



รูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ดุษฎีนิพนธ์

ของ

สมภาร ดอนจันดา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ธันวาคม 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ดุษฎีนิพนธ์
ของ
สมภาร ดอนจันดา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ธันวาคม 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

A MODEL OF COMPETENCY DEVELOPMENT IN THE DIGITAL AGE
FOR ACADEMIC EDUCATORS IN THE NORTHEASTERN GROUP
OF RAJABHAT UNIVERSITIES

By

SOMPAN DONCHANDA

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Doctor of Education Degree in Educational Administration
at Sakon Nakhon Rajabhat University

December 2024

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University

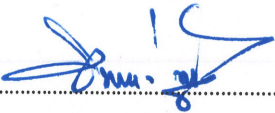


ใบรับรองคุณวุฒิ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ รูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ สมภาร ดอนจันดา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

	ประธานกรรมการสอบ		กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ นุศรี)	และผู้ทรงคุณวุฒิ	(รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัชชัย ไพไธล)	ประธานที่ปรึกษา
			วิทยานิพนธ์
	กรรมการสอบ		กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ) แต่งตั้งเพิ่มเติม		(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)	กรรมการที่ปรึกษา
			วิทยานิพนธ์
	กรรมการสอบ		กรรมการสอบ
(ดร.สุมัทนา หาญสุริย์)	แต่งตั้งเพิ่มเติม	(ดร.รุชนี นารี)	ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)

ประธานหลักสูตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 12 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลือมาโดยตลอด จากท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ไธส ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้คำแนะนำและความช่วยเหลือได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยจนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ

ขอขอบพระคุณท่านอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 11 มหาวิทยาลัย ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่งผลให้งานวิจัยสำเร็จด้วยดี

ประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดา ที่คอยเป็นกำลังใจและแรงใจอันสำคัญยิ่งในการทำวิจัยนี้ ตลอดจน ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้ชีวิตอันดีงามและเสริมสร้างสติปัญญาให้แก่ผู้วิจัย

สมภาร ดอนจันดา

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้วิจัย	สมภาร ดอนจันดา
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย โพไพล รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร
ปริญญา	ค.ด. (การบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2567

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) สร้างและพัฒนาแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิธีดำเนินการวิจัยมี 3 ระยะ คือ

1) การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ 2) การสร้างและพัฒนาแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และ 3) การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจ จำนวน 212 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) 2) กลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้รูปแบบ จำนวน 33 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจงและสมัครใจเข้าร่วมเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามความต้องการจำเป็นและมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 และ 0.97 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะ

การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีดังนี้คือ สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การบริการที่ดี 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การดำเนินการเชิงรุก 2) ความเข้าใจผู้อื่น 3) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน และ 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานประกอบด้วย 5

องค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

3. ผลของการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน

มีดังนี้คือ 1) ผลการศึกษาเอกสารประกอบ พบว่า บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา ได้ศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจรายละเอียดของแต่ละสมรรถนะ ทำให้เกิดความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของการเป็นนักวิชาการศึกษาเพิ่มมากขึ้น 2) ผลการอบรมเชิงปฏิบัติการ พบว่า สมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยรวมหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ สูงกว่าก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ และมีค่าร้อยละความก้าวหน้า 73.91 ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการสูงกว่า ก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ และมีค่าร้อยละความก้าวหน้า 69.29 3) ความพึงพอใจของนักวิชาการศึกษา ที่เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการพบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 4) ผลการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ผลพบว่า มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยรวมในการประเมินตนเองครั้งที่ 5 สูงกว่าครั้งที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.09 มีค่าความก้าวหน้า 79.47 และ 5) ผลการนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา พบว่า มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยรวมในการประเมินตนเองครั้งที่ 5 อยู่ในระดับมากที่สุด สูงกว่าครั้งที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.12 มีค่าความก้าวหน้า 81.58

คำสำคัญ: สมรรถนะการปฏิบัติงาน บุคลากรสายสนับสนุน นักวิชาการศึกษา

TITLE	A Model for Developing Performance Competencies in Digital Age for Academic Support Personnel – Educators in Northeastern Rajabhat Universities
AUTHOR	Sompan Donchanda
ADVISORS	Assoc. Prof. Dr. Tawatchai Pailai Assoc. Prof. Dr. Chaiya Pawabutra
DEGREE	Ed.D. (Educational Administration)
INSTITUTION	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2024

ABSTRACT

This research and development (R&D) aimed to 1) identify the components of performance competencies in the digital age among academic support personnel–educators in Northeastern Rajabhat Universities, 2) construct and develop a model for developing these competencies, 3) evaluate the effects of the model implementation. The research followed a three–phase methodology: 1) identifying the components of performance competencies in the digital age of academic support personnel–educators, 2) constructing and developing a model for developing performance competencies in the digital age of academic support personnel–educators, and 3) implementing and assessing the developed model. The sample comprised two groups: 1) 212 participants for the survey research, selected through multi–stage sampling, and 2) 33 participants for the model implementation, selected through purposive selection and voluntary participation. The research instruments were interview forms and questionnaires with the reliability of 0.98 and 0.97, respectively. Data analysis was performed using percentage, mean, and standard deviation.

The research results revealed that:

1. The core performance competencies of academic support personnel–educators involved: 1) professional expertise, 2) achievement orientation, 3) service excellence, 4) teamwork, and 5) adherence to correctness and ethical standards.

The specific performance competencies encompassed: 1) proactive engagement, 2) empathy, 3) accuracy in work processes, 4) flexibility, and 5) cultural awareness.

2. The model for developing performance competencies consisted of five components: principles, objectives, content, development process, and measurement and evaluation.

3. The effects of the model implementation revealed that: 1) Results from participants reviewing supplementary documents indicated that participants gained an understanding of each competency, resulting in a greater understanding of their roles and duties as educators; 2) Workshop attendance results showed that the post-workshop scores of core competencies were higher than pre – workshop levels, with a progress percentage of 73.91. Specific competencies also showed improvement, with a progress percentage of 69.29; 3) Participant satisfaction with the workshop was at the highest level; 4) In actual practice, participants demonstrated sustained improvement, with a mean increase of 2.09 and a progress percentage of 79.47 in the fifth self-assessment compared to the first; and 5) The supervision, monitoring, and evaluation results confirmed ongoing progress, with the fifth self – evaluation scores reflecting the highest levels of improvement, showing an average increase of 2.12 and a progress percentage of 81.58.

Keywords: Performance Competencies, Academic Support Personnel, Educators

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย.....	7
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	20
ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	20
ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	21
ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	22
รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	24
วิธีหรือแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	26
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน.....	30
ความหมายของการปฏิบัติงาน.....	30
ความสำคัญในการปฏิบัติงาน.....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	35
ความเป็นมาของสมรรถนะ.....	35
ความหมายของสมรรถนะ	38
ความสำคัญของสมรรถนะ.....	40

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	45
ประเภทของสมรรถนะ	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	75
การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ...	83
การวิจัยและพัฒนา.....	100
ความเป็นมาของการวิจัยและพัฒนา.....	101
ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา	103
ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา	104
ประเภทของการวิจัยและพัฒนา.....	106
ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา	107
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	117
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	118
ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการ ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ.....	129
ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ.....	140

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	149
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ ศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	149
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	149
ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	162
ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นการพัฒนสมรรถนะ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	165
ระยะที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนสมรรถนะการ ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ....	185
ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ของรูปแบบและร่างรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	185

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขั้นตอนที่ 5 ยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	185
ขั้นตอนที่ 6 สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	188
ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ ศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	207
ขั้นตอนที่ 7 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ.....	207
ขั้นตอนที่ 8 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	210
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 237
	ความมุ่งหมายของการวิจัย..... 237
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 238
	วิธีการดำเนินการวิจัย..... 238
	สรุปผลการวิจัย..... 240

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
อภิปรายผลการวิจัย.....	254
ข้อเสนอแนะ.....	280
บรรณานุกรม.....	281
ภาคผนวก.....	289
ภาคผนวก กรายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	291
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	297
ภาคผนวก ค หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์.....	341
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	345
ภาคผนวก จ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	417
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างเอกสารประกอบการพัฒนาและคู่มือการใช้.....	439
ภาคผนวก ช บัญชีรายชื่อผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ.....	535
ภาคผนวก ซ ภาพประกอบการวิจัย.....	541
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	561

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์ประเภทของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการและ องค์การเพื่อนำไปเป็นกรอบกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	60
2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อนำไปเป็นกรอบกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	71
3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	125
4 สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	150
5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	165
6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	167
7 สรุปสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	184

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	198
9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	202
10 การประเมินก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ คำร้อยละความก้าวหน้าการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	212
11 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	217
12 ความพึงพอใจการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	218
13 ค่าเฉลี่ยพัฒนาการของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้เข้าพัฒนาสมรรถนะประเมินตนเอง.....	222
14 ค่าเฉลี่ยพัฒนาการของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยประเมินพัฒนาการ.....	228

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	13
2 องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	25
3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model).....	37
4 สมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงานและผลลัพธ์.....	39
5 แสดงตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) ภาพแสดงผิวนอกและแก่น ของสมรรถนะ.....	49
6 องค์ประกอบของสมรรถนะหลัก	62
7 องค์ประกอบของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ.....	74
8 กระบวนการการทดลองใช้รูปแบบ.....	141
9 กระบวนการพัฒนาการสมรรถนะการปฏิบัติงาน.....	196
10 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	206
11 พัฒนาการของนักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาประเมินตนเอง.....	226
12 พัฒนาการของนักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาโดยผู้วิจัยประเมิน.....	232
13 รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ คุณภาพเครื่องมือการวิจัย ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะ รูปแบบการพัฒนา ตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา.....	543
14 รองศาสตราจารย์ ดร.สรวิชัย บุญเกิดรัมย์ ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ คุณภาพเครื่องมือการวิจัย ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะ รูปแบบการพัฒนา ตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา.....	543
15 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พุดผกาจักร สิริ ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ คุณภาพเครื่องมือการวิจัย ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะรูปแบบ การพัฒนา ตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา.....	544

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
16 อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือการวิจัย ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะ รูปแบบการพัฒนา ตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา.....	544
17 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ ศรีหิรัญ ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ คุณภาพเครื่องมือการวิจัย.....	545
18 รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ประสานตรี ให้ความอนุเคราะห์ยืนยัน องค์ประกอบของสมรรถนะ รูปแบบการพัฒนา ตรวจสอบคู่มือ และเอกสารประกอบการพัฒนา.....	545
19 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ชำอำมาตย์ ให้ความอนุเคราะห์ยืนยัน องค์ประกอบของสมรรถนะ รูปแบบการพัฒนา ตรวจสอบคู่มือ และเอกสารประกอบการพัฒนา.....	546
20 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร ให้ความอนุเคราะห์ยืนยัน องค์ประกอบของสมรรถนะ รูปแบบการพัฒนา ตรวจสอบคู่มือ และเอกสารประกอบการพัฒนา.....	546
21 ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัฐพล ฤทธิธรรม ให้ความอนุเคราะห์ยืนยัน องค์ประกอบของสมรรถนะ รูปแบบการพัฒนา ตรวจสอบคู่มือ และเอกสารประกอบการพัฒนา.....	547
22 อาจารย์ ดร.พรเทพ เสถียรนพแก้ว ให้ความอนุเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบ ของสมรรถนะ รูปแบบการพัฒนา ตรวจสอบคู่มือและเอกสาร ประกอบการพัฒนา.....	547
23 นางสาวพิชญาดา ธานี ให้ความอนุเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบของ สมรรถนะรูปแบบการพัฒนา ตรวจสอบคู่มือและเอกสาร ประกอบการพัฒนา.....	548

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
24 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ชำอำมาตย์ รองอธิการบดีด้านวิจัย นวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประธานในพิธีเปิดอบรมเชิงปฏิบัติการ ณ ห้องสื่อประสมและ ประชุมสัมมนา (I – Tech 2) คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม.....	549
25 นายสมภาร ดอนจันดา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กล่าวรายงานต่อประธานในพิธี.....	549
26 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ชำอำมาตย์ รองอธิการบดีด้านวิจัย นวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร บรรยายพิเศษ หัวข้อ “บทบาทนักวิชาการศึกษาต่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ”.....	550
27 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎี บัณฑิต สาขาวิชาการบริการการศึกษา บรรยายสรุปสมรรถนะการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา.....	551
28 คุณอังคณา ศิริกุล หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ บรรยายหัวข้อเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะ เฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ.....	552
29 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล อาจารย์ประจำหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริการการศึกษา บรรยายพิเศษ การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ ศึกษา.....	553
30 บรรยายภาคการอบรมเชิงปฏิบัติการ.....	553
31 พร้อมถ่ายรูปร่วมกับผู้เข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ.....	554
32 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม.....	555

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
33 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	556
34 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะสถาบันภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม.....	557
35 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะกองพัฒนานักศึกษา.....	557
36 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ คณะครุศาสตร์.....	558
37 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ คณะวิทยาการจัดการ	558
38 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.....	559
39 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศและภาพรวมทั้งหมด.....	559

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2546 – 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่าง การพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ซึ่งยุทธศาสตร์ที่สำคัญอีกยุทธศาสตร์หนึ่ง คือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดีเก่งและมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศิลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติมีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสาร ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูงเป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง (<https://www.ratchakitcha.soc.go.th/>)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาประเทศ เนื่องจากเป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และมีกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น ทางด้านความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ รวมทั้งวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของความสำเร็จในการทำงานและยังสร้างให้แต่ละบุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนจนสามารถตระหนักและเห็นคุณค่าในตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นปัจจัยหนึ่งในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สำหรับการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นหน้าที่หรือภารกิจสำคัญอันหนึ่งที่ทุกองค์กรพึงปฏิบัติ โดยเฉพาะในองค์กรที่ต้องแข่งขันกันกับผู้อื่นทั้งในระดับประเทศและระดับโลกยิ่งต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น มีความรอบรู้มากขึ้นอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรหรือสถาบันทางธุรกิจของตน หากจะกล่าวถึงความสำคัญหรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรที่จะปรากฏแก่องค์กรนั้น มีหลายประการ อาจสรุปได้ดังนี้ 1) ช่วยให้ระบบและวิธีในการปฏิบัติงานมีความสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น เนื่องจากบุคลากรมีการนำเอาความรู้มาใช้ในการแก้ปัญหาข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาบุคลากรช่วยให้เกิดความประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุหรือของเสีย ในกระบวนการปฏิบัติงาน 3) สามารถลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะในกรณีของผู้ที่เริ่มเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ เป็นการลดความเสียหายจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก อันเนื่องมาจากการทำงานที่ขาดทักษะและความชำนาญเชิงเทคนิคในลักษณะของงานที่บุคลากรนั้นต้องปฏิบัติ 4) เป็นวิธีการอันหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (กุสุมา แยมเกตุ, 2561, หน้า 3)

การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency – Based Human Resource Management) นับได้ว่า เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลกำลังให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) จะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงานการพัฒนาความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะในสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกดังกล่าวก้าว ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันมาทบทวนพิจารณาสมรรถนะขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงจากภายนอกได้ หากองค์กรต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสร้างขีดความสามารถที่จะต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ จำเป็นต้อง

พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเสียก่อน ซึ่งบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้สมรรถนะขององค์กร เป็นสมรรถนะที่แท้จริง และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กมลรัตน์ แสนใจงาม, 2557, หน้า 1 – 2)

การพัฒนาศักยภาพทางการศึกษาก็มีความจำเป็น เนื่องจากบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า สรรค์สร้าง กระตุ้น ส่งเสริมบุคลากรให้มีสมรรถนะพัฒนา คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ สามารถแข่งขันกับนานาประเทศหรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะในยุคที่สังคมโลกมีการแข่งขัน พัฒนอย่งมหาศาลดังที่ John Naisbitt and Patricia Aburdene กล่าวว่า “การขยายตัวทางเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง ไม่สามารถช่วยให้คนงานใช้แรงงานกลายเป็นวิศวกรได้” การศึกษาเท่านั้นที่จะช่วยพัฒนาสมรรถนะของคนงานให้เป็นอะไรก็ได้ การแพร่ขยายวงกว้างของวัฒนธรรมตะวันตก จะแพร่ไปทั่วโลก (อ้างถึงใน พดิน แดงจวง, 2553, หน้า 24)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้กำหนดกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะยาว ฉบับที่ 2 (2550 – 2565) เพื่อมุ่งเน้นสถาบันอุดมศึกษา เกิดการแข่งขันในเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550, หน้า 37) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPex) มาเป็นกรอบดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาและการดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศ ดังกล่าว ต้องอาศัยการทำงานของบุคลากร โดยบุคลากรมหาวิทยาลัยรัฐ ประกอบไปด้วยสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งบุคลากรทั้งสองส่วนต้องทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกัน (ศิโรจน์ ผลพันธิน, 2557, หน้า 21)

สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐและหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ มีภารกิจโดยรวม คือ การพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและบุคลิกภาพที่เหมาะสม ในการเป็นคนที่สมบูรณ์และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ในปัจจุบันการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษามีการเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากขึ้น เพื่อให้มีอิสระในการบริหารงาน ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งเรื่องการเงิน งบประมาณและการบริหารงานบุคคล มีกฎระเบียบที่กำหนดโดยสถาบันเพื่อให้การบริหารจัดการภายใน

สถาบันอุดมศึกษา และสิ่งสำคัญแม้จะมีนโยบายการบริหารงานที่ดีแต่ปัจจัยที่จะนำพานโยบายให้เกิดผลที่มีประสิทธิภาพ คือ บุคลากร โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยถือเป็นฟันเฟืองเล็ก ๆ ในการช่วยขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นแหล่งผลิตความรู้ชั้นสูง มีหน้าที่หลักในการผลิตบัณฑิต ผลิตบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติ อีกทั้งยังมีการสร้างงานวิจัยใหม่ ๆ ที่เป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประเทศชาติ รวมถึงการบริการวิชาการแก่ชุมชน ที่กล่าวมาทั้งหมด ล้วนแล้วเป็นหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย ในการดำเนินการกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นต้องอาศัยบุคลากรหลาย ๆ ฝ่าย ได้แก่ คณาจารย์ นักวิชาการและเจ้าหน้าที่ด้านอื่น ๆ อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ควรให้ทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาไปพร้อมกัน โดยเฉพาะบุคลากรการศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้น นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นการกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติในบรรดาทรัพยากรการบริหาร อันประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการนั้น เป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นสากลว่า คนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดขององค์การจนกล่าวได้ว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและเกียรตินิยม ทั้งนี้เพราะทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ “บริหาร” ทรัพยากรอื่น ๆ ดังนั้น องค์การใดที่สามารถสรรหาและพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสม องค์การนั้นย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู และมาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ตามมาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามุคลากร คือ แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล และผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จะต้องอาศัย บุคลากรของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานมหาวิทยาลัยหรือพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน วิชาการ และเจ้าหน้าที่ตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรทั้งสองส่วนต้องทำงานส่งเสริมซึ่งกัน และกัน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งบุคลากรดังกล่าวปฏิบัติงานด้านวิชาการศึกษาซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อจัดทำ นโยบาย แผน มาตรฐานการศึกษา หลักสูตรการศึกษาทุกระดับ รวมถึงการพัฒนา หลักสูตร แบบเรียน สื่อการเรียนการสอน สื่อการศึกษา การส่งเสริมการจัดการศึกษา การ ตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่น ที่เกี่ยวข้อง

แต่ปัจจุบันบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการส่วนหนึ่ง มีความคิดเกี่ยวกับงาน ที่ตนเองปฏิบัติไม่ได้ใช้ความสามารถในวิชาชีพ เมื่อเทียบกับสายวิชาการทำให้บุคลากร ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ ส่วนหนึ่งยังไม่ถือคุณและ สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการดำเนินการ ที่เป็นเลิศได้ และจากรายงานการวิจัยของกฤษฎา แย้มเกตุ (2561, หน้า 4 – 5) ได้ทำการ สัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ทำให้ได้ทราบว่าการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนยังไม่ครอบคลุมในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ อาจจะมา จากขาดความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติสืบเนื่องมาจากความไม่ต่อเนื่องของการ ปฏิบัติงาน กรณีมีผู้เกษียณอายุราชการและกรณีมีผู้ลาออก และขาดคู่มือการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนจึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานจะเห็นได้ว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเป็นบุคลากร ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นผู้สนับสนุนและ ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ จึงเป็นภาพสะท้อนของ

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย (สาธิต เชื้ออยู่นาน, 2559, หน้า 1) จากที่กล่าวมานั้น ทำให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาให้ตรงตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ เพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย

จากความสำคัญของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการดังกล่าว สามารถที่จะพัฒนาโดยการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งปัจจุบันนี้สมรรถนะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรทุกประเภท กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรได้ รวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น สมรรถนะ (Competency) คือ กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น ทั้งนี้สมรรถนะจะต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้และสามารถพัฒนาได้ ซึ่งสมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) (พรวิทย์ จันทร์ศิริ, 2554, หน้า 19)

ดังนั้น เพื่อเป็นการยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการพร้อมกับสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 11 มหาวิทยาลัย ยังไม่มีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการตามตำแหน่งงานที่เป็นมาตรฐาน จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลจากการวิจัยจะทำให้ทราบว่าสมรรถนะใดสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถวางแผนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้อย่างดีเพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เป็นมาตรฐาน สามารถพัฒนาตัวบุคลากรสายสนับสนุนได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละแห่ง เมื่อบุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนา

การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องแล้ว ก็ส่งผลต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของไทยให้มีคุณภาพเพื่อการก้าวสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำต่อไป

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบอะไรบ้าง
3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานสำหรับนักวิชาการการศึกษา รายองค์ประกอบและพัฒนาโดยภาพรวมได้อย่างเหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development, R&D) ซึ่งแบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ 8 ขั้นตอน เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการการศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขอบเขตด้านเนื้อหาดังนี้

1.1 สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ดังนี้

1.1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 3) การบริการที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

1.1.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 3) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) และ 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

1.2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ สืบเคราะห์จากแนวคิดของ ศรัณยา ไกรบุตร (2558); สุกันthon สิงพวงเพ็ด (2558); ชวนะ ทวีอุทิศ (2558); นพรัตน์ อภิวิมลลักษณ์ (2559); ประสิทธิ์ อุ่นหนองกุ้ง (2559); รัชดาภรณ์ วงษ์ชา (2559); รัตติยา พร้อมสิน (2559); ส่องแสง อัยวรรณ (2559); สิงหราช สิทธิรัตน์ ณ นครพนม, (2559); สิริพรรณ จิงสุทธิวงษ์ (2560); สุรศักดิ์ ลดาธนศักดิ์ (2561); ปิยณัฐ วงศ์เครือศรี (2562); สิริกร ไชยราช (2562); สร้อยสุตา กรีน (2563); อนุสรฯ พิพิทธภัณฑ์ (2563); อุมพร ธรรมสมบัติ (2563); ณัฐพล วรณศรี (2564); ณัฐยาภรณ์ เล็กสิงห์โต (2564); สมแพง อินอาน (2564); ไพวัน วงพะจัน (2565); เรณู ภู่อ่อน (2565); Le Duc Quang, (2559); Keeves (1988); Casteter and Young (2000) ได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.2.1 หลักการ

1.2.2 วัตถุประสงค์

1.2.3 เนื้อหา

1.2.4 กระบวนการพัฒนา

1.2.5 การวัดและประเมินผล

1.3 วิธีการพัฒนาสมรรถนะ เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

1.3.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

1.3.2 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง

1.3.3 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อมุ่งศึกษารูปแบบการพัฒนาศมรรถนะ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา โดยนำแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานและวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

2.1 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 คน ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 5 ยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) จำนวน 5 คน ซึ่งมีเกณฑ์ในการเลือกดังนี้มีดังนี้

2.1.1 นักวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน

2.1.2 ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดีหรือกรรมการบริหารงานบุคคล ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน

2.2 ผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา
 ในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
 ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
 ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 5 ยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการ
 พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
 นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการเลือกแบบ
 เจาะจง (Purposive Random Sampling) จำนวน 10 คน ซึ่งมีเกณฑ์ในการเลือกดังนี้
 มีดังนี้

2.2.1 กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นบุคคล
 ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 10 ปี
 หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า
 รองศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน

2.2.2 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี
 ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี หรือกรรมการบริหารงานบุคคล ในสถาบันอุดมศึกษา
 จำนวน 4 คน

2.2.3 กลุ่มผู้อำนวยการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล
 มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ
 ศึกษา และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี คุณวุฒิ
 ระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 4 คน

2.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 3 การศึกษา
 ความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
 สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และระยะที่ 3 ขั้นตอนที่ 7 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา
 สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
 นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้

2.3.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
 นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 11 มหาวิทยาลัย
 จำนวน 440 คน

2.3.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยแบ่งเป็น 3 กลุ่มดังนี้

2.3.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบล่วงหน้า (Try out)

ของแบบสอบถามเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้มาโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random) รวมทั้งสิ้น จำนวน 30 คน กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวจะต้องไม่ใช่ นักวิชาการศึกษา ที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็น

2.3.2.2 กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามเพื่อศึกษา

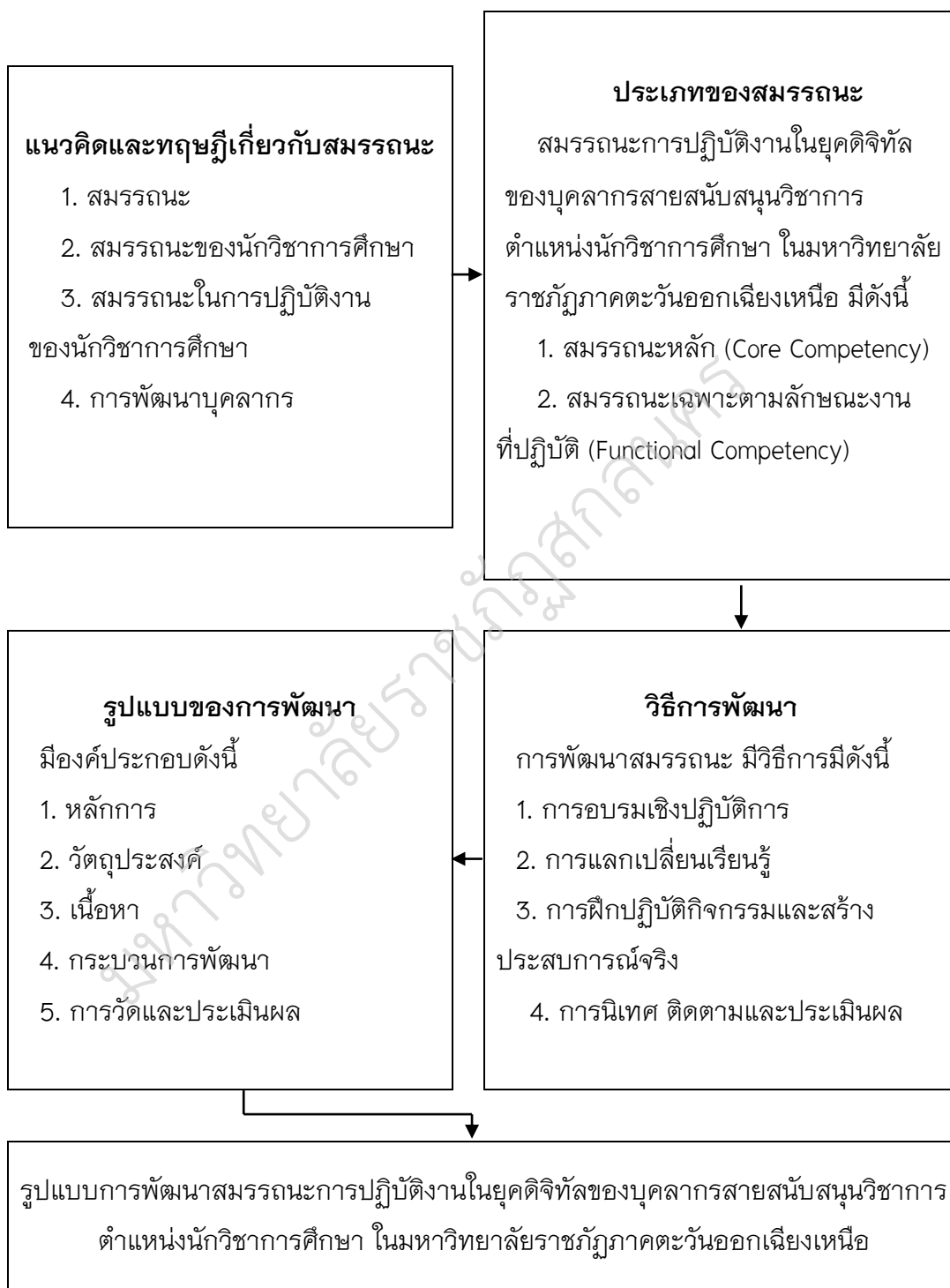
ความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970, หน้า 608; อ้างอิงมาจาก บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 82) และผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 212 คน จากทั้งหมด 11 มหาวิทยาลัย

2.3.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ

การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ นักวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นผู้ที่มีความพร้อมและความตั้งใจในการพัฒนาตนเอง สามารถเข้าร่วมกิจกรรมตลอดจนเสร็จสิ้นการพัฒนา ประกอบด้วย นักวิชาการศึกษาจากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 33 คน

กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้ได้ข้อมูลในการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนา หมายถึง กระบวนการขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อใช้ในการดำเนินการบรรลุผลการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1.1 หลักการ หมายถึง ความคิดรวบยอดที่ได้รับการทดสอบว่าเป็นจริงสามารถใช้เป็นหลักในการอ้างอิงและเป็นที่เข้าใจตรงกัน เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2 วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ตั้งใจว่าจะให้บรรลุถึงหรือให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 เนื้อหา หมายถึง ใจความสำคัญหรือสาระสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.4 กระบวนการพัฒนา หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีการวางแผนไว้แล้ว คือ การทำให้ลักษณะเดิมเปลี่ยนไป โดยมุ่งหมายว่าลักษณะใหม่ที่เข้ามาแทนที่นั้นจะดีกว่าลักษณะเก่า

1.5 การวัดและประเมินผล หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าตัวเลขหรือสัญลักษณ์ให้กับสิ่งที่ถูกวัดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. สมรรถนะการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะหรือความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย

2.1.1 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีความรู้ความเข้าใจและทักษะในงานของตนและสามารถปฏิบัติและถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมืออาชีพ มีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

2.1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นหรือให้เกินมาตรฐานให้ผลงานได้ดีกว่าเดิมรวมถึงมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อการปฏิบัติงานที่ดี มีการพัฒนาระบบขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน มีการนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด

2.1.3 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง การกระทำที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความเข้าใจและตั้งใจในการให้บริการที่ดี มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการให้บริการ มีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ รวมถึงมีการพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีพร้อมให้บริการ โดยมีการให้บริการแบบบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service)

2.1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สามารถแสดงให้เห็นว่าสามารถปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในทีม รู้บทบาทว่าตนเองอยู่ในบทบาทผู้นำหรือบทบาทสมาชิกเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

2.1.5 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แสดงถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ทั้งจรรยาบรรณในตำแหน่งงานและจรรยาบรรณขององค์กร รวมถึงมีการปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของเพื่อนร่วมงาน มีการปฏิบัติหน้าที่โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา การกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องโดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม

2.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)

หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานหรือตำแหน่งเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย

2.2.1 การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอและอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต้องงาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหาหรือสร้างโอกาสด้วย จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติหรือเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

2.2.2 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิด ตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย มีความเข้าใจในอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด เข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูดหรือน้ำเสียง เข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูด และความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ สามารถเข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น

2.2.3 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนาระบบตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการ ตรวจสอบความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ ดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ และพัฒนาระบบตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน

2.2.4 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่า การยอมรับความเห็นที่แตกต่างและปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน มีจิตวิญญาณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์

2.2.5 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หมายถึง การรับรู้ข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจเพื่อสร้าง

สัมพันธ์ภาพระหว่างกันได้ มีความเข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมต่าง ๆ รวมทั้งแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ สร้างการยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม รวมทั้งการปรับท่าทีวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม

3. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ หมายถึง บุคคลซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนการศึกษา ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน และการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่างๆ

4. นักวิชาการศึกษา หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานด้านวิชาการศึกษาซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อจัดทำนโยบาย แผน มาตรฐานการศึกษา หลักสูตรการศึกษาทุกระดับ รวมถึงการพัฒนาหลักสูตร แบบเรียน สื่อการเรียนการสอน สื่อการศึกษา การส่งเสริมการจัดการศึกษา การตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล หมายถึง การเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถต่าง ๆ ให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานถือเป็นการพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กร เพื่อให้หน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6. วิธีการพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความรู้ ความสามารถมากขึ้น มีทักษะสูงขึ้น และมีทัศนคติที่ดีเหมาะสมกับหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงและการนิเทศ ติดตามและประเมินผล

7. ประสิทธิภาพของรูปแบบ หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาซึ่งเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ประเมินจากพฤติกรรมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

และเป็นการประเมินตนเองของผู้รับการพัฒนา ก่อนและหลังการพัฒนาในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวัดจาก

- 7.1 ความถูกต้อง หมายถึง แนวทางที่นำเสนอมีความถูกต้องกับ
วัตถุประสงค์ในการพัฒนาและปรับปรุง
- 7.2 ความเป็นไปได้ หมายถึง แนวทางที่นำเสนอมีความเป็นไปได้ในการ
พัฒนาและปรับปรุง
- 7.3 ความเหมาะสม หมายถึง แนวทางที่นำเสนอมีความเหมาะสมกับ
การนำมาปฏิบัติในการพัฒนาและปรับปรุง
- 7.4 ความเป็นประโยชน์ หมายถึง แนวทางที่นำเสนอมีความเป็น
ประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสามารถสรุปสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.1 ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
 - 1.2 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.3 ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์
 - 1.4 รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.5 วิธีหรือแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ความหมายของการปฏิบัติงาน
 - 2.2 ความสำคัญในการปฏิบัติงาน
 - 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 3.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
 - 3.2 ความหมายของสมรรถนะ
 - 3.3 ความสำคัญของสมรรถนะ
 - 3.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 3.5 ประเภทของสมรรถนะ
 - 3.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - 4.1 เส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่ง

- 4.2 หลักเกณฑ์และวิธีการ
- 4.3 หลักเกณฑ์การประเมิน
- 4.4 การประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณ
- 4.5 รูปแบบผลงานที่นำเสนอขอตำแหน่งสูงขึ้น
- 4.6 วิธีการเผยแพร่ผลงาน
- 5. การวิจัยและพัฒนา
 - 5.1 ความเป็นมาของการวิจัยและพัฒนา
 - 5.2 ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา
 - 5.3 ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา
 - 5.4 ประเภทของการวิจัยและพัฒนา
 - 5.5 ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา

การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาประเทศ เนื่องจากการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และมีกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น ทางด้าน ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ รวมทั้งวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของงาน แข็งแรงในการทำงานและยังสร้างให้แต่ละบุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนสามารถ ตระหนักและเห็นคุณค่าในตนเอง เพื่อบริหารงานและองค์กร

1. ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

สัทนทา เลานันท์ (อ้างอิงจาก R. Wayne Mondy; & Robert M. Noe. 1996) ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณค่าต่อองค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์และการวิจัย ด้านทรัพยากรมนุษย์

สุนันทา เลาหันทน์ (อ้างอิงจาก Gray, Dessler. 1997, p. 2) ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรองการฝึกอบรม การให้รางวัลและผลประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์

Robert and David (2001, p. 4) ให้ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์อันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

Dessler (2011, p. 520) ให้ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง นโยบายและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับแง่มุมทุก ๆ อย่างที่เชื่อมโยงถึงบุคลากรในองค์กร ในด้านการจัดการซึ่งประกอบด้วย การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัล และการประเมินผล

สุนันทา เลาหันทน์ (2556, หน้า 5) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการในการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร

สามารถสรุปว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา จัดการผล การปฏิบัติงาน จัดการค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัยและกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คนส่วนใหญ่จะเข้าใจว่าหมายถึงการฝึกอบรม (Training) หรือเป็นเรื่องเกี่ยวกับการฝึกอบรม แต่นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายที่กว้างกว่าการฝึกอบรม และการฝึกอบรมจัดว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในหลาย ๆ วิธีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการมากมายได้ให้ความหมายของการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งเข้าใจความเกี่ยวข้องกันระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมด้วย ดังนี้

วิชย โสสุวรรณจินดา (2556, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาการบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

อนุวัช แก้วจำนง (2554, หน้า 140) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถประสบการณ์และทักษะฝีมือ โดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้ องค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันถึงให้ความสำคัญกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เนื่องจากองค์กรมองพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าหรือที่เรียกว่ามีสภาพเป็น "ทุนมนุษย์"

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554, หน้า 294) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของบุคคลให้สูงขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ขณะเดียวกันบุคคลก็มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพด้วย

อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยสนับสนุนให้พนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กรได้พัฒนาระดับความรู้ความสามารถและเจตคติของตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานและให้บรรลุเป้าหมายในสายอาชีพนั้น ๆ

3. ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

นิสตาภ เวชยานนท์ (2554, หน้า 15 – 20) มีการนำเสนอทฤษฎี 6 ทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร (Resource – based View) ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่เน้นทรัพยากรในองค์กร โดยทรัพยากรแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ทุนทางกายภาพ (Physical Capital Resources) เช่น โรงงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีและสถานที่ตั้งขององค์กร 2) ทุนมนุษย์ (Human Capital Resources) เช่น ความเชี่ยวชาญ การตัดสินใจ 3) ทุนองค์กร (Organizational Capital Resources) เช่น โครงการสร้างองค์กร ระบบการวางแผนการควบคุม การประสานงาน และการสื่อสาร โดยทรัพยากรเหล่านี้ทำให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับมุมมองเชิงพฤติกรรม (Behavior Perspective) ทฤษฎีนี้จะเน้นที่พฤติกรรมของพนักงานในฐานะที่เป็นสื่อกลางระหว่างกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน และแนวคิดนี้จะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในเชิงบทบาทมากกว่าความรู้ทักษะและความสามารถของพนักงาน ซึ่งหากพิจารณาตามทฤษฎีนี้จะพบว่าตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ก็พัฒนามาจากทฤษฎีนี้เช่นกัน นั่นคือ การมองเห็นพฤติกรรมของบุคคล หรือส่วนที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งส่วนที่เป็นส่วนที่มองเห็นและสังเกตได้ยากกว่าความรู้และทักษะ ซึ่งพฤติกรรมแรงขับที่มีในตัวบุคคล คุณลักษณะของบุคคล สิ่งเหล่านี้จะทำให้สร้างผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

3. ทฤษฎีระบบไซเบอร์เนติกส์ (Cybernetic Systems) ทฤษฎีนี้จะมีการบูรณาการในเชิงสหวิทยาการ เป็นการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ เป็นทั้งระบบที่สามารถเฝ้าสังเกตด้วยตนเองและจัดระเบียบได้ด้วยตนเอง นั่นคือ เป็นรูปแบบที่ปรับเปลี่ยนไปได้ทั้งระบบปิดและระบบเปิด แต่ส่วนใหญ่จะเป็นระบบเปิด ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า การแปรรูป และปัจจัยนำออก โดยมีสภาพแวดล้อมและมีข้อมูลย้อนกลับสำหรับให้ข้อมูลแก่ระบบเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ระบบดียิ่งขึ้น สำหรับระบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยนำเข้า คือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของคน มีกระบวนการแปรรูป คือ พฤติกรรมของแต่ละบุคคลในองค์กร ส่วนปัจจัยนำออก ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน การเพิ่มผลผลิต

4. ทฤษฎีต้นทุนทางธุรกรรม/ทฤษฎีตัวแทน (Agency / Transaction Cost Theory) องค์กรในอดีตจะมีลักษณะงานที่คงที่หรือหากมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานก็อาจน้อยมาก พนักงานแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานเฉพาะและทำงานในกลุ่มเดิม อีกทั้งองค์กรแบบเดิม พนักงานจะทำงานในสถานที่ทำงานเป็นเวลาที่แน่นอน แต่ในองค์กรสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะให้อิสระกับพนักงานในการทำงานที่ใดเมื่อใดก็ได้ แต่ต้องได้ผลงาน

ตามที่กำหนด แต่พนักงานต้องเพิ่มศักยภาพของตนที่จะเรียนรู้และสามารถทำงานที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน มีการหมุนเวียนในแต่ละกลุ่มงาน

5. ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence) อธิบายถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการพึ่งพาทรัพยากรนี้ เป็นรูปแบบหนึ่งของทฤษฎีองค์กร ซึ่งหากองค์กรไม่มีทรัพยากรที่สมบูรณ์ องค์กรจำเป็นต้องพึ่งพาทรัพยากรจากองค์กรอื่น โดยการพึ่งพาทรัพยากรจะให้ความสำคัญกับอำนาจภายในและระหว่างองค์กร ขึ้นอยู่กับการหมุนเวียนของทรัพยากรที่มีค่า เช่น เทคโนโลยี ทักษะ เป็นต้น ความสามารถในการควบคุมที่อยู่เหนือทรัพยากรเหล่านี้ทำให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เป็นทรัพยากรที่มีอำนาจสำคัญ นอกจากนั้น ทฤษฎีนี้ยังมองว่าการจัดสรรค่าตอบแทนนั้นขึ้นอยู่กับอำนาจมากกว่าผลการปฏิบัติงาน ส่วนลักษณะการพึ่งพามีหลายประเภท เช่น การพึ่งพาแบบต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ หรือการพึ่งพาแบบที่ฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์แต่อีกฝ่ายเสียประโยชน์ เป็นต้น

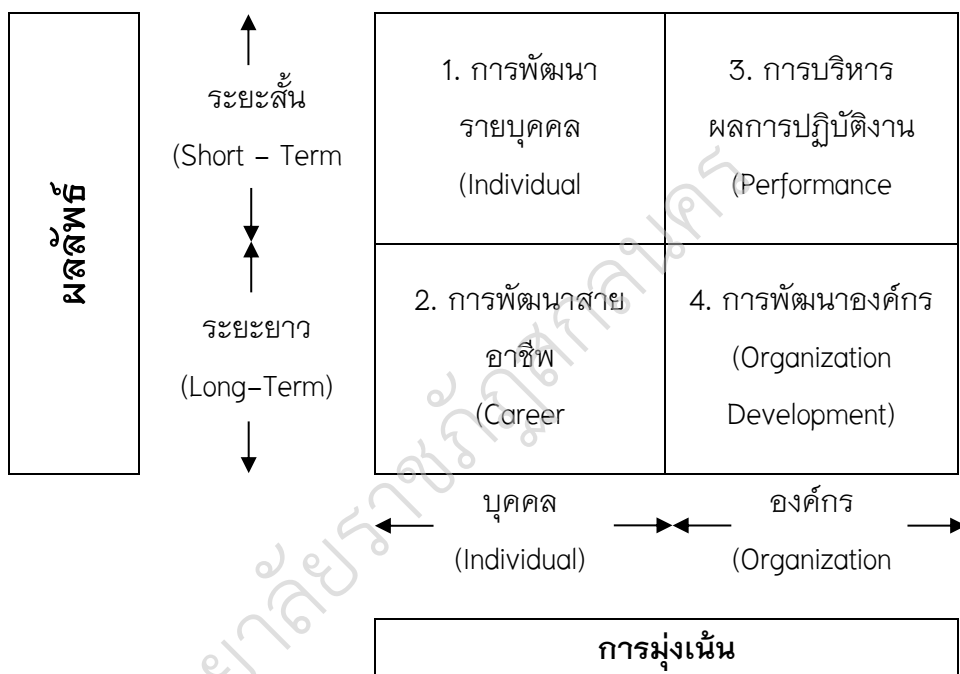
6. ทฤษฎีความเป็นสถาบัน (Institutionalism) ทฤษฎีนี้เห็นว่า โครงสร้างต่าง ๆ และการดำเนินงานขององค์กรได้มาอย่างถูกต้องจากโครงสร้างของสังคม ความเป็นสถาบันจึงมีอิทธิพลต่อการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ถูกกำหนดมาจากสถาบัน เช่น รัฐออกกฎหมายในเรื่องโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน การดำเนินต่าง ๆ จะอยู่ภายใต้องค์กรที่ใหญ่กว่าควบคุมอีกที ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

4. รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) โดยรวมแล้วคือการได้มาซึ่งความรู้และทัศนคติอันดี เพื่อบุคลากรและองค์การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องเชื่อมโยงเข้ากับการบริหารจัดการคุณภาพ (Performance management) และการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management) โดยผ่านทางกระบวนการหรือเทคนิค เช่น การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) โดยเป้าหมายหลักก็คือการเพิ่มประสิทธิผลโดยการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นั้น องค์กรจะต้องคิดอยู่เสมอว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ (Strategic partner) ขององค์กร โดยองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะทำการเชื่อมโยงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีความมั่นใจว่าบุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่นและความ

กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ การฝึกอบรมและการพัฒนา

จากการศึกษาแนวคิดของ Jerry W.Gilley, Steven A.Eggland และ Ann Maycunich Gilley ในงานวิชาการของ อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (2551, หน้า 67) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนด้วยกัน ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (2551) กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อพิจารณาภาพประกอบ 2 จะเห็นว่าองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน

4.1 การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคล และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น การพัฒนาความรู้ ทักษะและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ โดยผ่านเครื่องมือที่มักจะนิยมใช้กันมากนั้น ก็คือการฝึกอบรม (Training)

4.2 การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็น เป็นรายบุคคล ในส่วนของความสนใจค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการวางแผน พัฒนาให้พนักงานมีความรู้ และทักษะในการทำงานเพื่องานในอนาคต

4.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์การและเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์การโดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมีความรู้ทักษะ มีแรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่าง สัมฤทธิ์ผล

4.4 การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมองค์การ และเกิดผลในระยะยาวซึ่งหมายถึงการแก้ไขปัญหาขององค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารงาน และการสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ

5. วิธีหรือแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พินลพวรรณ เชื้อบางแก้ว (2554, หน้า 296 – 297) กล่าวถึง วิธีการ องค์การสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกคนทุกระดับได้ โดยใช้วิธีที่แตกต่างกัน ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การ วัตถุประสงค์ของ องค์การความจำเป็นหรือความต้องการของงานแต่ละประเภท และแต่ละระดับตำแหน่ง ด้วย ทั้งนี้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นวิธีการใด ๆ ก็ตามที่ทำให้พนักงาน มีความรู้ความสามารถมากขึ้น มีทักษะสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดีเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และมีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อที่จะก้าวหน้าต่อไป ในอนาคต สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง อันจะนำไปสู่การพัฒนา ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การด้วย ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงกระทำ ได้หลายวิธี ดังนี้

5.1 การฝึกอบรม (Training)

5.2 การศึกษาต่อในสถาบันการศึกษา (Education)

5.3 การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงาน (Orientation)

5.4 การศึกษาดูงาน (Field Trip)

5.5 การประชุมสัมมนา (Seminars)

5.6 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

5.7 การมอบหมายภารกิจใหม่ ๆ เช่น การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยระดับบริหาร (Assistant to Position)

5.8 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

5.9 การสร้างทีมงาน (Team Building)

5.10 การแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการ (Committee Assignment)

5.11 การพัฒนาการจัดการ (Management Development)

5.12 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

5.13 การสร้างบรรยากาศขององค์การให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization)

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

เพ็ญศรี จันทร์อินทร์ และเพชร บุดสีทา (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน อยู่ในระดับปานกลาง และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร อยู่ในระดับมาก 2. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่พัฒนา ขึ้นประกอบด้วย 3 พันธกิจ 3 เป้าประสงค์ 3 ประเด็นกลยุทธ์ 7 กลยุทธ์ 10 มาตรการ 12 ตัวชี้วัดโดยมีกลยุทธ์ดังนี้ คือ 1) พัฒนาศักยภาพงานด้านการบริการและวิชาชีพทุกระดับ 2) เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย 3) สนับสนุนการศึกษาในระดับสูง 4) พัฒนาคุณภาพชีวิต สวัสดิการและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม 5) จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน 6) สร้างความตระหนักในวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 7) ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน 3. ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในด้านความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ

และตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกันในระดับมาก และในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด

จารุเนตร เกื้อภักดี (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทาง พัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัญหาในการดำเนินการด้านการศึกษามีปัญหาและมีความ ต้องการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือด้านการฝึกอบรม และด้านที่มีปัญหาและความ ต้องการพัฒนาน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนา 2. แนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีดังนี้ 1. ด้านการศึกษา ได้แก่ การสนับสนุนทุนการศึกษา และการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษให้แก่ บุคลากรสายสนับสนุน 2. ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจความต้องการและจัดหา หลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรสายสนับสนุนสามารถนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้จริง 3. ด้านการพัฒนา ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และใช้ระบบ พี่เลี้ยงในการสอนงานหรือช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ จากผลการศึกษา สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางต่าง ๆ ในการจัดทำ แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อยกระดับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

พัชรกันต์ นิมิตรคติกุล (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทและนโยบายขององค์กรมากที่สุด กระบวนการสรรหา เปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรภายในและบุคคลทั่วไปจากภายนอก หน่วยงานเข้าสู่กระบวนการสรรหา แบ่งวิธีการสรรหาตามความต้องการขององค์กรแต่ เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด กระบวนการคัดเลือก นำหลักเกณฑ์และวิธี ดำเนินการสอบแข่งขันของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการกำหนดทิศทางการพัฒนา บุคลากรให้มีความเหมาะสมกับบริบทและเป็นไปตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดต่าง ๆ ของ องค์กร กระบวนการบริหารค่าตอบแทนออกข้อกฎหมายเพื่อเป็นหลักในการบริหารเงิน เดือนและมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะการณ์ต่าง ๆ กระบวนการให้สวัสดิการ มีการให้

สวัสดิการตามที่กฎหมายบังคับและตามนโยบายขององค์กร กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์และวิธีการตามวัตถุประสงค์ของแต่ละการประเมิน นอกจากนี้ยังพิสูจน์ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประสบความสำเร็จ ซึ่งวัดจากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น มีความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจนทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

คิวพร วิยะวงศ์ (2564, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (Performance Driven Organization) ผลการวิจัยพบว่า มุมมองของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์กรลักษณะนี้มีข้อดี กล่าวคือทำให้บุคลากรและองค์กรเกิดการพัฒนา สามารถปรับปรุงกระบวนการการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยต้องแสดงบทบาทที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกหรือคู่คิดทางธุรกิจ พร้อมทั้งวางแนวทางการทำงานที่เน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและระบบงานทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ เน้นการตอบโจทย์ความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) คือ กลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย การบริหารจัดการในด้านความสามารถของบุคลากรนี้เป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อน เพราะนั่นเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนขององค์กร การบริหารจัดการในส่วนของบุคคลนั้นก็ ได้แก่ เรื่องทักษะการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน ไปจนถึงเรื่องของลักษณะนิสัย หากทุกอย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการทำงาน ก็จะทำให้ทำงานได้ราบรื่น ไม่เกิดปัญหาใด ๆ แล้วสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก็สามารถฝึกอบรมได้เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตัวเองให้สูงขึ้นได้เช่นกัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

องค์กรใดจะบรรลุผลตามเป้าที่หมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพปัจจัยที่สำคัญก็คือคนหรือบุคลากรในองค์กร และเป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์หรือคนที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุดตามหลักการบริหาร การสร้างเสริมความต้องการในการปฏิบัติงานให้บุคลากร เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร

1. ความหมายของการปฏิบัติงาน

จันรรจ์ บุญศิริ (2562, หน้า 10) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีมีต่อการปฏิบัติงานในมุมมองหลายมิติ ซึ่งเกิดจากการรับรู้และการประเมิน ประสพการณ์ ในการทำงานของแต่ละบุคคล ทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุขและความรู้สึกดังกล่าวสามารถเปลี่ยนแปลงได้

บุรพา (2550, หน้า 13) ให้ความหมายของการปฏิบัติงานว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานที่ดีที่เกิดจากประสพการณ์ในการทำงานที่ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เสริมศักดิ์ บุญศิริ (2554, หน้า 130) ให้ความหมายของการปฏิบัติงานว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง การตอบสนองของความต้องการทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี และมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานในอันที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

จากการที่ศึกษาเอกสารและความหมายการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้วิจัยสรุปความหมายของการปฏิบัติงานได้ว่า การปฏิบัติงาน คือ ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในทางที่ดีที่เกิดจากประสพการณ์ในการทำงานซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีในการปฏิบัติงาน

2. ความสำคัญในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีผลมาจากผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานในระดับสูง จึงกล่าวได้ว่าการปฏิบัติงาน (สิทธิชัย สุวรรณประทีป, 2550, หน้า 13)

งานที่ปฏิบัติ นั้น มีความสัมพันธ์กัน โดยต่างก็เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อบุคคลที่มีศักยภาพยอมนำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพใน ขณะเดียวกัน ถ้าบุคคลได้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะสภาพแวดล้อมและการบริหารจัดการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ย่อมก่อให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงาน (จันรรจ บุญศิริ. 2543, หน้า 12) ในการปฏิบัติ นั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับความรู้สึกความต้องการของ บุคคลในการทำงานผู้ปฏิบัติงานจะมีศักยภาพมากขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ดังนั้น หากหน่วยงานใดมีสิ่งจูงใจให้บุคลากรได้มากก็จะเกิดความพึงพอใจมากในการปฏิบัติงาน มาก มีความกระตือรือร้นในการทำงานและปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ อันจะส่งผล ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีดังนี้

พุทธะจัก ไชยะลาด (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐในแขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐใน แขวงบอลิคำไซ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานในระดับมากทุกด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรภาครัฐ ในแขวงบอลิคำไซ ตามคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ระดับเงินเดือนและระดับตำแหน่ง พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐในแขวงบอลิคำไซ ในภาพรวม ไม่มีความ แตกต่างกัน 3) แนวทางพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐภายใน แขวงบอลิคำไซ มีจำนวน 3 ด้าน คือ 3.1) ด้านค่าตอบแทน 3.2) ด้านความก้าวหน้าในการ ทำงานและ 3.3) ด้านการเจริญเติบโต ได้แก่ รัฐบาล ควรจะมีการกำหนดนโยบาย ปรับ เพิ่มเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับค่าครองชีพ และสภาพเศรษฐกิจ ในปัจจุบัน ควรมีการกำหนด Career Path เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้มีความ ชัดเจนตามสายบังคับบัญชา และควรกำหนดเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นให้ชัดเจน และต้องส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตัวเอง โดยการศึกษาต่อ ฝึกอบรมและการศึกษาด้วย ตนเอง

ปฐมาพันธุ์ หันจางสิทธิ์ (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

บ้านพักเด็กและครอบครัวเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ควรกำหนดวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการตื่นตัวและตระหนักกับปัญหาการทำงานและปัญหาสังคมที่เกิดขึ้น รวมทั้งควรสนับสนุนให้มีแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรร่วมกันชื่นชมยินดีอย่างจริงใจ เมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่สำคัญ ๆ ได้สำเร็จ ควรชี้แจงให้ผู้ร่วมงานให้ได้ทราบกับความมุ่งมั่นหวังที่จะได้รับ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดและพยายามดูแลให้ผู้ร่วมงานประสานสามัคคีกัน ด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดว่าปฏิบัติงานตามความคิดตนเอง เพิ่มความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ

วัชรินทร์ ศรีวิชา (2562, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจโดยภาพรวมและรายปัจจัยอยู่ในระดับมาก ส่วนความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความพยายามกับการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ และอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ($Beta = .302$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัจจัยแรงจูงใจสามารถทำนายความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนมได้ร้อยละ 49.7

ณัฐธิดา สุระเสนา (2564, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของ

ผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่จำแนกตามจังหวัดโดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่จำแนกตามขนาดโรงเรียนและจังหวัด โดยรวมไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเสนอแนะไว้ 2 ด้าน ประกอบด้วย 6.1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้ความช่วยเหลือครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจครูในการปฏิบัติงาน และ 6.2) แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เสนอแนะไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ส่งเสริมให้ครูตระหนักและเน้นความสำคัญในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มอบหมายงานหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงตามความสามารถและความสนใจของครู ด้านสภาพการทำงาน ควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตามและตรวจสอบการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ควรจัดกิจกรรมให้ครูได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน และได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตาม 2.1) สถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม

ไม่มีความแตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน 2.2) ระดับการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน 2.3) ที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและสูงตามลำดับ 4) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 55.90 5) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยดำเนินการได้ดังนี้ 5.1) ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านการปฏิบัติตน ด้านความรู้ ความสามารถ หรือการคิดการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกัน 5.2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อเป้าประสงค์เดียวกันขององค์กร 5.3) ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ผู้บริหารสถานศึกษาควรอธิบายให้ครูได้เข้าใจว่าบุคคลควรมีการพัฒนาตนเองอย่างอยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ว่าความสำคัญของการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ทั้งนี้แล้วสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานหรือสิ่งจูงใจต่าง ๆ ก็จะเป็นผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามมาด้วย ดังนั้น แล้วหากหน่วยงานหรือองค์กรใดจะสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติเป็นสำคัญ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

1. ความเป็นมาของสมรรถนะ

เดวิด ซี. แมคเคลล์แลนด์ (David C. McClelland, 1973) ศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นคนแรกที่ริเริ่มใช้คำว่า สมรรถนะและเป็นผู้นำแนวคิดนี้มาใช้ในองค์กร แมคเคลล์แลนด์ ได้พัฒนาแบบทดสอบขึ้นชุดหนึ่งเพื่อศึกษาว่า คนที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีอุปนิสัยและเจตคติอย่างไร โดยเก็บข้อมูลของกลุ่มบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น กับ ผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยวิธีสัมภาษณ์ ผลการศึกษาหลายครั้งทำให้พบว่า แบบสอบวัดความถนัด (Aptitude test) ที่นักจิตวิทยาสร้างขึ้นเพื่อให้ทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคคล ไม่สามารถใช้ทำนายผลความสำเร็จในการปฏิบัติงานจริงของบุคคลได้ และยังมีความโน้มเอียงด้านวัฒนธรรม ซึ่งในประเด็นนี้ แมคเคลล์แลนด์ ได้นำมาอธิบายในภายหลังว่า ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในครั้งนั้นเกิดจากตัวแบบทดสอบ ไม่ได้เกิดจากเกณฑ์ในการประเมิน เนื่องจากนักจิตวิทยาได้ออกข้อทดสอบเพื่อใช้วัดเชาวน์ปัญญา ไม่ได้ใช้วัดเพื่อหาผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (the best performer)

แนวคิดของ แมคเคลล์แลนด์ ปรากฏชัดเจนในบทความชื่อ “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ที่ตีพิมพ์ในปี ค.ศ 1973 ซึ่งสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน มีได้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญา (IQ) ของคนเท่านั้น หากแต่ยังเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลด้วยโดยเฉพาะในเรื่องความมั่นคงทางอารมณ์ (EQ) การปรับตัว และเจตคติของบุคคล สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงาน ได้ดีกว่าวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนนสอบ

แนวคิดในการใช้สมรรถนะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในอเมริกาเหนือ โดยในปี ค.ศ. 1982 โบยัตซีส (Boyatzis) ได้เสนอผลงานตีพิมพ์เรื่อง “The Competent Manager: A Model for Effective Performance” ซึ่งเป็นการประยุกต์แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในงานบริหาร ในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกันนี้เอง จอห์น ลาเวน (John Raven) ก็ได้ตีพิมพ์ หนังสือเล่มหนึ่งชื่อ “Competence in Modern World” ที่ประเทศอังกฤษ

งานพิมพ์เกี่ยวกับสมรรถนะทั้งสองเรื่อง ได้ขยายความสนใจออกไปในวงกว้าง จากแวดวงของนักวิชาการออกไปสู่โลกของผู้บริหารที่ปรึกษา และฝ่ายฝึกอบรม

ทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา (Kierstead, 1998) จวบจนปัจจุบัน ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะก็ยังมีอิทธิพลต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านต่าง ๆ อาทิ การบริหารจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล วงการศึกษา สุขภาพจิต การพัฒนา เศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ

สำหรับประเทศไทย ได้มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์การที่เป็น เครือข่ายบริษัทข้ามชาติ ชัยนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เรชั่น ไทยธนาคาร ปตท. ฯลฯ เนื่องจากภาคเอกชนที่นำ แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่นกรณีของปูนซีเมนต์ไทย มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการและมีการนำแนวคิดไปทดลองใช้ในหน่วย งานราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จ้าง บริษัท เฮย์กรุ๊ป (Haygroup) เป็นที่ปรึกษา ในการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในระยะแรก ได้ทดลองนำ แนวคิดการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human resource development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการไทย และกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

แนวคิดในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้กลายเป็นหัวข้อสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก ให้ความสนใจกันอย่างต่อเนื่องติดต่อกัน เป็นเวลามากกว่า 10 ปี โดยองค์กรเหล่านี้พยายามศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาว่ามีสมรรถนะอะไร ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความจริงแล้วแนวคิด เรื่องสมรรถนะไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่มีผู้ศึกษากันมาแล้วตั้งแต่สมัยโบราณ ในสมัยโรมันยุคต้น ได้มีความพยายามที่จะหาภาพรวม (Profile) ของผู้ที่จะมาเป็นทหารโรมันที่ดี โดยดูจาก คุณลักษณะเฉพาะ (Attribute) ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น

ในช่วงที่นักวิชาการ นักบริหารและหน่วยงานต่าง ๆ กำลังให้ความสนใจ กับเรื่องของสมรรถนะกันอย่างแพร่หลาย เฟอห์นแฮม (Furnham, 1990, quoted in Kierstead, 1998) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับสมรรถนะในความตอนหนึ่งว่า “คำว่า สมรรถนะ เป็นศัพท์ใหม่ที่กำลังอยู่ในสมัยนิยม แต่แนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นแนวคิดเก่า เนื่องจากเคยมีนักจิตวิทยาที่มีความสนใจเกี่ยวกับเรื่องของบุคลิกลักษณะและความแตกต่าง ระหว่างบุคคล พฤติกรรมองค์การและการสอบวัดทางจิตวิทยา ได้ทำการศึกษากันมาแล้ว โดยมีการถกเถียง อภิปราย ได้แย้งในคำถามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของคุณลักษณะเฉพาะใน ด้านบุคลิกลักษณะ ความเป็นปัญญา และความสามารถด้านอื่น ๆ”

David C. McClelland ผู้เสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นคนแรกได้อธิบายเรื่องสมรรถนะโดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ดังภาพประกอบที่ 2.1 ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่าง ระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับ ภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ

1) ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลที่มีอยู่ ซึ่งสามารถพัฒนาให้มากขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า อบรม และการฝึกฝนปฏิบัติ

2) ส่วนที่มองเห็นได้ยาก คือส่วนใหญ่สุดที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกในสังคม เป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก



ภาพประกอบ 3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)

ที่มา: <https://www.sobkroo.com/article/detail.asp?id=85>

นักวิชาการบางท่านเรียกส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำว่า ทักษะแข็ง (Hard Skills) และเรียกส่วนที่จมอยู่ใต้ น้ำว่า ทักษะอ่อน (Soft skills) การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น

โดยสรุปการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้เชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือก

บุคลากรตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งตามที่ต้องการ การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การให้รางวัลและยกย่อง ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การเป็นหัวใจสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์การมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้้องค์การเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมาย

2. ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า สมรรถนะ มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Competency ในภาษาไทยมีผู้ใช้อยู่หลายคำ เช่น สมรรถภาพ สมรรถนะ ศักยภาพ เป็นต้น คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2544) ได้บัญญัติศัพท์ว่า ความสามารถ มีความสามารถ ความมีสัมฤทธิ์ผล ในที่นี้จะใช้คำว่า สมรรถนะ เนื่องจากเป็นคำที่หน่วยงานภาครัฐและนักวิชาการส่วนใหญ่ใช้กันแพร่หลายมากที่สุด คำนิยามของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ Competency นี้ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในตำราบทความ และข้อเขียนทางวิชาการหลากหลาย โดยทั่วไปกล่าวว่า ไม่มีนิยามใดผิดหรือถูก แต่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้มากกว่า ตัวอย่างคำจำกัดความของคำว่า “สมรรถนะ” ตามที่ผู้มีอิทธิบายไว้ดังนี้

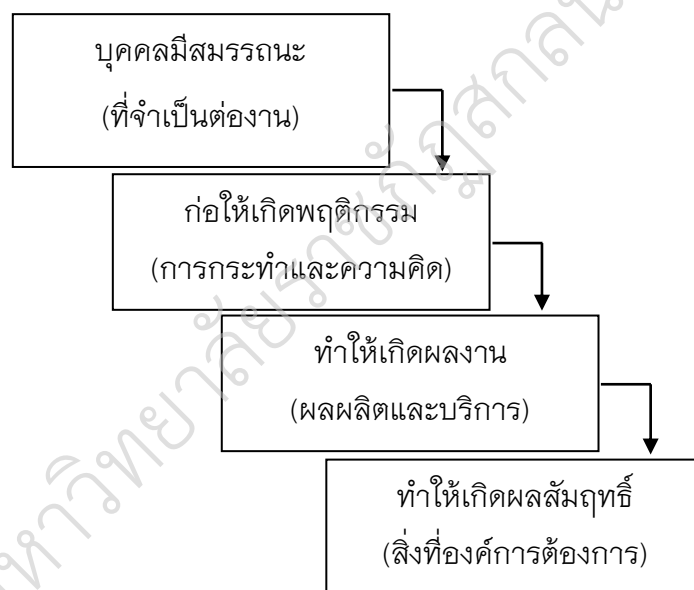
McClelland (1973, p. 1 อ้างถึงใน นฤมล พันธุ์ตัน, 2560, หน้า 32) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Boyatzis (1982, อ้างถึงใน ประเสริฐ กำเลิศทอง, 2560, หน้า 20) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self – image) หรือบทบาททางสังคม (Social role) หรือองค์ความรู้ (Body of knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Spencer and Spencer (1993, p. 9 อ้างถึงใน ปาริฉัตร ช่อชิต, 2559, หน้า 17) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลงานที่เหนือกว่าเป็น การพิจารณาถึงคุณลักษณะของแต่ละคน ลักษณะของพฤติกรรมและทักษะที่สำคัญ

Shermon (2004, p. 105 อ้างถึงใน ปาริฉัตร ช่อชิต, 2559, หน้า 18) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถและคุณสมบัติของแต่ละบุคคลที่ จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายนี้จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมทำให้เกิดผลงาน และผลลัพธ์ขององค์การ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 สมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงาน และผลลัพธ์
(Shermon, 2004, p. 105 อ้างถึงใน ปาริฉัตร ช่อชิต, 2559, หน้า 18)

Dubois and Rothwell (2004, p. 82 อ้างถึงใน ประเสริฐ กำเลิศทอง, 2560, หน้า 20) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้ อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจน รูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึและการกระทำ

เทียน ทองแก้ว (2550, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

ดนัย เทียนพุฒ (2550, หน้า 20) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและคุณลักษณะส่วนบุคคลจนทำให้ผลงานนั้นมีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิภาพ

ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2554, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม ที่ส่งผลให้ บุคลากรปฏิบัติงานหรือกระทำการต่าง ๆ ได้ตามมาตรฐานและส่งผลให้องค์กรดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2556, หน้า 126) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะทักษะเด่นของกลุ่มงานที่ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระหว่างตำแหน่งงานหลักกับการปฏิบัติงานโดยตรง

ดังนั้น จึงขอสรุปความหมายของสมรรถนะไว้ดังนี้ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะภายในของบุคคล ที่ช่วยผลักดันให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างดีเลิศหรือโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน

3. ความสำคัญของสมรรถนะ

ปัจจุบันนี้ สมรรถนะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรและองค์กรทุกประเภท กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ ขององค์กรได้ รวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและใช้เป็น เครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น มีการวิจัย พบว่า

ในโลกของธุรกิจ การพัฒนาคนเพื่อให้ตามทันคู่แข่งขั้นต้นต้องใช้เวลาพัฒนาถึง 7 ปี ในขณะที่การพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันใช้เวลาเพียง 1 ปี เท่านั้น ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกหน่วยงานจะต้องเร่งดำเนินการ (มัทธรา ธรรมบุศย์, 2549 หน้า 53)

จากการที่สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในโลกปัจจุบันนี้เอง องค์การทุกแห่งจึงต้องมีวิธีวัดหรือประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งวิธีที่ง่ายที่สุดก็คือการทดสอบความรู้ แต่วิธีนี้ก็ยังไม่สามารถวัดได้อย่างแม่นยำ จึงต้องใช้ร่วมกับวิธีการอื่น ๆ เช่น ได้ทดลองปฏิบัติงานก่อนเพื่อตรวจสอบทักษะหรือความสามารถในงาน โดยอาจได้สถานการณ์จำลองหรือให้ฝึกในภาคสนามกรณีที่ได้ทดลองปฏิบัติงานในระยะเวลาสั้น ๆ อาจจะใช้การเฝ้าติดตามดูหรือสังเกตพฤติกรรมในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ร่วมกับคนอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังสามารถใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยผู้สัมภาษณ์ จะต้องมีความรู้หรือมีความชำนาญสูงในด้านงานนั้น เพื่อให้เห็นว่าสมรรถนะมีความสำคัญอย่างไร จึงขอเสนอความสำคัญของสมรรถนะตามทัศนะของนักวิชาการและนักการศึกษา ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 3 - 4)

ระบุว่า สมรรถนะ (competency) มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อองค์การ หน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเอง ว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์การ
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้ว จะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้งานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว
6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์การที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนมีการปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์การต้องการอยู่ตลอดเวลา

แล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การ
แห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์การมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์

ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิด
พื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อ
พัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์การบรรลุ
เป้าหมาย ดังนั้นประโยชน์ของสมรรถนะ (competency) ในด้านการพัฒนาบุคคล จึงสรุปได้
ดังนี้

1. การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การ
และงาน

2. การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงานให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาฝึกอบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับ
ตำแหน่งงาน

4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล

5. การบริหารผลงาน

6. การบริหารคนเก่ง

7. การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน

8. การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ

ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2554, หน้า 8 – 9) กล่าวไว้ว่า ในโลกของการแข่งขัน
ทางธุรกิจมีการวิจัย พบว่า การพัฒนาคน คู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปี
ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปีก็ตามทัน เพราะข้อหาได้ ดังนั้น สมรรถนะจึงมี
ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและองค์การ ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดี ทั้งความรู้ทักษะและ
ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความ
ต้องการขององค์การอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ใน
ระดับใด และต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่ข้าราชการ บุคลากร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย
เพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs
แล้วจะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้เกิดผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้น สูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเอง โดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงษ์ (2548, อ้างถึงใน อนันต์ พันนึก 2557, หน้า 25 - 26) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันนี้โลกของเรา กำลังก้าวสู่ยุคการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานขององค์ความรู้ (knowledge - based economy) นั่นคือ “องค์การใดก็ตามที่มีทรัพยากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความรู้ความสามารถสูงก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง” ดังนั้น องค์การต่าง ๆ จึงพยายามแสวงหาเครื่องมือและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาจัดทำระบบหรือวางแผนทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินการธุรกิจขององค์การ สมรรถนะเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อย ๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การชั้นนำต่าง ๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่องสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องทิศทางและคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์การอีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ดังนี้

1. สมรรถนะ เป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์การ และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์การไปสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. สมรรถนะ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์การและยุทธศาสตร์องค์การ
3. สมรรถนะ เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
4. สมรรถนะ เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์การ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนา

บุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การวางแผน สืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

Sydanmanlakkha (2002, pp. 1 – 6 อ้างถึงใน วีระกานต์ ศรีสมัย, 2551, หน้า 22) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะ ไว้ว่า ความสำคัญของแนวคิดสมรรถนะ และการพัฒนาสมรรถนะว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การดำเนินงานขององค์กร จึงขึ้นกับสมรรถนะขององค์กร แนวคิดการบริหารงานที่จะต้องเน้นการบริหารสมรรถนะ จึงเป็นการสร้างสมรรถนะขององค์กร ซึ่งหมายถึงว่าจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของ บุคคล สมรรถนะของทีมงานแล้วรวมเป็นสมรรถนะขององค์กร นั่นแหละคือสมรรถนะ ของบุคคลที่จะสอดคล้องกับสมรรถนะขององค์กร สมรรถนะในที่นี้ หมายถึง ความรู้ ทักษะ เจตคติ ประสพการณ์ และคุณลักษณะ โดยคำนึงถึงข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการ ดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมและรูปแบบการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะจึงเป็น องค์ประกอบหลักที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหากบุคลากรแต่ละคนมีเป้าหมาย เชิงการแข่งขันร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การกำหนดเป็น สมรรถนะ ซึ่งเป็นความสามารถที่จะทำงานนั้นให้เกิดผลสำเร็จ บุคคลต้องมีความรู้ มีทักษะ มีเจตคติ มีประสพการณ์ และคุณลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยน ประสพการณ์ระหว่างกันซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะให้เกิดขึ้นในบุคคล บุคคลและ องค์กรจึงเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาจากการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายหลักในการพัฒนา สมรรถนะหรือการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 71) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะ ไว้ว่าจากการที่สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในโลกปัจจุบันนี้เอง องค์กรทุก แห่งจึงต้องมีวิวัฒนาการหรือประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งวิธีที่ง่ายที่สุดก็คือการ ทดสอบความรู้ แต่วิธีนี้ก็ยัง ไม่สามารถวัดได้อย่างแม่นยำ จึงต้องใช้ร่วมกับวิธีการอื่น ๆ เช่น ให้ทดลองปฏิบัติงานก่อนเพื่อตรวจสอบทักษะหรือความสามารถในงาน โดยอาจใช้ สถานการณ์จำลองหรือให้ฝึกในภาคสนาม กรณีที่ให้ทดลองปฏิบัติงานในระยะเวลายาว ๆ อาจจะใช้การเฝ้าติดตามดูหรือสังเกตพฤติกรรม ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ร่วมกับคนอื่น ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้วิธีการสัมภาษณ์โดย ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีทักษะหรือมีความ ชำนาญสูงในงานด้านนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และความสำเร็จขององค์กร เพราะสมรรถนะจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร ที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจน พฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการจ่าย ผลตอบแทน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง สำหรับ การวิจัยในครั้งนี้เป็นการนำสมรรถนะมาใช้เป็นกรอบในกำหนดรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถนะดังกล่าว มาข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์กรสามารถนำแนวคิดของสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ใน กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ เริ่มตั้งแต่ กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การ พัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น

สำหรับการวิจัยนี้ เป็นการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเน้นการพัฒนาให้ สอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

4. องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะนำเสนอ ดังนี้

McClelland (1973, pp. 57 – 83 อ้างถึงใน ขวัญพฐ อัครจันทร์, 2560, หน้า 21 – 22) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิด เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผน ความรู้ด้านการบริหารงาน บุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการทำได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถแสดงให้ผู้อื่น เห็นได้ถึงความชำนาญ เช่น ทักษะการพูดทักษะทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3. อัตมโนทัศน์ (Self – concept) หมายถึง เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์กล้าหาญรับผิดชอบความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้นเช่น ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ความยืดหยุ่นความเมตตากรุณา หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นหรือแรงขับภายในซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จหรือคนที่ไม่มีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมาก ก็จะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ สามารถจัดเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ คือ

1. กลุ่มที่สังเกตเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก โดยการศึกษา ค้นคว้าและการฝึกฝนปฏิบัติ ซึ่งนักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard skill”

2. กลุ่มที่ซ่อนเร้น (Hidden) ได้แก่ อัตมโนทัศน์ (Self-concept) คุณลักษณะ (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใต้ตัวบุคคลอยู่ลึกลงไป เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก ส่วนนี้ นักวิชาการบางคนเรียก “Soft Skills” เช่น ภาวะผู้นำ หรือความอดทนอดกลั้น เป็นต้น

Boyatzis (1982, pp. 229 – 234 อ้างถึงใน นฤมล พันธุ์ตัน, 2560, หน้า 43) กล่าวว่า รูปแบบของสมรรถนะ หมายถึง องค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motives) คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหรือสภาพการณ์โดยปรากฏในรูปแบบที่หลากหลายที่ผลักดันและนำไปสู่พฤติกรรมของแต่ละบุคคล

2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) คือ ลักษณะเฉพาะหรืออุปนิสัยของแต่ละคนในการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่เหมือนกัน แรงจูงใจ และลักษณะเฉพาะตัวเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับที่มีสติและไม่มีสติ

3. ภาพลักษณ์ (Self – image) คือ ความเข้าใจตนเองและการประเมินความเข้าใจ คำจำกัดความนี้มาพร้อมกับการสร้างแนวความคิดและการนับถือตนเอง

4. บทบาททางสังคม (Social Role) คือ สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไร เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม

5. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายการทำงาน

Spencer and Spencer (1993, pp. 9 – 11 อ้างถึงใน นฤมล พันธุ์ตัน, 2560, หน้า 43 – 45) ได้อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic or Attribute) ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำพฤติกรรม หรือการคิด โดยที่คุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้เป็นส่วนที่ฝังอยู่ค่อนข้างลึกและเหนียวแน่นของบุคลิภาพของบุคคลสามารถ จำแนกออกได้เป็น 5 ประการ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดคำนึงถึงตลอดเวลา หรือมักต้องการตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล เหตุจูงใจจะเป็นตัวขับ ชี้ทาง และคัดสรรพฤติกรรมให้ไปยังการกระทำหรือเป้าหมายเฉพาะเรื่อง ขณะเดียวกันก็ขับ ชี้ทางและคัดสรรพฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่น ๆ ดังตัวอย่างคนที่มีเหตุจูงใจด้านสัมฤทธิ์ผลสูง มักตั้งเป้าที่ทำหายตลอดเวลาจากนั้นถือเป็นความรับผิดชอบส่วนที่ต้องทำให้สำเร็จ และใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการทำให้ดีขึ้น

2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่มีการกระทำสม่ำเสมอกับสถานการณ์ หรือข่าวสารที่ได้รับ ดังตัวอย่างคือระยะเวลาที่ตอบสนอง และสายตาที่ดีเป็นสมรรถนะด้านลักษณะเฉพาะทางกายภาพของนักบินรบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการควบคุมอารมณ์ด้วยตนเองเป็น “การตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ทำเป็นประจำ” ที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนบางคนจะไม่ “ระเปิดอารมณ์” ใส่คนอื่น และปฏิบัติงานมากกว่าและเหนียวกว่าหน้าที่ที่กำหนดไว้เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาดัง ๆ ภายใต้ความกดดัน สมรรถนะทางลักษณะเฉพาะ (Trait Competencies) เหล่านี้เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ เหตุจูงใจ และลักษณะเฉพาะที่กล่าวแล้วนี้จัดว่าเป็นลักษณะที่เป็นแม่บทของการเริ่มต้นเองหรือเป็นตัวกระทำที่ซ่อนอยู่

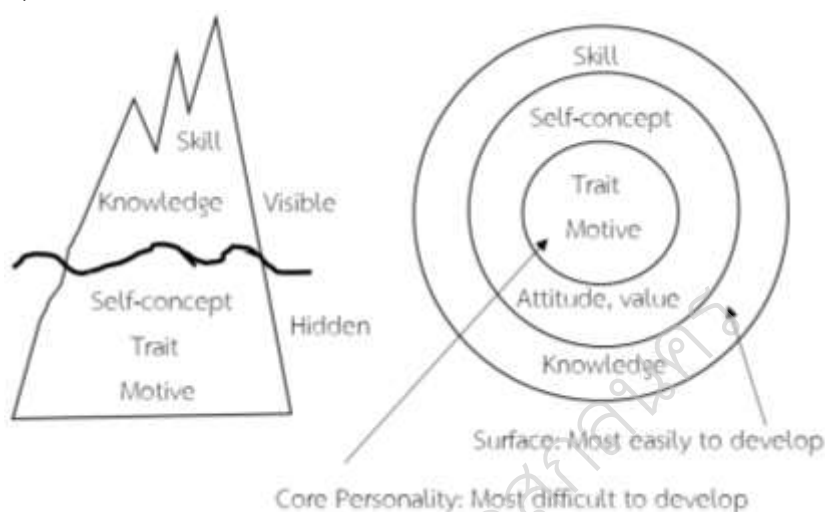
ภายในที่พยากรณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นระยะเวลานาน โดยปราศจากการดูแลอย่างใกล้ชิด

3. มโนทัศน์ในตน (Self – concept) หมายถึง ภาพลักษณ์ของ ตัวเองคุณค่าความเชื่อหรือทัศนคติของบุคคล ดังตัวอย่างคือ ความเชื่อมั่นในตัวเองเป็น ความเชื่อของบุคคลว่าตัวเองสามารถที่จะประสบผลสำเร็จในแทบทุกสถานการณ์จัดว่า เป็นมโนภาพที่บุคคลมองตัวเอง คุณค่าความเชื่อของบุคคลเป็นเหตุจูงใจที่สามารถได้ตอบ หรือยอมรับได้ว่าบุคคลนั้นจะทำอะไรในช่วงเวลาสั้น ๆ ช่างหน้า และในสถานการณ์ที่มี คนอื่นรับผิดชอบดูแล หรือผู้ที่มีคุณค่า ความเชื่อเรื่องการเป็นผู้นำแสดง จะแสดงท่าทีแห่ง พฤติกรรมผู้นำให้เห็นมากกว่าคนอื่น เมื่อรับทราบว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นการทดสอบ ความสามารถในการเป็นผู้นำบุคคลที่มีคุณค่า ความเชื่อที่อยากทำงานระดับบริหารจัดการ แต่โดยด้านลึกแล้วไม่ชอบ หรือไม่สามารถคิดแบบฉบับพลันได้ในเรื่องการใช้อิทธิพลเหนือ ผู้อื่น ณ ระดับเหตุจูงใจ (Motive level) เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารแล้วมักล้มเหลว มากกว่าประสบความสำเร็จ

4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข่าวสารที่บุคคลมีอยู่ในเรื่อง เฉพาะนั้น ๆ ดังตัวอย่างคัลยแพทย์ก็จะมีความรู้เรื่องกล้ามเนื้อและระบบประสาทใน ร่างกายมนุษย์ ความรู้เป็นสมรรถนะที่สลับซับซ้อน คະแนนที่ปรากฏในผลการทดสอบเป็น ความรู้ที่ไม่อาจทำนายผลการปฏิบัติงานได้เสมอไป เนื่องจากการทดสอบเป็นความรู้และ ทักษะที่ใช้จริงในการทำงาน ข้อสอบจำนวนมากเพียงแต่วัดความจำทั้งที่สิ่งที่สำคัญจริง ๆ คือ ความสามารถในการหาข่าวสาร ความจำในข้อเท็จจริงบางเรื่องมีความสำคัญน้อยกว่า ข้อเท็จจริงนั้นมีอยู่ และตรงกับปัญหาเฉพาะนั้น ๆ และที่ควรจะไปค้นหาเมื่อต้องการใช้ ข่าวสารนั้น ๆ นอกจากนั้นข้อสอบวัดความรู้มักวัดว่าผู้ตอบสามารถให้คำตอบที่ถูกต้องจาก คำถามที่กำหนดให้ได้หรือไม่ แต่ไม่ได้วัดค่าบุคคลนั้นสามารถสนองหรือกระทำบนพื้นฐาน ของความรู้ที่มีอยู่ได้หรือไม่ตัวอย่าง คือ ความสามารถในการเลือกได้ว่าคำตอบใด ในห้าตัวเลือกที่กำหนดให้เป็นการโต้แย้งที่มีประสิทธิผลจะแตกต่างอย่างมากกับ ความสามารถในการลุกขึ้นในสถานการณ์ขัดแย้งและโต้เถียงอย่างชวนให้คล้อยตาม แต่อย่างไรก็ตามความรู้ที่ดีที่สุดก็ได้แต่เพียงทำนายว่าบุคคลนั้นสามารถที่ทำได้หรือไม่ แต่ไม่สามารถพยากรณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะลงมือทำหรือไม่

5. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านข้อวัตรวาระส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายหรือการ

ใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่าง ๆ หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” ระดับหรือประเภทของสมรรถนะนี้เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล



ภาพประกอบ 5 แสดงตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) ภาพแสดงผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ (central and surface competencies, 1993, pp. 9 – 11 อ้างถึงใน นฤมล พันธุ์ตัน, 2560, หน้า 45)

Kaplan and Norton (2004, pp. 231 – 232 อ้างถึงใน นัจภาค บุชาพิมพ์, 2560, หน้า 18) อธิบายว่า การแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 3 องค์ประกอบดังนี้

1. ความรู้ (knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เหมาะสมต่องานที่องค์การกำหนด เช่น รู้เรื่องงานที่จะทำ รู้เรื่องลูกค้า เป็นต้น
2. ทักษะ (skill) หมายถึง ทักษะที่สอดคล้องกับความรู้ เช่น ทักษะในการต่อรอง ทักษะในการให้คำปรึกษา และทักษะในการบริหารโครงการ เป็นต้น
3. คุณค่า (values) หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะพิเศษหรือพฤติกรรมที่สร้างผลงานที่โดดเด่น งานบางอย่างต้องทำเป็นทีม บางอย่างต้องทำคนเดียว การสร้างคุณค่าให้กลมกลืนกับงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น

5. ประเภทของสมรรถนะ

เนื่องจากแนวคิดเรื่องสมรรถนะมีหลายแนวคิด จึงมีการจัดประเภทสมรรถนะไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการให้คำนิยามและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้นักวิชาการหลายท่าน ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะแตกต่างกันออกไป ดังนี้

McClelland (1973, อ้างถึงในอนันต์ พันนึก, 2554, หน้า 27)

แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานสมรรถนะพื้นฐานจะไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น
2. สมรรถนะที่ทำให้แตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competency) หมายถึง มุ่งเน้นการใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึง ค่านิยมแรงจูงใจและเจตคติ) ที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานช่วยทำให้งานเกิดผลสำเร็จอย่างดีเลิศเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการพัฒนาให้เพิ่มขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะพื้นฐาน

Spencer and Spencer (1993, p. 27 อ้างถึงใน ประเสริฐ กำเลิศทอง, 2560, หน้า 33) กล่าวว่า ประเภทของสมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มเพื่อใช้ในการทำวิจัย คือ

1. สมรรถนะหลัก (Essential competency) หมายถึง พื้นฐานของความรู้และทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม
2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่น ออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับปานกลาง (Average performance) ได้ แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการพัฒนา แต่ก็เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว
3. สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic competency) หมายถึง สมรรถนะหลักขององค์กรแต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร (Organizational capability) รวมไปถึงสมรรถนะที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและเทคโนโลยี

Bryant and Poustie (2001, p. 52 อ้างถึงใน ประเสริฐ กำเลิศทอง, 2560, หน้า 33) ได้จำแนกประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานห้องสมุด โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าสมรรถนะด้านบุคคล (Personal competency) หมายถึง คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติโดยปกติจะเกี่ยวกับงานหลาย ๆ ด้าน ระหว่างองค์กร

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) บางครั้งอาจเรียกว่า สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะเชิงเทคนิคจึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

Shermon (2005, p. 40 อ้างถึงใน นัจภัค บุญาพิมพ์, 2560, หน้า 29) อธิบายถึงการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) คือ

สมรรถนะที่ใช้ความชำนาญพิเศษ เช่น การอุตสาหกรรม กระบวนการ เทคนิคการมีส่วนร่วมประกอบต่าง ๆ หรือการใช้ทักษะหรือองค์ความรู้ในการทำงาน เช่น ความรู้ในการควบคุมระบบความปลอดภัยและความร่วมมือในการใช้หลักเกณฑ์ระหว่างประเทศ การบริการ การสั่งการทักษะการบูรณาการตั้งแต่จุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทาง ความชำนาญในการการดำเนินงานเป็นต้นสมรรถนะด้านนี้โดยทั่วไปจะรวมถึงการฝึกอบรมเช่นการเรียนรู้การศึกษาในระบบ ซึ่งอาจจะนำประกาศนียบัตรมาดูลประกอบด้วย

2. สมรรถนะด้านที่ไม่ต้องใช้เทคนิค (Non – technical Competency) คือ

2.1 สมรรถนะด้านนี้พิจารณาโดย “ทักษะอ่อน” เป็นความสามารถทั่วไปและบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล เช่น การรับความเสี่ยง การยืดหยุ่น ความรู้สึกรักองค์กร ความอดทนการให้คำมั่นสัญญา

2.2 สมรรถนะด้านนี้โดยทั่วไปจะไม่เฉพาะเจาะจงในเรื่องการ
อุตสาหกรรมกระบวนการเทคนิคการทำงานส่วนประกอบต่าง ๆ หรือการใช้ทักษะหรือ
องค์ความรู้ในการทำงาน

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548, หน้า 49) กล่าวถึง สมรรถนะจำแนกได้
2 ประการ คือ

1. สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อที่จะทำ
ให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน
และโครงการต่าง ๆ ขององค์การสมรรถนะหลักเหล่านี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักของ
องค์การเอง องค์การแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแกนหรือหลักขององค์การ
สมรรถนะหลักขององค์การจะถ่ายทอดลงไปสู่บุคลากรและกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากร
ทุกคนในองค์กรต้องมี

2. สมรรถนะเฉพาะลักษณะงานเป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงาน
ในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มจากสมรรถนะหลัก เช่น ฝ่ายกฎหมายต้องมีสมรรถนะด้านความรู้
เกี่ยวกับกฎหมาย และมีสมรรถนะด้านทักษะในการตีความกฎหมาย ฝ่ายการวางแผน
ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ ความสามารถในการวิเคราะห์และมีทักษะในการจัดทำแผน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 10) ได้กล่าว
ว่า ประเภทของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อใช้สำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและ
ค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือน
ไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย
5 สมรรถนะ ได้แก่

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
- 1.2 การบริการที่ดี (Service mind)
- 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Expertise)
- 1.4 จริยธรรม (Integrity)
- 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะ
สำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่
และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น มีทั้งหมด 20 สมรรถนะ ได้แก่

- 2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking)
- 2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)
- 2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing others)
- 2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people accountable)
- 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking)
- 2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity)
- 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal understanding)
- 2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational awareness)
- 2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Reactivity)
- 2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for order)
- 2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self – confidence)
- 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.15 คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic quality)
- 2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic orientation)
- 2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change leadership)
- 2.19 การควบคุมตนเอง (Self – control)
- 2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering others)

ทั้งนี้ สมรรถนะประจำกลุ่มงานบริหารจะมีเพียง 5 สมรรถนะเท่านั้น คือ วิสัยทัศน์ (Visioning) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change leadership) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic orientation) การควบคุมตนเอง (Self – control) และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering others)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548, หน้า 12 – 15) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ชีตความสามารถหลัก (core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรที่สะท้อน

ให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของบุคคลในองค์การโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์การมีขีดความสามารถประเภทนี้ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์การ

2. ขีดความสามารถด้านการบริหาร (managerial competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (role – based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์การจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (job – based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้าต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชีต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันซึ่งอาจเรียก ขีดความสามารถชนิดนี้ที่เรียกว่า functional competency หรือ job competency เป็น technical competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดนี้เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (functional competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงาน

สุรพงษ์ มาลี (2549, หน้า 59) ได้เสนอแนวคิดการแบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. การจัดประเภทสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน สมรรถนะสำหรับการทำงานในองค์การอาจแบ่งเป็นสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน และสมรรถนะทางเทคนิค

1.1 สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์การจำเป็นต้องมีเพราะเป็นปัจจัยที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การเป็นสมรรถนะระดับองค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การต้องมีการปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจจะแบ่งย่อยออกเป็น สมรรถนะทั่วไป (generic competencies) การ

เจรจาต่อรอง การสื่อสาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และความสามารถด้านภาษา เป็นต้น และสมรรถนะด้านการจัดการ (managerial competencies) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น

1.2 สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (job – related functional or technical competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น เช่น ด้านการเงินและบัญชี ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด ด้านการซ่อมบำรุง เป็นต้น

2. การจัดประเภทของสมรรถนะตามลำดับชั้นของโครงสร้างงานและองค์การ ในบางครั้งการจัดประเภทของสมรรถนะตามลักษณะของงานอาจพิจารณาถึงมิติที่เกี่ยวข้องกับลำดับชั้นของงานหรือช่วงชั้นขององค์การด้วย โดยอาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก (core competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานและในทุกระดับองค์การจำเป็นต้องมีในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งมีภารกิจสำคัญ คือ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์การไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ

2.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (job family competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.3 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ (job – specific competency) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนการ (key result areas) ให้ได้ผล

เทียน ทองแก้ว (2550, หน้า 26 – 27) จำแนกสมรรถนะเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา ฯลฯ ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลขการคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

สฤัญญา รัตมิตรรณโชติ (2550, หน้า 29 – 30) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์การ เป็นสมรรถนะร่วมที่องค์การคาดหวังให้พนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งต้องมี เช่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์การคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชาลูกน้องต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น

3. สมรรถนะในหน้าที่ (Functional Competency) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะของกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่ง ๆ (Job Family) ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะเป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มหรือตำแหน่งนั้น ๆ ในกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่ง ๆ จะต้องประกอบด้วยตำแหน่งงานต่าง ๆ เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นสมรรถนะในหน้าที่ของพนักงานทุกตำแหน่ง เป็นต้น

4. สมรรถนะด้านเทคนิค (Job or Technical Competency) หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้ และความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยพนักงานแต่ละคนจะมีสมรรถนะด้านเทคนิคแตกต่างกันไปตามตำแหน่งของตน

5. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Attributes) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงาน และเป็นความสำเร็จในงานของบุคคลนั้น ๆ

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2553, หน้า 17) ได้กำหนดตัวแบบสมรรถนะที่มีในองค์กรไว้ 2 ประเภท (ทั้งนี้ไม่ได้รวมสมรรถนะส่วนบุคคลไว้ด้วย) อันได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กรทำให้องค์กรแตกต่างและมีความได้เปรียบคู่แข่ง ค่านิยมที่เป็นพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้นสะท้อนถึงการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานนั้นควรจะสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่แสดงความคิดโดยรวมขององค์กรว่าจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ก็จะสามารถพิจารณาได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร (Core values) ซึ่งจะต้องเป็นค่านิยมที่ถาวรที่พนักงานทุกคนจะต้องนำมาเป็นทัศนคติในการทำงานการแสดงออกทั้งนี้ มีค่านิยมที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความสามารถในการบริหารอย่างมืออาชีพ วัฒนธรรมความคิดเห็นหรือทัศนคติ

2. สมรรถนะเฉพาะ (Specific competencies) เป็นสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ซึ่งนอกเหนือจากสมรรถนะหลักที่องค์กรต้องกำหนดให้กับสมาชิกองค์กรแล้วนั้นยังต้องกำหนดภาระหน้าที่ให้กับสมาชิกนั้นคือ สมรรถนะเฉพาะสำหรับตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ อาทิเช่น สมรรถนะเฉพาะด้านการบริหาร สมรรถนะเฉพาะด้านงานธุรการ สมรรถนะเฉพาะด้านงานประจำตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งบุคลากรที่รับผิดชอบในสมรรถนะต่าง ๆ นั้นต้องแสดงออกได้อย่างชัดเจนในหน้าที่สมรรถนะที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและมาตรฐาน และทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเองเป็นหลัก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, อ้างถึงใน นฤมล พันลุดัน 2560, หน้า 50) ได้กำหนดสมรรถนะเพื่อประเมินการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะร่วมที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนต้องมี เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลให้การทำงานในหน้าที่ของทุกตำแหน่งและทุกวิทยฐานะประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย สมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ประกอบด้วย สมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการ
 จูงใจ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์

อนันต์ พันนึก (2554, หน้า 29) กล่าวว่า ประเภทของสมรรถนะสามารถ
 แบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรทุก
 ตำแหน่งในองค์กรต้องมีหรือเป็นความสามารถที่บุคลากรทุกตำแหน่งภายในองค์กรต้องมี
 เพื่อการสนับสนุนให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป็นความสามารถหลักของ
 องค์กรและนำพาองค์กรประสบผลสำเร็จ

2. สมรรถนะในสายงาน (Functional Competency) คือ ความสามารถ
 ที่ใช้เฉพาะสายงานตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ มีความรู้ ทักษะ
 และความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) คือ ความสามารถ
 ของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคล
 นั้นสามารถปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น

4. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) คือ
 ความสามารถและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการนำความรู้ทักษะทางการบริหาร
 ไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบให้บรรลุผลสูงกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2556, หน้า 10) ได้อธิบายการแบ่งสมรรถนะ
 (Competency) ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกของคน
 ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม
 ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) หมายถึง
 บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยที่จะ
 ช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่า
 มาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง
 บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัย

ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้เป็นต้น

ชูชัย สมิติไกร (2556, หน้า 30) ก็ได้กล่าวว่า สมรรถนะของบุคลากร (employee competency) สามารถจำแนกได้ 3 ประเภทด้วยกัน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งสายงานใดหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม

2. สมรรถนะตามสายงาน (functional competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่ง ๆ เช่น ผู้ที่ทำงานในแผนกการตลาดก็ต้องมีสมรรถนะสายงานการตลาด ส่วนผู้ที่ทำงานอยู่ในแผนกบัญชีและการเงินก็ต้องมีสมรรถนะของสายงานบัญชีและการเงินเป็นต้น เพราะฉะนั้นบุคลากรแต่ละคนจะต้องมีสมรรถนะ 2 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน

3. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (role competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์การบางแห่งอาจเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า “สมรรถนะเชิงการจัดการ (Management competency)”

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ประเภทของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศเพื่อนำไปเป็นแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะตามรูปแบบการพัฒนา ดังในตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์ประเภทของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์การ เพื่อนำไปเป็นกรอบกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประเภทสมรรถนะ	(1) McClelland (1973)	(2) Spencer and Spencer (1993)	(3) Bryant and Poustie (2001)	(4) Shermon (2005)	(5) ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548)	(6) อารักษ์ ภูวพิทยาพันธุ์ (2548)	(7) ก.พ. (2548)	(8) สุรพงษ์ มาลี (2549)	(9) เทียน ทองแก้ว (2550)	(10) นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2550)	(11) สถาบันดำรงราชานุภาพ (2553)	(12) ก.ค.ศ. (2553)	(13) อนันต์ พันนึก. (2554)	(14) ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2556)	(15) ชูชัย สลิทธิไกร (2556)	ความถี่ (15)	ร้อยละ
1. สมรรถนะหลัก	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14	93.33
2. สมรรถนะส่วนบุคคล		✓	✓	✓					✓	✓			✓	✓		7	46.67
3. สมรรถนะประจำสายงาน	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	12	80.00
4. สมรรถนะด้านบริหาร						✓				✓			✓		✓	4	26.67
5. สมรรถนะองค์กร									✓							1	6.67
6. สมรรถนะชั้นกลยุทธ์		✓														1	6.67
7. สมรรถนะเฉพาะงาน				✓				✓	✓							3	20.00

หมายเหตุ เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีความสอดคล้อง

จากตาราง 1 ผู้วิจัยสังเคราะห์ประเภทของสมรรถนะตามแนวคิดขององค์กร และนักวิชาการ ที่ได้นำเสนอทัศนะเกี่ยวกับประเภทของสมรรถนะดังกล่าวมาข้างต้น ประเภทของสมรรถนะที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป พบว่ามี 2 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งในองค์กรต้องมีหรือเป็นความสามารถที่บุคลากรทุกตำแหน่งภายในองค์กรต้องมีการสนับสนุนให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป็นความสามารถหลักขององค์กร และนำพาองค์กรประสบผลสำเร็จ

2. สมรรถนะประจำสายงาน (functional competency) หรืออาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ ความสามารถใช้เฉพาะสายงานตำแหน่งนั้น ๆ เป็นลักษณะของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ มีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

จากประเภทของสมรรถนะทั้ง 2 ประเภทนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะย่อยของสมรรถนะทั้ง 2 ประเภท จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 4) กำหนดเอาไว้ว่า มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ กำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะหลักว่าเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการ สร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

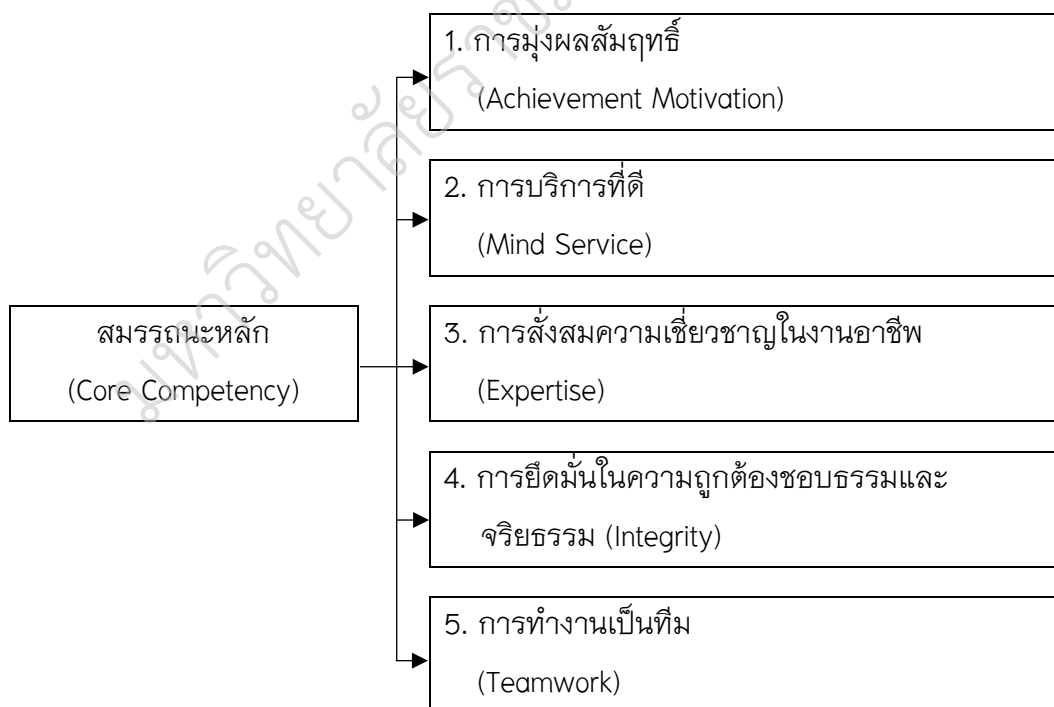
1.2 การบริการที่ดี (Mind Service) คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการ เพื่อศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

จากองค์ประกอบของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สามารถเขียนเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบของสมรรถนะหลัก

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หรือเรียกอีกอย่างว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานหรือตำแหน่ง เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 3)

ได้กล่าวถึง สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง คุณลักษณะ เชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะตามหน่วยงานที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามสายงาน หน่วยงาน และส่วนราชการ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้เป็นมาตรฐานใน ภาคราชการพลเรือนประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) หมายถึง การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มา ซึ่งกระทำได้โดยการทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมหรือบริบทในทางการบริหาร โดยการกำหนดประเด็นปัญหาให้สอดคล้องกับแนวความคิด จัดหมวดหมู่ของข้อมูลอย่างเป็นระบบ ระเบียบ จนสามารถเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุปของปัญหาจนลุล่วงในที่สุด การคิดวิเคราะห์จึงจะทำให้ผู้วิเคราะห์สามารถลำดับความสำคัญและการอธิบายเหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking) หมายถึง การมองภาพองค์รวมเป็นการแสดงให้เห็นถึงความรู้คิดในเชิงสังเคราะห์หรือการรวบรวมข้อมูลทั้งหลายทั้งปวง ซึ่งจะทำให้มองภาพใหญ่หรือภาพรวมของส่วนราชการขององค์กรของงานหรือของกิจกรรม ได้อย่างรู้และเห็นทั้งกระบวนการ ปัญหา อุปสรรค ทางแก้ไข และทางเลือกที่ดีที่สุดในสถานการณ์ขณะนั้น การมองภาพองค์รวมแสดงออก โดยความสามารถที่จะจับประเด็นอันเป็นสาระสำคัญ สรุปรูปแบบ เพื่อเชื่อมโยงภาพเล็ก ๆ ในแต่ละส่วนให้เป็นภาพรวม หรืออาจแสดงออกในความสามารถที่จะประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูลหรือประมวลทัศนะหลากหลายจนลงตัว และสามารถสร้างกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่จากความสามารถในการมองภาพองค์รวมได้

3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติต่อผู้อื่น ซึ่งจะปรากฏออกมาในลักษณะของความเอาใจใส่หรือ ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะส่งเสริมที่จะปรับปรุงและพัฒนาผู้อื่น ให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ

อันเป็นศักยภาพโดยรวมของผู้นั้น รวมทั้ง ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะให้ผู้อื่นนั้นมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ ยังยืน ทั้งนี้ การประเมินสมรรถนะในหัวข้อนี้และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน ประเมินถึงการทำหน้าที่ในการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเอาใจใส่จนอาจกล่าว ได้ว่าเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือเกินกว่า ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)

หมายถึง การแสดงสมรรถนะ ในด้านการกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐานของ บทบัญญัติในทางกฎหมาย ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่ โดยผู้กำกับดูแลเป็นผู้ใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หรืออำนาจตามกฎหมาย การกำกับดูแลในหัวข้อนี้ หมายรวมถึงการใช้อำนาจออกคำสั่งหรือสั่งการ โดยปกติทั่วไป และการใช้อำนาจตามกฎหมายที่จะดำเนินการอย่างหนึ่ง อย่างใดกับผู้ฝ่าฝืนมาตรฐานทางกฎระเบียบ ดังกล่าวมาแล้วด้วย

5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) หมายถึง การแสดงสมรรถนะในด้านของความรู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ข้อมูลดังกล่าวนี้ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ การประเมินสมรรถนะในหัวข้อนี้ จึงเป็นการประเมินถึงความสามารถในการดำเนินการสืบเสาะหาข้อมูลด้วยกระบวนการ หรือรูปแบบต่าง ๆ

6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ด้วยความเข้าใจที่ดีและศักยภาพที่จะสามารถประยุกต์ความเข้าใจนั้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานของความต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่มี ความรู้สึกถึงความต่างนั้น

7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจได้โดยไม่ต้องตีความ อาจมีคำอธิบายกรอบของความเข้าใจผู้อื่นบ้าง ว่าหมายถึงความสามารถในการรับฟัง และเข้าใจความหมายตรง หรือ ความหมายแฝง ความคิด รวมทั้งเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนของผู้อื่นที่ติดต่อสื่อสารด้วยอย่างแท้จริง

8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) หมายถึง หัวข้อของการแสดงสมรรถนะที่จะบ่งบอกถึงความสามารถในการทำความเข้าใจในระบบราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่เป็นอำนาจรัฐ

ซึ่งเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นโดยผลของกฎหมายกับอำนาจ ในระบบราชการหรือในองค์กรที่ไม่เป็นทางการ อำนาจทั้งสองรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนั้น ปรากฏอยู่ในระบบราชการอย่างเป็นธรรมชาติ ผู้ที่สามารถทำความเข้าใจกับเรื่องนี้จะสามารถใช้ความรู้ในเรื่องนี้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งสามารถใช้คาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ ในหัวข้อนี้จะช่วยให้สามารถกำหนดท่าทีและทิศทางที่จะรับกับความเปลี่ยนแปลงของทุกสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องและเท่าทัน

9. การดำเนินการเชิงรุก (Pro – Activeness) หมายถึง ความสามารถในการคิดล่วงหน้า และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดนั้นดำเนินการในเชิงรุก แทนที่จะใช้กลยุทธ์ของการตั้งรับอย่างที่เป็นมาปฏิบัติกันมาในองค์กรหรือในส่วนราชการ การดำเนินการเชิงรุกมีความหมายถึงการเล็งเห็นปัญหา หรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใดร้องขอ หรือความสามารถในการใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ต่องาน นอกจากนี้ การดำเนินการเชิงรุกยังหมายถึงการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดังกล่าว จึงใช้ประโยชน์ในการป้องกันปัญหา หรือใช้ในการแก้ไขปัญหาแล้วแต่กรณีได้ด้วย

10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วนในทุกขั้นตอน คือ ความใส่ใจที่จะแสดงความชัดเจนโปร่งใสให้ปรากฏ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ และเพื่อลดความบกพร่องไม่ว่าความบกพร่องนั้นจะเกิดขึ้นจากปัจจัยใดก็ตาม สมรรถนะในการตรวจสอบความถูกต้องนี้ คือ การติดตามผลการปฏิบัติ หน้าที่ราชการ คือ การสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ทั้งนี้ โดยมีการพัฒนา ระบบการตรวจสอบให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อความถูกต้องของทั้งกระบวนการงานในหน้าที่ความรับผิดชอบด้วย

11. ความมั่นใจในตนเอง (Self – Confidence) หมายถึง การแสดงออกซึ่งความมั่นใจในตนเอง ทั้งในแง่ของศักยภาพ ความสามารถ และการตัดสินใจ ซึ่งปัจจัยที่แสดงความมั่นใจในตนเองดังกล่าวนี้ จะสามารถประเมินได้จากการปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือจากการเลือก วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือจากวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว มิใช่ความโอนอ่อนผ่อนตาม แต่เป็นการแสดงออกถึงการปรับเปลี่ยน วิธีการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย รวมทั้งเป็นการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นในเชิงยอมรับ ความเห็นต่างอย่างมีเหตุผลเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารด้วยการพูด การเขียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจการยอมรับ และการให้การสนับสนุนความคิด หรือสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของตน

14. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) หมายถึง สมรรถนะที่จะประเมิน จากความรู้สึกลึกซึ้งในสุนทรียภาพและคุณค่าของศิลปะ ทั้งที่เป็นเอกลักษณ์และเป็นมรดกของชาติ หรือศิลปะอื่น ๆ ในทุกรูปแบบ และสามารถนำ สุนทรียภาพและคุณค่าทางจิตวิญญาณหรือทางความรู้สึกและอารมณ์ที่ซึมซาบมาจากงานศิลปะเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการรังสรรค์ งานศิลปะของตนได้

15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment) หมายถึง การประเมิน สมรรถนะของจิตสำนึกหรือความรู้สึกตั้งใจที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ สอดคล้องไปในวิถีหรือทิศทางเดียวกันกับนโยบาย ความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการต้นสังกัดภายใต้แนวความคิดที่ต้องยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว

16. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) หมายถึง การสร้าง หรือการรักษา สัมพันธภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงาน ซึ่งจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลอันเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจกันดังกล่าว

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2565, หน้า 2) ได้กำหนดสมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency) ประกอบด้วย 14 ข้อ คือ

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)
3. การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)
4. การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)
5. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)
6. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

7. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
8. ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (Empathy)
9. การตระหนักรู้ในองค์กร (Organization Awareness)
10. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
11. การบริการที่ดี (Service Mind)
12. สังสมความเชี่ยวชาญ (Expertise)
13. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
14. ความยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม (Morals)

มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (2561, หน้า 18) ได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานหรือตำแหน่งเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ได้แก่

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)
3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organization Awareness)
9. การดำเนินการเชิง (Pro – activeness)
10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)
16. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)

มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (2562, หน้า 15 – 21) ได้กำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่ง ดังนี้

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)
6. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)
7. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
8. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)

กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (2554, หน้า 18) ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หมายถึง การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้
2. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) หมายถึง ความสามารถในการรับฟัง และเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝงและความคิด ตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ติดต่อด้วย
3. การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้น โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไม่ย่อท้อหรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วยเพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหาหรือสร้างโอกาสด้วย
4. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order) หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบ การทำงาน หรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการ
5. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (2562) ได้ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี เรื่อง การกำหนดสมรรถนะสำหรับบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี 2562 ไว้ดังนี้ สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ สำหรับบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ตำแหน่งประเภททั่วไป พนักงานราชการกลุ่มบริหารทั่วไป (สายสนับสนุนวิชาการ) พนักงานราชการ กลุ่มงานวิชาชีพเฉพาะกลุ่มงานเทคนิคและลูกจ้างชั่วคราวประเภทสนับสนุนวิชาการ ได้แก่

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)
3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)
4. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
5. ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Organizational Commitment)
6. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

ประกาศ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2566) ได้ประกาศ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เรื่อง การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะการกำหนดระดับความคาดหวังที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งของ บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2565 ได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะตาม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานหรือตำแหน่ง เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรม ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)
3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)
4. การรวมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
5. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ

ศึกษา ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาทำการสังเคราะห์ เพื่อหาคำประกอบของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ดังตาราง 2 ต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อนำไปเป็นกรอบกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์ประกอบของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)	คณ. กพ (2553)	มศว. (2565)	มรภ. ร้อยเอ็ด (2561)	มรภ. สกลนคร (2554)	มรภ. หนองบัว (2562)	มรภ. มหาสารคาม (2565)	รวม	ร้อยละ
1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking)	✓	✓	✓		✓	✓	5	83.33
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)	✓	✓	✓			✓	4	66.67
3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Information Seeking)	✓		✓				2	33.33
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)	✓		✓				2	33.33
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)	✓	✓	✓				3	50.00
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)	✓	✓	✓	✓			4	66.67
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)	✓	✓	✓	✓			4	66.67
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)	✓	✓	✓				3	50.00
9. การดำเนินการเชิงรุก (Pro – Activeness)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	100

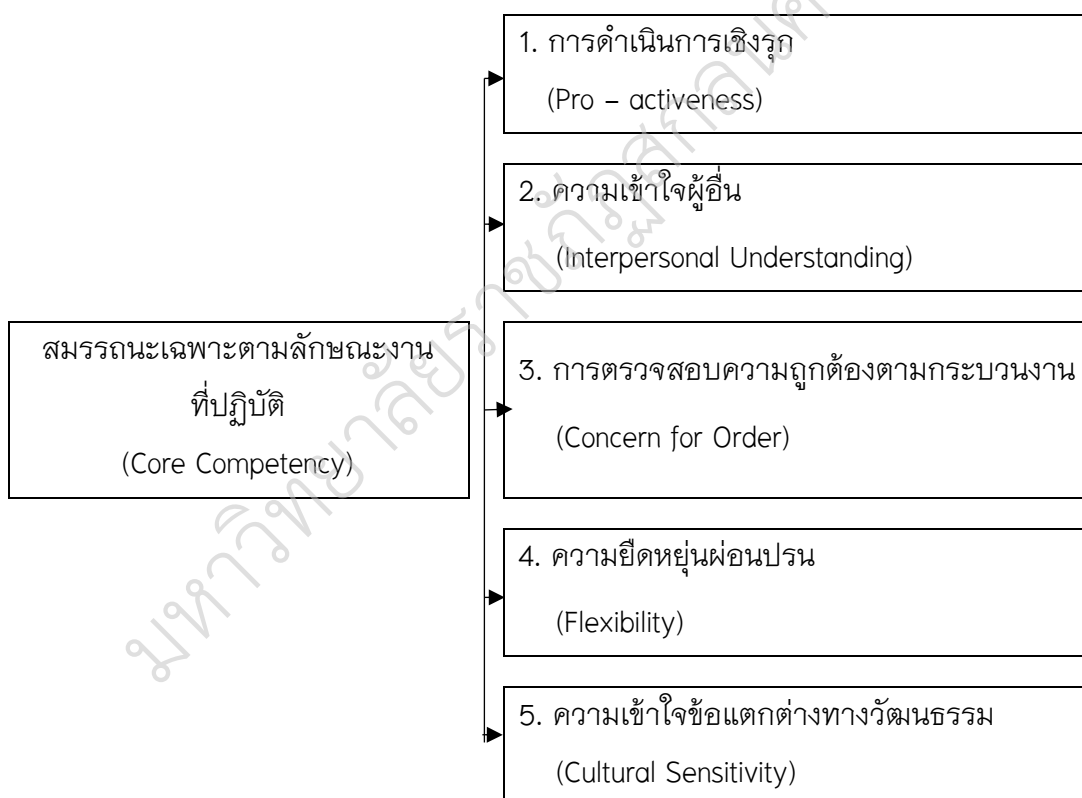
ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)	สภ. กพ (2553)	มศก. (2565)	มรภ. ร้อยเอ็ด (2561)	มรภ. สกลนคร (2554)	มรภ. หนองบัว (2562)	มรภ. มหาสารคาม (2565)	รวม	ร้อยละ
10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	100
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self – Confidence)	✓		✓				2	33.33
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	100
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)	✓	✓	✓				3	50.00
14. คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)	✓		✓				2	33.33
15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)	✓		✓		✓		3	50.00
16. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)	✓		✓				2	33.33
17. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)		✓					1	16.67
18. การบริการที่ดี (Service Mind)		✓					1	16.67

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)	สภ. กพ (2553)	มศ. (2565)	มรภ. ร้อยเอ็ด (2561)	มรภ. สกลนคร (2554)	มรภ. หนองบัว (2562)	มรภ. มหาสารคาม (2565)	รวม	ร้อยละ
19. สังสมความเชี่ยวชาญ (Expertise)		✓					1	16.67
20. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)		✓					1	16.67
21. ความยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม (Morals)		✓					1	16.67

จากตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อนำไปเป็นกรอบกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) โดยใช้องค์ประกอบที่มีค่าร้อยละ 60 ขึ้นไป มาสร้างองค์ประกอบของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติและนำองค์ประกอบที่คล้ายกันเข้าด้วยกัน เพื่อลดจำนวนองค์ประกอบ เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ มีดังนี้

นักสุวรรณ เกียรติวุฒิกาญจน์ (2554, หน้า 111) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสมรรถนะเป็นรายประเภทพบว่า สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด และสมรรถนะด้านการบริหารอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของประเภทสมรรถนะ พบว่า การมุ่งสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การยึดมั่นในความถูกต้องและชอบธรรม การควบคุมตนเอง การคิดวิเคราะห์อยู่ในระดับมากที่สุด การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำการดำเนินการเชิงรุก การคิดเชิงกลยุทธ์ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การพัฒนาศักยภาพคน อยู่ในระดับมาก

ธนัย เนียมกฤษ (2553, หน้า 75) ได้ศึกษาสมรรถนะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและความต้องการสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบระดับ และความต้องการสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน ตามทัศนะของผู้บริหารและตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุนมีสมรรถนะ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาสมรรถนะตามทัศนะของผู้บริหารภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยต้องการพัฒนาจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้บริการมากเป็นอันดับแรก ส่วนส่วนที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาสมรรถนะตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุนภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยต้องการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีมมากเป็น

อันดับแรก ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารกับบุคลากรสายสนับสนุน พบว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานของสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารกับบุคลากรสายสนับสนุน โดยรวมแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

วิทยา จันทรศิริ (2551, หน้า 218 – 223) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนา วิเคราะห์ จัดทำหลักสูตรและประเมินการใช้หลักสูตรและวิธีการพัฒนา สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม โดยเฉพาะสมรรถนะหลักด้านจริยธรรมเป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับในทุกกระดับ ผลการจัดทำหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ใน 9 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาในการพัฒนา 180 ชั่วโมง ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง มีการประเมินที่หลากหลาย ผลการประเมินการใช้หลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ จากการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐกับผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 15 คน ระหว่างวันที่ 31 มกราคม ถึงวันที่ 7 มีนาคม 2551 และทำประเมินการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูแลเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ปรากฏว่ามีสมรรถนะหลักก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการพัฒนาค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ผลการประเมินระดับความสำเร็จของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก และมีสมรรถนะหลักมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี

สมนึก ทองเอี่ยม (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าการพัฒนาแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

ประกอบด้วย หลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การเตรียมการพัฒนา ประกอบด้วย การเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและการเตรียมรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ลักษณะที่ 2 รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร มี 4 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคน และรูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร เป็นการนำเสนอแนวทางการนำรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารไปดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและ 5) การประเมินผลการดำเนินการ และส่วนที่ 3 การรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

กมลรัตน์ แสนใจงาม (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า จากการแบ่งระดับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่จำเป็นต้องมีและที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ออกเป็น 1 – 5 ระดับคะแนน คือ คะแนน 1 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะน้อยที่สุด ระดับ 2 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อย ระดับ 3 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับปานกลาง ระดับ 4 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมาก ระดับ 5 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมากที่สุด และการแปรความหมายของคะแนนการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ออกเป็นช่วงคะแนน 1 – 5 คะแนน คือ ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 ระดับสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 ระดับสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา มาก ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 ระดับสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 ระดับสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อย ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 ระดับสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด

สมาน ศรีสะอาด และคณะ (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัย

พบว่า 1) สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการบริการ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผนงาน และด้านงานวิจัย ตามลำดับ 2) ความต้องการในการเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงาน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านงานวิจัย ด้านการวางแผนงาน ด้านการประสานงาน ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการบริการ 3) หลักสูตรการฝึกอบรมเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานของสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ 3.1) การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยแบบ R to R (Routine to research) 3.2) การพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ และ 3.3) การพัฒนาศิลปะการประสานงานแบบสามร้อยหกสิบองศา 4) ผลการจัดอบรมและติดตามประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานของสายสนับสนุน พบว่า ผลการประเมินโดยภาพรวม โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาศิลปะการประสานงานแบบสามร้อยหกสิบองศา อยู่ในระดับมากที่สุด โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุดและโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนางานประจำสายสนับสนุนวิชาการสู่งานวิจัย อยู่ในระดับมากที่สุด

ชัชวาลย์ พิพิศจันทร์และคณะ (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่าผลจากการวิจัยระยะที่ 1 คือ 1.1 จากผู้นักวิชาการทั้ง 6 ท่าน ได้วิเคราะห์และสรุปสมรรถนะสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม นำมาเป็นกรอบแนวคิด ได้ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการทำงานเป็นทีม 2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) ด้านการพัฒนาตนเอง 4) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) ด้านการบริการ 6) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 1.2 จากการแจกแบบสอบถามกับบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 196 คน พบว่า บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม รองลงมา ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการ และด้านการ

มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ ผลจากการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า 2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนโดยใช้เทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reacting) การประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ 3 ขั้นตอน (King and others, 2001, p. 137) ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 มิตินำเข้า ขั้นตอนที่ 2 การหาฉันทามติและขั้นตอนที่ 3 การสังเคราะห์ฉันทามติ 2.1.1 เชิญผู้เชี่ยวชาญซึ่งนักวิชาการทั้งภายในและภายนอก ทั้ง 6 ท่าน ผลจากระยะที่ 1 ซึ่งได้วิเคราะห์จากองค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม นำมาเป็นองค์ประกอบ จำนวน 6 ตัว ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม 2) คุณธรรมจริยธรรม 3) การพัฒนาตนเอง 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริการ และ 6) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 2.1.2 ผลการกำหนดน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบสมรรถนะสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยการหาค่าฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 1) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการ มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 6 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 81 – 94 พิสัยอยู่ระหว่าง 15 – 50 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 2) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการ มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 5 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 86 – 98 พิสัยอยู่ระหว่าง 10 – 30 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 3) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการพัฒนาตนเอง เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการ มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 5 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 86 – 96 พิสัยอยู่ระหว่าง 10 – 20 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 4) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการ มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 5 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 85 – 96 พิสัยอยู่ระหว่าง 10 – 30 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 5) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการบริการเป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการ มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 5 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง

85 – 94 พิลัยอยู่ระหว่าง 10 – 30 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 6) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการมีฉันทามติ จากพหุคุณลักษณะ 5 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 85 – 98 พิลัยอยู่ระหว่าง 10 – 20 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ

2.1.3 กำหนดค่าคะแนนนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการหาฉันทามติ เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวบ่งชี้ที่ดี ในองค์ประกอบย่อยการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยการให้ค่าน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบย่อย มีผลรวมของค่าน้ำหนักความสำคัญรวมกันเท่ากับ 1 พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักความสำคัญที่ใกล้เคียงกัน คือ ค่าน้ำหนักความสำคัญอยู่ระหว่าง 0.12 – 0.14 แสดงว่า นักวิชาการมีความเห็นว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้มีความสำคัญใกล้เคียงกัน โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญสูงสุด คือ 0.14 ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญต่ำสุด คือ 0.12 ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และผลจากการวิจัยระยะที่ 3 พบว่า 3.1 จากการให้บุคลากรที่เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นแบบสังเกตการณ์ ให้แสดงความรู้สึกการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยเมืองค์ประกอบจากสมรรถนะทั้ง 6 ด้าน จากการแสดงความคิดเห็นดังนี้ โดยสรุปเป็น 2 หัวข้อ 3.1.1 คุณมีความประทับใจอย่างไรบ้างกับการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยและกิจกรรมอะไรบ้างที่ทำให้คุณประทับใจมากที่สุด 3.1.2 ทำไมมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงได้จ้างเรามาปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า จากการแจกแบบประเมินกับบุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ มีความรู้ความสามารถสำหรับการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และมีความประทับใจสำหรับการร่วมกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยฯ ได้จัดขึ้นมา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนได้เป็นอย่างดี และเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ซึ่งการทำงานภายในองค์กรทั้งหมดของบุคลากรสายสนับสนุนทุกคนต้องมีองค์ประกอบของ 6 ด้าน ของสมรรถนะมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ เนื่องจากเป็นตัวสำคัญสำหรับการพัฒนาคน พัฒนางาน ให้บรรลุลงไปด้วยดี 3.2 เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเข้าร่วมโครงการก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการด้วยแบบทดสอบเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะสายสนับสนุน ทั้ง 6 ด้าน ผลการทดสอบใช้แบบทดสอบแบบทดสอบเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะสายสนับสนุน ทั้ง 6 ด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนทดสอบหลังเข้าร่วมโครงการสูงกว่าค่าเฉลี่ยคะแนนทดสอบก่อนเข้าร่วมโครงการ โดยคะแนนทดสอบ

ก่อนเข้าร่วมโครงการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 10.52 คะแนน ส่วนคะแนนทดสอบหลังเข้าร่วมโครงการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 18.80 คะแนน ผลต่างเท่ากับ 8.28 คะแนน

กุลสุมา แยมเกตุ (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน พบว่า สมรรถนะหลักด้านการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงวิชาชีพ มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด และสมรรถนะตามตำแหน่งมีความต้องการจำเป็นลำดับแรก ดังนี้

- 1) นักวิชาการศึกษา คือ ความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการและให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานด้านงานวิชาการ 2) นักวิชาการคอมพิวเตอร์ คือ ความสามารถออกแบบระบบงาน ฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน 3) นักวิชาการโสตทัศนศึกษา คือ ความสามารถในการจัดทำเอกสาร คู่มือการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษา 4) นักวิชาการเงินและบัญชี ความสามารถศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณ 5) นักวิชาการพัสดุ ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นเผยแพร่ 6) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและความเฝ้าระวังติดตามความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่าง ๆ 7) นักทรัพยากรบุคคล คือ ความสามารถในการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร 8) นักประชาสัมพันธ์ คือ การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี 9) นักวิเทศสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการประสานงานดูแลอำนวยความสะดวกอาจารย์และนักศึกษาต่างชาติ 10) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป คือ การตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการ 11) บรรณารักษ์ คือ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศ 12) นิติกร คือ การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน
- 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ ประกอบด้วย มีดังนี้ การเตรียมความพร้อม การสร้างบรรยากาศ การวางแผน ศึกษาความจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบ การจัดกิจกรรมให้เหมาะสม และการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะปฏิบัติงาน

เบญจพร วรรณูปถัมภ์ และบุญเลี้ยง ทุมทอง (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผลการวิจัย

เป็นดังนี้ 1. ระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยลำดับแรกของแต่ละด้าน ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ได้รับบริการต้องการ ความขยัน อดทน เอาใจใส่ในงานในหน้าที่รับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน การสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและให้คำแนะนำ ปรีक्षा ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนางานที่รับผิดชอบสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม และการดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ 2. สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกตัวแปร ($X_4 - X_{16}$) ยกเว้นตัวแปรเพศ (X_1) อายุ (X_2) และระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย (X_3)

วูลและซุลลิแวน (Wool and Sullivan. 2002, p. 57) ได้ทำการศึกษาถึงสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารงานบุคคลในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ในอนาคตผู้บริหารงานด้านบุคคลขององค์กรพึงมีสมรรถนะที่ต้องการอยู่ 3 ประการสำคัญที่สุด คือ 1) การมีความรอบรู้ในการปฏิบัติงานและองค์กรเป็นอย่างดี 2) ความสามารถในการขับเคลื่อนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและ 3) ทักษะในการโน้มน้าวใจ

มามอน (Marmon, 2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนด จำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำคำของบประมาณสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี

ลินด์เกรน, เฮนดริคส์สัน, ชูทซ์ (Lindgren, Henfridsson, Schultze. 2004) ได้ทำการวิจัยหลักการสำหรับกระบวนการจัดการสมรรถนะ: การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปฏิบัติการ 1 แม้ว่าจะมีบทความเกี่ยวกับการจำแนกความต้องการความสามารถที่จะเข้าร่วมในองค์การ ซึ่งจะได้พิจารณาบทบาทด้านเทคโนโลยี เพื่อจัดตำแหน่งที่อยู่ การค้นคว้าวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถที่เป็นตัวอย่างการทำปฏิกิริยาระหว่างการจัดการกับสมรรถนะระดับบุคคลและบทบาทของเทคโนโลยีในกระบวนการนี้ เช่น การจัดการเกี่ยวกับประเทศสวีเดนที่มีส่วนอยู่ด้วยในโครงการระยะเวลาดำเนินการวิจัยรวม 30 เดือน ประกอบด้วย ตัวแปร 2 อย่าง รวมถึงวงจรการค้นคว้าวิจัย การกระทำ ยุทธศาสตร์ซึ่งรวบรวมข้อมูลมากมายและการแทรกแซง นอกจากนี้ในการพัฒนาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการพัฒนา สำหรับค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ได้ประเมินค่าตามกฎเกณฑ์และผังเกี่ยวกับการวิจัยด้านศาสนาอีกด้วย

จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อให้แต่ละบุคคลทราบถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองรวมถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานและองค์กร ทั้งนี้การที่เราทราบถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงานและองค์กรจะทำให้เรารู้ว่าเราอยู่กลุ่มใดของหน่วยงานและพร้อมที่พัฒนาตนเองเพื่อให้ทันต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน ซึ่งสมรรถนะถือเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคคลที่ช่วยผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ เพื่อจะตอบสนองต่อปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมของแต่ละองค์กร ซึ่งงานวิจัยนี้จะเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่ช่วยพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามนโยบายของหน่วยงานและนำไปสู่การพัฒนาประเทศต่อไป

การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. เส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่ง

เส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) หมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ อธิบายง่าย ๆ คือ เริ่มต้นทำงานในตำแหน่งใด จากตำแหน่งนี้ต่อไปจะเติบโตเป็นอะไรได้บ้าง สูงสุดแล้วอยากเป็นอะไรอยากไปถึงไหน ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายแล้วควรมีการวางแผนเส้นทางเดินว่าจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้อย่างไร ดังนั้น เส้นทางความก้าวหน้า

ในสายงานอาชีพตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มประเภทข้าราชการพลเรือน ในสถาบันอุดมศึกษา และพนักงานมหาวิทยาลัย ตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐาน กำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้ง พ.ศ. 2553 บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 22 ธันวาคม 2553 ได้แก่ การกำหนดหลักเกณฑ์และการกำหนดระดับตำแหน่ง โดยต้องสอดคล้องกับกรอบ ของตำแหน่งและแผนพัฒนากำลังที่มหาวิทยาลัยกำหนดการกำหนดระดับตำแหน่งใดให้ สูงขึ้น ตำแหน่งนั้นจะต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงาน ในตำแหน่งเพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญ ถึงขนาดที่จะต้องกำหนดตำแหน่งเป็น ระดับสูงขึ้น เพื่อกำหนดระดับตำแหน่งและแต่งตั้งผู้มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่ง ในระดับสูงขึ้น ตามหลักประเมินค่างานและหลักประเมินสมรรถนะ

เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (Career Path) เป็นเสมือนเส้นทางเดินของบุคลากรที่มีโอกาสก้าวหน้าไปยังตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่มีอยู่ใน องค์การ เป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยการสร้างโอกาสหรือความก้าวหน้าในการทำงานให้กับ บุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองสามารถเลื่อนระดับตำแหน่ง หรือเปลี่ยน ตำแหน่งงานไปยังตำแหน่งงานใดได้บ้าง ก.พ.อ. ได้แบ่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของ สถาบันอุดมศึกษาเป็น 3 ประเภท คือ

1) ประเภทผู้บริหาร

เป็นตำแหน่งที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 18 (ข) (7) กำหนดเป็นตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต ผู้อำนวยการกองหรือ หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น มีฐานะเทียบเท่ากองตามที่ ก.พ.อ. กำหนดมีอำนาจ หน้าที่ในการบริหารงานทั่วไปในสำนักงานอธิการบดี หรือสำนักงานวิทยาเขต หรือในฐานะ หัวหน้าส่วนราชการ สำนักงาน ในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารงานทั่วไปในคณะ สำนัก สถาบัน ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นมีฐานะ เทียบเท่าคณะ แบ่งระดับตำแหน่งเป็น 2 ระดับ คือ

- 1.1) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีและ
- 1.2) ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า

เส้นทางความก้าวหน้าตำแหน่งประเภทผู้บริหารนั้น จะเลื่อนระดับ จากตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า เป็นผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี สำหรับการเปลี่ยนประเภทตำแหน่งจากประเภทผู้บริหารเป็นประเภทวิชาชีพเฉพาะ เช่น

เปลี่ยนตำแหน่งจากผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าสำนักงานคนบดี เป็นประเภทวิชาชีพ เฉพาะ ระดับเชี่ยวชาญตามระบบบริหารงานบุคคล เดิมสถาบันอุดมศึกษาสามารถ ดำเนินการเองได้ โดยเทียบตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้างานคนบดี เป็นระดับชำนาญการพิเศษ และสามารถนำผลงานไปขอกำหนดตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญได้ ปัจจุบัน การดำเนินดังกล่าวจะต้องขออนุมัติต่อ ก.พ.อ. เป็นราย ๆ ไป

2) ประเภทวิชาเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ

เป็นตำแหน่งที่บรรจุแต่งตั้งครั้งแรกโดยใช้คุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป เริ่มจากตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญและระดับเชี่ยวชาญพิเศษ กำหนดให้มีได้ทั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติการหลักของมหาวิทยาลัยซึ่งหน่วยงานที่ทำหน้าที่สอน วิจัยให้บริการวิชาการและหน่วยงานที่ปฏิบัติการสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย เช่น หน่วยงานในสำนักงานคนบดีหรือหน่วยงานที่เทียบเท่า หน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีหรือหน่วยงานเทียบเท่า แบ่งระดับตำแหน่งเป็น 5 ระดับ คือ

- 2.1) ปฏิบัติการ
- 2.2) ชำนาญการ
- 2.3) ชำนาญการพิเศษ
- 2.4) เชี่ยวชาญ
- 2.5) เชี่ยวชาญพิเศษ

3) ประเภททั่วไป

เป็นตำแหน่งที่บรรจุแต่งตั้งครั้งแรกโดยใช้คุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี เริ่มจากตำแหน่งระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงานและระดับชำนาญงานพิเศษ กำหนดให้มีได้ทั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติการหลักของมหาวิทยาลัยซึ่งหน่วยงานที่ทำหน้าที่สอน วิจัย ให้บริการวิชาการ หน่วยงานที่ปฏิบัติการสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย เช่น หน่วยงานในสำนักงานคนบดี หน่วยงานที่เทียบเท่า หน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีหรือหน่วยงานเทียบเท่า แบ่งระดับตำแหน่งเป็น 3 ระดับ คือ

- 3.1) ปฏิบัติงาน
- 3.2) ชำนาญงาน
- 3.3) ชำนาญงานพิเศษ

เส้นทางความก้าวหน้าตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ มีเส้นทางก้าวหน้า 3 เส้นทาง คือ 1) การได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร คือ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือผู้อำนวยการกอง หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการสำนักงาน / สถาบัน 2) การเลื่อนระดับเป็นชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ กรณีเป็นการเลื่อนระดับเฉพาะตัว และ 3) กรณีดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน (ชำนาญการ) หรือหัวหน้าหน่วยงาน (ชำนาญการพิเศษหรือเชี่ยวชาญ) ตำแหน่งประเภททั่วไป นอกจากได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญงาน และชำนาญพิเศษแล้ว อาจเปลี่ยนตำแหน่งจากประเภททั่วไปเป็นประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะได้ แต่ต้องเริ่มต้นจากระดับปฏิบัติการ และอัตราเงินเดือนจะต้องไม่สูงกว่าขั้นสูงของระดับปฏิบัติการ ในการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นบุคลากรต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งและดำรงตำแหน่งระดับต่าง ๆ มาเป็นระยะเวลาหนึ่ง (โดยปฏิบัติงานด้านนี้หรือด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี) ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการในการขอกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ต้องเป็นตำแหน่งที่มหาวิทยาลัยได้ประเมินค่างานแล้ว โดยพิจารณาจากองค์ประกอบการประเมิน ผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน รวมถึงองค์ประกอบด้านผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญงาน ผู้ชำนาญงานพิเศษ ผู้ชำนาญการ ผู้ชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญและผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ตำแหน่งที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งสูงขึ้นนั้น ได้แก่ ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับการประเมินจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.อ. กำหนด และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ ตามระยะเวลาที่มาตรฐานตำแหน่งกำหนดไว้

2. หลักเกณฑ์และวิธีการ

หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในระดับชำนาญการ ชำนาญพิเศษ เชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ ได้กำหนดไว้ในประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เรื่อง หลักเกณฑ์วิธีการประเมินข้าราชการเพื่อแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไประดับชำนาญงาน ระดับชำนาญงาน

พิเศษ ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับชำนาญการระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ประกาศลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 ในบทนี้ได้แบ่งเนื้อหาเป็นส่วนต่าง ๆ เพื่ออธิบายให้ชัดเจน ดังจะกล่าวต่อไปนี้

2.1 หลักเกณฑ์การพิจารณาการแต่งตั้ง

การพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นนั้น มีหลักเกณฑ์การพิจารณาแต่งตั้งให้ข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัยดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ต้องเป็นตำแหน่งที่มหาวิทยาลัยได้ประเมินค่างานเรียบร้อยแล้ว การประเมินบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับชำนาญการและระดับชำนาญการพิเศษ ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.อ. กำหนด และต้องได้รับการประเมินตามองค์ประกอบ ดังนี้

2.1.1 องค์ประกอบของการประเมิน

2.1.1.1 ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ

ระดับชำนาญการ องค์ประกอบของการประเมิน มีดังนี้

- 1) ผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่
- 2) ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ

ตำแหน่งที่จะประเมิน

- 3) ผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ได้แก่ คู่มือ

ปฏิบัติงานหลัก อย่างน้อย 1 เล่ม ผลงานเชิงวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์หรืองานวิจัยซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานในหน้าที่ อย่างน้อย 1 เรื่อง และจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ

2.1.1.2 ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ

ระดับชำนาญการพิเศษ ต้องประเมินตามองค์ประกอบดังนี้

- 1) ผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่
- 2) ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ

ตำแหน่งที่จะประเมิน

- 3) ผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ได้แก่ ผลงานเชิง

วิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานของหน่วยงานอย่างน้อย 1 เรื่อง และงานวิจัยหรือผลงานลักษณะอื่นอย่างน้อย 1 เรื่อง / รายงาน ผลงานต้องสอดคล้องกับภาระงานของผู้เสนอขอกำหนดตำแหน่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ถ้าเป็นงานวิจัยต้อง

มีคำรับรองโครงการวิจัยหรือสำเนาคำรับรองแนบ ประกอบด้วย และจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ

2.1.1.3 ตำแหน่งประเภทหัวหน้าหน่วยงานที่มีลักษณะใช้วิชาชีพหรือไม่ใช้วิชาชีพ (ประเมินระดับชำนาญการและระดับชำนาญการพิเศษ) ประเมินตามองค์ประกอบ ดังนี้

1) ผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่
2) ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน

3) สมรรถนะทางการบริหาร

2.1.2 วิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคล การพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในระดับชำนาญการและระดับชำนาญการพิเศษ มี 2 วิธี คือ

2.1.2.1 วิธีปกติ คือ ผู้ได้รับการแต่งตั้งต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1) มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง 2
2) ได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งเป็นไปตามกฎ ก.พ.อ. ว่าด้วยการกำหนดบัญชีเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของข้าราชการ3 และประกาศมหาวิทยาลัยกำหนดค่าตอบแทนและเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัยฯ

3) การแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประเมินผลงานจริยธรรมและจรรยาบรรณ จำนวน 3 คน เกณฑ์ตัดสินให้ใช้มติเสียงข้างมากของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1.2.2 วิธีพิเศษ คือ การแต่งตั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) ให้ดำรงตำแหน่งที่แตกต่างจากวิธีปกติ ดังนี้

1) มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งแตกต่างจากที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เช่น การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ กรณีที่คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งไม่ครบตามที่กำหนดไว้หรือการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ โดยที่ผู้นั้นมิได้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการมาก่อน เป็นต้น (โดยสภามหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้ง และผลงานที่มีระดับคุณภาพสูงกว่าวิธีปกติ)

2) ได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับที่จะแต่งตั้ง

3) การแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประเมินผลงานและจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพของผลงาน จำนวน 5 คน เกณฑ์ตัดสินต้องได้รับคะแนนเสียง 4 ใน 5 ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1.3 คุณสมบัติของผู้ขอเสนอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้น

2.1.3.1 คุณสมบัติของบุคลากรที่ขอรับการประเมินตำแหน่งสูงขึ้น (โดยวิธีปกติ)

1) กรณีขอกำหนดตำแหน่งในระดับชำนาญการ

1.1) มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะครบถ้วนตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

1.2) มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการ ดังนี้

– เคยดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะระดับปฏิบัติการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี กำหนดเวลา 6 ปี ให้ลดเป็น 4 ปี สำหรับผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการ ข้อ 2 (ได้รับปริญญาโทหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้)

– กำหนดเวลา 6 ปี ให้ลดเป็น 2 ปี (สำหรับผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ข้อ 3 (ได้รับปริญญาเอกหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้)

– หรือตำแหน่งประเภทอื่นตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

1.3) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.4) ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้ง หรือตำแหน่งอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

1.5) ต้องไม่เป็นผู้ที่อยู่ระหว่างถูกดำเนินการทางวินัยที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงหรืออยู่ในระหว่างลาศึกษาต่อ

2) กรณีขอกำหนดตำแหน่งในระดับ ชำนาญการพิเศษ

2.1) มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะครบถ้วนตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

2.2) มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการและเคยดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะระดับชำนาญการมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือตำแหน่งประเภทอื่นตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด และ

2.3) ปฏิบัติงานในด้านสายงานที่จะดำรงตำแหน่งแต่งตั้งหรือตำแหน่งงานอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2.4) ต้องไม่เป็นผู้ที่อยู่ระหว่างถูกดำเนินการทางวินัยที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงหรืออยู่ระหว่างลาศึกษาต่อ

2.1.3.2 คุณสมบัติของบุคลากรที่ขอรับการประเมินตำแหน่งสูงขึ้น (โดยวิธีพิเศษ)

กรณีขอกำหนดตำแหน่งในระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ เป็นวิธีการเสนอขอแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นที่แตกต่างจากวิธีปกติ โดยมีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิงที่มหาวิทยาลัยอาจเสนอแต่งตั้งบุคลากรที่เป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) ให้ดำรงตำแหน่งที่แตกต่างจากวิธีปกติ เช่น

- 1) มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งแตกต่างจากที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หรือมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่ครบ
- 2) ผู้เสนอขอแต่งตั้งมีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพผลงานที่สูงกว่าปกติหรือผู้ขอดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการแต่จะขอแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการพิเศษ โดยมีเงื่อนไขว่าผู้ขอต้องมีเงินเดือนถึงขั้นต่ำของระดับที่จะแต่งตั้ง

ทั้งนี้ในการประเมินผลงานและจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ คณะกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น (ก.พ.อ.) จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประเมินผลงานปละจริยธรรมและจรรยาบรรณจำนวน 4 คน และเกณฑ์ในการตัดสินผ่านการประเมินจะต้องได้รับคะแนน 4 ใน 5 ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

3. หลักเกณฑ์การประเมิน

การประเมินเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ แบ่งการประเมินเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นการประเมินบุคคลพิจารณาจากผลการปฏิบัติราชการและส่วนที่ 2 เป็นการประเมินผลงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การประเมินบุคคล ประกอบด้วย

3.1.1 ผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่ เป็นการประเมินจากผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี ซึ่งเป็นผลการปฏิบัติงานและหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และแนวคิดหรือแผนงานที่จะดำเนินการที่เป็นการพัฒนางาน โดยพิจารณาจากคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามข้อตกลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนประจำปี (ตามแบบ ปม.1 ปม.2 และ ปม.3) 5 โดยมีระดับการประเมินแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และควรปรับปรุง

3.1.2 ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมินเป็นการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมินโดยใช้หลักวิชาการเฉพาะทางหรือหลักวิชาชีพเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากเป็นพิเศษ จำเป็นต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาในงาน โดยผู้บังคับบัญชาประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน ตามองค์ประกอบ ดังนี้

3.1.2.1 ความรู้ (พิจารณาการมีความรู้และประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จในตำแหน่งที่ขอรับการประเมินเข้าสู่ตำแหน่ง)

3.1.2.2 ความสามารถ (พิจารณาจากการมีความสามารถในการใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งงบประมาณ เวลา และกำลังคน ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจและความคิดริเริ่ม)

3.1.2.3 ทักษะ (พิจารณาจากความสามารถในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำและความชำนาญในการปฏิบัติจนเป็นที่เชื่อถือและยอมรับ)

3.1.2.4 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน

ประกอบด้วย

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)

1.1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพหรือความ

เชี่ยวชาญในอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีตัวชี้วัดดังนี้

1.1.1) มีความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ

ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

1.1.2) มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

ในสาขาอาชีพของตน

1.1.3) สามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยี

ใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงานของตน

1.1.4) สามารถศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้

ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

1.1.5) สามารถสนับสนุนการทำงานของคน

ในสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ

1.2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติ

หน้าที่ราชการให้ดีขึ้นหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน มีตัวชี้วัดดังนี้

1.2.1) มีความพยายามปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีขึ้น

1.2.2) สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมาย

ที่วางไว้

1.2.3) สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้

งานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2.4) สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

1.2.5) กล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา

1.3 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีตัวชี้วัดดังนี้

1.3.1) สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการ ได้ด้วยความเต็มใจ

1.3.2) สามารถให้บริการและช่วยแก้ปัญหา ให้แก่ผู้บริการ

1.3.3) สามารถให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก

1.3.4) มีความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

1.3.5) การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ให้แก่ผู้รับบริการ

1.4) การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีมหน่วยงานหรือส่วนราชการโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม มีตัวชี้วัดดังนี้

1.4.1) ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

1.4.2) ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อร่วมงาน

1.4.3) ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

1.4.4) สนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งาน

ประสบความสำเร็จ

1.4.5) สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

1.5) ยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย

จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเห็น
ข้าราชการ มีตัวชี้วัดดังนี้

- 1.5.1) มีความสุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต
- 1.5.2) มีสัจจะเชื่อถือได้ รักษาคำพูด
- 1.5.3) ยึดมั่นในหลักการ
- 1.5.4) ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง
- 1.5.5) อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

2) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)

2.1) การดำเนินการเชิงรุก หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอและอย่างไม่ย่อท้อหรือใช้อิทธิพลให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย มีตัวชี้วัดดังนี้

- 2.1.1) เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือ

ดำเนินการ

- 2.1.2) จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤต

- 2.1.3) เตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือ

หลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น

- 2.1.4) เตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือ

หลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง

- 2.1.5) เตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือ

หลีกเลี่ยงปัญหาอาจเกิดขึ้นในระยะยาว

- 2.2) ความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการรับฟัง

และเข้าใจความหมายตรงความหมายความคิดตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของ
ที่ติดต่อด้วย

- 2.2.1) เข้าใจความหมายของผู้อื่นที่ต้องการสื่อสาร

- 2.2.2) เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด

- 2.2.3) เข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูดหรือ

น้ำเสียง

2.2.4) เข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดและความหมาย
แฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้

2.2.5) เข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น

2.3) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน หมายถึง
ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และ
ลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตามตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล
ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน มีตัวชี้วัดดังนี้

2.3.1) ต้องการความถูกต้องชัดเจนในงานและรักษากฎ
ระเบียบ

2.3.2) ตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ

2.3.3) ดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่น
ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน

2.3.4) ตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของ
ข้อมูลหรือโครงการ

2.3.5) พัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของ
กระบวนการงาน

2.4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน หมายถึง ความสามารถในการ
ปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย
หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์
เปลี่ยนไป มีตัวชี้วัดดังนี้

2.4.1) มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2.4.2) ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน

2.4.3) มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ

2.4.4) ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน

2.4.5) ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์

2.5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม หมายถึง การ
รับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพ
ระหว่างกันได้

2.5.1) เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและให้ความสนใจ
วัฒนธรรมของผู้อื่น

2.5.2) เข้าใจ รวมทั้งปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่

2.5.3) เข้าใจในวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง รวมทั้ง
แสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

2.5.4) สร้างการยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

2.5.5) ปรับท่าที รวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับ
บริบททางวัฒนธรรม

3.2 การประเมินผลงาน

การประเมินผลงานและการตัดสินคุณภาพผลงานที่กำหนดไว้ใน
ประกาศมหาวิทยาลัยฯ กำหนดให้มีการประเมินผลงานที่ใช้ยื่นเสนอขอกำหนดตำแหน่ง
สูงขึ้น โดยมีเกณฑ์การตัดสินคุณภาพของผลงาน กรณีปกติ อยู่ในระดับดี กรณีพิเศษ
อยู่ในระดับดีมาก ผลงานที่เสนอขอกำหนดตำแหน่งระดับชำนาญการ และระดับชำนาญ
การพิเศษ ต้องได้รับการเผยแพร่ตามลักษณะการเผยแพร่ผลงานตามที่ ก.พ.อ. กำหนด
การขอตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ ให้ระบุด้านที่แสดงความชำนาญพิเศษ และผลงาน
ที่เสนอขอกำหนดตำแหน่งต้องสอดคล้องกับด้านที่เสนอขอกำหนดตำแหน่ง

4. การประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณ

จรรยาบรรณทางวิชาชีพ หมายถึง ความประพฤติที่ถูกต้องชอบธรรม
การประกอบอาชีพสุจริต มีความซื่อสัตย์ต่ออาชีพ โดยยึดหลักคุณธรรมและการอยู่ร่วมกัน
อย่างสันติ ไม่ดูถูกอาชีพตน

ดังนั้น จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ จึงหมายความว่า ความ
ประพฤติในการประกอบอาชีพสุจริต ที่ถูกต้องชอบธรรม โดยยึดหลักคุณธรรมและการ
อยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่องมาตรฐานกำหนดระดับตำแหน่งและการ
แต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2553
กำหนดให้ผู้ขอกำหนดระดับตำแหน่งเป็นระดับชำนาญงาน ระดับชำนาญงานพิเศษ
ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญพิเศษ
ต้องคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ 5 ประการดังนี้

4.1 มีความซื่อสัตย์ทางวิชาชีพ ไม่ได้นำผลงานของผู้อื่นมาเป็นผลงาน
ของตน และไม่ได้ลอกเลียนผลงานของผู้อื่น รวมทั้งไม่เคยนำผลงานของตนในเรื่องเดียวกัน

ไปเผยแพร่ในวารสารวิชาการหรือวิชาชีพมากกว่าหนึ่งฉบับในลักษณะที่ทำให้เข้าใจผิดว่าเป็นผลงานใหม่

4.2 ให้เกียรติและอ้างถึงบุคคลหรือแหล่งที่มาของข้อมูล ที่นำมาใช้ในผลงานทางวิชาชีพของตนเองและแสดงหลักฐานของการค้นคว้าไว้ครบถ้วนชัดเจน

4.3 คำนึงถึงผลประโยชน์หลักวิชาชีพ ไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของผู้อื่น และสิทธิมนุษยชน

4.4 ศึกษาโดยใช้หลักวิชาชีพเป็นเกณฑ์ ไม่มีอคติมาเกี่ยวข้อง และเสนอผลงานตามความเป็นจริง ไม่จงใจเบี่ยงเบนผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัยโดยหวังผลประโยชน์ส่วนตัวหรือต้องการสร้างความเสียหายแก่ผู้อื่น และเสนอผลงานตามความเป็นจริงไม่ขยายข้อค้นพบโดยปราศจากการตรวจสอบยืนยันในทางวิชาชีพ

4.5 นำผลงานไปใช้ประโยชน์ในทางที่ชอบธรรมและชอบด้วยกฎหมาย

5. รูปแบบผลงานที่นำเสนอขอตำแหน่งสูงขึ้น

5.1 คู่มือปฏิบัติงานหลัก (Work Manual) หมายความว่า เอกสารแสดงเส้นทางการทำงานในงานหลักของตำแหน่งตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาข้อเสนอแนะในการปฏิบัติดังกล่าว ซึ่งใช้ประกอบการปฏิบัติงานมาแล้วและต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน (ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานกำหนดระดับตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาในดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2553)

5.2 ผลงานเชิงวิเคราะห์ หมายถึง ผลงานที่แสดงการแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของเรื่องอย่างมีระบบ มีการศึกษาในแต่ละองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา (ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานกำหนดระดับตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2553)

5.3 ผลงานเชิงสังเคราะห์ หมายถึง ผลงานที่แสดงการรวบรวมเนื้อหาสาระต่าง ๆ หรือ องค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน อาศัยความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างรูปแบบและโครงสร้างเบื้องต้น เพื่อให้เกิดแนวทางหรือเทคนิควิธีการใหม่ในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานของหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา (ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐาน

กำหนดระดับตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2553)

5.4 ผลงานวิจัย หมายถึง ผลงานที่เป็นงานศึกษาหรืองานค้นคว้าอย่างมีระบบด้วยวิธีวิทยาการวิจัยที่เป็นที่ยอมรับ และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลคำตอบหรือข้อสรุปรวมที่เป็นประโยชน์และนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาในงานของหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา (ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานกำหนดระดับตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2553)

การเขียนรายงานการวิจัยแบบฉบับสมบูรณ์ เป็นการเขียนรายงานอย่างละเอียด โดยทั่วไปจะยึดตามหลักสากลว่าควรประกอบด้วยหัวข้ออะไรบ้างแต่ถ้าเป็นวิทยานิพนธ์ หรืองานการค้นคว้าอิสระผู้วิจัยจะต้องยึดระเบียบการเขียนของสถาบันนั้น ๆ เพื่อให้การเขียนมีรูปแบบ ตามที่แต่ละสถาบันกำหนดไว้เป็นหลัก

6. วิธีการเผยแพร่ผลงาน

6.1 คู่มือ

6.1.1 เผยแพร่ด้วยวิธีการพิมพ์โดยโรงพิมพ์หรือสำนักพิมพ์

6.1.2 จัดทำเป็นสำเนาเย็บเล่มและส่งเผยแพร่ให้หน่วยงานภายในสถาบัน และหรือภายนอกสถาบันรวมกันไม่น้อยกว่า 5 แห่ง ซึ่งก่อนเผยแพร่ได้ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและรับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บังคับบัญชาแล้ว

6.1.3 จัดทำเป็นสำเนาเย็บเล่มและเผยแพร่โดยการส่งให้ห้องสมุดของสถาบันอุดมศึกษาอย่างน้อย 3 แห่ง ซึ่งก่อนเผยแพร่ได้ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและรับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บังคับบัญชาแล้ว

6.1.4 เผยแพร่คู่มือทั้งเล่มทางเว็บไซต์ของหน่วยงานต่าง ๆ ตามที่ กทช. รับรอง ซึ่งก่อนเผยแพร่ได้ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและรับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บังคับบัญชาแล้ว

6.2 ผลงานเชิงวิเคราะห์

6.2.1 เผยแพร่ด้วยวิธีการพิมพ์โดยโรงพิมพ์หรือสำนักพิมพ์

6.2.2 จัดทำเป็นสำเนาเย็บเล่มและส่งเผยแพร่หน่วยงานภายในสถาบัน และหรือภายนอกสถาบันรวมกันไม่น้อยกว่า 5 แห่ง ซึ่งก่อนเผยแพร่ได้ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและรับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บังคับบัญชาแล้ว

6.2.3 จัดทำเป็นสำเนาเย็บเล่มและเผยแพร่โดยการส่งให้ห้องสมุดของสถาบันอุดมศึกษาอย่างน้อย 3 แห่ง ซึ่งก่อนเผยแพร่ได้ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและรับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บังคับบัญชาแล้ว

6.2.4 เผยแพร่ทางเว็บไซต์ของหน่วยงานต่าง ๆ ตามที่ กทช. รับรอง ซึ่งก่อนเผยแพร่ได้ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและรับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บังคับบัญชาแล้ว

6.2.5 เผยแพร่เป็นบทความในหนังสือประมวลผลการประชุมวิชาการ (Proceedings) วารสารทางวิชาการ หนังสือรวมบทความ จุลสาร หรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งประมวลผลการประชุมวิชาการ (E – Proceedings)

6.3 ผลงานเชิงสร้างสรรค์

6.3.1 เผยแพร่ด้วยวิธีการพิมพ์โดยโรงพิมพ์หรือสำนักพิมพ์

6.3.2 จัดทำเป็นสำเนาเย็บเล่มและส่งเผยแพร่หน่วยงานภายในสถาบันและหรือภายนอกสถาบันรวมกันไม่น้อยกว่า 5 แห่ง ซึ่งก่อนเผยแพร่ได้ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและรับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บังคับบัญชาแล้ว

6.3.3 จัดทำเป็นสำเนาเย็บเล่มและเผยแพร่โดยการส่งให้ห้องสมุดของสถาบันอุดมศึกษาอย่างน้อย 3 แห่ง ซึ่งก่อนเผยแพร่ได้ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและรับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บังคับบัญชาแล้ว

6.3.4 เผยแพร่ทางเว็บไซต์ของหน่วยงานต่าง ๆ ตามที่ กทช. รับรอง ซึ่งก่อนเผยแพร่ได้ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและรับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บังคับบัญชาแล้ว

6.3.5 เผยแพร่เป็นบทความในหนังสือประมวลผลการประชุมวิชาการ (Proceedings) วารสารทางวิชาการ หนังสือรวมบทความ จุลสาร หรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งประมวลผลการประชุมวิชาการ (E – Proceedings) (ภาคผนวก ก)

6.4 ผลงานวิจัย

6.4.1 เผยแพร่ในรูปของบทความวิจัยในวารสารทางวิชาการ ทั้งนี้ วารสารทางวิชาการนั้นอาจเผยแพร่เป็นรูปเล่มสิ่งพิมพ์ หรือเป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่น เช่น เว็บไซต์ หรือซีดีรอมที่มีกำหนดการเผยแพร่อย่างแน่นอนชัดเจน

6.4.2 เผยแพร่ในหนังสือรวมบทความวิจัยในรูปแบบอื่นที่มีการบรรณาธิการประเมินและตรวจสอบคุณภาพ

6.4.3 นำเสนอเป็นบทความวิจัยต่อที่ประชุมทางวิชาการ ซึ่งภายหลังจากการประชุมทางวิชาการได้มีการบรรณาธิการและนำไปรวมเล่มเผยแพร่ในหนังสือประมวลผลการประชุมทางวิชาการ (Proceedings) ของการประชุมทางวิชาการระดับชาติหรือนานาชาติ

6.4.4 การเผยแพร่รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่มีรายละเอียดและความยาวเป็นเล่มหนังสือต้องแสดงหลักฐานว่าได้ผ่านการประเมินคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิและแสดงหลักฐานว่าได้เผยแพร่ไปยังวงวิชาการและวิชาชีพในสาขาวิชานั้นและสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องในประเทศหรือต่างประเทศอย่างกว้างขวาง

6.4.5 จัดทำเป็นรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่มีรายละเอียดและความยาวเป็นเล่มหนังสือและส่งเผยแพร่หน่วยงานภายในสถาบัน และภายนอกสถาบันรวมกันไม่น้อยกว่า 5 แห่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 เดือน

6.4.6 จัดทำเป็นรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อหน่วยงานที่จ้างและผ่านกระบวนการตรวจสอบและหรือตรวจรับงานจ้างตามหลักเกณฑ์และวิธีการการของหน่วยงานดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว แต่ไม่รวมถึงงานวิจัยที่เสนอต่อผู้ให้ทุนกรณีการรับทุนสนับสนุนการวิจัย

การวิจัยและพัฒนา

ในปัจจุบันการวิจัยและพัฒนาซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Research and Development” หรือที่มักนิยมเรียกย่อ ๆ ว่า “R&D” มีความสำคัญอย่างมากต่อความเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ซึ่งนำมาใช้ในการพัฒนาอุตสาหกรรมเป็นครั้งแรกในฐานะเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้เพื่อนำไปประกอบในการผลิตสิ่งใหม่ ๆ ต่อมาได้มีการนำมาใช้ในการวิจัยและพัฒนาศึกษาศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การศึกษา วัฒนธรรมและสังคม อันเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศที่จะต้องกระทำควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมที่พึ่งพาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (องอาจ นัยพัฒน์, 2551, หน้า 230 อ้างถึงใน ชวนะ ทวีอุทิศ, 2558)

1. ความเป็นมาของการวิจัยและพัฒนา

นับตั้งแต่ประมาณ ปี ค.ศ. 1960 ปรากฏว่ามีนักวิจัยของบางประเทศที่ตั้งอยู่ในทวีปยุโรปและอเมริกา เช่น อังกฤษ เยอรมันและสหรัฐอเมริกาได้ริเริ่มใช้เทคนิคการวิจัยรูปแบบใหม่ขึ้น โดยผสมผสานกระบวนการสรรค์สร้างองค์ความรู้ด้วยการทำวิจัยประเภทต่าง ๆ เช่น การวิจัยเชิงสำรวจและการวิจัยเชิงทดลอง เข้ากับกระบวนการพัฒนาและได้เรียกชื่อเทคนิคการวิจัยประเภทนี้ว่า “การวิจัยและพัฒนา” ในระยะแรกการวิจัยและพัฒนาได้นำมาใช้สรรค์สร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาอาวุธยุทโธปกรณ์ใหม่ ๆ ทางทหารขึ้น โดยเฉพาะในช่วงสงครามโลก ครั้งที่ 1 จากนั้นในตอนต้นของช่วงปี ค.ศ. 1970 – 1980 แนวคิดและวิธีการเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาที่กระทำในวงจำกัดได้ขยายมาสู่วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ของประเทศเหล่านั้น โดยมีคณะนักวิจัยในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อาศัยเทคนิคการวิจัยและพัฒนาในการคิดค้นนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์โมเดลใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มสมรรถนะของการแข่งขันในการผลิตและการค้า ดังจะเป็นได้จากการคิดค้นของ Thomas Edison นักวิทยาศาสตร์ผู้มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกาที่ได้ทำวิจัยและพัฒนาเพื่อคิดค้นเทคโนโลยีเป็นต้นแบบสมัยใหม่ในเวลานั้น คือ หลอดไฟฟ้าและสิ่งประดิษฐ์อื่น ๆ ซึ่งส่งผลกระทบอย่างมากต่อความเจริญก้าวหน้าทางด้านอุตสาหกรรม เศรษฐกิจและการค้าของสหรัฐอเมริกาและของโลก นับตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา นอกจากนี้ยังเป็นรากฐานความรู้หลักและแบบอย่างที่ดีเลิศให้กับนักวิจัยคนอื่น ๆ ในการแสวงหาองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ ด้วยทำการวิจัยและพัฒนาที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ตลอดจนเทคโนโลยีขั้นสูงขึ้นมาอีกอย่างมากมาย ดังเช่นที่ปรากฏให้เห็นเด่นชัดในโลกปัจจุบัน (องอาจ นัยวัฒน์, 2551, หน้า 231)

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา การวิจัยและพัฒนาามีบทบาทสำคัญและขยายวงกว้างเป็นอย่างมากในเกือบทุกวิชาชีพ นักธุรกิจและนักอุตสาหกรรมตระหนักต่อความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่ จึงหันมาใช้นักวิทยาศาสตร์และผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องมาทำงานในหน่วยวิจัยและพัฒนาของบริษัทและอุตสาหกรรมที่อยู่ภายในประเทศ บริษัทวิจัยและพัฒนาด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วมากทั้งในประเทศกลุ่มทวีปยุโรปและสหรัฐอเมริกา และได้ขยายมาสู่ประเทศในทวีปเอเชีย โดยเฉพาะญี่ปุ่นและเกาหลี หน่วยงานสำคัญระหว่างประเทศที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการวิจัยและพัฒนาขึ้นอย่างกว้างขวาง ณ ประเทศต่าง ๆ

ในทวีปเอเชียและทวีปอื่น ๆ ทั่วทุกมุมโลก คือ องค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development or OECD) ซึ่งก่อตั้งขึ้น ณ กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส เมื่อปี ค.ศ. 1960 โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจและทางวิชาการ โดยมีศูนย์กลางพัฒนา (Development Center) เป็นกลไกของ OECD ด้านการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งเป็นศูนย์กลางการรวบรวมและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางด้านการพัฒนาระหว่างบรรดาประเทศสมาชิก (Anchor, 2001, pp. 1414 – 1415; Takakura, 1990, อ้างถึงใน องอาจ นัยพัฒน์, 2551, หน้า 231)

สำหรับการวิจัยและพัฒนาในประเทศไทยได้เริ่มต้นขึ้นประมาณตั้งแต่ช่วงต้นของ ปี ค.ศ. 1970 – 1980 (พ.ศ. 2513 – 2523) หลังจากได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาวิจัยแห่งชาติปี พ.ศ. 2502 และในปี พ.ศ. 2507 รวมทั้งการจัดตั้งกระทรวง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงานขึ้นเมื่อ ปี พ.ศ. 2522 หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่สร้างขึ้น ตามพระราชบัญญัติ และ / หรือ สังกัดในกระทรวงดังกล่าวนี้ เช่น สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ได้กำหนดนโยบายและแผนงานด้านการวิจัยและพัฒนาของประเทศขึ้น โดยอิงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในแต่ละช่วงปี หน่วยงานของรัฐบาลเหล่านี้ รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรเอกชนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา ดังเห็นได้จากการกำหนดให้มีระเบียบ ข้อบังคับที่ว่าด้วยการดำรงตำแหน่งทางวิชาการในมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากผลงานด้านการวิจัยเป็นสำคัญ แม้ว่าการวิจัยและพัฒนาที่เกิดขึ้นระยะแรกจะมีบทบาทในการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการผลิตทางการเกษตร และอุตสาหกรรมของประเทศเป็นหลัก แต่ก็ได้มีการนำเทคนิคการวิจัยประเภทนี้มาใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์มากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะการวิจัยและพัฒนาบุคลากรที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายใต้ยุทธศาสตร์การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ เช่น การดำเนินงานวิจัยและพัฒนา ระบบพฤติกรรมไทยแบบบูรณาการที่สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติให้การสนับสนุนเงินทุนและรางวัลแก่ผู้มีผลงานวิจัยดีในด้านนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ, 2548, อ้างถึงใน องอาจ นัยพัฒน์, 2551, หน้า 232)

2. ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่ใหม่ ๆ เกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการและการบริการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบแล้ว ประยุกต์ความรู้หรือความเข้าใจที่ได้จากการแสวงหาไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงให้เกิดผลผลิต กระบวนการและการบริการแบบใหม่ขึ้น ซึ่งมีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการจำเป็นของบุคคล ตลาดหรือองค์การใด ๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลผลิต (Product) ซึ่งผลผลิตนี้ในทางธุรกิจอาจเรียกว่า “ผลิตภัณฑ์” ที่เป็นตัวสินค้า ในทางการศึกษาอาจเรียกว่า “นวัตกรรม” ที่อาจเป็นวัตถุ (Material) หรืออาจเป็นแนวคิด (Concept) ที่สะท้อนให้เห็นถึงหลักการ เทคนิคหรือวิธีการเพื่อการปฏิบัติด้วยเมื่อพิจารณาในแง่เฉพาะการวิจัยและพัฒนาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ สามารถให้ความหมายได้ว่าเป็นกระบวนการศึกษา ค้นคว้าที่กระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนคลังความรู้หรือความเข้าใจในแง่ใหม่ ๆ ของมนุษย์ สังคม และวัฒนธรรม แล้วประยุกต์ความรู้และความเข้าใจดังกล่าวไปใช้ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การปรับพฤติกรรมบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การ ตลอดจนการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนหรือสังคม สำหรับแนวคิดการวิจัยและพัฒนาในสาขาวิชาการบริหาร การศึกษาที่เห็นชัดเจน เช่น แนวคิดการบริหารแบบยึดสถานศึกษาเป็นฐาน แนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นต้น โดยมีเหตุผลในการพัฒนาผลผลิตหรือนวัตกรรมนั้นว่าเป็นผลสืบเนื่อง จากความเปลี่ยนแปลงหรือความก้าวหน้าของนวัตกรรมทางการศึกษา ทั้งที่มีการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในตัวของนวัตกรรมเองหรือการเกิดขึ้นใหม่ของนวัตกรรม จึงจำเป็นต้องพัฒนาวิชาชีพบุคลากรให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงหรือความก้าวหน้า นั้น มีกระบวนการในการพัฒนาผลผลิตหรือนวัตกรรมในรูปแบบ R1D1..R2D2..R3D3..RiDi.. มีขั้นตอนสุดท้ายใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Design) จุดมุ่งหมายหลักเพื่อทดสอบคุณภาพของผลผลิตในลักษณะ If X...then Y และเพื่อการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของผลผลิตหรือนวัตกรรมนั้นด้วย จากนั้นจึงมีการเผยแพร่เพื่อนำไปใช้ในวงกว้างต่อไป (องอาจ นัยพัฒน์, 2551, หน้า 232 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2553, หน้า 94) ความสำคัญที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนา คือ ความต้องการสิ่งประดิษฐ์และผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ก้าวหน้ามีประสิทธิภาพสูงในการแก้ปัญหาและการพัฒนา ซึ่งมีวิธีการจัดกระทำได้หลายวิธี โดยในการใช้ระบบการวิจัยและพัฒนานั้น เป็นวิธีการที่สำคัญวิธีการหนึ่งที่มีกระบวนการอย่างเป็นระบบ (Systematic) พัฒนามาจากแนวคิดวิธีการเชิง

วิทยาศาสตร์ผสมผสานกับกระบวนการวิจัยประยุกต์ลักษณะเป็นการศึกษาวิจัยเชิงทดลอง (Experimental study) มีการศึกษา มีการออกแบบ และมีการทดลองเพื่อตรวจสอบผลด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบก่อนนำออกประยุกต์ใช้หรือเผยแพร่ (เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตนะ, 2557, หน้า 220)

จากความหมายของการวิจัยและพัฒนาสามารถสรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นการแสวงหาความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ เพื่อนำไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงให้เกิดผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่หรือการบริการใหม่ขึ้น ซึ่งในทางการศึกษาอาจเป็นหลักสูตร ชุดฝึกอบรม ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โปรแกรมสำเร็จรูปหรือโครงการพัฒนา เป็นต้น ในรูป R1D1..R2D2..R3D3..RiDi และนำผลวิจัยที่พบว่ามีคุณภาพนั้นไปเผยแพร่ เพื่อนำไปใช้ในวงกว้างต่อไป ถือว่าผลผลิตหรือนวัตกรรมนั้นได้รับรองคุณภาพการวิจัย

3. ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

จากความหมายข้างต้นจะพบว่าการวิจัยและพัฒนาทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์มีจุดเน้นสำคัญ 3 ประการ คือ การแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจใหม่ ด้วยการทำวิจัย (Research) การสร้างต้นแบบหรือผลิตภัณฑ์ด้วยการดำเนินงานพัฒนา (Development) และการขยายผลต้นแบบการพัฒนาไปสู่ผู้ใช้ด้วยการเผยแพร่ (Dissemination) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บางครั้งมีผู้เรียกการวิจัยและพัฒนา (R&D) ว่า “การวิจัยเพื่อพัฒนาและเผยแพร่” หรือ “RD&D” อย่างไรก็ตามนักวิจัยวิทยาหรือนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ การวิจัยประเภทนี้ โดยทั่วไปมักพิจารณาจุดเน้นด้านการพัฒนาและเผยแพร่เข้าไว้ด้วยกัน กล่าวโดยสรุปการวิจัยและพัฒนาที่มีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้ (องอาจ นัยพัฒน์, 2551, หน้า 232 – 234 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553, หน้า 94 – 97)

3.1 เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาผลผลิต กระบวนการ หรือการบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ใช้และสังคม ดังนั้นการวิจัยและพัฒนาจึงสามารถกระทำได้ทุกสาขาวิชา ตั้งแต่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสาขาต่าง ๆ ไปจนถึงมนุษยศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์

3.2 เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่กล่าวว่า “อย่างเป็นระบบ” คือ เป็นการดำเนินงานที่เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการหลัก

ทั้ง 3 ประการ คือ การวิจัย การพัฒนาและการเผยแพร่ในลักษณะเชื่อมสัมพันธ์กันอย่าง สอดคล้องกลมกลืนจนก่อรูปเป็นกระบวนการซับซ้อนเดียวกันอย่างสมบูรณ์ ส่วนที่กล่าวว่า “อย่างต่อเนื่อง” คือ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่จะต้องกระทำติดต่อกัน โดยใช้ ระยะเวลาในการทำกิจกรรมการวิจัย การพัฒนาและการเผยแพร่ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่าง กว้างขวางและเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง

3.3 มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักร ด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ โดยทั่วไป ขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำวิจัยมักจะดำเนินไปในลักษณะเป็นวัฏจักรหรือวงจร (Cyclical Stages) ทั้งนี้เพื่อเอื้ออำนวยให้ขั้นตอนต่าง ๆ ของการแสวงหาความรู้หรือสรรค์ สร้างความเข้าใจแล้วจึงทำการพัฒนาไปเป็นผลผลิต กระบวนการหรือบริการใหม่ ๆ โดยใช้ วิธีการที่เชื่อถือได้ตามฐานคติภายใต้กระบวนการทัศน์ที่นักวิจัยยึดถือ มีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำกัน และเชื่อมโยงไปยังขั้นตอนเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ จนมั่นใจว่ากระบวนการศึกษาริวิจัยที่เกิดขึ้น ทั้งหมด มีคุณภาพได้มาตรฐาน

3.4 มักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำวิจัย เช่น ผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนรวบรวมข้อมูล ที่ จำเป็นต่อการออกแบบนวัตกรรม และการวิจัยเชิงทดลองที่เกิดขึ้นในขั้นตอนทดสอบ คุณภาพของนวัตกรรมกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.5 มุ่งเน้นตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา จุดเน้น สำคัญของการวิจัยประเภทนี้ คือ การดำเนินงานวิจัยที่จะต้องตอบสนองความต้องการ จำเป็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ประสงค์จะนำผลผลิต กระบวนการและบริการ ที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้งานและ / หรือประกอบการตัดสินใจ แก้ปัญหาที่มีอยู่ในครอบครัว สถานที่ทำงาน องค์กรหรือชุมชนโดยให้มีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายของการวิจัยและพัฒนา

3.6 ผลการวิจัยที่มีคุณค่าและมูลค่าสูง สามารถจดทะเบียนสิทธิบัตรได้ ผลการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อันเป็นภูมิปัญญาที่เกิดจาก การสร้างสรรค์และการลงทุน ลงแรงของนักวิจัย อาจจะมีคุณค่า (Value) และมูลค่า (Worth) เชิงพาณิชย์หรือเป็นประโยชน์ในแง่การทำกำไรได้สูง ซึ่งนักวิจัยสามารถ จดทะเบียน เพื่อคุ้มครองสิทธิให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสิทธิ และพระราชบัญญัติ สิทธิบัตรทั้งภายในประเทศหรือนานาชาติได้

4. ประเภทของการวิจัยและพัฒนา

ในปัจจุบันมีนักวิชาการอิสระจากหลายสาขาวิชา หลายอาชีพและ นักวิชาการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนาที่มีชื่อเสียง ได้จำแนกการวิจัยและพัฒนาตาม ระยะเวลาของการดำเนินงาน (R&D Stages) ได้ 3 ประเภท คือ (Krajewski and Ritzman, 2002; Takakura, 1990; สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย หรือ TDRI, 2534, อ้างถึง ใน องอาจ นัยพัฒน์, 2551, หน้า 234 – 235)

4.1 การวิจัยพื้นฐานหรือการวิจัยบริสุทธิ์ (Basic or Pure Research)

การจำแนกให้การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยพื้นฐานหรือการวิจัยบริสุทธิ์เกิดจาก ฐานคติ ความเชื่อที่ว่า การวิจัยประเภทนี้ มุ่งแสวงหาหรือสรรค์สร้างความรู้และความเข้าใจ เชิงธรรมชาติด้วยแง่มุมใหม่ ๆ ในแต่ละสาขาวิชา ความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่ได้ คือ “หัวใจ” ของการวิจัยและพัฒนา และไม่คอยให้ความสนใจมากนักว่าจะมีใครเป็นผู้นำ ความรู้หรือความเข้าใจจากการแสวงหาที่ได้ไปใช้ทำอะไร และอย่างไรบ้าง จุดเน้นสำคัญ อยู่ตรงที่เป็นการ “ต่อยอด” เพิ่มพูนองค์ความรู้หรือขยายพรมแดนแห่งความเข้าใจใหม่ โดยเฉพาะที่แสดงในรูปแนวคิดทฤษฎีในสาขาวิชาด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ หรือด้านอื่น ๆ ให้กว้างไกล ออกไปสู่ชุมชนทางวิชาการ

4.2 การวิจัยประยุกต์ (Applied Research) เป็นการจำแนกการวิจัยและพัฒนาตามฐานคติความเชื่อที่ว่า การวิจัยประเภทนี้มีลักษณะเป็นไปในลักษณะตรงกันข้าม กับฐานคติแบบแรก กล่าวคือ เป็นการวิจัยที่มุ่งก่อให้เกิดผลการด้านการปฏิบัติ โดยนำ ความรู้หรือความเข้าใจที่แสวงหาหรือสรรค์สร้างขึ้นมาทำการวิจัยต่อในเชิงประยุกต์ โดยมุ่งหวังที่จะนำไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแก้ไขปัญหา ดังนั้น การวิจัยและพัฒนาตามฐานคตินี้จะสนใจในเรื่องประโยชน์ใช้สอยที่ได้จากการวิจัยและพัฒนามากกว่า การสร้างความรู้หรือความเข้าใจในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งโดยตรง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ผลผลิตในรูปผลิตภัณฑ์หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ พัฒนาระบบการ ดำเนินงานใหม่ ตลอดจนแสวงหาระบบและวิธีการบริการใหม่ โดยอาศัยการวิจัยเป็นฐาน สำหรับการพัฒนา (Research Based Development)

4.3 การวิจัยพัฒนา (Development Research) เป็นการจำแนกตาม มาตรฐานคติความเชื่อที่ว่า การวิจัยประเภทนี้มุ่งเน้นการ “แปรเปลี่ยน” ความรู้หรือความ เข้าใจที่ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งได้มาจากการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ให้อยู่ในรูป ผลผลิต กระบวนการหรือการบริการที่พัฒนาขึ้นใหม่หรือปรับปรุง “โฉมใหม่”

ของสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จากที่มีอยู่เดิมแล้วก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำมาใช้ได้ทั้งในทางปฏิบัติจริง ๆ รวมทั้งมีคุณค่าตามการรับรู้และประเมินของผู้ต้องการใช้และมีมูลค่าในเชิงพาณิชย์ ผลลัพธ์ที่ออกมาของการวิจัยและพัฒนาประเภทนี้ สามารถนำไปใช้ลงมือดำเนินงานได้ทันทีซึ่งแตกต่างไปจากผลลัพธ์ของการวิจัยและพัฒนา 2 ประการแรกที่จะต้องรอคอยเวลายาวนาน ก่อนที่จะให้ผลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติได้จริง

5. ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา

ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 ตัดสินใจออกแบบการวิจัยโดยเลือกใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา

คำถามการวิจัยที่เหมาะสมสำหรับออกแบบเป็นการวิจัยและพัฒนาควรมีสาระสำคัญที่มุ่งเน้นได้รับความรู้ความเข้าใจหรือองค์ความรู้ในแง่มุมใหม่ ๆ ที่ตั้งอยู่บนฐานการวิจัย แล้วพัฒนาไปสู่นวัตกรรมในรูปกระบวนการ ระบบหรือวิธีการ รวมทั้งผลิตหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถใช้พัฒนาหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้จริง ดังนั้นวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยจึงเพื่อค้นหาคำตอบว่าความรู้ความเข้าใจหรือองค์ความรู้ใหม่ที่น่าสนใจต่อในเชิงประยุกต์เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรม สามารถนำไปใช้ป้องกันหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พัฒนาการปฏิบัติงานที่สนใจ ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสภาพจริงได้หรือไม่ อย่างไร นักวิจัยควรตระหนักต่อลักษณะสำคัญของการวิจัยและพัฒนาในประเด็นดังกล่าวนี้เพื่อให้การตัดสินใจออกแบบแสวงหาองค์ความรู้โดยเลือกใช้วิธีการวิจัยประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

5.2 สำรวจ วิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการจำเป็น

เป็นการศึกษาเชิงสำรวจเพื่อสืบค้นหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นข้อสรุปซึ่งปรากฏการณ์ระยะเริ่มต้นว่าปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือพัฒนาให้มีสถานะดีขึ้นกว่าเดิมคืออะไร มีความต้องการจำเป็น (Needs) ต่อการแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร ปัญหานั้นให้มีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด และปัจจัยสนับสนุนและขัดขวางการแก้ไขหรือพัฒนามีอะไรบ้าง ในแนวปฏิบัติการตอบประเด็นคำถามเหล่านี้จะต้องวิเคราะห์มาจากข้อมูลต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ในรูปตัวเลขและไม่ได้อยู่ในรูปตัวเลขเพื่อสะท้อนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันโดยใช้วิธีการเชิงสำรวจ (Survey research method) นอกจากนี้ นักวิจัยควรทำการวิเคราะห์ลักษณะส่วนตัวและบริบทการทำวิจัยของตนว่ามีจุดแข็ง จุดจำกัด โอกาส และสิ่งคุกคามอะไรบ้าง (SWOT analysis)

และควรทำการศึกษาแนวโน้มในอนาคตว่ามีความเป็นไปได้หรือไม่ว่าปัญหาที่ต้องจะแก้ไข ปัจจัยต้นเหตุที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้นจะส่งผลกระทบต่อในวงกว้างหรือแคบต่อบุคคลกลุ่มเดิม หรือกลุ่มใหม่ รวมทั้งจะมีระดับความรุนแรงมากน้อยเพียงใด การตอบประเด็นคำถาม เหล่านี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงอนาคต (Futuristic analysis) การได้รับสารสนเทศอย่างละเอียด ครอบคลุมปรากฏการณ์ทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ที่วิเคราะห์และสังเคราะห์ได้จาก ข้อมูลที่อยู่ในรูปตัวเลขและไม่ได้อยู่ในรูปตัวเลข จะช่วยให้ นักวิจัยสามารถเข้าถึง ธรรมชาติของปัญหาได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นผลให้การวางแผนกระทำได้ตรงจุดสำหรับ นำไปใช้เป็นฐานอ้างอิงหรือเปรียบเทียบกับผลในระยะสุดท้ายภายหลังจากนำต้นแบบการ พัฒนาไปทดลองใช้แล้ว

5.3 ตั้งเป้าหมาย วางแผนการดำเนินการและเลือกแบบการวิจัยและพัฒนา

การตั้งเป้าหมายที่พึงปรารถนาและมีความเป็นไปได้ โดยการกำหนด ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ ทั้งในเชิงปริมาณและทิศทางที่พึงประสงค์หรือเป็นการ ระบุภาวะของปัญหาที่ได้รับการแก้ไขหรือพัฒนาแล้ว การออกแบบการวิจัยในขั้นตอนนี้ จำเป็นต้องให้ความหมายของสภาวะดังกล่าว ซึ่งเป็นผลที่นักวิจัยและบุคคลผู้เกี่ยวข้องมี ความต้องการจำเป็นให้อยู่ในรูปปฏิบัติการ (Operational definition) ทั้งด้านคุณภาพและ ปริมาณอย่างชัดเจน โดยกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานหรือตัวบ่งชี้ประกอบการนิยามอย่าง ชัดเจน

เมื่อตั้งเป้าหมายแล้ว ต่อไปเป็นการวางแผนดำเนินการและเลือกแบบ การวิจัยและพัฒนาโดยอาศัยสารสนเทศที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในขั้นที่ผ่านมา มาใช้ พิจารณาเพื่อประกอบการตัดสินใจในการออกแบบการวิจัยและพัฒนาซึ่งส่วนใหญ่ มักปฏิบัติในรูปการระดมสมอง (Brain storming) โดยดำเนินการดังนี้

5.3.1 ศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี หลักการหรือ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการหรือแนวทางต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา

5.3.2 กำหนดแนวทางดำเนินการแบบต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มให้ผลดี จนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยในอดีตช่วย ชี้แนะในการกำหนดแนวทาง

5.3.3 จัดลำดับความเป็นไปได้ของแนวทางแบบต่าง ๆ ที่ใช้แก้ไข ปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาเฉพาะแนวทางที่ปฏิบัติได้จริง

5.3.4 แจกแจงรายละเอียดภาระงานของผู้ร่วมวิจัย งบประมาณ และระยะเวลาที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานตามแนวทางที่นักวิจัยเลือกมาพร้อมจัดทำปฏิทินกรอบระยะเวลาดำเนินการวิจัยตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ

5.3.5 เลือกแบบการวิจัยและพัฒนาสำหรับใช้แสวงหาองค์ความรู้ ซึ่งแบบการวิจัยที่นำมาใช้ออกแบบมักนิยมเป็นแบบผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และควรปฏิบัติตามแนวทางดังนี้ 1) ระบุเหตุผลเชิงหลักการ (Rationale) อย่างชัดเจนว่าทำไมจึงจำเป็นต้องออกแบบโดยเลือกใช้การผสมผสานวิธีการ พร้อมกับระบุเกณฑ์ที่ใช้ 2) เลือกแบบผสมผสานวิธีการโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่ช่วยให้สามารถดำเนินการวิจัยจนกระทั่งได้คำตอบของคำถามการวิจัยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 3) เลือกแบบผสมผสานวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง โดยมีลักษณะไม่ซับซ้อนมากเกินไป ประหยัดเวลาและงบประมาณในการดำเนินการ 4) ตั้งคำถามการวิจัยให้สอดคล้องกับฐานคิดตามกระบวนการทัศน์ที่รองรับวิธีการที่เลือกใช้ และ 5) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละประเภทให้สอดคล้องกับแบบผสมผสานวิธีการที่เลือกใช้

5.4 ออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนา

นักวิจัยจะต้องปฏิบัติอย่างพิถีพิถันเพื่อให้ต้นแบบหรือระบบการพัฒนาเบื้องต้นที่เป็นผลจากการออกแบบและสร้างขึ้น (Prototype or System designs) มีคุณภาพสำหรับนำไปประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการทำงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปรากฏการณ์ปกติ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

5.4.1 วิเคราะห์คำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ และความสำคัญหรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ โดยวิเคราะห์คำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ และความสำคัญหรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย ว่าคืออะไร มีสาระสำคัญมุ่งเน้นในประเด็นใดบ้าง

5.4.2 ระบุประเภทของต้นแบบการพัฒนา โดยระบุประเภทของต้นแบบการพัฒนาที่จะออกแบบและสร้างขึ้นว่าคืออะไร และมีลักษณะอย่างไร ซึ่งต้นแบบการพัฒนาสามารถจำแนกโดยใช้ส่วนประกอบหลักจากการวิเคราะห์เชิงระบบเป็นเกณฑ์ได้ 4 ประเภท (องอาจ นัยพัฒน์, 2551, หน้า 269 – 270) ดังนี้

5.4.2.1 ต้นแบบที่เป็นปัจจัยต้นเหตุ เป็นสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นใหม่โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสร้างสิ่งที่เป็นปัจจัยต้นเหตุที่จำเป็นที่ยังไม่มีขาดหายหรือ

บกพร่อง เสริมสิ่งที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ในเชิงปริมาณและคุณภาพ ให้สิ่งนั้นมีโอกาสได้เกิดขึ้นหรือมีความครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

5.4.2.2 ต้นแบบที่เป็นกระบวนการ เป็นสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นเป็นกระบวนการใหม่ที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ เช่น กระบวนการฝึกอบรมหรือกระบวนการประเมินผลการฝึกอบรม ยังรวมถึงระบบหรือวิธีการทำงานต่าง ๆ (System or Procedures) เช่น ระบบหรือวิธีการให้การฝึกอบรม และระบบหรือวิธีการให้บริการ เป็นต้น

5.4.2.3 ต้นแบบที่เป็นผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ เป็นสิ่งประดิษฐ์ที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นใหม่ที่สามารถจับต้องหรือมองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น วัสดุ อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสร้างสิ่งที่ไม่มี เสริมในสิ่งที่ขาดหาย หรือบกพร่อง รวมทั้งฝึกหัดสิ่งที่ยังด้อยทั้งในเชิงปริมาณหรือคุณภาพเพื่อให้มีปริมาณเพิ่มขึ้นและคุณภาพหนาแน่นเพียงพอที่จะหลอมรวมกันแล้วก่อให้เกิดผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ที่พึงประสงค์ขึ้นได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

5.4.2.4 ต้นแบบที่เป็นความคงทนของผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ เป็นสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นใหม่โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปเสริมหรือกำกับติดตามสิ่งที่มี รวมทั้งฝึกหัดเพิ่มเติมหรือควบคุมสิ่งที่เป็นอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กร เพื่อป้องกันการหยุดชะงักหรือการเวียนกลับไปอยู่ในสภาพเดิม กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นเพื่อมุ่งเน้นดำรงความคงทนหรือความยั่งยืนของสิ่งดีให้คงเดิมนั่นเอง

5.4.3 กำหนดขอบเขตผู้ใช้ โดยกำหนดขอบเขตผู้ที่คาดหวังว่าจะนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้ประโยชน์โดยตรงว่าเป็นใครหรือบุคคลกลุ่มใด จำนวนมากน้อยเพียงใด ครอบคลุมพื้นที่และระยะเวลาดำเนินการยาวนานเพียงใด เพราะต้นแบบการพัฒนาบางประเภทใช้กับเฉพาะบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น แต่บางประเภทก็สามารถใช้ประโยชน์ร่วมได้

5.4.4 กำหนดส่วนประกอบของต้นแบบ โดยกำหนดส่วนประกอบเชิงโครงสร้างของต้นแบบการพัฒนาว่ามีสิ่งใดบ้างที่เป็นฮาร์ดแวร์ (Hardware) คือ สามารถรับรู้ได้โดยเป็นรูปธรรม มีลักษณะปรากฏให้รับรู้ด้วยประสาทสัมผัส เป็นส่วนอุปกรณ์หรือที่เป็นรูปแบบ (Form) และมีสิ่งใดบ้างที่เป็นซอฟต์แวร์ (Software) มีลักษณะแฝงเร้นนามธรรม ไม่สามารถรับรู้ผ่านทางสัมผัสได้โดยตรง เป็นส่วนชุดคำสั่งหรือการทำ

หน้าที่ (Function) ของกลไกต่าง ๆ ในส่วนที่เป็นฮาร์ดแวร์ รวมทั้งควรคำนึงถึงส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกับบุคคลผู้ปฏิบัติการใช้ต้นแบบการพัฒนา (People ware) การออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนาถ้าขาดการคำนึงถึงส่วนประกอบใดส่วนประกอบหนึ่งไปจะทำให้การนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.4.5 อธิบายลักษณะเด่นของต้นแบบการพัฒนา โดยอธิบายให้ผู้ที่คาดหวังว่าจะนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้ประโยชน์หรือผู้สนใจต้นแบบการพัฒนาทราบและเข้าใจว่ามีคุณสมบัติสำคัญหรือมีลักษณะเด่นที่เป็นแนวปฏิบัติแบบใหม่ วิธีการใหม่ กระบวนการใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่อะไรบ้าง สำหรับนำไปใช้ป้องกันหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พัฒนาการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน องค์กร หรือสังคมให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลทางบวกต่อการนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้ได้อย่างถูกต้อง

5.4.6 ระบุเงื่อนไขในการนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้ โดยระบุเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยให้การนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้จริงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น การเตรียมความพร้อมด้านสถานที่ ด้านบุคคลผู้ที่คาดหวังว่าจะนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน เป็นต้น

5.4.7 ดำเนินการสร้างต้นแบบการพัฒนา โดยทั่วไปการสร้างต้นแบบการพัฒนาจะดำเนินการภายหลังจากที่ได้ออกแบบเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพราะเชื่อว่าเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแทรกซ้อน ข้อบกพร่อง หรือความคลาดเคลื่อนต่าง ๆ ขึ้นในการสร้างต้นแบบ ตามฐานคิดที่ได้รับการยึดถือเป็นหลักการและวิธีการปฏิบัติอย่างเข้มงวด ในหมู่นักวิจัยเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตาม ฐานคิดนี้อาจผ่อนคลายหรือยืดหยุ่นลงได้บ้างในหมู่นักวิจัยเชิงคุณภาพที่เชื่อว่าการออกแบบและการสร้างเป็นกระบวนการเดียวกัน จึงสามารถออกแบบและสร้างไปพร้อม ๆ กันได้ โดยให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องว่าจะนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้และผู้เกี่ยวข้องมามีส่วนร่วมในการออกแบบและการสร้าง การเลือกฐานคิดในการออกแบบและการสร้างต้นแบบว่าเป็นแบบใด ควรขึ้นอยู่กับประเภทของต้นแบบ โดยต้นแบบที่เป็นกระบวนการน่าจะเหมาะสำหรับฐานคิดการออกแบบพร้อมกับสร้างต้นแบบ ส่วนต้นแบบที่เป็นปัจจัยต้นเหตุและเป็นผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์น่าจะเหมาะสำหรับฐานคิดการออกแบบก่อนแล้วสร้างต้นแบบภายหลัง

5.5 ทดลองใช้และประเมินต้นแบบการพัฒนา

การทดลองใช้และประเมินต้นแบบการพัฒนาในเบื้องต้นเป็นการศึกษานำร่อง (Pilot study) ว่าต้นแบบที่ออกแบบและสร้างขึ้นนั้นสามารถนำไปใช้ป้องกันหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พัฒนาการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน องค์กรหรือสังคมให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้หรือไม่ อย่างไร ก่อนที่จะนำไปใช้จริงในวงกว้างระยะสุดท้ายต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.5.1 การทดลองใช้ต้นแบบการพัฒนาในเบื้องต้นหรือการศึกษานำร่อง เป็นการนำต้นแบบการพัฒนาไปทดลองใช้ในสภาพจริงภายใต้ขอบเขตจำกัด แล้วทำการประเมินว่าสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหา พัฒนาการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด โดยกระทำดังนี้

5.5.1.1 วัดค่าตัวแปรหรือศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการจำเป็นก่อนนำต้นแบบการพัฒนาไปทดลองใช้

5.5.1.2 ทดลองใช้ต้นแบบการพัฒนากับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก ซึ่งเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรที่ศึกษา

5.5.1.3 วัดค่าตัวแปรหรือศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการจำเป็นภายหลังนำต้นแบบการพัฒนาไปทดลองใช้

5.5.1.4 วิเคราะห์ข้อมูลขั้นเบื้องต้นและปรับปรุงคุณภาพของต้นแบบการพัฒนา โดยอาศัยผลของการวิเคราะห์เป็นแนวทางในการปรับปรุง

5.5.1.5 หาประสิทธิผลของต้นแบบการพัฒนา (Operation testing) ซึ่งอาจกระทำได้หลายแนว เช่น บรรยายเปรียบเทียบก่อนและหลังใช้ต้นแบบการพัฒนา นิยามตัวบ่งชี้ที่แสดงผลลัพธ์ที่ต้องการแล้วเปรียบเทียบข้อมูลก่อนและหลังใช้ต้นแบบการพัฒนา คำนวณค่าอัตราส่วนระหว่างร้อยละของหน่วยงานตัวอย่าง (P_1) ที่ทดสอบแล้วผ่านระดับผ่านตามระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (P_2) เช่น $P_1 : P_2$ มีค่าเท่ากับ 80 : 80 หรือ 70 : 70 และคำนวณค่าอัตราส่วนระหว่างคะแนนที่ได้จากการดำเนินงานในระหว่างนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้ (E_1) และคะแนนสรุปที่ได้เมื่อดำเนินการใช้ต้นแบบการพัฒนากับกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้เสร็จเรียบร้อยแล้ว (E_2) เช่น $E_1 : E_2$ เท่ากับ 80 : 80 เป็นต้น

5.5.2 ประเมินต้นแบบการพัฒนา เป็นการดำเนินการในระยะสุดท้ายหรือการทดสอบในภาคสนาม (Field testing) โดยการนำต้นแบบการพัฒนาที่นักวิจัยแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนาแล้วไปทดลองใช้ในวงกว้างตามสภาพที่เกิดขึ้นจริง ๆ กับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ แล้วทำการประเมินว่าสามารถนำไปใช้ป้องกันหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พัฒนาการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน องค์กรหรือสังคมให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้หรือไม่ อย่างไร โดยกระทำดังนี้

5.5.2.1 กำหนดกลุ่มตัวอย่างขนาด n หน่วยจากประชากร N หน่วย แล้วสุ่มตัวอย่างตามกำหนดกลุ่มตัวอย่าง (Random sampling) จากนั้นจึงสุ่มกลุ่มตัวอย่างขนาด n หน่วยเพื่อทดลองต้นแบบการพัฒนา (Random assignment)

5.5.2.2 ออกแบบเลือกแบบการทดลอง (Experimental design) ที่เหมาะสมกับธรรมชาติของต้นแบบการพัฒนาและบริบทที่ทำการทดสอบคุณภาพของต้นแบบการพัฒนา ซึ่งโดยทั่วไปในกรณีประชากรที่ศึกษาวิจัยมีจำนวนน้อย มักออกแบบโดยเลือกใช้แบบกึ่งการทดลองประเภทหนึ่งกลุ่มวัดก่อนและหลังการทดลอง หรือแบบหนึ่งกลุ่มมีการวัดซ้ำครั้งเดียว และแบบอนุกรมเวลากลุ่มเดียวหรือแบบหนึ่งกลุ่มมีการวัดซ้ำหลายครั้ง แต่ถ้าประชากรที่ศึกษามีจำนวนมาก สามารถออกแบบโดยเลือกแบบการทดลองประเภท 2 กลุ่ม มีกลุ่มควบคุมวัดก่อนและหลังทดลอง หรือ 2 กลุ่มมีกลุ่มควบคุมวัดหลังการทดลองครั้งเดียว

5.5.2.3 วัดค่าตัวแปรหรือศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการจำเป็นก่อนนำต้นแบบการพัฒนาไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการทดลอง โดยใช้เครื่องมือวัดที่มีความเป็นปรนัย (Objective) มีความเที่ยง (Reliability) และมีกระบวนการวัดค่าที่ทำให้ได้คะแนนที่มีความตรง (Validity) ทั้งนี้ การวัดค่าตัวแปรก่อนการทดลอง จะกระทำเฉพาะในกรณีที่นักวิจัยออกแบบเลือกการทดลองประเภทที่มีการวัดก่อนและหลังการทดลอง

5.5.2.4 ใช้ต้นแบบพัฒนากับกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่เข้ารับการทดลอง ส่วนกลุ่มควบคุม (ในกรณีมีกลุ่มควบคุม) งดใช้ต้นแบบพัฒนา

5.5.2.5 วัดค่าตัวแปรหรือศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการจำเป็นหลังนำต้นแบบการพัฒนาไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการทดลอง

5.5.2.6 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าตัวแปรที่สนใจด้วยวิธีการทางสถิติ เช่น การทดสอบค่าที (t - test) หรือ Wilcoxon T - test (sign - test) เป็นต้น

5.5.2.7 ปรับปรุงต้นแบบการพัฒนาให้มีคุณภาพเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยอาศัยผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแนวทางในการปรับปรุง

5.5.2.8 จัดทำคู่มืออธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับข้อแนะนำในการใช้

5.6 ประเมินคุณภาพการออกแบบการวิจัยและพัฒนา

เป็นการประเมินส่วนประกอบต่าง ๆ ขอบแบบการวิจัยและพัฒนาที่ได้ดำเนินการออกแบบตั้งแต่ขั้นตอนตัดสินใจออกแบบการวิจัยโดยเลือกใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา จนถึงขั้นตอนทดลองใช้และประเมินต้นแบบการพัฒนาว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด มีส่วนใดบ้างที่จะเป็นต้องมีการปรับปรุงก่อนนำไปใช้ลงมือทำการวิจัยและพัฒนาต้นแบบจริง ๆ (Implementation) โดยใช้เกณฑ์สำหรับประเมินเพื่อปรับปรุงคุณภาพของการออกแบบการวิจัยและพัฒนาในแต่ละด้าน (Formative evaluation) และประเมินเพื่อสรุปคุณภาพของการออกแบบการวิจัยและพัฒนาในภาพรวม (Summative evaluation) ก่อนนำไปใช้จริงไม่ว่าจะเป็นการออกแบบโดยเลือกใช้ผสมผสานวิธีการแบบใดก็ตาม

5.7 ดำเนินการผลิตและเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง

เป็นการนำต้นแบบการพัฒนาที่ได้ปรับปรุงจนมั่นใจในคุณภาพดีแล้วมาทำการผลิตและเผยแพร่สู่กลุ่มผู้ใช้และสังคมในวงกว้าง สามารถดำเนินการได้ดังนี้

- 1) พิถีพิถันในการควบคุมและบริหารจัดการกระบวนการผลิตให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2) จัดให้มีการประชุมสัมมนาทางวิชาการเพื่อสาธิตการใช้กระบวนการใหม่ ระบบหรือวิธีการใหม่ ผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ใหม่
- 3) นำเสนอรายงานการวิจัยเพื่อเผยแพร่ลงในสื่อประเภทต่าง ๆ
- 4) ติดต่อเผยแพร่ไปยังกลุ่มบุคคลผู้ที่คาดว่าจะเป็นผู้ใช้นวัตกรรมเหล่านี้โดยตรง และ
- 5) เพื่อให้การเผยแพร่นวัตกรรมที่ผลิตขึ้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ควรทำวิจัยเชิงสำรวจหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการด้านการตลาด (Marketing research) ร่วมด้วยก็ได้

สรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา (Research and Development, R & D) เป็นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ แล้วประยุกต์สู่การเป็นต้นแบบการพัฒนาในรูปของกระบวนการ ระบบหรือวิธีการ ผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ใหม่

เพื่อนำไปใช้ป้องกันหรือแก้ไขปัญหา พัฒนาการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร และนำต้นแบบการพัฒนาที่ได้ปรับปรุงจนมั่นใจในคุณภาพดีแล้วมาทำการผลิตและเผยแพร่สู่กลุ่มผู้ใช้และสังคมในวงกว้าง โดยมีจุดเน้นเพื่อการวิจัย การพัฒนาและการเผยแพร่ มีลักษณะเพื่อแสวงหาองค์ความรู้ใหม่แล้วประยุกต์เป็นต้นแบบการพัฒนา อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ มักใช้การผสมผสานวิธีการ มุ่งตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและผลการวิจัยสามารถจดทะเบียนสิทธิบัตรได้ การวิจัยและพัฒนา มี 3 ประเภท คือ การวิจัยพื้นฐานหรือการวิจัยบริสุทธิ์ การวิจัยประยุกต์ และการวิจัยพัฒนา มีหลักการสำคัญ คือ เปิดโอกาสให้บุคคลผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย คำนึงถึงความถูกต้องขององค์ความรู้ใหม่ ตระหนักต่อความเชื่อถือได้ขององค์ความรู้ใหม่ด้วยการทวนสอบและให้ความสำคัญต่อความเข้มงวดทางทฤษฎีและความยืดหยุ่นทางการปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีส่วนประกอบ คือ การสำรวจปัญหาและวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น การตั้งเป้าหมายและวางแผนพัฒนา การวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ การวิจัยพัฒนา การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพและการปรับปรุงและเผยแพร่ คุณภาพของการออกแบบยึดถือหลักการสำคัญ คือ เป็นวิธีการที่มีระบบ ถูกต้อง เชื่อถือได้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย บริบทที่ทำการวิจัยและสามารถดำเนินการจนได้ข้อสรุปผลของการวิจัยและการออกแบบมี 7 ขั้นตอน คือ 1) ตัดสินใจออกแบบการวิจัยโดยเลือกใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา 2) สำรวจ วิเคราะห์สภาพ ปัญหาหรือความต้องการจำเป็น 3) ตั้งเป้าหมาย วางแผนการดำเนินการและเลือกแบบการวิจัยและพัฒนา 4) ออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนา 5) ทดลองใช้และประเมินต้นแบบการพัฒนา 6) ประเมินคุณภาพการออกแบบการวิจัยและพัฒนา และ 7) ดำเนินการผลิตและเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D)
ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

1.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ
ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2 ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะ
การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาแบบการพัฒนาสมรรถนะการ
ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

2.1 ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ
ของรูปแบบและร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียง
เหนือ

2.2 ขั้นตอนที่ 5 ยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.3 ขั้นตอนที่ 6 สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

3.1 ขั้นตอนที่ 7 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2 ขั้นตอนที่ 8 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดจุดประสงค์ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา

2. ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา จากเอกสารและงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ
องค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสำรวจรายการและแบบบันทึกจากการ
สำรวจศึกษา
5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ ซึ่งค่าร้อยละ
ขององค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
จะต้องมีค่า ร้อยละ 60 ขึ้นไป
6. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 5 คน
มีดังนี้

1.1 กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นบุคคล
ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 10 ปี
หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า
รองศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน มีดังนี้

1.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สายนต์ บุญใบ อาจารย์ประจำ
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1.2 อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2 กลุ่มผู้บริหารหรือผู้อำนวยการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงาน
บริหารงานบุคคล มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่
ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดีหรือกรรมการบริหารงานบุคคล
ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน มีดังนี้

1.2.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สราวุธ บุญเกิดรัมย์ คณบดี
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พุดมจักร ลิทธิ คณบดี
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.वलันต์ ศรีหิรัญ คณบดี
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานใน
ยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 10 คน มีดังนี้

2.1 กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นบุคคล
ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 10 ปี
หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า
รองศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน มีดังนี้

2.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำ
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1.2 อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี
ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดีหรือกรรมการบริหารงานบุคคล ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน
4 คน มีดังนี้

2.2.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศรี ประสานตรี ประธานหลักสูตร
ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยนครพนม

2.2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ชำอำมาตย์
รองอธิการบดีด้านวิจัย นวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รัฐพล ฤทธิธรรม รองอธิการบดี
ด้านบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.4 อาจารย์ ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า รองอธิการบดี
ด้านกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3 กลุ่มผู้อำนวยการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล
มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ
ศึกษา และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี คุณสมบัติ
ระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 4 คน มีดังนี้

2.3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สรวิชัย บุญเกิดรัมย์ คณบดี
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พทุฒจักร ลิทธิ คณบดี
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร คณบดี
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3.4 นางสาวพิชญาดา ธานี รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างาน
บริหารงานบุคคลและนิติการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมี
โครงสร้าง (Structured Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบ
ตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ
การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ
(Check List) และแบบแบบปลายเปิด (Open – ended form)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นแบบ
ปลายเปิด (Open – ended form)

3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

3.1 กำหนดจุดประสงค์ในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อยืนยันองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานใน
ยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2 ศึกษาวิธีการสร้างและสร้างแบบสอบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
เพื่อยืนยันองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.3 ร่างแบบสัมภาษณ์การยืนยันองค์ประกอบและวิธีการพัฒนา
สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำข้อมูลที่ได้จาก
การวิเคราะห์และสังเคราะห์ในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 มาใช้เป็นกรอบในการสร้าง
แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3.4 นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์
ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

3.5 นำแบบสอบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว
ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อหาความเที่ยงตรง
เชิงเนื้อหา ความถูกต้องเหมาะสมของภาษาการใช้ถ้อยคำ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน
หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญประเมิน
ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index, IOC) เป็นรายชื่อแล้ว
พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.60 – 1.00 มาใช้

3.6 แก้ไขแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การยืนยันองค์ประกอบ
และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามคำแนะนำ
ของผู้เชี่ยวชาญ

3.7 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การยืนยันองค์ประกอบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

4.1 ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร ถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของ สมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา

4.2 ส่งหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความอนุเคราะห์ยืนยัน องค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา

4.3 ผู้วิจัยนัดหมายผู้เชี่ยวชาญในการให้สัมภาษณ์ โดยนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความสะดวกและเห็นเหมาะสมในการให้สัมภาษณ์

4.4 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและ รูปแบบการพัฒนา ตามวันและเวลาที่นัดหมายจนครบทั้ง 10 คน

4.5 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาตรวจสอบ ความสมบูรณ์ของการสัมภาษณ์ ความถูกต้องครบถ้วนทุกประเด็น หลังจากนั้นจึงนำข้อมูล มาวิเคราะห์ต่อไป

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและร้อยละ

5.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index, IOC)

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ ศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 5 คน มีดังนี้

1.1 กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า รองศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน มีดังนี้

1.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1.2 อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม อาจารย์ประจำหลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2 กลุ่มผู้บริหารหรือผู้อำนวยความสะดวกที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงาน บริหารงานบุคคล มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดีหรือกรรมการบริหารงานบุคคล ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน มีดังนี้

1.2.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สรวิชัย บุญเกิดรัมย์ คณบดี คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พุดมจักร ลิทธิ คณบดี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ ศรีศิริบุญ คณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 11 มหาวิทยาลัย จำนวน 440 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 11 มหาวิทยาลัย การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970, หน้า 608; อ้างอิงมาจาก บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 82) และผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 212 คน ดังตาราง 3 ต่อไปนี้

ตาราง 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัย	จำนวนนักวิชาการศึกษา	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	71	33
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี	65	32
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	62	30
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	50	24
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	49	24
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	38	18
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	29	14
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ	24	12
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด	21	10
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	19	9
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ	12	6
รวมทั้งสิ้น	440	212

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา

ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 อันดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open – ended form)

4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

4.1 กำหนดจุดประสงค์ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.2 ศึกษาวิธีการสร้างและสร้างแบบสอบถามความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

4.3 ร่างแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 มาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม (Check List)

4.4 เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

4.5 นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้องเหมาะสมของภาษา การใช้ถ้อยคำ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ ประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index, IOC) เป็นรายข้อแล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 – 1.00 มาใช้

4.6 แกไขแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับศึกษาความต้องการจำเป็น การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 11 มหาวิทยาลัย จำนวน 36 คน

4.7 วิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับศึกษา ความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการทดลองใช้พบว่าแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.36 – 0.84 และ 0.34 – 0.78 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 และ 0.97 ตามลำดับ

4.8 จัดพิมพ์แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้จริง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

5.1 ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ถึงอธิการบดีหรือรักษาราชการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 11 มหาวิทยาลัย

5.2 ส่งหนังสือถึงอธิการบดีหรือรักษาราชการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 11 มหาวิทยาลัย พร้อมกับแบบสอบถาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์และขอรับกลับทางไปรษณีย์ ซึ่งในแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะมีผู้ประสานงานการแจกแบบสอบถาม

5.3 กลุ่มตัวอย่าง ทำแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างวันที่ 1 – 30 เมษายน 2567 รวมระยะเวลา 1 เดือน

5.4 เมื่อกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว ผู้ประสานงานในแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำแบบสอบถามมาตรวจดูความสมบูรณ์ของการตอบเบื้องต้น และส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์

5.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละมหาวิทยาลัย มานับจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา พร้อมทั้งตรวจดูความสมบูรณ์ของการตอบแต่ละฉบับ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์ต่อไป

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

6.1 การกำหนดค่าคะแนนในการวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดค่าคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน ความหมายของระดับความคิดเห็น

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

6.2 การแปลคะแนน สำหรับการวิเคราะห์และหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 99 – 100) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย ความหมายของระดับความต้องการจำเป็น

4.51 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
3.51 – 3.50	หมายถึง	มาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	ปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	น้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง	น้อยที่สุด

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

7.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าร้อยละ (Percentage)

7.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index, IOC) มีค่าอำนาจจำแนก ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม และค่า Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง (PNI_{modified})

ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของ
รูปแบบและร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ**

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบ
และร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดจุดประสงค์ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ
องค์ประกอบของรูปแบบและร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบและร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ
การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ
และร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสำรวจรายการและแบบบันทึกจากการ
สำรวจศึกษา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ซึ่งค่าร้อยละของรูปแบบและร่างรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะต้องมีย่อ ร้อยละ 60 ขึ้นไป

6. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 5 ยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบองค์ประกอบของรูปแบบที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 5 คน มีดังนี้

1.1 กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน มีดังนี้

1.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1.2 อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2 กลุ่มผู้บริหารหรือผู้อำนวยการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดีหรือกรรมการบริหารงานบุคคล ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน มีดังนี้

1.2.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สราวุฒิ บุญเกิดรัมย์ คณบดี
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พุฒิจักร สิทธิ คณบดี
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ ศรีหิรัญ คณบดี
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะ
การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 10 คน ดังนี้

2.1 กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นบุคคล
ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 10 ปี
หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า
รองศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน มีดังนี้

2.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำ
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1.2 อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี
ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดีหรือกรรมการบริหารงานบุคคล ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน
4 คน มีดังนี้

2.2.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ประสานตรี ประธาน
หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยนครพนม

2.2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ชามามาตย์
รองอธิการบดีด้านวิจัย นวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รัฐพล ฤทธิธรรม รองอธิการบดี
ด้านบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.4 อาจารย์ ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า รองอธิการบดี

ด้านกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3 กลุ่มผู้อำนวยการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ ศึกษา และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี คุณสมบัติ ระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 4 คน มีดังนี้

2.3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สราวุธ บุญเกิดรัมย์ คณบดี

คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พุดมจักร ลิทธิ คณบดี

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร คณบดี

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3.4 นางสาวพิชญาดา ธาณี รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างาน

บริหารงานบุคคลและนิติการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมี โครงสร้าง (Structured Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบ ตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ ศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และแบบปลายเปิด (Open – ended form)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นแบบ ปลายเปิด (Open – ended form)

3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

3.1 กำหนดจุดประสงค์ในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของ

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2 ศึกษาวิธีการสร้างและสร้างแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง
เพื่อยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.3 ร่างแบบสัมภาษณ์การยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒน
สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำข้อมูลที่ได้จาก
การวิเคราะห์และสังเคราะห์ในระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 4 มาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบ
สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3.4 นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์
ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

3.5 นำแบบสอบถามแบบมีโครงสร้างที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว
ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อหาความ
เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้องเหมาะสมของภาษาการใช้ถ้อยคำ โดยผู้เชี่ยวชาญ
จำนวน 5 คน หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดย
ผู้เชี่ยวชาญ ประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index, IOC)
เป็นรายข้อแล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 – 1.00 มาใช้

3.6 แก้ไขแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การยืนยันองค์ประกอบของ
รูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามคำแนะนำ
ของผู้เชี่ยวชาญ

3.7 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างยืนยันองค์ประกอบ
ของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

4.1 ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ

สกลนครถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.2 ส่งหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความอนุเคราะห์ยืนยัน

องค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา

4.3 ผู้วิจัยนัดหมายผู้เชี่ยวชาญในการให้สัมภาษณ์ โดยนัดหมาย

วัน เวลา และสถานที่ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความสะดวกและเห็นเหมาะสมในการให้สัมภาษณ์

4.4 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและ

รูปแบบการพัฒนา ตามวันและเวลาที่นัดหมายจนครบทั้ง 10 คน

4.5 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาตรวจสอบ

ความสมบูรณ์ของการสัมภาษณ์ ความถูกต้องครบถ้วนทุกประเด็น หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อไป

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและร้อยละ

5.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ได้แก่

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index, IOC)

ขั้นตอนที่ 6 สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1.1 กำหนดจุดประสงค์ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะ
การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2 ศึกษาวิธีการสร้างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะ
การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 สร้างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 ยืนยัน
องค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขั้นตอนที่ 3
ศึกษาความต้องการจำเป็นการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียง
เหนือ และระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 5 ยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะ
การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

1.3.1 เอกสารประกอบการพัฒนาศมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ๆ ละ 1 เล่ม ได้แก่ 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญ
ในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 3) การบริการ
ที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้อง
ชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) เอกสารประกอบการพัฒนาแต่ละเล่มประกอบไปด้วย
1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและ
ประเมินผล รวมเอกสารประกอบการพัฒนาศมรรถนะหลัก จำนวน 5 เล่ม

1.3.2 เอกสารประกอบการพัฒนาศมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน
ที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ๆ ละ 1 เล่ม ได้แก่ 1) การ
ดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
3) การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อน
ปรน (Flexibility) 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) เอกสาร
ประกอบการพัฒนาแต่ละเล่มประกอบไปด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา

4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล รวมเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ จำนวน 5 เล่ม

1.3.3 คู่มือการใช้ มีเนื้อหา ประกอบไปด้วย ความเป็นมาและความสำคัญ แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนา และองค์ประกอบของการพัฒนา จำนวน 1 เล่ม

1.4 นำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

1.5 ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

1.6 ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

2.1 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) จำนวน 10 ท่าน ซึ่งมีเกณฑ์ในการเลือกดังนี้

2.1.1 กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน มีดังนี้

2.1.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1.1.2 อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม อาจารย์ประจำ
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1.2 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี
ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดีหรือกรรมการบริหารงานบุคคล ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน
4 คน มีดังนี้

2.1.2.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ประสานตรี
ประธานหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยนครพนม

2.1.2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ชำอำมาตย์
รองอธิการบดีด้านวิจัย นวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1.2.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัฐพล ฤทธิธรรม
รองอธิการบดีด้านบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1.2.4 อาจารย์ ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า รองอธิการบดี
ด้านกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1.3 กลุ่มผู้อำนวยการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล
มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ
ศึกษา และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี คุณสมบัติ
ระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 4 คน มีดังนี้

2.1.3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สรวิชัย บุญเกิดรัมย์ คณบดี
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1.3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พทุฒจักร ลิทธิ คณบดี
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1.3.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร คณบดี
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1.3.4 นางสาวพิชญาดา ธาณี รักษาการในตำแหน่งหัวหน้า
งานบริหารงานบุคคลและนิติการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบตรวจสอบรูปแบบการพัฒนา
สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง

นักริชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

(Check List)

ตอนที่ 2 แบบประเมินคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา
สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักริชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบตรวจสอบ
รายการ (Check List) ทั้ง 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และ
ความมีประโยชน์

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นแบบ
ปลายเปิด (Open – ended form)

2.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

2.3.1 กำหนดจุดประสงค์ในการสร้างแบบตรวจสอบคู่มือและเอกสาร
ประกอบการพัฒนา

2.3.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบตรวจสอบคู่มือและเอกสาร
ประกอบการพัฒนา จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.3 ร่างแบบตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา

2.3.4 นำแบบตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา
ที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข
ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

2.3.5 จัดพิมพ์ตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา
สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักริชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฉบับสมบูรณ์เพื่อ
นำไปใช้จริง

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

2.4.1 ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนครถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสาร
ประกอบการพัฒนา

2.4.2 ส่งหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็น

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา พร้อมทั้งเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะหลัก จำนวน 5 เล่ม สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ จำนวน 5 เล่ม และคู่มือการใช้ จำนวน 1 เล่ม รวมทั้งสิ้น 11 เล่ม

2.4.3 เมื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา

เสร็จแล้ว ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ มาตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนทุกประเด็น มาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ

ดังนี้

2.5.1 การกำหนดค่าคะแนนในการวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดค่าคะแนน

ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน ความหมายของระดับความคิดเห็น

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

2.5.2 การแปลคะแนน สำหรับการวิเคราะห์และหาค่าเฉลี่ยและ

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 99 – 100) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย ความหมายของระดับความต้องการจำเป็น

4.51 – 5.00 หมายถึง มากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มาก

2.51 – 3.50 หมายถึง ปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง น้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง น้อยที่สุด

2.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

2.6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index, IOC)

ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 7 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือในครั้งนี้ คือ นักวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และเป็นผู้ที่มีความพร้อมและความตั้งใจในการพัฒนาตนเอง สามารถเข้าร่วมกิจกรรมตลอดจนเสร็จสิ้นการพัฒนา ประกอบด้วย นักวิชาการศึกษาคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม จำนวน 4 คน คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 2 คน คณะครุศาสตร์ จำนวน 4 คน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 3 คน คณะวิทยาการจัดการ จำนวน 4 คน สถาบันภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม จำนวน 2 คน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 12 คน และกองพัฒนานักศึกษา จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 33 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง มีดังนี้

2.1 เอกสารประกอบการพัฒนาศมรรถนะหลัก จำนวน 5 เล่ม

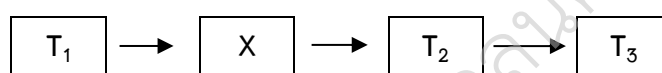
2.2 เอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน
ที่ปฏิบัติ จำนวน 5 เล่ม

2.3 คู่มือการใช้ จำนวน 1 เล่ม

2.4 แบบประเมินก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ

3. การออกแบบทดลอง

ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานใน
ยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ออกแบบการทดลองแบบกลุ่มเดียวทดสอบก่อน
อบรมและหลังอบรม (One – Group Pretest – Posttest Design) ดังนี้



เมื่อ T_1 = การประเมินสมรรถนะระยะก่อนใช้รูปแบบ

T_2 = การประเมินสมรรถนะระยะระหว่างการใช้รูปแบบ

T_3 = การประเมินสมรรถนะระยะหลังการใช้รูปแบบ

X = การทดลองรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน

ภาพประกอบ 8 กระบวนการทดลองใช้รูปแบบ

4. การดำเนินการทดลอง

การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

4.1 ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา

ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ศึกษาตามเอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงาน ในเล่ม
เอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 5 เล่ม และ
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) จำนวน 5 เล่ม
รวมทั้งหมด 10 เล่ม ใช้เวลา 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง พบว่าบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาทั้ง 33 คน ที่เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ ได้ศึกษา

เอกสารประกอบการพัฒนาด้วยตนเองครบถ้วน ทั้ง 10 เล่ม ซึ่งผู้วิจัยใช้การสำรวจและการสอบถามผู้เข้าร่วมการพัฒนาทุกคน

4.2 ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

เป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” การอบรมดังกล่าวใช้เวลา 2 วัน คือ ระหว่างวันที่ 3 - 4 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2567 ณ ห้องสื่อประสมและประชุมสัมมนา (I - Tech 2) อาคาร 14 คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร วันละ 7 ชั่วโมง 30 นาที รวมทั้งสิ้น 15 ชั่วโมง ก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการประเมินตนเองก่อน หลังจากอบรมเชิงปฏิบัติการเสร็จสิ้น ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ประเมินตนเองอีกครั้งหนึ่ง ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ค่าร้อยละความก้าวหน้าต่อไป

4.3 ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง

เป็นกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในสถานที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ปฏิบัติหน้าที่จริง ตามเอกสารประกอบการพัฒนา ทั้ง 10 เล่ม ในการปฏิบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ทำการสรุปโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการใช้สมรรถนะผ่านใบกิจกรรมแต่ละเล่ม ระยะเวลาฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง วันที่ 7 - 31 เดือนตุลาคม พุทธศักราช 2567 โดยใช้เวลาคือ วันจันทร์ถึงวันศุกร์ วันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง วันเสาร์และอาทิตย์ วันละ 4 ชั่วโมง รวม 8 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 23 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง 70 ชั่วโมง

4.4 ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา

ผู้วิจัยแบ่งระยะเวลาของกระบวนการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา ดังนี้

4.4.1 การนิเทศและติดตามระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรม

และสร้างประสบการณ์จริง ผู้วิจัยให้นักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมพัฒนาเป็นผู้ประเมินตนเอง โดยผู้วิจัยเป็นผู้กำกับดูแลการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา หลังจากที่ได้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 3) การบริการที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 3) การตรวจสอบความถูกต้องกระบวนการงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) และ 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) การนิเทศติดตามและประเมินผลการพัฒนาดังกล่าว ระหว่างวันที่ 9 – 31 ตุลาคม พ.ศ. 2567 จำนวน 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง หลังจากการการนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา ในระหว่างการฝึกปฏิบัติและสร้างประสบการณ์จริง

4.4.2 การนิเทศและติดตามหลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและ

สร้างประสบการณ์จริง ผู้วิจัยนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา หลังจากที่ได้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 3) การบริการที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 3) การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนการงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) และ 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) การนิเทศติดตามและประเมินผลการพัฒนาดังกล่าว ระหว่างวันที่ 4 – 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2567 จำนวน 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง หลังการฝึกปฏิบัติและสร้างประสบการณ์จริง

ขั้นตอนที่ 8 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และผลการนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย
สนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา หลังจากการทดลองใช้รูปแบบ ผู้วิจัยดำเนิน
ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา

ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ศึกษาตามเอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงาน ในเล่มเอกสาร
ประกอบการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 5 เล่ม และสมรรถนะ
เฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) จำนวน 5 เล่ม รวมทั้งหมด 10
เล่ม ใช้เวลา 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง พบว่าบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาทั้ง 33 คน ที่เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ ได้ศึกษาเอกสาร
ประกอบการพัฒนาด้วยตนเองครบถ้วน ทั้ง 10 เล่ม ซึ่งผู้วิจัยใช้การสำรวจและการ
สอบถามผู้เข้าร่วมการพัฒนาทุกคน

2. ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

เป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานใน
ยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” การอบรมดังกล่าวใช้เวลา 2 วัน คือ ระหว่างวันที่ 3 – 4
เดือนตุลาคม พ.ศ. 2567 ณ ห้องสื่อประสมและประชุมสัมมนา (I – Tech 2) อาคาร 14
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร วันละ 7 ชั่วโมง 30 นาที
รวมทั้งสิ้น 15 ชั่วโมง มีขั้นตอนดังนี้

2.1 นักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ประเมินระดับ
ความรู้ความสามารถของตนเองก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2.2 อบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้เวลา 2 วัน ๆ ละ 7 ชั่วโมง 30 นาที รวมทั้งสิ้น 15 ชั่วโมง

2.3 นักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ประเมินระดับความรู้ความสามารถของตนเองหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2.4 นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการหาค่าเฉลี่ยหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการและหาร้อยละความก้าวหน้า

2.5 ประเมินความพึงพอใจของนักวิชาการศึกษาที่เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 33 คน

3. ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง

เป็นกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในสถานที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ปฏิบัติหน้าที่จริง ตามเอกสารประกอบการพัฒนา ทั้ง 10 เล่ม ในการปฏิบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ทำการสรุปโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการใช้สมรรถนะผ่านใบกิจกรรมแต่ละเล่ม ระยะเวลาฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง วันที่ 7 - 31 เดือนตุลาคม พุทธศักราช 2567 โดยใช้เวลาคือวันจันทร์ถึงวันศุกร์ วันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง วันเสาร์และอาทิตย์ วันละ 4 ชั่วโมง รวม 8 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 23 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง 70 ชั่วโมง

4. ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา

ผู้วิจัยแบ่งระยะเวลาของกระบวนการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา ดังนี้

4.1 การนิเทศและติดตามระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ผู้วิจัยให้นักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมพัฒนาเป็นผู้ประเมินตนเอง

โดยผู้วิจัยเป็นผู้กำกับดูแลการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา หลังจากที่ถูกบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 3) การบริการที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 3) การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) และ 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) การนิเทศติดตามและประเมินผลการพัฒนาดังกล่าว ระหว่างวันที่ 9 – 31 ตุลาคม พ.ศ. 2567 จำนวน 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง หลังจากการการนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา ในระหว่างการฝึกปฏิบัติและสร้างประสบการณ์จริง ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลมาเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป

4.2 การนิเทศและติดตามหลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้าง

ประสบการณ์จริง ผู้วิจัยนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา หลังจากที่ถูกบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 3) การบริการที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 3) การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) และ 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) การนิเทศติดตามและประเมินผลการพัฒนาดังกล่าว ระหว่างวันที่ 4 – 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2567 จำนวน 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง หลังการฝึกปฏิบัติและสร้างประสบการณ์จริง ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลมาเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป

ในการสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา จำนวน 3 คน นักวิชาการ จำนวน
1 คน ผู้บริหาร จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล
จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development,
R & D) ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามระยะและขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของ
สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

ผลศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะ
การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ตารางวิเคราะห์และสังเคราะห์
พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้คือ สมรรถนะ
หลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ๆ ละ 5 ตัวชี้วัด รวม 25 ตัวชี้วัด
และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 5
สมรรถนะ ๆ ละ 5 ตัวชี้วัด รวม 25 ตัวชี้วัด ดังตาราง 4 ต่อไปนี้

ตาราง 4 สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมรรถนะ	องค์ประกอบของสมรรถนะ	ตัวชี้วัด
1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	1.1 การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ (Expertise)	1. มีความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง เช่น ศึกษาหาความรู้ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาความรู้ของตน และติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อประโยชน์ต่อการรับบริการ
		2. มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน เช่น รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน
		3. สามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงานของตน เช่น นำวิชาการความรู้ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้
		4. สามารถศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง เช่น มีความรู้ในเรื่องที่เป็นสหวิทยาการและนำไปพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

ตาราง 4 (ต่อ)

สมรรถนะ	องค์ประกอบของสมรรถนะ	ตัวชี้วัด
		5. สามารถสนับสนุนการทำงานของคนในสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ เช่น สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญ บริการจัดการให้สถาบันอุดมศึกษานำความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่
	1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	6. มีความพยายามปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี เช่น ทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง มีความอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ปฏิบัติหน้าที่ให้เสร็จตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น 7. สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดมาตรฐาน ติดตามและประเมินผลงานของตน ทำงานได้ตามเป้าหมายและมีความละเอียดรอบคอบ 8. สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้น และเสนอหรือทดลองวิธีการทำงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม

ตาราง 4 (ต่อ)

สมรรถนะ	องค์ประกอบของสมรรถนะ	ตัวชี้วัด
		9. สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงาน ที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น
		10. กล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา ตัดสินใจโดยมีการคำนวณ ผลได้เสียอย่างชัดเจน บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ทรัพยากร เพื่อให้ได้ ประโยชน์สูงสุด
	1.3 การบริการที่ดี (Achievement Motivation)	11. สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ เช่น การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ ผู้รับบริการ
		12. สามารถให้บริการและช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้บริการ เช่น รับเป็นธุระ ไม่ปัดภาระ และดูแลผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ รวมทั้งนำข้อขัดข้อง ในการให้บริการไปพัฒนาให้การบริการดีขึ้น

ตาราง 4 (ต่อ)

สมรรถนะ	องค์ประกอบของสมรรถนะ	ตัวชี้วัด
		13. สามารถให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก เช่น ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ
		14. มีความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ เช่น เข้าใจวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ
		15. การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ เช่น คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจ สามารถให้ความเห็นกับผู้รับบริการในเรื่องของวิธีการหรือขั้นตอนที่สอดคล้องกับความจำเป็น
	1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	16. ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ เช่น สนับสนุนการตัดสินใจของทีม การทำงานในส่วนที่ได้รับมอบหมาย การรายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้า การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

ตาราง 4 (ต่อ)

สมรรถนะ	องค์ประกอบของสมรรถนะ	ตัวชี้วัด
		17. ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อร่วมงาน เช่น สร้างสัมพันธภาพที่ดี การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของทีม
		18. ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม เช่น รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม
		19. สนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เช่น ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีม ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีม และรักษามิตรภาพอันดีในทีม
		20. สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ เช่น เสริมสร้างความสามัคคีในทีม แก้ไขข้อขัดแย้งในทีม ประสานสัมพันธ์และสร้างขวัญกำลังใจของทีม
	1.5 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)	21. มีความสุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

ตาราง 4 (ต่อ)

สมรรถนะ	องค์ประกอบของสมรรถนะ	ตัวชี้วัด
		22. มีสัจจะเชื่อถือได้ รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้ และมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ
		23. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
		24. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม ถึงแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
		25. อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม พินิจพิเคราะห์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ ซึ่งอาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งงานหรือต่อชีวิต
2. สมรรถนะเฉพาะ ตามลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ (Functional Competency)	2.1 การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)	26. เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ เช่น เล็งเห็นปัญหาและอุปสรรค เริ่่งหาวิธีแก้ปัญหาโดยไม่รอช้า เมื่อเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน

ตาราง 4 (ต่อ)

สมรรถนะ	องค์ประกอบของสมรรถนะ	ตัวชี้วัด
		27. จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ เช่น ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาริฤติ แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนอื่นให้ปัญหานั้นคลี่คลายไปเอง
		28. เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น เช่น คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหา ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ปัญหา
		29. เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง เช่น คัดลอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
		30. เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว เช่น สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน กระตุ้นเพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

ตาราง 4 (ต่อ)

สมรรถนะ	องค์ประกอบของสมรรถนะ	ตัวชี้วัด
	2.2 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)	31. เข้าใจความหมายของผู้อื่นที่ต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความสรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง
		32. เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทางหรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย
		33. เข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูดหรือน้ำเสียง เช่น เข้าใจความหมายที่ไม่แสดงออกอย่างชัดเจน เข้าใจความคิด ความกังวลหรือความรู้สึกของคนอื่นและสามารถระบุลักษณะนิสัยของผู้ที่ติดต่อด้วยได้
		34. เข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดและความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ เช่น เข้าใจพฤติกรรม อารมณ์และความรู้สึกของคนอื่นและยังสามารถนำความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จักหรือติดต่oprะสานงาน
		35. เข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น เช่น เข้าใจพฤติกรรมของคนอื่นจนสามารถบอกถึงจุดจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้นั้นได้อย่างถูกต้อง

ตาราง 4 (ต่อ)

สมรรถนะ	องค์ประกอบของสมรรถนะ	ตัวชี้วัด
	2.3 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)	36. ความถูกต้อง ชัดเจนในงานและรักษากฎระเบียบ เช่น ต้องการให้ข้อมูลและบทบาทในการปฏิบัติงานมีความถูกต้องชัดเจน เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบและขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด
		37. ตรวจสอบความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ ตรวจสอบงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียดเพื่อความถูกต้อง
		38. ดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนเองและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ตรวจสอบตรวจสอบความถูกต้องของงานตนเองและผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานของตนเองและผู้อื่นเพื่อความถูกต้องของงาน
		39. ตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการ ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนและคุณภาพของข้อมูลอีกทั้งสามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้อง

ตาราง 4 (ต่อ)

สมรรถนะ	องค์ประกอบของสมรรถนะ	ตัวชี้วัด
		40. พัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการ พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอนและเพิ่มคุณภาพของข้อมูล
	2.4 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)	41. มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบากหรือไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 42. ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน ยอมรับและเข้าใจความเห็นผู้อื่น เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่ 43. มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ ปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 44. ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิม ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

สมรรถนะ	องค์ประกอบของสมรรถนะ	ตัวชี้วัด
		45. ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ ปรับแผนงาน เป้าหมายหรือโครงการให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการเป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับสถานการณ์เฉพาะหน้า
	2.5 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)	46. เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและให้ความสนใจของวัฒนธรรมอื่น เช่น ภาควัฒนธรรมของไทย ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป 47. เข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ เช่น เข้าใจมารยาท กาลเทศะ การสื่อสารด้วยถ้อยคำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้อื่น 48. เข้าใจในวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น เข้าใจบริบทและนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่าง ๆ เข้าใจรากฐานวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้

ตาราง 4 (ต่อ)

สมรรถนะ	องค์ประกอบของสมรรถนะ	ตัวชี้วัด
		49. สร้างการยอมรับในความแตกต่างของวัฒนธรรม เช่น สร้างการยอมรับในหมู่คนต่างวัฒนธรรม ริเริ่มและสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน
		50. ปรับท่าที รวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม เช่น หาทางระงับข้อพิพาทระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ท่าที ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

**ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังข้อความบางตอนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...สมรรถนะการทำงานของบุคลากร ไม่ว่าจะตำแหน่งไหนก็แล้วแต่นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาสถาบันหรือมหาวิทยาลัยและพัฒนาประเทศชาติ การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้ตนเองนั้นเป็นบุคคลที่ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้แล้วยังเป็นแบบอย่างที่ดีกับบุคคลอื่นด้วย จากเอกสารประกอบการสัมภาษณ์นี้ เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา เพื่อที่จะพัฒนาให้นักวิชาการศึกษาเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพต่อไป...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1, 4 มีนาคม 2567)

“...นักวิชาการศึกษา นับว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยอีกตำแหน่งหนึ่ง ถ้าหากนักวิชาการศึกษา ไม่รู้จักหน้าที่ของตนเอง ว่าจะต้องทำอะไรบ้างก็นับว่ามีความเสียดายต่อความก้าวหน้าในอาชีพของเขาเป็นอย่างมากการเข้าสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นก็ทำได้ยาก เนื่องจากบางคนไม่รู้ว่าหน้าที่ของตนเองคืออะไร เพราะฉะนั้นนักวิชาการศึกษาจะต้องรู้สมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเสียก่อนซึ่งจะมีทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจากเอกสารประกอบการสัมภาษณ์นี้ เห็นด้วยกับองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานและควรที่จะนำไปทำการเพิ่มพูนความรู้ในอนาคตต่อไป...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2, 5 มีนาคม 2567)

“...การพัฒนาทางการศึกษาในปัจจุบันนี้ นอกจากจะจัดการเรียนรู้ระหว่างผู้สอนกับนักศึกษาแล้วยังไม่เพียงพอ เนื่องจากบทบาทของผู้สอนในมหาวิทยาลัยจะต้องประกอบไปด้วยหน้าที่หลักหลายอย่าง เช่น การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผู้สอนมีหน้าที่หลายอย่างที่ต้องทำ ผู้ที่จะสามารถช่วยเหลือและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนได้ดีอีกตำแหน่งหนึ่งคือนักวิชาการการศึกษา เพื่อช่วยเหลือในเรื่องของการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากเอกสารประกอบการสัมมนาครั้งนี้ เห็นด้วยอย่างยิ่งที่จะพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง พัฒนาการเรียนรู้ พัฒนามหาวิทยาลัย...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 3, 5 มีนาคม 2567)

“...คน นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรหรือสถาบันต่าง ๆ ถ้าหากเราสามารถที่จะพัฒนาคนในองค์กรนั้น ให้มีความรู้ความสามารถก็เชื่อได้เลยว่า องค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ย่อมเจริญรุ่งเรืองต่อไป ในปัจจุบันนี้สมรรถนะในการทำงาน ก็ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาคนเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนก็ตาม จากเอกสารประกอบการสัมมนาครั้งนี้ เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักวิชาการการศึกษา ซึ่งมีทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 4, 6 มีนาคม 2567)

“...ผมเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน โดยเฉพาะนักวิชาการการศึกษา เนื่องจากว่านักวิชาการการศึกษา เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งการพัฒนานักวิชาการการศึกษา โดยใช้สมรรถนะไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามหน้าที่ของเขา ก็จะสามารถทำให้นักวิชาการการศึกษาได้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตัวเอง ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 5, 8 มีนาคม 2567)

“... ผมยังเชื่อว่านักวิชาการศึกษาหลายคน อาจจะยังไม่ทราบบทบาทและหน้าที่ของตัวเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นักวิชาการศึกษาที่เข้ามาใหม่ ๆ ต้องปฏิบัติหน้าที่อะไรบ้างหรือจะปฏิบัติหน้าที่ตามหัวหน้างานมอบหมายให้ทำ ถ้าหากว่ามีการพัฒนาการทำงานโดยใช้สมรรถนะ ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ก็จะสามารถทำให้นักวิชาการศึกษาเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองและเพื่อ
ความก้าวหน้าในการทำงานด้วย...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 6, 8 มีนาคม 2567)

“...การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของนักวิชาการศึกษาทั้ง
สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตามเอกสารประกอบการ
สัมภาษณ์ในครั้งนี้ เห็นด้วยกับสมรรถนะทั้งสอง และสมรรถนะย่อยทั้งสิบสมรรถนะ ซึ่งก็
เพียงพอแล้ว ทั้งนี้การที่นักวิชาการศึกษาได้ทราบบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ก็เท่ากับ
เป็นการพัฒนาตัวเองให้มีตำแหน่งสูงขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยและ
ประเทศชาติต่อไป...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 7, 11 มีนาคม 2567)

“...นักวิชาการศึกษาบางคน อยากจะพัฒนาตนเองให้มีขีดความรู้
ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ แต่ก็ไม่รู้จะทำอย่างไร ถ้าหากมีผู้ที่มีความรู้
ความเข้าใจในการพัฒนาโดยใช้สมรรถนะ นับว่าเป็นโอกาสอันดียิ่ง ซึ่งการพัฒนาตนเองนั้น
จะต้องใช้ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตามเอกสาร
ประกอบการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง เพื่อต่อการพัฒนาตนเอง
มหาวิทยาลัยและประเทศชาติ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 8, 12 มีนาคม 2567)

“...ถือว่าเป็นความโชคดีของนักวิชาการศึกษาที่มีนักวิจัยอยากจะศึกษา
และค้นคว้าการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ตามเอกสารประกอบการสัมภาษณ์จะ
เห็นว่า มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พิจารณาแล้วเห็นว่า
มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเห็นด้วยอย่างยิ่งที่จะนำสมรรถนะดังกล่าวไปพัฒนา
นักวิชาการศึกษาต่อไป...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 9, 15 มีนาคม 2567)

“...จากการที่ได้รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาถือว่าเป็นตำแหน่งที่มี
ความสำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก ถ้าหาเราสามารถพัฒนานักวิชาการ
ศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง โดยใช้สมรรถนะตาม

เอกสารประกอบนี้ ซึ่งมีทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ก็จะสามารถพัฒนาตัวนักวิชาการศึกษาและต่อมหาวิทยาลัยต่อไป...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 10, 18 มีนาคม 2567)

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 212 ฉบับ มาทำการวิเคราะห์เพื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังตาราง 5 ต่อไปนี้

ตาราง 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	88	41.51
หญิง	124	58.49
รวมทั้งหมด	212	100
2. อายุ		
20 – 29 ปี	6	2.83
30 – 39 ปี	81	38.21
40 – 49 ปี	109	51.42
50 ปี ขึ้นไป	16	7.55
รวมทั้งหมด	212	100

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	125	58.96
ปริญญาโท	81	38.21
ปริญญาเอก	6	2.83
อื่น ๆ	0	0.00
รวมทั้งหมด	212	100
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	35	16.51
ระหว่าง 10 – 20 ปี	149	70.28
มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	28	13.21
รวมทั้งหมด	212	100

จากตาราง 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 58.49 และเป็นเพศชาย จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 41.51 มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี มากที่สุด จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 51.42 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 30 – 39 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 38.21 และอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.55 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 58.96 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 38.21 และระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.83 มีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุดคือ ระหว่าง 10 – 20 ปี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 70.28 รองลงมาคือ น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 16.51 และมากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 13.21 ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	3.86	0.85	4.61	0.54	0.194	2
1.1 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	3.73	0.82	4.54	0.59	0.217	1
1. สามารถสนับสนุนการทำงานของคนในสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ เช่น สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญ บริการจัดการให้สถาบันอุดมศึกษานำความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	3.64	0.85	4.47	0.64	0.228	1
2. มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน เช่น รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตน	3.72	0.82	4.56	0.58	0.226	2

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
3. สามารถศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ และ ความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง เช่น มีความรู้ในเรื่องที่เป็นสหวิทยาการ และนำไปพัฒนาตนเองเพื่อการ ปฏิบัติงานในอนาคต	3.73	0.82	4.54	0.63	0.217	3
4. มีความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง เช่น ศึกษาหาความรู้ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาความรู้ ของตน และติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อประโยชน์ ต่อการรับบริการ	3.77	0.85	4.57	0.54	0.212	4
5. สามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ กับการปฏิบัติงานของตนเอง เช่น นำวิชาการ ความรู้ มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่ได้	3.77	0.75	4.55	0.55	0.207	5

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	3.80	0.85	4.59	0.54	0.208	2
6. สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงาน ที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น	3.71	0.89	4.56	0.54	0.229	1
7. สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้นและเสนอ หรือทดลองวิธีการทำงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม	3.79	0.84	4.62	0.51	0.219	2
8. กล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา ตัดสินใจโดยมีการ คำนวณผลได้เสียอย่างชัดเจน บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด	3.72	0.88	4.53	0.57	0.217	3

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
9. สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดมาตรฐาน ติดตามและประเมินผลงานของตน ทำงานได้ตามเป้าหมาย และมีความละเอียดรอบคอบ	3.82	0.84	4.59	0.54	0.202	4
10. มีความพยายามปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี เช่น ทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง มีความอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ปฏิบัติหน้าที่ให้เสร็จตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น	3.98	0.82	4.64	0.53	0.166	5
1.3 การบริการที่ดี (Service Mind)	3.84	0.83	4.60	0.53	0.198	3
11. มีความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ เช่น เข้าใจวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ	3.81	0.76	4.62	0.52	0.213	1
12. สามารถให้บริการและช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้บริการ เช่น รับเป็นธุระ ไม่ปัดภาระ และดูแลผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ รวมทั้งนำข้อขัดข้องในการให้บริการไปพัฒนาให้การบริการดีขึ้น	3.82	0.84	4.61	0.52	0.207	2

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
13. สามารถให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก เช่น ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ ให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ	3.79	0.81	4.56	0.58	0.203	3
14. การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ เช่น คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจ สามารถให้ความเห็นกับผู้รับบริการในเรื่องของวิธีการหรือขั้นตอนที่สอดคล้องกับความจำเป็น	3.85	0.81	4.58	0.57	0.190	4
15. สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ เช่น การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	3.91	0.79	4.65	0.49	0.189	5

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	3.89	0.87	4.64	0.54	0.193	4
16. ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม เช่น รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม	3.85	0.89	4.64	0.53	0.205	1
17. สามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ เช่น เสริมสร้างความสามัคคีในทีม แก้ไขข้อขัดแย้งในทีม ประสานสัมพันธ์และสร้างขวัญกำลังใจของทีม	3.83	0.89	4.60	0.56	0.201	2
18. สนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เช่น ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีม ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมและรักษามิตรภาพอันดีในทีม	3.85	0.86	4.62	0.57	0.200	3
19. ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ เช่น สนับสนุนการตัดสินใจของทีม การทำงานในส่วนที่ได้รับมอบหมาย การรายงานให้สมาชิกทราบ ความคืบหน้า การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม	3.95	0.87	4.67	0.51	0.182	4

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
20. ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เช่น สร้างสัมพันธภาพที่ดี การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของทีม	3.94	0.84	4.65	0.52	0.180	5
1.5 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)	4.02	0.87	4.69	0.49	0.167	5
21. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ	4.07	0.85	4.68	0.51	0.194	1
22. อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม พยายามผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ ซึ่งอาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งงานหรือต่อชีวิต	3.90	0.91	4.64	0.54	0.190	2
23. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม ถึงแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์	3.96	0.87	4.68	0.50	0.182	3

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
24. มีสัจจะเชื่อถือได้ รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้ และมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ	4.06	0.85	4.71	0.46	0.160	4
25. มีความสุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต	4.13	0.85	4.72	0.47	0.143	5
2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)	3.74	0.86	4.56	0.58	0.219	1
2.1 การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)	3.62	0.86	4.53	0.59	0.251	1
26. เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหา ระยะสั้น เช่น คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือ หลีกเลี่ยงปัญหา ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ปัญหา	3.56	0.84	4.51	0.59	0.267	1

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
27. เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว เช่น สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้น ในหน่วยงาน กระตุ้นเพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว	3.59	0.87	4.53	0.58	0.262	2
28. เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง เช่น คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการ ที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต	3.63	0.86	4.53	0.58	0.248	3
29. จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ เช่น ลงมือทันทีเมื่อ เกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนอื่นให้ปัญหานั้นคลี่คลายไปเอง	3.65	0.84	4.54	0.60	0.244	4
30. เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ เช่น เล็งเห็นปัญหาและอุปสรรค เริ่่งหาวิธีแก้ปัญหาโดยไม่รอช้า เมื่อเห็น โอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน	3.64	0.86	4.52	0.58	0.242	5

สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
2.2 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)	3.69	0.86	4.54	0.58	0.231	2
31. เข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น เช่น เข้าใจพฤติกรรมของคนอื่น จนสามารถบอกถึงจุดจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง	3.63	0.87	4.53	0.62	0.247	1
32. เข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูดหรือน้ำเสียง เช่น เข้าใจความหมายที่ไม่แสดงออกอย่างชัดเจน เข้าใจความคิด ความกังวลหรือความรู้สึกของคนอื่น และสามารถระบุลักษณะนิสัยของผู้อื่นที่ติดต่อด้วยได้	3.64	0.89	4.51	0.61	0.239	2
33. เข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดและความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ เช่น เข้าใจพฤติกรรม อารมณ์และความรู้สึกของคนอื่นและยังสามารถนำความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จักหรือติดต่อประสานงาน	3.72	0.84	4.57	0.56	0.228	3

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
34. เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด เข้าใจทั้งความหมาย และนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทางหรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย	3.73	0.85	4.55	0.58	0.220	4
35. เข้าใจความหมายของผู้อื่นที่ต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง	3.75	0.84	4.55	0.55	0.213	5
2.4 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)	3.79	0.86	4.61	0.57	0.216	3
36. พัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอนและเพิ่มคุณภาพของข้อมูล	3.74	0.86	4.60	0.59	0.230	1
37. ดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนเองและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ตรวจสอบความถูกต้องของงานตนเองและผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานของตนเอง และผู้อื่นเพื่อความถูกต้องของงาน	3.77	0.85	4.63	0.55	0.228	2

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
38. ตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือ โครงการ ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการ ตรวจสอบ ความถูกต้อง ครบถ้วนและคุณภาพของข้อมูลอีกทั้งสามารถระบุ ข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความ ถูกต้อง	3.78	0.84	4.60	0.56	0.217	3
39. ตรวจสอบความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ ตรวจสอบ งานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียดเพื่อความถูกต้อง	3.84	0.88	4.64	0.55	0.208	4
40. ความถูกต้อง ชัดเจนในงานและรักษาภาระเบี่ยง เช่น ต้องการให้ข้อมูลและบทบาทในการปฏิบัติงานมีความถูกต้องชัดเจน เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน และปฏิบัติตาม กฎระเบียบและขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด	3.79	0.87	4.58	0.58	0.208	5

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
2.4 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)	3.80	0.87	4.62	0.56	0.216	4
41. ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิม ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน	3.76	0.88	4.63	0.56	0.231	1
42. ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ ปรับแผนงาน เป้าหมายหรือโครงการให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการเป็นกรณีเฉพาะกาล เพื่อให้รับสถานการณ์เฉพาะหน้า	3.77	0.85	4.64	0.55	0.231	2
43. มีวิจรณ์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ ปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	3.81	0.85	4.62	0.57	0.212	3
44. มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบากหรือไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.82	0.89	4.61	0.55	0.207	4

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
45. ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน ขอบรับและเข้าใจ ความเห็นผู้อื่น เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่	3.83	0.87	4.62	0.55	0.206	5
2.5 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)	3.78	0.87	4.52	0.60	0.196	5
46. ปรับท่าที รวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททาง วัฒนธรรม เช่น หาทางระงับข้อพิพาทระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ท่าที ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน	3.69	0.88	4.49	0.61	0.217	1
47. สร้างการยอมรับในความแตกต่างของวัฒนธรรม เช่น สร้างการยอมรับในหมู่คนต่างวัฒนธรรม ริเริ่มและสนับสนุนการทำงาน ร่วมกันระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน	3.75	0.88	4.51	0.58	0.203	2
48. เข้าใจในวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งแสดงออกได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น เข้าใจบริบทและนัยสำคัญของ วัฒนธรรมต่าง ๆ เข้าใจรากฐานวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้	3.76	0.87	4.52	0.60	0.202	3

ตาราง 6 (ต่อ)

สรรณะ องค์ประกอบและตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
49. เข้าใจและการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ เช่น เข้าใจมารยาท กาลเทศะ การสื่อสารด้วยถ้อยคำที่เหมาะสมกับ วัฒนธรรมของผู้อื่น	3.87	0.87	4.57	0.58	0.181	4
50. เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและให้ความสนใจของ วัฒนธรรมอื่น เช่น ภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของไทย ยอมรับความ แตกต่างทางวัฒนธรรม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางวัฒนธรรม ที่เปลี่ยนไป	3.82	0.87	4.49	0.63	0.175	5

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 6 สามารถอธิบายได้ดังนี้

สภาพปัจจุบันของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.86$, S.D.= 0.85) สูงกว่าสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.74$, S.D.= 0.86) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันมากที่สุด ($\bar{X} = 4.02$, S.D.= 0.87) รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.89$, S.D.= 0.87) การบริการที่ดี ($\bar{X} = 3.84$, S.D.= 0.83) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 3.80$, S.D.= 0.85) และน้อยที่สุดคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X} = 3.73$, S.D.= 0.82) ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความยืดหยุ่นผ่อนปรน มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันมากที่สุด ($\bar{X} = 3.80$, S.D.= 0.87) รองลงมาคือ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ($\bar{X} = 3.79$, S.D.= 0.86) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ($\bar{X} = 3.78$, S.D.= 0.87) ความเข้าใจผู้อื่น ($\bar{X} = 3.69$, S.D.= 0.86) และน้อยที่สุดคือ การดำเนินการเชิงรุก ($\bar{X} = 3.62$, S.D.= 0.84)

สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.61$, S.D.= 0.54) สูงกว่าสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.56$, S.D.= 0.58) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$, S.D.= 0.49) รองลงมา คือ การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.64$, S.D.= 0.54) การบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.60$, S.D.= 0.53) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.59$, S.D.= 0.54) และน้อยที่สุดคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X} = 4.54$, S.D.= 0.59) ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความยืดหยุ่นผ่อนปรน มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D.= 0.56) รองลงมา คือ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ($\bar{X} = 4.61$, S.D.= 0.57) ความเข้าใจผู้อื่น ($\bar{X} = 4.54$, S.D.= 0.58) การดำเนินการเชิงรุก ($\bar{X} = 4.53$, S.D.= 0.59) และน้อยที่สุดคือ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ($\bar{X} = 3.52$, S.D.= 0.60)

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการวิเคราะห์สภาพรายด้านพบว่า

สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีความต้องการจำเป็นระดับมากที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.217$) รองลงมา คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($PNI_{Modified} = 0.208$) การบริการที่ดี ($PNI_{Modified} = 0.198$) การทำงานเป็นทีม ($PNI_{Modified} = 0.193$) และน้อยที่สุด คือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($PNI_{Modified} = 0.167$)

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย การดำเนินการเชิงรุกมีความต้องการจำเป็นระดับมากที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.251$) รองลงมา คือ ความเข้าใจผู้อื่น ($PNI_{Modified} = 0.231$) การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน ($PNI_{Modified} = 0.216$) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ($PNI_{Modified} = 0.216$) และน้อยที่สุดคือ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ($PNI_{Modified} = 0.196$)

จากผลของการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 7 สรุปสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมรรถนะและองค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการ จำเป็น (PNI _{Modified})	เรียง ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	3.86	0.85	4.61	0.54	0.194	2
1.1 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	3.73	0.82	4.54	0.59	0.217	1
1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	3.80	0.85	4.59	0.54	0.208	2
1.3 การบริการที่ (Service Mind)	3.84	0.83	4.60	0.53	0.198	3
1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	3.89	0.87	4.64	0.54	0.193	4
1.5 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)	4.02	0.87	4.69	0.49	0.167	5
2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)	3.74	0.86	4.56	0.58	0.219	1
2.1 การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)	3.62	0.86	4.53	0.59	0.251	1
2.2 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)	3.69	0.86	4.54	0.58	0.231	2
2.3 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)	3.79	0.86	4.61	0.57	0.216	3
2.4 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)	3.80	0.87	4.62	0.56	0.216	4
2.5 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)	3.78	0.87	4.52	0.60	0.196	5

ระยะที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบและร่างรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ตารางวิเคราะห์และสังเคราะห์ พบว่า รูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

ขั้นตอนที่ 5 ยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังข้อความบางตอนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ตามที่คุณวิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครนั้น ก็เห็นด้วยอย่างยิ่ง เนื่องจากว่าการพัฒนาคนนั้นเป็นเรื่องที่ยาก ถ้าหากว่ามีรูปแบบการพัฒนาที่ชัดเจนแบบนี้ มีขั้นตอนหรือกระบวนการที่ชัดเจน เชื่อแน่ว่า นักวิชาการศึกษาคงจะได้รับความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1, 19 มีนาคม 2567)

“...การพัฒนาคนนั้นมีวิธีการมากมายหลายแบบ ขึ้นอยู่กับว่าคนที่เราจะพัฒนานั้น เขามีตำแหน่งหน้าที่อะไร จะพัฒนาอย่างไร จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จนกระทั่งได้องค์ประกอบของรูปแบบที่คุณวิจัยนำมาสัมภาษณ์เพื่อยืนยันในวันนี้ ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิก็เห็นด้วยกับองค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 5 องค์ประกอบดังกล่าว...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2, 19 มีนาคม 2567)

“...องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานทั้ง 5 องค์ประกอบ ที่คุณวิจัยนำมาสัมภาษณ์เพื่อยืนยันในวันนี้ ก็เห็นด้วยอย่างยิ่งตามกระบวนการพัฒนาคน ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากที่จะทำให้คนนั้น มีความรู้ความสามารถ ก็คิดว่าเมื่อผ่านกระบวนการนี้แล้ว นักวิชาการศึกษาก็จะได้ทราบบทบาทและหน้าที่ของตัวเองชัดเจนยิ่งขึ้นอีกทั้งเพื่อที่จะเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 3, 20 มีนาคม 2567)

“...การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา โดยใช้รูปแบบที่คุณวิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์มานั้น มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ เห็นด้วยกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาที่จริงแล้วอาจจะมีมากกว่านั้น แต่บางเรื่องก็สามารถนำมารวมกันและตั้งชื่อใหม่เหมือนกับที่คุณวิจัยนำมาสัมภาษณ์เพื่อยืนยันในวันนี้ ก็เห็นด้วยอย่างยิ่งตามองค์ประกอบของรูปแบบดังกล่าว ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 4, 21 มีนาคม 2567)

“...ทุกองค์ประกอบของรูปแบบ นับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการพัฒนา ถ้าหากเรามีขั้นตอนที่ชัดเจน ก็จะทำให้นักวิชาการศึกษาเกิดการพัฒนาก็คือ เกิดความรู้ ความเข้าใจ และนำไปสู่การเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ จากองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ เห็นด้วยอย่างยิ่งที่จะนำไปใช้ในการพัฒนานักวิชาการศึกษา...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 5, 22 มีนาคม 2567)

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบของรูปแบบที่ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์มาสัมภาษณ์ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวก็จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นักวิชาการศึกษา เพื่อที่จะได้ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และในโอกาสวันข้างหน้าก็จะได้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นการพัฒนาตนเอง พัฒนามหาวิทยาลัยและพัฒนาประเทศต่อไป...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 6, 25 มีนาคม 2567)

“...รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยสังเคราะห์มานี้ นับว่ามีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ในการพัฒนาคน ซึ่งก็คือนักวิชาการศึกษา ซึ่งบางครั้ง นักวิชาการศึกษาไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นักวิชาการศึกษาที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ ๆ ถ้าเรามีการอบรมสัมมนาให้ความรู้โดยใช้รูปแบบที่ผู้วิจัยสังเคราะห์มานี้ เชื่อแน่ว่านักวิชาการศึกษามีศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 7, 26 มีนาคม 2567)

“...นักวิชาการศึกษา นับว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งอยู่ในส่วนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ถ้าเราสามารถที่จะพัฒนาให้เขามีความรู้ความสามารถโดยใช้รูปแบบการพัฒนาดังกล่าว ก็จะทำให้เขามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวใช้กระบวนการพัฒนาตามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนั้น นับว่ามีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับองค์ประกอบของรูปแบบดังกล่าว...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 8, 27 มีนาคม 2567)

“...องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาการทำงานของคณบดีมีมากมายหลายองค์ประกอบ ถ้ามากเกินไปก็ยุ่งยาก แต่ถ้าน้อยเกินไปก็ไม่สามารถที่จะพัฒนาคน ทำให้คนมีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักวิชาการศึกษา ตามที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ออกมาแล้ว มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหากระบวนการพัฒนาและการวัดและประเมินผลก็นับว่าเพียงพอต่อการพัฒนาแล้ว...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 9, 28 มีนาคม 2567)

“...หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนาและการวัดและประเมินผล นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาคน ให้มีความรู้ความสามารถ พัฒนาตนเอง พัฒนามหาวิทยาลัย ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นด้วยกับองค์ประกอบของรูปแบบดังกล่าว ตามที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์มา...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 10, 29 มีนาคม 2567)

ขั้นตอนที่ 6 สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 5 ยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา

สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 หลักการ หมายถึง ความคิดรวบยอดที่ได้รับการทดสอบว่าเป็นจริง สามารถใช้เป็นหลักในการอ้างอิงและเป็นที่เข้าใจตรงกัน เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้

1.1.1 การสร้างความตระหนัก โดยใช้แนวทางการศึกษาจากการวิเคราะห์เนื้อหา สถานการณ์ อภิปราย สร้างข้อสรุปและโดยการฝึกการคิดให้ถูกวิธี

1.1.2 การเรียนรู้จากการสังเกตตัวแบบ จะช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เข้ารับการอบรม ได้จัดระบบในการเรียนรู้ เกิดความเอาใจใส่ จดจำ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติกิจกรรมตามตัวแบบแล้วใช้กระบวนการทางปัญญาพัฒนาพฤติกรรมให้เป็นแนวทางของตนต่อไป

1.1.3 กระบวนการฝึกอบรม โดยให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริง มีการกำกับตนเองในกระบวนการเรียนรู้

1.1.4 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยจัดให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เข้ารับการอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอภิปรายร่วมกัน

1.1.5 การปฏิบัติในสถานการณ์จริง ตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการปฏิบัติงานอยู่ เพื่อการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

1.1.6 การประเมินผลก่อนปฏิบัติการ ระหว่างปฏิบัติการและหลังการปฏิบัติการ

1.2 วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ตั้งใจว่าจะให้บรรลุถึงหรือให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้

1.2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.2 เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.3 เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 เนื้อหา หมายถึง ใจความสำคัญหรือสาระสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 10 เล่ม ดังต่อไปนี้

1.3.1 เอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ จำนวน 5 เล่ม ได้แก่

- 1.3.1.1 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 1.3.1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 1.3.1.3 การบริการที่ดี (Service Mind)
- 1.3.1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 1.3.1.5 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

1.3.2 เอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ จำนวน 5 เล่ม ได้แก่

- 1.3.2.1 การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)
- 1.3.2.2 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 1.3.2.3 การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน (Concern for Order)

1.3.2.4 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

1.3.2.5 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

1.4 กระบวนการพัฒนา หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีการวางแผนไว้แล้ว คือ การทำให้ ลักษณะเดิมเปลี่ยนไป โดยมุ่งหมายว่าลักษณะใหม่ที่เข้ามาแทนที่นั้นจะดีกว่าลักษณะเก่า กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้ 70:20:10 model ในการเรียนรู้และพัฒนา (70:20:10 Model in Learning & Development) จากโมเดลในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองดังกล่าว ผู้วิจัยนำมา ปรับใช้กับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยน เรียนรู้แบบชุมชนทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และการนิเทศ ติดตาม กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยแบ่งกระบวนการพัฒนา ออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้คือ

1.4.1 ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับ การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ศึกษาตาม เอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงาน ในเล่มเอกสารประกอบการพัฒนาด้วยตนเอง ทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การสั่งสม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 3) การบริการที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 5) การยึดมั่น ในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การดำเนินการ เชิงรุก (Pro – activeness) 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 3) การ ตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) และ 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) จำนวน 10 เล่ม โดยใช้เวลา 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง

1.4.2 ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพัฒนาศรณะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามเอกสารประกอบการพัฒนาจำนวน 10 เล่ม มีรายละเอียดของกิจกรรม ดังนี้

1.4.2.1 กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยการแนะนำตัวเอง เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศรณะรู้จักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร ผู้เข้าร่วมการพัฒนาศรณะสามารถที่จะกล้าแสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีนักวิชาการศึกษาที่มีความสมัครใจ เข้าร่วมการพัฒนาศรณะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้ จำนวน 33 คน

1.4.2.2 กิจกรรมประเมินสรณะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยประเมินก่อนการอบรม หลังจากอบรมทุกหัวข้อเรื่องเสร็จแล้ว ประเมินหลังการอบรมอีกครั้ง โดยใช้แบบประเมินสรณะที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อวัดระดับการเปลี่ยนแปลงของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสรณะในการปฏิบัติงาน

1.4.2.3 กิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้เรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎี เทคนิค ประสบการณ์รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ

1.4.2.4 ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการใช้เวลา 2 วัน ๆ ละ 7 ชั่วโมง 30 นาที รวมทั้งสิ้น 15 ชั่วโมง

การอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การพัฒนาศรณะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผู้วิจัยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 2 วัน คือ ระหว่างวันที่ 3 – 4 ตุลาคม พุทธศักราช 2567 ณ ห้องสื่อประสมและประชุมสัมมนา 2 (I – Tech 2) อาคาร 14 ชั้น 3 คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยมีกำหนดการดังนี้

กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรื่อง

“การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุน

วิชาการตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

วันที่ 3 – 4 เดือน ตุลาคม พุทธศักราช 2567

ณ ห้องสื่อประสมและประชุมสัมมนา (I – Tech 2) อาคาร 14 ชั้น 3

คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วัน พุธที่ 3 เดือน ตุลาคม พุทธศักราช 2567

08:00 – 09:00 น.	ลงทะเบียนและรับเอกสาร
09:01 – 09:15 น.	ปฐมนิเทศ ชี้แจงวัตถุประสงค์และกระบวนการฝึกอบรม
09:16 – 10:00 น.	พิธีเปิดการอบรมและบรรยายพิเศษ ● บทบาทนักวิชาการศึกษาต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ วิทยาการโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ชำอำมาตย์ รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
10:01 – 10:30 น.	สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
10:31 – 10:45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10:46 – 12:00 น.	บรรยายหัวข้อ “การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency)” วิทยาการโดย อาจารย์เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ ● การสังเคราะห์ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
12:00 – 13:00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13:01 – 14:30 น.	บรรยาย (ต่อ) ● การบริการที่ดี (Service Mind) ● การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
14:31 – 14:45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
14:46 – 15:30 น.	บรรยาย (ต่อ)

- การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
- 15:31 – 16:00 น. อภิปรายตามประเด็นที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิด
- การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเกิดความรู้ความเข้าใจ สรุป
- พฤติกรรม
- เพื่อและนำไปสู่การปรับพฤติกรรม
- 16:01 – 16:30 น. บันทึกผลการเรียนรู้และการพัฒนา

.....

หมายเหตุ กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

วัน ศุกร์ ที่ 4 เดือน ตุลาคม พุทธศักราช 22567

- 08:00 – 09:00 น. ลงทะเบียนและรับเอกสาร
- 09:01 – 09:30 น. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- 09:31 – 10:30 น. บรรยายหัวข้อ “การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน
ที่ ปฏิบัติ (Functional Competency)”
วิทยากรโดย คุณอังคณา ศิริกุล
หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการ
และเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)
- 10:31 – 10:45 น. พักรับประทานอาหารว่าง
- 10:46 – 12:00 น. บรรยาย (ต่อ)
- ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
 - การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for order)
- 12:01 – 13:00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- 13:01 – 14:30 น. บรรยาย (ต่อ)
- ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
 - ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 14:31 – 14:45 น. พักรับประทานอาหารว่าง

14:46 – 15:00 น.	อภิปรายตามประเด็นที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเกิดความรู้ความเข้าใจ สรุป พฤติกรรม
	เพื่อและนำไปสู่การปรับปรุงพฤติกรรม
15:00 – 16:00 น.	บรรยายสรุป ● สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา วิทยาการโดย รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุ ศาสตร ดุขุภัณฑ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
16:00 – 16:30 น.	พิธีปิดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

.....
หมายเหตุ กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

1.4.3 ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์
จริงเป็นกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ในสถานที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาปฏิบัติหน้าที่จริง
ระยะเวลาฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง วันที่ 7 – 31 เดือน ตุลาคม
พุทธศักราช 2567 โดยใช้เวลาคือ วันจันทร์ถึงวันศุกร์ วันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง
วันเสาร์และอาทิตย์ วันละ 4 ชั่วโมง รวม 8 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 23 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
ระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง 70 ชั่วโมง

1.4.4 ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา
การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระหว่างการฝึกปฏิบัติและหลังการฝึกปฏิบัติในสถานที่ฝึก
ปฏิบัติจริง โดยในระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ผู้วิจัยไปนิเทศ
ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา เป็นเวลา 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวม 10 ชั่วโมง

เมื่อเสร็จการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ผู้วิจัยไปนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนาอีกครั้ง เป็นเวลา 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวม 10 ชั่วโมง รวมระยะเวลาที่ใช้ในการนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา เป็นเวลา 10 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 20 ชั่วโมง

จากกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถแสดงได้ดังนี้



- จำนวน 10 ชั่วโมง
- การนิเทศ ติดตามและการประเมินผลหลังการฝึกปฏิบัติ
- จำนวน 10 ชั่วโมง

ภาพประกอบ 9 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน

1.5 การวัดและประเมินผล หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าตัวเลข หรือสัญลักษณ์ให้กับสิ่งที่ถูกวัดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวัดและประเมินผล ดำเนินการ ในระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะปฏิบัติการ และระยะหลังปฏิบัติการ โดยดำเนินการดังนี้

1.5.1 การประเมินพฤติกรรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระยะก่อนปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้ที่เข้าอบรมได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) 5 สมรรถนะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) 5 สมรรถนะ รวมทั้งสิ้น 10 สมรรถนะ

1.5.2 การประเมินพฤติกรรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะปฏิบัติการ ในสัปดาห์ที่ 4 เพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการอบรมได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) 5 สมรรถนะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) 5 สมรรถนะ รวมทั้งสิ้น 10 สมรรถนะ

1.5.3 การประเมินพฤติกรรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะหลังปฏิบัติการ หลังจากการปฏิบัติการ 2 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้ที่เข้าอบรมได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมทั้ง 10 สมรรถนะ หลังจากได้รับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาศรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยนำรูปแบบที่สร้างขึ้นมาให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน
ประเมินรูปแบบการพัฒนาศรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 8 ต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายการประเมิน	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	
คู่มือประกอบการพัฒนา	4.64	0.47	4.66	0.50	4.72	0.47	4.64	0.50	4.67	มากที่สุด
1. หลักการ	4.7	0.48	4.6	0.52	4.7	0.48	4.7	0.48	4.68	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.7	0.48	4.7	0.48	4.7	0.48	4.6	0.52	4.68	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.5	0.53	4.6	0.52	4.7	0.48	4.7	0.48	4.63	มากที่สุด
4. กระบวนการพัฒนา	4.9	0.32	4.7	0.48	4.7	0.48	4.6	0.52	4.73	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	4.4	0.52	4.7	0.48	4.8	0.42	4.6	0.52	4.63	มากที่สุด
สมรรถนะหลัก	4.68	0.48	4.64	0.48	4.64	0.50	4.70	0.47	4.67	มากที่สุด
1. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.8	0.42	4.8	0.42	4.7	0.48	4.8	0.42	4.78	มากที่สุด
2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.7	0.48	4.6	0.52	4.6	0.52	4.6	0.52	4.63	มากที่สุด
3. การบริการที่ดี	4.6	0.52	4.7	0.48	4.6	0.52	4.7	0.48	4.65	มากที่สุด
4. การทำงานเป็นทีม	4.7	0.48	4.4	0.52	4.7	0.48	4.6	0.52	4.60	มากที่สุด
5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	4.6	0.52	4.7	0.48	4.6	0.52	4.8	0.42	4.68	มากที่สุด

ตาราง 8 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.70	0.48	4.68	0.48	4.64	0.50	4.68	0.48	4.68	มากที่สุด
1. การดำเนินการเชิงรุก	4.8	0.42	4.8	0.42	4.7	0.48	4.8	0.42	4.78	มากที่สุด
2. ความเข้าใจผู้อื่น	4.6	0.52	4.6	0.52	4.6	0.52	4.7	0.48	4.63	มากที่สุด
3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	4.7	0.48	4.7	0.48	4.6	0.52	4.6	0.52	4.65	มากที่สุด
4. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	4.7	0.48	4.6	0.52	4.7	0.48	4.6	0.52	4.65	มากที่สุด
5. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	4.7	0.48	4.7	0.48	4.6	0.52	4.7	0.48	4.68	มากที่สุด

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้

ด้านคู่มือประกอบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีค่าเฉลี่ยทุกด้าน ($\bar{X} = 4.67$) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.47) รองลงมา คือ ความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.50) ความถูกต้อง ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.47) และน้อยที่สุด คือ ความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า กระบวนการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) รองลงมาคือ หลักการ ($\bar{X} = 4.68$) วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.68$) เนื้อหา ($\bar{X} = 4.63$) และน้อยที่สุดคือ การวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.63$) ซึ่งรูปแบบของคู่มือประกอบการพัฒนาทุก ๆ ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะหลัก พบว่า มีค่าเฉลี่ยทุกด้าน ($\bar{X} = 4.67$) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความเป็นประโยชน์ มีค่ามากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.47) รองลงมา คือ ความถูกต้อง ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.48) ความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.48) และน้อยที่สุด คือ ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะหลักพบว่า การสังเคราะห์ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมาคือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 4.68$) การบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.65$) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.63$) และน้อยที่สุดคือ การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.60$)

ด้านเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่าเฉลี่ยทุกด้าน ($\bar{X} = 4.68$) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความถูกต้อง มีค่ามากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.48) รองลงมาคือ ความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.48) ความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.48) และน้อยที่สุด คือ ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเอกสารประกอบการ

พัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า การดำเนินการเชิงรุก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมาคือ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ($\bar{X} = 4.68$) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ($\bar{X} = 4.65$) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ($\bar{X} = 4.65$) และน้อยที่สุดคือ ความเข้าใจผู้อื่น ($\bar{X} = 4.63$)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายการประเมิน	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	
สมรรถนะหลัก	4.71	0.47	4.71	0.46	4.64	0.50	4.69	0.48	4.69	มากที่สุด
1. ระยะเวลา	4.70	0.48	4.70	0.48	4.60	0.52	4.70	0.48	4.68	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.70	0.48	4.60	0.52	4.70	0.48	4.70	0.48	4.68	มากที่สุด
3. รายละเอียดเนื้อหา	4.70	0.48	4.70	0.48	4.70	0.48	4.60	0.52	4.68	มากที่สุด
4. สื่อ/แหล่งการเรียนรู้	4.70	0.48	4.90	0.32	4.60	0.52	4.60	0.52	4.70	มากที่สุด
5. ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม	4.80	0.42	4.80	0.42	4.60	0.52	4.70	0.48	4.73	มากที่สุด
6. การวัดและประเมินผล	4.70	0.48	4.70	0.48	4.70	0.48	4.70	0.48	4.70	มากที่สุด
7. กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.70	0.48	4.60	0.52	4.60	0.52	4.80	0.42	4.68	มากที่สุด
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.66	0.48	4.74	0.45	4.73	0.46	4.66	0.48	4.70	มากที่สุด
1. ระยะเวลา	4.80	0.42	4.80	0.42	4.60	0.52	4.70	0.48	4.73	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.70	0.48	4.80	0.42	4.70	0.48	4.80	0.42	4.75	มากที่สุด
3. รายละเอียดเนื้อหา	4.70	0.48	4.70	0.48	4.80	0.42	4.70	0.48	4.73	มากที่สุด
4. สื่อ/แหล่งการเรียนรู้	4.60	0.52	4.60	0.52	4.80	0.42	4.70	0.48	4.68	มากที่สุด

ตาราง 9 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
5. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.70	0.48	4.70	0.48	4.80	0.42	4.40	0.52	4.65	มากที่สุด
6. การวัดและประเมินผล	4.40	0.52	4.90	0.32	4.70	0.48	4.60	0.52	4.65	มากที่สุด
7. กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.70	0.48	4.70	0.48	4.70	0.48	4.70	0.48	4.70	มากที่สุด

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ามีค่าเฉลี่ยทุกด้าน ($\bar{X} = 4.69$) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า ความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.47) รองลงมา คือ ความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.46) ความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.48) และน้อยที่สุดคือ ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.50) ตามลำดับเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) รองลงมาคือ สื่อ / แหล่งเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.70$) และการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.70$) ตามลำดับและน้อยที่สุดคือ ระยะเวลา วัตถุประสงค์ รายละเอียดของเนื้อหาและกิจกรรมการพัฒนา ($\bar{X} = 4.68$)

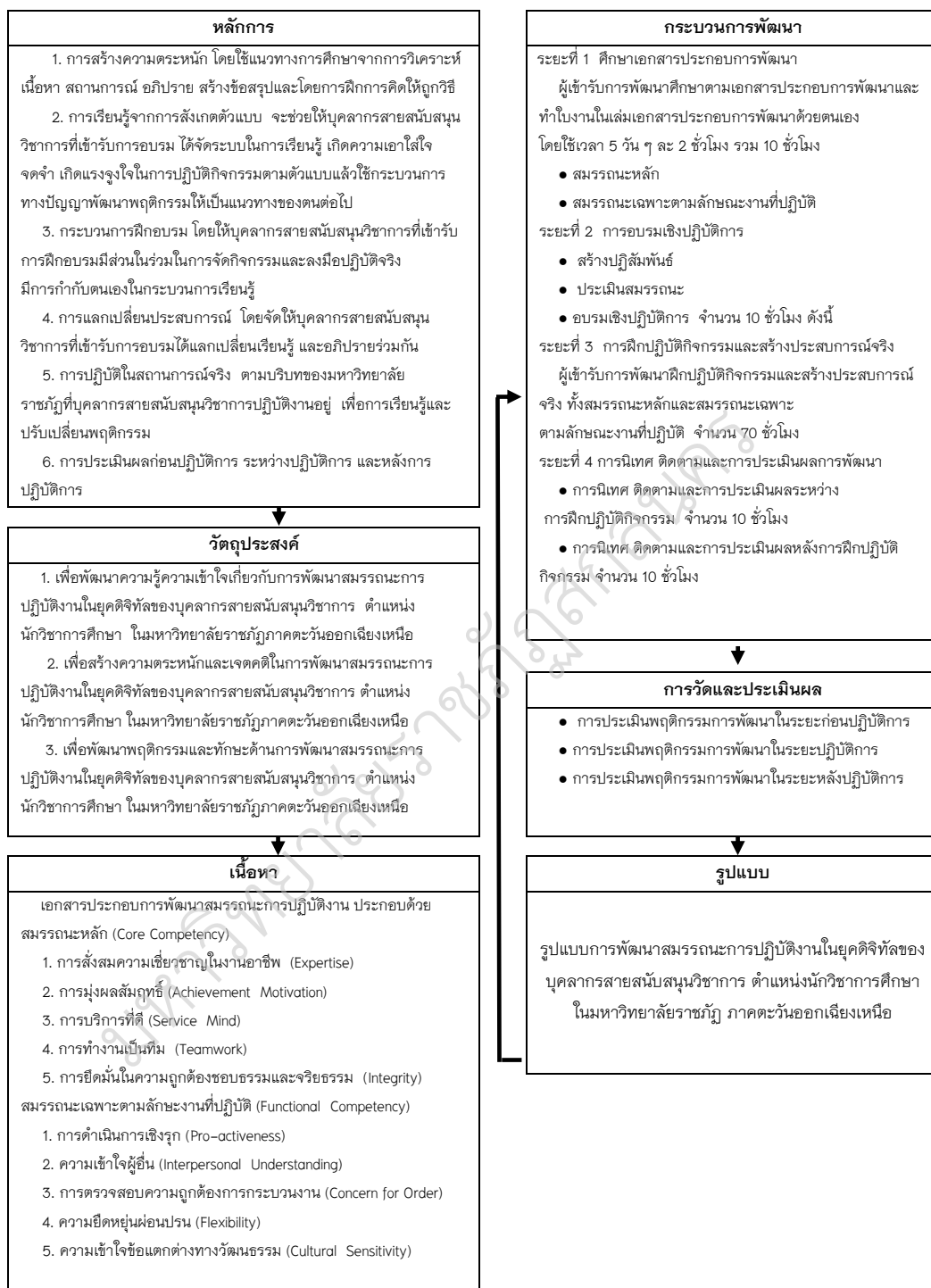
กระบวนการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ามีค่าเฉลี่ยทุกด้าน ($\bar{X} = 4.70$) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า ความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.45) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.46) และน้อยที่สุด คือ ความถูกต้อง ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.48) และความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.48) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า วัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) รองลงมา คือ ระยะเวลา ($\bar{X} = 4.73$) และรายละเอียดของเนื้อหา ($\bar{X} = 4.73$) ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมและการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.65$) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) รองลงมาคือ สื่อ/แหล่งเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.70$) และการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.70$)

ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ ระยะเวลา วัตถุประสงค์ รายละเอียดของเนื้อหาและกิจกรรมการพัฒนา ($\bar{X} = 4.68$)

จากผลของการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1. ปรับปรุงเนื้อหาให้มีความละเอียด ถูกต้องและทันสมัยมากยิ่งขึ้น มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน
2. เพิ่มรายละเอียดให้มีกระบวนการพัฒนา 3 ระยะ คือ ก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนา
3. เพิ่มรายละเอียดในกระบวนการพัฒนา โดยใช้ 70:20:10 model ในการเรียนรู้และพัฒนา (70:20:10 Model in Learning & Development)
4. ปรับปรุงกระบวนการนิเทศใหม่ เป็นระหว่างฝึกปฏิบัติและหลังฝึกปฏิบัติจริง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยสามารถนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 10 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
 ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 7 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุค ดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัย ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาแล้ว ไปทดลองใช้กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประกอบด้วย นักวิชาการ
ศึกษาจาก 8 หน่วยงาน คือ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม จำนวน 4 คน คณะวิทยาศาสตร์
และเทคโนโลยี จำนวน 2 คน คณะครุศาสตร์ จำนวน 4 คน คณะมนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์ จำนวน 3 คน คณะวิทยาการจัดการ จำนวน 4 คน สถาบันภาษา ศิลปะและ
วัฒนธรรม จำนวน 2 คน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 12 คน และ
กองพัฒนานักศึกษา จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 33 คน กระบวนการทดลองใช้รูปแบบการ
พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้ 70:20:10
model ในการเรียนรู้และพัฒนา (70:20:10 Model in Learning & Development) มีระยะ
ของการทดลองใช้รูปแบบดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา

ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ศึกษาตามเอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงาน ในเล่มเอกสาร
ประกอบการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 1) การสั่งสมความ
เชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
3) การบริการที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 5) การยึดมั่น
ในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน

ที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 3) การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) และ 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) จำนวน 10 เล่ม การศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะด้วยตนเองนั้น อยู่ในระหว่างวันที่ 23 – 27 เดือน กันยายน พุทธศักราช 2567 รวม 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง ๆ ละ 1 เล่ม รวมเวลาทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง

ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

เป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การอบรมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว ใช้เวลา 2 วัน คือระหว่างวันที่ 3 – 4 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2567 ณ ห้องสื่อประสมและประชุมสัมมนา (I – Tech 2) อาคาร 14 คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร วันละ 7 ชั่วโมง 30 นาที รวมทั้งสิ้น 15 ชั่วโมง มีเนื้อหาการอบรมตามเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 10 เล่ม และมีรายละเอียดของกิจกรรมดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยการแนะนำตัวเอง เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะรู้จักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร ผู้เข้าร่วมการพัฒนาสมรรถนะสามารถที่จะกล้าแสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วยนักวิชาการศึกษา จำนวน 33 คน

2. กิจกรรมประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยประเมินก่อนการอบรม หลังจากอบรมทุกหัวข้อเรื่องเสร็จแล้ว ประเมินหลังการอบรมอีกครั้ง โดยใช้แบบประเมินสมรรถนะที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อวัดระดับการเปลี่ยนแปลงของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

3. กิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้เรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎี เทคนิค ประสบการณ์ รวมถึงแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ

4. ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง

เป็นกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในสถานที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาปฏิบัติหน้าที่จริง ตามเอกสารประกอบการพัฒนา ทั้ง 10 เล่ม ในการปฏิบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ทำการสรุปโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการใช้สมรรถนะผ่านใบกิจกรรมแต่ละเล่ม ระยะเวลาฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง วันที่ 7 - 31 เดือน ตุลาคม พุทธศักราช 2567 โดยใช้เวลาคือวันจันทร์ถึงวันศุกร์ วันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง วันเสาร์และอาทิตย์ วันละ 4 ชั่วโมง รวม 8 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 23 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง 70 ชั่วโมง

ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา

กระบวนการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา ผู้วิจัยแบ่งระยะเวลาของการนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา ดังนี้

1. ระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ผู้วิจัยทำการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา หลังจากทีบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 3) การบริการที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) ในการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาดังกล่าว ในระหว่างวันที่ 4 - 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2567 จำนวน 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง

2. หลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ผู้วิจัยทำการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา หลังจากทีบุคลากรสายสนับสนุน

วิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงตามสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 3) การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) และ 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ในการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาดังกล่าว ในระหว่างวันที่ 4 – 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2567 จำนวน 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง

ขั้นตอนที่ 8 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ

การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากผลของการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา

ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ศึกษาตามเอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงาน ในเล่มเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 5 เล่ม และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) จำนวน 5 เล่ม รวมทั้งหมด 10 เล่ม ใช้เวลา 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาทั้ง 33 คน ที่เข้ารับการพัฒนาศักยภาพได้ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาด้วยตนเองครบถ้วน ทั้ง 10 เล่ม ซึ่งผู้วิจัยใช้การสำรวจและการสอบถามผู้เข้าร่วมการพัฒนาทุกคน

ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

เป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” การอบรมดังกล่าวใช้เวลา 2 วัน คือ ระหว่างวันที่ 3 – 4 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2567 ณ ห้องสื่อประสมและประชุมสัมมนา (I – Tech 2) อาคาร 14 ชั้น 3 คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร วันละ 7 ชั่วโมง 30 นาที รวมทั้งสิ้น 15 ชั่วโมง ก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการประเมินตนเองก่อน หลังจากอบรมเชิงปฏิบัติการเสร็จสิ้น ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ประเมินตนเองอีกครั้งหนึ่ง ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล มาทำการวิเคราะห์ค่าร้อยละความก้าวหน้าต่อไป ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

ตาราง 10 การประเมินก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ คำนวณคะแนนการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุค
ดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายการประเมิน	ก่อนการอบรม		หลังการอบรม		เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า (100)
	$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$(\bar{X}_2 - \bar{X}_1)$	
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	3.62	0.47	4.64	0.48	1.02	73.91
1. มีความสนใจใฝ่รู้ สัมผัส ความรู้ความสามารถของ ตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติหน้าที่ ราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์	3.30	0.47	4.67	0.48	1.17	68.82
2. มีความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้ เกิดมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการ ปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดขึ้น	3.67	0.48	4.67	0.48	1.00	75.19
3. มีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ ต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	3.67	0.48	4.61	0.50	0.94	70.68

ตาราง 10 (ต่อ)

รายการประเมิน	ก่อนการอบรม		หลังการอบรม		เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า (100)
	$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$(\bar{X}_2 - \bar{X}_1)$	
4. มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีมรวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม	3.76	0.44	4.73	0.45	0.97	78.23
5. การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาคำสัตย์ต่อความเป็นข้าราชการ	3.70	0.47	4.55	0.51	0.85	65.38
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)	3.73	0.54	4.61	0.49	0.88	69.29
6. การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอและอย่างไม่ย่อท้อหรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ใหม่เกี่ยวกับงาน	3.88	0.65	4.67	0.48	0.79	86.61

ตาราง 10 (ต่อ)

รายการประเมิน	ก่อนการอบรม		หลังการอบรม		เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า (100)
	$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$(\bar{X}_2 - \bar{X}_1)$	
7. มีความสามารถในการรับฟังและความเข้าใจ ความหมายตรง ความหมายแฝงความคิด ตลอดจนสภาวะ ทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย	3.76	0.50	4.67	0.48	0.91	73.39
8. มีความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนมุ่งเน้น ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิด จากสภาพแวดล้อม โดยติดตามตรวจสอบการทำงานหรือ ข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้อง ของกระบวนการ	3.64	0.55	4.55	0.51	0.91	66.91
9. มีความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและ ปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป	3.76	0.48	4.61	0.50	0.85	68.55

ตาราง 10 (ต่อ)

รายการประเมิน	ก่อนการอบรม		หลังการอบรม		เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า (100)
	$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$(\bar{X}_2 - \bar{X}_1)$	
10. มีความสามารถในการรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้	3.70	0.51	4.625	0.485	0.95	65.38
ค่าเฉลี่ยรวม	3.67	0.50	4.62	0.49	0.95	71.43

จากตาราง 10 การประเมินก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการและ
 คำร้อยละความก้าวหน้าการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
 สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค
 ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยรวมหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ
 ($\bar{X} = 4.64$, S.D.= 0.48) สูงกว่าก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.62$, S.D.= 0.47)
 และมีคำร้อยละความก้าวหน้า 73.91 ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า
 ค่าเฉลี่ยรวมหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ ($\bar{X} = 4.61$, S.D.= 0.49) สูงกว่า ก่อนการอบรม
 เชิงปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.73$, S.D.= 0.54) และมีคำร้อยละความก้าวหน้า 69.29
 และเมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาตนเองหลังการอบรม
 เชิงปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 4.62$, S.D.= 0.49) สูงกว่าก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ
 มีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 3.67$, S.D.= 0.50) มีค่าเฉลี่ยก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ
 เพิ่มขึ้น 0.95 มีคำร้อยละความก้าวหน้า 71.43 คิดเป็นดัชนีความก้าวหน้าร้อยละ 19
 โดยสมรรถนะหลักมีค่าดัชนีความก้าวหน้าร้อยละ 20.40 และสมรรถนะเฉพาะตาม
 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีค่าดัชนีความก้าวหน้าร้อยละ 17.60 ตามลำดับ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้สอบถามความพึงพอใจของนักวิชาการศึกษาที่เข้า
 อบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
 สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 จำนวน 33 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ตาราง 11 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	17	51.52
หญิง	16	48.48
รวมทั้งหมด	33	100
2. หน่วยงานที่สังกัด		
คณะครุศาสตร์	4	12.12
คณะวิทยาการจัดการ	4	12.12
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	4	12.12
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	2	6.06
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	3	9.09
สถาบันภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม	2	6.06
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	12	36.37
กองพัฒนานักศึกษา	2	6.06
รวมทั้งหมด	33	100
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	6	18.18
ระหว่าง 10 – 20 ปี	18	54.55
มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	9	27.27
รวมทั้งหมด	33	100

จากตาราง 11 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 51.52 และเป็นเพศหญิง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 48.48 สังกัดสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มากที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 36.37 รองลงมา คือ คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการและคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 12.12 และคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ตามลำดับ มีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุด

คือ ระหว่าง 10 – 20 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 รองลงมา คือ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 และน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 ตามลำดับ

ตาราง 12 ความพึงพอใจการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ		ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. การดำเนินการและการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ	4.62	0.49	มากที่สุด
1.1 เอกสารประกอบการอบรมมีความสอดคล้องกับเนื้อหาและพอเพียงกับผู้เข้าร่วมอบรม	4.64	0.49	มากที่สุด
1.2 ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม	4.61	0.50	มากที่สุด
1.3 การดำเนินการอบรมเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้	4.70	0.47	มากที่สุด
1.4 บรรยากาศการอบรม	4.58	0.50	มากที่สุด
1.5 ภาพรวมของความเหมาะสมกับการจัดการอบรม	4.64	0.49	มากที่สุด
1.6 วิทยากรมีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้	4.58	0.50	มากที่สุด
2. ความรู้และการนำไปใช้ประโยชน์	4.59	0.50	มากที่สุด
2.1 ได้รับความรู้และมีความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงาน	4.61	0.50	มากที่สุด
2.2 สามารถนำความรู้และแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานไปปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.58	0.50	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ		ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	มากที่สุด
3. การให้บริการอื่น ๆ	4.57	0.50	มากที่สุด
3.1 การประชาสัมพันธ์ล่วงหน้าและทั่วถึง	4.58	0.50	มากที่สุด
3.2 สถานที่จัดอบรมและการบริการต้อนรับ	4.55	0.51	มากที่สุด
3.3 อาหารกลางวัน อาหารว่างและ เครื่องดื่มมีความเหมาะสม	4.58	0.50	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.60	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 12 ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทุกด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน ($\bar{X} = 4.60$, S.D.= 0.50) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ด้านการดำเนินการและการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ พบว่า มีระดับความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 4.62$, S.D.= 0.49) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การดำเนินการอบรมเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.70$, S.D.= 0.47) สูงที่สุด รองลงมา คือ เอกสารประกอบการอบรมมีความสอดคล้องกับเนื้อหาและพอเพียงกับผู้เข้าร่วมอบรม ภาพรวมของความเหมาะสมกับการจัดการอบรม ($\bar{X} = 4.64$, S.D.= 0.49) และระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม ($\bar{X} = 4.61$, S.D.= 0.50) ตามลำดับ

ความรู้และการนำไปใช้ประโยชน์ ระดับความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 4.59$, S.D.= 0.50) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ได้รับความรู้ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.61$, S.D.= 0.50) และสามารถนำความรู้และแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานไปปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.58$ S.D.= 0.50) ตามลำดับ

ด้านการให้บริการอื่น ๆ ระดับความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 4.57$, S.D.= 0.50) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พบว่า การประชาสัมพันธ์ล่วงหน้าและทั่วถึง อาหารกลางวัน อาหารว่างและเครื่องดื่มมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย

($\bar{X}$ = 4.58 S.D.= 0.50) รองลงมาคือ สถานที่จัดอบรมและการบริการต้อนรับ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ = 4.55, S.D.= 0.51) ตามลำดับ

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง

เป็นกิจกรรมการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาควิชาออกเฉียงเหนือ ในสถานที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ ศึกษาปฏิบัติหน้าที่จริง ตามเอกสารประกอบการพัฒนา ทั้ง 10 เล่ม ในการปฏิบัติของผู้เข้า รับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลทำการสรุปโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการใช้สมรรถนะผ่านใบกิจกรรมแต่ละเล่ม ระยะเวลาฝึกปฏิบัติกิจกรรม และสร้างประสบการณ์จริง วันที่ 7 - 31 เดือน ตุลาคม พุทธศักราช 2567 โดยใช้เวลาคือ วันจันทร์ถึงวันศุกร์ วันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง วันเสาร์และอาทิตย์ วันละ 4 ชั่วโมง รวม 8 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 23 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและ สร้างประสบการณ์จริง 70 ชั่วโมง

ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา

ผู้วิจัยแบ่งระยะเวลาของกระบวนการนิเทศ ติดตามและประเมินผล การพัฒนา ดังนี้

1. การนิเทศและติดตามระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้าง ประสบการณ์จริง ผู้วิจัยให้นักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมพัฒนาเป็นผู้ประเมินตนเองโดยผู้วิจัย เป็นผู้กำกับดูแลการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา หลังจากทีบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้าง ประสบการณ์จริงตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การสั่งสม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 3) การบริการที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 5) การยึดมั่น ในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การดำเนินการ เชิงรุก (Pro - activeness) 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 3) การ ตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) และ 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) การนิเทศ

ติดตามและประเมินผลการพัฒนาดังกล่าว ระหว่างวันที่ 9 - 31 ตุลาคม พ.ศ. 2567
จำนวน 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง หลังจากการการนิเทศ ติดตามและการ
ประเมินผลการพัฒนาในระหว่างการฝึกปฏิบัติและสร้างประสบการณ์จริง ผู้วิจัยทำการ
เก็บรวบรวมข้อมูลมาเพื่อทำการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยพัฒนาการของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้เข้าพัฒนาสมรรถนะประเมินตนเอง

สมรรถนะการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ยของการประเมินตนเอง					เพิ่มขึ้น ($\bar{X}_5 - \bar{X}_1$)	ความก้าวหน้า (100)
	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	$\bar{X}_4$	$\bar{X}_5$		
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	2.38	2.70	3.28	3.77	4.45	2.07	79.00
1. มีความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและ เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผล สัมฤทธิ์	2.48	3.09	3.42	3.73	4.52	2.04	80.95
2. มีความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีขึ้นหรือให้เกิด มาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงาน ที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่สถาบันอุดมศึกษา กำหนดขึ้น	2.39	2.55	3.36	3.55	4.48	2.09	80.07
3. มีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ ต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	2.36	2.70	3.24	3.79	4.36	2.00	75.76

ตาราง 13 (ต่อ)

สมรรถนะการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ยของการประเมินตนเอง					เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า
	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	$\bar{X}_4$	$\bar{X}_5$	$(\bar{X}_5 - \bar{X}_1)$	(100)
4. มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม	2.36	2.64	3.21	3.58	4.39	2.03	76.89
5. การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ	2.30	2.55	3.15	4.21	4.48	2.18	80.74

ตาราง 13 (ต่อ)

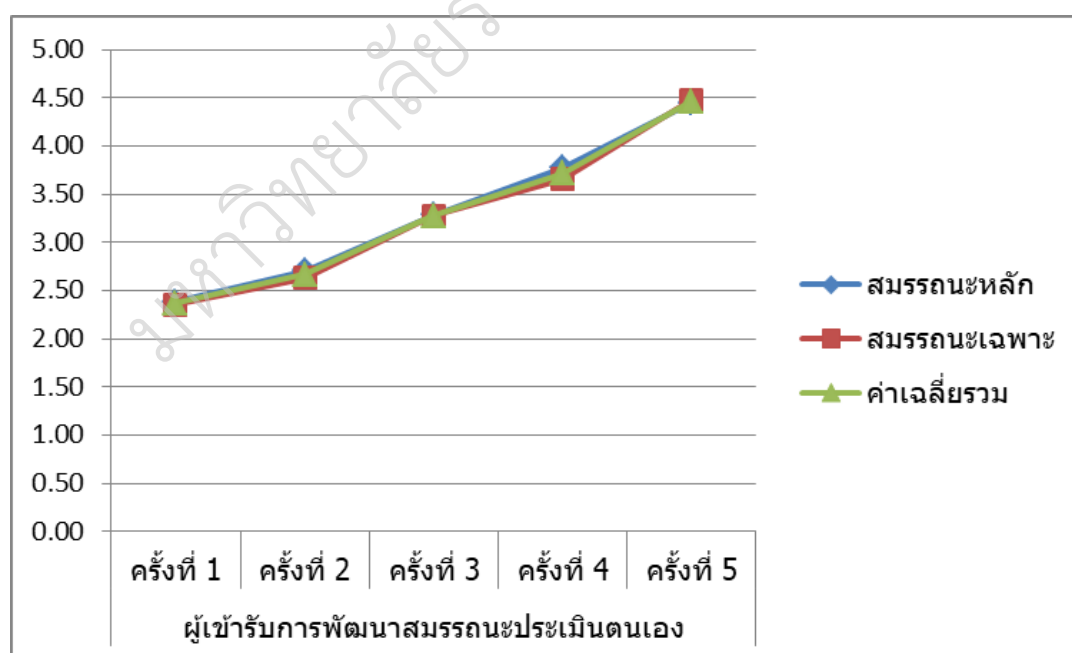
สมรรถนะการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ยของการประเมินตนเอง					เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า
	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	$\bar{X}_4$	$\bar{X}_5$	$(\bar{X}_5 - \bar{X}_1)$	(100)
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)	2.35	2.63	3.27	3.65	4.48	2.13	80.37
6. การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอและอย่างไม่ย่อท้อหรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ใหม่เกี่ยวกับงาน	2.39	2.64	3.30	3.64	4.39	2.00	76.63
7. มีความสามารถในการรับฟังและความเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝงความคิด ตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย	2.33	2.61	3.24	3.58	4.48	2.15	80.52
8. มีความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนมุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตามตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน	2.30	2.64	3.27	3.55	4.48	2.18	80.74

ตาราง 13 (ต่อ)

สมรรถนะการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ยของการประเมินตนเอง					เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า
	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	$\bar{X}_4$	$\bar{X}_5$	$(\bar{X}_5 - \bar{X}_1)$	(100)
9. มีความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป	2.33	2.67	3.18	3.55	4.52	2.19	82.02
10. มีความสามารถในการรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้	2.39	2.61	3.36	3.97	4.52	2.13	81.61
ค่าเฉลี่ยรวม	2.37	2.67	3.28	3.71	4.46	2.09	79.47

จากตาราง 13 ค่าเฉลี่ยพัฒนาการของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้เข้าพัฒนาสมรรถนะประเมินตนเอง พบว่า การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยรวมการประเมินตนเองครั้งที่ 5 ($\bar{X} = 4.46$) สูงกว่าครั้งที่ 1 ($\bar{X} = 2.37$) มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.09 มีความก้าวหน้าร้อยละ 79.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะแล้วพบว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) มีพัฒนาการเพิ่มขึ้นมากกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 80.37 ส่วน สมรรถนะหลัก มีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 79.00

จากค่าเฉลี่ยพัฒนาการของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้เข้าพัฒนาสมรรถนะประเมินตนเอง สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 11 พัฒนาการของนักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาประเมินตนเอง

2. การนิเทศและติดตามหลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้าง
 ประสพการณ์จริง ผู้วิจัยนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา หลังจากที่ถูกบุคลากร
 สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้าง
 ประสพการณ์จริงตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) 5 สมรรถนะและสมรรถนะ
 เฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) 5 สมรรถนะ รวมทั้งสิ้น 10
 สมรรถนะ การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาดังกล่าว ในระหว่างวันที่ 4 – 26
 พฤศจิกายน พ.ศ. 2567 จำนวน 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง หลังการฝึก
 ปฏิบัติและสร้างประสพการณ์จริง ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลมาเพื่อทำการวิเคราะห์
 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยพัฒนาการของพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยประเมินพัฒนาการ

สมรรถนะการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ยของการประเมินตนเอง					เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า
	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	$\bar{X}_4$	$\bar{X}_5$	$(\bar{X}_5 - \bar{X}_1)$	(100)
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	2.42	2.60	3.38	3.83	4.53	2.11	81.78
1. มีความสนใจใฝ่รู้ สัมผัส ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์	2.39	2.58	3.21	3.55	4.48	2.09	80.08
2. มีความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีขึ้นหรือให้เกิดมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดขึ้น	2.42	2.58	3.33	3.67	4.52	2.12	82.17
3. มีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	2.45	2.55	3.48	3.94	4.58	2.13	83.53

ตาราง 14 (ต่อ)

สมรรถนะการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ยของการประเมินตนเอง					เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า
	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	$\bar{X}_4$	$\bar{X}_5$	$(\bar{X}_5 - \bar{X}_1)$	(100)
4. มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม	2.42	2.67	3.45	3.61	4.48	2.06	79.84
5. การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ	2.39	2.64	3.42	4.39	4.58	2.19	83.91

ตาราง 14 (ต่อ)

สมรรถนะการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ยของการประเมินตนเอง					เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า
	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	$\bar{X}_4$	$\bar{X}_5$	$(\bar{X}_5 - \bar{X}_1)$	(100)
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)	2.39	2.59	3.28	3.91	4.53	2.14	81.99
6. การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอและอย่างไม่ย่อท้อหรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ใหม่เกี่ยวกับงาน	2.39	2.55	2.67	3.61	4.48	2.09	80.08
7. มีความสามารถในการรับฟังและความเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝงความคิด ตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย	2.42	2.61	3.42	3.73	4.52	2.10	81.40
8. มีความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนมุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตามตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการ	2.33	2.64	3.45	3.67	4.52	2.19	82.02

ตาราง 14 (ต่อ)

สมรรถนะการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ยของการประเมินตนเอง					เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า
	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	$\bar{X}_4$	$\bar{X}_5$	$(\bar{X}_5 - \bar{X}_1)$	(100)
9. มีความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป	2.39	2.58	3.45	4.27	4.58	2.19	83.91
10. มีความสามารถในการรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้	2.42	2.61	3.39	4.27	4.55	2.13	82.56
ค่าเฉลี่ยรวม	2.41	2.60	3.33	3.87	4.53	2.12	81.85

จากตาราง 14 ค่าเฉลี่ยพัฒนาการของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยประเมินพัฒนาการของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า หลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยรวมการประเมินตนเองครั้งที่ 5 ($\bar{X} = 4.53$) สูงกว่าครั้งที่ 1 ($\bar{X} = 2.41$) มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.12 มีความก้าวหน้าร้อยละ 81.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะแล้วพบว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) มีพัฒนาการเพิ่มขึ้นมากกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 81.99 ส่วนสมรรถนะหลัก มีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 81.78

จากค่าเฉลี่ยพัฒนาการของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยประเมินพัฒนาการ สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 12 พัฒนาการของนักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนา โดยผู้วิจัยประเมินพัฒนาการ

3. สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาศมรรณะการ

ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการพัฒนากำหนดจำนวน 3 คน นักวิชาการ จำนวน 1 คน ผู้บริหาร จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน ดังข้อความบางตอนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...รูปแบบการพัฒนาศมรรณะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยออกแบบสร้างและพัฒนาขึ้นมานั้น นับว่ามีความเหมาะสมและมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนานักวิชาการศึกษา จะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานและการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยด้วย...”

(สายันต์ บุญใบ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2567)

“...การพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานนั้น นับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร เพราะถ้าหากองค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแล้ว องค์กรก็จะพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว รูปแบบการพัฒนาศมรรณะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในครั้งนี้ มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง...”

(รัฐพล ฤทธิธรรม, สัมภาษณ์ 5 พฤศจิกายน 2567)

“...ในฐานะที่เป็นผู้อำนวยการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล ซึ่งต้องรับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ก็พยายามที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกสายงาน เพื่อให้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น อีกทั้งต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานเสียก่อน ซึ่งรูปแบบในการพัฒนาศมรรณะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือในครั้งนี้ นับได้ว่ามีประโยชน์และมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง....”

(พิชญาดา ธาณี, สัมภาษณ์ 8 พฤศจิกายน 2567)

“...หลังจากที่ได้เข้ารับการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือแล้ว ได้รับความรู้และประสบการณ์ที่ดี ซึ่งก่อนที่จะเข้ารับการอบรมในครั้งนี้ ก็ไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการศึกษาเท่าไรนัก ซึ่งความรู้ที่ได้รับก็จะนำไปพัฒนาตนเอง พัฒนางานต่อไป...”

(ศิริพร คำอร่าม, สัมภาษณ์ 14 พฤศจิกายน 2567)

“...จากการเข้ารับการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในครั้งนี้ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปกำหนดวิธีการทำงานของตน การพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น นับได้ว่ารูปแบบการพัฒนาในครั้งนี้ มีความถูกต้องและเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งสำหรับนำไปใช้พัฒนาศมรรถนะการทำงานของนักวิชาการศึกษา...”

(กฤษณะ กวีไธลย์, สัมภาษณ์ 20 พฤศจิกายน 2567)

“...รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลที่ผู้วิจัยออกแบบและพัฒนาขึ้นมานี้ ในฐานะที่เป็นคนหนึ่งที่เข้ารับการพัฒนาเห็นว่า มีประโยชน์และเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งที่นักวิชาการศึกษา จะได้รับความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง สามารถที่จะนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเองในอนาคต...”

(ธิติพงษ์ สมจันทร์, สัมภาษณ์ 25 พฤศจิกายน 2567)

จากการสัมภาษณ์ความพึงพอใจของผู้บริหาร ผู้อำนวยการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล และนักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการพัฒนามีต่อรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. นักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนา ได้นำเอาความรู้และทักษะที่ได้รับไปปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางานในแนวทางที่เหมาะสมกับตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. นักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนา ได้ความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะการทำงาน ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวเอง
3. นักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนา กล้าที่จะเสนอแนวคิด และมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ และการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
4. นักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนา เกิดความเชี่ยวชาญในงาน และมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น
5. การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ สามารถส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก้าวหน้า กล้าพูด กล้าแสดงออก สามารถพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานและสามารถเผยแพร่ได้
6. ผู้เข้ารับการอบรม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักวิชาการศึกษาคนอื่น ๆ
7. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้พัฒนานักวิชาการศึกษาให้มีความเข้าใจในสมรรถนะการทำงาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัยตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. วิธีการดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อมุ่งศึกษารูปแบบการพัฒนาศมรรถนะ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2567 รวมจำนวนทั้งสิ้น 440 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจ คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) โดยใช้ตารางของเครจซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970, หน้า 608; อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 82) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 212 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือในครั้งนี้ คือ นักวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และเป็นผู้ที่มีความพร้อมและความตั้งใจในการพัฒนาตนเอง สามารถเข้าร่วมกิจกรรมตลอดจนเสร็จสิ้นการพัฒนา จำนวน 33 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development, R&D) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงาน

ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

1.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2 ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

2.1 ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบและร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2 ขั้นตอนที่ 5 ยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.3 ขั้นตอนที่ 6 สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

3.1 ขั้นตอนที่ 7 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2 ขั้นตอนที่ 8 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาค้นประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา

1.1 ผลการศึกษาค้นประกอบและยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 2 กลุ่มสมรรถนะดังต่อไปนี้

1.1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้คือ 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 3) การบริการที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

1.1.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะดังนี้ คือ 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 3) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) และ 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

จากสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วยังพบว่าในแต่ละสมรรถนะมีตัวชี้วัดตามที่ได้สังเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)

1.1 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

มีตัวชี้วัดดังนี้

1.1.1 มีความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง เช่น ศึกษาหาความรู้ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาความรู้ของตน และติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อประโยชน์ต่อการรับบริการ

1.1.2 มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน เช่น รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตน

1.1.3 สามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงานของตนเอง เช่น นำวิชาการความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้

1.1.4 สามารถศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง เช่น มีความรู้ในเรื่องที่เป็นสหวิทยาการ และนำไปพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

1.1.5 สามารถสนับสนุนการทำงานของคนในสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ เช่น สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญ บริการจัดการให้สถาบันอุดมศึกษานำความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

มีตัวชี้วัดดังนี้

1.2.1 มีความพยายามปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี เช่น ทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง มีความอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ปฏิบัติหน้าที่ให้เสร็จตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการงานให้ได้ดีขึ้น

1.2.2 สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดมาตรฐาน ติดตามและประเมินผลงานของตน ทำงานได้ตามเป้าหมายและมีความละเอียดรอบคอบ

1.2.3 สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้น และเสนอหรือทดลองวิธีการทำงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม

1.2.4 สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น

1.2.5 กล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา ตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้เสียอย่างชัดเจน บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด

1.3 การบริการที่ดี (Service Mind) มีตัวชี้วัดดังนี้

1.3.1 สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ เช่น การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ

1.3.2 สามารถให้บริการและช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้บริการ เช่น รับเป็นธุระ ไม่ปัดภาระ และดูแลผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ รวมทั้งนำข้อขัดข้องในการให้บริการไปพัฒนาให้การบริการดีขึ้น

1.3.3 สามารถให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก เช่น ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ

1.3.4 มีความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ เช่น เข้าใจวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ

1.3.5 การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ เช่น คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจ สามารถให้ความเห็นกับผู้รับบริการในเรื่องของวิธีการหรือขั้นตอนที่สอดคล้องกับความจำเป็น

1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีตัวชี้วัดดังนี้

1.4.1 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ เช่น สนับสนุนการตัดสินใจของทีม การทำงานในส่วนที่ได้รับมอบหมาย การรายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงาน

1.4.2 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อร่วมงาน เช่น สร้างสัมพันธภาพที่ดี การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของทีม

1.4.3 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม เช่น รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม

1.4.4 สนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เช่น ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีม ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีม และรักษามิตรภาพอันดีในทีม

1.4.5 สามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ เช่น เสริมสร้างความสามัคคีในทีม แก้ไขข้อขัดแย้งในทีม ประสานสัมพันธ์และสร้างขวัญกำลังใจของทีม

1.5 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) มีตัวชี้วัดดังนี้

1.5.1 มีความสุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

1.5.2 มีสัจจะเชื่อถือได้ รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้ และมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

1.5.3 ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

1.5.4 ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม ถึงแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

1.5.5 อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม พิชัยผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ ซึ่งอาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งงานหรือต่อชีวิต

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)

2.1 การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) มีตัวชี้วัดดังนี้

2.1.1 เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ เช่น เล็งเห็นปัญหาและอุปสรรค เรงหาวิธีแก้ปัญหาโดยไม่รอช้า เมื่อเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน

2.1.2 จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ เช่น ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่คนอื่นให้ปัญหานั้นคลี่คลายไปเอง

2.1.3 เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น เช่น คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ปัญหา

2.1.4 เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง เช่น คัดลอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

2.1.5 เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว เช่น สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน กระตุ้นเพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

2.2 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) มีตัวชี้วัดดังนี้

2.2.1 เข้าใจความหมายของผู้อื่นที่ต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง

2.2.2 เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์จากการสังเกต สีหน้า ท่าทางหรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย

2.2.3 เข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูดหรือน้ำเสียง เช่น เข้าใจความหมายที่ไม่แสดงออกอย่างชัดเจน เข้าใจความคิด ความกังวลหรือความรู้สึกของคนอื่นและสามารถระบุลักษณะนิสัยของผู้ที่ติดต่อด้วยได้

2.2.4 เข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดและความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ เช่น เข้าใจพฤติกรรม อารมณ์และความรู้สึกของคนอื่นและยังสามารถนำความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จักหรือติดต่oprasannagan

2.2.5 เข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น เช่น เข้าใจพฤติกรรมของคนอื่น จนสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง

2.3 การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน (Concern for Order) มีตัวชี้วัดดังนี้

2.3.1 ความถูกต้อง ชัดเจนในงานและรักษาภาวะเรียบร้อย เช่น ต้องการให้ข้อมูลและบทบาทในการปฏิบัติงานมีความถูกต้องชัดเจน เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน และปฏิบัติตามภาวะเรียบร้อยและขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

2.3.2 ตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียดเพื่อความถูกต้อง

2.3.3 ดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนเองและผู้อื่น ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ตรวจสอบความถูกต้องของงานตนเองและผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานของตนเองและผู้อื่นเพื่อความถูกต้องของงาน

2.3.4 ตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูล หรือโครงการ ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการ ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนและคุณภาพของข้อมูลอีกทั้งสามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้อง

2.3.5 พัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของ กระบวนงาน พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอนและเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

2.4 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) มีตัวชี้วัดดังนี้

2.4.1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบากหรือไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2.4.2 ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน ยอมรับ และเข้าใจความเห็นผู้อื่น เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่

2.4.3 มีวิจรณ์ญาณในการปรับใช้ภาวะเป็ยบ ปรับใช้ภาวะเป็ยบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2.4.4 เปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เปลี่ยนวิธีการ

ปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิม ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

2.4.5 เปลี่ยนแผนกลยุทธ์ ปรับแผนงาน เป้าหมายหรือ

โครงการให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการ เป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับสถานการณ์เฉพาะหน้า

2.5 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural

Sensitivity) มีตัวชี้วัดดังนี้

2.5.1 เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและให้ความสนใจของ

วัฒนธรรมอื่น เช่น ภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของไทย ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป

2.5.2 เข้าใจและการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่

เช่น เข้าใจมารยาท กาลเทศะ การสื่อสารด้วยถ้อยคำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้อื่น

2.5.3 เข้าใจในวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง รวมทั้ง

แสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น เข้าใจบริบทและนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่าง ๆ เข้าใจรากฐานวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้

2.5.4 สร้างการยอมรับในความแตกต่างของวัฒนธรรม เช่น

สร้างการยอมรับในหมู่คนต่างวัฒนธรรม ริเริ่มและสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน

2.5.5 ปรับท่าที รวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับ

บริบททางวัฒนธรรม เช่น หาทางระงับข้อพิพาทระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ท่าทีให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

2. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการ

ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

สมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สูงกว่าสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันมากที่สุด รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และน้อยที่สุดคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความยืดหยุ่นผ่อนปรน มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันมากที่สุด รองลงมาคือ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น และน้อยที่สุดคือ การดำเนินการเชิงรุก

2.2 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

สมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สูงกว่าสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันมากที่สุด รองลงมา คือ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และน้อยที่สุดคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความยืดหยุ่นผ่อนปรน มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันมากที่สุด รองลงมาคือ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความเข้าใจผู้อื่น การดำเนินการเชิงรุกและน้อยที่สุดคือ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

2.3 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการวิเคราะห์สภาพรายด้าน พบว่า

สมรรถนะหลัก พบว่า การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีความต้องการจำเป็นระดับมากที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.217$) รองลงมาคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($PNI_{Modified} = 0.208$) การบริการที่ดี ($PNI_{Modified} = 0.198$) การทำงานเป็นทีม ($PNI_{Modified} = 0.193$) และน้อยที่สุดคือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($PNI_{Modified} = 0.167$)

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า การดำเนินการเชิงรุกมีความต้องการจำเป็นระดับมากที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.251$) รองลงมา คือ ความ

เข้าใจผู้อื่น ($PNI_{Modified} = 0.231$) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ($PNI_{Modified} = 0.216$) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ($PNI_{Modified} = 0.216$) และน้อยที่สุด คือ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ($PNI_{Modified} = 0.196$)

3. ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

3.1.1 หลักการ คือ 1) การสร้างความตระหนัก โดยใช้แนวทางการศึกษาจากการวิเคราะห์เนื้อหา สถานการณ์ อภิปราย สร้างข้อสรุปและโดยการฝึกการคิดให้ถูกวิธี 2) การเรียนรู้จากการสังเกตตัวแบบ จะช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เข้ารับการอบรม ได้จัดระบบในการเรียนรู้ เกิดความเข้าใจ ใส่ จดจำ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติกิจกรรมตามตัวแบบแล้วใช้กระบวนการทางปัญญาพัฒนาพฤติกรรมให้เป็นแนวทางของตนเองต่อไป 3) กระบวนการฝึกอบรม โดยให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริง มีการกำกับตนเองในกระบวนการเรียนรู้ 4) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยจัดให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เข้ารับการอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอภิปรายร่วมกัน 5) การปฏิบัติในสถานการณ์จริง ตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการปฏิบัติงานอยู่ เพื่อการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 6) การประเมินผลก่อนปฏิบัติการระหว่างปฏิบัติการและหลังการปฏิบัติการ

3.1.2 วัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติในการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1.3 เนื้อหา มีจำนวน 10 เล่ม ดังต่อไปนี้

3.1.3.1 เนื้อหาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ จำนวน 5 เล่ม ได้แก่ 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 3) การบริการที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

3.1.3.2 เนื้อหาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ จำนวน 5 เล่ม ได้แก่ 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 3) การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) และ 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

3.1.4 กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 4 ระยะคือ

3.1.4.1 ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา

3.1.4.2 ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

3.1.4.3 ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง

3.1.4.4 ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการ

พัฒนา

3.1.5 การวัดและประเมินผล ดำเนินการในระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะปฏิบัติการ และระยะหลังปฏิบัติการ โดยดำเนินการดังนี้

3.1.5.1 การประเมินพฤติกรรมสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในระยะก่อนปฏิบัติการ รวมทั้งสิ้น 10 สมรรถนะ

3.1.5.2 การประเมินพฤติกรรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานระยะปฏิบัติการ ในสัปดาห์ที่ 4 เพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการอบรมได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาทั้ง 10 สมรรถนะ

3.1.5.3 การประเมินพฤติกรรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ระยะหลังปฏิบัติการ หลังจากการปฏิบัติการ 2 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้ที่เข้าอบรมได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมทั้ง 10 สมรรถนะ หลังจากได้รับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

3.2 ผลการการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 ท่าน ผลของการประเมินมีดังนี้

3.2.1 ด้านคู่มือประกอบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานใน
ยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ามีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา
รายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ดังนี้ ความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด
รองลงมา คือ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และน้อยที่สุด คือ ความเป็นประโยชน์
ตามลำดับ

3.2.2 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้
กระบวนการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา
และน้อยที่สุด คือ การวัดและประเมินผล

3.3 ด้านเอกสารประกอบการพัฒนา พบว่า

3.3.1 เอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะหลัก พบว่า มีค่าเฉลี่ย
รวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความเป็นประโยชน์ มีค่ามากที่สุด
รองลงมา คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม และน้อยที่สุด คือ ความเป็นไปได้ ตามลำดับ
เมื่อพิจารณาเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะหลักพบว่า การสังสมความเชี่ยวชาญ
ในงานอาชีพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม
และจริยธรรม การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และน้อยที่สุด คือ การทำงานเป็นทีม

3.3.2 เอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน
ที่ปฏิบัติพบว่า มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความ
ถูกต้องมีค่ามากที่สุด รองลงมาคือ ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และน้อยที่สุด
คือ ความเป็นไปได้ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะ
ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า การดำเนินการเชิงรุก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา
คือ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
ความยืดหยุ่นผ่อนปรน และน้อยที่สุดคือ ความเข้าใจผู้อื่น

4. ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากผลของการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังจากการทดลองใช้รูปแบบ ผู้วิจัยเสนอผลการ
วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

4.1 ระยะที่ 1 ผลการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา ผู้เข้ารับการ
พัฒนาพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ศึกษาตาม
เอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงาน ในเล่มเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะ
หลัก (Core Competency) จำนวน 5 เล่ม และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
(Functional Competency) จำนวน 5 เล่ม รวมทั้งหมด 10 เล่ม พบว่าบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาทั้ง 33 คน ที่เข้ารับการพัฒนา ได้ศึกษาเอกสาร
ประกอบการพัฒนาด้วยตนเองครบถ้วน ทั้ง 10 เล่ม ซึ่งผู้วิจัยใช้การสำรวจและการ
สอบถามผู้เข้าร่วมการพัฒนาทุกคน พบว่าได้ศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจรายละเอียด
ของแต่ละสมรรถนะ ทำให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของการเป็นนักวิชาการ
ศึกษาเพิ่มมากขึ้นและจะตั้งใจปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของแต่ละสมรรถนะ

4.2 ระยะที่ 2 ผลการอบรมเชิงปฏิบัติการ ผลการประเมินก่อนและหลัง
การอบรมเชิงปฏิบัติการและค่าร้อยละความก้าวหน้าการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าสมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยรวมหลังการอบรม
เชิงปฏิบัติการ สูงกว่าก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ และมีค่าร้อยละความก้าวหน้า 73.91

ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวม
หลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ สูงกว่าก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ และมีค่าร้อยละ
ความก้าวหน้า 69.29 และเมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการ
พัฒนาดตนเองหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยรวม สูงกว่าก่อนการอบรมเชิง
ปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการเพิ่มขึ้น 0.95 มีค่าร้อยละ
ความก้าวหน้า 71.43 คิดเป็นดัชนีความก้าวหน้าร้อยละ 19 โดยสมรรถนะหลักมีค่าดัชนี

ความก้าวหน้าร้อยละ 20.40 และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีค่าดัชนี
ความก้าวหน้าร้อยละ 17.60 ตามลำดับ

ความพึงพอใจของนักวิชาการการศึกษาที่เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ
เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการ
วิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1) ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า
ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 51.52 และเป็น
เพศหญิง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 48.48 สังกัดสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี
สารสนเทศ มากที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 36.37 รองลงมา คือ คณะครุศาสตร์
คณะวิทยาการจัดการและคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ
12.12 และคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09
ตามลำดับ มีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุด คือ ระหว่าง 10 – 20 ปี จำนวน 18 คน
คิดเป็นร้อยละ 54.55 รองลงมา คือ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ
27.27 และน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 ตามลำดับ

2) ความพึงพอใจที่มีต่อการอบรมเชิงปฏิบัติ เรื่อง การพัฒนา
สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีค่าเฉลี่ย
รวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

3) ด้านการดำเนินการและการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ พบว่า
มีระดับความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การ
ดำเนินการอบรมเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ เอกสาร
ประกอบการอบรมมีความสอดคล้องกับเนื้อหาและพอเพียงกับผู้เข้าร่วมอบรม ภาพรวม
ของความเหมาะสมกับการจัดการอบรมและระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม ตามลำดับ

4) ด้านความรู้และการนำไปใช้ประโยชน์ มีระดับความพึงพอใจ
มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ได้รับความรู้และมีความ
เข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงาน และสามารถนำความรู้และแนวคิดเกี่ยวกับ
สมรรถนะการปฏิบัติงานไปปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

5) ด้านการให้บริการอื่น ๆ ระดับความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การประชาสัมพันธ์ล่วงหน้าและทั่วถึง อาหารกลางวัน อาหารว่างและเครื่องดื่มมีความเหมาะสม รองลงมา คือ สถานที่จัดอบรม และการบริการต้อนรับ ตามลำดับ

4.3 ระยะที่ 3 ผลการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง

การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง จำนวน 5 ครั้ง และหลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง จำนวน 5 ครั้ง รวมทั้งหมด 10 ครั้ง แต่ละครึ่งผู้วิจัยประเมินพัฒนาการการเรียนรู้สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ผลพบว่าพัฒนาการของพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยรวมในการประเมินตนเองครั้งที่ 5 สูงกว่าครั้งที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.09 มีค่าความก้าวหน้า 79.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะพบว่าสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีการพัฒนาการเพิ่มขึ้นมากกว่าสมรรถนะหลักโดยสมรรถนะเฉพาะงานที่ปฏิบัติ มีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 80.37 ส่วนสมรรถนะหลัก มีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 79.00

4.4 ระยะที่ 4 ผลการนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา

พบว่า ค่าเฉลี่ยพัฒนาการของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน หลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนา มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยรวมในการประเมินตนเองครั้งที่ 5 อยู่ในระดับมากที่สุด สูงกว่าครั้งที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.12 มีค่าความก้าวหน้า 81.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะพบว่าสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีการพัฒนาการเพิ่มขึ้นมากกว่าสมรรถนะหลัก โดยสมรรถนะเฉพาะงานที่ปฏิบัติ มีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 81.99 ส่วนสมรรถนะหลัก มีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 81.78

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา และการศึกษาความต้องการ
จำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า

1.1 องค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 กลุ่ม
สมรรถนะ ดังต่อไปนี้คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ
ดังนี้ 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
(Achievement Motivation) 3) การบริการที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม
(Teamwork) และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional
Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)
2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 3) การตรวจสอบความถูกต้องการ
กระบวนการงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) และ 5) ความ
เข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

ที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาจากนักวิชาการศึกษาที่ปฏิบัติงานในแต่ละคณะ
ของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะเป็นบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
เริ่มตั้งแต่การผลิตบัณฑิตตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจ และความต้องการของ
สถานประกอบการงานบริการวิชาการแก่สถาบันการศึกษาอื่น ตลอดจนหน่วยงาน
ทั้งภาครัฐและเอกชน การบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยและงาน
ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสมรรถนะในการ
ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงกำหนดสมรรถนะในการทำงาน โดยกำหนดเป็น

1.1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 1) การสั่งสม
ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) มีตัวชี้วัดดังนี้ 1.1) มีความสนใจและติดตามความรู้

ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง เช่น ศึกษาหาความรู้ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาความรู้ของตน และติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อประโยชน์ต่อการรับบริการ 1.2) มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน เช่น รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตน 1.3) สามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงานของตน เช่น นำวิชาการความรู้ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ 1.4) สามารถศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง เช่น มีความรู้ในเรื่องที่เป็นสหวิทยาการ และนำไปพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต 1.5) สามารถสนับสนุนการทำงานของ คนในสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ เช่น สนับสนุนให้เกิด บรรยายภาคแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญ บริการจัดการให้สถาบันอุดมศึกษานำความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) มีตัวชี้วัดดังนี้ 2.1) มีความพยายามปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี เช่น ทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง มีความอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ปฏิบัติหน้าที่ให้เสร็จตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น 2.2) สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดมาตรฐาน ติดตามและประเมินผลงานของตน ทำงานได้ตามเป้าหมายและ มีความละเอียดรอบคอบ 2.3) สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้น และเสนอหรือทดลองวิธีการ ทำงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม 2.4) สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงาน ที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น 2.5) กล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้น จะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา ตัดสินใจ โดยมีการคำนวณผลได้เสียอย่างชัดเจน บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาทรัพยากร เพื่อให้ได้ ประโยชน์สูงสุด 3) การบริการที่ดี (Service Mind) มีตัวชี้วัดดังนี้ 3.1) สามารถให้บริการ ที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ เช่น การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ การให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ 3.2) สามารถให้บริการและช่วยแก้ปัญหาให้แก่ ผู้บริการ เช่น รับเป็นธุระ ไม่ปัดภาระ และดูแลผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ รวมทั้งนำ ข้อขัดข้องในการให้บริการไปพัฒนาให้การบริการดีขึ้น 3.3) สามารถให้บริการที่เกินความ คาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก เช่น ให้เวลาแก่ผู้รับบริการ

เป็นพิเศษ ให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ
 บริการ 3.4) มีความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
 เช่น เข้าใจวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการ ให้คำแนะนำที่เป็น
 ประโยชน์แก่ผู้รับบริการ 3.5) การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ
 เช่น คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการ
 ตัดสินใจ สามารถให้ความเห็นกับผู้รับบริการในเรื่องของวิธีการหรือขั้นตอนที่
 สอดคล้องกับความจำเป็น 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีตัวชี้วัดดังนี้ 4.1) ทำหน้าที่
 ของตนในทีมให้สำเร็จ เช่น สนับสนุนการตัดสินใจของทีม การทำงานในส่วนที่ได้รับ
 มอบหมาย การรายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้า การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการ
 ทำงานของทีม 4.2) ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อร่วมงาน เช่น สร้างสัมพันธภาพ
 ที่ดีการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของทีม 4.3) ประสาน
 ความร่วมมือของสมาชิกในทีม เช่น รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ตัดสินใจหรือ
 วางแผนงานร่วมกันในทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม 4.4) สนับสนุน
 ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เช่น ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วม
 ทีม ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมและรักษามิตรภาพอันดีในทีม 4.5) สามารถนำทีม
 ให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ เช่น เสริมสร้างความสามัคคีในทีม แก้ไขข้อขัดแย้งในทีม
 ประสานสัมพันธ์และสร้างขวัญกำลังใจของทีม และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบ
 ธรรมและจริยธรรม (Integrity) มีตัวชี้วัดดังนี้ 5.1) มีความสุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ
 สุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่าง
 สุจริต 5.2) มีสัจจะเชื่อถือได้ รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้ และมีจิตสำนึกในความเป็น
 ข้าราชการ 5.3) ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เสียสละความสุขส่วนตน
 เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ 5.4) ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์
 ผลประโยชน์ของทางราชการแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก กล้าตัดสินใจ
 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม ถึงแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสีย
 ประโยชน์ 5.5) อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม พิชัยผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ
 ซึ่งอาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งงานหรือต่อชีวิต

1.1.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional

Competency) ประกอบด้วย 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) มีตัวชี้วัดดังนี้

1.1) เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ เช่น เล็งเห็นปัญหาและอุปสรรค

เร่งหาวิธีแก้ปัญหาโดยไม่รอช้า เมื่อเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์
 ในงาน 1.2) จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ เช่น ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะ
 หน้าหรือในเวลาวิกฤติ แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนอื่นให้ปัญหานั้นคลี่คลาย
 ไปเอง 1.3) เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น เช่น
 คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหา ทดลองใช้วิธีการ
 ที่แปลกใหม่ในการแก้ปัญหา 1.4) เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหา
 ที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง เช่น คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และ
 สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต 1.5) เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้าง
 โอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว เช่น สร้างบรรยากาศของการคิด
 ริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน กระตุ้นเพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อ
 แก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
 มีตัวชี้วัดดังนี้ 2.1) เข้าใจความหมายของผู้อื่นที่ต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ
 สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง 2.2) เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด เข้าใจทั้ง
 ความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทางหรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อ
 ด้วย 2.3) เข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูดหรือน้ำเสียง เช่น เข้าใจความหมาย
 ที่ไม่แสดงออกอย่างชัดเจน เข้าใจความคิด ความกังวลหรือความรู้สึกของคนอื่นและ
 สามารถระบุลักษณะนิสัยของผู้ที่ติดต่อด้วยได้ 2.4) เข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดและ
 ความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ เช่น เข้าใจพฤติกรรม อารมณ์และความรู้สึก
 ของคนอื่นและยังสามารถนำความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จัก
 หรือติดต่อประสานงาน 2.5) เข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น เช่น เข้าใจพฤติกรรม
 ของคนอื่น จนสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง
 3) การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน (Concern for Order) มีตัวชี้วัดดังนี้
 3.1) ความถูกต้อง ชัดเจนในงานและรักษากฎระเบียบ เช่น ต้องการให้ข้อมูลและบทบาท
 ในการปฏิบัติงานมีความถูกต้องชัดเจน เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน
 และปฏิบัติตามกฎระเบียบและขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด 3.2) ตรวจสอบ
 ความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ ตรวจสอบงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียด
 เพื่อความถูกต้อง 3.3) ดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนเองและผู้อื่นที่อยู่ในความ
 รับผิดชอบของตน ตรวจสอบความถูกต้องของงานตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่
 บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานของตนเองและผู้อื่นเพื่อความถูกต้องของงาน

3.4) ตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการ ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนและคุณภาพของข้อมูลอีกทั้งสามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้อง 3.5) พัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการ พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอนและเพิ่มคุณภาพของข้อมูล 4) ความยืดหยุ่น

4.1) มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบากหรือไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 4.2) ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน ยอมรับและเข้าใจความเห็นผู้อื่น เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติเมื่อได้รับข้อมูลใหม่ 4.3) มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ ปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

4.4) ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิม ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน 4.5) ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ ปรับแผนงาน เป้าหมายหรือโครงการให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการเป็นการเฉพาะกาลเพื่อให้รับสถานการณ์เฉพาะหน้า 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) มีตัวชี้วัดดังนี้ 5.1) เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและให้ความสนใจของวัฒนธรรมอื่น เช่น ภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของไทย ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป 5.2) เข้าใจและการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ เช่น เข้าใจมารยาท กาลเทศะ การสื่อสารด้วยถ้อยคำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้อื่น 5.3) เข้าใจในวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น เข้าใจบริบทและนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่าง ๆ เข้าใจรากฐานวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ 5.4) สร้างการยอมรับในความแตกต่างของวัฒนธรรม เช่น สร้างการยอมรับในหมู่คนต่างวัฒนธรรม ริเริ่มและสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน 5.5) ปรับท่าที รวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม เช่น หาทางระงับข้อพิพาทระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ท่าทีให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548, หน้า 106 – 109) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัฐ การวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การ

พัฒนารอบแนวคิดสมรรถนะ 2) การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะ 3) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัฐ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 10 ด้าน โดยสมรรถนะที่สำคัญที่ควรได้รับการพัฒนามี 5 ด้าน คือ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ 3) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) สมรรถนะด้านบริหารการวิจัยและบริการวิชาการและ 5) สมรรถนะด้านการบริหารการสอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลรัตน์ แสนใจงาม (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า จากการแบ่งระดับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ที่จำเป็นต้องมีและที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ออกเป็น 1 – 5 ระดับคะแนน คือ คะแนน 1 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะน้อยที่สุด ระดับ 2 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อย ระดับ 3 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับปานกลาง ระดับ 4 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมาก ระดับ 5 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมากที่สุด และการแปลความหมายของคะแนนการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ออกเป็น ช่วงคะแนน 1 – 5 คะแนน คือ ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 ระดับสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 ระดับสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนามาก ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 ระดับสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 ระดับสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อย ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 ระดับสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัชวาลย์ พิพิศจันทร์ และคณะ (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ผลจากการวิจัยระยะที่ 1 คือ 1.1 จากผู้นักวิชาการทั้ง 6 ท่าน ได้วิเคราะห์และสรุปสมรรถนะสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม นำมาเป็นกรอบแนวคิด ได้ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการทำงานเป็นทีม 2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) ด้านการพัฒนาตนเอง 4) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) ด้านการบริการ 6) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของกุสุมา แยมเกตุ (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน พบว่า สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีความ

ต้องการจำเป็นมากที่สุด และสมรรถนะตามตำแหน่งมีความต้องการจำเป็นลำดับแรก ดังนี้

- 1) นักวิชาการศึกษา คือ ความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการและให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานด้านงานวิชาการ
- 2) นักวิชาการคอมพิวเตอร์ คือ ความสามารถออกแบบระบบงาน ฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน
- 3) นักวิชาการโสตทัศนศึกษา คือ ความสามารถในการจัดทำเอกสาร คู่มือการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษา
- 4) นักวิชาการเงินและบัญชี ความสามารถศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณ
- 5) นักวิชาการพัสดุ ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นเผยแพร่
- 6) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ความสามารถในการจัดทำแผนติดตาม รายงานและความเฝ้ารู้ติดตามความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่าง ๆ
- 7) นักทรัพยากรบุคคล คือ ความสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- 8) นักประชาสัมพันธ์ คือ การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี
- 9) นักวิเทศสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการประสานงานดูแลอำนวยความสะดวกอาจารย์และนักศึกษาต่างชาติ
- 10) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป คือ การตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการ
- 11) บรรณารักษ์ คือ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศ
- 12) นิติกร คือ การดำเนินคดี

การสอบสวน สืบสวน 2) รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบประกอบด้วย มีดังนี้การเตรียมความพร้อม การสร้างบรรยากาศ การวางแผน ศึกษาความจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบ การจัดกิจกรรมให้เหมาะสม และการประเมินผลการพัฒนาศมรรถนะปฏิบัติงาน 1.2 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สมรรถนะหลักมีค่าเฉลี่ย สูงกว่าสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือการทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และน้อยที่สุด คือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เมื่อพิจารณา

รายด้านพบว่า ความยืดหยุ่นผ่อนปรน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่นและน้อยที่สุด คือ การดำเนินการเชิงรุก

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ย สูงกว่าสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันมากที่สุด รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์และน้อยที่สุด คือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความยืดหยุ่นผ่อนปรน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความเข้าใจผู้อื่น การดำเนินการเชิงรุก และน้อยที่สุด คือ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีความต้องการจำเป็นระดับมากที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.217$) รองลงมา คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($PNI_{Modified} = 0.208$) การบริการที่ดี ($PNI_{Modified} = 0.198$) การทำงานเป็นทีม ($PNI_{Modified} = 0.193$) และน้อยที่สุด คือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($PNI_{Modified} = 0.167$) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย การดำเนินการเชิงรุกมีความต้องการจำเป็นระดับมากที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.251$) รองลงมา คือ ความเข้าใจผู้อื่น ($PNI_{Modified} = 0.231$) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ($PNI_{Modified} = 0.216$) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ($PNI_{Modified} = 0.216$) และน้อยที่สุด คือ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ($PNI_{Modified} = 0.196$)

ที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาจากนักวิชาการศึกษาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีสภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ย สูงกว่าสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สมรรถนะหลักในด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และน้อยที่สุด คือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ความยืดหยุ่นผ่อนปรน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น และน้อยที่สุด คือ การดำเนินการเชิงรุก และผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ย สูงกว่าสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ด้านสมรรถนะหลัก ในด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และน้อยที่สุด คือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ความยืดหยุ่นผ่อนปรน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความเข้าใจผู้อื่น การดำเนินการเชิงรุกและน้อยที่สุด คือ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม จึงส่งผลให้มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยในด้านสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีความต้องการจำเป็นระดับมากที่สุด รองลงมา คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม และน้อยที่สุดคือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ส่วนในด้านสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า การดำเนินการเชิงรุกมีความต้องการจำเป็นระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ความเข้าใจผู้อื่น การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความยืดหยุ่นผ่อนปรนและน้อยที่สุด คือ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ นัศวรณ เกียรติวุฒิกาญจน์ (2554, หน้า 111) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสมรรถนะเป็นรายประเภทพบว่า สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด และสมรรถนะด้านการบริหารอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของประเภทสมรรถนะ พบว่า การมุ่งสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การยึดมั่นในความถูกต้องและชอบธรรม การควบคุมตนเอง การคิดวิเคราะห์อยู่ในระดับมากที่สุด การสั่งสมความ

เชี่ยวชาญในงานอาชีพ การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำการดำเนินการเชิงรุก การคิดเชิงกลยุทธ์ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การพัฒนาศักยภาพคนอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจพร วรณุปัทม์ และบุญเลี้ยง ทูมทอง (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผลการวิจัยเป็นดังนี้ 1. ระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยลำดับแรกของแต่ละด้าน ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ได้รับบริการต้องการ ความขยัน อดทน เอาใจใส่ในงานในหน้าที่รับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน การสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร ความสามารถในการกล้าคิดกล้าตัดสินใจและให้คำแนะนำ ปรีกษาได้ ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา งานที่รับผิดชอบสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม และการดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุสุมา แยมเกตุ (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน พบว่า สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด และสมรรถนะตามตำแหน่งมีความต้องการจำเป็นลำดับแรก ดังนี้ 1) นักวิชาการศึกษา คือ ความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการและให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานด้านงานวิชาการ 2) นักวิชาการคอมพิวเตอร์ คือ ความสามารถออกแบบระบบงาน ฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน 3) นักวิชาการโสตทัศนศึกษา คือ ความสามารถในการจัดทำเอกสาร คู่มือการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษา 4) นักวิชาการเงินและบัญชี ความสามารถศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณ 5) นักวิชาการพัสดุ ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นเผยแพร่ 6) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและความเฝ้ารู้ติดตามความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่าง ๆ 7) นักทรัพยากรบุคคล คือ ความสามารถในการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร 8) นักประชาสัมพันธ์ คือ การวางแผนและดำเนินการ

ประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี 9) นักวิเทศสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการประสานงานดูแลอำนวยความสะดวกอาจารย์และนักศึกษาต่างชาติ 10) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป คือ การตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการ 11) บรรณารักษ์ คือ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศ 12) นิติกร คือ การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ ประกอบด้วย มีดังนี้การเตรียมความพร้อม การสร้างบรรยากาศ การวางแผน ศึกษาความจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบ การจัดกิจกรรมให้เหมาะสม และการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับ วูลและซุลลิแวน (Wool and Sullivan, 2002, p. 57) ได้ทำการศึกษาถึงสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารงานบุคคลในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ในอนาคตผู้บริหารงานด้านบุคคลขององค์กรพึงมีสมรรถนะที่ต้องการอยู่ 3 ประการสำคัญที่สุด คือ 1) การมีความรอบรู้ในการปฏิบัติงานและองค์กรเป็นอย่างดี 2) ความสามารถในการขับเคลื่อนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและ 3) ทักษะในการโน้มน้าวจูงใจและแนวคิดของมามอน (Marmon, 2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำคำของบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี

จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อให้แต่ละบุคคลทราบถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองรวมไปถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานและองค์กร ทั้งนี้การที่เราทราบถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานและองค์กรจะทำให้

ให้เราทราบว่าเราอยู่กลุ่มใดของหน่วยงาน และพร้อมที่พัฒนาตนเองเพื่อให้ทันต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน ซึ่งสมรรถนะถือเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคคลที่ช่วยผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ เพื่อจะตอบสนองต่อปณิธานวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมของแต่ละองค์กร ซึ่งงานวิจัยนี้จะเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่ช่วยพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามนโยบายของหน่วยงานและนำไปสู่การพัฒนาประเทศต่อไป

2. ผลการสร้างและพัฒนาแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 ผลการสร้างแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้

2.1.1 หลักการ มีดังนี้คือ 1) การสร้างความตระหนัก โดยใช้แนวทางการศึกษาจากการวิเคราะห์เนื้อหา สถานการณ์ อภิปราย สร้างข้อสรุปและโดยการฝึกการคิดให้ถูกวิธี 2) การเรียนรู้จากการสังเกตตัวแบบ จะช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เข้ารับการอบรม ได้จัดระบบในการเรียนรู้ เกิดความเอาใจใส่ จดจำ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติกิจกรรมตามตัวแบบแล้วใช้กระบวนการทางปัญญาพัฒนาพฤติกรรมให้เป็นแนวทางของตนต่อไป 3) กระบวนการฝึกอบรม โดยให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริง มีการกำกับตนเองในกระบวนการเรียนรู้ 4) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยจัดให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เข้ารับการอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอภิปรายร่วมกัน 5) การปฏิบัติในสถานการณ์จริง ตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการปฏิบัติงานอยู่ เพื่อการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 6) การประเมินผลก่อนปฏิบัติการ ระหว่างปฏิบัติการ และหลังการปฏิบัติการ

2.1.2 วัตถุประสงค์ มีดังนี้คือ 1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1.3 เนื้อหา มีจำนวน 10 เล่ม ดังต่อไปนี้ เนื้อหาเพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ จำนวน 5 เล่ม ได้แก่ 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 3) การบริการที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) เนื้อหาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ จำนวน 5 เล่ม ได้แก่ 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 3) การตรวจสอบ ความถูกต้องกระบวนการงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) และ 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

2.1.4 กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษา เอกสารประกอบการพัฒนา ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติ กิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการ พัฒนา

2.1.5 การวัดและประเมินผล ดำเนินการในระลอกก่อนปฏิบัติการ ระยะ ปฏิบัติการ และระยะหลังปฏิบัติการ โดยดำเนินการดังนี้ การประเมินพฤติกรรมสมรรถนะ การปฏิบัติงาน ในระลอกก่อนปฏิบัติการ รวมทั้งสิ้น 10 สมรรถนะ การประเมินพฤติกรรม การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ระยะปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการอบรมได้ ประเมินตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาทั้ง 10 สมรรถนะ การประเมินพฤติกรรมการพัฒนา สมรรถนะการปฏิบัติงาน ระยะหลังปฏิบัติการ หลังจากการปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้ที่เข้าอบรม ได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมทั้ง 10 สมรรถนะ หลังจากได้รับการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2.2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 ท่าน ผลของการประเมินมีดังนี้

ด้านคู่มือประกอบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ามีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน
พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ดังนี้ ความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ
ความเหมาะสม ความถูกต้อง และน้อยที่สุด คือ ความเป็นประโยชน์ ตามลำดับ

ด้านองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้
กระบวนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา
และน้อยที่สุด คือ การวัดและประเมินผล

ด้านเอกสารประกอบการพัฒนา พบว่า เอกสารประกอบการพัฒนา
สมรรถนะหลัก พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า
ความเป็นประโยชน์ มีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสมและ
น้อยที่สุด คือ ความเป็นไปได้ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเอกสารประกอบการพัฒนา
สมรรถนะหลักพบว่า การสังเคราะห์ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา
คือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์
และน้อยที่สุด คือ การทำงานเป็นทีม เอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตาม
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน
พบว่า ความถูกต้อง มีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์
และน้อยที่สุด คือ ความเป็นไปได้ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเอกสารประกอบการพัฒนา
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า การดำเนินการเชิงรุก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด
รองลงมา คือ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม การตรวจสอบความถูกต้องตาม
กระบวนการงาน ความยืดหยุ่นผ่อนปรน และน้อยที่สุด คือ ความเข้าใจผู้อื่น สอดคล้องกับ
งานวิจัยของ สมนึก ทองเอี่ยม (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการ
พัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
พบว่าการพัฒนาแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
ระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ
ประกอบด้วย หลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาแบบการพัฒนาสมรรถนะ
ทางการบริหาร ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการ

บริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การเตรียมการพัฒนา ประกอบด้วย การเตรียมกลไกการพัฒนสมรรถนะหลักทางการบริหารและการเตรียมรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนสมรรถนะหลักทางการบริหาร

2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 รูปแบบทั่วไปของการพัฒนสมรรถนะหลักทางการบริหาร

ลักษณะที่ 2 รูปแบบเฉพาะของการพัฒนสมรรถนะทางการบริหาร มี 4 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 การพัฒนสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รูปแบบที่ 3 การพัฒนสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคน และรูปแบบที่ 4 การพัฒนสมรรถนะทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง

3) การดำเนินการพัฒนสมรรถนะหลักทางการบริหาร เป็นการนำเสนอแนวทางการนำรูปแบบของการพัฒนสมรรถนะหลักทางการบริหารไปดำเนินการพัฒนสมรรถนะทางการบริหาร 4) การประเมินผลการพัฒนสมรรถนะหลักทางการบริหารและ 5) การประเมินผลการดำเนินการ และส่วนที่ 3 การรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของสมาน ศรีสะอาด และคณะ (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนสมรรถนะสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการบริการ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผนงาน และด้านงานวิจัยตามลำดับ 2) ความต้องการในการเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงาน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านงานวิจัย ด้านการวางแผนงาน ด้านการประสานงาน ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการบริการ 3) หลักสูตรการฝึกอบรมเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานของสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ 3.1) การพัฒนสมรรถนะด้านการวิจัยแบบ R to R (Routine to research) 3.2) การพัฒนสมรรถนะด้านการวางแผนการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ และ 3.3) การพัฒนาศิลปะการประสานงานแบบสามร้อยหกสิบองศา 4) ผลการจัดอบรมและติดตามประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานของสายสนับสนุน พบว่า ผลการประเมินโดยภาพรวม โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาศิลปะการประสานงานแบบสามร้อยหกสิบองศา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$) โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.36$) และโครงการฝึกอบรมเชิง

ปฏิบัติการการพัฒนางานประจำสายสนับสนุนวิชาการสู่งานวิจัย อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.29$) สอดคล้องกับงานวิจัยของชัชวาลย์ พิพิศจันทร์และคณะ (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ผลจากการวิจัยระยะที่ 1 คือ 1.1 จากผู้นักวิชาการทั้ง 6 ท่าน ได้วิเคราะห์และสรุปสมรรถนะสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม นำมาเป็นกรอบแนวคิด ได้ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการทำงานเป็นทีม 2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) ด้านการพัฒนาตนเอง 4) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) ด้านการบริการ 6) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและยังพบว่า บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม รองลงมา ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ ผลจากการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า 2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนโดยใช้เทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reacting) การประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการประชุม อภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ 3 ขั้นตอน (King and others, 2001, p. 137) ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 มิติสิ่งนำเข้า ขั้นตอนที่ 2 การหาฉันทามติและขั้นตอนที่ 3 การสังเคราะห์ฉันทามติ 2.1 เชิญผู้เชี่ยวชาญซึ่งนักวิชาการทั้งภายในและภายนอก ทั้ง 6 ท่าน ผลจากระยะที่ 1 ซึ่งได้วิเคราะห์จากองค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม นำมาเป็นองค์ประกอบ จำนวน 6 ตัว ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม 2) คุณธรรมจริยธรรม 3) การพัฒนาตนเอง 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริการ และ 6) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 2.2 ผลการกำหนดน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบสมรรถนะสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยการหาค่าฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 1) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการ มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 6 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 81 – 94 พิลัยอยู่ระหว่าง 15 – 50 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 2) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาสารคาม ด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการ มีฉันทามติจาก
 พหุคุณลักษณะ 5 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 86 – 98 พิสัยอยู่ระหว่าง 10 – 30
 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 3) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนา
 สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการพัฒนาตนเอง
 เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการ มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 5 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่
 ระหว่าง 86 – 96 พิสัยอยู่ระหว่าง 10 – 20 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติ
 จากพหุคุณลักษณะ 4) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการ
 มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 5 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 85 – 96 พิสัยอยู่
 ระหว่าง 10 – 30 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 5) ตัวบ่งชี้
 ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 ด้านการบริการ เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการ มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 5 ตัวบ่งชี้ คือ
 มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 85 – 94 พิสัยอยู่ระหว่าง 10 – 30 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มี
 ฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 6) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นตัวบ่งชี้
 จากนักวิชาการมีฉันทามติ จากพหุคุณลักษณะ 5 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง
 85 – 98 พิสัยอยู่ระหว่าง 10 – 20 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุ
 คุณลักษณะ 2.3 กำหนดค่าคะแนนนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการหาฉันทามติ เพื่อให้
 ได้มาซึ่งตัวบ่งชี้ที่ดี ในองค์ประกอบย่อยการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยการให้ค่าน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบ
 ย่อย มีผลรวมของค่าน้ำหนักความสำคัญรวมกันเท่ากับ 1 พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้มีค่า
 น้ำหนักความสำคัญที่ใกล้เคียงกัน คือ ค่าน้ำหนักความสำคัญอยู่ระหว่าง 0.12 – 0.14
 แสดงว่า นักวิชาการมีความเห็นว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้มีความสำคัญใกล้เคียงกัน
 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญสูงสุด คือ 0.14 ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนตัว
 บ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญต่ำสุด คือ 0.12 ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และผลจาก
 การวิจัยระยะที่ 3 พบว่า 3.1 จากการให้บุคลากรที่เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็น
 แบบสังเกตการณ์ให้แสดงความรู้สึกรับปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยมีองค์ประกอบจาก
 สมรรถนะทั้ง 6 ด้าน จากการแสดงความคิดเห็นดังนี้ โดยสรุปเป็น 2 หัวข้อ 3.1.1 คุณมี
 ความประทับใจอย่างไรบ้างกับการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยและกิจกรรมอะไรบ้าง

ที่ทำให้คุณประทับใจมากที่สุด 3.1.2 ทำไมมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงได้จ้างเรา มาปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า จากการแจกแบบประเมินกับบุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ มีความรู้ความสามารถสำหรับการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และมีความประทับใจสำหรับการร่วมกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยฯ ได้จัดขึ้นมา เพื่อตอบสนอง ต่อความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนได้เป็นอย่างดีและเป็นประโยชน์ต่อ มหาวิทยาลัย ซึ่งการทำงานภายในองค์ทั้งหมดของบุคลากรสายสนับสนุนทุกคนต้องมี องค์ประกอบของ 6 ด้าน ของสมรรถนะมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ เนื่องจากเป็นตัวสำคัญ สำหรับการพัฒนาคน พัฒนางาน ให้บรรลุลงไปด้วยดี 3.2 เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ ทางการเข้าร่วมโครงการก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการด้วยแบบทดสอบเกี่ยวกับการ พัฒนาสมรรถนะสายสนับสนุน ทั้ง 6 ด้าน ผลการทดสอบใช้แบบทดสอบแบบทดสอบ เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะสายสนับสนุน ทั้ง 6 ด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนทดสอบหลัง เข้าร่วมโครงการสูงกว่าค่าเฉลี่ยคะแนนทดสอบก่อนเข้าร่วมโครงการ โดยคะแนนทดสอบ ก่อนเข้าร่วมโครงการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 10.52 คะแนน ส่วนคะแนนทดสอบหลังเข้าร่วม โครงการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 18.80 คะแนน ผลต่างเท่ากับ 8.28 คะแนน

3. สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และผลการนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา หลังจากการทดลองใช้รูปแบบ จากผลของการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล ตามลำดับต่อไปนี้

3.1 ผลการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนา พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ศึกษาตามเอกสาร ประกอบการพัฒนาและทำใบงาน ในเล่มเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 5 เล่ม และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) จำนวน 5 เล่ม รวมทั้งหมด 10 เล่ม พบว่าบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาทั้ง 33 คน ที่เข้ารับการพัฒนา ได้ศึกษาเอกสาร

ประกอบการพัฒนาด้วยตนเองครบถ้วน ทั้ง 10 เล่ม ซึ่งผู้วิจัยใช้การสำรวจและการสอบถามผู้เข้าร่วมการพัฒนาทุกคน พบว่าได้ศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจรายละเอียดของแต่ละสมรรถนะ ทำให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของการเป็นนักวิชาการ ศึกษาเพิ่มมากขึ้นและจะตั้งใจปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของแต่ละสมรรถนะ

3.2 ผลการอบรมเชิงปฏิบัติการ ผลการประเมินก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการและค่าร้อยละความก้าวหน้าการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยรวมหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ สูงกว่าก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ และมีค่าร้อยละความก้าวหน้า เท่ากับ 73.91

ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ สูงกว่าก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ และมีค่าความก้าวหน้า ร้อยละ 69.29 และเมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาด้านตนเองหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยรวม สูงกว่าก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยรวมก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการเพิ่มขึ้น 0.95 มีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 71.43 คิดเป็นความก้าวหน้าร้อยละ 19 โดยสมรรถนะหลักมีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 20.40 และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีค่าดัชนีความก้าวหน้าร้อยละ 17.60 ตามลำดับ

3.3 ความพึงพอใจของนักวิชาการศึกษาที่เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าความพึงพอใจที่มีต่อการอบรมเชิงปฏิบัติเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการดำเนินการและการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ มีระดับความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การดำเนินการอบรมเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ เอกสารประกอบการอบรมมีความสอดคล้องกับเนื้อหาและพอเพียงกับผู้เข้าร่วมอบรม ภาพรวมของความเหมาะสมกับการจัดการอบรม และระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม ตามลำดับ

ความรู้และการนำไปใช้ประโยชน์ ระดับความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ได้รับความรู้และมีความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานและสามารถนำความรู้และแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานไปปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการให้บริการอื่น ๆ ระดับความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 4.57$) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การประชาสัมพันธ์ล่วงหน้าและทั่วถึง อาหารกลางวัน อาหารว่างและเครื่องดื่มมีความเหมาะสม รองลงมา คือ สถานที่จัดอบรมและการบริการต้อนรับ ตามลำดับ

3.4 ผลการฝึกปฏิบัติการและสร้างประสบการณ์จริง การฝึกปฏิบัติการและสร้างประสบการณ์จริง จำนวน 5 ครั้ง และหลังการฝึกปฏิบัติการและสร้างประสบการณ์จริง จำนวน 5 ครั้ง รวมทั้งหมด 10 ครั้ง แต่ละครั้งผู้วิจัยประเมินพัฒนาการการเรียนรู้สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ผลพบว่าพัฒนาการของพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยรวมในการประเมินตนเองครั้งที่ 5 สูงกว่าครั้งที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.09 มีค่าความก้าวหน้า 79.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะพบว่าสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีการพัฒนาการเพิ่มขึ้นมากกว่าสมรรถนะหลักโดยสมรรถนะเฉพาะงานที่ปฏิบัติ มีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 80.37 ส่วนสมรรถนะหลัก มีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 79.00

3.5 ผลการนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา พบว่าค่าเฉลี่ยพัฒนาการของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานหลังการฝึกปฏิบัติการและสร้างประสบการณ์จริงของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ที่เข้าร่วมการพัฒนา มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยรวมในการประเมินตนเองครั้งที่ 5 อยู่ในระดับมากที่สุดสูงกว่าครั้งที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.12 มีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 81.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะพบว่าสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีการพัฒนาการเพิ่มขึ้นมากกว่าสมรรถนะหลัก โดยสมรรถนะเฉพาะงานที่ปฏิบัติ มีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 81.99 ส่วนสมรรถนะหลัก มีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 81.78 สอดคล้องกับงานวิจัยของสมาน ศรีสะอาด และคณะ (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 36เรื่องลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 36 ด้านการบริการ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผนงาน และด้านงานวิจัย ตามลำดับ 2) ความต้องการในการเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงาน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านงานวิจัย ด้านการวางแผนงาน ด้านการประสานงาน ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการบริการ 3) หลักสูตรการฝึกอบรมเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานของสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ 3.1) การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยแบบ R to R (Routine to research) 3.2) การพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ และ 3.3) การพัฒนาศิลปะการประสานงานแบบสามร้อยหกสิบองศา 4) ผลการจัดอบรมและติดตามประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานของสายสนับสนุน พบว่า ผลการประเมิน โดยภาพรวม โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาศิลปะการประสานงานแบบสามร้อยหกสิบองศา อยู่ในระดับมากที่สุด โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด และโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนางานประจำสายสนับสนุนวิชาการสู่งานวิจัย อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัชวาลย์ พิพิศจันทร์และคณะ (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่าผลจากการวิจัยระยะที่ 1 คือ 1.1 จากผู้นักวิชาการทั้ง 6 ท่าน ได้วิเคราะห์และสรุปสมรรถนะสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม นำมาเป็นกรอบแนวคิด ได้ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการทำงานเป็นทีม 2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) ด้านการพัฒนาตนเอง 4) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) ด้านการบริการ 6) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและพบว่า บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม รองลงมา ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ ผลจากการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า 2.1 การพัฒนา

ตัวบ่งชี้สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนโดยใช้เทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reacting) การประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ 3 ขั้นตอน (King and others, 2001, p. 137) ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 มิติลึกลงไป ขั้นตอนที่ 2 การหาฉันทามติและขั้นตอนที่ 3 การสังเคราะห์ฉันทามติ 2.1.1 เชิญผู้เชี่ยวชาญซึ่งนักวิชาการทั้งภายในและภายนอก ทั้ง 6 ท่าน ผลจากระยะที่ 1 ซึ่งได้วิเคราะห์จากองค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม นำมาเป็นองค์ประกอบ จำนวน 6 ตัว ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม 2) คุณธรรมจริยธรรม 3) การพัฒนาตนเอง 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริการ และ 6) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 2.1.2 ผลการกำหนดน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบสมรรถนะสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยการหาค่าฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 1) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการ มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 6 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 81 – 94 พิสัยอยู่ระหว่าง 15 – 50 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 2) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการ มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 5 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 86 – 98 พิสัยอยู่ระหว่าง 10 – 30 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 3) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการพัฒนาตนเอง เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการ มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 5 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 86 – 96 พิสัยอยู่ระหว่าง 10 – 20 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 4) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการ มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 5 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 85 – 96 พิสัยอยู่ระหว่าง 10 – 30 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 5) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการบริการ เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการ มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 5 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 85 – 94 พิสัยอยู่ระหว่าง 10 – 30 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 6) ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นตัวบ่งชี้จากนักวิชาการมีฉันทามติ จากพหุคุณลักษณะ 5 ตัวบ่งชี้ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 85 – 98 พัลลยอยู่ระหว่าง 10 – 20 และไม่มีตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ 2.1.3 กำหนดค่าคะแนนนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการหาฉันทามติเพื่อให้ได้มาซึ่งตัวบ่งชี้ที่ดี ในองค์ประกอบย่อยการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยการให้ค่าน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบย่อย มีผลรวมของค่าน้ำหนักความสำคัญรวมกันเท่ากับ 1 พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักความสำคัญที่ใกล้เคียงกัน คือ ค่าน้ำหนักความสำคัญอยู่ระหว่าง 0.12 – 0.14 แสดงว่า นักวิชาการมีความเห็นว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้มีความสำคัญใกล้เคียงกัน โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญสูงสุด คือ 0.14 ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญต่ำสุด คือ 0.12 ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และผลจากการวิจัยระยะที่ 3 พบว่า 3.1 จากการให้บุคลากรที่เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นแบบสังเกตการณ์ให้แสดงความรู้สึกการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยมีองค์ประกอบจากสมรรถนะทั้ง 6 ด้าน จากการแสดงความคิดเห็นดังนี้ โดยสรุปเป็น 2 หัวข้อ 3.1.1 คุณมีความประทับใจอย่างไรบ้างกับการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยและกิจกรรมอะไรบ้างที่ทำให้คุณประทับใจมากที่สุด 3.1.2 ทำไมมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงได้จ้างเรามาปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า จากการแจกแบบประเมินกับบุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ มีความรู้ความสามารถสำหรับการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และมีความประทับใจสำหรับการร่วมกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยฯ ได้จัดขึ้นมา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนได้เป็นอย่างดีและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ซึ่งการทำงานภายในองค์ทั้งหมดของบุคลากรสายสนับสนุนทุกคนต้องมีองค์ประกอบของ 6 ด้าน ของสมรรถนะมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ เนื่องจากเป็นตัวสำคัญสำหรับการพัฒนาคน พัฒนางาน ให้บรรลุลงไปด้วยดี 3.2 เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเข้าร่วมโครงการก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการด้วยแบบทดสอบเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะสายสนับสนุน ทั้ง 6 ด้าน ผลการทดสอบใช้แบบทดสอบเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะสายสนับสนุน ทั้ง 6 ด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนทดสอบหลังเข้าร่วมโครงการสูงกว่าค่าเฉลี่ยคะแนนทดสอบก่อนเข้าร่วมโครงการ โดยคะแนนทดสอบก่อนเข้าร่วมโครงการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 10.52 คะแนน ส่วนคะแนนทดสอบหลังเข้าร่วมโครงการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 18.80 คะแนน ผลต่างเท่ากับ 8.28 คะแนนสอดคล้องกับงานวิจัย

ของ ชัชวาลย์ พิพิศจันทร์และคณะ (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่าผลจากการวิจัยพบว่า บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม รองลงมา ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ และกุสุมา แย้มเกตุ (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน พบว่าสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด และสมรรถนะตามตำแหน่งมีความต้องการจำเป็นลำดับแรก ดังนี้ 1) นักวิชาการศึกษาคือ ความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการและให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานด้านงานวิชาการ 2) นักวิชาการคอมพิวเตอร์ คือ ความสามารถออกแบบระบบงาน ฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน 3) นักวิชาการโสตทัศนศึกษา คือ ความสามารถในการจัดทำเอกสาร คู่มือการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษา 4) นักวิชาการเงินและบัญชี ความสามารถศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณ 5) นักวิชาการพัสดุ ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นเผยแพร่ 6) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและความเฝ้ารู้ติดตามความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่าง ๆ 7) นักทรัพยากรบุคคล คือ ความสามารถในการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร 8) นักประชาสัมพันธ์ คือ การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี 9) นักวิเทศสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการประสานงานดูแลอำนวยความสะดวกอาจารย์และนักศึกษาต่างชาติ 10) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป คือ การตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการ 11) บรรณารักษ์ คือ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศ 12) นิติกร คือ การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและสูงกว่าเกณฑ์

ที่กำหนด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ ประกอบด้วย มีดังนี้การเตรียมความพร้อม การสร้างบรรยากาศ การวางแผน ศึกษาความจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบ การจัดกิจกรรมให้เหมาะสม และการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะปฏิบัติงานสอดคล้องกับงานวิจัยของเบญจพร วรณูปถัมภ์ และบุญเลี้ยง ทุมทอง (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผลการวิจัยเป็นดังนี้ 1. ระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยลำดับแรกของแต่ละด้าน ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ผู้รับบริการต้องการ ความขยัน อดทน เอาใจใส่ในงานในหน้าที่รับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน การสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร ความสามารถในการกล้าคิดกล้าตัดสินใจและให้คำแนะนำ ปฏิบัติได้ตามความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา งานที่รับผิดชอบสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสมและการดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ 2. สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกตัวแปร ($X_4 - X_{16}$) ยกเว้นตัวแปรเพศ (X_1) อายุ (X_2) และระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย (X_3) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัย เนียมกฤษกร (2553, หน้า 75) ได้ศึกษาสมรรถนะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน ตามทัศนะของผู้บริหารและตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุนมีสมรรถนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สารที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาสมรรถนะตามทัศนะของผู้บริหารภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยต้องการพัฒนาจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้บริการมากเป็นอันดับแรก ส่วนสารที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาสมรรถนะตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุนภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยต้องการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีมมากเป็นอันดับแรก ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารกับบุคลากร

สายสนับสนุน พบว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานของสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหาร กับบุคลากรสายสนับสนุน โดยรวมแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของวิทยา จันทรศิริ (2551, หน้า 218 – 223)

ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม โดยเฉพาะสมรรถนะหลักด้านจริยธรรมเป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับในทุกระดับ ผลการจัดทำหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ใน 9 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาในการพัฒนา 180 ชั่วโมง ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง มีการประเมินที่หลากหลาย ผลการประเมินการใช้หลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ จากการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐกับผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และทำการประเมินการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ปรากฏว่ามีสมรรถนะหลักก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการพัฒนาค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ผลการประเมินระดับความสำเร็จของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก และมีสมรรถนะหลักมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1.1 จากข้อค้นพบ ผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการวิเคราะห์สภาพรายด้านพบว่า มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรจะให้ความสำคัญในการพัฒนาตามที่ได้เรียงลำดับไว้ ดังนี้สมรรถนะหลัก พบว่า

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม และน้อยที่สุด คือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า การดำเนินการเชิงรุกมีความต้องการจำเป็นระดับมากรองลงมา คือ ความเข้าใจผู้อื่น การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน ความยืดหยุ่น ผนวกปรน และน้อยที่สุด คือ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

1.2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อาจจะไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในกรณีการพัฒนารายบุคคล รายการกลุ่มหรือองค์กร

1.3 สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำและพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในระดับอื่นด้วย เพื่อเป็นผลดีในภาพรวมของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนงานอื่น ๆ นอกจากตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบกับมีความเหมือนหรือแตกต่างกัน หากมีความแตกต่างจะได้พิจารณาถึงสาเหตุที่แตกต่าง ถ้ามีความเหมือนกันจะได้เป็นเครื่องยืนยันข้อค้นพบ ซึ่งจะช่วยให้ข้อค้นพบที่ได้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้บริการและพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ วงศ์รัทธนะ. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- กมลรัตน์ แสนใจงาม. (2557). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ร.ป.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- กุสุมา แยมเกตุ. (2561). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. ดุษฎีนิพนธ์
ก.ศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล. (2564). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่ม
การศึกษาท้องถิ่นที่ 11. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2554). เรื่องราวเกี่ยวกับสมรรถนะ. เอกสารประกอบการสัมมนา
แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- จารุเนตร เกื้อภักดี. (2559). แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จันรรจ์ บุญศิริ. (2562). การปฏิบัติงาน. ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชัชวาลย์ พิพิศจันทร์ และคณะ. (2561). การพัฒนาสมรรถนะสายสนับสนุนของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. (2548). การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์.
กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.

- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. (2556). *มาตรฐาน Competency กันเถอะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐธิดา สุระเสนา. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2550). *ความสามารถในทรรคนะ ดร.ดนัย เทียนพุฒ*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ. อาร์. อินฟอร์เมชั่น แอน พับลิเคชั่น จำกัด.
- ฉนัย เนียมบุญชู. (2553). *สมรรถนะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน*. การค้นคว้าแบบอิสระ รป.ม. อุตรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- เทือน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: แอล ที เพรส จำกัด.
- นภัสวรรณ เกียรติวุฒิกาญจน์. (2554). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยมหิดล*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิสคารักษ์ เวชยานนท์. (2554). *การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เบญจพร วรรณูปถัมภ์ และบุญเลี้ยง ทุมทอง. (2555). *สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*. รายงานการวิจัย บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปฐมาพันธ์ หันจางสิทธิ์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บ้านพักเด็กและครอบครัวเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- เพ็ญศรี จันทรอินทร์ และเพชร บุดสีทา. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัย
ราชภัฏกำแพงเพชร.
- พัชรกัณฑ์ นิมิตรศติกุล. (2558). กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครปฐม. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พุดทะจักษ์ ไชยะลาด. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐใน
แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. วิทยานิพนธ์ รบ.ม.
สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต. (2562). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการ
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต. ภูเก็ต: มหาวิทยาลัย
ราชภัฏภูเก็ต.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. (2562). ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี เรื่อง การกำหนด
สมรรถนะสำหรับบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี 2562. เข้าถึงได้จาก
https://office.dru.ac.th/_docweb/datas/dms/101/601a4c9409ae5.pdf.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. (2565). ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
เรื่อง การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะการกำหนดระดับ
ความคาดหวังที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งของบุคลากร
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2565 เข้าถึงได้จาก
https://personnel.rmu.ac.th/files/rule/File_2023-04-168059709727489.pdf.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด. (2562). คู่มือสมรรถนะบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ร้อยเอ็ด. ร้อยเอ็ด: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. (2554). คู่มือสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2565). คู่มือการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
Competency Apprial. ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- มัทธรา ธรรมบุศย. (2549). ส่งเสริมกระบวนการคิดโดยใช้ยุทธศาสตร์ PBL (Problem Based). *วิทยาจารย์*, 105 (1), 43 – 45.
- วัชรินทร์ ศรีวิชา. (2562). *ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิทยา จันทรศิริ. (2551). *การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ก้าวใหม่.
- ศิวพร วิยะวงศ์. (2564). *แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (Performance Driven Organization)*. สารนิพนธ์ กจ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทยกระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. ดุษฎีนิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาน ศรีสะอาด และคณะ. (2559) *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. รายงานการวิจัย. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2553). *คู่มือการปฏิบัติงานของอนุกรรมการใน อ.ก.ค.ศ เขตพื้นที่การศึกษาและ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ.ตั้งในส่วนราชการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน.
- _____. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- ลิตธิชัย สุวรรณประทีป. (2550). *คู่มือการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน*. กรุงเทพฯ: เจริญผล.
- สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ. (2550). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์.
- สุนันทา เลาหพันธ์. (2547). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ภาคบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ.
- _____. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- สุรพงษ์ มาลี. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทาง พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สามลดา.
- อนันต์ พันนึก. (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปรัช.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อนุวัช แก้วจำนง. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Boyatzis, R.E., (1982). *The Competence manager: A Model for effective performance*. New York: Wiley.
- David, D. Dubois and William, J. Rothwell. (2004.). *Competency – Based Human Resource Management*. California: Davies – Black Publishin.
- Dessler G. (2000). *Human resource management*. (8 th). New Jersey: Prentice – Hall Inc.
- Krejcie, V. and D.W. Morgan. (1970). *Educational and Psychological Measurement*. 608 – 609.
- Lindgren, R., Henfridson. And U Schultze. (2004). *Design Priciples for Competency Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study 1, MIS Quarterly*. Minneapolis.

- Marmon, Dora Heacker. (2002). *Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs: Ph.D. Dissertation*, The University of Tennessee, United State – Tennessees.
- McClelland, D.C. (1973). Test for Competence, rather than intelligence. *American Psychologists*. 17(7). 57 – 83.
- Robert, N. L., & David, C.K. (2001). *Sport management: Principles, applications, skill development*. Mason, Ohio: Thomson/ South – Western.
- Shermon, G. (2004). *Competency based HRM*. New Delhi: Tata McGraw–Hill.
- Spencer, L. M., and Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sydanmaanlakka, P. (2002). *An intelligent organization*. Oxford: Capstone.
- Wool, S. and Sullivan, D. (1996). *The United States magazine and Democratic review*. 301 New York: kettell & Moore.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ
การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ
ศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. รองศาสตราจารย์ ดร.สรวิชัย บุญเกิดรัมย์ คณบดีคณะเทคโนโลยี
อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชตมจักร ลิทธิ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ ศรีหิรัญ คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
จำนวน 10 ท่าน ประกอบด้วย**

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ประสานตรี ประธานหลักสูตร
ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยนครพนม
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ชามามาตย์ รองอธิการบดี
ด้านวิจัย นวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รัฐพล ฤทธิธรรม รองอธิการบดีด้านบริหาร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
6. อาจารย์ ดร.พรเทพ เสถียรนพแก้ว รองอธิการบดีด้านกิจการนักศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
7. รองศาสตราจารย์ ดร.สรวิชัย บุญเกิดรัมย์ คณบดีคณะเทคโนโลยี
อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พุดมจักร ลิทธิ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
10. นางสาวพิชญาดา ธานี รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างานบริหารงานบุคคล
และนิติการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 10 ท่าน ประกอบด้วย**

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหา
บัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครสกลนคร
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ประสานตรี ประธานหลักสูตร
ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยนครพนม
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ชำอำมาตย์ รองอธิการบดีด้านวิจัย
นวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รัฐพล ฤทธิธรรม รองอธิการบดีด้านบริหาร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
6. อาจารย์ ดร.พรเทพ เสถียรนพแก้ว รองอธิการบดีด้านกิจการนักศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
7. รองศาสตราจารย์ ดร.สรวิชัย บุญเกิดรัมย์ คณบดีคณะเทคโนโลยี
อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พุดมจักร ลิทธิ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
10. นางสาวพิชญาดา ธาณี รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างานบริหารงานบุคคล
และนิติการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๓๒๓๐



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สาธิต บุญใบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๒๐๒๗๓๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศ.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ไธโล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตเคราะห้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห้จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๔๔ ๓๓๙๔๘

ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๓๒๑๐



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนวิทยุ ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สรวิศ ภูมิบุญเกิดรัมย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ศ.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสด์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.อวิชชัย โพธิ์ใส เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๐๙๘

ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๑๒๑๐



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูนพจักร สิทธิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๒๐๒๗๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.อวิชัย โพธิ์โล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๗๘



ที่ ฮว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๑๒๓๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ ศรีหิรัญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๓. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๒๐๒๗๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวลี โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์โล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๙ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๙ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๙๔๘



ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๓๒๓๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ตอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ตอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๘๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๓๒/ว ๓๔๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจินดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๐๒๒๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช โพธิ์โล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจินดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๐๔๔ ๓๓๔๔๘



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๓๔๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคม ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อบังคับประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ประสานตรี
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันตา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๐๒๓๓๓๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์หล่อ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและ
เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อบังคับประกอบของ
สมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร: ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันตา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๕๔ ๓๓๔๘



ที่ ยว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๓๔๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา

เรียน ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๐๐๒๓๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย โพธิ์ใส เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๔๘๘

ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๕๔๐๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธา แขวงเมือง
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อบังคับประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ขาอามาตย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๓๓๑๓๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ไธส เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อบังคับประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๙๘



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๓๔๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัฐพล ฤทธิธรรม
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวดี โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ดร.รัชชัย โพธิ์ไพล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและ
เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของ
สมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๗๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๙๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๓๒/ว ๓๕๐๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธา ๓.๓๔๕๕
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา

เรียน ดร.พรเทพ เสถียรพเก้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจินดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๒๐๒๓๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวีสดี โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์โล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๖๑๗ ๐๒๒๑๔

โทรสาร ๐ ๔๖๑๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจินดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๑๔๘



ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๓๔๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ ตำบลเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สราวุฒ บุญเกิดรัมย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ตอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๓๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต (ค.ศ.) โด่มี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวีสดี โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.อรัญชัย โพธิ์โล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๖๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๖๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ตอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๔๔ ๓๓๔๘

ที่ ฮว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๓๔๐๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
๖๘๐ ถนนวิภาวดีรังสิต กรุงเทพมหานคร
๑๐๖๐๐

๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พุดผกา สิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๒๐๒๗๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ศ.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.อวิชชัย โพธิ์วัฒน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๖

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๓๘



ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๓๕๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคโย ต.ธาตุเจตุเม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อบังคับประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจินดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๒๐๒๗๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ศ.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์โล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อบังคับประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจินดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๙๓๙๙๘

ที่ ยว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๓๔๐๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๒๔๐ ถนนโยธาตุนิคม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา

เรียน นางสาวพิชฎา ธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจินดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์โล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนา เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๐๗ ๐๒๑๐๔

โทรสาร ๐ ๔๒๐๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจินดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๙๔๘



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๔๗๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเจตุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจินดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพโกล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๐๙๗ ๐๒๒๐๙

โทรสาร ๐ ๔๒๐๙๗ ๐๐๗๒๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจินดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๙๔๘

ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๔๗๕๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้อยู่ตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ประสานตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๗๗๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภวบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๖๔๙๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๖๔๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๐๙๔ ๓๓๙๙๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๑/ว ๘๗๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิติโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา

เรียน ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร คอนจินดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๒๐๒๗๓๓๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต (ค.ศ.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิชัย โพธิ์สูง เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.โยธา ภาวบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในนาม ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๑๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๑๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร คอนจินดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๘๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๙๗๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๒๔๐ ถนนมิตรภาพ ตำบลเมือง

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ขาอมตย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๒๐๒๗๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัชชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๓๖๘



ที่ อว.๐๖๒๓.๑๒/ว.๔๗๕๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเจตุย

ย.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัฐพล ฤทธิธรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๒๐๒๓๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อวิชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.โชชา ภาวบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙-๔๐๙๔ ๓๓๙๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๗๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา

เรียน ดร.พรเทพ เสถียรเทพแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ตอนจันทรา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๑๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภวระบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แลนทวิสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๖๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๖๔๗ ๐๐๗๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ตอนจันทรา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๙๘๘

ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๘๗๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สราวุธ บุญเกิดรัมย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๓๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไทใหญ่ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภวระบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๐๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๐๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๕๔ ๓๓๕๘

ที่ ยว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๔๗๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

ส สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พุมจักร สิทธิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๒๐๒๓๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.โยธา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แฉนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๐๔๔ ๓๓๐๔๘

ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๔๗๕๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๔๐ ถนนไชย ๔.๕๕๕๕๕๕
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ ยัยกร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๐๒๗๓๓๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย โพธิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.โชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๓ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๓ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๔๔ ๓๓๔๔



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๔๗๓๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิลโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุมัติแต่งตั้งเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา

เรียน นางสาวพิชญาดา ธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ตอนจันดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๓๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (ค.ศ.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.โชติยา ภวระบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขออนุมัติแต่งตั้งท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ตอนจันดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๕๔ ๓๓๕๘



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ นวัตกรรมวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โทร. IP - PHONE ๒๔๘

ที่ นว.๐๖๓๒.๓๒/ว.๒๕๕ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ด้วย นายสมภาร คอนจินดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ศ.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์โล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.โชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกับกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๗/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ อว ๐๖๒๗/ว ๕๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๒๐๒๗๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร ศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาวบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็วจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๑๗/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชอติกา ภาวบุตร ภาควิชา)

รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๔๕ ๓๓๔๘

ที่ อว ๐๖๒๑๙/ว ๕๖๑๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๒๐๒๗๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วิชชัย โพธิ์หล่อ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุรุษ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๑๗/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ชาญชัยติงษ์)

รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๖๑๗ ๐๒๒๑

โทรสาร ๐ ๕๖๑๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๐๙๕ ๓๓๓๙๘

ที่ ยว ๐๖๒๑/ว ๕๖๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๒๐๒๗๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วิชชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภวະบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็วจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๑๗/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ท่าน โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชاکริต ชานูชิตปรีชา)

รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๔๔ ๓๓๔๘



ที่ อว ๐๖๒๓/ว ๕๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ
อำเภอเมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๐๒๒๗๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ศ.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อรัชชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภวระบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตเคราะห้จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็วจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๑๗/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ชาญชัยปรีชา)

รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๐๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๐๙๗ ๐๐๗๐

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๗๔๘

ที่ อว ๐๖๒๓/ว ๕๒๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถ.นิติโย ค.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์โล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็วจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๑๗/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาตรี ชาญชัยวิชา)

รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๙ ๓๓๓๘๘



ที่ อว ๐๖๒๑/ว ๕๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ตอนจันดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๐๒๗๒๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ศ.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วิชชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.โยธา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็วจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๑๗/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๓๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชاکริต ชาวชิตปรีชา)

รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ตอนจันดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๗๘

ที่ 87 ๐๖๒๗/ว ๕๖๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ตอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์ สาขาการศึกษาระดับปริญญาเอก (ค.ศ.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.โชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็วจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๗/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาวิต ชานูชิตปิตา)

รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ตอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๙ ๓๓๓๘



ที่ ยว ๐๖๒๓/ว ๕๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๔๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจินดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ศ.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์โล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.โยธา ภวະบุศ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็วจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๔๗/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ชาญชิตปรีชา)

รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจินดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๗๘

ที่ ยว ๐๖๒๑/ว ๕๒๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคม ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจินดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๕๒๐๒๗๓๓๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.โยธา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็วจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๓๗/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ท่าน ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชاکริต ชานูชิตปรีชา)

รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๖๔๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๖๔๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจินดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๙๔



ที่ อว ๐๖๒๑๓/ว ๕๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๒๔๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภวระบุคร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็วจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๑๗/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาตรี ชาญศิลป์วิชา)

รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙-๔๐๙๔ ๓๓๙๔



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โทร. IP. - PHONE ๒๔๘

ที่ บว.๐๖๑๒.๑๒/ว.๖๘๗๗ วันที่ ๑๗ กันยายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๓ กำหนดจัดกิจกรรมอบรมเชิง ปฏิบัติการและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ไธโล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษาได้ปรึกษาหารือที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มี ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นวิทยากรอบรม เชิงปฏิบัติการตามหัวข้อวิจัยดังกล่าว ในวันศุกร์ที่ ๕ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ เวลา ๐๘.๐๐-๑๗.๐๐ น. ณ ห้อง I-TECH ๒ ชั้น ๓ อาคารปฏิบัติการวิศวกรรมและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ นายสมภาร ดอนจันทร์ โทร. ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๓๙๘

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ นวัตกรรมวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โทร. IP :- PHONE ๒๔๘

ที่ อว.๑๖๑๒.๓๒/ว.๖๘๗ วันที่ ๑๗ กันยายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน นางสาวอังคณา ศิริกุล

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทา นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๓๐๓ กำหนดจัดกิจกรรมอบรมเชิง ปฏิบัติการและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ไธล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.โชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษาได้ปรึกษาหารือที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มี ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรอบรม เชิงปฏิบัติการตามหัวข้อวิจัยดังกล่าว ในวันศุกร์ที่ ๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ เวลา ๐๘.๐๐-๑๗.๐๐ น. ณ ห้อง I-TECH ๒ ชั้น ๓ อาคารปฏิบัติการวิศวกรรมและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ นายสมภาร ดอนจันทา โทร. ๐๙ ๔๐๔๔ ๓๓๑๔

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ อว ๐๒๒๑.๓๒/๑๒๓๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ
อำเภอเมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ กันยายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากร

เรียน นายเรืองชัย จรุงศิริวัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการโครงการ

ด้วย นายสมภาร ดอนจันทา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ศ.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ไพล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อวิจัยดังกล่าว ในวันศุกร์วันที่ ๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ เวลา ๐๘.๐๐-๑๗.๐๐ น. ณ ห้อง I-TECH ๒ ชั้น ๓ อาคารปฏิบัติการวิศวกรรมและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมภาร ดอนจันทา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๐๙๔ ๓๑๙๘



บันทึกข้อความ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
รับเลขที่ 4850
วันที่ 18 ก.ย. 2567
เวลา 13.23 น.

ส่วนราชการ...บัณฑิตวิทยาลัย...สภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์...IP PHONE ๒๕๖๒

ที่...อว.๐๖๒๑๑.๑๒/๖๕๖๗...วันที่...๑๗ กันยายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตประชาสัมพันธ์และเชิญชวนเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ด้วยคณะ นายสมการ ดอนจันทา นักศึกษาปริญญาเอก ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์ที่จะขออนุญาตขออนุญาตประชาสัมพันธ์และเชิญชวนบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ตำแหน่งนักวิชาการการศึกษา เพื่อเข้าร่วมเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการการศึกษา ซึ่งการอบรมดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการการศึกษา ใน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ออกเฉียงเหนือ ในการอบรมดังกล่าว ใช้เวลา ๑ วัน คือ วัน ศุกร์ ที่ ๔ เดือน ตุลาคม พุทธศักราช ๒๕๖๗ สถานที่ ณ ห้องประชุมสัมมนา I-Tech ๒ อาคาร ๓๔ ชั้น ๓ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ และผู้เข้าร่วมโครงการดังกล่าว ไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต

ด้วย
นายสมการ ดอนจันทา
5/10/67

(นายสมการ ดอนจันทา)
ผู้รับผิดชอบโครงการ

ศาสตราจารย์ ดร.อริพร
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.อริพร กวระบุตร)

ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

อริพร ดอนจันทา
-เป็นศาสตราจารย์พิเศษ (อริพร ดอนจันทา)
คณบดี วิทยาลัยการศึกษาศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อริพร กวระบุตร)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
รับเลขที่ 4980
วันที่ 23 ก.ย. 2564
เวลา 15.52 น.

ส่วนราชการ : บันทึกวิทยาลัย : สาขาวิชานวัตกรรมการศึกษา : IP PHONE ๒๕๖๓

ที่ : อว.๑๖๕๓๑.๑๒/๒๕๖๓ วันที่ : ๒๐ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง : ขออนุญาตให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน : อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ด้วย นายสมภาร ทอนจันดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๕๕๒๐๒๗๓๑๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย โพธิ์ใส เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.โยธา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการขึ้น เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานสร้างความตระหนักและเจตคติ และพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ในวันศุกร์ ที่ ๔ เดือน ตุลาคม พุทธศักราช ๒๕๖๓ เวลา ๐๘:๐๐-๑๗:๐๐ น. ณ ห้องประชุมสัมมนา I-Tech ๒ อาคาร ๑๔ ชั้น ๓ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (ตามบัญชีรายชื่อที่แนบมาพร้อมนี้)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต

ดร. วิชัย
รองศาสตราจารย์ ดร.โยธา ภาวะบุตร
ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.โยธา ภาวะบุตร)
ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(นายสมภาร ทอนจันดา)
ผู้รับผิดชอบโครงการ

1. โฉม อธิภาส
- 1 โฉม โฉม อธิภาส

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ นิลนพวิมล
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย

Dr. S. K.
100 นิลนพวิมล
นาย วัชรพงศ์
นาย วัชรพงศ์

ภาคผนวก ค

หนังสือรับรองจริยธรรมวิจัยในมนุษย์

AF/10-05/02.0



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักงานคณะกรรมการการจรรยาบรรณการวิจัยในมนุษย์ โทร. IP (0664)

ที่ ขว ๐๖๒๑๐๔/ว ๑๖๙

วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

เรื่อง แจ้งผลการพิจารณารับรองโครงการวิจัยทางสังคมการขอแจ้งต่อข้อคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของกรรมการ

เขียน นายสมภาร ตอนจินดา

ตามที่ท่านได้ขอชี้แจงต่อข้อคำถามหรือข้อเสนอแนะของคณะกรรมการการจรรยาบรรณการวิจัยในมนุษย์ ในคราวประชุม ครั้งที่ ๑/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๗ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาออกนอกระบบ (A Model of Competency Development in the Digital Age for Academic Educators in the Northeastern Rajabhat University) หมายเลขสำคัญโครงการ HE-๖๖ - ๑๒๕ นั้น

ในการนี้ คณะกรรมการการจรรยาบรรณการวิจัยในมนุษย์ ได้พิจารณาข้อชี้แจงดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว "มีมติรับรองโครงการวิจัยของท่าน" ตามหลักเกณฑ์การพิจารณาจรรยาบรรณการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

สุวิณี อุดมสุข
(นางสาวสุวิณี อุดมสุข)

ประธานกรรมการการจรรยาบรรณการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา



COA NO. ๐๑๗/๒๕๖๗
IEC NO. HE ๖๖-๑๒๕

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยเรื่อง : รูปแบบการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
(A Model of Competency Development in the Digital Age for Academic
Educators in the Northeastern Rajabhat University)

หัวหน้าโครงการวิจัย : นายสมภาร ดอนจันทร์

หน่วยงานต้นสังกัด : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เอกสารที่รับรอง

๑. แบบขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
๒. แบบฟอร์มโครงการวิจัย
๓. ประวัติผู้วิจัย/ผู้ร่วมวิจัย
๔. เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย (ตอบแบบสอบถามทางไปรษณีย์)
๕. เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย (สำหรับการสัมภาษณ์)
๖. แบบขอยกเว้นการขอความยินยอม
๗. แบบแสดงความยินยอมให้ทำการวิจัยจากอาสาสมัคร (สำหรับอาสาสมัครอายุ ๑๘ ปีขึ้นไป)
๘. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่
 - ๘.๑ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (การวิจัยระยะที่ ๑ ขึ้นตอนที่ ๒.๑)
 - ๘.๒ แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (การวิจัยระยะที่ ๑ ขึ้นตอนที่ ๒.๒)
 - ๘.๓ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (การวิจัยระยะที่ ๑ ขึ้นตอนที่ ๓.๑)
 - ๘.๔ แบบสอบถาม (การวิจัยระยะที่ ๑ ขึ้นตอนที่ ๓.๒)
 - ๘.๕ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (การวิจัยระยะที่ ๒ ขึ้นตอนที่ ๖.๑)
 - ๘.๖ แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (การวิจัยระยะที่ ๒ ขึ้นตอนที่ ๖.๒)

ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว (Expedited Review) จากคณะกรรมการ
จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล

รับรอง ณ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

วันหมดอายุ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

รายงานความก้าวหน้า ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘



(นางสาวสุอาสนี คุปตะบุตร)

ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ

สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ขึ้น ๒ อาคารปฏิบัติการตรวจวิเคราะห์วิจัย เขตโนนโธ
และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ ๖๕๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเจตุย อ.เมืองสกลนคร จ.สกลนคร รหัสไปรษณีย์ ๔๗๐๐๐
โทรศัพท์ ๐๔๒-๔๙๐-๔๕๕

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

งานวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นายสมภาร ดอนจันดา

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล ประธานที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร กรรมการที่ปรึกษา

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนา
สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งหมด 2 ตอน
ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 การตรวจสอบองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการ
ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โปรดตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูล
ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนออกแบบและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการ
ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านจะถูกเก็บ
เป็นความลับและใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณที่ให้
ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้

นายสมภาร ดอนจันดา

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง
ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- ☐ ชาย
☐ หญิง

2. อายุ

- ☐ 20 - 29 ปี
☐ 30 - 39 ปี
☐ 40 - 49 ปี
☐ 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ☐ ปริญญาตรี สาขา.....
☐ ปริญญาโท สาขา.....
☐ ปริญญาเอก สาขา.....
☐ อื่น ๆ สาขา.....

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ☐ น้อยกว่า 10 ปี
☐ ระหว่าง 10 - 20 ปี
☐ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

การตรวจสอบองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ อยู่ในระยะที่ 1 ของการวิจัย
2. แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญนี้ สัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มุ่งตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index Of Item Objective Congruence: IOC) ของแบบสัมภาษณ์และข้อเสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
4. ผู้วิจัยขอความกรุณาผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาตรวจสอบว่ามีความสอดคล้องกับองค์ประกอบตัวแปรของการวิจัยเรื่องนี้หรือไม่ โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือแต่ละรายการประเมิน ตัวเลขแต่ละช่องการประเมินมีความหมายดังนี้
 - + 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือ ใช้ได้
 - 0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือ ไม่แน่ใจ
 - 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือ ใช้ไม่ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม					
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง				
2	อายุ ☐ น้อยกว่า 20 ปี ☐ 20 – 29 ปี ☐ 30 – 39 ปี ☐ 40 – 49 ปี ☐ 50 ปีขึ้นไป				
3	ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาตรี สาขา..... ☐ ปริญญาโท สาขา..... ☐ ปริญญาเอก สาขา..... ☐ อื่น ๆ สาขา.....				
4	ประสบการณ์ในการทำงาน ☐ น้อยกว่า 10 ปี ☐ ระหว่าง 10 – 20 ปี ☐ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป				

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงาน					
1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)					
1.1	ด้านการบริการที่ดี - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา				
1.2	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา				
1.3	ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา				
1.4	ด้านการทำงานเป็นทีม - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา				
1.5	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา				
1.6	ท่านคิดว่า..... - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา				

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)					
2.1	ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา				
2.2	ด้านความเข้าใจผู้อื่น - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา				
2.3	ด้านการดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา				
2.4	ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตาม กระบวนการงาน - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา				
2.5	ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา				
2.6	ท่านคิดว่า..... - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา				

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
ตอนที่ 3	ข้อเสนอนแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม				
					

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
การยืนยันองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

งานวิจัยเรื่อง
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นายสมภาร ดอนจินดา
 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล ประธานที่ปรึกษา
 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร กรรมการที่ปรึกษา

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนา
สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งหมด 3 ตอน
ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ
ศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

โปรดตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูล
ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนออกแบบและพัฒนากระบวนการพัฒนาสมรรถนะ
การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านจะถูกเก็บ
เป็นความลับและใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณที่ให้
ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้

นายสมภาร ดอนจันดา

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง
ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- ☐ ชาย
☐ หญิง

2. อายุ

- ☐ 20 - 29 ปี
☐ 30 - 39 ปี
☐ 40 - 49 ปี
☐ 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ☐ ปริญญาตรี สาขา.....
☐ ปริญญาโท สาขา.....
☐ ปริญญาเอก สาขา.....
☐ อื่น ๆ สาขา.....

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ☒ น้อยกว่า 10 ปี
☐ ระหว่าง 10 - 20 ปี
☐ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

การยืนยันองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้ สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากเอกสาร รายงานวิจัยและสัมภาษณ์ผู้บริหารในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ปฏิบัติเป็นเลิศในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร มีองค์ประกอบดังนี้คือ
 - 2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบไปด้วย 5 สมรรถนะ
 - 2.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบไปด้วย 5 สมรรถนะ
3. ขอให้ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ แสดงความคิดเห็นเพื่อยืนยันสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือในครั้งนี้ เพื่อนำมาสร้างและพัฒนา รูปแบบต่อไป

**องค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

.....

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรทุกตำแหน่งซึ่งสถาบันอุดมศึกษา
กำหนดขึ้น เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันในองค์กร
ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 ด้านการบริการที่ดี (Service Mind) ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับสมรรถนะ
หลักการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ
ศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือในด้านนี้

ความคิดเห็นของท่าน

จากสมรรถนะหลักดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

☐ เห็นด้วย

☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

หากท่านเห็นด้วย ท่านคิดว่าควรใช้วิธีใดในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสมรรถนะดังกล่าว

.....

1.2 ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ท่านเห็นด้วย
หรือไม่กับสมรรถนะหลัก การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือในด้านนี้

ความคิดเห็นของท่าน

จากสมรรถนะหลักดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

☐ เห็นด้วย

☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

หากท่านเห็นด้วย ท่านคิดว่าควรใช้วิธีใดในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสมรรถนะดังกล่าว

.....

1.3 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับสมรรถนะหลัก การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสาย
สนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือในด้านนี้

ความคิดเห็นของท่าน

จากสมรรถนะหลักดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

☐ เห็นด้วย

☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

หากท่านเห็นด้วย ท่านคิดว่าควรใช้วิธีใดในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสมรรถนะดังกล่าว

1.4 ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับสมรรถนะ

หลัก การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ
ศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือในด้านนี้

ความคิดเห็นของท่าน

จากสมรรถนะหลักดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

☐ เห็นด้วย

☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

หากท่านเห็นด้วย ท่านคิดว่าควรใช้วิธีใดในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสมรรถนะดังกล่าว

1.5 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ท่านเห็นด้วย

หรือไม่กับสมรรถนะหลัก การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือในด้านนี้

ความคิดเห็นของท่าน

จากสมรรถนะหลักดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

☐ เห็นด้วย

☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

หากท่านเห็นด้วย ท่านคิดว่าควรใช้วิธีใดในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน

ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสมรรถนะดังกล่าว

1.6 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มองค์ประกอบของสมรรถนะหลักการปฏิบัติงาน

ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้อีกบ้าง

ความคิดเห็นของท่าน

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานหรือตำแหน่งเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย

2.1 ด้านความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความคิดเห็นของท่าน

จากสมรรถนะหลักดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

☐ เห็นด้วย

☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

หากท่านเห็นด้วย ท่านคิดว่าควรใช้วิธีใดในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสมรรถนะดังกล่าว

2.2 ด้านความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) ท่านเห็นด้วย

หรือไม่กับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความคิดเห็นของท่าน

จากสมรรถนะหลักดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

☐ เห็นด้วย

☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

หากท่านเห็นด้วย ท่านคิดว่าควรใช้วิธีใดในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสมรรถนะดังกล่าว

.....

2.3 ด้านการดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับ
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความคิดเห็นของท่าน

จากสมรรถนะหลักดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

☐ เห็นด้วย

☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

หากท่านเห็นด้วย ท่านคิดว่าควรใช้วิธีใดในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสมรรถนะดังกล่าว

.....

**2.4 ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for
Order)** ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในยุคดิจิทัลของ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความคิดเห็นของท่าน

จากสมรรถนะหลักดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

☐ เห็นด้วย

☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

หากท่านเห็นด้วย ท่านคิดว่าควรใช้วิธีใดในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสมรรถนะดังกล่าว

.....

2.5 ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับ
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความคิดเห็นของท่าน

จากสมรรถนะหลักดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

☐ เห็นด้วย

☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

หากท่านเห็นด้วย ท่านคิดว่าควรใช้วิธีใดในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสมรรถนะดังกล่าว

.....

2.6 ท่านคิดว่า ควรเพิ่มองค์ประกอบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน

ที่ปฏิบัติในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้อีกบ้าง

ความคิดเห็นของท่าน

.....

ตอนที่ 3

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

คำชี้แจง ผู้วิจัยขอความกรุณาผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ ให้ข้อเสนอแนะ
หรือความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยเขียนข้อเสนอแนะ
และความคิดเห็นเพิ่มเติมไว้ในตอนนี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

งานวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นายสมภาร ดอนจันดา

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล ประธานที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร กรรมการที่ปรึกษา

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนา
สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งหมด 2 ตอน
ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 การตรวจสอบความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพ ที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โปรดตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูล
ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนออกแบบและพัฒนากระบวนการพัฒนาสมรรถนะ
การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านจะถูกเก็บ
เป็นความลับและใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณที่ให้
ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้

นายสมภาร ดอนจันดา

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1
ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง
ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- ☐ ชาย
☐ หญิง

2. อายุ

- ☐ 20 - 29 ปี
☐ 30 - 39 ปี
☐ 40 - 49 ปี
☐ 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ☐ ปริญญาตรี สาขา.....
☐ ปริญญาโท สาขา.....
☐ ปริญญาเอก สาขา.....
☐ อื่น ๆ สาขา.....

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ☒ น้อยกว่า 10 ปี
☐ ระหว่าง 10 - 20 ปี
☐ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

การตรวจสอบความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบตรวจสอบความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นแบบสัมภาษณ์ อยู่ในระยะที่ 1 ของการวิจัย
2. แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญนี้ สัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มุ่งตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยการวิเคราะห์ ดัชนีความสอดคล้อง (Index Of Item Objective Congruence: IOC) ของแบบสัมภาษณ์และข้อเสนอนั้นความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
4. ผู้วิจัยขอความกรุณาผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาตรวจสอบว่ามีความสอดคล้องกับองค์ประกอบตัวแปรของการวิจัยเรื่องนี้หรือไม่ โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือแต่ละรายการประเมิน ตัวเลขแต่ละช่องการประเมินมีความหมายดังนี้
 - + 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือ ใช้ได้
 - 0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือ ไม่แน่ใจ
 - 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือ ใช้ไม่ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม					
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง				
2	อายุ ☐ 20 - 29 ปี ☐ 30 - 39 ปี ☐ 40 - 49 ปี ☐ 50 ปีขึ้นไป				
3	ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาตรี สาขา..... ☐ ปริญญาโท สาขา..... ☐ ปริญญาเอก สาขา..... ☐ อื่น ๆ สาขา.....				
4	ประสบการณ์ในการทำงาน ☐ น้อยกว่า 10 ปี ☐ ระหว่าง 10 - 20 ปี ☐ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป				

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์					
1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)					
1.1 การบริการที่ (Service Mind)					
1	สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วย ความเต็มใจ เช่น การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ				
2	สามารถให้บริการและช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้บริการ เช่น รับเป็นธุระ ไม่ปัดภาระ และดูแลผู้รับบริการ ได้รับความพึงพอใจ รวมทั้งนำข้อขัดข้องในการ ให้บริการไปพัฒนาให้การบริการดีขึ้น				
3	สามารถให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้ เวลาและความพยายามอย่างมาก เช่น ให้เวลาแก่ ผู้รับบริการเป็นพิเศษ ให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับ งานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับ บริการ				
4	มีความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความ ต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ เช่น เข้าใจวิธีการ ต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ				
5	การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ ผู้รับบริการ เช่น คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ ในระยะยาว เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการ ตัดสินใจ สามารถให้ความเห็นกับผู้รับบริการ ในเรื่องของวิธีการหรือขั้นตอนที่สอดคล้องกับความ จำเป็น				

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
	1.2 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)				
6	มีความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง เช่น ศึกษาหาความรู้ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาความรู้ของตนและติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อประโยชน์ต่อการรับบริการ				
7	มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน เช่น รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตน				
8	สามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงานของตนเอง เช่น นำวิชาการความรู้ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้				
9	สามารถศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง เช่น มีความรู้ในเรื่องที่เป็นสหวิทยาการและนำไปพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต				
10	สามารถสนับสนุนการทำงานของคนในสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ เช่น สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญ บริการจัดการให้สถาบันอุดมศึกษานำความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่				

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
1.3	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)				
11	มีความสุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต				
12	มีสัจจะเชื่อถือได้ รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้ และมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ				
13	ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ				
14	ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม ถึงแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์				
15	อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม พิชัยผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ ซึ่งอาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งงานหรือต่อชีวิต				

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)					
16	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ เช่น สนับสนุนการตัดสินใจของทีม การทำงานในส่วนที่ได้รับมอบหมาย การรายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้า การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม				
17	ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เช่น สร้างสัมพันธภาพที่ดี การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของทีม				
18	ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม เช่น รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม				
19	สนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เช่น ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีม ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมและรักษามิตรภาพอันดีในทีม				
20	สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ เช่น เสริมสร้างความสามัคคีในทีม แก้ไขข้อขัดแย้งในทีม ประสานสัมพันธ์และสร้างขวัญกำลังใจของทีม				

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
1.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)					
21	มีความพยายามปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี เช่น ทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง มีความอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ปฏิบัติหน้าที่ให้เสร็จ ตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการทำงาน ให้ได้ดีขึ้น				
22	สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดมาตรฐาน ติดตามและประเมินผลงาน ของตน ทำงานได้ตามเป้าหมายและมีความละเอียด รอบคอบ				
23	สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงาน ได้ดีขึ้น และเสนอหรือทดลองวิธีการทำงานใหม่ ที่ดีกว่าเดิม				
24	สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัย สำคัญ เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น				
25	กล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือ สถาบันอุดมศึกษา ตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้ เสียอย่างชัดเจน บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด				

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
	2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)				
	2.1 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)				
26	เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและให้ความสนใจของวัฒนธรรมอื่น เช่น ภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของไทย ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป				
27	เข้าใจและการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ เช่น เข้าใจมารยาท กาลเทศะ การสื่อสารด้วยถ้อยคำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้อื่น				
28	เข้าใจในวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น เข้าใจบริบทและนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่าง ๆ เข้าใจรากฐานวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้				
29	สร้างการยอมรับในความแตกต่างของวัฒนธรรม เช่น สร้างการยอมรับในหมู่คนต่างวัฒนธรรม ริเริ่มและสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน				
30	ปรับท่าที รวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม เช่น หาทางระงับข้อพิพาทระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ท่าที ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน				

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
2.2 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)					
31	เข้าใจความหมายของผู้อื่นที่ต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง				
32	เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด เข้าใจทั้ง ความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทางหรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย				
33	เข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูดหรือน้ำเสียง เช่น เข้าใจความหมายที่ไม่แสดงออกอย่างชัดเจน เข้าใจความคิด ความกังวลหรือความรู้สึกของคนอื่น และสามารถระบุลักษณะนิสัยของผู้ที่ติดต่อด้วยได้				
34	เข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดและความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ เช่น เข้าใจพฤติกรรม อารมณ์และความรู้สึกของคนอื่นและยังสามารถนำความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จักหรือติดต่อประสานงาน				
35	เข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น เช่น เข้าใจพฤติกรรมของคนอื่น จนสามารถบอกถึงจุดจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้นั้นได้อย่างถูกต้อง				

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
	2.3 การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)				
36	เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ เช่น เล็งเห็นปัญหาและอุปสรรค เร่งหาวิธีแก้ปัญหา โดยไม่รอช้า เมื่อเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน				
37	จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ เช่น ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนอื่นให้ปัญหานั้นคลี่คลายไปเอง				
38	เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น เช่น คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหา ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ปัญหา				
39	เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง เช่น คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต				
40	เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว เช่น สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน กระตุ้นเพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว				

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
	2.4 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)				
41	ความถูกต้อง ชัดเจนในงานและรักษาภาระเบียบ เช่น ต้องการให้ข้อมูลและบทบาทในการปฏิบัติงานมี ความถูกต้องชัดเจน เกิดความเป็นระเบียบใน สภาพแวดล้อมของการทำงาน และปฏิบัติตาม ภาระเบียบและขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด				
42	ตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง				
43	ดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนเองและผู้อื่นที่อยู่ ในความรับผิดชอบของตน ตรวจตรวจสอบความ ถูกต้องของงานตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานของตนเองและ ผู้อื่นเพื่อความถูกต้องของงาน				
44	ตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูล หรือโครงการ ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้า ของโครงการ ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนและ คุณภาพของข้อมูลอีกทั้งสามารถระบุข้อบกพร่อง หรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อ ความถูกต้อง				
45	พัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของ กระบวนการ พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความ ถูกต้องตามขั้นตอนและเพิ่มคุณภาพของข้อมูล				

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
	2.5 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)				
46	มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบากหรือไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน				
47	ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน ยอมรับและเข้าใจความเห็นผู้อื่น เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิดทัศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่				
48	มีวิจารณ์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ ปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน				
49	ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิม ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน				
50	ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ ปรับแผนงาน เป้าหมายหรือโครงการให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการเป็น การเฉพาะกาล เพื่อให้รับสถานการณ์เฉพาะหน้า				
	ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม				
					

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์

นายสมภาร ดอนจันดา

ผู้วิจัย



แบบสอบถามความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

งานวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นายสมภาร ดอนจินดา
นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล ประธานที่ปรึกษา
รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร กรรมการที่ปรึกษา

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนออกแบบและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นายสมภาร ดอนจันดา

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1
ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง
ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- ☐ ชาย
☐ หญิง

2. อายุ

- ☐ 20 - 29 ปี
☐ 30 - 39 ปี
☐ 40 - 49 ปี
☐ 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ☐ปริญญาตรี สาขา.....
☐ปริญญาโท สาขา.....
☐ปริญญาเอก สาขา.....
☐อื่น ๆ สาขา.....

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ☐น้อยกว่า 10 ปี
☐ระหว่าง 10 - 20 ปี
☐มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการพัฒนา
สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ ถามความคิดเห็นของท่านเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่า **สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง**

ประสงค์ เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน อยู่ในระดับใดโดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพียงข้อละช่องให้ครบทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

2.1 ระดับสภาพปัจจุบัน หมายถึง การปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริงของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2 ระดับสภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ความปรารถนาหรือความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวอย่าง

ข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
0. สมรรถนะหลัก (Core Competency)											
0.0 การบริการที่ (Service Mind)											
00	สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ	...	...	...	✓	...	...	✓	...	...	...

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
การตรวจสอบองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

งานวิจัยเรื่อง
รูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นายสมภาร ดอนจันดา
 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล ประธานที่ปรึกษา
 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร กรรมการที่ปรึกษา

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งหมด 2 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 การตรวจสอบองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โปรดตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนออกแบบและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณที่ให้ ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้

นายสมภาร ดอนจันดา

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง
ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- ☐ ชาย
☐ หญิง

2. อายุ

- ☐ 20 – 29 ปี
☐ 30 – 39 ปี
☐ 40 – 49 ปี
☐ 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ☐ปริญญาตรี สาขา.....
☐ปริญญาโท สาขา.....
☐ปริญญาเอก สาขา.....
☐อื่น ๆ สาขา.....

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ☐ น้อยกว่า 10 ปี
☐ ระหว่าง 10 – 20 ปี
☐ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

การตรวจสอบองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ อยู่ในระยะที่ 2 ของการวิจัย

2. แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญนี้ สัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มุ่งตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index Of Item Objective Congruence: IOC) ของแบบสัมภาษณ์และข้อเสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. ผู้วิจัยขอความกรุณาผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาตรวจสอบว่ามีความสอดคล้องกับองค์ประกอบตัวแปรของการวิจัยเรื่องนี้หรือไม่ โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือแต่ละรายการประเมิน ตัวเลขแต่ละช่องการประเมินมีความหมายดังนี้

- + 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือ ใช้ได้
- 0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือ ไม่แน่ใจ
- 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือ ใช้ไม่ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม					
1.1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง				
1.2	อายุ ☐ น้อยกว่า 20 ปี ☐ 20 – 29 ปี ☐ 30 – 39 ปี ☐ 40 – 49 ปี ☐ 50 ปีขึ้นไป				
1.3	ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาตรี สาขา..... ☐ ปริญญาโท สาขา..... ☐ ปริญญาเอก สาขา..... ☐ อื่น ๆ สาขา.....				
1.4	ประสบการณ์ในการทำงาน ☐ น้อยกว่า 10 ปี ☐ ระหว่าง 10 – 20 ปี ☐ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป				

ข้อ	รายการประเมิน	ใช้ได้ (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ใช้ ไม่ได้ (-1)	ข้อ เสนอแนะ
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ					
2.1	หลักการ				
2.2	วัตถุประสงค์				
2.3	เนื้อหา				
2.4	กระบวนการพัฒนา				
2.5	การวัดและประเมินผล				
2.6	ควรมีการเพิ่มองค์ประกอบของรูปแบบการ พัฒนาอีกหรือไม่ อย่างไร				
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม					
					

.....



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
การยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

งานวิจัยเรื่อง
รูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นายสมภาร ดอนจันดา
 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล ประธานที่ปรึกษา
 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร กรรมการที่ปรึกษา

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนา
สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งหมด 3 ตอน
ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการ
ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

โปรดตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูล
ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนออกแบบและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ
การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านจะ
ถูกเก็บเป็นความลับและใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณที่ให้
ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้

นายสมภาร ดอนจันทา

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1
ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง
ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- ☐ ชาย
☐ หญิง

2. อายุ

- ☐ 20 - 29 ปี
☐ 30 - 39 ปี
☐ 40 - 49 ปี
☐ 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ☐ปริญญาตรี สาขา.....
☐ปริญญาโท สาขา.....
☐ปริญญาเอก สาขา.....
☐อื่น ๆ สาขา.....

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ☒น้อยกว่า 10 ปี
☐ระหว่าง 10 - 20 ปี
☐มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

การยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้ สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากเอกสาร รายงานวิจัยและสัมภาษณ์ผู้บริหารในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ปฏิบัติเป็นเลิศในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ได้ 5 องค์ประกอบดังนี้ คือ

- 2.1 หลักการ
- 2.2 วัตถุประสงค์
- 2.3 เนื้อหา
- 2.4 กระบวนการพัฒนา
- 2.5 การวัดและประเมินผล

3. ขอให้ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ แสดงความคิดเห็นเพื่อยืนยันองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือในครั้งนี้เพื่อนำมาสร้างและพัฒนารูปแบบต่อไป

**องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

.....

1. องค์ประกอบที่ 1 หลักการ

จากองค์ประกอบดังกล่าวนี้ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

☐ เห็นด้วย

☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

.....

2. องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์

☐ เห็นด้วย

☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

.....

3. องค์ประกอบที่ 3 เนื้อหา

จากองค์ประกอบดังกล่าวนี้ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

☐ เห็นด้วย

☐ เห็นด้วย

☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

.....

4. องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการพัฒนา

จากองค์ประกอบดังกล่าวนี้ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

☐ เห็นด้วย

☐ เห็นด้วย

☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

.....

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

คำชี้แจง ผู้วิจัยขอความกรุณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยเขียนข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมไว้ในตอนนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์



แบบประเมินคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะ
งานวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นายสมภาร ดอนจันดา

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล ประธานที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร กรรมการที่ปรึกษา

คำชี้แจง

แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบประเมินคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะ

การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

โปรดตอบแบบประเมินให้ครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมินครั้งนี้

นายสมภาร ดอนจันดา

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ 20 - 29 ปี ☐ 30 - 39 ปี ☐ 40 - 49 ปี ☐ 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรี สาขา.....

☐ ปริญญาโท สาขา.....

☐ ปริญญาเอก สาขา.....

☐ อื่น ๆ สาขา.....

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ น้อยกว่า 10 ปี

☐ ระหว่าง 10 - 20 ปี

☐ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

แบบประเมินคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

แบบประเมินคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับใด โดยใช้
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพียงข้อละช่องให้ครบทั้ง 4 ด้าน
คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ความคิดเห็น
ในแต่ละข้อ มีค่าระดับการประเมินดังนี้

คะแนน	ความหมาย
5	มากที่สุด
4	มาก
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	น้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
เอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency)																					
การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ																					
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ																					
1	ระยะเวลา																				
2	วัตถุประสงค์																				
3	รายละเอียดเนื้อหา																				
4	สื่อแหล่งการเรียนรู้/																				
5	ขั้นตอนการดำเนินงาน																				
6	การวัดและประเมินผล																				
7	กิจกรรมประกอบการพัฒนา																				

ตอนที่ 3

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

คำชี้แจง ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม
ในประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยเขียนข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมไว้
ในตอนนี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
การยืนยันองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม								
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	อายุ ☐ น้อยกว่า 20 ปี ☐ 20 - 29 ปี ☐ 30 - 39 ปี ☐ 40 - 49 ปี ☐ 50 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาตรี สาขา..... ☐ ปริญญาโท สาขา..... ☐ ปริญญาเอก สาขา..... ☐ อื่น ๆ สาขา.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ประสบการณ์ในการทำงาน ☐ น้อยกว่า 10 ปี ☐ ระหว่าง 10 - 20 ปี ☐ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน								
1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)								
1.1 ด้านการบริการที่ดี								
1	ด้านการบริการที่ดี - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ด้านการทำงานเป็นทีม - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ท่านคิดว่า..... - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		
2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)								
1	ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ด้านความเข้าใจผู้อื่น - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ด้านการดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ท่านคิดว่า..... - ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ - วิธีการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

การตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
การยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม								
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	อายุ ☐ น้อยกว่า 20 ปี ☐ 20 - 29 ปี ☐ 30 - 39 ปี ☐ 40 - 49 ปี ☐ 50 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาตรี สาขา..... ☐ ปริญญาโท สาขา..... ☐ ปริญญาเอก สาขา..... ☐ อื่น ๆ สาขา.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ประสบการณ์ในการทำงาน ☐ น้อยกว่า 10 ปี ☐ ระหว่าง 10 - 20 ปี ☐ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ								
2.1	หลักการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.2	วัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.3	เนื้อหา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.4	กระบวนการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.5	การวัดและประเมินผล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.6	ควรมีการเพิ่มองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาอีกหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม								
		+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
								
								

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม								
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	อายุ ☐ น้อยกว่า 20 ปี ☐ 20 - 29 ปี ☐ 30 - 39 ปี ☐ 40 - 49 ปี ☐ 50 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาตรี สาขา..... ☐ ปริญญาโท สาขา..... ☐ ปริญญาเอก สาขา..... ☐ อื่น ๆ สาขา.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ประสบการณ์ในการทำงาน ☐ น้อยกว่า 10 ปี ☐ ระหว่าง 10 - 20 ปี ☐ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)

1.1 ด้านการบริการที่ดี

1	สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วย ความเต็มใจ เช่น การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจน แก่ผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	สามารถให้บริการและช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ เช่น รับเป็นธุระ ไม่ปัดภาระ และดูแลผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ รวมทั้งนำข้อขัดข้องในการให้บริการไปพัฒนา ให้การบริการดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	สามารถให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก เช่น ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ ให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการ อยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	มีความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ เช่น เข้าใจวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ เช่น คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจ สามารถให้ความเห็นกับผู้รับบริการในเรื่องของวิธีการหรือขั้นตอนที่สอดคล้องกับความจำเป็น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		
1.2 การสังสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)								
6	มีความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง เช่น ศึกษาหาความรู้ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาความรู้ของตนและติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อประโยชน์ต่อการรับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน เช่น รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	สามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงานของตนเอง เช่น นำวิชาการ ความรู้ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	สามารถศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง เช่น มีความรู้ในเรื่องที่เป็นสหวิทยาการ และนำไปพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	สามารถสนับสนุนการทำงานของคนในสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ เช่น สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญ บริการจัดการให้สถาบันอุดมศึกษานำความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		
1.3 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)								
11	มีความสุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	มีสัจจะเชื่อถือได้ รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้ และมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม ถึงแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม พิชัยผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ ซึ่งอาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งงานหรือต่อชีวิต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		
1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)								
16	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ เช่น สนับสนุนการตัดสินใจของทีม การทำงานในส่วนที่ได้รับมอบหมาย การรายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้า การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เช่น สร้างสัมพันธภาพที่ดี การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม เช่น รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	สนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เช่น ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีม ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมและรักษามิตรภาพอันดีในทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	สามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ เช่น เสริมสร้างความสามัคคีในทีม แก้ไขข้อขัดแย้งในทีม ประสานสัมพันธ์และสร้างขวัญกำลังใจของทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		
1.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)								
21	มีความพยายามปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีขึ้น ทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง มีความอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ปฏิบัติหน้าที่ให้เสร็จตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดมาตรฐาน ติดตามและประเมินผลงานของตน ทำงานได้ตามเป้าหมายและมีความละเอียดรอบคอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น และเสนอหรือทดลองวิธีการทำงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	กล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือสถาบันอุดมศึกษา ตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้เสียอย่างชัดเจน บริหารจัดการ และทุ่มเทเวลา ทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		
2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)								
2.1 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)		+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและให้ความสนใจของวัฒนธรรมอื่น เช่น ภาควิชาในวัฒนธรรมของไทย ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป						1.00	ใช้ได้
27	เข้าใจและการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ เช่น เข้าใจมารยาท กาลเทศะ การสื่อสารด้วยถ้อยคำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	เข้าใจในวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น เข้าใจบริบทและนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่าง ๆ เข้าใจรากฐานวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	สร้างการยอมรับในความแตกต่างของวัฒนธรรม เช่น สร้างการยอมรับในหมู่คนต่างวัฒนธรรม ริเริ่มและสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	ปรับท่าที รวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม เช่น หาทางระงับข้อพิพาทระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ท่าทีที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		
2.2	ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	เข้าใจความหมายของผู้อื่นที่ต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง						1.00	ใช้ได้
32	เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทางหรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	เข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง เช่น เข้าใจความหมายที่ไม่แสดงออกอย่างชัดเจน เข้าใจความคิด ความกังวลหรือความรู้สึกของคนอื่น และสามารถระบุลักษณะนิสัยของผู้ที่ติดต่อด้วยได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	เข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดและความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ เช่น เข้าใจพฤติกรรม อารมณ์และความรู้สึกของคนอื่นและยังสามารถนำความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จักหรือติดต่อประสานงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	เข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น เช่น เข้าใจพฤติกรรมของคนอื่น จนสามารถบอกถึงจุดจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้นั้นได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		
2.3	การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ เช่น เล็งเห็นปัญหาและอุปสรรคเร่งหาวิธีแก้ปัญหโดยไม่วรอช้า เมื่อเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ เช่น ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนอื่นให้ปัญหานั้นคลี่คลายไปเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น เช่น คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหา ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง เช่น คัดลอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40	เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว เช่น สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน กระตุ้นเพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		
2.4	การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
41	ความถูกต้อง ชัดเจนในงานและรักษา กฎระเบียบ เช่น ต้องการให้ข้อมูลและ บทบาทในการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ชัดเจน เกิดความเป็นระเบียบใน สภาพแวดล้อมของการทำงาน และปฏิบัติ ตามกฎระเบียบและขั้นตอนที่กำหนดอย่าง เคร่งครัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42	ตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตน รับผิดชอบ ตรวจทานงานในหน้าที่ความ รับผิดชอบอย่างละเอียดเพื่อความถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
43	ดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนเองและ ผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ตรวจ ตรวจสอบความถูกต้องของงานตนเองและ ผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ บันทึกรายละเอียด ของกิจกรรมในงานของตนเองและผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
44	ตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของ ข้อมูลหรือโครงการ ตรวจสอบรายละเอียด ความคืบหน้าของโครงการ ตรวจสอบ ความถูกต้อง ครบถ้วนและคุณภาพของ ข้อมูลอีกทั้งสามารถระบุข้อบกพร่องหรือ ข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อ ความถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
45	พัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของ กระบวนการ พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอนและเพิ่ม คุณภาพของข้อมูล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน					ค่าเฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5		
2.5	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
46	มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบากหรือไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
46	มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบากหรือไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
47	ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน ยอมรับและเข้าใจความเห็นผู้อื่น เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
48	มีวิจรณ์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ ปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
49	ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคล แต่ยังคงเป้าหมายเดิม ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
50	ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ ปรับแผนงานเป้าหมายหรือโครงการให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการงานเป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับสถานการณ์เฉพาะหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างเอกสารประกอบการพัฒนาและคู่มือการใช้



เอกสารประกอบ

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมรรถนะหลัก

(Core Competency)

เล่มที่ 1

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

(Expertise)

ผู้วิจัย

นายสมภาร ดอนจันดา

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมรรถนะหลัก
(Core Competency)

เล่มที่ 1

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
(Expertise)

ผู้วิจัย

นายสมภาร ดอนจันดา

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาเล่มนี้ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งพัฒนาด้าน ความรู้ ความสามารถและทักษะ เจตคติ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาและเกิดการตระหนักรู้ในการกิจของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำหรับเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มนี้ จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) เนื้อหาประกอบด้วยคำชี้แจง ส่วนที่ 1 นำเข้าสู่บทเรียน ส่วนที่ 2 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนที่ 3 สรุปบทเรียน และส่วนที่ 4 แบบฝึกหัด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและกรรมการที่ปรึกษาคุณิณีพนธ์ ผู้บริหาร ในคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนานี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษาต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นายสมภาร ดอนจันดา

นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	ข
คำชี้แจง.....	ง
ส่วนที่ 1 นำเข้าสู่บทเรียน.....	1
ส่วนที่ 2 การสังสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ.....	2
ส่วนที่ 3 สรุปบทเรียน.....	11
ส่วนที่ 4 แบบฝึกหัด.....	12
บรรณานุกรม.....	14
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	16
คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณวินัย.....	17

คำชี้แจง

ระยะเวลา

2 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

หลังจบหน่วยการเรียนรู้แล้ว ผู้เข้ารับการพัฒนา

1. มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ได้แก่ ความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน สามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการทำงานของคนในสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ

2. มีสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน สำหรับนักวิชาการศึกษารายองค์ประกอบและพัฒนาโดยภาพรวมได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

ส่วนที่ 1 นำเข้าสู่บทเรียน

ส่วนที่ 2 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

- คำจำกัดความ
- ความหมายของการพัฒนาตนเอง
- ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
- แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
- ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเอง
- หลักการพัฒนาตนเอง

ส่วนที่ 3 สรุปบทเรียน

ส่วนที่ 4 แบบฝึกกิจกรรม

สื่อประกอบกิจกรรม

1. เอกสารประกอบการพัฒนา ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
2. กระดาษ Flip chart
3. กระดาษ A4
4. ปากกา

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรอธิบายขั้นตอนในการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พร้อมกันใช้คำถามกระตุ้นให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์ และนำเข้าสู่เนื้อหาสาระของบทเรียน

2. ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิทยากร
3. วิทยากรอธิบายการปฏิบัติกิจกรรม และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการ
4. ผู้เข้ารับการพัฒนาสื่อแนวความคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพด้านต่อไปนี้

4.1 ความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง

4.2 ความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาของตน

4.3 สามารถนำความรู้ วิทยากรหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

4.4 การศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

4.5 การสนับสนุนการทำงานของคนในสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ

5. วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันสรุปกิจกรรม

การประเมินผล

1. ประเมินการร่วมกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและความตั้งใจในการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
3. ประเมินการเสนอความคิดเห็น ข้อซักถามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ส่วนที่ 1

นำเข้าสู่บทเรียน

ปัจจุบันระบบการสื่อสารของโลก (WORLD NET) มีประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนในทุกส่วนของโลกได้รับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวทั่วถึงกันหมด การทำงานของข้าราชการจะต้องปรับการทำงานและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมองเห็นความสำคัญของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัย และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานของตนให้มากที่สุดซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องมีการรับประสบการณ์ การฝึกฝนอบรม มีการลองผิดลองถูก จนเกิดความรู้ความเชี่ยวชาญพร้อมที่จะนำไปใช้งานให้เกิดประโยชน์ และถ่ายทอดให้กับผู้อื่น ซึ่งในอดีตผู้ที่ต้องการมีวิชาชีพ ต้องไปอาศัยอยู่กับผู้ที่เป็นอาจารย์เพื่อรับการถ่ายทอดเคล็ดวิชาชีพนั่น ๆ เริ่มเรียนรู้งานในระดับพื้นฐาน ในฐานะเด็กฝึกงาน จนได้รับการยอมรับจากอาจารย์จนได้เป็นศิษย์เอกได้รับการถ่ายทอดเคล็ดลับของวิชาชั้นสุดท้ายเพื่อออกไปทำงานเลี้ยงตนเอง และถ่ายทอดวิชาชีฟให้กับลูกศิษย์ของตนเองต่อไป หรือที่เรียกกันว่า “การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ”

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นสมรรถนะในกลุ่มกระบวนการคิด (Cognitive) หรือความฉลาด อย่างไรก็ตามสมรรถนะนี้ไม่ได้วัดความฉลาด (IQ) โดยตรงแต่เป็นการวัดแนวโน้มของการที่ผู้ดำรงตำแหน่ง จะใช้ความฉลาดของตนให้มีประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือเป็นการวัดทั้งความสามารถและแรงจูงใจ โดยทั่วไปสมรรถนะการคิดวิเคราะห์และการมองภาพองค์รวม จะสัมพันธ์โดยตรงกับความฉลาดมากกว่าสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แต่จากงานวิจัยสนับสนุนว่าความฉลาดมีความสัมพันธ์กับความรู้ในงาน เพราะบุคคลที่มีความฉลาดจะสามารถเรียนรู้และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ในงานได้ดี

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) อาจเรียกในชื่ออื่น ๆ ได้แก่ การตระหนักรู้ด้านกฎหมาย (Legal Awareness) ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) ภาพลักษณ์ของผู้ช่วยเหลือที่เชี่ยวชาญ (Expert – Helper Image) ทักษะการวินิจฉัย (Diagnostic Skill) และการยึดมั่นต่อการเรียนรู้ (Commitment to Learning) อีกชื่อหนึ่งที่มักได้ยินกันบ่อย คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)

ส่วนที่ 2

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นสมรรถนะในกลุ่มกระบวนการคิด (Cognitive) หรือความฉลาด อย่างไรก็ตามสมรรถนะนี้ไม่ได้วัดความฉลาด (IQ) โดยตรงแต่เป็นการวัดแนวโน้มของการที่ผู้ดำรงตำแหน่ง จะใช้ความฉลาดของตนให้มีประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือเป็นการวัดทั้งความสามารถและแรงจูงใจ โดยทั่วไปสมรรถนะการคิดวิเคราะห์และการมองภาพองค์รวม จะสัมพันธ์โดยตรงกับความฉลาดมากกว่าสมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แต่จากงานวิจัยสนับสนุนว่าความฉลาดมีความสัมพันธ์กับความรู้ในงาน เพราะบุคคลที่มีความฉลาดจะสามารถเรียนรู้และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ในงานได้ดี

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) อาจเรียกในชื่ออื่น ๆ ได้แก่ การตระหนักรู้ด้านกฎหมาย (Legal Awareness) ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) ภาพลักษณ์ของผู้ช่วยเหลือที่เชี่ยวชาญ (Expert – Helper Image) ทักษะการวินิจฉัย (Diagnostic Skill) และการยึดมั่นต่อการเรียนรู้ (Commitment to Learning) อีกชื่อหนึ่งที่มักได้ยินกันบ่อย คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)

คำจำกัดความ

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ ความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ความหมายของการพัฒนาตนเอง

มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของการพัฒนาตนเองว่า ตรงกับภาษาอังกฤษ คำว่า Self – development แต่ยังมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าการพัฒนาตนเอง และมักใช้แทนกันบ่อย ๆ ได้แก่ การปรับปรุงตน (Self – improvement)

การบริหารตน (Self – Management) และการปรับตน (Self – Modification) ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสม เพื่อสนองความต้องการและเป้าหมาย เป็นการพัฒนาศักยภาพของตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน และเห็นว่าบุคคลที่จะพัฒนาตนเองได้ จะต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตัวเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนที่ถูกต้องซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ

สุมิล ว่องวานิช (2548, หน้า 30) ได้ให้ความหมายการพัฒนาตนเอง หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถของตน จากที่เป็นอยู่ ให้มีความรู้ความสามารถที่มากขึ้นหรือสูงขึ้นให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการหรือได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยความต้องการของบุคคล เป็นผลต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นอยู่จริง

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 52) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการในทางเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมบุคคลให้ได้เรียนรู้ มีความสามารถ มีทักษะ มีทัศนคติ และมีความชำนาญ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2541, หน้า 21) ได้ให้ความหมายการพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้บุคคลสามารถดำเนินกิจกรรมที่สนองความต้องการแรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนได้ตั้งไว้ และพัฒนาตนเองตามศักยภาพของตนให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขของบุคคล

วิเชียร แก่นไร (2542, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง จากนักวิชาการต่าง ๆ ไว้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544, หน้า 96) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลให้ดีขึ้น ทั้งด้านร่างกายและจิตใจให้กลายเป็นบุคคลที่สมบูรณ์จะนำมาซึ่งความสุขความเจริญสู่ตนเอง สังคม และประเทศชาติ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545, หน้า 159) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง การสร้างความเป็นใหญ่ในตนเองให้มีสุขภาพกายแข็งแรง สุขภาพจิตที่ดี มีทักษะกำลังใจจุดมุ่งหมายของชีวิต และเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป

ปราณี รามสูตและจรัส ดวงสุพรรณ (2545, หน้า 3) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองในความหมายเชิงจิตวิทยา หมายถึง การกระทำเพื่อการเจริญส่วนตน เป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ด้านความมุ่งมั่นปรารถนาและค่านิยมอันเป็นพฤติกรรมภายใน ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมภายนอกด้านการกระทำที่ดีเพื่อนำพาชีวิตสู่ความเจริญก้าวหน้า

ตรีพร ชุมศรี (2548, หน้า 33) ได้ให้ความหมายการพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลพัฒนาขีดความสามารถของตน โดยผ่านการจัดการและความพยายามของตนเอง โดยสามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพประสพผลสำเร็จเป็นที่น่าสนใจแก่องค์กรและการพัฒนาตน

บุญเลิศ ราโชติ (2548, อ้างอิงใน จุริรัตน์ พินิจมนตรี, 2553) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองว่า หมายถึง การที่มนุษย์พยายามสังเกต ศึกษาค้นพบตนเอง รู้จักยอมรับตนเองแล้วหาแนวทางปรับปรุงตนเองหรือพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามวิธีการ กระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ การพัฒนาตน คือ การพัฒนาความรู้ ความสามารถในด้านวิชาการ วิชาชีพและพัฒนาจิตใจของบุคคลให้ควบคู่กันไปกับการพัฒนาในด้านวัตถุ

ชาญชัย อาจีนสมาจาร (2547, หน้า 18) ให้ความหมายการพัฒนาตนเอง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์หรือการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบ ขั้นตอนการพัฒนาจะเริ่มจากศักยภาพระดับหนึ่งไปยังระดับที่สูงกว่า คุณลักษณะสำหรับการพัฒนาตนเองดูจาก 1) การฝึกทักษะการสื่อความหมาย 2) การได้รับความรู้ และ 3) การปรับปรุงปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลเกิดความต้องการแล้วดำเนินการพัฒนาความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะต่าง ๆ ของตนด้วยตนเอง เพื่อให้ตนมีความรู้ความสามารถมากขึ้นหรือสูงขึ้น มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นและเหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของตน ของงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนองค์กรและสังคมที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

จอร์จ อดัมสัน (1853) กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการในการพัฒนาตนเอง ต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อก้าวหน้าในด้านอาชีพการงาน เพื่อความมั่นคงของรายได้ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาสาระสำคัญของทฤษฎีการพัฒนาตนเอง แบ่งเป็น 4 ด้านดังนี้

1. ด้านสุขภาพ สิ่งสำคัญในการพัฒนาตนเอง บุคคลต้องมีสุขภาพจิตที่ดีและร่างกายจะต้องแข็งแรง แยกเป็น 3 ระดับ คือ

1.1 ระดับความคิด ไม่ดีเริ่มต้นท้อแท้ แต่จะยึดมั่นในความคิดเห็นและความเชื่อที่มั่นคงและต่อเนื่อง ในเวลาเดียวกันก็สามารถมีชีวิตอยู่กับความคลุมเครือขัดแย้งได้

1.2 ระดับความรู้สึก การรับรู้และการยอมรับความรู้สึก มีความสมดุลทั้งภายในและภายนอกอย่างมั่นคง

1.3 ระดับความมุ่งมั่นคุณค่าของโภชนาการในเรื่องอาหารการกิน สุขภาพกายที่แข็งแรง มีรูปแบบชีวิตที่ดี

2. ด้านทักษะ จะต้องมีการพัฒนาทักษะด้านสมองและการสร้างสรรค์ความคิดในหลายรูปแบบ รวมทั้งความทรงจำ ความมีเหตุผล ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาทักษะ ประกอบด้วย 3 ระดับคือ

2.1 ระดับความคิด ทักษะทางใจและการคิดคำนึงที่ดี เช่น ความรู้ในเรื่องงานความทรงจำที่มีเหตุผล การสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่ม

2.2 ระดับความรู้สึก ทักษะด้านสังคม ด้านศิลปะ การแสดงออก ต้องนำความรู้สึกของตนเข้าร่วมกับแต่ละสถานการณ์และสามารถถ่ายทอดความรู้สึกได้

2.3 ระดับความมุ่งมั่น การมีทักษะทางเทคนิค ทางกายภาพ สามารถกระทำการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มิใช่เป็นผู้มีความชำนาญเท่านั้น

3. ด้านการกระทำให้สำเร็จ การกระทำหรือปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงโดยกล้ากระทำด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเอง มี 3 ระดับ คือ

3.1 ระดับความคิด มีความสามารถที่จะเลือกและเสียสละได้

3.2 ระดับความรู้สึก มีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนสภาพจากความไม่สมหวังไม่เป็นสุขให้เกิดเป็นความเข้มแข็ง

3.3 ระดับความมุ่งมั่น สามารถลงมือริเริ่มการกระทำได้ ไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเอง

4. ด้านเอกภาพของตนเอง เป็นการยอมรับข้อดีและข้อเสียของตนเองด้วยความพึงพอใจในความสามารถ และยอมรับในข้อบกพร่องของตนเองและพยายามแก้ไขให้ดีที่สุด มี 3 ระดับคือ

4.1 ระดับความคิด มีความรู้ ยอมรับ รู้จัดและเข้าใจตัวเอง

4.2 ระดับความรู้สึก ยอมรับตัวเองแม้แต่ความอ่อนแอ และยินดีในความเข้มแข็งของตนเอง

4.3 ระดับความมุ่งมั่น มีแรงผลักดัน มีเป้าหมายภายใน มีจุดประสงค์ในชีวิต

สุวัฒน์ วัฒนางค์ (2547, หน้า 3) กล่าวว่า การเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองในกลุ่มมนุษยนิยม (Humanism) นักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยมเน้นด้านอารมณ์ความรู้สึกของบุคคล คุณค่าของความเป็นคนมากและเห็นว่าการเรียนรู้ของบุคคลมีองค์ประกอบด้านความรู้สึกเข้าไปเกี่ยวข้อง เช่น ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง การยอมรับตนเอง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลและระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมเป็นตัวแปรที่สำคัญของการเรียนรู้ มีความเชื่อในศักยภาพของมนุษย์ที่จะนำตนเองเรียนรู้ตนเองและการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่เรียกว่า “ผู้เรียนต้องเริ่มต้นในการเรียนรู้เอง” (Self – Initiated) ถึงแม้บรรดาสิ่งเร้าจะมาจากภายนอกก็ตาม มีความต้องการที่จะค้นพบเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของตนที่เรียกว่า self – actualization ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่ทำให้คนรักที่จะแสวงหาความรู้อย่างไม่หยุดยั้ง

McGregor (1960, p. 25) กล่าวว่า สมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติที่มนุษย์เห็นว่า การใช้พลังกายและพลังใจ เป็นไปโดยธรรมชาติ เหมือนการเล่นหรือการพักผ่อนย่อมมีความสามารถโดยธรรมชาติเพื่อการเรียนรู้ การควบคุมภายนอกและการปฏิบัติการลงโทษ ไม่ใช่หนทางในการพยายามที่จะให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มนุษย์สามารถกำหนดตนเองได้ (self – direction) ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงใจแล้ว (committed) การเรียนรู้ที่สำคัญ คือ การได้รับโดยผ่านกระบวนการกระทำ การปฏิบัติจริง (doing) มนุษย์โดยทั่วไปยอมเรียนรู้ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสมไม่เฉพาะแต่เพียงการยอมรับ (accept) แต่มีการแสวงหาความรับผิดชอบ (seek responsibility) การเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวข้องกับองค์ภาพ (whole person)

มีความรู้สึกเช่นเดียวกับผู้มีปัญญา (intellect) เป็นสิ่งที่คงทนถาวรและมั่นคงตลอดไป
 ความสามารถในการจินตนาการความเป็นจริง และความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหา
 ขององค์กรเป็นไปอย่างกว้างขวางไม่ติดด้วยใจกับแคบ ความคิดสร้างสรรค์ การคิด
 สร้างสรรค์ในการเรียนรู้ จะได้รับการจัดแจงที่ดีที่สุดเมื่อมีการวิพากษ์ตนเอง
 (self – criticism) เป็นเบื้องต้นก่อน และมีการประเมินโดยผู้อื่น

จากทฤษฎีการพัฒนาคตนเอง สรุปได้ว่า การพัฒนาคตนเองที่จะประสบ
 ผลสำเร็จได้นั้นอยู่ที่การเตรียมความพร้อมของร่างกายและจิตใจที่พร้อมจะเผชิญกับความ
 เปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคตนเอง

ความเชื่อพื้นฐานของบุคคลในการพัฒนาคตนเอง เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การ
 พัฒนาคตนเองประสบความสำเร็จ ดังแนวคิดในการพัฒนาคตนเองของนักการศึกษา ดังนี้
 รัตรี พัฒนรังสรรค์ (2544, หน้า 96 – 97) กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาคตนเองไว้ว่า

1. มนุษย์ทุกคนมีเอกลักษณ์ มีศักยภาพที่มีคุณค่าเป็นของตนเอง
 และทุกคนสามารถฝึกหัดพัฒนาได้ทุกอย่าง
 2. ไม่มีใครที่มีความสมบูรณ์ไปหมดทุกด้าน จนไม่สามารถที่จะพัฒนาได้
 3. แม้จะไม่มีใครรู้จักตนเอง แต่ในบางเรื่องตนเองก็ไม่สามารถจัดการ
 ปรับเปลี่ยนได้ด้วยตนเอง
 4. การควบคุมสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมกับการควบคุม
 ความคิดความรู้สึกและการกระทำของตนเอง มีผลกระทบซึ่งกันและกัน
 5. อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาคตนเอง คือ การที่บุคคล
 ไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการปฏิบัติไม่สร้างนิสัยและฝึกทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็น
 6. การพัฒนาคตนเองดำเนินการได้ทุกเวลา เมื่อต้องการหรือพบปัญหา
 ขอบกพร่องหรืออุปสรรค ยกเว้นคนที่ประกาศว่า คนมีความสมบูรณ์ไปหมดทุกด้านแล้ว
- ปราชญา กล้าผจญและพอดา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, หน้า 90 – 93)
 ได้กล่าวถึง แนวคิดในการพัฒนาคตนเองว่าเป็นการพัฒนาใน 4 ด้าน คือ
1. การรู้คุณค่าในตนเอง เข้าใจตนเอง รู้ค่านิยมที่ตนเองใช้เป็นแนวทาง
 ในการดำรงชีวิต

2. การจัดการตนเองได้ เช่น ควบคุมอารมณ์ได้ มีความโปร่งใสและมีความสามารถในการปรับตัว

3. การตระหนักรู้ทางสังคม มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ มีความคิดริเริ่ม

4. การบริหารจัดการความสัมพันธ์ การมีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี

ปราณี รามสูตและจรัส ดวงสุวรรณ (2545, หน้า 29) ได้กล่าวถึง แนวคิดในการพัฒนาตนเอง ในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะเป็น 5 ประการ ไว้ดังนี้

1. ความรู้สึกว่าตนเองมีเป้าหมายชีวิตโดยเชื่อว่าตนเองสามารถพัฒนาได้ จึงมีความต้องการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

2. ความรู้สึกกล้าที่จะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น บุคคลจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้สึกกล้าและมีความตั้งใจขั้นแนวแน่ที่จะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อไป

3. ความรู้สึกเปิดเผยและถ่อมตน บุคคลจะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะส่วนบุคคลให้มีความรู้สึกเปิดเผยและจริงใจ รู้จักถ่อมตนเพื่อเสริมสร้างการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นรอบข้าง

4. ความรู้สึกศรัทธาและมั่นคง ให้มีความเชื่อความศรัทธาในตนเอง อย่างมั่นคง คือความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีคนรัก คนชอบและเข้าใจในตัวเราทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

5. ความมีเสน่ห์ในตนเอง คือ การแสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ร่าเริงแจ่มใส แสดงตนว่าชอบบุคคลที่เราติดต่อด้วย แสดงความสนใจร่วมในสิ่งที่ผู้อื่นสนใจ แสดงความชื่นชมและยกย่องผู้อื่นตามโอกาสอันควร และแสดงความรู้สึกคล้อยตามผู้อื่นอย่างเหมาะสม

จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าแนวคิดในการพัฒนาตนเองเป็นความเชื่อที่ว่า คนสามารถพัฒนาได้

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเอง

ในการพัฒนาตนเอง มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการและนักการศึกษา ได้แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ปราชนา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550, หน้า 93 – 94) ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเองว่ามีความจำเป็นในแง่การพัฒนางาน พัฒนาความก้าวหน้า

ในวิชาชีพ (Career Development) แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้น ๆ และต้องได้รับการฝึกฝนอบรมมาโดยตรงเท่านั้น การปฏิบัติงานในสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพได้เจริญก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ โดยมีผู้จัดทำ “บันไดแห่งสายวิชาชีพ” (Career Ladder) เพื่อแสดงให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพนั้น สามารถก้าวไปถึงตำแหน่งใด และมีโอกาสเจริญสูงสุด ในตำแหน่งใด

วิจิตร อาวะกุล (2545, หน้า 126) ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นสภาพสถานการณ์หรือปัญหา ซึ่งเกิดจากความแตกต่างของสภาพการทำงานที่คาดหวัง กับสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสามารถแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร

เสริมศรี ไชยคร (2549, หน้า 5 – 6) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของครูเนื่องจากประเทศไทยกำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการ เพื่อปฏิบัติการศึกษามีการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายนอกและภายใน ในการประเมินภายนอก เพื่อรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนั้น มีการประเมินทั้งมาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานด้านครูและอื่น ๆ ในมาตรฐานด้านครูนั้น เกี่ยวข้องกับการมีคุณวุฒิและความรู้ความสามารถที่ตรงกับความต้องการ ในด้านการจัดการเรียนการสอนที่ต้องใช้พัฒนาความคิด ความสามารถและทักษะของตนทำให้เกณฑ์การพิจารณามาตรฐานด้านครูเหล่านี้ จึงเป็นเป้าหมายในการพัฒนาและตรวจสอบตนเองของครู เพื่อให้เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองของครู

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546, หน้า 42 – 43) กล่าวว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการหาแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยเป็นผู้ที่จะวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของครู ตามความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ และตามความต้องการขององค์กรได้ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารต้องศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการในการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. ผู้บริหารควรดำเนินการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น โดยการส่งไปอบรม สัมมนา ดูงาน ศึกษาต่อ โดยหาวิธีการกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสนใจต่อการพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ใหม่อยู่เสมอ

3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
4. ผู้บริหารให้มีการประชุม การกำหนดกลุ่มบุคคล เป้าหมายในการเป็นครู โดยส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาตามความต้องการ ซึ่งแตกต่างไปตามลักษณะวิชาชีพ และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องพัฒนา
5. ผู้บริหารควรจัดงบประมาณให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ หรือการให้กู้ยืมเงินไปอบรมต่อโดยไม่คิดดอกเบี้ย เพื่อให้สร้างสรรค์ผลงานออกมาได้รวมทั้งมีสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจและการให้ขวัญกำลังใจของผู้บริหารทุกระดับ
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำการวิจัยในชั้นเรียนหรือการวิจัยที่สนับสนุนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาหลักสูตรและผู้เรียน
7. ผู้บริหารจัดแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการ มีหนังสือ เอกสารทางวิชาการไว้สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา
8. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
9. ผู้บริหารมีการประสานแผนพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
10. ผู้บริหารจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนทั้งในด้านสถานที่และเวลา
11. ผู้บริหารมีการประสานงานที่ดี สื่อนโยบายและวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนางานการเรียนการสอน โดยให้การยอมรับให้ขวัญกำลังใจ รวมทั้งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจากบุคลากรในสถานศึกษา
12. ผู้บริหารศึกษาวิธีการและรูปแบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จากเอกสาร ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีประสบการณ์หรือหน่วยงานทางการศึกษามาเป็นแบบอย่างในการปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมและเป็นประโยชน์
13. ผู้บริหารควรประเมินผลโครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนพัฒนาและนำมาปรับปรุงวางแผนเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

หลักการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาคุณสมบัติที่อยู่ในตัวบุคคล เป็นการจัดการตนเองให้มีเป้าหมายชีวิตที่ดี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาตนเองจะทำให้บุคคลสำนึกในคุณค่าความเป็นคนได้มาก ในบางครั้งบุคคลจะเรียนรู้ก็ต่อเมื่อกระบวนการเรียนรู้นั้นมีความสนุกสนานและทำให้เกิดความพึงพอใจ อย่างไรก็ตาม การที่บุคคลจะเรียนรู้ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจและความต้องการที่จะเรียนรู้

ปราณี รามสูตและจำรัส ดั่งสุวรรณ (2545, หน้า 125 – 129)

ได้แบ่งหลักการพัฒนาตนเองออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการปรับปรุงตนเอง เป็นความต้องการในการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อชีวิตที่ประสบความสำเร็จ คือ การพัฒนาตนเองในแง่ความรู้และในทุกด้านให้ดีขึ้นมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ขั้นที่ 2 เป็นขั้นการวิเคราะห์ตนเอง โดยการสังเกตตนเอง ประเมินตนเอง และสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น รวมทั้งเปรียบเทียบกับบุคลิภาพที่สังคมต้องการ

ขั้นที่ 3 การวางแผนพัฒนาตนและการตั้งเป้าหมาย

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2547, หน้า 21 – 22) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาตนเองว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองจากศักยภาพเดิมที่มีอยู่ไปสู่ศักยภาพระดับที่สูงกว่า โดย

1. บุคคลต้องสามารถปลดปล่อยศักยภาพระดับใหม่ออกมา
2. มีสิ่งท้าทายภายนอกที่เหมาะสม
3. คนที่มีการพัฒนาตนเอง ควรรับรู้ความท้าทายในตัวตนทั้งหมด

(Total self)

4. เป็นการริเริ่มด้วยตัวเอง แรงจูงใจเบื้องต้นเกิดขึ้นผ่านผลสัมฤทธิ์ของตัวเอง และการทำให้บรรลุความสำเร็จด้วยตนเอง รางวัลและการลงโทษจากภายนอกเป็นเรื่องที่รองลงมา

5. การพัฒนาตนเอง ต้องมีการเรียนรู้ มีการหยั่งเชิงอย่างสร้างสรรค์
6. การพัฒนาตนเอง ต้องเต็มใจที่จะเสี่ยง
7. ต้องมีความตั้งใจที่เข้มแข็งเพียงพอที่จะผ่านขึ้นไปสู่ศักยภาพใหม่
8. การพัฒนาตนเอง ต้องการคำแนะนำและการสนับสนุนของนักพัฒนา

ตนเองที่มีวุฒิภาวะมากกว่า การพัฒนาตนเองเป็นการใช้ความรับผิดชอบส่วนตัวในการ

เรียนรู้โดยตนเองและพัฒนาผ่านกระบวนการประเมินผล การสะท้อนกลับ และการปฏิบัติ (Boldt, 1993, p. 57)

Senge (1990, p. 53) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาดตนเอง (Personal Mastery) ว่าเป็นวินัยเป็นการฝึกฝนอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เพื่อขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น เป็นสภาพที่เป็นอยู่จริงที่เห็นว่าอะไรมีความสำคัญ ต่อตัวบุคคลและต่อองค์กร เห็นภาพในอนาคตที่เป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้นมา (Personal vision) รักษาความตึงอย่างสร้างสรรค์ (Creative tension) และมีความพลังแห่งความตั้งใจ (will power) ที่จะพัฒนาดตนเองให้รอบรู้

สรุป หลักการพัฒนาดตนเองได้ว่า การพัฒนาดตนเองเป็นการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อสะสมความรู้และประสบการณ์ให้มากขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองจากศักยภาพเดิมที่มีอยู่ไปสู่ศักยภาพระดับที่สูงกว่า ประกอบด้วย การตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการปรับปรุง การวิเคราะห์ตนเอง โดยการสังเกตตนเอง ประเมินตนเอง การวางแผนพัฒนาดตนเอง และการตั้งเป้าหมาย

ส่วนที่ 3

สรุปบทเรียน

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อาจเรียกในชื่ออื่น ๆ ได้แก่ การตระหนักรู้ด้านกฎหมาย (Legal Awareness) ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) ภาพลักษณ์ของผู้ช่วยเหลือที่เชี่ยวชาญ (Expert – Helper Image) ทักษะการวินิจฉัย (Diagnostic Skill) และการยึดมั่นต่อการเรียนรู้ (Commitment to Learning) อีกชื่อหนึ่งที่ได้ยินกันบ่อย คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) สมรรถนะหลักด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การแสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง การศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น การติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน การรับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง สามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่การได้ ศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนการทำงานของคนในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการพัฒนา บริหารจัดการให้สถาบันอุดมศึกษานำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 4

แบบฝึกหัด

คำชี้แจง

เมื่อศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพแล้วจงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึงอะไร? มีความสำคัญอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

2. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นักวิชาการศึกษาควรมีความรู้ เกี่ยวกับการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพด้านใดบ้าง? จงยกตัวอย่าง?

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างไรบ้าง?

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีผลต่อการบริหารและทำงานอย่างไรบ้าง?

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าเราควรปรับปรุงพฤติกรรมการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพในเรื่องใด? อย่างไรบ้าง?

.....

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

- ชาญชัย อาจีนสมาจาร. (2547). *การนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เค แอนด์ พี บุ๊คส์.
- ตรีพร ชุมศรี. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้ประโยชน์ การรับรู้อุปสรรค การรับรู้ความสามารถของตนเอง และอิทธิพลระหว่างบุคคล กับพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพ ของหญิงตั้งครรภ์วัยรุ่นภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ พย.ม.กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *พฤติกรรมองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุขธิวงศ์. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง
- ปราณี รามสูตและจำรัส ตังสุพรรณ. (2545). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2541). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการพัฒนาตนเอง*. ลพบุรี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2546). *เอกสารการสอนชุดวิชาสื่อการศึกษาพัฒนา* สรร. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2544). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- วิจิตร อาวะกุล. (2545). *พัฒนาบุคลิกภาพ หลักการและเทคนิค*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรี้นติ้งเฮาส์.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2545). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อักษรราพีพัฒน์.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). *ประเภทของแรงจูงใจจิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศรี ไชยศรี. (2549). *มาตรฐานคุณภาพของการศึกษาเป้าหมายที่ท้าทายความเปลี่ยนแปลง*. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Boldt, L.G. (1993). *Zen and the Art of Making and Living: A Practical Guide to Creative Career Design*. New York: Arkana. Retrieved October 13 2010, from <http://www.humtech.com./opm/grtl/ILS/ils8.cfm>.

McGREGOR. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York McGraw – Hill.

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the leaning Organization*. London: Century Press. Retrieved October 11, 2010, from <http://www.eclassnet.kku.ac.th/ed-office/file/101261-a-932547124036-Peter%20senge.doc>

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สายนต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ประสานตรี ประธานหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยนครพนม
3. รองศาสตราจารย์ ดร.สรวิชัย บุญเกิดรัมย์ คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชิตจักร ลิขิต คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ชามมาตย์ รองอธิการบดีด้านวิจัย นวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัฐพล ฤทธิธรรม รองอธิการบดีด้านบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
8. อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
9. อาจารย์ ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า รองอธิการบดีด้านกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
10. นางสาวพิชญาดา ธานี รักษาการในตำแหน่ง หัวหน้างานบริหารงานบุคคลและนิติการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ศึกษาดุษฎีนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล ประธานที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร กรรมการที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



เอกสารประกอบ

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

(Functional Competency)

เล่มที่ 1

การดำเนินการเชิงรุก

(Pro – activeness)

ผู้วิจัย

นายสมภาร ดอนจันดา

นักศึกษาลัทธิสุตรครุศาสตร์ดุขฎิบัณทิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ งานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

(Functional Competency)

เล่มที่ 1

การดำเนินการเชิงรุก

(Pro – activeness)

ผู้วิจัย

นายสมภาร ดอนจันดา

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาเล่มนี้ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถและทักษะ เจตคติ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาและเกิดการตระหนักรู้ในภารกิจของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลตำแหน่งนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำหรับเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มนี้ จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ด้านการดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) เนื้อหา ประกอบด้วย คำชี้แจง ส่วนที่ 1 นำเข้าสู่บทเรียน ส่วนที่ 2 การดำเนินการเชิงรุก ส่วนที่ 3 สรุปบทเรียน และส่วนที่ 4 แบบฝึกหัด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและกรรมการที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์ ผู้บริหารในคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนานี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษาต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นายสมภาร ดอนจันดา

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	๗
คำชี้แจง.....	๘
ส่วนที่ 1 นำเข้าสู่บทเรียน.....	1
ส่วนที่ 2 การดำเนินการเชิงรุก.....	2
ส่วนที่ 3 สรุปบทเรียน.....	19
ส่วนที่ 4 แบบฝึกกิจกรรม.....	20
บรรณานุกรม.....	22
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	23
คณะกรรมการที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์.....	24

คำชี้แจง

ระยะเวลา

2 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

หลังจบหน่วยการเรียนรู้แล้ว ผู้เข้ารับการพัฒนา

1. มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ตามสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ด้านการดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) ได้แก่ เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะสั้น ระยะปานกลางและระยะยาว
2. มีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน สำหรับนักวิชาการศึกษารายองค์ประกอบและพัฒนาโดยภาพรวมได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา

ส่วนที่ 1 นำเข้าสู่บทเรียน

ส่วนที่ 2 การทำงานเชิงรุก

- คำจำกัดความ
- ความหมายของการทำงานเชิงรุก
- วิธีการทำงานเชิงรุก
- แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก
 1. ความหมายของพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก
 2. แนวคิดและองค์ประกอบเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก
 3. ผลของพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก
 4. แนวทางการพัฒนาตนให้มีพฤติกรรมเชิงรุก

ส่วนที่ 3 สรุปบทเรียน

ส่วนที่ 4 แบบฝึกกิจกรรม

สื่อประกอบกิจกรรม

1. เอกสารประกอบการพัฒนาการดำเนินการเชิงรุก
2. กระดาษ Flip chart
3. กระดาษ A4
4. ปากกา

ขั้นตอนการดำเนินการ

1. วิทยากรอธิบายขั้นตอนในการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา ด้านการดำเนินการเชิงรุก พร้อมกับใช้คำถามกระตุ้นให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์ และนำเข้าสู่เนื้อหาสาระของบทเรียน
2. ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิทยากร
3. วิทยากรอธิบายการปฏิบัติกิจกรรม และให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาดำเนินการ
4. ผู้เข้าการพัฒนาเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการดำเนินการเชิงรุกต่อไปนี้
 - 4.1 เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ
 - 4.2 จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ
 - 4.3 เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น
 - 4.4 เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง
 - 4.5 เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว
5. วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันสรุปกิจกรรม

การประเมินผล

1. ประเมินการร่วมกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและความตั้งใจในการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาการดำเนินการเชิงรุก
3. ประเมินการเสนอความคิดเห็น ข้อซักถามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1

นำเข้าสู่บทเรียน

การทำงานเชิงรุก (Proactive Behavior หรือ Self – Starting Behavior) นั้นคือ การทำงานอย่างมีการเตรียมการที่ดี เพื่อรองรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต หรือป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เพื่อหวังผลความเป็นเลิศในงานของตนเอง โดยที่ไม่จำเป็นต้องรอให้ผู้อื่นมาบอกในสิ่งที่เราควรทำ หรือไม่ต้องรอจนกระทั่งเกิดความเสียหายขึ้นก่อน วิธีการทำงานแบบ Proactive หรือการทำงานแบบเชิงรุกนั้น มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในชีวิตการทำงานในปัจจุบัน

การดำเนินการเชิงรุก เป็นการทำงานที่มีเป้าหมายล่วงหน้า การทำงานเชิงรุกต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารหรือประสบการณ์ที่ได้รับมาจากอดีต และที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน โดยกรอบการคิดจะเน้นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต เน้นพันธกิจที่ดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว คุ่มค่าและมีคุณภาพ หรือ เป็นการทำงานที่มีการวางแผนงานล่วงหน้าอย่างละเอียดรอบคอบ รู้จักและรับผิดชอบตนเอง โดยสามารถที่จะเลือกตอบสนองแรงกระตุ้นจากภายนอก ในมุมมองและคุณค่าของตนเองที่ไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลสิ่งแวดล้อมรอบข้างและสถานการณ์ภายนอกบีบบังคับให้ต้องจำใจทำ รวมถึงมีสติไม่จมปลักอยู่กับปัญหาแต่ตอบสนองด้วยสติ

ลักษณะที่สำคัญของการทำงานเชิงรุก ได้แก่ มีการวางแผนล่วงหน้า บริหารจัดการด้วยวิจารณญาณด้วยความรอบคอบ สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ สามารถตอบสนองความต้องการที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นการทำงาน “กันไว้ดีกว่าแก้”

ประโยชน์จากการทำงานเชิงรุก เช่น องค์กรสามารถเล็งเห็นวิกฤตและโอกาสองค์กรป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถเตรียมเรื่องต่าง ๆ ไว้รองรับล่วงหน้าเป็นการช่วยลดทอนความเสียหายอย่างทันท่วงที เป็นการพัฒนานุเคราะห์ขององค์กรให้มีอุปนิสัยในการคิดและทำงานอย่างมีระบบ

ทัศนคติที่ทำให้เกิดการทำงานเชิงรุก ประกอบด้วย การมองโลกในแง่บวก คิดที่จะเป็น “ผู้ให้” มากกว่า “ผู้รับ” ทุกอย่างย่อมต้องเป็นไปได้ และ“วันพรุ่งนี้” ย่อมดีกว่า “วันนี้”

ส่วนที่ 2

การทำงานเชิงรุก

ด้วยเทคโนโลยีความก้าวหน้าในปัจจุบัน ประกอบกับโลกในยุคสมัยโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งอยู่ตลอดเวลา ทำให้วิถีชีวิตและการทำงานในยุคปัจจุบันต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามกลไก เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอด ดังนั้น องค์การต่าง ๆ และบุคลากรองค์กรนั้น ๆ ต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารต้องสามารถวางแผนก้าวรุกไปข้างหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลงจะมาถึง

คำจำกัดความ

การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) คือ การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้น โดยอาจไม่มีใครร้องขอและอย่างไม่ย่อท้อหรือใช้อิทธิพลนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย

ความหมายของการทำงานเชิงรุก

การทำงานเชิงรุกเป็นคำที่มีความหมายหลากหลาย ขึ้นอยู่กับกับลักษณะงานของแต่ละวิชาชีพ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แนวคิดการทำงานเชิงรุกได้ให้นิยามในมุมมองของวิชาชีพนั้น ๆ ไว้อย่างเช่น งานด้านสาธารณสุขการทำงานเชิงรุก เป็นการดำเนินงานป้องกันและส่งเสริมสุขภาพหรือเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้บุคคลหรือชุมชนมีสุขภาพดี ป้องกันไม่ให้เจ็บป่วยและเป็นการทำกิจกรรมในชุมชนหรือนอกสถานบริการเป็นส่วนใหญ่ โดยให้การดูแลรักษาพยาบาลในชุมชนและผู้รับบริการเป็นผู้ป่วยเรื้อรัง กลุ่มเสี่ยง กลุ่มโรคจิต กลุ่มอัมพาต กลุ่มผู้ป่วยพักฟื้น โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ลดอัตราป่วยและลดอัตราความพิการ การให้บริการเน้น Comprehensive health care ทั้งส่งเสริมป้องกันรักษาและฟื้นฟูสภาพการให้บริการใช้กลยุทธ์หรือวิธีการศึกษาชุมชนเนื่องจาก

บางโรคเป็นปัญหส่วนตัว บางโรคเป็นปัญหาของสังคมและใช้การบริหารงานสาธารณสุขในการดำเนินงาน (กองการพยาบาล, 2536) งานด้านชุมชน การทำงานเชิงรุกในชุมชน คือ กระบวนการสร้างให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง ซึ่งความเข้มแข็งของชุมชนคือการที่ทุกคนชุมชนมารวมกลุ่มสร้างความคิดความเข้มแข็งในชุมชน ช่วยกันแก้ปัญหาของชุมชนด้วยตนเอง ซึ่งความคิดดังกล่าวนี้จะทำได้โดยต้องมีการกระตุ้นให้คิด ให้ทำและช่วยเหลือตนเอง การกระตุ้นไม่ใช้การคิดให้ทำให้อย่างที่ข้าราชการกำลังทำอยู่ในปัจจุบัน การกระตุ้นนี้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากกลไกภาครัฐด้วย

ประมวล รุจนเสรี (2542) และชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2543) ได้พูดถึงแนวทางการทำงานเชิงรุกในชุมชนว่า จะทำอย่างไรให้ชุมชนทุกระดับเข้าใจว่าตนเองมีศักยภาพอย่างไร มีจุดเด่นมีข้อจำกัดอะไรและให้ชุมชนแสดงซึ่งส่งเหล่านั้นออกมา ประกอบกับสภาพแวดล้อม มีเงื่อนไขทางกฎหมาย สภาพการค้าเศรษฐกิจค่านิยมในสังคม ระเบียบการทำงานภาครัฐนำมาพิจารณาร่วมกันว่า เพื่อได้แนวทางการส่งเสริมและทราบถึงอุปสรรคที่มีต่อชุมชน

ปาไลดา เพ็ชรกล้า (2552) ที่ให้นิยามการทำงานเชิงรุกในมุมมองวิชาชีพด้านสังคม คือ เน้นการค้นหาและกระตุ้นศักยภาพของบุคคลชุมชนโดยต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในเรื่องต่าง ๆ ของบุคคลและชุมชนเน้นการรวมกลุ่มกันแก้ปัญหาด้วยตนเอง ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและบทบาทของเจ้าหน้าที่รัฐต้องเปลี่ยนไปงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ชูชัย สมิตไกร (2550, อ้างอิงใน ปาไลดา เพ็ชรกล้า, 2552) ได้ให้ความหมาย การทำงานเชิงรุก ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การทำงานที่ต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์ปัญหาได้ล่วงหน้าก่อนเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริง ไม่ใช่ปล่อยให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนแล้วค่อยดำเนินการแก้ไข ทั้งนี้ยังมีผู้ให้นิยามความหมายของการทำงานเชิงรุกไว้หลากหลาย ดังจะกล่าวต่อไปนี้

ชูชัย ศุภวงศ์ และคณะ (2552) ได้ให้ความหมาย การทำงานเชิงรุกว่าหมายถึงการทำงานที่มีการวางแผนงาน เพื่อป้องกันปัญหาหรือลดความรุนแรงของปัญหา สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ ด้วยข้อมูลที่มีอยู่และพร้อมตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มุ่งเน้นที่ความรู้ ทัศนคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพในที่สุด ด้วยการใช้กลยุทธ์ เทคนิค องค์ความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างเหมาะสมโดยไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคล

นุชรัตน์ สิริประภาวรรณ (2547) ได้ให้ความหมายการทำงานเชิงรุกว่า หมายถึงการทำงานที่มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียดรอบคอบ รู้จักและรับผิดชอบตนเอง โดยสมารถที่จะเลือกตอบสนองแรงกระตุ้นภายนอกในมุมมองและคุณค่าของตนเองที่ไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลสิ่งแวดล้อมรอบข้างและสถานการณ์ภายนอก ปีบบังคับให้ต้องจำใจทำ รวมถึงมีสติไม่จมปลักกับปัญหา แต่ตอบสนองด้วยสติในคุณค่าที่เชื่อมั่น ต่างจากการทำงานแบบตั้งรับ (Reactive Approach) ที่จะกระทำเมื่อสถานการณ์ปีบบังคับให้ตอบสนอง ในบางครั้งอาจมีความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เมื่อเกิดข้อผิดพลาดจะโทษสิ่งแวดล้อมรอบข้าง เงื่อนไขข้อจำกัดต่าง ๆ โดยไม่พิจารณาตนเองเป็นหลักการ ทำงานเชิงรุกจึงเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการวางแผนล่วงหน้าและจัดการสิ่งใดด้วยวิจรรย์ญาณอย่างรอบคอบ ทำให้ไม่ค่อยมีความผิดพลาด ทั้งยังสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่และพร้อมตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การทำงานเชิงรุกจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (Proactive Approach) กล่าวคือมีอิสรภาพในการเลือก (Freedom to Choose) ตอบสนองพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งโดยมีความเชื่อมั่นในคุณค่า 4 ประการ คือ

- 1) การรู้จักตนเอง (Self – Awareness) ตัดสินใจเลือกที่จะทำอะไรสิ่งใดมีอิทธิพลต่อตัวเรา
- 2) มีจินตนาการ (Imagination) สามารถคาดการณ์ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้
- 3) มีวิจรรย์ญาณ (Conseious) ตระหนักรู้อยู่ในใจว่าสิ่งใดถูกหรือผิด มีวินัยควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ อีกทั้งมีความคิดและการกระทำสอดคล้องกัน
- 4) ความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ (Independent Will) เลือกกระทำสิ่งใดตามที่ตนเองตระหนัก (Self – Awareness) โดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมรอบข้าง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547) ได้ให้ความหมายการทำงานเชิงรุกว่า หมายถึง เป็นการทำงานของคนที่ชอบคิด วางแผนงานของตนไว้ล่วงหน้าก่อนเสมอ รวมถึงการคิดถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า โดยไม่ต้องรอให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นก่อน แบบชนิดที่ว่าว้าวายแล้วล้อมคอก

สงวค์ ยมมาศ (2541) ได้ให้ความหมาย การทำงานเชิงรุกว่า หมายถึง การทำงานที่อาศัยการมีส่วนร่วมของชุมชน อาศัยภาคเอกชนองค์กรต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามาร่วมมือกันโดยจะต้องมีการเตรียมความพร้อม ซึ่งความพร้อมในที่นี้คือความพร้อมของตัวเจ้าหน้าที่เองที่จะเปลี่ยนมุมมองในการทำงาน คือ ยึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชน มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างงานอย่างเป็นรูปธรรม

วิรัช ปิติเจริญธรรม (2548) ได้ให้ความหมาย การทำงานเชิงรุกว่า หมายถึง การใช้ความมุ่งมั่นอย่างที่สุดในงานไม่เพียงแต่คิดเท่านั้น แต่มีการผลักดันงาน แม้มีอุปสรรคมากมายก็ตาม มีการคาดการณ์ล่วงหน้าและมีการกระทำเพื่อสร้างโอกาสนั้นขึ้นมาไม่รอคอยให้โอกาสมาหา

จิตต์รัศมี ธรรมโชติ (2550) ได้ให้ความหมาย การทำงานเชิงรุก (Pro – activeness) ว่าหมายถึง การเล็งเห็นถึงปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ และแปลกใหม่โดยการทำงานเชิงรุก (Pro – activeness) เป็นเรื่องที่มี 2 มิติ นั่นคือ

1. มิติเกี่ยวกับปัญหา (Problem) วิกฤติหรือภัยคุกคาม (Threat) ในแง่ของปัญหาการทำงานเชิงรุก คือ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วหรือการกระทำต่าง ๆ ที่สามารถป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ล่วงหน้า
2. มิติเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity) คือการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วหรือการเล็งเห็นโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วเตรียมการต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสดังกล่าวได้ในทันทีที่เกิดขึ้น

ไพบุลย์ ปัญญายุทธการ (2556) ได้ให้ความหมาย การทำงานเชิงรุกว่าหมายถึง การทำงานอย่างมีการเตรียมการที่ดี เพื่อรองรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตหรือป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เพื่อหวังผลความเป็นเลิศในงานของตนเอง โดยที่ไม่จำเป็นต้องรอให้ผู้อื่นมาบอกในสิ่งที่เราควรทำหรือไม่ต้องรอจนกระทั่งเกิดความเสียหายขึ้นก่อน วิธีการทำงานแบบ Proactive หรือการทำงานแบบเชิงรุกนั้นมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ อันเนื่องมาจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การดำเนินงานในปัจจุบัน ต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว บนสภาพความไม่แน่นอน การเตรียมการที่ดีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและการเรียนรู้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เพื่อเตรียมการป้องกันนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างมาก
2. นวัตกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายในปัจจุบันเพื่ออำนวยความสะดวก จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับวิธีการทำงานใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ กฎระเบียบที่ไม่คุ้นเคย หรือแม้แต่ต้องเผชิญกับภัยคุกคามแบบใหม่ ๆ การเตรียมการที่ดีหรือการทำงานแบบ Proactive จำเป็นในการปรับตัวเข้ากับ Innovation ต่าง ๆ

3. เส้นแบ่งแยกขอบเขตของงานกับชีวิตส่วนตัวนั้นน้อยลง การทำงานตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบเพียงอย่างเดียววันนั้น ไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในปัจจุบัน ต้องทำงานแบบ Proactive เพื่อสร้างความแตกต่างและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของตนเอง

จากความหมายของการทำงานเชิงรุก สรุปได้ว่า การทำงานเชิงรุก คือ การทำงานที่มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า มีการคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของงาน โดยมีการใช้หลักความร่วมมือร่วมใจของส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการนำผลงานอดีตมาใช้ประกอบการวางแผน เพื่อให้ทักษะใหม่ ๆ ในการทำงานและเพิ่มศักยภาพของงานที่ทำให้มากขึ้นเรื่อย ๆ นั่นเอง

วิธีการทำงานเชิงรุก

การทำงานเชิงรุก ผู้ปฏิบัติงานควรมีทักษะและคุณสมบัติในการเป็นผู้ทำงานเชิงรุก หากไม่แล้วก็ต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีอุปนิสัยเชิงรุก ประกอบกับหน่วยงานหรือองค์กรต้องมียุทธศาสตร์ในการทำงานเชิงรุกเพื่อบูม่งสู่เป้าหมายของหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้

นุชรรัตน์ สิริประภาวรรณ (2547) ได้พูดถึงผู้ทำงานเชิงรุก ควรมีทักษะและคุณสมบัติที่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า (Foreseen) คือ มองเห็นภาพในอดีต ปัจจุบันและคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เช่น มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบันยังเกิดปัญหาขึ้นอีกและคาดการณ์ว่าปัญหานี้จะทวีความรุนแรงหรืออาจเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบอื่น ๆ มีทักษะการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี (Analytical Skill) เลือกได้ว่าปัญหาใดมีแนวโน้มวิกฤตในอนาคต พร้อมทั้งวิเคราะห์สาเหตุและอุปสรรคของปัญหารู้จักองค์การ (Organization Awareness) ต้องรู้จักองค์การทั้ง 4 ด้าน คือ ธุรกิจขององค์การ พฤติกรรมของคนทั้งองค์การ วัฒนธรรมภายในองค์การและการบริหาร การเข้าใจองค์การทั้ง 4 ด้าน เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้สามารถเลือกวางแผนกลยุทธ์และวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคคล มีเทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ (Presentation Skill) มีทักษะการถ่ายทอดความคิดที่วางแผนไว้ให้ผู้บริหารเข้าใจและยินดีสนับสนุนมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (Creditability) การเป็นผู้นำกลยุทธ์หรือเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Changed Agent) ได้ดีในองค์การนั้น สิ่งสำคัญ คือ ได้รับการยอมรับ

และความน่าเชื่อถือจากบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร เพราะมีส่วนทำให้บุคลากรทุกคนยินดีให้ความร่วมมือและเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการพัฒนาตนให้มีอุปนิสัยเชิงรุก การที่บุคลากรขององค์กรจะเป็นผู้ปฏิบัติงานเชิงรุก สิ่งสำคัญคือบุคลากรต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีอุปนิสัยเชิงรุก ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร และธุรกิจ ทราบแนวทางดำเนินการให้องค์การบรรลุเป้าหมาย สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ศักยภาพและความสามารถของตนเองว่าเหมาะสมกับงานและองค์การหรือไม่ มีศักยภาพและความรู้เรื่องงานสามารถประเมินอุปสรรคและโอกาสสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมรอบตัว เช่น วัฒนธรรมองค์กร ทักษะของบุคลากรที่ส่งผลต่อการทำงานของตน สามารถปรับข้อจำกัดหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสรู้จักองค์การ และเข้าใจพฤติกรรมบุคลากรทั้งองค์การ (พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส) เข้าใจและวิเคราะห์เพื่อปรับตัวและวิธีการให้เข้าใจสถานการณ์ (รู้จักกาลเทศะว่าควรทำหรือไม่ควรทำ มีความคิดอิสระในการเลือก (Independent Will) ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อม มีวิจรรย์ญาณว่าสิ่งใดถูกต้องและเหมาะสม สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบันตลอดจนสามารถวางแผนป้องกันปัญหาหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548) ได้กล่าวถึง ลักษณะของคน ที่ทำงานเชิงรุกจะมีทัศนคติและมุมมองดังต่อไปนี้

1. มีความศรัทธาในตัวเอง คือ การยอมรับนับถือตนเองโดยการมองตัวตนในทางบวก หรือคิดแต่สิ่งที่ดีและสร้างสรรค์ให้กับตนเอง ซึ่งจะเป็นการสร้างกำลังใจในการทำงาน และเกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน
2. มีความคิดที่จะเป็นผู้ให้ มากกว่าผู้รับ คือ คิดหาหนทางหรือวิธีการที่จะเป็นผู้ให้โดยไม่หวังผลตอบแทน โดยเฉพาะการมีจิตสำนึกของการให้ต่อองค์การมากกว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับ นอกจากนี้ยังรวมถึงการให้ความช่วยเหลือและร่วมมือต่าง ๆ แก่ผู้อื่นที่อยู่ภายในและภายนอกหน่วยงาน
3. มองโลกในทางบวก คือ การคิดดีหรือคิดในทางสร้างสรรค์ไม่คิดมากกับเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ทำให้ไม่สบายใจ โดยมองว่าสิ่งนั้นทุกคนต้องเจอได้เช่นกัน ทั้งนี้การคิดในทางบวกจะทำให้พยายามหาหนทางและแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ระลึกเสมอว่าวันพรุ่งนี้ย่อมดีกว่าวันนี้ คือ การไม่ใส่ใจอดีต

แต่จะมองถึงอนาคตและตระหนักอยู่เสมอว่าอนาคตย่อมดีขึ้นและมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

5. แสวงหาโอกาสจากตัวเอง คือ การขวนขวายโอกาสและสถานการณ์

ต่าง ๆ ที่สนับสนุน และเอื้ออำนวยต่อการทำงานในเชิงรุก โดยคิดเสมอว่าวิกฤติคือโอกาส และมองว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นหนทางในการสร้างโอกาสใหม่ ๆ นอกจากนี้ จะไม่ปฏิเสธที่จะรับโอกาสใหม่ ๆ จากหัวหน้า เนื่องจากโอกาสเหล่านี้จะนำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

6. มองความผิดพลาดเป็นบทเรียน คือ เมื่อทำงานผิดพลาดแล้ว

จะพยายามนำความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียน มีความละเอียดรอบคอบในการทำงานมากขึ้น และวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อหาหนทางหรือแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นได้อีก

7. กล้าและพร้อมเผชิญกับปัญหา คือ เมื่อต้องเจอกับปัญหาหรือ

อุปสรรคในการทำงานจะยอมรับได้กับปัญหาที่เกิดขึ้น กล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและพร้อมที่จะแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

8. ความรู้ ความสามารถย่อมฝากกันได้ คือ คนที่ทำงานเชิงรุก

จะเชื่อว่าความรู้ ความสามารถเกิดจากการฝึกฝนไม่ใช่พรสวรรค์ แต่เป็นพรแสวงจากความเพียรพยายาม การตั้งใจฝึกฝนและฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง อีกทั้งตรวจสอบและประเมินว่าอะไรคือจุดแข็ง (Strength) และอะไรคือจุดอ่อน (Weakness) ที่เป็นข้อบกพร่องของตนเอง มุ่งมั่นที่จะเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนให้สามารถทำงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

9. แผนงานที่ดีมีชัยไปกว่าครึ่ง คือ การวางแผนงานเป็นหนึ่งใน

หนทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ แผนงานจึงเปรียบเสมือนทิศทางหรือเข็มทิศในการทำงานให้มีความรอบคอบ มีแนวทางมีการเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ คนที่ทำงานเชิงรุกจะวางแผนโดยคิดถึงแผนงานหลักและแผนงานรองเอาไว้ มีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ มีการกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงติดตามและทบทวนแผนการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

10. ทุกคนย่อมมีความรู้ ความสามารถ คือ การเชื่อว่าคนอื่น ๆ

ย่อมมีความรู้ ความสามารถเช่นเดียวกัน รวมถึงการให้โอกาสผู้อื่นแสดงความสามารถ

ในการทำงานด้วย รวมถึงรู้ว่างานใดควรมอบหมายให้ใครรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคนจะได้ใช้เวลาที่มีอยู่ไปบริหารจัดการงานที่สามารถเพิ่มมูลค่างาน (Job value) ให้กับตนเองได้

11. ผู้บริหารเวลาที่ดีที่สุดคือตัวเรา คือ ให้ความสำคัญกับเรื่องของเรา เป็นผู้ที่บริหารเวลาได้อย่างสมดุล ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรเวลาเพื่อการทำงาน เพื่อครอบครัว เพื่อผู้อื่นและเพื่อตนเอง รู้วิธีการและเทคนิคของการบริหารเวลาให้คุ้มค่า ไม่ให้เวลาเสียไปโดยเปล่าประโยชน์

12. รักผู้อื่นเหมือนรักตนเอง คือ มีใจรักคนอื่น บรรดาคนจะเห็นผู้อื่นมีความสุข มีเมตตาจิต พร้อมจะให้อภัย ไม่โกรธหรือคิดอาฆาตพยาบาทในพฤติกรรมจากคนอื่น มีความพร้อมที่จะเป็นเพื่อนกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีกิริยาวาจา น้ำเสียง การแสดงออกและพฤติกรรมที่สุภาพ อ่อนโยน

13. เปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร คือ พยายามปรับเปลี่ยนคนที่ไม่เป็นมิตรให้มาเป็นพันธมิตร พยายามหาวิธีเข้าพบเพื่อพูดคุยสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีความคิดหรือทัศนคติที่ดีต่อศัตรู มองเห็นคู่แข่งหรือคนไม่หวังดีเป็นมิตรสหายที่จะต้องให้ความช่วยเหลือ

14. อนาคตเป็นสิ่งที่สร้างได้ คือ การกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจนทั้งเป้าหมายระยะสั้น 1 – 3 ปี และเป้าหมายในระยะยาว ประมาณ 3 ปีขึ้นไป พยายามหาหนทางหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำตนเองไปสู่เป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึงการหาทางพัฒนาและปรับปรุงความรู้และความสามารถของตนเองที่จะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

15. พร้อมเสมอสำหรับการเปลี่ยนแปลง คือ การไม่ปฏิเสธ คัดค้าน หรือต่อต้านการนำระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ เนื่องจากมีทัศนคติในทางบวกกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการเสี่ยงหรือเป็นโอกาสอันดีที่จะทำให้ระบบงานมีการพัฒนา มีการปรับปรุงไปในทางที่ดีขึ้นอันนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและได้คุณภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้คนที่ทำงานเชิงรุกยังเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ที่เรียกว่า Change Agent รวมถึงพร้อมที่จะสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลต่าง ๆ มีความรู้สึกรับรู้ถึงการและเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ศิริลักษณ์ โคตรรักษา (2537) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการดำเนินงานเชิงรุก ไว้ว่ากลยุทธ์ในการดำเนินงานเชิงรุกมีกลยุทธ์ดังนี้

1. ต้องรูกให้เข้าถึงพื้นที่ การดำเนินการสวัสดิการสังคมควรรูกเข้าไปสู่ชุมชนครอบครัว และตัวบุคคล โดยรูกครอบคลุมในทุกระดับ ทุกพื้นที่ ทั้งในระดับกรุงเทพมหานคร จังหวัด อำเภอ ตำบล หมู่บ้าน ซึ่งแต่เดิมการดำเนินงานสวัสดิการสังคมจะเป็นแบบการตั้งรับในพื้นที่ รอรับปัญหา ณ สำนักงานเป็นส่วนใหญ่ และการให้บริการส่วนใหญ่จะให้บริการเฉพาะเขตเมือง พื้นที่หมู่บ้านและชนบทห่างไกลความเจริญ บริการสังคมแทบจะไปถึงไม่ถึง ฉะนั้นการทำงานเชิงรูกให้เข้าถึงพื้นที่จึงเป็นสิ่งสำคัญมาทางหนึ่งรูกให้เข้าถึงประชากรกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง

2. การรูกถึงกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริงต้องรูกให้ครอบคลุมทุกกลุ่ม ซึ่งได้แก่ กลุ่มผู้สูงอายุ เด็ก สตรี คนพิการและทุพพลภาพ คนไร้ที่พึ่งและประชากรกลุ่มเสี่ยง เช่น กลุ่มผู้ติดเอดส์ กลุ่มนักโทษ กลุ่มผู้ติดยาเสพติด ฯลฯ และในการรูกถึงกลุ่มเป้าหมายต้องมีการปรับความคิดของผู้รับบริการให้ถูกต้อง เพื่อการพัฒนาศักยภาพพัฒนาภูมิปัญญาของผู้รับบริการ ให้สามารถแก้ปัญหาตัวเองได้และพึ่งพาตนเองได้ต่อไป

3. รูกให้ถึงต้นเหตุของปัญหา การรูกให้ถึงต้นเหตุแห่งปัญหาหรือรากเหง้าแห่งปัญหาแล้ว ย่อมทำให้การพัฒนาหรือการป้องกันปัญหาในอนาคตบังเกิดผลไปพร้อม ๆ กับการแก้ปัญหาในปัจจุบัน ซึ่งจะต้องทำเป็นกระบวนการ

4. รูกในด้านบริหาร จะเป็นบริหารในลักษณะบริการแบบผสมผสานและครบวงจร คือ ผสมผสานในวิธีการสังคมสงเคราะห์ทั้ง 5 วิธีคือ การสังคมสงเคราะห์เฉพาะราย การสังคมสงเคราะห์เฉพาะกลุ่มชน การจัดระเบียบชุมชน การบริหารงานสังคมสงเคราะห์ การวิจัยทางสังคมสงเคราะห์ และผสมผสานประชากรกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นเด็ก สตรี คนชรา ที่มีปัญหา ให้ความช่วยเหลือ โดยไม่แยกส่วน ช่วยเหลือทั้งคนทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคมบริหารแบบเน้นการป้องกันพัฒนา มากกว่าการแก้ไขและฟื้นฟูบำบัด นอกจากนี้ควรลดความสำคัญของบริการในสถาบันต่าง ๆ ลง เพิ่มความสำคัญกับบริการที่เน้นสร้างเสริมความมั่นคงในสถาบันครอบครัว เครือญาติ ชุมชน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการทำงานเชิงรูกที่ป้องกันปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน

5. การรูกในด้านพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารในการทำงานและดำเนินการศึกษา ค้นคว้า ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเข้าไปศึกษาปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ตลอดจนกลยุทธ์และแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการให้สวัสดิการสังคมแก่ประชาชนอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง และต้องมีการคิดค้นหารูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพที่พึงจะมีพึงจะค้นหาปัญหาทางด้านสวัสดิการสังคม

และขณะเดียวกันต้องศึกษาวิจัยค้นหาเทคโนโลยีที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพที่พึงจะมี
 พึงจำเป็นสำหรับชาวบ้าน นอกจากนี้ต้องศึกษาหาข้อมูลพื้นฐาน ทัศนคติทัศนคติทางสังคม
 ของกลุ่มผู้ด้อยโอกาส กลุ่มเสี่ยง เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนกำหนดนโยบาย
 การแก้ไข ป้องกัน พัฒนาผู้ด้อยโอกาสทางสังคมต่อไป

6. รุกโดยการจัดทำแผน โดยใช้ปัญหาเป็นหลักและใช้ชุมชนเป็นฐาน
 ในการทำงาน

7. รุกโดยต้องมีระบบการติดตาม นิเทศงาน ที่ปรึกษาแนะแนว
 ประเมินผลงาน ซึ่งระบบประเมินผลงานก็ต้องปรับเปลี่ยนให้ประเมินผลจากผลกระทบ
 หรือในเชิงคุณภาพมากขึ้น มีการรับฟังเสียงสะท้อนจากภายนอกให้มากขึ้น โดยเฉพาะ
 กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ

8. รุกโดยสร้างข่ายงานและระบบประสานงานที่มีวัตถุประสงค์
 เป้าหมาย วิธีการชัดเจนเป็นแนวร่วมกันทั้งระบบ การประสานงานนั้นต้องก่อให้เกิดขึ้น
 ภายในหน่วยงานของตนและกับภายนอก ระบบประสานงานที่ดีจะทำให้เกิดบริการ
 เบ็ดเสร็จ ผสมผสานอย่างเป็นจริงได้และจะเกิดการเสริมพลังกันในทุกจุดอ่อน จุดแข็งที่แต่ละ
 ฝ่ายมีไม่เหมือนกัน

9. รุกโดยการเปลี่ยนแปลงบทบาทของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการต้องมี
 การปรับเทคนิคเสริมสร้างคุณลักษณะ ตลอดจนการกำหนดบทบาทและวิธีการทำงาน
 เพื่อให้มีจิตสำนึกและความพร้อมที่จะทำงานให้สอดคล้องกับการทำงานเชิงรุกในงานด้าน
 สวัสดิการสังคมที่ต้องทำให้ครบกระบวนการและเป็นระบบ ทั้งนี้โดยเจ้าหน้าที่ต้องเข้าไป
 หาชาวบ้าน เรียนรู้งานหรือปัญหาร่วมกับชาวบ้าน ร่วมวางแผนการแก้ไขปัญหาและนำ
 ปัญหาที่เกิดขึ้นกับชาวบ้านมาดำเนินการแก้ไขอย่างเป็นระบบ

10. รุกโดยหน่วยงานที่ให้บริการสวัสดิการสังคมโดยเฉพาะหน่วยงาน
 ราชการต้องปรับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หน้าที่ความ
 รับผิดชอบของหน่วยงาน และต้องผนึกกำลังเข้าไปรับรู้ปัญหาชาวบ้าน ครอบคลุมและ
 วิถีชีวิต ตลอดจนสิ่งแวดล้อมของชุมชนนั้น ๆ ต้องกระจายความรับผิดชอบที่ชัดเจน
 ให้กับเจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับ เน้นการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ
 และต่อเนื่องและที่สำคัญต้องขึ้นำการเปลี่ยนแปลงของสังคมให้แก่สังคมได้รับรู้ไว้ด้วย

11. รุกโดยการส่งเสริมให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมทั้งนี้เพื่อการจัดบริการ
 สังคมจะได้สนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

เพราะประชาชนเท่านั้นจะเป็นผู้รู้ ปัญหาและความต้องการของตัวเอง และคิดค้นหาทางแก้ไขปัญหาของตนเองได้ดีที่สุด

12. รุกโดยการระดมทรัพยากรในชุมชนมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรบุคคล ซึ่งนับว่าเป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่ายิ่งของสังคม นอกจากนี้ยังต้องปรับการพัฒนาระบบการจัดสรรทรัพยากรใหม่ แทนที่จะมุ่งเน้นตอบสนองประชากรในเขตเมือง ควรจะมุ่งเน้นประชากรในเขตชนบทซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศเป็นสำคัญ

13. รุกโดยการพัฒนางานประชาสัมพันธ์ให้เป็นระบบสื่อสาร 2 ทาง ทั้งนี้เพราะเป็นกระบวนการอันจำเป็นที่จะต้องทำให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และเกิดจิตสำนึกที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาป้องกันและแก้ไขปัญหาของตนเองและประเทศชาติ

14. รุกโดยการปรับทิศทางการพัฒนาให้เน้นหนักในการพัฒนาคน สังคม สิ่งแวดล้อมคุณภาพชีวิตให้มากขึ้นโดยมุ่งเน้นการพัฒนาแบบยั่งยืนที่มองมนุษย์อย่างรอบด้านทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ โดยไม่ละเลยปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ

15. รุกโดยการปรับระบบการเมือง การปกครอง ระบบราชการ ให้มีการกระจายอำนาจให้แก่ประชาชน ในเนื้อหาสาระ และกระบวนการ อันเป็นวิถีชีวิตของประชาชน

16. รุกโดยการมีกฎหมายสวัสดิการสังคมรองรับเพื่อให้มีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ เหมาะสมกับงาน มีกลไกครอบคลุมการทำงานให้มีมาตรฐาน มีการประสานงานและสนับสนุนภาคเอกชน

17. รุกโดยมีการปรับกฎระเบียบต่าง ๆ ให้ทันเหตุการณ์ ยืดหยุ่น สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวและสามารถตรวจสอบผลงานได้ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า วิธีการทำงานเชิงรุก เป็นการดำเนินงานที่ไม่ได้เน้นการแก้ไขหรือบำบัดรักษาเพียงอย่างเดียว หากเป็นการดำเนินงานเฝ้าระวัง ป้องกัน รักษา พัฒนา ปรับปรุง ค้นหาศักยภาพ โดยมีวิสัยทัศน์ในการคาดการณ์ล่วงหน้าและริเริ่มให้มีผลในทางพัฒนาป้องกันปัญหาหรือลดความรุนแรงของปัญหา สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ เป็นการทำงานที่มีเป้าหมายสู่อนาคต โดยการอาศัยข้อมูลข่าวสาร หรือประสบการณ์ที่ได้รับมาจากอดีต และที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน โดยรอบการคิดจะเน้นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีที่สร้างสรรค์

และแปลกใหม่เป็นการทำงานที่มีการวางแผนงานล่วงหน้าอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อตอบสนองต่อแรงกระตุ้นจากภายนอก

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก

1. ความหมายของพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก

Crant (2000) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมเชิงรุก เป็นพฤติกรรมการริเริ่มให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ เป็นการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการปรับตัว

Grant and Ashford (2008) อธิบายว่า พฤติกรรมเชิงรุก เป็นกระบวนการคาดการณ์และการวางแผน การลงมือกระทำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่งผลกระทบต่อตนเอง ผู้อื่น และองค์กร

Parker and Collins (2010) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกไว้ว่า เป็นการกระทำที่มุ่งเน้นไปที่อนาคตขององค์กร โดยที่บุคคลมีเป้าหมายเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อให้เท่าทันต่อสถานการณ์ ได้แก่ การแนะนำวิธีทำงานใหม่ ๆ ที่มีผลต่อกลยุทธ์ขององค์กร มีการพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ทักษะใหม่ในการรองรับกับความต้องการในอนาคต

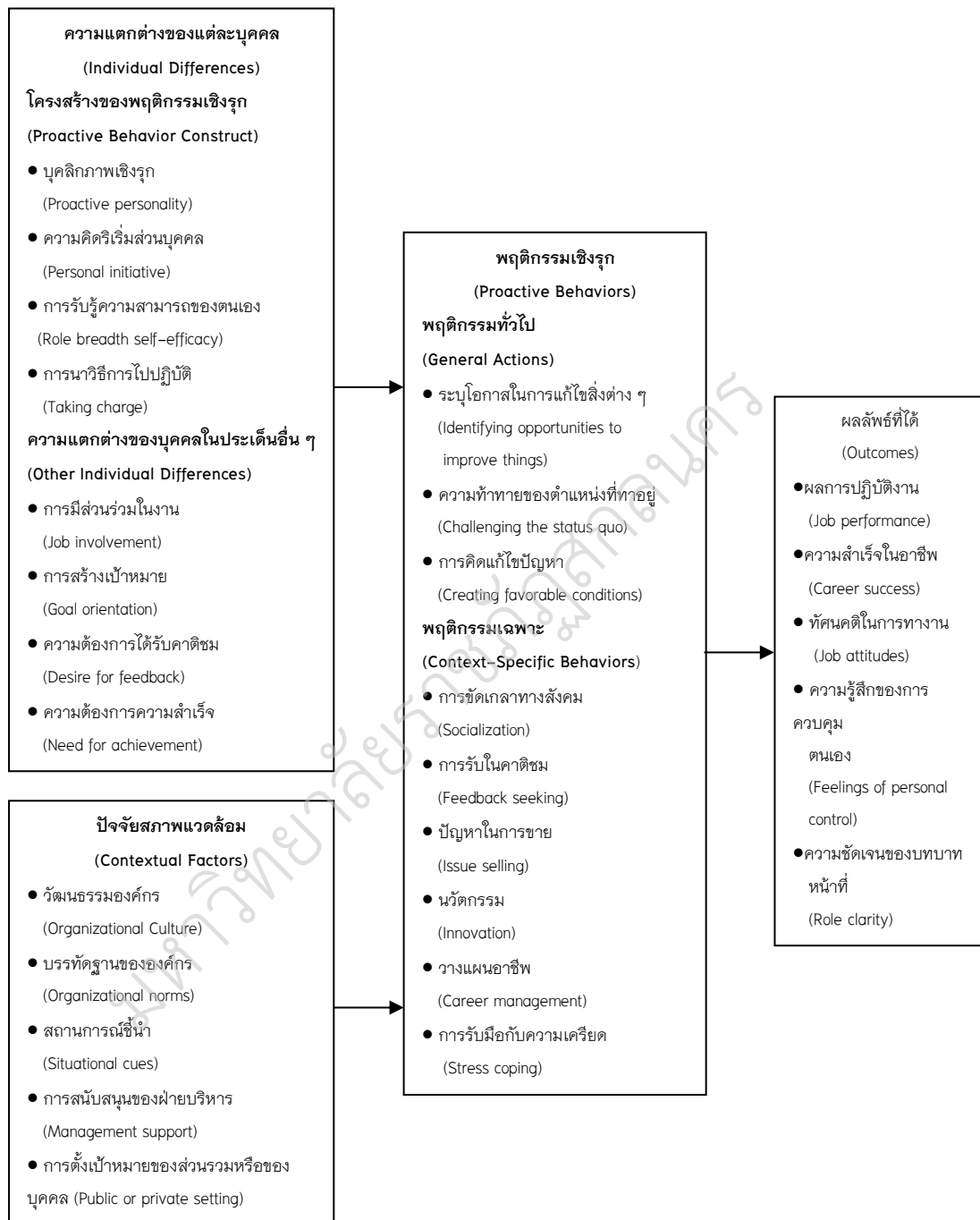
จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงานเชิงรุก เป็นการทำงานของบุคคลที่มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียด รอบคอบ รู้จักและรับผิดชอบตนเอง สามารถที่จะเลือกตอบสนองแรงกระตุ้นภายนอกในมุมมองของตนเอง ไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมรอบข้าง หรือสถานการณ์บีบบังคับให้ต้องทำกระทำการต่าง ๆ มีการวางแผนการทำงานและพัฒนาตนเองตลอดเวลา สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ สามารถสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ สื่อสารความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจ มีความพร้อมต่อการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้งานสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดและองค์ประกอบเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก

Crant (2000) ได้ศึกษาพฤติกรรมเชิงรุกในองค์กร (Proactive Work in Organizations) และได้นำเสนอโมเดลสาเหตุของพฤติกรรมเชิงรุกและผลของพฤติกรรมเชิงรุก (An Integrative Model of the Antecedents and Consequences of Proactive

Behaviors) โดย Crant ได้ให้คำนิยามของพฤติกรรมเชิงรุกที่เขาได้ศึกษาว่า เป็นพฤติกรรมริเริ่มในการปรับปรุง แก้ไขสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบันหรือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา ซึ่งเป็นความท้าทาย ในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม โดยปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การมีพฤติกรรมเชิงรุก ได้แก่ การมีบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) การเป็นผู้ริเริ่ม (Personal Initiative) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Role Breadth Self – efficacy) และการตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม (Taking Charge)

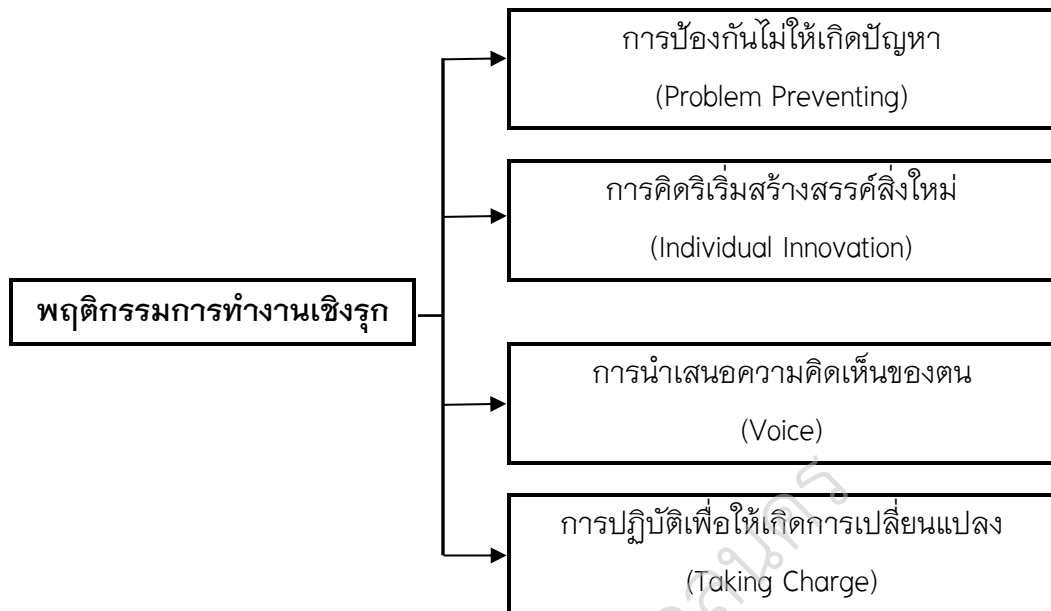
โมเดลสาเหตุของพฤติกรรมเชิงรุกและผลของพฤติกรรมเชิงรุกของ Crant ประกอบไปด้วย 3 ส่วนหลักคือ 1) สาเหตุของพฤติกรรมเชิงรุก 2) พฤติกรรมเชิงรุกที่เป็นผลมาจากสาเหตุ ประกอบด้วย 2 พฤติกรรม ได้แก่ พฤติกรรมทั่วไปและพฤติกรรมเฉพาะบริบท และ 3) ผลของการกระทำพฤติกรรมเชิงรุก สำหรับรายละเอียดโมเดลสาเหตุของพฤติกรรมเชิงรุกและผลของพฤติกรรมเชิงรุกของ Crant สามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 แบบจำลองเชิงบูรณาการของสาเหตุและผลที่ตามมาของพฤติกรรมเชิงรุก (An Integrative Model of the Antecedents and Consequences of Proactive Behaviors)

จากภาพประกอบสามารถอธิบายแบบจำลองเชิงบูรณาการของสาเหตุ และผลที่ตามมาของพฤติกรรมเชิงรุกของ Crant (2000) ได้ว่า สาเหตุของพฤติกรรมเชิงรูก นั้น จะแบ่งเป็นปัจจัยความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) ซึ่งแบ่งเป็น โครงสร้างพฤติกรรมเชิงรุก โดยในโครงสร้างพฤติกรรมเชิงรูกนี้ Crant จะเน้นเรื่อง บุคลิกภาพเชิงรุก และการคิดริเริ่มส่วนบุคคล ว่าเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมเชิงรูกของบุคคล ส่วนการรับรู้ความสามารถในบทบาทของตนเอง และการนำวิธีการไปปฏิบัติได้อย่าง เหมาะสมนั้น จะเป็นการกระทำที่บุคคลตอบสนองเมื่อเจอสถานการณ์ ซึ่งบุคคลจะ ตอบสนองแตกต่างกันไป อีกปัจจัยหนึ่งคือความแตกต่างระหว่างบุคคลในประเด็นอื่น (Other Individual Differences) Crant ได้อธิบายไว้ว่าจะเป็นเรื่องของการมีส่วนร่วมในงาน การตั้งเป้าหมายความต้องการได้รับคำติชม ความต้องการประสบความสำเร็จ

แสดงออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ 1) พฤติกรรมทั่วไป (General Actions) คือการตอบสนองต่อสถานการณ์ทั่ว ๆ ไป เช่นการกำหนดโอกาสใหม่ ๆ การสร้าง สภาพแวดล้อมตามที่ต้องการ 2) พฤติกรรมเชิงรูกในส่วนของพฤติกรรมเฉพาะ (Context-Specific Behavior) ซึ่ง Crant เน้นว่าเป็นเรื่อง กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) คือการสร้างบรรทัดฐานใหม่ในองค์กรให้กับสมาชิกใหม่ เมื่อคนในองค์กรมีพฤติกรรม เชิงรูกสูง ผลการปฏิบัติงานก็จะดีขึ้นก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งต่อบุคคลและองค์กร ส่วนผลจากการกระทำพฤติกรรมเชิงรูกนั้นสามารถดูได้จากผลการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในอาชีพ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมไปถึงผลต่อคุณค่าทางจิตใจ เช่น ทัศนคติต่องานที่ทำ ความรู้สึกภูมิใจ การมีแรงจูงใจในการทำงาน ความสุขในการทำงาน Parker and Collins (2010) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน เชิงรูกไว้ว่าเป็นบุคคลที่มีการวางแผนการทำงานอย่างละเอียด รอบคอบ สามารถ รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง เลือกตอบสนองจากแรงกระตุ้นภายในตนเองไม่ได้ ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสถานการณ์ภายนอก มีความคิดสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ และสามารถสื่อสารความคิดตนเองต่อผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ โดย Parker and Collins ได้จำแนกพฤติกรรมการทำงานเชิงรูกออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของ Parker and Collins

จากภาพประกอบ 2 สามารถอธิบายองค์ประกอบของพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกทั้ง 4 ด้าน ได้ดังนี้

1. ด้านการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา (Problem Prevention) หมายถึง การที่บุคคลสามารถคาดการณ์คิดวิเคราะห์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ โดยไม่ประเมิณสถานการณ์ต่ำเกินไปจริงหรือสูงเกินไปจริง และสามารถมีวิธีดำเนินการเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ถึงแม้ว่าจะเกิดปัญหาก็มีความเชื่อมั่นว่าสามารถแก้ปัญหาได้ โดยคิดวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลลัพธ์ และสามารถพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาระยะยาวได้
2. ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Individual Innovation) หมายถึง บุคคลมีลักษณะที่ชอบคิดค้น ค้นหาสิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่ สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ รวมถึงวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ ที่แตกต่างจากผู้อื่น ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ เพื่อเกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร
3. ด้านการเสนอความคิดเห็นของตน (Voice) หมายถึง บุคคลที่สามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองให้กับผู้อื่นเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความสามารถในการสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานให้กับผู้อื่นเพื่อความเข้าใจ ถึงแม้ว่าผู้อื่นจะไม่เห็นด้วย แต่ก็สามารถมีอิทธิพลต่อการโน้มน้าวชักจูงให้เกิดความสนใจ ความไว้วางใจและการยอมรับทั้งยังสามารถเสนอความคิดเห็น การชี้แนะ แนะนำ

แก่ผู้อื่นในการทำงาน ทั้งในระดับเพื่อนร่วมงาน และระดับผู้บังคับบัญชา โดยมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพในการทำงาน

4. ด้านการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Taking Charge) หมายถึง การที่บุคคลพยายามเปลี่ยนแปลงวิธีการเดิม ๆ ไม่ว่าด้วยวิธีการใด มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น ในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเอง นำไปสู่การพัฒนางานที่ดีขึ้น มีการสร้างเจตคติที่ดี มีความคิดในแง่บวก สามารถสร้างและสื่อความคาดหวังที่ตนเองต้องการได้อย่างชัดเจน มีความเชื่อมั่นและความตั้งใจแน่วแน่ ถึงการบรรลุเป้าหมาย แนวทางชัดเจนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงาน

Parker and Bindl (2017) ได้เสนอโมเดลพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก เช่นกัน โดยโมเดลของ Parker and Bindl นั้นเป็นการเน้นระดับบุคคลโดยได้อธิบาย องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเกิดพฤติกรรมเชิงรุกว่ามี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ และปัจจัยทางสังคม เช่น บรรยากาศองค์กร การกำหนดลักษณะงาน ลักษณะของผู้นำ นอกจากนี้ Parker and Bindl ได้เน้นถึงกระบวนการของแรงจูงใจทางปัญญา (Cognitive Motivational Process) ของบุคคล ซึ่งหากบุคคลมีการรับรู้ในเชิงบวก จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงรุก มีความตั้งใจและมีเป้าหมายในการกระทำการใด ๆ ให้ประสบผลสำเร็จได้

3. ผลของพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก

มงคล กรัตะนุตตะ (2561) ได้กล่าวถึงผลที่ได้รับจากการทำงานเชิงรุก นั้นมีมากมาย ซึ่งจะเกิดผลดีต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและคนที่ต้องร่วมงานด้วย รวมถึงผลลัพธ์ที่มีต่อหัวหน้างาน องค์กร ครอบครัวและตัวเอง ดังนี้

1. ผลต่อตนเอง การทำงานเชิงรุกจะทำให้เป็นคนเก่ง ทั้งเรื่องงานและเรื่องการบริหารจัดการกับคนและความสามารถในการทำงานของตัวเองจะส่งผลให้เรามีมูลค่างาน (Job Value) ในตัวเองเป็นอย่างมาก ทั้งนี้มูลค่างานที่อยู่ภายในตัวจะส่งผลให้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน มีหลายองค์กรที่ต้องการและปรารถนาให้ทำงานด้วย ซึ่งมูลค่างานของตัวเราจะส่งผลให้มีสภาพความเป็นอยู่ดีขึ้น มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน

2. ผลต่อเพื่อนร่วมงานและบุคคลรอบข้าง นิสัยการทำงานเชิงรุกจะเป็นแบบอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและพฤติกรรมของตัวเรามีส่วนกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้เพื่อนรอบข้างรู้สึกและเห็นความสำคัญของการทำงานเชิงรุกตามไปด้วย

ซึ่งจะทำให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ว่าเป็นคนที่มีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉงและกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ

3. ผลต่อหัวหน้างานและองค์กร หัวหน้างานย่อมอยากได้ลูกน้องที่เก่ง เพราะการมีลูกน้องที่เก่งย่อมจะสนับสนุน ส่งเสริมและผลักดันให้หัวหน้างานมีผลงานที่โดดเด่นได้รับการกล่าวถึงและคำยกย่องชมเชยจากบุคคลรอบข้าง ดังนั้นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของการทำงานเชิงรุก ย่อมจะใส่ใจถึงประสิทธิภาพของผลงาน มีความมุ่งมั่นและตั้งใจให้คุณภาพของผลงานดีกว่าหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่หัวหน้างานกำหนดขึ้น ผลงานที่ลูกน้องทำได้จะนำไปสู่ผลงานของหัวหน้าและผลงานของหน่วยงานในที่สุด

4. ผลต่อครอบครัวและตนเอง ผู้ที่ทำงานในเชิงรุกนั้น ย่อมจะเป็นผู้หนึ่งที่รู้จักบริหารและจัดสรรหาเวลา เพื่อสร้างสมดุลของชีวิต

Campbell (2000) กล่าวว่า บุคคลที่มีลักษณะเชิงรุก จะสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานโดยการประยุกต์ค่านิยมขององค์กรมาเข้าเป็นค่านิยมของตนได้ เพราะบุคคลที่มีการทำงานเชิงรุกจะมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและแสวงหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมรอบตัวได้ และมาปรับใช้กับการทำงาน จากความตั้งใจทางานทำให้เขามีพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของตนและหน่วยงาน แม้จะเป็นการทำงานที่ไม่ได้รับผลตอบแทนอย่างเป็นทางการ เช่น เงินเดือนและยังไม่แสดงพฤติกรรมที่ขัดต่อการทำงาน (Counterproductive) ในการขาดงาน ลาหยุดงาน หรือสร้างปัญหาการทำงาน

Belschak and Hartog (2010) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงรุก โดยได้อธิบายถึงผลกระทบในเชิงลบจากการทำงานเชิงรุก ซึ่งได้นำเสนอในประเด็นที่น่าสนใจทั้งสองได้อธิบายว่า การที่บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกนั้นมีส่วนส่งผลทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเครียดในการทำงานได้ เนื่องจากการที่องค์กรเน้นให้บุคลากรมีการทำงานเชิงรุกเพื่อต้องการให้บุคลากรทำงานตอบแทนให้คุ้มค่ากับการลงทุน และให้มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองการแข่งขันในทางธุรกิจ ส่งผลทำให้บุคลากรต้องทำงานไม่ใช่แค่เพียงทำงานให้สำเร็จเท่านั้น ยังต้องมีการทำงานเชิงรุกด้วยการพัฒนาวิธีการทำงานการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและองค์กร ซึ่งการที่องค์กรมองข้ามผลกระทบทางลบหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานเชิงรุกในองค์กรนั้น อาจส่งผลเสียและเป็นอุปสรรคต่อบุคลากรและการ

พัฒนาสวัสดิภาพขององค์กร ดังนั้น ในการศึกษาถึงผลลัพธ์ของการทำงานเชิงรุกนั้น ควรมองให้ครอบคลุมทั้งผลทางบวกและทางลบควบคู่กันไป อันจะนำไปสู่การทำความเข้าใจที่ดี และการนำการทำงานเชิงรุกมาใช้ในการบริหารจัดการ อันจะช่วยทำให้เกิดประโยชน์ที่ดีต่อทั้งบุคลากรและองค์กรต่อไปในที่สุด

4. แนวทางการพัฒนาตนให้มีพฤติกรรมเชิงรุก

มงคล ภัทรตะนุตะ (2561) ได้อธิบายถึงการที่บุคลากรขององค์กรจะเป็นผู้ปฏิบัติงานเชิงรุกสิ่งสำคัญ คือ บุคลากรต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีอุปนิสัยเชิงรุก ซึ่งมีแนวทางดังนี้

1. เข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรและธุรกิจ
2. ทราบแนวทางดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
3. สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ศักยภาพ และความสามารถของตนเองว่าเหมาะสมกับงานและองค์กรหรือไม่
4. มีศักยภาพและความรู้เรื่องงาน
5. สามารถประเมินอุปสรรคและโอกาสสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมรอบตัว เช่น วัฒนธรรมองค์กร ทักษะคติของพนักงานที่ส่งผลต่อการทำงานของตน
6. สามารถปรับข้อจำกัดหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส
7. รู้จักองค์กร (Organization Awareness) และเข้าใจพฤติกรรมพนักงานทั้งองค์กร
8. เข้าใจและวิเคราะห์เพื่อปรับตัวและวิธีการให้เข้าสถานการณ์ (รู้จักกาลเทศะว่าควรทำหรือไม่ควรทำ)
9. มีความคิดอิสระในการเลือก (Independent Will) ไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อม
10. มีวิจารณญาณว่าสิ่งใดถูกต้องและเหมาะสม
11. สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ
12. สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบัน ตลอดจนสามารถวางแผนป้องกันปัญหาหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ส่วนที่ 3

สรุปบทเรียน

การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) คือ การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้น โดยอาจไม่มีใครร้องขอและอย่างไม่ย่อท้อหรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ กลุ่มงานบริการการศึกษาและวิเทศสัมพันธ์ ด้านการดำเนินการเชิงรุก มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การเห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์และรอให้ปัญหา คลี่คลายไปเอง การเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ การเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง คำนึงกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต สร้างบรรยากาศของการคิดที่เริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

ส่วนที่ 4

แบบฝึกหัด

คำชี้แจง

เมื่อศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาการดำเนินการเชิงรุกแล้ว จงวิเคราะห์สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. การดำเนินการเชิงรุกหมายถึงอะไร? มีความสำคัญอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

2. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นักวิชาการศึกษาคควรมีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการเชิงรุกด้านใดบ้าง? จงยกตัวอย่าง?

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการดำเนินการเชิงรุกอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าสมรรถนะการดำเนินการเชิงรุก มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างไรบ้าง?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การดำเนินการเชิงรุก มีผลต่อการบริหารและทำงานอย่างไรบ้าง?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าเราควรปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การดำเนินการเชิงรุกในเรื่องใด? อย่างไรบ้าง?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

- ชูชัย ศุภวงศ์ และคณะ. (2552). *คู่มือการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล กระทรวงสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: ทิฉิรพี.
- นุชรรัตน์ สิริประภาวรรณ. (2547). *การพัฒนาคนเชิงรุกเพื่อเพิ่มผลผลิต*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ประมวล รุจนเสรี. (2542). *การบริหารการจัดการที่ดี*. กรุงเทพฯ: อาสารักษาคินแดน กรมการปกครอง.
- ปาลิดา เพ็ชรกล้า. (2552). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในการทำงานเชิงรุกของเทศบาลตำบลท่าไม้ อำเภอนาทม จังหัดกาญจนบุรี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- วิชัยปติ เจริญธรรม. (2548). *การทำงานบริการเชิงรุกปลุกไฟในตัวคุณ*. กรุงเทพฯ: บู้ค แบงก์.
- ศิริลักษณ์ โคตรรักษา. (2537). *ผู้พิทักษ์ผลประโยชน์ของผู้ด้อยโอกาส*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซนเตอร์.
- Campbell, George. (2000). *Compendium of the World's Languages*. (2nd edition) London / New York: Routledge.
- Crant, J.M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26, 435 – 462.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3 – 34.
- Parker, S.K., & Bindl, U.K. (Eds.). (2017). *Proactivity at Work: Making Things Happen in Organizations (1st ed.)*. Routledge.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633 – 662.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สายนต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ประสานตรี ประธานหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยนครพนม
3. รองศาสตราจารย์ ดร.สรวิทย์ บุญเกิดรัมย์ คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พุดมจักร์ สิทธิ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ชามมาตย์ รองอธิการบดีด้านวิจัยนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัฐพล ฤทธิธรรม รองอธิการบดีด้านบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
8. อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
9. อาจารย์ ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า รองอธิการบดีด้านกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
10. นางสาวพิชญาดา ธาณี รักษาการในตำแหน่ง หัวหน้างานบริหารงานบุคคลและนิติการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ศึกษาดุษฎีนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล ประธานที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร กรรมการที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



คู่มือการใช้

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นายสมภาร ดอนจันดา

นักศึกษาลัทธิสุตรครุศาสตร์ดุขฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คู่มือการใช้

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นายสมภาร ดอนจันดา

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือเล่มนี้ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับ มุ่งพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาและเกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมุ่งประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานที่มีมาตรฐานและเกิดคุณภาพ รูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดประเมินผลเอกสาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ได้แก่ คู่มือการใช้ จำนวน 1 เล่ม และเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 5 เล่ม ได้แก่ 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 3) การบริการที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) จำนวน 5 เล่ม ได้แก่ 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 3) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) และ 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการที่ปรึกษาคุณิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนานี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษาต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

นายสมภาร ดอนจันดา

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

หน้า

คำนำ.....	ข
คำชี้แจง.....	ง
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนา.....	6
1. แนวคิดกระบวนการฝึกอบรมโดยการสอนแนะ.....	7
2. แนวคิดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.....	7
3. แนวคิดการเรียนรู้แบบช่วยเสริมศักยภาพ.....	8
4. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่.....	8
5. กระบวนการฝึกอบรมตามกรอบแนวทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญา สังคมของ Bandura.....	9
องค์ประกอบของการพัฒนา.....	9
หลักการ.....	10
วัตถุประสงค์.....	10
เนื้อหา.....	11
กระบวนการพัฒนา.....	11
การวัดและประเมินผล.....	23
บรรณานุกรม.....	26
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	27
คณะกรรมการที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์.....	28

คำชี้แจง

รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดของเอกสารดังนี้

1. คู่มือการใช้รูปแบบเป็นคู่มือประกอบรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการ
ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดของการนำเสนอเกี่ยวกับ
1) การพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) แบบ
ประเมินสมรรถนะ และ 3) เกณฑ์การประเมินผลโครงสร้างของคู่มือการพัฒนาศมรรถนะ
การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย 5
องค์ประกอบคือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา
และ 5) การวัดประเมินผล

2. เอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 10 เล่ม เป็นเอกสารประกอบการ
พัฒนาตามขอบข่ายของเนื้อหาสาระ มีดังต่อไปนี้

2.1 เอกสารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศมรรถนะหลัก

(Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ จำนวน 5 เล่ม ได้แก่

2.1.1 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

2.1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

2.1.3 การบริการที่ดี (Service Mind)

2.1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2.1.5 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

2.2 เอกสารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศมรรถนะเฉพาะตามลักษณะ
งานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ จำนวน 5 เล่ม ได้แก่

2.2.1 การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)

2.2.2 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

2.2.3 การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน (Concern for Order)

2.2.4 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

2.2.5 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

บทนำ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

.....

ความเป็นมาและความสำคัญ

ตามนโยบายของภาครัฐได้มีการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นแผนการพัฒนาประเทศที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อสนองตอบต่อผลประโยชน์แห่งชาติ โดยที่รัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าวและเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์

การที่ประเทศไทยจะสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาวที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ซึ่งยุทธศาสตร์ที่สำคัญอีกยุทธศาสตร์หนึ่งคือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เป็นยุทธศาสตร์ที่ 1) คนไทยเป็นคนดีคนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 และ 2) สังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นปัจจัยหนึ่งในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สำหรับการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นหน้าที่หรือภารกิจสำคัญอันหนึ่ง

ที่ทุกองค์กรพึงปฏิบัติ โดยเฉพาะในองค์กรที่ต้องแข่งขันกันกับผู้อื่น ทั้งในระดับประเทศ และระดับโลกยิ่งต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น มีความรอบรู้มากขึ้นอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรหรือสถาบันทางธุรกิจของตน หากจะกล่าวถึงความสำคัญหรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรที่จะปรากฏแก่องค์กรนั้น มีหลายประการ อาจสรุปได้ดังนี้ 1) ช่วยให้ระบบและวิธีในการปฏิบัติงานมีความสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น เนื่องจากบุคลากรมีการนำเอาความรู้มาใช้ในการแก้ปัญหาข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาบุคลากรช่วยให้เกิดความประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุหรือของเสียในกระบวนการปฏิบัติงาน 3) สามารถลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะในกรณีของผู้ที่เริ่มเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ เป็นการลดความเสียหายจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก อันเนื่องมาจากการทำงานที่ขาดทักษะและความชำนาญเชิงเทคนิคในลักษณะของงานที่บุคลากรนั้นต้องปฏิบัติ 4) เป็นวิธีการอันหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (กุสุมา แยมเกตู, 2561, หน้า 3)

การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency – Based Human Resource Management) นับว่า เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลกำลังให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) จะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงานการพัฒนาความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผล การปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะในสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกดังกล่าว ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันมาทบทวนพิจารณาสมรรถนะขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงจากภายนอกได้หากองค์กรต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสร้างขีดความสามารถที่จะต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเสียก่อน ซึ่งบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้สมรรถนะ

ขององค์กร เป็นสมรรถนะที่แท้จริงและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กมลรัตน์ แสนใจงาม, 2557, หน้า 1 – 2)

การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาก็มีความจำเป็น เนื่องจากบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า สรรค์สร้าง กระตุ้น ส่งเสริมบุคลากรให้มีสมรรถนะพัฒนา คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ สามารถแข่งขันกับนานาชาติหรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะในยุคที่สังคมโลกมีการแข่งขัน พัฒนาอย่างมหาศาลดังที่ John Naisbitt and Patricia Aburdene กล่าวไว้ “การขยายตัวทางเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง ไม่สามารถช่วยให้คนงานใช้แรงงานกลายเป็นวิศวกรได้” การศึกษาเท่านั้นที่จะช่วยพัฒนาสมรรถนะของคนงานให้เป็นอะไรก็ได้ การแพร่ขยายวงกว้างของวัฒนธรรมตะวันตก จะแพร่ไปทั่วโลก (อ้างถึง พดิน แดงจวง, 2553, หน้า 24)

สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐและหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ มีภารกิจโดยรวม คือ การพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและบุคลิกภาพที่เหมาะสม ในการเป็นคนที่สมบูรณ์และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ในปัจจุบันการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากขึ้น เพื่อให้มีอิสระในการบริหารงาน ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งเรื่องการเงิน งบประมาณและการบริหารงาน บุคคลมีกฎระเบียบที่กำหนดโดยสถาบันเพื่อให้การบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา และสิ่งสำคัญแม้จะมีนโยบายการบริหารงานที่ดีแต่ปัจจัยที่จะนำพานโยบายให้เกิดผลที่มีประสิทธิภาพ คือ บุคลากร โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยถือเป็นฟันเฟืองเล็ก ๆ ในการช่วยขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้กำหนดกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะยาวฉบับที่ 2 (2550 – 2565) เพื่อมุ่งเน้นสถาบันอุดมศึกษา เกิดการแข่งขันในเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550, หน้า 37) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPex) มาเป็นกรอบดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา และการดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศ ดังกล่าว ต้องอาศัยการทำงานของบุคลากร โดยบุคลากรมหาวิทยาลัยรัฐ ประกอบไปด้วย

สายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งบุคลากรทั้งสองส่วนต้องทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกัน (ศิโรจน์ ผลพันธิน. 2557, หน้า 21)

บทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นแหล่งผลิตความรู้ชั้นสูง มีหน้าที่หลักในการผลิตบัณฑิต ผลิตบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศอีกทั้งยังมีการสร้างงานวิจัยใหม่ ๆ ที่เป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประเทศชาติ รวมถึงการบริการวิชาการแก่ชุมชน ที่กล่าวมาทั้งหมด ล้วนแล้วเป็นหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย ในการดำเนินภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นต้องอาศัยบุคลากรหลาย ๆ ฝ่าย ได้แก่ คณาจารย์ นักวิชาการและเจ้าหน้าที่ด้านอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาควรให้ทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาไปพร้อมกัน โดยเฉพาะบุคลากรการศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้น นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นการสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ ในบรรดาทรัพยากรการบริหาร อันประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และการจัดการ นั้นเป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นสากลว่า คนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดขององค์การ จนกล่าวได้ว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและเกียรตินิยม ทั้งนี้เพราะทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ “บริหาร” ทรัพยากรอื่น ๆ ดังนั้น องค์การใดที่สามารถสรรหาและพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสม องค์การนั้นย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ทรงพล โสภณ. 2546, หน้า 1)

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบไปด้วยสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งบุคลากรทั้งสองส่วนต้องทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกัน แต่ปัจจุบันบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการส่วนหนึ่ง มีความคิดเกี่ยวกับงานที่ตนเองปฏิบัติไม่ได้ใช้ความสามารถในวิชาชีพ เมื่อเทียบกับสายวิชาการทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ส่วนหนึ่งยังไม่เกิดภูมิละเอียดและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการดำเนินการที่เป็นเลิศได้ ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ นับได้ว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ จึงเป็นภาพสะท้อนของประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย (สาธิต เชื้ออยู่นาน. 2559, หน้า 1) จากที่กล่าวมานั้น ทำให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาให้ตรงตามเกณฑ์

คุณภาพการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ เพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7

ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลัง การเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู และมาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามมาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร คือ แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล และผลิตบัณฑิต ที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้ง ส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิต บัณฑิตของประเทศ

จากรายงานการวิจัยของกฤษฎา แยมเกตุ (2561) ได้ทำการสัมภาษณ์หัวหน้า หน่วยงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ทำให้ได้ทราบว่าการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนยังไม่ครอบคลุมในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ อาจจะมาจากขาดความ เชี่ยวชาญ ในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติสืบเนื่องมาจากความไม่ต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน กรณีมีผู้เกษียณอายุราชการและกรณีมีผู้ลาออก และขาดคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นต้องหารายได้เข้า หน่วยงานและต้องต้องปฏิบัติงานเชิงรุก ต้องผลิตงานวิจัยเพื่อตอบโจทย์ภารกิจหลักของ มหาวิทยาลัย บุคลากรสายสนับสนุนซึ่งจะเป็นผู้ช่วยหลักในการปฏิบัติภารกิจของ มหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้จึงควรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เพื่อจะ สนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้หน่วยงานควรมีการพัฒนารูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้สอดคล้องกับงานวิจัย

ของพิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557, บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุข จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมากในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ามีคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน งบประมาณไม่เพียงพอ ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบและไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวจากงานประจำได้

มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้านความรู้และทักษะ ความรู้และทักษะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ามีสิ่งที่เป็นที่ก่อให้เกิดความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือ การมีพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาคอยช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน) ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงานและทักษะในการประสานงาน และการสื่อสาร ซึ่งยังสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการนั้นก็คือนิสิต ประเด็นที่พบ คือ ด้านการสื่อสาร นิสิตได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือบางครั้ง ข้อมูลที่ได้ไม่ตรงกับความต้องการของ นิสิต อาจจะเนื่องด้วยบุคลากรสายสนับสนุนขาดทักษะในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้หรือบุคลากรเองไม่มีความเข้าใจในกฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างชัดเจนจึงไม่สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับนิสิตได้ เพราะฉะนั้น แล้วกระบวนการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนจึงจำเป็นอย่างยิ่ง

จากความสำคัญของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการดังกล่าว สามารถที่จะพัฒนา โดยการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งปัจจุบันนี้ สมรรถนะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรทุกประเภท กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรได้ รวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น สมรรถนะ (Competency) คือ กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น ทั้งนี้สมรรถนะจะต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้และ

สามารถพัฒนาได้ ซึ่งสมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) (พรวิทย์ จันทรศิริสิริ. 2554, หน้า 19)

จากการที่สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในโลกปัจจุบันนี้เอง องค์กรทุกแห่งจึงต้องมีวิธีวัดหรือประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งวิธีที่ง่ายที่สุด ก็คือการทดสอบความรู้ แต่วิธีนี้ก็ยังไม่สามารถวัดได้อย่างแม่นยำ จึงต้องใช้ร่วมกับวิธีการอื่น ๆ เช่น ได้ทดลองปฏิบัติงานก่อนเพื่อตรวจสอบทักษะหรือความสามารถในงาน โดยอาจได้สถานการณ์จำลองหรือให้ฝึกในภาคสนามกรณีที่ให้ทดลองปฏิบัติงานใน ระยะเวลาสั้น ๆ อาจจะใช้การเฝ้าติดตามดูหรือสังเกตพฤติกรรมในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ ร่วมกับคนอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังสามารถใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยผู้สัมภาษณ์ จะต้องมีความรู้หรือมีความชำนาญสูงในงาณด้านนั้น ๆ

ดังนั้น เพื่อเป็นการยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ พร้อมกับสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ 11 มหาวิทยาลัย ยังไม่มีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ ตามตำแหน่งงานที่เป็นมาตรฐาน จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจเรื่อง รูปแบบการ พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลจากการวิจัยจะทำให้ทราบว่สมรรถนะใดสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถวางแผนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการได้อย่างดี เพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เป็น มาตรฐานสามารถพัฒนาตัวบุคลากรสายสนับสนุนได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับ นโยบายการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละแห่ง เมื่อบุคลากรสายสนับสนุนได้รับ การพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องแล้วก็ส่งผลต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของ ไทยให้มีคุณภาพเพื่อการก้าวสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนา

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ดำเนินการตามแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดกระบวนการฝึกอบรมโดยการสอนแนะ
2. แนวคิดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
3. แนวคิดการเรียนรู้แบบช่วยเสริมศักยภาพ
4. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
5. กระบวนการฝึกอบรมตามแนวทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม

ของ Bandura

1. แนวคิดกระบวนการฝึกอบรมโดยการสอนแนะ

กระบวนการฝึกอบรมโดยการสอนแนะ เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ กระบวนการฝึกอบรมไม่เสร็จสิ้นในห้องฝึกอบรม จะต้องมีการติดตามผลการนำความรู้ และทักษะที่ได้รับจากห้องอบรมไปใช้ในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม บุคคล ที่จะทำหน้าที่สอนแนะอาจจะเป็นวิทยากรที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยและ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติหน้าที่คณบดีระดับคณะผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการ สำนัก หรือวิทยากรภายนอก ขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมโดยเน้นการสอนแนะ สรุปได้ดังนี้

1.1 การนำเสนอความรู้ ทักษะหรือ ยุทธวิธีการปฏิบัติงานใหม่ โดยการให้ ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาทฤษฎีพื้นฐานหลักการและเหตุผลของนวัตกรรมนั้น

1.2 ผู้ให้การอบรมสาธิต และให้ตัวอย่างของการนำนวัตกรรมนั้นไปใช้ หลาย ๆ สถานการณ์ จนผู้เข้ารับการอบรมมองเห็นแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ผู้เข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัติ การฝึกอบรมฝึกปฏิบัติ การฝึกปฏิบัติ ต้องทำซ้ำ ๆ หลายครั้งในสถานการณ์แตกต่างกัน

1.4 ทดลองนำนวัตกรรมนั้นไปใช้ในหน่วยงานโดยมีผู้ให้การสอนแนะ ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1.4.1 การประชุมปรึกษาหารือก่อนนำความรู้ใหม่ไปสู่การปฏิบัติ

1.4.2 การสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน

1.4.3 การประชุมปรึกษาหารือหลังการปฏิบัติงาน

1.4.4 การแก้ไขทบทวน และปรับปรุงใหม่

2. แนวคิดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการฝึกอบรม ที่ยึดหลักการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม
2. เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำจนทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม
3. ปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรมทำให้เกิดการขยายตัวเครือข่าย ความรู้ที่ทุกคนมีอย่างต่อกว้างขวาง
4. มีการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียนเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้

องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม มี 4 ประการดังนี้

1. ประสบการณ์ (Experience) โดยผู้เข้ารับการอบรมนำประสบการณ์ เดิมของตน มาเป็นองค์ความรู้
2. การสะท้อนความคิดและอภิปราย (Reflection and discussion) โดยผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสแสดงออก เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเกิดการ เรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างลึกซึ้ง
3. ความเข้าใจและเกิดความคิดรวบยอด (Understanding and conceptualization) ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความเข้าใจและนำไปสู่การเกิดความคิดรวบยอด
4. การทดลองหรือประยุกต์แนวคิด (Experiment or application) ผู้รับ การอบรมนำเอาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ไปประยุกต์ใช้ในลักษณะหรือสถานการณ์อื่น ๆ จนเกิดเป็นแนวทางปฏิบัติของตน

3. แนวคิดการเรียนรู้แบบช่วยเหลือเสริมศักยภาพ

หลักการของการเรียนรู้แบบช่วยเหลือเสริมศักยภาพ ซึ่งนำมาใช้เป็นแนวคิด ในการฝึกอบรม สรุปได้ดังนี้

1. ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับการช่วยเหลืออย่างเป็นระบบและอย่าง เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้และการช่วยเหลือจะยุติลงเมื่อผู้เข้ารับการอบรม สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง

2. ผู้เข้ารับการอบรมต้องมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์กับผู้อื่น
3. งานที่มอบหมายผู้เข้ารับการอบรม เป็นงานที่เหมาะสมกับระดับความสามารถของผู้เข้ารับการอบรม
4. มีการประเมินความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่อง

4. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Practice experience) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการกระทำที่ง่ายไปหายากตามลำดับเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ให้มากขึ้น
2. การเรียนรู้ในการสร้างความคิดรวบยอด (Conceptual knowledge) เป็นการเรียนรู้ที่สามารถสรุปความคิดรวบยอดเพื่อทำเป็นนามธรรมต่าง ๆ รวมถึงความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุผลและวิธีการต่าง ๆ
3. การพัฒนาตนเอง (Self – development) เป็นการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาความเข้าใจ และความสามารถต่าง ๆ ด้วยตนเอง
4. การบูรณาการเพื่อนำไปใช้ (Integration) เป็นการประสานสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การสร้างความคิดรวบยอดและการพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยตนเอง การวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์

5. กระบวนการฝึกอบรมตามแนวทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคมของ Bandura

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคมของ Bandura (1977) สรุปได้ดังนี้

1. กระบวนการเรียนรู้จากการสังเกตตัวแบบ (Modeling) จะช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนในห้องเรียนได้นั้น บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรมีการสังเกตพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง การสาธิตที่น่าสนใจ จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความใส่ใจ (Attention) และถ้าตรงกับสิ่งที่ควรจะต้องนำไปใช้จริงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ก็จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เข้าระบบการอบรมเกิดกระบวนการคงทนการที่ได้มีโอกาสทำตามตัวแบบที่ได้สาธิต การได้ฝึกประสบการณ์จะทำให้เกิดทักษะและเมื่อมีการให้

ข้อมูลป้อนกลับ ในเชิงสร้างสรรค์ก็จะทำให้เกิดความมั่นใจ เกิดแรงจูงใจการนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง

2. การกำกับตนเองและการรับรู้ความสามารถของตน นับได้ว่าสิ่งสำคัญต่อการเรียนรู้ จากการสังเกตตัวแบบและการแสดงพฤติกรรมเลียนแบบของผู้สังเกต ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความพยายามและมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาการรับรู้และความสามารถของตนเองโดยการนำกระบวนการกำกับตนเอง และการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นปัจจัยสนับสนุนการสังเกตจากตัวแบบ

องค์ประกอบของการพัฒนา

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์
3. เนื้อหา
4. กระบวนการพัฒนา
5. การวัดและประเมินผล

หลักการ

หลักการของรูปแบบการพัฒนา มีดังนี้

1. การสร้างความตระหนัก โดยใช้แนวทางการศึกษาจากการวิเคราะห์เนื้อหา สถานการณ์ อภิปราย สร้างข้อสรุปและโดยการฝึกการคิดให้ถูกวิธี
2. การเรียนรู้จากการสังเกตตัวแบบ จะช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เข้ารับการอบรม ได้จัดระบบในการเรียนรู้ เกิดความเอาใจใส่ จดจำ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติกิจกรรมตามตัวแบบแล้วใช้กระบวนการทางปัญญาพัฒนาพฤติกรรมให้เป็นแนวทางของตนเองต่อไป
3. กระบวนการฝึกอบรม โดยให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริง มีการกำกับตนเองในกระบวนการเรียนรู้

4. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยจัดให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เข้ารับการอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอภิปรายร่วมกัน
5. การปฏิบัติในสถานการณ์จริง ตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการปฏิบัติงานอยู่ เพื่อการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
6. การประเมินผลก่อนการพัฒนา หลังการพัฒนา และประเมินติดตามผลหลังการพัฒนา 2 สัปดาห์

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนา มีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เนื้อหา

เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีเนื้อหาเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 10 เล่ม ดังต่อไปนี้

1. เอกสารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ จำนวน 5 เล่ม ได้แก่
 - 1.1 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
 - 1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
 - 1.3 การบริการที่ดี (Service Mind)
 - 1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

1.5 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
 2. เอกสารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตาม
 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) กลุ่มงานบริการการศึกษาและวิเทศสัมพันธ์
 ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ จำนวน 5 เล่ม ได้แก่

- 2.1 การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)
- 2.2 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 2.3 การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน (Concern for Order)
- 2.4 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 2.5 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

กระบวนการพัฒนา

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล
 ของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
 ภาควิชาออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้ 70:20:10 model ในการเรียนรู้และพัฒนา (70:20:10
 Model in Learning & Development) โมเดลการเรียนรู้แบบ 70:20:10 นั้น ก่อตั้งขึ้นโดย
 นักเขียน Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ในความร่วมมือกับ
 (partnership) กับ Centre for Creative Leadership และถือว่าเป็นแนวทางที่นิยมอย่างมาก
 ในองค์กรที่กำลังมองหาโมเดลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา
 บุคลากร จากโมเดลดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. 70% เกิดจากประสบการณ์จากการทำงาน และการคิดแก้ปัญหาจากการ
 การลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการ
 ทำงานจริง ที่ได้มีโอกาสเรียนรู้และศึกษาจากงานประจำวัน อาจจะมาจากการได้รับ
 มอบหมายงานใหม่ ๆ หรือโครงการใหม่ ๆ จากผู้บังคับบัญชา ทำให้ต้องเรียนรู้และฝึก
 ทักษะหลาย ๆ อย่าง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

2. 20% เกิดจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพี่เลี้ยง หรือโค้ช โดย
 กระบวนการ Coaching การได้รับ Feedback จากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง
 ในการทำงาน ในบางครั้งก็สามารถใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันใน
 ทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ รอบข้าง

3. 10% ได้มาจากการเข้าฝึกอบรมหรือการอ่าน การเรียนรู้นี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนาอย่างเป็นทางการ ซึ่งหากสัมมนาที่ออกแบบมาามีเพียงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ผู้เข้าสัมมนาจะได้ความรู้เพียง 10% ดังนั้นการฝึกอบรมในปัจจุบันต้องสอดแทรก workshop หรือมีการปฏิบัติ ลงมือทำจริง ๆ ในห้องเรียน เพราะถ้าเป็นการสัมมนาหรือฟังอย่างเดียว ความรู้ที่ได้และนำไปใช้ได้ เพียง 10% เท่านั้น

จาก Model ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาปรับใช้กับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและกระบวนการพัฒนาดังนี้

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วมโดยผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ พูดคุย ระดมสมอง อภิปราย เรียนรู้การปฏิบัติงาน การสอนงาน และวิธีการสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลายในการอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. การฝึกปฏิบัติจริง โดยใช้เอกสารประกอบการพัฒนา ประกอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถ่องแท้ จนเกิดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) หมายถึง การร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกัน แบบทีมเรียนรู้สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งจะมีหัวข้อที่เป็นปัญหา เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการแก้ปัญหาทั้งนี้เพื่อจะได้ร่วมกันสรุปหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหานั้น ๆ
4. การนิเทศ ติดตาม หมายถึง การกำกับและติดตามการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อมุ่งหวังให้การพัฒนาเกิดประสิทธิผล

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการโดยแบ่งการพัฒนาดังนี้เป็น 4 ระยะ ดังนี้คือ ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก จำนวน 5 สมรรถนะ ๆ ละ 1 ชั่วโมง และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 5 สมรรถนะ ๆ ละ 1 ชั่วโมง

รวมทั้งหมด 10 ชั่วโมง แต่ไม่นับชั่วโมงการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก จำนวน 5 สมรรถนะ ๆ ละ 1 ชั่วโมง และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 5 สมรรถนะ ๆ ละ 1 ชั่วโมง รวมทั้งหมด 10 ชั่วโมง คิดเป็น 10% ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง จำนวน 70 ชั่วโมง คิดเป็น 70% และระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา ประกอบด้วย การนิเทศ ติดตามและการประเมินผลระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรม 10 ชั่วโมง และหลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรม 10 ชั่วโมง รวมทั้งหมด 20 ชั่วโมง คิดเป็น 20% โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา

ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ศึกษาตามเอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงาน ในเล่มเอกสารประกอบการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 3) การบริการที่ดี (Service Mind) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) กลุ่มงานบริการการศึกษาและวิเทศสัมพันธ์ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness) 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 3) การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) และ 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) จำนวน 10 เล่ม โดยใช้เวลา 5 วัน วันละ 2 เล่ม ๆ ละ 1 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง

ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

เป็นการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ มีเนื้อหาการอบรมตามเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 10 เล่ม และมีรายละเอียดของกิจกรรมดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยการแนะนำตัวเอง เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศมรรถนะรู้จักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร ผู้เข้าร่วมการพัฒนาศมรรถนะสามารถที่จะกล้าแสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วยนักวิชาการศึกษา จำนวน 30 คน

2. กิจกรรมประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยประเมินก่อนการอบรม หลังจากอบรมทุกหัวข้อเรื่องเสร็จแล้ว ประเมินหลังการอบรมอีกครั้ง โดยใช้แบบประเมินสมรรถนะที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อวัดระดับการเปลี่ยนแปลงของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

3. กิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้เรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎี เทคนิค ประสพการ รวมถึงแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ

4. ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการใช้เวลา 2 วัน ๆ ละ 7 ชั่วโมง 30 นาที รวมทั้งสิ้น 15 ชั่วโมง

ในการอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยกำหนดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการดังนี้

กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรื่อง

“การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ณ

.....

วัน..... ที่ เดือน.....พ.ศ.

08:00-09:00 น. ลงทะเบียนและรับเอกสาร

09:00-09:15 น. ปฐมนิเทศ ชี้แจงวัตถุประสงค์และกระบวนการฝึกอบรม

09:15-10:00 น. พิธีเปิดการอบรมและบรรยายพิเศษ

- บทบาทนักวิชาการศึกษาต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ
วิทยาการโดย.....
ตำแหน่ง.....

10:00-10:30 น. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้

10:30-10:45 น. พักรับประทานอาหารว่าง

10:45-12:00 น. บรรยายหัวข้อ “การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency)”

- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
 - การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- วิทยาการโดย.....
ตำแหน่ง.....

12:00-13:00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน

13:00-14:30 น. บรรยาย (ต่อ)

- การบริการที่ดี (Service Mind)
- การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

14:30-14:45 น. พักรับประทานอาหารว่าง

14:45-15:30 น. บรรยาย (ต่อ)

- การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

- 15:30–16:00 น. อภิปรายตามประเด็นที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเกิดความรู้ความเข้าใจ สรุปพฤติกรรม เพื่อและนำไปสู่การปรับพฤติกรรม
- 16:00–16:30 น. บันทึกผลการเรียนรู้และการพัฒนา

วัน..... ที่ เดือน.....พ.ศ.

- 08:00–09:00 น. ลงทะเบียนและรับเอกสาร
- 09:00–09:30 น. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- 09:30–10:30 น. บรรยายหัวข้อ “การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)”
- การดำเนินการเชิงรุก (Pro-activeness)
- วิทยากรโดย.....
- ตำแหน่ง.....
- 10:30–10:45 น. พักรับประทานอาหารว่าง
- 10:45–12:00 น. บรรยาย (ต่อ)
- ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
 - การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)
- 12:00–13:00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- 13:00–14:30 น. บรรยาย (ต่อ)
- ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
 - ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 14:30–14:45 น. พักรับประทานอาหารว่าง
- 14:46–15:00 น. อภิปรายตามประเด็นที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเกิดความรู้ความเข้าใจ สรุปพฤติกรรม เพื่อและนำไปสู่การปรับพฤติกรรม
- 15:00–16:00 น. บรรยายสรุป
- สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
- ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา

วิทยาการโดย.....

ตำแหน่ง.....

16:00-16:30 น. พิธีปิดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

หมายเหตุ กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม
จากกำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการอบรม
เชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ระดมความคิดเกี่ยวกับ
ความสำคัญและความจำเป็นของสมรรถนะหลัก และการนำสมรรถนะหลักไปใช้ในการ
ปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
3. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน
ที่ปฏิบัติ (Functional Competency) กลุ่มงานบริการการศึกษาและวิเทศสัมพันธ์
4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ระดมความคิดเกี่ยวกับ
ความสำคัญและความจำเป็นของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional
Competency) กลุ่มงานบริการการศึกษาและวิเทศสัมพันธ์ และการนำสมรรถนะเฉพาะ
ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ กลุ่มงานบริการการศึกษาและวิเทศสัมพันธ์ไปใช้ให้เกิด
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง

เป็นกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ในสถานที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาปฏิบัติ
หน้าที่จริง ระยะเวลาฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง วันที่ เดือน
..... พ.ศ. โดยใช้เวลาคือ วัน จันทร์ ถึง วันศุกร์ วันละ 3 ชั่วโมง
รวม 15 ชั่วโมง วันเสาร์และอาทิตย์ วันละ 4 ชั่วโมง รวม 8 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 23 ชั่วโมง
ต่อสัปดาห์ ระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง 70 ชั่วโมง

กำหนดการ
ฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง
การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

.....
 วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (วันที่ 1)

เวลา 08:30 – 16:30 น. ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ (สมรรถนะหลัก)

1. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (วันที่ 2)

เวลา 08:30 – 16:30 น. ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ (สมรรถนะหลัก)

2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (วันที่ 3)

เวลา 08:30 – 16:30 น. ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ (สมรรถนะหลัก)

3. การบริการที่ดี (Service Mind)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (วันที่ 4)

เวลา 08:30 – 16:30 น. ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ (สมรรถนะหลัก)

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 5)

เวลา 08:30 – 16:30 น. ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ (สมรรถนะหลัก)

5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

.....
หมายเหตุ สมรรถนะหลัก (Core Competency)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 6)

เวลา 08:30 – 16:30 น. ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ (สมรรถนะเฉพาะฯ)

1. การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 7)

เวลา 08:30 – 16:30 น. ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ (สมรรถนะเฉพาะฯ)

2. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 8)

เวลา 08:30 – 16:30 น. ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ (สมรรถนะเฉพาะฯ)

3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 9)

เวลา 08:30 – 16:30 น. ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ (สมรรถนะเฉพาะฯ)

4. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 10)

เวลา 08:30 – 16:30 น. ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ (สมรรถนะเฉพาะฯ)

5. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

.....
หมายเหตุ สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)**ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา**

การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระหว่างการฝึกปฏิบัติและหลังการฝึกปฏิบัติในสถานที่ฝึกปฏิบัติจริง โดยในระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ผู้วิจัยไปนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา เป็นเวลา 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวม 10 ชั่วโมง เมื่อเสร็จการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ผู้วิจัยไปนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนาอีกครั้ง เป็นเวลา 5 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวม 10 ชั่วโมง รวมระยะเวลาที่ใช้ในการนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา เป็นเวลา 10 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 20 ชั่วโมง ผู้วิจัยไปทำการการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา โดยมีกำหนดการดังนี้

กำหนดการนิเทศและติดตาม
การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
(ระหว่างการฝึกปฏิบัติการและสร้างประสบการณ์จริง)

.....

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 1)

เวลา 15:00 – 17:00 น. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนทางวิชาชีพ เรื่อง

1. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 2)

เวลา 15:00– 17:00 น. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนทางวิชาชีพ เรื่อง

3. การบริการที่ดี (Service Mind)
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 3)

เวลา 15:00– 17:00 น. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนทางวิชาชีพ เรื่อง

5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
1. การดำเนินการเชิงรุก (Pro-activeness)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 5)

เวลา 15:00–17:00 น. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนทางวิชาชีพ เรื่อง

2. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 5)

เวลา 15:00 – 17:00 น. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนทางวิชาชีพ เรื่อง

4. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
5. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

**กำหนดการนิเทศและติดตาม
การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
(หลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง)**

.....

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 1)

เวลา 15:00 – 17:00 น. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนทางวิชาชีพ เรื่อง

1. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 2)

เวลา 15:00 – 17:00 น. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนทางวิชาชีพ เรื่อง

3. การบริการที่ดี (Service Mind)
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 3)

เวลา 15:00 – 17:00 น. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนทางวิชาชีพ เรื่อง

5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
1. การดำเนินการเชิงรุก (Pro-activeness)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 4)

เวลา 15:00 – 17:00 น. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนทางวิชาชีพ เรื่อง

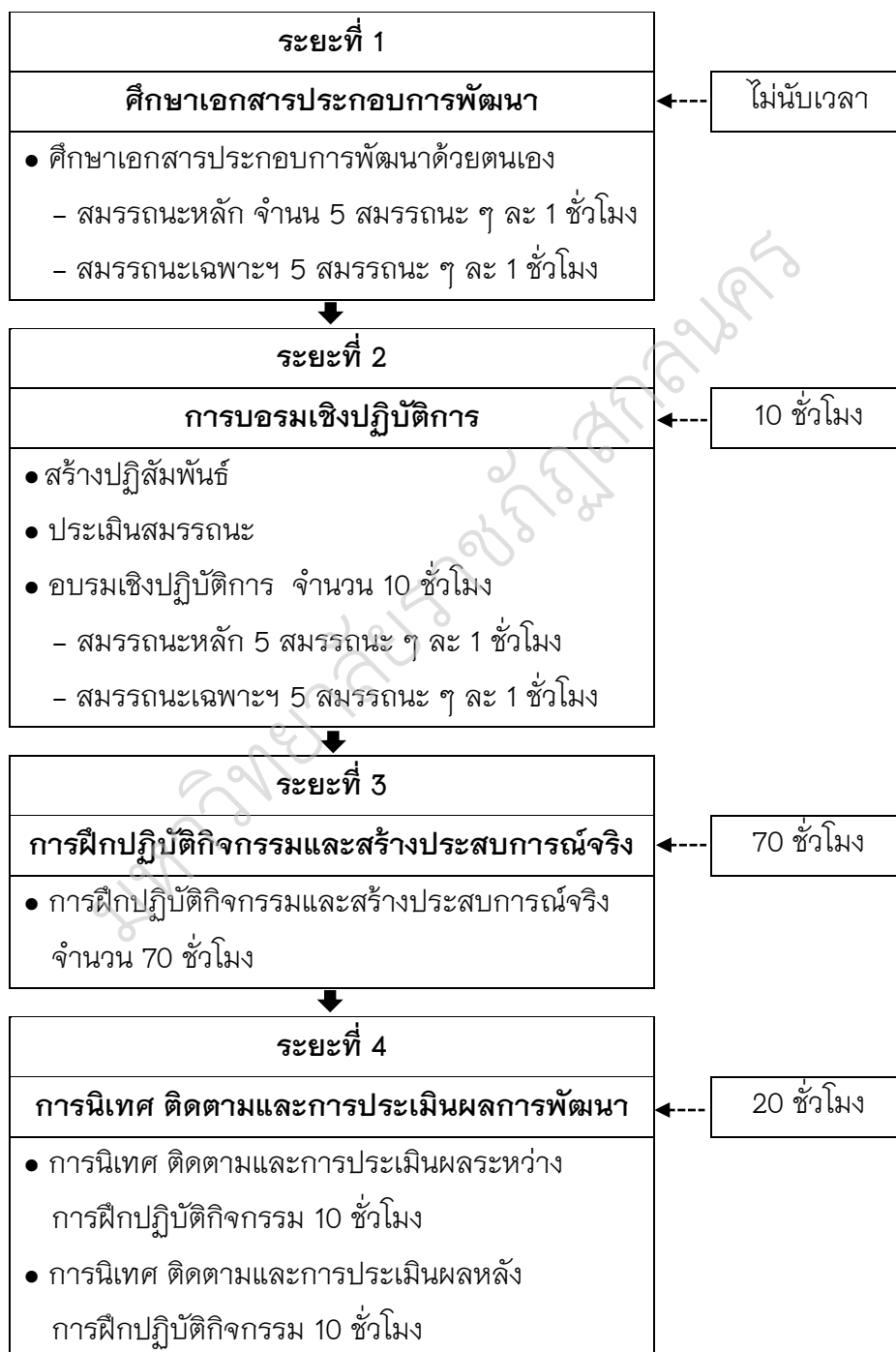
2. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ..... (ครั้งที่ 5)

เวลา 15:00 – 17:00 น. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนทางวิชาชีพ เรื่อง

4. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
5. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

จากกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถเขียนเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กระบวนการพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงาน

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการในระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะปฏิบัติการ และระยะหลังปฏิบัติการ โดยดำเนินการดังนี้

1. การประเมินพฤติกรรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระยะก่อนปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้ที่เข้าอบรมได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมทั้ง 10 สมรรถนะ มีดังนี้

1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 3) การบริการที่ดี (Service Mind)
- 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

1.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) กลุ่มงานบริการการศึกษาและวิเทศสัมพันธ์ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)
- 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 3) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)
- 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

2. การประเมินพฤติกรรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะปฏิบัติการ ในสัปดาห์ที่ 4 เพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการอบรมได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับการพัฒนา ทั้ง 10 สมรรถนะ หลังจากได้รับการพัฒนา มีดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 3) การบริการที่ดี (Service Mind)
- 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

2.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)

กลุ่มงานบริการการศึกษาและวิเทศสัมพันธ์ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 3) การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน (Concern for Order)
- 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

3. การประเมินพฤติกรรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

ของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะเวลาหลังปฏิบัติการ หลังจากการปฏิบัติการ 2 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้ที่เข้าอบรมได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมทั้ง 10 สมรรถนะ หลังจากได้รับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

3.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 3) การบริการที่ดี (Service Mind)
- 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

3.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)

กลุ่มงานบริการการศึกษาและวิเทศสัมพันธ์ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) การดำเนินการเชิงรุก (Pro – activeness)
- 2) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

- 3) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)
- 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ แสงใจงาม. (2557). รูปแบบการพัฒนสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ร.ป.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
- กุสุมา แยมเกตุ. (2561). รูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. ดุษฎีนิพนธ์ ก.ศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา. (2557). แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัด สมุทรสงคราม. กลุ่มงานบริหารทั่วไป โรงพยาบาลอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม.
- สาธิต เชื้ออยู่นาน. (2559). แบบจำลองความสัมพันธ์ทุกระดับ การชี้แนะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยของรัฐ. ปริญญานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พดินี แต่งจวง. (2553). รูปแบบการพัฒนสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงกมล พับลิชชิ่ง.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สายนต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ประสานตรี ประธานหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยนครพนม
3. รองศาสตราจารย์ ดร.สรวิชัย บุญเกิดรัมย์ คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พุดมจักร์ สิทธิ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ชำนาญรัตน์ รองอธิการบดีด้านวิจัย นวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัฐพล ฤทธิธรรม รองอธิการบดีด้านบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
8. อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
9. อาจารย์ ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า รองอธิการบดีด้านกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
10. นางสาวพิชญาดา ธานี รักษาการในตำแหน่ง หัวหน้างานบริหารงานบุคคลและนิติการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ศึกษาดุษฎีนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล ประธานที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร กรรมการที่ปรึกษา

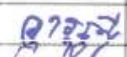
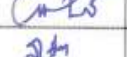
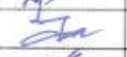
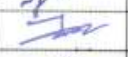
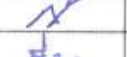
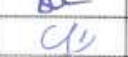
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ข

บัญชีรายชื่อผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ

บัญชีรายชื่อผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ
เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”
วันที่ ๓ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ ณ ห้องสื่อประสมและประชุมสัมมนา (I-Tech ๒)
อาคาร ๑๔ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

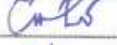
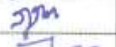
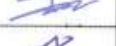
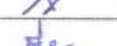
ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ลายมือชื่อ	เวลามา	ลายมือชื่อ	เวลากลับ	หมายเหตุ
๑	นายสาธิต ศรีอาจ		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒	นายเทิดศักดิ์ คำมุงคุณ		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๓	นางสาวศิริพร คำอรัมย์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๔	นางสาวธัญญรัตน์ ผาสี		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๕	นายคมสันต์ ด่านลาพล		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๖	นายเทพกร สีลาแต้ม		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๗	นายกฤษณะ กิวิไลย์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๘	นางสาวจุฬาลักษณ์ จอมแล้ว		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๙	นางสาวสุสิทธิ์ ลากิจิตร		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๐	นางจิรวรรณ ดวงสุภา		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๑	นายสมภาพ เลิศศรี		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๒	นางสาวกุลภญา ปิสิ		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๓	นายพนรัตน์ จุมศรี		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๔	นายชยณัฐณ์ พิทยประภาพัฒน์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๕	นางตุลสิพร อนันตอนรัตน์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๖	นายธิตินัย สมจันทร์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๗	นางสาวผ่องมณี ชีแก้ว		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๘	นายเกรียงสิทธิ์ ไชยเทศ		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๙	นายวาทีน ไชยเทศ		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๐	นางสาวอมรรัตน์ นามเสนา		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๑	นางพัชรีญา กาสุริย์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๒	นางเจริญพร บาทชาวี		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๓	นางสาวเรืองสิน แก้วฝ่าย		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ลายมือชื่อ	เวลามา	ลายมือชื่อ	เวลากลับ	หมายเหตุ
๒๔	นางสาววารุณี เพ็ชรพจน์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๕	นางศศธร มาศสถิตย์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๖	นางสุวิดา สุขจิต		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๗	นางสาววราภรณ์ ทอนวินทร์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๘	นายจุฑฑ์ พูลเพิ่ม		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๙	นายธีระยุทธ โคธิเวทย์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๓๐	นายวิทวัส จักรคม		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๓๑	นายกิตติภูมิ คำศรี		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๓๒	นายชัยมงคล โชติวัฒนตระกูล		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๓๓	นายวุฒิชัย ไชยพร		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บัญชีรายชื่อผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ
เรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"
วันที่ ๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ ณ ห้องสื่อประสมและประชุมสัมมนา (I-Tech ๒)
อาคาร ๑๔ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ลายมือชื่อ	เวลามา	ลายมือชื่อ	เวลากลับ	หมายเหตุ
๑	นายสาธิต ศรีอาจ		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒	นายเทิดศักดิ์ คำมุงคุณ		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๓	นางสาวศิริพร คำอ่วม		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๔	นางสาวอัญญรัตน์ ผาสี		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๕	นายคมสันต์ คำนาลพ		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๖	นายเทพกร สีสาดัม		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๗	นายกฤษณะ กวีไธย		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๘	นางสาวจุฬาลักษณ์ จอมแล้ว		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๙	นางสาวชูลีพร ลามจิตร		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๐	นางจิรวรรณ ดวงสุภา		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๑	นายสมภพ เลิศศรี		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๒	นางสาวภุชญา ปิสิ		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๓	นายณพรัตน์ จุมศรี		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๔	นายชินนุทัศน์ พิชยประภาพัฒน์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๕	นางศุภสิพร อนันตรนรัตน์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๖	นายชิตินพงษ์ สมจันทร์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๗	นางสาวพ้องมณี ชีแก้ว		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๘	นายเกรียงสิทธิ์ ไชยเทศ		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๑๙	นายวาทิน ไชยเทศ		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๐	นางสาวอมรรัตน์ นามเสนา		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๑	นางพัชรีญา กาสุรีย์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๒	นางเจษฎาพร บาทชารี		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๓	นางสาวเรืองสัน แก้วฝ่าย		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ลายมือชื่อ	เวลามา	ลายมือชื่อ	เวลากลับ	หมายเหตุ
๒๔	นางสาววารุณี เพ็ชรพจน์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๕	นางศศธร มาศสถิตย์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๖	นางสุวิดา สุขจิต		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๗	นางสาววัชรภรณ์ ทอนวินทร์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๘	นายจุฑฑ์ พูลเพิ่ม		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๒๙	นายธีระยุทธ โคธิเวทย์		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๓๐	นายวิทวัส จักรคม		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๓๑	นายกิตติภูมิ คำศรี		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๓๒	นายชัยมงคล โชติวัฒนตระกูล		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	
๓๓	นายวุฒิชัย ไชยพร		๐๘:๐๐		๑๗:๐๐	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ข

ภาพประกอบการวิจัย



ภาพประกอบ 13 รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะ รูปแบบการพัฒนา
ตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา



ภาพประกอบ 14 รองศาสตราจารย์ ดร.สรวิฑูรย์ บุญเกิดรัมย์

ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะ รูปแบบการพัฒนา
ตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา



ภาพประกอบ 15 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พุดตมจักร์ สิทธิ
 ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
 ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะรูปแบบการพัฒนา
 ตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา



ภาพประกอบ 16 อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม
 ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
 ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะ รูปแบบการพัฒนา
 ตรวจสอบคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา



ภาพประกอบ 17 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ ศรีหิรัญ
ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย



ภาพประกอบ 18 รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศน์า ประสานตรี
ให้ความอนุเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะ
รูปแบบการพัฒนา ตรวจสอบคู่มือและเอกสาร
ประกอบการพัฒนา



ภาพประกอบ 19 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ชามามาตย์
 ให้ความอนุเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะ
 รูปแบบการพัฒนา ตรวจสอบคู่มือและเอกสาร
 ประกอบการพัฒนา



ภาพประกอบ 20 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร
 ให้ความอนุเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะ
 รูปแบบการพัฒนา ตรวจสอบคู่มือและเอกสาร
 ประกอบการพัฒนา



ภาพประกอบ 21 ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัฐพล ฤทธิธรรม
ให้ความอนุเคราะห์เขียนย่อองค์ประกอบของสมรรถนะ
รูปแบบการพัฒนา ตรวจสอบคู่มือและเอกสาร
ประกอบการพัฒนา



ภาพประกอบ 22 อาจารย์ ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า
ให้ความอนุเคราะห์เขียนย่อองค์ประกอบของสมรรถนะ
รูปแบบการพัฒนา ตรวจสอบคู่มือและเอกสาร
ประกอบการพัฒนา



ภาพประกอบ 23 นางสาวพิชญาดา ธานี
ให้ความอนุเคราะห์ยื่นยี่ห้อประกอบของสมรรถนะ
รูปแบบการพัฒนา ตรวจสอบคู่มือและเอกสาร
ประกอบการพัฒนา

การอบรมเชิงปฏิบัติการ



ภาพประกอบ 24 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ชำอำมาตย์
รองอธิการบดีด้านวิจัย นวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประธานในพิธีเปิดอบรมเชิงปฏิบัติการ
ณ ห้องสื่อประสมและประชุมสัมมนา (I – Tech 2)
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม



ภาพประกอบ 25 นายสมภาร ดอนจันดา
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
กล่าวรายงานต่อประธานในพิธี



ภาพประกอบ 26 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภพ ชำอำมาตย์
รองอธิการบดีด้านวิจัย นวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร บรรยายพิเศษ
หัวข้อ “บทบาทนักวิชาการศึกษาต่อการพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏ”



ภาพประกอบ 27 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาระบุตร

ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริการการศึกษา

บรรยายสรุป

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

วิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา



ภาพประกอบ 28 คุณอังคณา ศิริกุล

หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการและ
เทคโนโลยีสารสนเทศ บรรยายหัวข้อเรื่อง
การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ



ภาพประกอบ 29 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่
 อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริการการศึกษา บรรยายพิเศษ
 การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
 ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา



ภาพประกอบ 30 บรรยายการอบรมเชิงปฏิบัติการ



ภาพประกอบ 31 พร้อมถ่ายรูปกับผู้เข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ



ภาพประกอบ 32 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม



ภาพประกอบ 33 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี



ภาพประกอบ 34 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ
สถาบันภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม



ภาพประกอบ 35 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ
กองพัฒนานักศึกษา



ภาพประกอบ 36 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ
คณะครุศาสตร์



ภาพประกอบ 37 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ
คณะวิทยาการจัดการ



ภาพประกอบ 38 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาศมรรถนะ
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์



ภาพประกอบ 39 การนิเทศและติดตามผู้เข้ารับการพัฒนาศมรรถนะ
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศและภาพรวม
ทั้งหมด

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายสมภาร ดอนจันดา
วัน เดือน ปีเกิด	13 สิงหาคม 2513
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	151 หมู่ 1 ตำบลท่าศิลา อำเภอสองดาว จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47190
ตำแหน่งปัจจุบัน	ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
สถานที่ทำงาน	สาขาวิชาเครื่องกลและอุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2532	ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) แผนกวิชาช่างกลโรงงาน วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตเทคนิคขอนแก่น
พ.ศ. 2534	ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) แผนกวิชาช่างกลโรงงาน สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตขอนแก่น
พ.ศ. 2536	ระดับปริญญาตรี สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม (ค.อ.บ.) คณะวิศวกรรมเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตขอนแก่น
พ.ศ. 2540	ระดับปริญญาโท สาขาเครื่องกล ภาควิชาครุศาสตร์เครื่องกล (ค.ม.) คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
พ.ศ. 2545	ระดับปริญญาตรี สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม (วศ.บ.) คณะวิศวกรรมศาสตร์ ศูนย์กลางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
พ.ศ. 2567	ปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. 2536 วิศวกรฝ่ายผลิต บริษัท เครื่องจักรกลเกษตรไทย จำกัด
 วิศวกรฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท P.S. METAL WORK จำกัด
- พ.ศ. 2536 อาจารย์ประจำแผนกวิชา วิศวกรรมเขียนแบบและออกแบบ
 การผลิต คณะวิชาเทคโนโลยีการผลิต
 สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพระนครเหนือ
 ตำแหน่ง อาจารย์ 1 ระดับ 3
- พ.ศ. 2545 อาจารย์ประจำแผนกวิชาฝึกฝีมือเบื้องต้น คณะวิชาเทคโนโลยี
 การผลิต สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตสกลนคร
 ตำแหน่ง อาจารย์ 1 ระดับ 5
- พ.ศ. 2551 – ปัจจุบัน อาจารย์ประจำสาขาวิชาเครื่องกลและอุตสาหกรรม
 คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
 ตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา