

การติดตามประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของ  
ผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2

โดย

นางอัจฉราวดี	กำมุขโซ
นางสุรางค์รัตน์	เนื่องไชยยศ
นางสาวสิริมา	ศรีสุภาพ
นางอพันธ์	พุดพุกธา

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
กันยายน 2552



## ประกาศคุณูปการ

งานวิจัยเรื่อง การติดตามประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของ  
ผู้บริหารสาขานับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และรุ่นที่ 2 สำเร็จได้ด้วยความสำเร็จจาก  
อาจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิริ ผู้อำนวยการสำนักศึกษาทั่วไป และ นางศิริพร ศิริบุษยา ที่ให้คำปรึกษา  
ในการทำวิจัยในครั้งนี้ รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สุขศรีงาม คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพรรณ เอี่ยมวิจารณ์ รองคณบดีฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ คณะ  
การบัญชีและการจัดการ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ให้มีความสมบูรณ์ คณะผู้วิจัย  
ขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลในการตอบ  
แบบสอบถามในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความ  
ช่วยเหลือในการทำงานวิจัยฉบับนี้ด้วยดีเสมอมา

คุณค่าของงานวิจัยฉบับนี้ คณะผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณของบิดา มารดา ที่เคารพบูชา  
ตลอดจนบูรพาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาทุกท่าน

อัจฉราวดี กำมุขโช และคณะ  
กันยายน 2552



ชื่อเรื่อง	การติดตามประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของ ผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2
ผู้วิจัย	อัจฉราวดี กำภูบโซ และคณะ
ปีที่พิมพ์	พ.ศ. 2552

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ผ่านการอบรม จำนวน 45 คน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ผ่านการอบรม ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 281 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ผู้ผ่านการอบรมมีสมรรถนะด้านจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผน และการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรม และความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความซื่อสัตย์ สุจริต ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการควบคุม ติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นตรงกัน
- 2) การถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้ของผู้ผ่านการอบรมภายหลังการอบรม พบว่า ผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่มีความเห็นว่าตนได้มีการถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่าผู้ผ่านการอบรมมีการถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง
- 3) การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม พบว่า ผู้ผ่านการอบรม และผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม มีความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม ทั้ง 5 ด้าน ดีขึ้น
- 4) การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานระดับมากทุกด้าน



5) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร พบว่า ผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะที่ได้รับการอบรม มีความเพียงพอแล้ว แต่ยังมีผู้ผ่านการอบรมบางส่วนมีความคิดเห็นว่ายังไม่เพียงพอ โดยได้ระบุด้านที่ต้องการให้มีในหลักสูตร 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ด้านการติดต่อสื่อสาร 2) ด้านบุคลิกภาพ มารยาท ในการเข้าสังคม และการวางตัว ด้านการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการบริหาร 3) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการสอนงาน



**Title** The Follow Ups and Assessment of Supporting Administrators Having Completed the Mahasarakham University Potential Development Curriculum Group 1 and Group 2

**Author** Ateharavadee Kommokcho and others

**Year** 2009

### **Abstract**

This purpose of this study was to follow up and assess the supporting administrators having completed the Mahasarakham University Potential Development Curriculum Group 1 and Group 2. The sample included 45 personnel and related persons, including 281 administrators, colleagues, and staff selected through purposive sampling. Data collection procedure was a questionnaire. Statistical procedures included percentage, mean and standard deviation.

The results were as follow:

1) The personnel having completed the curriculum singly and wholly developed ethics, a sense of team work, planning and management, and creativity at high level. When being singly considered, it was found that the mean was ranged respectively. Honesty was highly considered whereas supervision, follow-ups and systematic assessment were least considered given that the two groups came up with a consensus.

2) About expanding and distributing knowledge after the workshop, it was found that most of the personnel shared with their colleagues and staff the knowledge they gained at high level. At the same time, the administrators, colleagues and staff agreed that the personnel having completed the curriculum distributed their knowledge at medium level.

3) About changes pertaining to effectiveness of the personnel after the workshop, it was found that the personnel, the administrators, the colleagues and the staff agreed that the personnel developed the five aspects of work effectiveness.

4) About applying knowledge to actual work operation, it was found that the personnel having completed the workshop utilized their knowledge at high level in all aspects.

5) About opinions and suggestions for curriculum development, it was found that most of the personnel agreed that they had sufficient potential in all five aspects. Some personnel, however, voiced their opinions that they had no sufficient potential in all aspects. In addition, they



suggested that the curriculum should prioritize the first three aspects: (1) communication; (2) personality, manner, social skill, self-positioning, follow-ups and assessment, and administration; and (3) effectiveness and knowledge teaching through working.



## สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
	ความสำคัญของการวิจัย.....	2
	ขอบเขตของการวิจัย.....	2
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
	แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร.....	4
	แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล.....	6
	หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย ของรัฐ.....	10
	มหาวิทยาลัยมหาสารคามกับการพัฒนาบุคลากร.....	16
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	26
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	26
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	27
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	28
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	29
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	29
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	30
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	31



บทที่	หน้า
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	31
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	32
5 สรุปลงอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	49
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	49
สรุปผลการวิจัย .....	49
อภิปรายผล .....	51
ข้อเสนอแนะ .....	53
บรรณานุกรม .....	55
ภาคผนวก .....	59
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	60
ภาคผนวก ข ประวัติผู้วิจัย.....	68





## บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานสภาพทั่วไปของผู้ผ่านการอบรม.....	32
2	จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานสภาพทั่วไปของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	34
3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะ หลักของผู้บริหารสายสนับสนุน.....	35
4	จำนวนและร้อยละของการถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้แก่เพื่อนร่วมงานและ ผู้ได้บังคับบัญชา.....	39
5	จำนวนและร้อยละของการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม ภายหลังการอบรม.....	40
6	จำนวนและร้อยละของผู้เข้าอบรม จำแนกตามระดับการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน.....	42
7	จำนวนและร้อยละของผู้ผ่านการอบรม จำแนกตามความเพียงพอของสมรรถนะที่ได้รับ การอบรม.....	44
8	จำนวนและร้อยละของผู้ผ่านการอบรม จำแนกตามความสมรรถนะที่ต้องการให้เพิ่มใน หลักสูตร.....	45



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การที่องค์กรจะเจริญเติบโต มีการพัฒนาก้าวหน้าไปได้นั้น ขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์กรนั้น ๆ หากบุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเป็นอย่างดี ก็ย่อมจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ดังนั้น จึงถือได้ว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงาน การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหัวใจสำคัญในอันที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบความสำเร็จ การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ เสริมบุคลิกภาพ ภาวะการเป็นผู้นำ ทำให้เกิดประสบการณ์และทักษะที่จำเป็นในการทำงานให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งต่อตนเองและองค์กร

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้ตระหนักถึงความสำคัญของผู้บริหารสายสนับสนุนที่จำเป็นต้องเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อันเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาได้ จึงได้จัดอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคามขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านจริยธรรม ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสายสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมหาวิทยาลัยมหาสารคามได้ดำเนินการจัดอบรมไปแล้ว จำนวน 2 รุ่น ผู้เข้ารับการอบรมประกอบด้วย ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ และหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 62 คน มีรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลายรูปแบบ ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การบรรยาย การจัดกิจกรรมเสริม การใช้เกมบริหาร การใช้กิจกรรมนันทนาการ การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ รวมทั้งการสรุปผลการศึกษาเนื้อหาหน่วยการเรียนรู้โดยใช้เทคนิค Graphic Review เพื่อช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดอบรมดังกล่าวได้รับความร่วมมือจากผู้เข้าอบรมเป็นอย่างดี และประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน

เพื่อเป็นการติดตามประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ภายหลังจากการอบรม ว่าผู้ผ่านการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการทำงานในแต่ละด้านที่ได้รับการอบรมหรือไม่ นำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด มีการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือไม่ และมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการจัดการอบรมหลักสูตรดังกล่าว คณะผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำ



การวิจัยเรื่อง การติดตามประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของ ผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2 เพื่อเป็นข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2

### ความสำคัญของการวิจัย

1. มหาวิทยาลัยมหาสารคามทราบผลการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2 ภายหลังจากการอบรม
2. มหาวิทยาลัยมหาสารคามได้ข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2 จำนวน 62 คน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน จำนวน 1,488 คน

#### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2 จำนวน 56 คน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน รวมทั้งสิ้น 306 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan. โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เก็บรวบรวมแบบสอบถามได้ดังนี้

2.1 ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2 จำนวน 45 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.35



## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การติดตามประเมินผล หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานภายหลังการเข้ารับการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2
2. สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคคล ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
3. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก หมายถึง การจัดอบรมความรู้ให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำไปปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จและเกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. ผู้บริหารสายสนับสนุน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการ เลขานุการ หัวหน้ากลุ่มงาน คณะ สำนัก สถาบัน ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ไว้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล
3. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย

ของรัฐ

4. มหาวิทยาลัยมหาสารคามกับการพัฒนาบุคลากร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่ง ในการบริหารงานบุคคล เพราะการพัฒนาบุคลากรจะทำให้บุคลากรมีความสามารถในด้านความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน และสามารถปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับความเจริญทางด้านวิทยาการใหม่ๆ ตลอดจนมีความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหัวใจสำคัญในอันที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

#### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ (2541 : 75) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การวางแผนการใช้ความพยายามที่ต่อเนื่องของฝ่ายจัดการ ที่จะปรับปรุงระดับความสามารถของพนักงาน และการทำงานขององค์กร โดยอาศัยโปรแกรมการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 80) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การฝึกฝนและการให้การศึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยให้คำอธิบายประกอบว่าการฝึกฝน (Training) เน้นถึงกระบวนการที่จะเพิ่มความถนัดทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการปฏิบัติงาน ส่วนการศึกษา (Education) เฟื่องถึงถึงความพยายามที่จะเพิ่มความ



เข้าใจ หรือเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานได้ดีขึ้นและพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพในการทำงานสูงขึ้น

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 192) กล่าวว่า ौरว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายรวมถึงกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อเป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของตลาด
2. การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่างๆ ที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดสร้างสรรค์ให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้
3. การสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
4. การเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. การเปลี่ยนค่านิยมให้ถูกต้องในเรื่องของความรับผิดชอบ สร้างจริยธรรมในอาชีพสร้างความสำเร็จ สร้างนิสัยโดยเฉพาะวินัยแห่งตน

จากความคิดเห็นของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน และการทำงานขององค์กร โดยผ่านโปรแกรมการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร

## 2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การที่บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาให้ปฏิบัติงานตามศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่แล้วเป็นที่เชื่อว่าการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น จะต้องบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพแน่นอนดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพอยู่เสมอ และมีการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

สนอง เครือมาก (2540 : 10) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้บุคลากรใหม่พร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น ปฐมนิเทศ การแนะนำ ชี้แจง การฝึกอบรม เป็นต้น
2. ความแตกต่างของงานในหน่วยงานที่จะปฏิบัติจะต้องพัฒนาบุคลากรก่อนเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมาย เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
3. บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่มานาน จะมีประสบการณ์ในงานนั้น แต่ระบบงานวิธีทำงานแนวปฏิบัติอาจเปลี่ยนแปลงฉะนั้นอาจมีการพัฒนาบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงานการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การแนะนำงาน เพื่อจะได้ปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น



4. ในกรณีได้เลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากไม่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาก่อน จึงมีการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดอบรมสัมมนาก่อน เช่น หลักสูตรอบรมผู้บริหารระดับสูง อบรมให้กับครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นอยู่เสมอ รวมทั้งพัฒนาทีมงานปฏิบัติงานด้วย เพื่อแข่งขันกันในโลกแห่งประสิทธิภาพการทำงาน และผลการปฏิบัติงานภารกิจเหล่านี้เป็นภารกิจหลักในการบริหารบุคลากรในโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนต้องทำงานใกล้ชิดกับการปฏิบัติงาน ภารกิจในการพัฒนาบุคลากร นับได้ว่าเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อผลงานของสถาบันเอง และเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ที่ปรารถนาที่จะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อันถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐานโดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร ที่จะต้องเอาใจใส่ในเรื่องการพัฒนาตัวบุคคลอย่างเต็มที่ด้วย

ฉันทวิชช์ เจริญพันธ์ (2541 : 168) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อให้สมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การที่บุคคลแต่ละคนจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เขาจะต้องมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับหน้าที่งาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีและความพอใจในงาน แต่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรจะใช้เวลาในการปฏิบัติงานประจำวันที่ได้รับมอบหมายจนไม่มีเวลาในการวิเคราะห์และพัฒนาตนเอง ทำให้ความรู้และทักษะที่เขาไม่สอดคล้องกับหน้าที่หรือความต้องการของงานในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อศักยภาพของบุคคล ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้การที่สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติงานในองค์กรย่อมต้องการความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ เพื่อที่เขาและครอบครัวจะสามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุขและภาคภูมิใจ ดังนั้น องค์กรจึงมีหน้าที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาตนเอง เพื่อให้เขามีความกระตือรือร้นและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร

#### แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามหลังจากที่ผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรในองค์กรเข้ารับการศึกษาอบรม ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล โดยขอเสนอตามลำดับดังนี้

##### 1. ความหมายของการติดตามประเมินผล

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการติดตามประเมินผล หรือการติดตามผลไว้ดังนี้  
 รัชชัย ชมจินดา (2531 : 213-214) ได้ให้ความหมายของการประเมินการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง การประเมินค่าของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ของผลการปฏิบัติ



งานและในแง่ของ โอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ได้ดีขึ้น และในระดับสูงขึ้นไป

อุบลวรรณ เจียมศรีพงษ์ (2535 : 9) กล่าวว่า การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับคุณภาพ ข้อบกพร่อง ปัญหาของผลผลิตที่ผลิตออกไปในด้านการศึกษา การติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษาออกไปแล้วเป็นสิ่งที่ประ โยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา รวมทั้งนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่จะได้ทราบแนวทางแก้ไข ปรับปรุงตั้งแต่เรื่องของหลักสูตร ระบบการศึกษา และวิธีการจัด ประสบการณ์ การเรียนการสอน การศึกษาติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษายังเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้สำเร็จการศึกษากับสถาบันให้ใกล้ชิดยิ่งขึ้น

ศรัณย์ น้าผึ้ง (2546 : 25) กล่าวว่า การติดตามประเมินผล เป็นวิธีการศึกษา คุณลักษณะของผู้สำเร็จหลักสูตรการฝึกอบรมอาชีพในด้านต่าง ๆ โดยศึกษาจากความคิดเห็นของผู้สำเร็จหลักสูตรการฝึกอบรมอาชีพ และหัวหน้างานของผู้สำเร็จหลักสูตรการฝึกอบรมอาชีพ เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการประกอบอาชีพหลังจากผ่านการฝึกอบรมอาชีพไปแล้ว โดย นำข้อมูลที่ได้มาประเมินผล เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางปรับปรุงกระบวนการ จัดการเรียนการสอนและพัฒนาหลักสูตร ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน และตลาดแรงงานต่อไป

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้คำนิยามความหมายของการติดตามประเมินผลไว้ว่า การติดตามประเมินผลเป็นวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสายสนับสนุนที่ผ่านการฝึกอบรม ตามโครงการ โดยนำข้อมูลที่ได้มาประเมินผล เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

## 2. ความสำคัญของการติดตามประเมินผล

หลังจากที่บุคลากร ได้รับการพัฒนาและกลับเข้าปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว หน่วยงานต้นสังกัดมักจะจัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นลำดับขั้นของกระบวนการบริหารงานที่มีความสำคัญและจำเป็นมาก เพราะจะต้องติดตาม คว้า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่ อย่างไร มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงความ สำคัญของการติดตามประเมินผลไว้ดังนี้

เชาว์ โรจนแสง (2530 : 261) ได้ให้ความเห็นว่า การติดตามผลเป็นลำดับขั้นที่มีความ สำคัญมาก เพราะจะต้องติดตามดูว่าผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมนั้นมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่ ในการติดตามผลนี้อาจจะให้ผู้บังคับบัญชาคอยในแบบสอบถาม หรือให้ความเห็นจาก การสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และหรือติดตามผลการปฏิบัติงาน





พนัส หันนาคินทร์ (2530 : 150 – 151) กล่าวถึงการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นความพยายามที่ต้องการจะทราบว่า แผนการพัฒนาตัวบุคคลได้กระทำไปด้วยความละเอียดรอบคอบเพียงไร และการจัดการพัฒนาบุคลากรให้ประโยชน์ต่อการทำงานในหน้าที่ ทั้งเฉพาะโรงเรียนหรือระบบโรงเรียนเพียงไร นอกจากนี้การติดตามผลการพัฒนาบุคลากรยังทำให้ทราบผลที่เกิดขึ้นอีกอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. ผลที่เกิดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปมากน้อยเพียงไร
2. ผลที่เกิดแก่ตำแหน่งงานว่าการปฏิบัติงาน ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่กลับไปทำงานในตำแหน่งเดิมของคนดีขึ้นเพียงไร
3. ผลที่เกิดขึ้นแก่องค์กร เช่น การฝึกอบรมทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ดีขึ้นเพียงไร

แฮทซ์ และสเตฟเลอร์ (Hatch and Stefler, 1965 : 199) กล่าวถึงความสำคัญของติดตามประเมินผลไว้ดังนี้

1. ปรับปรุงหลักสูตรโดยอาจเป็นการเพิ่มรายวิชา หรือขยายหลักสูตรร่วม
2. เร่งเร้าให้มีการปรับปรุงการสอนที่ดีขึ้น อาจเปลี่ยนแปลงปรัชญาการจัดการศึกษาเพื่อเน้นความต้องการของผู้เรียนแต่ละคนให้มากขึ้น
3. เพิ่มคุณค่าของการแนะแนว
4. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

### 3. แนวคิด ทฤษฎีการติดตามและประเมินผลโครงการอบรม

การติดตามประเมินผลโครงการนั้น เป็นภารกิจที่ต่อเนื่องและมีความสำคัญมากในกระบวนการอบรม ซึ่งผู้บริหารและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาต้องกระทำ ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินและติดตามผลการอบรม จะเป็นแนวทางสำคัญในการแก้ไขปรับปรุงโครงการอบรมหรือสัมมนาต่าง ๆ ให้มีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม หรือสัมมนามากยิ่งขึ้น

การประเมินผลการอบรม อาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. การประเมินผลการอบรมเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ (End-of-Course Evaluation)
2. การประเมินผลการอบรมหลังเสร็จสิ้นการอบรมแล้วระยะหนึ่ง หรือการติดตาม

ผลการอบรม (Follow-up Study)

การประเมินผลของโครงการหลังการอบรมนั้น มีผู้เสนอไว้หลายรูปแบบแต่รูปแบบที่นิยมใช้กันสำหรับโครงการอบรม ได้แก่ รูปแบบการประเมินของ Kirkpatrick ที่ได้เสนอการประเมินผลไว้ 4 ระดับ ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2538 : 10-11)



1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการอบรมว่ามีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับโครงการ เช่น หลักสูตร/เนื้อหา สาระตรงกับความต้องการหรือไม่ ความคิดเห็นต่อเอกสาร สถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ ระยะเวลาของการอบรมว่ามีความเหมาะสมเพียงใด วิทยากรมีความเหมาะสมเพียงใด ได้รับความรู้ ทักษะในระดับใด มีความคาดหวังอย่างไร ต่อการนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปใช้งาน เป็นต้น

2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning) การประเมินผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการอบรม เช่น การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ก่อน-หลังการอบรมเกี่ยวกับความรู้/ความคิด/ทัศนคติ/ค่านิยม/ทักษะการปฏิบัติ เป็นต้น

3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior) การประเมินพฤติกรรมเมื่อกลับไปปฏิบัติงาน เช่น การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก่อน-หลังการอบรม ว่าเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ มีการนำความรู้และทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้มากเพียงใด เป็นต้น

4. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร (Result) การประเมินผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม เช่น การลดลงของปัจจัยการเสี่ยง การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน/องค์กร การลดลงของต้นทุน การเพิ่มกำไร ประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง/หน่วยงาน/องค์กร/สถาบัน เป็นต้น

#### 4. วิธีการดำเนินงานติดตามผล

ในการดำเนินงานติดตามผล จะต้องมีการวางแผนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้ายให้ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ศึกษาให้แน่ชัดและครอบคลุมงานที่ศึกษาทั้งหมด โดยที่มีลำดับขั้นตอนของการดำเนินงานดังที่ Wentling (1980 : 160-178) ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มประชากรที่จะติดตามผล ในการติดตามจะต้องกำหนดไว้ว่าจะศึกษาช่วงระยะเวลาปีการศึกษาใด และจำนวนประชากรที่จะศึกษาว่ามีจำนวนเท่าใด

2. เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผล เนื่องจากวิธีการในการติดตามผลมีหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล การโทรศัพท์สอบถาม การสังเกต หรือสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม เป็นต้น ซึ่งวิธีการที่จะใช้ในการติดตามผล ผู้วิจัยต้องเลือกกำหนดไว้

3. การส่งข้อมูลกลับคืน จำนวนข้อมูลที่จะได้รับคืนมานี้ ผู้วิจัยต้องคำนึงให้มาก เพราะถ้าได้รับข้อมูลกลับคืนมาน้อย ย่อมทำให้งานวิจัยนั้นได้ผลออกมาไม่เท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างเครื่องมือ หรือแบบสอบถาม สำหรับการติดตามต้องออกแบบให้ดี เพราะผู้ตอบแบบสอบถามอาจจะไม่ตอบกลับคืนมาก็ได้ ถ้าพบว่าแบบสอบถามนั้นไม่มีสาระสำคัญ อ่านแล้วไม่เข้าใจ มีความสงสัยเกิดขึ้นว่า ข้อมูลที่ตอบไปจะส่งผลเสียต่อผู้ตอบและใช้เวลามากในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ผู้วิจัยจะต้องระมัดระวังในการสร้างแบบสอบถามให้ดี และจะต้องหาวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลกลับคืนมามากที่สุดเท่าที่จะทำได้



4. สํารวจที่อยู่ของกลุ่มประชากรที่จะศึกษา หลังจากได้สำรวจประชากรที่ต้องการศึกษาแล้วต่อไปก็ต้องสำรวจรายชื่อพร้อมทั้งที่อยู่สามารถติดต่อไปแน่นอนเพื่อจะได้ส่งแบบสอบถามไปให้ทางไปรษณีย์ สำหรับผู้ที่อยู่ห่างไกล

5. คําเนินการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มประชากรที่จะศึกษา หลังจากได้ที่อยู่แน่นอนแล้ว

6. คิดตามผลสำหรับผู้ที่ยังไม่ตอบแบบสอบถาม โดยจุดประสงค์ของการวิจัยนั้นต้องการให้ได้แบบสอบถามกลับคืนมาร้อยละ 80 ซึ่งเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก การได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาร้อยละ 60 ก็ถือว่าใช้ได้ แต่ถ้าจะให้ผลดีควรจะได้กลับคืนมาประมาณร้อยละ 80 จึงเหมาะสม

7. การจัดการทำข้อมูล หลังจากที่ได้รับข้อมูลกลับคืนมาเพียงพอแล้ว ค่อยก็นำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดแยกเพื่อวิเคราะห์ผล ถ้ามีการจัดทำข้อมูลมากก็ควรป้อนข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่ถ้าข้อมูลไม่มากนักก็สามารถจัดทำเองได้ โดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางแจกแจงความถี่และเทียบเท่าค่าร้อยละ

### หลักสูตรการพัฒนาศมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรการพัฒนาศมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ขอนําเสนอคํงนี้ (วิทยา จันทรศิริ. 2551 ก : 1-10)

#### 1. สภาพปัญหาและความจําเป็นของหลักสูตร

การบริหารมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพสอดคล้องกับพันธกิจและการเป็นผู้นำทางการศึกษาในระดับภูมิภาค เพื่อให้ก้าวหน้าทันเท่าเทียมกับสถาบันการศึกษาในระดับโลก ไม่เพียงแต่ต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถ และทักษะการบริหารแล้วผู้บริหารสายสนับสนุนซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะและหน่วยงาน รวมทั้ง หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้างาน ต่าง ๆ ยังเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยประสานการบริหารงานของผู้บริหารให้สามารถนำพาสถาบันอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว ดังนั้น จึงจําเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสายสนับสนุนจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะการบริหารจัดการที่สอดคล้องประสานในทิศทางเดียวกับผู้บริหารระดับสูง สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสายสนับสนุนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาได้ ผู้บริหารสายสนับสนุนจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร การสร้างทีมงาน สร้างความร่วมมือร่วม การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร สามารถสร้างบรรยากาศและมีสุขภาพที่ดี สามารถผลิตผลงานทางวิชาการนำจุดเด่นของตนมาใช้ในการพัฒนางาน



การพัฒนาคนและพัฒนาวิชาชีพ เนื่องจากบทบาทของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมีความหลากหลาย และท้าทายทั้งบทบาททางการบริหาร การบริการ และการพัฒนาวิชาการและองค์ความรู้สู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารสายสนับสนุนซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางหรือระดับปฏิบัติการมักจะพบความยุ่งยากลำบาก เพราะแม้ว่างานจะมีความสำคัญและมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบมากมาย แต่การกำหนดตำแหน่งตามสายงาน หรือโครงสร้างการบริหาร การกำหนดลักษณะงานหลัก และภาระหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารยังคงคลุมเครือไม่ชัดเจน และการบริหารจัดการจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของมหาวิทยาลัยด้วย

องค์กรทั่วไปมักประสบปัญหาที่สำคัญคือ ปัญหาประสิทธิผลขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลนี้มีอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคิด ทักษะต่าง ๆ แรงจูงใจและความจริงใจใส่ใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ระดับที่สองคือ ระดับกลุ่มหรือทีมงานในแผนกฝ่าย หรือส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลุ่มก็คือ การเกาะกลุ่มกันของคนในกลุ่ม กาวะผู้นำของหัวหน้า โครงสร้าง การแบ่งงาน สถานภาพและบทบาทของสมาชิก รวมทั้งพิธีสถานของกลุ่ม ระดับที่สาม คือ ระดับองค์กร ซึ่งได้แก่ สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี กลยุทธ์หรือทางเลือกใหม่ ๆ โครงสร้างการบริหาร กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร ปัญหาขององค์กรที่มีประสิทธิผลต่ำนี้มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งสามระดับ กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย สิ้นหวังในการทำงานเป็นทีม และการที่ไม่ได้รับการสนองตอบจากองค์กรในการทำงานและการดำรงชีวิต ทั้งนี้ผู้บริหารต้องการกำจัดปัญหา เรือรั้งที่ซ่อนอยู่ภายในและพุ่งไปยังหลักการที่จะนำผลดีระยะยาวมาสู่องค์กร

อดุลย์ วิริยเวชกุล ได้สรุปว่าผู้บริหารสายสนับสนุนจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการบริหารที่สอดคล้องประสานในทิศทางเดียวกับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสมรรถนะในการปฏิบัติงานจะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาได้ มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีหน่วยงานระดับคณะ สำนัก สถาบัน หรือเทียบเท่าหลายหน่วยงาน และมีบุคลากรในสังกัดจำนวนมาก ดังนั้น ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสำเร็จไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือและความรู้ความสามารถจากบุคลากรทุกฝ่าย แต่ปัจจุบันยังมีผู้บริหารสายสนับสนุนบางส่วนยังไม่ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และไม่สามารถสนับสนุนให้การบริหารมหาวิทยาลัยพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพ จึงเห็นว่าบุคลากรกลุ่มนี้ยังต้องการพัฒนาอีกมาก

จากปัญหาและความจำเป็นของบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารสายสนับสนุนดังกล่าว ได้พิจารณาเห็นว่ามหาวิทยาลัยของรัฐจำนวนมากยังไม่ได้กำหนดสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการบริหารของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยและมีปัญหาในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้อยู่มาก ดังนั้น จึงจัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรกลุ่มนี้ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนา



บุคลากรผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 2. หลักการ

“หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ” เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะ โดยมีหลักการดังนี้

- 1) เป็นหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการบริหารงานของบุคลากรกลุ่มนี้
- 2) เป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสายสนับสนุนตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด
- 3) เป็นหลักสูตรที่เน้นผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ
- 4) เป็นหลักสูตรที่เน้นกิจกรรมการปฏิบัติด้วยกระบวนการกลุ่ม โดยผู้เข้ารับการพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนาสมรรถนะร่วมกัน
- 5) เป็นหลักสูตรที่เน้นการบูรณาการเนื้อหาและวิธีการที่หลากหลาย

## 3. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักฯ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะที่จำเป็นต่อการบริหารงานของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรม (Ethics) ของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐให้สามารถครองตน ประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมีมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน
2. เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐให้สามารถการคิดริเริ่ม วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงพัฒนางาน การนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการคิดริเริ่มเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานของตนเองทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและระดับองค์การ
3. เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หรือหน่วยงาน การแสดงได้ถึงบทบาทสมาชิกของทีมทั้งความเป็นผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และมีความสามารถในการสร้าง และการธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม
4. เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐให้สามารถจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตาม



เป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึง การแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่องาน และ  
หน่วยงาน

5. เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการ (Planning and Management) ของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐให้สามารถกำหนดแนวทาง และ  
เป้าหมายในแผนการทำงาน และความสามารถในการจัดการงานให้สำเร็จลุล่วงตามแผนที่กำหนด  
รวมถึง การทำงานบนฐานของการใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. ระยะเวลา

ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาดามหลักสูตร รวม 5 สัปดาห์ หรือ 180 ชั่วโมง

#### 5. โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหาของหลักสูตร

การจัดการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ มี  
โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา 9 หน่วยการเรียนรู้ รวม 180 ชั่วโมง ดังตาราง 1

ตาราง 1 หน่วยการเรียนรู้และระยะเวลาในการพัฒนาดามหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก

หน่วย ที่	เรื่อง / สมรรถนะหลัก	ระยะเวลา (ชั่วโมง)
1	บริบทอุดมศึกษาไทยและความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะ	3
2	การพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านการวางแผนและการจัดการ	15
3	การพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม	15
4	การพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านภาวะผู้นำ	9
5	การพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	9
6	การพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม	9
7	การพัฒนาประสบการณ์วิชาชีพ โดยการศึกษาจางานด้านการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร	21
8	การบูรณาการพัฒนาสมรรถนะหลักแบบสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง	90
9	สรุปผลและสังเคราะห์วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักที่เหมาะสม	9
รวมทั้งสิ้น 9 หน่วยการเรียนรู้		180

\*\* หมายเหตุ กิจกรรม ลงทะเบียน พิธีเปิด การบรรยายพิเศษ การประเมินก่อนการพัฒนา  
และการประเมินหลังการพัฒนา ไม่นับรวมเวลา

หลักสูตรฯ รวม 9 หน่วยการเรียนรู้ 180 ชั่วโมง จำแนก 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ได้แก่ ส่วนพิธีกร การประเมินก่อนและหลังการพัฒนา (ไม่นับรวมเวลา)

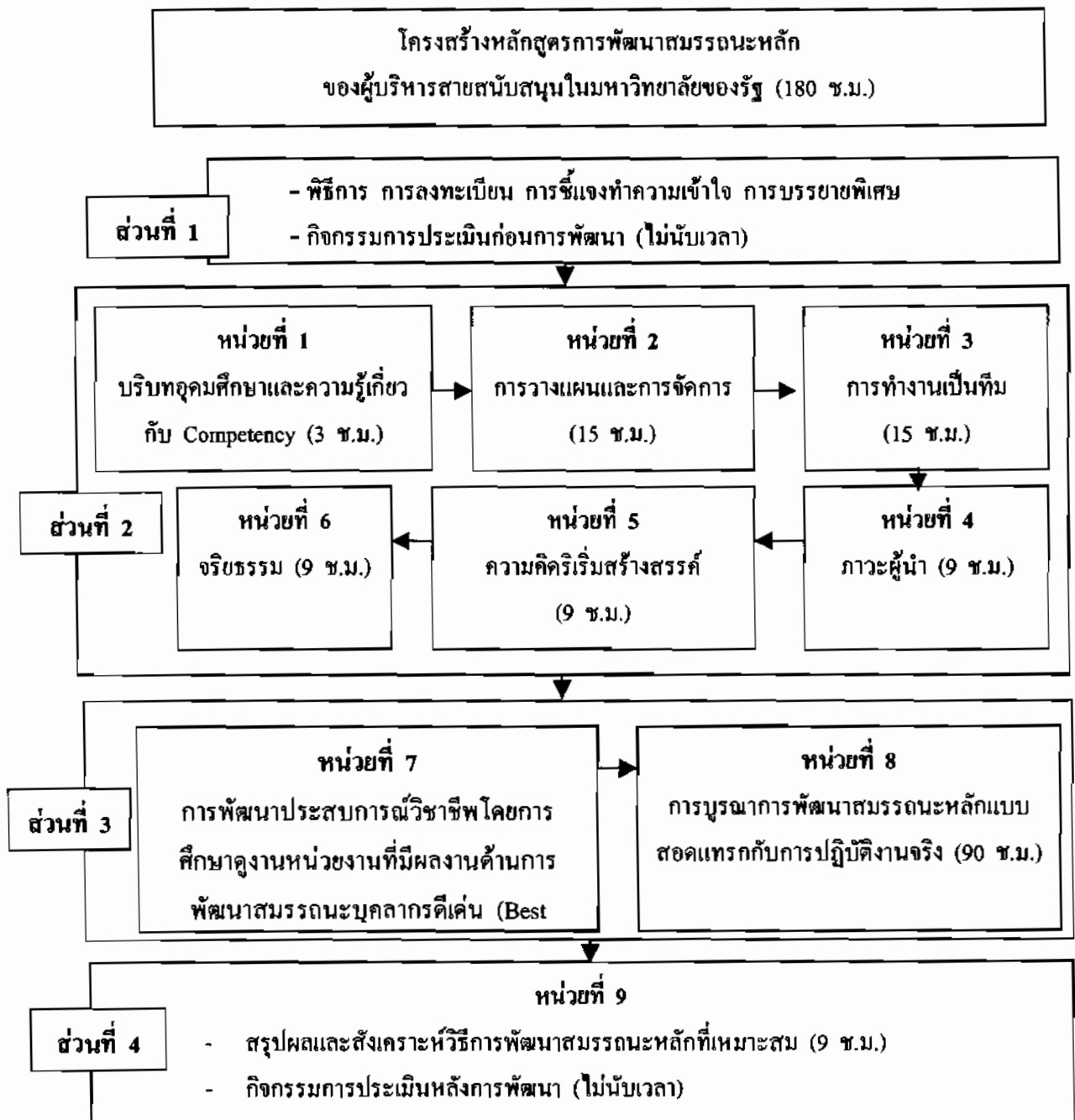


ส่วนที่ 2 ได้แก่ ส่วนการพัฒนาเข้ม คามเนื้อหา บริบทอุดมศึกษา, ความรู้เกี่ยวกับ สมรรถนะ และสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย เนื้อหาหน่วยการเรียนรู้ที่ 1 - 6 รวม 60 ชั่วโมง

ส่วนที่ 3 ได้แก่ ส่วนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพเพิ่มเติม และการบูรณาการสู่ การปฏิบัติงานจริง ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ที่ 7 และหน่วยการเรียนรู้ที่ 8 จำนวน 111 ชั่วโมง

ส่วนที่ 4 ได้แก่ ส่วนการสังเคราะห์สู่สมรรถนะหลัก และการสรุปผลการพัฒนา ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ที่ 9 จำนวน 9 ชั่วโมง

การเรียนรู้ตามหลักสูตรฯ ทั้ง 9 หน่วยการเรียนรู้ รายละเอียดดังปรากฏในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 โครงสร้างหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ

## 6. รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะ

หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีรูปแบบการพัฒนาอยู่หลายแบบ ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) การบรรยาย (Lecture) การจัดกิจกรรมเสริม (Supplementary Activities) การใช้เกมบริหาร (Management Games) การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreation Activities) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การระดมสมอง (Brain Storming) และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) รวมทั้ง การสรุปผลการศึกษาเนื้อหาหน่วยการเรียนรู้โดยใช้เทคนิค Graphic Review

## 7. สื่อที่ใช้ในการพัฒนา

ฝ่ายดำเนินการควรจัดเตรียมการวัสดุ/อุปกรณ์/สื่อที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาตามหลักสูตร อาทิ คอมพิวเตอร์ โปรเจกเตอร์ Visualizer เอกสาร วิซีดี และวัสดุสำนักงานอื่น ๆ ที่จำเป็น หรือ ตามที่วิทยากรร้องขอ โดยจัดเตรียมให้พร้อม

## 8. การบูรณาการการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติการจริง

### 8.1 แนวการจัดกิจกรรม

การจัดกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีแนวทางการเรียนรู้หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การประชุมกลุ่มย่อย การระดมสมอง การเรียนรู้แบบบูรณาการ และการติดตามประเมินผล เป็นต้น โดยอาจใช้แบบบันทึกการปฏิบัติงานระหว่างการนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบูรณาการสู่การปฏิบัติงานจริง รายละเอียดการบันทึก เช่น

- งาน หรือ กิจกรรมที่ดำเนินการคืออะไร
- ผลการดำเนินการเป็นอย่างไร
- ปัญหา อุปสรรคคืออะไร
- แนวทางแก้ไขปัญหา
- ข้อเสนอแนะ เป็นต้น

### 8.2 สื่อ นวัตกรรม หรือแหล่งเรียนรู้

สื่อที่นำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ต้องมีความหลากหลาย ทั้งสื่อธรรมชาติ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยี และสื่ออื่นๆ ซึ่งช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ มีคุณค่า น่าสนใจ ชวนคิด ชวนติดตาม





เข้าใจง่าย กระตุ้นการคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นสื่อที่ผ่านการศึกษาวิจัยศึกษาค้นคว้าวิจัยให้สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาและขอบข่ายเนื้อหาสาระที่หลักสูตรกำหนด

## มหาวิทยาลัยมหาสารคามกับการพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยมหาสารคามมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบการบริหารมหาวิทยาลัยตามหลักการบริหารจัดการที่ดีเพื่อความก้าวหน้า โดยในบางส่วนหนึ่งได้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถสนองต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีการจัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัย เช่น ส่งเสริมให้ศึกษาต่อ เข้าอบรม เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานต่าง ๆ เป็นต้น (คณะทำงานการปรับแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย กองแผนงาน. 2550 : 44) แต่มหาวิทยาลัยยังมีปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (วิทยา จันทรศิริ. 2551 ก : 83-86 ; อ้างอิงมาจาก อุดลย์ วิริยเวชกุล. 2550 : สัมภาษณ์)

1. สมรรถนะ (Competency) คือ มีความรู้ ความสามารถซึ่งจะต้องมองเห็นได้ ทำให้ พิสูจน์ได้ ประเมิน ได้ซึ่งความหมายนี้สำคัญมาก ในความเป็นจริงแล้ว บางคนอาจจะบอกว่า มีสมรรถนะ แต่ไม่สามารถพิสูจน์ได้ ประเมินได้ อย่างนี้ยังไม่เรียกว่ามีสมรรถนะ ถ้าหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะก็จะเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานได้ แท้ที่จริงแล้วหน่วยงานจะดำเนินกิจกรรมไปได้ด้วยดีก็ด้วยสมรรถนะของบุคลากรนั่นเอง ถ้าบุคลากรที่มีจำนวนมากทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามัคคี มีความสมานฉันท์ บุคลากรอาจมีความสามารถ มีสมรรถนะ แต่ถ้าต่างคนต่างทำไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน งานในส่วนรวมของหน่วยงานก็ไม่สามารถดำเนินการไปได้ กล่าวง่าย ๆ ถ้าต่างคนต่างทำไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน งานอันเป็นส่วนรวมของหน่วยงานนั้นก็ไม่สามารถดำเนินการไปได้ จะเก่งเพียงผู้เดียว แต่ส่วนรวมก็จะประสบปัญหาในแง่ที่ว่า ไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่มีเอกภาพงานก็จะชะงักในบางขั้นบางตอนที่ขาดหายไป ด้วยเหตุนี้บุคลากรที่มีสมรรถนะ มีความสามารถจึงเป็นหลักสำคัญที่สุดในการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งเราก็คงทราบกันดีว่า คน เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดตามหลัก 4 M นั่นเอง คำว่ามีความสามารถหรือมีสมรรถนะนั้น ถ้ากล่าวในภาพรวมก็คือ มีคุณภาพ นั่นเอง เมื่อมีคุณภาพแล้วผลงานที่เกิดขึ้น ก็จะติดตามไปด้วยเช่นเดียวกัน

2. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประสบปัญหาด้าน Competency ของบุคลากรที่สำคัญที่สุดในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคามยังต้องการพัฒนาสมรรถนะอีกมาก บุคลากรหลายคนมีคุณวุฒิปริญญาตรี ปริญญาโท แต่การที่ไม่ได้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรเหล่านั้นไม่ว่าจะคุณวุฒิใดก็ตามก็จะมีผลถดถอยไปตามกาลเวลา คนเราถ้าไม่มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน และยังไม่ได้รับ



การสนับสนุนจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับ ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับสูงแล้วสมรรถนะของ คนเหล่านั้น จะลดน้อยถอยลงตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป ความสำคัญอีกประการหนึ่งในข้อนี้ก็คือ ความสนใจติดคามกิจกรรมหรืองานที่ตนเองมีภาระหน้าที่รับผิดชอบ ยังต้องพัฒนาอีกอย่างมากไม่ว่า จะเป็นในระดับใด ๆ ก็ตาม ความที่เอาใจใส่ ความสนใจ ความพยายามที่จะปรับปรุงงานนั้น แต่ใน ทางการบริหารจัดการแล้ว อาจจะต้องกล่าวด้วยว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกระตุ้นในการที่จะ สร้างแรงจูงใจในการที่จะพัฒนาให้บุคลากรสามารถที่จะพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัย หน่วยงานต้องการได้ การมีความสนใจ เอาใจใส่ มีแรงจูงใจในการพัฒนาก็จะเป็นกำลังสำคัญของ มหาวิทยาลัยในอนาคตต่อไป ประเด็นสำคัญอีกประเด็นหนึ่ง ในเรื่องของสมรรถนะ ความจูงใจการ พัฒนาของฝ่ายบริหารก็คือ การสร้างความเป็นธรรมชาติให้เกิดขึ้น การประเมินในระดับต่าง ๆ ของ บุคลากรไม่ว่าจะเป็นสายสนับสนุนหรือสายอื่น ๆ ถ้าหากว่าการประเมินผลการตอบแทนความดีไม่มี ความยุติธรรม ไม่เป็นธรรม ขวัญกำลังใจของบุคลากรจะเสียไป ถ้ากำลังใจของบุคลากรหนึ่งคน สองคนหรือสามคนเสียไปคงไม่เป็นปัญหามาก แต่ถ้าการดำเนินการในเรื่องประเมินนั้นขาดความ ยุติธรรม จะมีผลกระทบต่อบุคลากรจำนวนมากในองค์กร

3. แนวทางการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่จะสร้างความเป็นธรรมขึ้นได้เครื่องมือ ที่สำคัญที่สุดในการประเมิน Competency ของบุคลากร ก็คือ ผลงานที่เป็นรูปธรรม (ไม่ใช่จากที่เป็น รูปธรรม หรือใช้คำหวาน ปากหวานเพียงอย่างเดียว) ผลงานรูปธรรมที่ออกมาแล้วสามารถ พิสูจน์ได้ว่ามีคุณภาพจริง เป็นไปตามปริมาณที่ต้องการจริง อันนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง แล้วก็จะ เป็นกำลังใจสำคัญให้แก่ผู้ที่มีความสนใจใฝ่รู้และมีความมานะพยายาม มีความอดสาหะวีริยะที่จะทำงาน แก่องค์กรให้สำเร็จต่อไป

4. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญมากในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ท่านคิดว่าผู้บริหาร สายสนับสนุนควรมี Competency ใน 2 ประการ คือ ประการแรก บุคลากรทุกคนไม่ว่าจะเป็น สายใดระดับใดล้วนเป็นผู้มีความสำคัญทั้งสิ้น ถ้าบุคลากรสายใดสายหนึ่งมีการหยุดชะงักไม่ว่าด้วย เหตุใดก็ตาม ก็จะมีผลต่อบุคลากรในสายอื่นชะงักตามไปด้วย ยกตัวอย่างง่าย ๆ คนงานก็มีความ สำคัญเป็นกลจักรสำคัญเช่นกัน สมมุติว่า อธิการบดีมาทำงานแล้วคนงานไม่มาเปิดห้องทำงาน ไม่มา ทำความสะอาด ก็คิดว่าอธิการบดีก็จะเข้าทำงานไม่ได้หรือทำงานลำบากเพราะไม่ได้รับความสะดวก หรืออธิการบดีจะเดินทางไปประชุมแต่คนขับรถไม่มา อธิการบดีก็ไม่สามารถไปประชุมได้ทัน อย่างนี้เป็นต้น เหล่านี้เป็นอุปสรรคทั้งสิ้น ดังนั้น บุคลากรไม่ว่าจะอยู่ส่วนใด จึงมีความสำคัญทั้งสิ้น ในโรงงานอุตสาหกรรม จุดนี้เป็นจุดสำคัญมาก เพราะว่า ถ้าหากมีข้อบกพร่องเกิดขึ้นในกระบวนการ ผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม ผลกระทบอาจเกิดตามมามหาศาล เพราะว่า บางครั้งบางคราว ผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นที่ส่ง ไปจำหน่ายอาจเกิดอันตรายต่อผู้บริโภค จนถึงอาจทำให้โรงงานนั้นขาดทุนถึง ขั้นล้มละลายไปได้ นี่ก็ชี้ให้เห็นว่า จุดเล็ก ๆ ก็มีความสำคัญไม่น้อยกว่าจุดใหญ่ เช่นกัน และ



ประการที่ 2 ก็คือ บุคลากรสายสนับสนุนนั้น ส่วนใหญ่มีหน้าที่ที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกการทำงานให้แก่บุคลากรสายอื่นในมหาวิทยาลัย เช่น อาจารย์ และผู้บริหาร ดำเนินไปด้วยดี การดำเนินการไปด้วยดีนั้น แน่นอนจะต้องได้รับความสะดวกจากบุคลากรสายสนับสนุน ยกตัวอย่าง เช่น ในมหาวิทยาลัย กลุ่มบุคคลที่สำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถรโลงต่อไปได้ ก็คือ นิสิต แต่ถ้านิสิตมาลงทะเบียนแล้วไม่ได้รับความสะดวกจากกองทะเบียนและประมวลผล ไม่ได้รับความสะดวกจากกองกิจการนิสิต ไม่ได้รับความสะดวกจากเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขานุการคณะในเรื่องการจัดการเรียนการสอน เห็นได้ชัดว่า 3 กลุ่มนี้เป็นบุคลากรสายสนับสนุน ผลที่ตามมาก็คือ ในปีต่อ ๆ ไป ก็จะมีการบอกเล่าต่อไปว่า หน่วยงานนั้นหน่วยงานนี้ มหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยนี้ไม่ให้บริการแก่นิสิต ดังนั้น ผู้ที่จะมาสมัครเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยจะมีจำนวนน้อยลง ถ้าเราเป็นเจ้าของร้านค้าที่อาศัยผู้มาซื้อบริการของเรา มาซื้อผลิตภัณฑ์ของเรา ถ้าเราบริการไม่ดี คนก็มาซื้อน้อย คนมารับบริการก็น้อย ทุกวันนี้เป็นที่ทราบกันดีว่า สาขาธุรกิจการบดี มีจำนวนมากที่มาบ่นถึงเรื่องการบริการที่ได้รับจากหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ดังนั้น สมรรถนะการบริการของบุคลากรสายสนับสนุนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งขอคิด ในการที่จะทำให้ผู้มารับบริการได้รับความสะดวกและสร้างชื่อเสียงแก่มหาวิทยาลัย ถ้าบริการดีก็เท่ากับเป็นการประชาสัมพันธ์ให้แก่บุคคลภายนอก โดยอัตโนมัติโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด

5. ผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยควรมีสมรรถนะที่จำเป็น 3 ประการ คือ

5.1 ประการที่ 1 ต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนเอง เช่น คนทำงานกองแผนงานต้องมีความรู้เรื่องการวางแผนเป็นอย่างดี อยู่สายบริการการศึกษาก็ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริการการศึกษาเป็นอย่างดีด้วย ถ้าเป็นเลขานุการคณะก็ต้องมีความรู้เรื่องความเป็นแม่บ้านของคณะ โดยจะต้องรู้ทั้งในเรื่องการศึกษา การสนับสนุน การเอาใจนิสิต ความรู้เรื่องการตลาด การประชาสัมพันธ์ ต้องมีความเชี่ยวชาญในศาสตร์นั้น ๆ

5.2 ประการที่ 2 ต้องมีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ IT คือ ต้องเขียนได้ พิมพ์ได้ ใช้ Internet ในการติดต่อสื่อสารได้ เพราะปัจจุบันได้มีการปรับทิศทางการทำงานของคนไปอย่างมาก ผู้บริหารสายสนับสนุนต้องมีความรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยในการที่จะสามารถติดต่อสื่อสารโดย Internet ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ถ้าเมื่อผู้บริหารระดับนี้ ผู้ใดที่ขาดความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ จะเป็นปัญหาต่อการพัฒนาหน่วยงานไปมากพอสมควรจากประสบการณ์ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรื่องนี้เป็นความจริงอย่างที่สุด มีผู้บริหารสายสนับสนุนจำนวนหนึ่งที่ยังด้อยสมรรถนะในด้านนี้ และมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้มากยิ่งขึ้นจนสามารถทำได้ด้วยตนเอง โดยต้องมีความสนใจใฝ่รู้ในเรื่องสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย



5.3 ประการที่ 3 การทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสายสนับสนุนต้องตระหนักว่างานในหน้าที่ที่ตนทำนั้น เราไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ จะต้องมีส่วนอื่นช่วยทำหรือทำให้ทั้งสิ้นหรือเกือบทั้งสิ้น ดังนั้น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การให้แรงจูงใจที่ดี ตลอดจน การให้คำแนะนำแก่บุคลากรในสำนักงานที่ดี จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำอีกลักษณะหนึ่ง เป็นผู้นำที่สามารถชี้แนะได้ ให้คำแนะนำได้ เมื่อเขาต้องการ หรือ ถ้าไม่สามารถชี้แนะได้ก็สามารถบอกแหล่งความรู้ที่จะไปหาความรู้ที่เขาต้องการได้ ผู้บริหารสายสนับสนุนเป็นบุคคลสำคัญการที่หน่วยงานใด ๆ ก็ตามไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยดีมีการชะงัก มีการสะดุดสาเหตุสำคัญที่สุด ก็คือ ความขัดแย้งภายใน หรือ conflict ที่เกิดขึ้นนั้นส่วนใหญ่เกิดจากผู้บริหารนั่นเอง ผู้บริหารสายสนับสนุนมีส่วนที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งภายในเป็นอย่างมาก ทำให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานไม่ยอมทำงานหรือทำแบบขอไปที หรือถ้าผู้บริหารไม่อยู่ก็ไม่ทำ อย่างนี้เป็นต้น ทำให้การดำเนินงานไม่ดำเนินไปด้วยดีอย่างราบรื่นเท่าที่ควร ความขัดแย้งจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานในการปฏิบัติงานนั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญคือ หัวหน้างาน หรือ ผู้บริหารสายสนับสนุน หากเม้นตระหนักถึงความสำคัญบุคลากรกลุ่มนี้ จะต้องลดความขัดแย้งลง ทำอย่างไรที่จะส่งเสริมจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำงานเพื่อสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานนั้นๆ

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หรือ ความสามารถของบุคลากรในองค์การมีความสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของงาน โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานจะต้องมีความรู้ เจตคติ มีทักษะ ประสิทธิภาพ คุณลักษณะ ที่เป็นความสามารถสูงสุดที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานขั้นค่าที่พึงพอใจได้ ซึ่งผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐทุกคนจะต้องมีสมรรถนะหลักอันเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงขีดความสามารถของผู้บริหารสายสนับสนุนในการบริหารองค์การให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารสายสนับสนุนเป็นกำลังสำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้พัฒนาก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศไม่ว่าจะเป็นระดับสากล ระดับนานาชาติหรือระดับชาติ ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนดไว้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

วิรัช ศรีหรั่ง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า



1. ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานในระดับมาก และการปฏิบัติงานตามภาระงานหลักของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 6 งาน ก็อยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานตามภาระงานหลัก 6 งาน ไม่แตกต่างกัน

สังกัส กิจส่งเสริมชน (2543 : 26) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี รุ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามภารกิจ ในภาพรวมมีการปฏิบัติงานตามภารกิจได้มากในทุกภาค ยกเว้นภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ที่ปฏิบัติการกิจในระดับปานกลาง ภารกิจที่ยังมีการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ได้แก่ การส่งเสริมการจัดการในสถานประกอบการ การจัดทำระบบข้อมูลสถิติระดับภาค การติดตามและการรายงานผลการดำเนินงานในระดับภาค การประสานงานกันระหว่างภาคและการประสานงานกันระดับกองต่าง ๆ ในกรมอาชีวศึกษา การปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการปฏิบัติมากเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน/โครงการส่งเสริมและพัฒนาอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี แต่กิจกรรมการดำเนินการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งได้แก่

1. การเตรียมงานดำเนินการและประเมินผลการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาที่จะยกระดับความสามารถของครูผู้สอนในสถานศึกษา และครูฝึกในสถานประกอบการ
2. การให้คำปรึกษาตลอดจนการให้ข้อมูล ข่าวสารและคำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี
3. การเผยแพร่และนำความคิดจากสำนักงานโครงการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีไปสู่ศูนย์ภาค
4. การรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการต่อสำนักงานโครงการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี กรมอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545 : 72-74) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาภาพรวม ผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ปี พ.ศ. 2543 - 2544 ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้เข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับสูงสุด รองลงมา คือ สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับสุดท้าย เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของ



ผู้เข้ารับการประเมินทั้ง 3 กลุ่มแล้ว ผลปรากฏว่า สมรรถนะหลักทางการบริหารที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.1) ของสำนักงาน ก.พ. เหมือนกันกับของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ส่วนราชการระดับกรมเสนอชื่อ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ผ่านหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ที่ ก.พ. รับรอง คือ การประสานสัมพันธ์ ทั้งนี้ ทั้ง 3 กลุ่ม ต่างก็มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจ อยู่ในลำดับ สุดท้าย

ชาตรี ทิมจรัส (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การคิดคามผลการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ที่ได้รับและการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา กรุงเทพมหานคร ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ และเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ที่ได้รับกับการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ผ่านการฝึกอบรม หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ที่ได้รับของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หมวดที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หมวดการบริหารงาน ในโรงเรียน หมวดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดของกลุ่ม คือ หมวดความรู้ทั่วไป ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หมวดที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือหมวดการบริหารงานในโรงเรียน หมวดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดของกลุ่ม คือ หมวดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความรู้ที่ได้รับกับการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งได้แก่ เพศ, อายุ, วุฒิทางการศึกษา, อายุราชการ พบว่า ไม่มี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกปัจจัย

อรลดา เกรียงไกรวานิช (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การคิดคามผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมผู้บังคับบัญชาบุคลากร หลักสูตรผู้นำบุคลากร ของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีพุทธศักราช 2545 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อคิดคามผลและศึกษาปัญหาอุปสรรคจากการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรมไปปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนกิจกรรมบุคลากร ของผู้เข้ารับการอบรมผู้บังคับบัญชาบุคลากร หลักสูตรผู้นำบุคลากรของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร รุ่นที่ 1 ปีพุทธศักราช 2545 โดยได้คิดคามผลหลังการอบรมแล้ว 6 เดือน ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้นำบุคลากรได้นำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรมไปปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีปัญหาและอุปสรรคจากการปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย



ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมยูวกาชาดของครูที่ส่งเข้ารับการอบรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนยูวกาชาดของสมาชิกยูวกาชาด ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ผ่านเกณฑ์ การประเมิน ( $\geq$  ร้อยละ 60.00) ทุกหน่วยการเรียนรู้

ปิยะพันธ์ สัมพมาศ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การติดตามผลการฝึกอบรม CBST ภายใต้โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน ผลการศึกษาพบว่าระดับการนำความรู้หลังการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม CBST มีการนำไปใช้งานในระดับน้อย ระดับของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของบุคลากรผู้ผ่านการอบรมทุกหลักสูตร มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับระดับของความต้องการแนวทางในการพัฒนาการบริหารและการจัดการระบบ CBST นั้น เมื่อเฉลี่ยระดับคะแนนความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมทั้ง 3 กลุ่มหลักสูตร แล้วพบว่า แนวทางการบริหารโดย “กรมฯ แจกจ่ายชุดการฝึกที่มีอยู่ทั้งหมดให้ สพร./ศพจ. ตรวจสอบและทดลองใช้” มีความต้องการมากที่สุด และประเด็นแนวทางการบริหารโดย “ให้รางวัลสูงใจสำหรับผู้ที่ใช้ชุดการฝึกเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกปกติ” เฉลี่ยแล้วมีความต้องการอยู่ในระดับรองลงมา และในเรื่องของระดับความคิดเห็นในด้านความต้องการพัฒนาตนเองในเรื่องการจัดทำสื่ออุปกรณ์ช่วยฝึกเพื่อใช้ในการฝึกอบรมระบบ CBST เมื่อรวมคะแนนเฉลี่ยทั้ง 3 กลุ่มแล้วพบว่า ผู้ผ่านการอบรมมีความต้องการฝึกอบรมด้านการจัดทำสื่อ CD-ROM เพื่อใช้ในระบบ CBST มากที่สุด และรองลงมาต้องการฝึกอบรมด้านการจัดทำสื่อวีดิทัศน์เพื่อใช้ในระบบ CBST สุดท้ายในเรื่องการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของบุคลากรผู้ผ่านการอบรม CBST จำแนกตามสาขาที่ปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่มหลักสูตร มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

จิราภรณ์ โชติพิภพชุกกุล (2546 : 76-78) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขที่เข้ารับการศึกษาคือในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เทียบเท่าปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) ภาคพิเศษ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม อยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก โดยเฉพาะสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน 3) ผลกระทบต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในด้านบวก พบว่า การศึกษาคือทำให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เลย และยังสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ได้ ส่วนด้านลบพบว่า ทำให้สุขภาพทรุดโทรมเครียด และค่าใช้จ่ายสูงขึ้น



สุภาณี ใหญ่เยี่ยม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การติดตามผลการนำความรู้จากหลักสูตรไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการศึกษาหลักสูตรนักวิจัยระดับปฏิบัติการ ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ โดยศึกษาจากผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักวิจัยระดับปฏิบัติการ ซึ่งจัดขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ รุ่นที่ 1, 2, 4 และ 8 จำนวน 138 คน ผลการวิจัยพบว่า การนำความรู้จากหลักสูตรไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการศึกษาหลักสูตรนักวิจัยระดับปฏิบัติการ ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่เกี่ยวกับระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน ความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับการนำความรู้จากหลักสูตรไปใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนเพศ อายุงาน ประสบการณ์ด้านการวิจัย และกระบวนการดำเนินการฝึกอบรม ไม่มีความสัมพันธ์กับการนำความรู้จากหลักสูตรไปใช้ในการปฏิบัติงาน

วิทยา จันทร์ศิริ (2551 ข : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์หาสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก และเพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยทำการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรจากแนวคิดของบุคคลหรือหน่วยงานที่สำคัญในประเทศและต่างประเทศ ทำการวิจัย 6 ขั้นตอน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม

2. วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน มี 9 เทคนิควิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การบรรยาย การจัดกิจกรรมเสริม การใช้เกมบริหาร การใช้กิจกรรมนันทนาการ การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง และการศึกษาดูงานนอกสถานที่

3. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรมีหลากหลาย มีเนื้อหาครอบคลุมทุกสมรรถนะ ประกอบด้วย 9 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 180 ชั่วโมงหรือประมาณ 5 สัปดาห์ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และให้มีการประเมินทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

4. ผลการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ปรากฏดังนี้





4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีสมรรถนะหลักก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และหลังการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความพึงพอใจต่อหลักสูตร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

4.3 ผลการประเมินระดับความสำเร็จของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก และมีสมรรถนะหลักที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม

4.4 ผู้เข้ารับการพัฒนา มีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี คือ มีคะแนนอยู่ระหว่าง 80 - 90 คะแนนหรือค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.00 – 4.50

ปราณี ชุ่มเพ็ญ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การติดตามผลการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี และผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี จำนวน 58 คน ผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี จำนวน 49 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี และผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีมีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ ก่อนปรับเปลี่ยนโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีสามารถปฏิบัติงานในทุกด้านได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีไม่มีความชัดเจนในคำสั่งการปฏิบัติงาน จึงทำให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ระหว่าง 1-3 ครั้งในแต่ละปีการศึกษา สำหรับการนำความรู้จากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านหลักสูตรภาษาอังกฤษเร่งรัดที่นำไปใช้ในระดับปานกลาง สำหรับด้านการประเมินผลพบว่าได้นำไปใช้ใน ระดับปานกลางค่อนข้างมาก เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า หลักสูตรการอบรมเป็นหลักสูตรที่ดีสามารถนำความรู้ ทักษะไปใช้ปฏิบัติงาน ได้จริง



## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

Barbara (1982 : 1791A) ได้ศึกษาติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษาระดับการศึกษาผู้ใหญ่ สาขาอาชีพที่สำเร็จการศึกษาระหว่างปี ค.ศ. 1972-1981 มหาวิทยาลัยเท็กซัสและเอ็ม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา ในสาขาอาชีพเกี่ยวกับการหางาน และการนำความรู้ที่ได้ศึกษาไปใช้ในการดำเนินชีวิต เพื่อปรับปรุงและประเมินผลหลักสูตรของสถาบัน จากผลงานวิจัยพบว่า ผู้สำเร็จส่วนใหญ่ทำงานตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษา ผู้บังคับบัญชามีความพอใจในผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาเนื่องจากมีทักษะและมนุษยสัมพันธ์ สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาไปประยุกต์ใช้กับชีวิตจริงได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้สำเร็จการศึกษาก็ได้เสนอแนะให้สถาบันได้มีการสอนที่เน้นเอกัตภาพส่วนบุคคล ฝึกทักษะการพูดและการเขียนเพื่อใช้ในการติดต่อมากขึ้น รวมทั้งให้บริการคำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับตลาดแรงงานของผู้สำเร็จการศึกษาคด้วย

Tillema (2003 : 359) ได้วิจัยการตรวจสอบการประเมินการปฏิบัติงานในองค์กร : การสร้างมาตรฐานคุณภาพสำหรับการประเมินสมรรถนะ สรุปว่า การประเมินสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การตรวจสอบสมรรถนะต้องกระทำอย่างละเอียดและระมัดระวังในการใช้เครื่องมือการประเมิน วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อค้นหาการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนากระบวนการคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง วิธีดำเนินการ โดยการสำรวจเกณฑ์คุณภาพเพื่อการพัฒนาการสร้างเครื่องมือการประเมิน การพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน และการนำไปทดลองประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานในสถาบันหลายแห่ง ข้อค้นพบจากการวิจัยได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและองค์กรในอนาคต รวมทั้ง ผลการประเมินสามารถนำไปทบทวนคุณภาพของเครื่องมือการประเมินสมรรถนะ



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการติดตามประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2 ได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2 จำนวน 62 คน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน จำนวน 1,488 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2 จำนวน 56 คน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน รวมทั้งสิ้น 306 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan. เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เก็บรวบรวมแบบสอบถามได้ดังนี้

2.1 ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2 จำนวน 45 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.35

2.2 ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน จำนวน 281 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ



## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม การติดตามประเมินผลผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของ ผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2 มี 2 ชุด ประกอบด้วย

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามใช้สอบถามผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 สมรรถนะหลักของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน จำนวน 5 ด้าน ๆ ละ 4 ข้อ รวม 20 ข้อ และข้อคำถามภาพรวมแต่ละด้าน จำนวน 5 ข้อ รวมทั้งสิ้น 25 ข้อ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 การนำความรู้ไปถ่ายทอด/เผยแพร่ การนำความรู้ที่ได้รับการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม จำนวน 3 ข้อลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และแบบปลายเปิด

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร จำนวน 4 ข้อ ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และแบบปลายเปิด

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามใช้สอบถามผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 สมรรถนะหลักของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน จำนวน 5 ด้าน ๆ ละ 4 ข้อ รวม 20 ข้อ และข้อคำถามภาพรวมแต่ละด้าน จำนวน 5 ข้อ รวมทั้งสิ้น 25 ข้อ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 การถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมภายหลังการอบรม จำนวน 2 ข้อลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน จำนวน 1 ข้อ ลักษณะเป็นแบบปลายเปิด



## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ โดยมีรายละเอียดในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร หนังสือ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. นำแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษามาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษา โดยเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สำหรับแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับสมรรถนะ	ความหมาย
5	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด
4	มีสมรรถนะระดับมาก
3	มีสมรรถนะระดับปานกลาง
2	มีสมรรถนะระดับน้อย
1	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยพิจารณาความถูกต้อง ครอบคลุมในประเด็นที่ต้องการ ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

3.1 รศ.ดร.ไพฑูริย์ สุขศรีงาม คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ รองคณบดีฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.3 อาจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิริ ผู้อำนวยการสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.4 นางสิริพร ศิระบุชา ผู้อำนวยการกองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เสร็จแล้วจึงทดลองใช้ (Try Out) กับหัวหน้างาน จำนวน 30 คน และพนักงาน จำนวน 30 คน

5. วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Item Total Correlation) และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค ได้ดังนี้



ชุดที่ 1 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.51-0.93 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.98

ชุดที่ 2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.65-0.87 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.97

#### 6. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมแบบสอบถาม ส่งไปยังผู้ผ่านการอบรมและผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลจากแบบสอบถาม
2. ลงรหัสแบบสอบถามตามที่ได้กำหนดไว้และตรวจสอบความถูกต้องของการลงรหัส
3. ดำเนินการประมวลผลข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์ วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

3.2 วิเคราะห์สมรรถนะหลักของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน โดยค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ดังนี้

เกณฑ์ระดับคะแนน		ระดับสมรรถนะ
4.51 – 5.00	หมายความว่า	มากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายความว่า	มาก
2.51 – 3.50	หมายความว่า	ปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายความว่า	น้อย
1.00 – 1.50	หมายความว่า	น้อยที่สุด

3.3 วิเคราะห์การนำความรู้ไปถ่ายทอด/เผยแพร่ การนำความรู้ที่ได้รับการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม และ การถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้และการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมภายหลังการอบรม โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) และบรรยายแบบความเรียง



### 3.4 วิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ใช้การบรรยายแบบความเรียง

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ค่าสถิติร้อยละ (percentage) ใช้สูตรการคำนวณ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 104)

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ	P	แทน	ร้อยละ
	f	แทน	ความถี่ที่ต้องการให้เป็นร้อยละ
	N	แทน	จำนวนประชากรของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตรการคำนวณดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 105)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนน
	N	แทน	จำนวนทั้งหมด

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตรการคำนวณดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 106)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum x$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนน
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนยกกำลังสองทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนทั้งหมด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการสื่อความหมาย จึงได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไป
- ตอนที่ 2 สมรรถนะหลักของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน
- ตอนที่ 3 การถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมภายหลังการอบรม
- ตอนที่ 4 การนำความรู้ที่ได้รับการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร





## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ผ่านการอบรม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง  
ปรากฏผลดังตาราง 1 – 2

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ผ่านการอบรม

สถานภาพทั่วไปของผู้ผ่านการอบรม	จำนวน (45 คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	16	35.56
หญิง	29	64.44
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	1	2.22
30 - 40 ปี	12	26.67
41 - 50 ปี	19	42.22
มากกว่า 50 ปี	13	28.89
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	9	20.00
ปริญญาโท	36	80.00
<b>ตำแหน่งงานในปัจจุบัน</b>		
ผู้อำนวยการกอง	7	15.56
เลขานุการ/หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ	11	24.44
หัวหน้ากลุ่มงาน	23	51.11
อื่น ๆ เช่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เป็นต้น	4	8.89



ตาราง 1 (ต่อ)

สถานภาพทั่วไปของผู้ผ่านการอบรม	จำนวน (45 คน)	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	1	2.22
5 – 10 ปี	4	8.89
11 – 15 ปี	15	33.33
16 – 20 ปี	7	15.56
มากกว่า 20 ปี	17	37.78
ไม่ระบุ	1	2.22
<b>รุ่นที่ผ่านการอบรมหลักสูตร</b>		
รุ่นที่ 1	21	46.67
รุ่นที่ 2	24	53.33

จากตาราง 1 ข้อมูลไปของผู้ผ่านการอบรม จำแนกตามเพศ พบว่า เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 64.44) และเป็นเพศชาย (ร้อยละ 35.56) จำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่อายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี (ร้อยละ 42.22) รองลงมาคือ อายุมากกว่า 50 ปี (ร้อยละ 28.89) อายุ 30 - 40 ปี (ร้อยละ 26.67) และอายุต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 2.22) ตามลำดับ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท (ร้อยละ 80.00) และระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 20.00) จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน (ร้อยละ 51.11) รองลงมาคือ เลขานุการ/หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ (ร้อยละ 24.44) ผู้อำนวยการกอง (ร้อยละ 15.56) และตำแหน่งอื่น ๆ เช่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เป็นต้น (ร้อยละ 8.89) จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 37.78) รองลงมาคือ 11 – 15 ปี (ร้อยละ 33.33) 16 – 20 ปี (ร้อยละ 15.56) 5 – 10 ปี (ร้อยละ 8.89) ต่ำกว่า 5 ปี (ร้อยละ 2.22) และไม่ระบุ (ร้อยละ 2.22) จำแนกตามรุ่นที่ผ่านการอบรมหลักสูตร พบว่า ผ่านการอบรมหลักสูตรในรุ่นที่ 2 (ร้อยละ 53.33) และรุ่นที่ 1 (ร้อยละ 46.67)



ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

สถานภาพทั่วไปของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	จำนวน (281 คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	77	27.40
หญิง	202	71.89
ไม่ระบุ	2	0.71
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	65	23.13
30 - 40 ปี	127	45.20
41 - 50 ปี	50	17.79
มากกว่า 50 ปี	39	13.88
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	4.27
ปริญญาตรี	117	41.64
ปริญญาโท	136	48.40
ปริญญาเอก	15	5.34
ไม่ระบุ	1	0.36
<b>สถานะผู้ประเมิน</b>		
ผู้บังคับบัญชา	56	19.93
เพื่อนร่วมงาน	93	33.10
ผู้ได้บังคับบัญชา	132	46.98

จากตาราง 2 พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 71.89) และเป็นเพศชาย (ร้อยละ 27.40) จำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 30-40 ปี (ร้อยละ 45.20) รองลงมาคือ อายุต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 23.13) 41 - 50 ปี (ร้อยละ 17.79) อายุมากกว่า 50 ปี (ร้อยละ 13.88) จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่ปริญญาโท (ร้อยละ 48.40) ปริญญาตรี (ร้อยละ 41.64) ปริญญาเอก (ร้อยละ 5.34) และต่ำกว่าปริญญาตรี



(ร้อยละ 4.27) และจำแนกตามสถานะผู้ประเมิน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา (ร้อยละ 46.98) รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 33.10) และผู้บังคับบัญชา (ร้อยละ 19.93)

ตอนที่ 2 สมรรถนะหลักของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน

สมรรถนะ	ผู้ผ่านการอบรม		ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับ บัญชา		รวม		ระดับ สมรรถนะ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>1. ด้านจริยธรรม</b>							
1.1 ปฏิบัติตนตามระเบียบวินัย เป็นแบบอย่างที่ดีต่อคนทั่วไป	4.36	0.57	3.95	0.79	4.01	0.78	มาก
1.2 ปฏิบัติต่อผู้อื่น อย่างถูกต้อง และสุจริตธรรม	4.33	0.52	3.82	0.82	3.89	0.80	มาก
1.3 ความอดทน สุขุม เยือกเย็น รู้จักควบคุมอารมณ์	4.24	0.71	3.74	0.90	3.81	0.89	มาก
1.4 ความซื่อสัตย์ สุจริต	4.67	0.52	4.13	0.78	4.21	0.77	มาก
1.5 สมรรถนะด้านจริยธรรม โดยภาพรวม	4.40	0.76	3.98	0.82	4.04	0.82	มาก
<b>2. ด้านการวางแผนและการจัดการ</b>							
2.1 ความสามารถในการวิเคราะห์ ข้อมูลอย่างถูกต้องรอบคอบ และเป็นระบบ	4.04	0.74	3.82	0.79	3.85	0.79	มาก
2.2 ความสามารถในการกำหนด แนวทางการปฏิบัติงานได้อย่าง เหมาะสมและเป็นรูปธรรม	4.11	0.75	3.80	0.81	3.84	0.80	มาก



ตาราง 3 (ต่อ)

สมรรถนะ	ผู้ผ่านการอบรม		ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับ บัญชา		รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะ
2.3 มีการควบคุม ติดตาม และ ประเมินผลการทำงานอย่าง เป็นระบบ	4.00	0.80	3.70	0.86	3.74	0.85	มาก
2.4 มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณ ภาพการปฏิบัติงานอย่างค่อ เนื่อง	4.04	0.80	3.75	0.87	3.79	0.87	มาก
2.5 สมรรถนะด้านการวางแผน และการจัดการ โดยภาพรวม	4.02	0.69	3.81	0.81	3.84	0.80	มาก
<b>3. ด้านการทำงานเป็นทีม</b>							
3.1 ความสามารถในการกำหนด เป้าหมาย วางแผน แบ่งงาน และความรับผิดชอบในงาน ที่ได้รับมอบหมาย	4.22	0.74	3.86	0.83	3.91	0.82	มาก
3.2 ยอมรับฟังความคิดเห็นของ เพื่อนร่วมงาน	4.42	0.62	3.98	0.83	4.04	0.82	มาก
3.3 การมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ อย่างสร้างสรรค์	4.29	0.76	4.00	0.84	4.04	0.84	มาก
3.4 มีความเอื้อเฟื้อ ห่วงใย มีความ เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.51	0.76	4.03	0.85	4.10	0.85	มาก
3.5 สมรรถนะด้านการทำงาน เป็นทีมโดยภาพรวม	4.22	0.82	3.89	0.92	3.93	0.92	มาก



ตาราง 3 (ต่อ)

สมรรถนะ	ผู้ผ่านการอบรม		ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับ บัญชา		รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะ
<b>4. ด้านภาวะผู้นำ</b>							
4.1 มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล	4.07	0.75	3.76	0.84	3.80	0.83	มาก
4.2 ความสามารถในการสื่อสาร โน้มน้าวและถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจได้	4.02	0.78	3.81	0.80	3.84	0.80	มาก
4.3 ความมั่นใจในตนเอง กล้าตัดสินใจ	4.23	0.80	3.87	0.79	3.92	0.80	มาก
4.4 ความสามารถในการ ให้คำปรึกษา/คำแนะนำ	4.22	0.74	3.94	0.86	3.98	0.85	มาก
4.5 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ โดยภาพรวม	4.16	0.71	3.80	0.86	3.85	0.85	มาก
<b>5. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>							
5.1 ความสามารถในการคิดหาแนว ทางใหม่ มีคุณค่าและเป็นประโยชน์	4.07	0.78	3.74	0.86	3.78	0.86	มาก
5.2 ความสามารถในการคิดหาคำ ตอบหลายแง่มุม	4.02	0.75	3.77	0.85	3.80	0.84	มาก
5.3 สามารถนำสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัว มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้	4.11	0.80	3.81	0.83	3.85	0.83	มาก
5.4 มีการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	4.18	0.81	3.81	0.88	3.86	0.88	มาก
5.5 สมรรถนะด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์โดยภาพรวม	4.11	0.75	3.73	0.86	3.78	0.86	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.19</b>	<b>0.70</b>	<b>3.84</b>	<b>0.77</b>	<b>3.91</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>



จากตาราง 3 พบว่า สมรรถนะหลักของผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับสมรรถนะหลักได้ดังนี้ ด้านจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.04$ ) รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 3.93$ ) ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 3.85$ ) ด้านการวางแผนและการจัดการ ( $\bar{X} = 3.84$ ) และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.78$ )

ผู้ผ่านการอบรมได้ประเมินตนเองเมื่อผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับ ดังนี้ ความซื่อสัตย์ สุจริต ( $\bar{X} = 4.67$ ) มีความเอื้อเฟื้อ ห่วงใย มีความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.51$ ) ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.42$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีการควบคุม ติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.00$ )

ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ประเมินผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับ ดังนี้ ความซื่อสัตย์ สุจริต ( $\bar{X} = 4.13$ ) มีความเอื้อเฟื้อ ห่วงใย มีความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.03$ ) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.00$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีการควบคุม ติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.70$ )



ตอนที่ 3 การถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ  
ผู้ผ่านการอบรมภายหลังการอบรม

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของการถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา

การถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้	ผู้ผ่านการอบรม (45 คน)		ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา (281 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มาก	29	64.44	107	38.08
ปานกลาง	11	24.44	109	38.79
น้อย	2	4.44	23	8.18
ไม่ได้ถ่ายทอด/เผยแพร่	1	2.22	17	6.05
ไม่ทราบ	-	-	25	8.90
ไม่ระบุ	2	4.44	-	-
รวม	45	100.0	281.00	100.00

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ผ่านการอบรมได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับการถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้  
แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 64.44) ระดับปานกลาง (ร้อยละ  
24.44) ระดับน้อย และไม่ระบุ เท่ากัน (ร้อยละ 4.44) และไม่ได้ถ่ายทอด/เผยแพร่ (ร้อยละ 2.22)

ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา ได้ประเมินผู้ผ่านการอบรม  
เกี่ยวกับการถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง  
(ร้อยละ 38.79) ระดับมาก (ร้อยละ 38.08) ไม่ทราบ (ร้อยละ 8.90) ระดับน้อย (ร้อยละ 8.18) และไม่ได้  
ถ่ายทอด/  
เผยแพร่ (ร้อยละ 6.05)





ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม  
ภายหลังจากการอบรม

สมรรถนะ	ผู้ผ่านการอบรม (45 คน)		ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (281 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>สมรรถนะด้านจริยธรรม</b>				
ดีขึ้น	39	86.67	207	73.67
ไม่เปลี่ยนแปลง	6	13.33	72	25.62
ไม่ระบุ	-	-	2	0.71
รวม	45	100.00	281	100.00
<b>สมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการ</b>				
ดีขึ้น	41	91.11	207	73.67
ไม่เปลี่ยนแปลง	4	8.89	72	25.62
ไม่ระบุ	-	-	2	0.71
รวม	45	100.00	281	100.00
<b>สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม</b>				
ดีขึ้น	40	88.89	203	72.24
ไม่เปลี่ยนแปลง	5	11.11	76	27.05
ไม่ระบุ	-	-	2	0.71
รวม	45	100.00	281	100.00
<b>สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ</b>				
ดีขึ้น	40	88.89	191	67.97
ไม่เปลี่ยนแปลง	5	11.11	88	31.32
ไม่ระบุ	-	-	2	0.71
รวม	45	100.00	281	100.00



ตาราง 5 (ต่อ)

สมรรถนะ	ผู้ผ่านการอบรม (45 คน)		ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (281 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				
ดีขึ้น	43	95.56	186	66.19
ไม่เปลี่ยนแปลง	2	4.44	93	33.10
ไม่ระบุ	-	-	2	0.71
รวม	45	100.0	281	100.0

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ผ่านการอบรม ได้ประเมินตนเอง การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม ทั้ง 5 สมรรถนะ อยู่ในระดับดีขึ้น รองลงมาคือ ไม่เปลี่ยนแปลง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ประเมินผู้ผ่านการอบรม การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม ทั้ง 5 สมรรถนะอยู่ในระดับดีขึ้น รองลงมาคือ ไม่เปลี่ยนแปลง



ตอนที่ 4 การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของผู้ผ่านการอบรม จำแนกตามระดับการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้ ในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
<b>สมรรถนะด้านจริยธรรม</b>		
มาก	39	86.67
ปานกลาง	5	11.11
ไม่ระบุ	1	2.22
รวม	45	100.00
<b>สมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการ</b>		
มาก	30	66.67
ปานกลาง	13	28.89
น้อย	1	2.22
ไม่ระบุ	1	2.22
รวม	45	100.00
<b>สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม</b>		
มาก	35	77.78
ปานกลาง	8	17.78
น้อย	1	2.22
ไม่ระบุ	1	2.22
รวม	45	100.00
<b>สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ</b>		
มาก	31	68.89
ปานกลาง	10	22.22
น้อย	2	4.44
ไม่ระบุ	2	4.44
รวม	45	100.00



การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้ ในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
สมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์		
มาก	29	64.44
ปานกลาง	11	24.44
น้อย	3	6.67
ไม่ระบุ	2	4.44
รวม	45	100.00

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ผ่านการอบรมได้ประเมินสมรรถนะตนเองเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 86.67) สมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการ ระดับมาก (ร้อยละ 66.67) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ระดับมาก (ร้อยละ 77.78) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ระดับมาก (ร้อยละ 68.89) และสมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระดับมาก (ร้อยละ 64.44)

นอกจากนี้ผู้ผ่านการอบรมได้ระบุถึงการนำความรู้ทั้ง 5 สมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ด้านจริยธรรม ผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้โดยปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ อดทน เสียสละ ยึดถือระเบียบวินัย มีความยุติธรรม และมีความโปร่งใส ให้ความเป็นธรรมกับผู้ร่วมงาน รวมทั้งให้ความรู้ด้านจริยธรรมในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติหน้าที่ที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน มีการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในองค์กร ความรับผิดชอบ การมีวินัย การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ปฏิบัติงานโดยยึดหลักอิทธิบาท 4 และพรหมวิหาร 4 มีสัจจะเชื่อถือได้ รู้จักสามัคคี ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบ

2) ด้านการวางแผนและการจัดการ ผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้โดยได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานประจำปี การมอบหมายหน้าที่ การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลการทำงาน เพื่อการปรับปรุงพัฒนางานที่ปฏิบัติ

3) ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้โดยมีการสร้างความร่วมมือและช่วยเหลือกันร่วมแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน การเปิดโอกาสให้กับทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน มีการวางแผนร่วมกัน



การมอบหมายหน้าที่ในการทำงานในแต่ละกิจกรรมโครงการ มีความเอื้อเพื่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อนร่วมงาน และการให้เกียรติทีมงาน

4) ด้านภาวะผู้นำ ผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้โดย ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาหาความรู้ ระเบียบต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้ทันสมัย สามารถแก้ไขปัญหา สั่งการ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานได้ ถ้าตัดสินใจ มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น และสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้

5) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้โดยการคิดสร้างสรรค์และพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อการแก้ปัญหา ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น มีการจัดหาและพัฒนาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต ระบบ E-office โครงการวิจัยด้าน KM-net การเปิดโอกาสให้กับทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและกล้าเสนอความคิดเห็นแปลกใหม่ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเข้าร่วมอบรมรับฟังสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

#### ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร

##### ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร (ผู้ผ่านการอบรม)

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของผู้ผ่านการอบรม จำแนกตามความเพียงพอของสมรรถนะที่ได้รับ การอบรม

ความเพียงพอในการอบรม	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เพียงพอ	20	44.44
เพียงพอ	24	53.33
ไม่ระบุ	1	2.22

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ผ่านการอบรมมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะที่ได้รับการอบรมมีความเพียงพอแล้ว (ร้อยละ 53.33) และมีผู้ผ่านการอบรมบางส่วน มีความคิดเห็นว่ายังไม่เพียงพอ (ร้อยละ 44.44)



ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของผู้ผ่านการอบรม จำแนกตามความสมรรถนะที่ต้องการให้เพิ่มใน  
หลักสูตร

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านการติดต่อสื่อสาร	5	19.23
2. ด้านบุคลิกภาพ มารยาทในการเข้าสังคม และการวางตัว	3	11.54
3. ด้านการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	3	11.54
4. ด้านการบริหาร	3	11.54
5. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	2	7.69
6. ด้านการสอนงาน	2	7.69
7. ด้านหลักสูตรการสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีความรัก สามัคคีในสถาบัน	1	3.85
8. ด้านศิลปะในการดำรงชีวิตและการทำงาน	1	3.85
9. ด้านบทบาทและหน้าที่ความรู้ในอาชีพ	1	3.85
10. ด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์	1	3.85
11. ด้านหลักธรรมาภิบาล	1	3.85
12. ด้านการแก้ไขปัญหา	1	3.85
13. ด้านการให้บริการ	1	3.85
14. ทворพัฒนาความซื่อสัตย์	1	3.85

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ผ่านการอบรมมีความคิดเห็นว่าควรเพิ่มสมรรถนะในหลักสูตรการ  
พัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน เรียงจำนวนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก  
ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสาร (ร้อยละ 19.23) ด้านบุคลิกภาพ มารยาทในการเข้าสังคม และการ  
วางตัว ด้านการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการบริหาร เท่ากัน (ร้อยละ 11.54)  
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการสอนงาน เท่ากัน (ร้อยละ 7.69)



## ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน

จากการศึกษามีผู้ผ่านการอบรมได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน ดังนี้

1. ควรเน้นการปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี โดยให้มีการแสดงออกหรือมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการทดสอบความรู้หลังการอบรมแต่ละสมรรถนะ และสิ้นสุดการอบรม
3. ควรเพิ่มระยะเวลาในการอบรมสมรรถนะหลักด้านภาวะผู้นำ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. ควรให้ทุกคนมีโอกาสแสดงศักยภาพหลังจากการอบรมโดยจัดกิจกรรมที่มีโอกาสได้แสดงทุก ๆ ด้าน เพราะส่วนใหญ่ทำเป็นกลุ่ม แต่คนที่นำเสนอก็เป็นคนเดิม
5. ควรมีการให้ผู้เข้าอบรมอยู่ร่วมกันตลอดการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้ ทำกิจกรรม และสร้างวินัยการอยู่ร่วมกัน การรู้จักใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น
6. ควรนำหลักธรรมาภิบาลสอดแทรกในหลักสูตร โดยแทรกเนื้อหาสาระในส่วนที่สอดคล้องกับเนื้อหาให้เป็นรูปธรรม
7. การบูรณาการเนื้อหาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ให้เป็นเอกลักษณ์ใหม่ของหลักสูตร
8. ควรใช้ปัญหาพื้นฐานเบื้องต้นที่มีอยู่จริงมาเป็นกรณีศึกษาหรือตัวอย่างในหลักสูตร
9. ควรให้ผู้ที่ใช้งานบริการสายสนับสนุนไปให้คำแนะนำตามหน่วยงาน
10. ควรพัฒนาหลักสูตรให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
11. ควรจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกสาย
12. ควรปรับปรุงเนื้อหาและการบรรยายให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติและมีการบรรยายที่น่าสนใจ
13. ควรเน้นการศึกษาดูงานให้มากขึ้น ลดทฤษฎีลง
14. ควรเพิ่มหรือปรับเปลี่ยนสมรรถนะอื่นในหลักสูตร

## ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดการหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน

จากการศึกษามีผู้ผ่านการอบรมได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดการหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน ดังนี้

1. ควรเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์สูง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสนใจ และได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่า
2. ควรจัดสถานที่จัดฝึกอบรมให้มีความพร้อมทุกด้าน



3. ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักสูตร โดยเฉพาะ เช่น สถาบันพัฒนาบุคลากร
4. ควรจัดในช่วงปิดภาคเรียน ระหว่างเดือนมีนาคม - เมษายน
5. ส่งเสริมให้มีกิจกรรมศึกษาดูงานที่หลากหลาย และเป็นสถานที่ใกล้เคียงกับภารกิจของมหาวิทยาลัยด้วย
6. ควรใช้เวลาในการอบรมไม่เกิน 8 ชม./ วัน เพราะหากเกิน 8 ชม. จะทำให้เกิดความล้าและอาจไม่ให้ความร่วมมือในการฝึกอบรมเท่าที่ควร
7. ควรนำผลการประเมินที่ได้ในรุ่นก่อน ๆ มาปรับปรุงกับรุ่นนี้เองหรืออาจมีการจัดให้กลุ่มที่อบรมแล้วเข้าอบรมใหม่เพื่อเพิ่มเติมหรือเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากที่เคยได้รับให้มากขึ้น
8. ควรเพิ่มเวลาการอบรมในบางรายวิชาที่มีเนื้อหามาก เพื่อให้เหมาะสมกับเนื้อหาและเกิดความเข้าใจมากขึ้น
9. ควรมีการนำเสนองานของตนเองในการที่จะพัฒนาหลังจากที่ผ่านการอบรมมาแล้ว
10. ควรมีการสร้างเครือข่ายเพื่อจัดการความรู้ร่วมกันของผู้อบรม หลังจากผ่านการอบรมมาแล้ว
11. ควรจัดหลักสูตรให้มีความกระชับ เพราะ ถ้าจัดอบรมหลายวันมีผลกระทบต่อการทำงานเป็นอย่างมากหรือจัดในวันหยุดเลยจะดีกว่า
12. ควรมีการนำเสนอผลการจัดหลักสูตรต่อกรรมการบริหาร และสภามหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการ
13. สร้างกิจกรรมเพื่อสร้างงานพัฒนาหน่วยงานอย่างเป็นทางการ
14. ควรมีการชี้แจงรายละเอียดการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจ
15. ควรเพิ่มเนื้อหาของหลักสูตรและระยะเวลาการอบรมให้มากกว่านี้
16. ควรมีเอกสารประกอบการอบรมเพิ่มมากขึ้น
17. หลังการอบรมควรมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างรุ่น
18. ควรจัดอบรมแต่ละสมรรถนะ โดยอาจใช้เวลาสมรรถนะละ 2 วัน โดยเว้นช่วงไม่ควรต่อเนื่องยาวนาน
19. ควรจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น 1-2 วัน
20. ควรจัดหาวิทยากรที่หลากหลายอาชีพมาบรรยายทั้งภาครัฐและเอกชน
21. ควรจัดคนออกสถานที่
22. มีแผนการพัฒนาหลักสูตรในระดับที่สูงขึ้นต่อไป
23. อยากให้หลักสูตรนี้มีการรับรองหลักสูตรที่ได้มาตรฐานด้วย
24. ควรจัดให้มีความต่อเนื่องในแต่ละรุ่น





ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร  
สายสนับสนุนฯ (ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา)

จากการศึกษาผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรมได้ให้  
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดการหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน  
ดังนี้

1. ควรจัดหลักสูตรกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมร่วมอบรมปีละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการพบปะ  
แลกเปลี่ยนการทำงานร่วมกัน (ทุกรุ่นที่มีการอบรม) รุ่นพี่จะได้รู้จักรุ่นน้อง เป็นการประสานการ  
ทำงานเป็นทีม เพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ
2. ควรมีการอบรมให้แก่บุคลากรในทุกระดับขั้นต่อไปและควรมีอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่ม  
ศักยภาพให้กับบุคลากร
3. ควรพัฒนาหลักสูตรในด้านอื่น ๆ เช่น พัฒนาเกี่ยวกับการจัดองค์กร การจัดการงาน  
บุคคล
4. ควรเน้นสมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และหลักธรรมาภิบาลในการ  
บริหารงาน
5. ควรมีหลักสูตรฝึกการพูดในที่ชุมชน มากกว่านี้
6. ควรให้นำมาถ่ายทอดประสบการณ์จากการเข้าอบรมต่อผู้ที่ยังไม่ได้ผ่านการอบรม  
และเพื่อนร่วมงานเป็นการทำ KM ได้ด้วย
7. ควรให้ฝึกปฏิบัติจริงที่คณะ เพื่อนำไปเป็นแนวทางว่าหลักการอบรมนำมาใช้ได้จริง  
ในทางปฏิบัติ หรือต้องมีการปรับกลยุทธ์แบบใด และต้องนำมา share กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการ  
ทำ KM ที่ได้เข้าอบรม
8. ควรมีการติดตามผลการดำเนินงานของผู้บริหารที่ผ่านการอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อ  
การพัฒนาของมหาวิทยาลัยต่อไป



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผลการวิจัย
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2

#### สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลสถานภาพทั่วไป พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41-50 ปี สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี และส่วนใหญ่เป็นผ่านการอบรมในรุ่นที่ 2 สำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 30-40 ปี สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท และส่วนใหญ่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

2. สมรรถนะหลักของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับสมรรถนะหลักได้ดังนี้ ด้านจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางแผนและการจัดการ และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้เข้ารับการอบรมได้ประเมินตนเองเมื่อผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3



ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการควบคุม ติดตามและ ประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ

ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ประเมินผู้เข้าอบรมหลักสูตร การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับข้อที่มี ค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับ ดังนี้ ความซื่อสัตย์ สุจริต มีความเอื้อเฟื้อ ห่วงใย มีความเคารพให้เกียรติซึ่ง กันและกัน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ ส่วนข้อที่มี ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการควบคุม ติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ

3. การถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ ผู้ผ่านการอบรมภายหลังการอบรม

3.1 การถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้ ของผู้ผ่านการอบรมภายหลังการอบรม

ผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่มีความเห็นว่าตนได้มีการถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้แก่ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้ บังคับบัญชา ได้ประเมินผู้เข้าอบรมในเรื่องของการถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้แก่เพื่อนร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง

3.2 การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมภายหลังการอบรม

ผู้ผ่านการอบรม ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่าน การอบรม ได้ประเมิน การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายหลังการอบรมของผู้ผ่าน การอบรม พบว่า ผู้ผ่านการอบรมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้ง 5 สมรรถนะ อยู่ในระดับดีขึ้น

4. การนำความรู้ที่ได้รับการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ผ่านการอบรมได้ นำความรู้ที่ได้รับการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานระดับมากทุกด้าน เช่น

4.1 ด้านจริยธรรม ผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้โดยปฏิบัติงานด้วยความ ซื่อสัตย์ อดทน เสียสละ ชีดถือระเบียบวินัย มีความยุติธรรม และมีความโปร่งใส ให้ความเป็นธรรมกับ ผู้ร่วมงาน รวมทั้งให้ความรู้ด้านจริยธรรมในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติหน้าที่ที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน มีการ สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในองค์กร ความรับผิดชอบ การมีวินัย การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ปฏิบัติงานโดยยึดหลักอิทธิบาท 4 และพรหมวิหาร 4 มีสติจะเชื่อถือได้ รู้จักสามัคคี ปฏิบัติงานให้ถูก ต้องตามระเบียบ

4.2 ด้านการวางแผนและการจัดการ ผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้โดย ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานประจำปี การมอบหมายหน้าที่ การกำหนดแนวทาง ในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผล การปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงพัฒนางานที่ปฏิบัติ



4.3 ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้โดยมีการสร้างความร่วมมือและช่วยเหลือกันร่วมแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน การเปิดโอกาสให้กับทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน มีการวางแผนร่วมกัน การมอบหมายหน้าที่ในการทำงานในแต่ละกิจกรรมโครงการ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงานและการให้เกียรติทีมงาน

4.4 ด้านภาวะผู้นำ ผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้โดย ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาหาความรู้ ระเบียบต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้ทันสมัย สามารถแก้ไขปัญหา สั่งการ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานได้ กล้าตัดสินใจ มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น และสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้

4.5 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้โดยการคิดสร้างสรรค์และพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อการแก้ปัญหา ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น มีการจัดหาและพัฒนาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต ระบบ E-office โครงการวิจัยด้าน KM-net การเปิดโอกาสให้กับทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและกล้าเสนอความคิดเห็นแปลกใหม่ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเข้าร่วมอบรมรับฟังสิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

## 5. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร (ผู้ผ่านการอบรม) พบว่าผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะที่ได้รับการอบรมมีความเพียงพอแล้ว แต่ก็ยังมีผู้ผ่านการอบรมบางส่วนมีความคิดเห็นว่ายังไม่เพียงพอ โดยได้ระบุด้านที่ต้องการให้มีในหลักสูตร 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ด้านการติดต่อสื่อสาร 2) ด้านบุคลิกภาพ มารยาทในการเข้าสังคม และการวางตัว ด้านการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการบริหาร 3) ด้านการมุ่งผล สัมฤทธิ์ และด้านการสอนงาน

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้



1. สมรรถนะหลักของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของ  
ผู้บริหารสายสนับสนุน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ใน  
ระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับสมรรถนะหลักได้ดังนี้ ด้านจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านการทำงาน  
เป็นทีม ด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางแผนและการจัดการ และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งผู้เข้า  
รับการอบรมได้ประเมินตนเองเมื่อผ่านการอบรมหลักสูตร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ ผู้บังคับ  
บัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ประเมินผู้เข้าอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก  
ของผู้บริหารสายสนับสนุน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทยา จันทศิริ  
(2551 ข : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนใน  
มหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา  
ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีสมรรถนะหลักก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ  
หลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา

2. ผู้ผ่านการอบรมได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับการถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้ และการ  
เปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า คนได้มีการถ่ายทอด/เผยแพร่ความ  
รู้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรัชย์ ศรีหรั่ง  
(2542 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถม  
ศึกษาที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด  
หนองบัวลำภู พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีการนำความรู้และ  
ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานในระดับมาก และผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน  
และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ประเมินผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติ  
งานภายหลังการอบรม พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สังกาศ กิจ  
สงเสริมชน (2543 : 26) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ส่งเสริม  
การอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี รุ่นที่ 1 พบว่า การปฏิบัติงานตามภารกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
และภาคใต้ที่ปฏิบัติภารกิจในระดับปานกลาง

3. การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้เข้าอบรม  
ได้นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้าน  
จริยธรรม ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ อุดม เสียสละ ยึดถือระเบียบวินัย มีความยุติธรรม และ  
มีความโปร่งใส ให้ความเป็นธรรมกับผู้ร่วมงาน รวมทั้งให้ความรู้ด้านจริยธรรมในการดำเนินชีวิตและ  
การปฏิบัติหน้าที่ที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน มีการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในองค์กร ความรับผิดชอบ การมี  
วินัย การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ปฏิบัติงานโดยยึดหลักอิทธิบาท 4 และพรหมวิหาร 4 มีสัจจะ



ปฏิบัติงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา มีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงพัฒนางานที่ปฏิบัติ ด้านการทำงานเป็นทีม มีการสร้างความร่วมมือและช่วยเหลือกันร่วมแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน การเปิดโอกาสให้กับทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน มีการวางแผนร่วมกัน การมอบหมายหน้าที่ในการทำงานในแต่ละกิจกรรมโครงการ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงานและการให้เกียรติทีมงาน ด้านภาวะผู้นำ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ศึกษาหาความรู้ ระเบียบต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้ทันสมัย สามารถแก้ไขปัญหา สั่งการ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานได้ กล้าตัดสินใจ มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น และสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้โดยการคิดสร้างสรรค์และพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อการแก้ปัญหา ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น มีการจัดหาและพัฒนาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ระบบ E-OFFICE โครงการวิจัยด้าน KM-NET การเปิดโอกาสให้กับทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและกล้าเสนอความคิดเห็นแปลกใหม่ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเข้าร่วมอบรมรับฟังสิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสายสนับสนุนส่วนใหญ่เมื่อได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีราภรณ์ โชติพิฤกษ์ชุกุล (2546 : 76-78) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขที่เข้ารับการศึกษาดูในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เทียบเท่าปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) ภาคพิเศษ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก โดยเฉพาะสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนชัย ชมจินดา (2531 : 213-214) ที่ได้ให้ความหมายของการติดตามประเมินผล คือ การประเมินค่าของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ของผลการปฏิบัติงานและในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 ควรนำรูปแบบและวิธีการของหลักสูตรที่จัดอบรมมาพัฒนาในหลักสูตรพัฒนาอื่น ๆ แล้วนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน



แล้วนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

1.2 ควรจัดรูปแบบการอบรมให้มีกิจกรรมมากขึ้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทำงานเป็นทีมมากขึ้น

1.3 ควรจัดการอบรมในช่วงเวลาที่มหาวิทยาลัย ไม่มีภารกิจเร่งด่วน ผู้เข้ารับการอบรมจะมีเวลาในการอบรมอย่างต่อเนื่อง

1.4 หลักสูตรของการอบรม ควรสอดคล้องกับองค์กรของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้สามารถนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่ได้รับ ไปพัฒนาองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการติดตามประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามผลการนำความรู้ความเข้าใจและทักษะไปใช้ปฏิบัติงานจริง

2.2 ควรศึกษาสมรรถนะของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาจัดทำหลักสูตรและแนวทางการพัฒนาบุคลากรกลุ่มอื่นให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ควรศึกษารูปแบบการติดตามและประเมินผล



## บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- คณะกรรมการปรับแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย กองแผนงาน. แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (พ.ศ. 2550-2559). มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550.
- จิราภรณ์ โชติพิฤกษ์สกุล. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขที่เข้ารับการศึกษาคือในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์เทียบเท่าปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) ภาคพิเศษ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง. วิทยานิพนธ์ ส.ม. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.
- ชาติรี ทิมจรัส. การติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพ : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2546.
- เจ้าวรี โรจนแสง. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2530.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ธนชัย ยมจินดา. "การประเมินผลการปฏิบัติงาน," ใน การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2531.
- บรรยงค์ ไฉจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์, 2543.
- ปราณี ชุ่มเพ็ญ. การติดตามผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ ค.อ.ม กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2549.
- ปิยะพันธ์ สันตมาศ. การติดตามผลการฝึกอบรม CBST ภายใต้โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน. วิทยานิพนธ์ ค.อ.ม กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2549.
- พนัส หันนาคินทร์. ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- วิทยา จันท์ศิริ. การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ กศ.ค. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551. ก.
- วิทยา จันท์ศิริ. คู่มือการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับกลาง รุ่นที่ 2. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551. ข.
- วิรัช ศรีหรั่ง. การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.



- ศรัณย์ น้าผึ้ง. การติดตามผลผู้สำเร็จหลักสูตรการฝึกอบรมอาชีพทหารกองประจำการ กองทัพเรือ  
ปีงบประมาณ 2544. ปรียญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,  
2546.
- ศิริชัย กาญจนวาที. “แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาและประเมินโครงการฝึกอบรม,”  
ข่าวสารการวิจัย. 18 : เมษายน – พฤษภาคม ; 3-13, 2538.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. ศัพท์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ :  
วิสิทธิ์พัฒนา, 2541.
- สนอง เกรือมาก. คู่มือปฏิบัติราชการและเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5.  
กรุงเทพฯ : สยามศิลป์การพิมพ์, 2540.
- สังกาศ กิจสงเสริมชน. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการอาชีวศึกษา  
ระบบทวิภาคี รุ่นที่ 1. กรุงเทพฯ : กรมอาชีวศึกษา สำนักงานโครงการอาชีวศึกษา  
ระบบทวิภาคี, 2543.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลัก  
ทางการบริหาร ปี พ.ศ. 2543-2544. กรุงเทพฯ : สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน,  
2545.
- สุภาณี ใหญ่เยี่ยม. การติดตามผลการนำความรู้จากหลักสูตรไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับ  
การฝึกอบรม หลักสูตรนักวิจัยระดับปฏิบัติการ ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.  
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.
- อรลดา เกรียงไกรวานิช. การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมผู้บังคับบัญชาบุคลากร  
หลักสูตรผู้นำบุคลากร ของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีพุทธศักราช 2545.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพ : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2546.
- อุบลวรรณ เจียมศรีพงษ์. การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตร์  
เน้นชุมชน วิทยาลัยพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลก ปีการศึกษา 2531-2533.  
ปรียญานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2535.
- Hatch, Raymond N. and Steffler, Buford. Administration of Guidance services.  
2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1965.
- Lindgren, R., O Henfridson. and U Schultze. Design Principles for Competence Management  
Systems : A Synthesis of an Action Research Study I. MIS Quarterly. Minneapolis  
: September, 2004.



Tillema, H. Auditing Assessment Practice in Organization : Establishing Quality Criteria for Appraising Competencies, International Journal of Human Resources Development and Management. Geneva : 2003.

Wentling, T.L. Evaluation Occupational Education and Training Program. 2<sup>nd</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1980.



## ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม





### แบบสอบถาม

การติดตามประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2


**คำชี้แจง** แบบสอบถามชุดนี้มีความมุ่งหมายเพื่อติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2 เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยต่อไป แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 สมรรถนะหลักของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน
- ตอนที่ 3 การนำความรู้ไปถ่ายทอด/เผยแพร่ การนำความรู้ที่ได้รับการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม
- ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร

กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร. 0-4375-4240 ภายใน 1336

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  และกรอกข้อมูลลงในช่องว่าง

1. เพศ  
 1. ชาย                       2. หญิง
2. อายุ  
 1. ต่ำกว่า 30 ปี     2. 30 - 40 ปี     3. 41 - 50 ปี     4. มากกว่า 50 ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด  
 1. ปริญญาตรี     2. ปริญญาโท     3. ปริญญาเอก     4. อื่นๆ ระบุ .....
4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน  
 1. ผู้อำนวยการกอง                       2. เลขานุการ/หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ  
 3. หัวหน้ากลุ่มงาน                       4. อื่นๆ ระบุ.....
5. ประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
 1. ต่ำกว่า 5 ปี                       2. 5 -10 ปี                       3. 11 - 15 ปี  
 4. 16 - 20 ปี                       5. มากกว่า 20 ปี
6. ผ่านการอบรมหลักสูตรในรุ่นใด  
  ที่ 1                       2. รุ่นที่ 2

**ตอนที่ 2** สมรรถนะหลักของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน  
**คำชี้แจง** โปรดพิจารณารายการในแต่ละข้อว่าท่านมีสมรรถนะหลังจากที่ผ่านการอบรมอยู่ในระดับใดในปัจจุบัน  
 แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับสมรรถนะ โดยแต่ละข้อตอบได้เพียงระดับเดียวเท่านั้น

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. เกณฑ์จริยธรรม</b>					
1.1 ปฏิบัติตนตามระเบียบวินัย เป็นแบบอย่างที่ดีต่อคนทั่วไป					
1.2 ปฏิบัติต่อผู้อื่น อย่างถูกต้อง และยุติธรรม					
1.3 ความอดทน สุขุม เยือกเย็น รู้จักควบคุมอารมณ์					
1.4 ความซื่อสัตย์ สุจริต					
<b>2. เกณฑ์การวางแผนและการจัดการ</b>					
2.1 ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้องรอบคอบและเป็นระบบ					
2.2 ความสามารถในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และเป็นรูปธรรม					
2.3 มีการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ					
2.4 มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
<b>3. เกณฑ์การทำงานเป็นทีม</b>					
3.1 ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน แบ่งงาน และยอมรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย					
3.2 ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
3.3 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างสร้างสรรค์					
3.4 มีความเอื้อเฟื้อ ห่วงใย มีความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
<b>4. เกณฑ์ภาวะผู้นำ</b>					
4.1 มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล					
4.2 ความสามารถในการสื่อสาร โน้มน้าวและถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจได้					
4.3 ความมั่นใจในตนเอง กล้าตัดสินใจ					
4.4 ความสามารถในการให้คำปรึกษา/คำแนะนำ					
<b>5. เกณฑ์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>					
5.1 ความสามารถในการคิดหาแนวทางใหม่ มีคุณค่าและเป็นประโยชน์					
5.2 ความสามารถในการคิดหาคำตอบหลายแง่มุม					
5.3 สามารถนำสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้					
5.4 มีการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา					
<b>6. สมรรถนะด้านจริยธรรมโดยภาพรวม</b>					
<b>7. สมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการโดยภาพรวม</b>					
<b>8. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวม</b>					
<b>9. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำโดยภาพรวม</b>					
<b>10. สมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยภาพรวม</b>					



**ตอนที่ 3** การนำความรู้ไปถ่ายทอด/เผยแพร่ การนำความรู้ที่ได้รับการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  และกรอกข้อมูลลงในช่องว่าง

1. การนำความรู้ไปถ่ายทอด/เผยแพร่แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

1. มาก                       2. ปานกลาง                       3. น้อย                       4. ไม่ได้ถ่ายทอด/เผยแพร่

2. การนำความรู้ที่ได้รับการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

- 2.1 สมรรถนะด้านจริยธรรม                       1. มาก                       2. ปานกลาง                       3. น้อย

โปรดระบุสิ่งที่ท่านได้นำความรู้ด้านจริยธรรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน .....

.....

.....

.....

- 2.2 สมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการ                       1. มาก                       2. ปานกลาง                       3. น้อย

โปรดระบุสิ่งที่ท่านได้นำความรู้ด้านการวางแผนและการจัดการไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน .....

.....

.....

.....

- 2.3 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม                       1. มาก                       2. ปานกลาง                       3. น้อย

โปรดระบุสิ่งที่ท่านได้นำความรู้ด้านการทำงานเป็นทีมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน .....

.....

.....

.....

- 2.4 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ                       1. มาก                       2. ปานกลาง                       3. น้อย

โปรดระบุสิ่งที่ท่านได้นำความรู้ด้านภาวะผู้นำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน .....

.....

.....

.....

- 2.5 สมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                       1. มาก                       2. ปานกลาง                       3. น้อย

โปรดระบุสิ่งที่ท่านได้นำความรู้ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน .....

.....

.....

.....





3. การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม

	ดีขึ้น	ไม่เปลี่ยนแปลง
3.1 สมรรถนะด้านจริยธรรม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 สมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 สมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ตอนที่ 4** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร

1. สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ที่ได้รับการอบรมในหลักสูตร เพียงพอหรือไม่

1. ไม่เพียงพอ       2. เพียงพอ (ข้ามไปตอบข้อ 3,4)

2. ควรเพิ่มสมรรถนะใดในหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน

2.1 .....

2.2 .....

2.3 .....

3. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนฯ

2.1 .....

2.2 .....

2.3 .....

4. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดการหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนฯ

2.1 .....

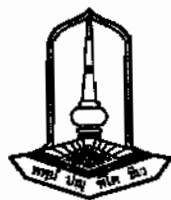
2.2 .....

2.3 .....



ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามครั้งนี้  
กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม





ผู้ตอบแบบสอบถามคือ  
ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน  
และผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้ผ่านการอบรม

### แบบสอบถาม

การติดตามประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2

ข้อชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้มีความมุ่งหมายเพื่อติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2 เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยต่อไป แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 สมรรถนะหลักของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน
- ตอนที่ 3 การถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมภายหลังการอบรม
- ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร

กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร. 0-4375-4240 ภายใน 1336

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ  ชาย  หญิง และกรอกข้อมูลลงในช่องว่าง

#### 1. เพศ

1. ชาย  2. หญิง

#### 2. อายุ

1. ต่ำกว่า 30 ปี  2. 30 - 40 ปี  
 3. 41 - 50 ปี  4. มากกว่า 50 ปี

#### 3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  3. ประกาศนียบัตรบัณฑิต  
 4. ปริญญาโท  5. ปริญญาเอก

#### 4. สถานะผู้ประเมิน

1. ผู้บังคับบัญชา  
 2. เพื่อนร่วมงาน  
 3. ผู้ใต้บังคับบัญชา



ตอนที่ 2 สมรรถนะหลักของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน

คำชี้แจง โปรดพิจารณารายการในแต่ละข้อว่าผู้ผ่านการอบรมมีสมรรถนะหลักหลังจากที่ผ่านการอบรมอยู่ในระดับใด  
ในปัจจุบัน แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับสมรรถนะ โดยแต่ละข้อตอบได้เพียงระดับเดียวเท่านั้น

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. เกณฑ์จริยธรรม</b>					
1.1 ปฏิบัติตนตามระเบียบวินัย เป็นแบบอย่างที่ดีต่อคนทั่วไป					
1.2 ปฏิบัติต่อผู้อื่น อย่างถูกต้อง และยุติธรรม					
1.3 ความอดทน สุขุม เยือกเย็น รู้จักควบคุมอารมณ์					
1.4 ความซื่อสัตย์ สุจริต					
<b>2. เกณฑ์การวางแผนและการจัดการ</b>					
2.1 ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้องรอบคอบและเป็นระบบ					
2.2 ความสามารถในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและเป็นรูปธรรม					
2.3 มีการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ					
2.4 มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
<b>3. เกณฑ์การทำงานเป็นทีม</b>					
3.1 ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน แบ่งงาน และความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย					
3.2 ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
3.3 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างสร้างสรรค์					
3.4 มีความเอื้อเฟื้อ ท่วงโย มีความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
<b>4. เกณฑ์ภาวะผู้นำ</b>					
4.1 มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล					
4.2 ความสามารถในการสื่อสาร โน้มน้าวและถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจได้					
4.3 ความมั่นใจในตนเอง กล้าตัดสินใจ					
4.4 ความสามารถในการให้คำปรึกษา/คำแนะนำ					
<b>5. เกณฑ์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>					
5.1 ความสามารถในการคิดหาแนวทางใหม่ มีคุณค่าและเป็นประโยชน์					
5.2 ความสามารถในการคิดหาคำตอบหลายแง่มุม					
5.3 สามารถนำสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้					
5.4 มีการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา					
<b>6. สมรรถนะด้านจริยธรรมโดยภาพรวม</b>					
<b>7. สมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการโดยภาพรวม</b>					
<b>8. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวม</b>					
<b>9. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำโดยภาพรวม</b>					
<b>10. สมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยภาพรวม</b>					



**ตอนที่ 3** การถ่ายทอด/เผยแพร่ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม  
ภายหลังจากการอบรม

1. ผู้ผ่านการอบรมนำความรู้ที่ได้รับไปถ่ายทอด/เผยแพร่ ในหน่วยงานมากน้อยเพียงใด

1. มาก                       2. ปานกลาง                       3. น้อย  
 4. ไม่ได้นำมาเผยแพร่                       5. ไม่ทราบ

2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมภายหลังจากการอบรม

	ดีขึ้น	ไม่เปลี่ยนแปลง
2.1 สมรรถนะด้านจริยธรรม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 สมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 สมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ตอนที่ 4** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร  
สายสนับสนุนฯ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามครั้งนี้  
กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ภาคผนวก ข  
ประวัติผู้วิจัย



## ประวัติผู้วิจัย

**ชื่อ** นางอัจฉราวดี กำมุขโซ  
**ตำแหน่ง** นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 7  
**สถานที่ทำงาน** กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
**ที่อยู่** 207 หมู่ 1 บ้านท่าขอนยาง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม 44150  
**ประวัติการศึกษา**

กศ.ม. การบริหารการศึกษา	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ค.บ. การประถมศึกษา	สถาบันราชภัฏมหาสารคาม
ศศ.บ. การจัดการทั่วไป	วิทยาลัยครูมหาสารคาม

**ชื่อ** นางสาวศรีรัตน์ เนื่องไชยยศ  
**ตำแหน่ง** นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ 8  
**สถานที่ทำงาน** กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
**ที่อยู่** 5/1 ซอย นครสวรรค์ 30 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง  
 จังหวัดมหาสารคาม 44000

## ประวัติการศึกษา

กศ.ม. การวัดผลการศึกษา	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ค.บ. ธุรกิจศึกษา	วิทยาลัยครูมหาสารคาม
อ.ศศ. การพัฒนาชุมชน	วิทยาลัยครูมหาสารคาม

**ชื่อ** นางสาวสิริมา ศรีสุภาพ  
**ตำแหน่ง** พนักงานบริหารทั่วไป  
**สถานที่ทำงาน** กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
**ที่อยู่** 35 ถนนริมคลองสมถวิล ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000  
**ประวัติการศึกษา**

วท.ม. ธุรกิจการเกษตร	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ศศ.บ. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	สถาบันราชภัฏมหาสารคาม



## ประวัติผู้วิจัย

**ชื่อ** นางอพนันตรี พูลพุทธธา  
**ตำแหน่ง** พนักงานบริหารทั่วไป  
**สถานที่ทำงาน** กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
**ที่อยู่** 604 หมู่ 8 บ้านหนองแวงนาง อำเภอมือเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

**ประวัติการศึกษา**

ค.ม. การวิจัยการศึกษา	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ค.บ. การวัดผลการศึกษา	สถาบันราชภัฏมหาสารคาม

ผลงานที่เสนอขอให้พิจารณากำหนดตำแหน่งชำนาญการ ระดับ 7-8

1. ชื่อเรื่อง การติดตามประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร  
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2

2. ลักษณะผลงานที่เสนอ

- [ ] หนังสือวิชาการ            [ ] งานแปล            [ ] บทความ  
[ / ] งานวิจัย            [ ] งานรวบรวม            [ ] คู่มือปฏิบัติงาน

3. วิธีดำเนินการ

- [ ] ทำคนเดียว            [ / ] ทำร่วมกับผู้อื่น

3.1 ไปรกระบุผู้ร่วมงาน นางสาวศรีรัตน์ เนื่องไชยยศ

นางสาวสิริมา ศรีสุภาพ

นางอพันศรี พูลพุทธา

3.2 ผู้เสนอผลงานได้ทำวิจัยร่วม โดยได้พิจารณาจัดสรรอัตราส่วน ดังนี้

นางอัจฉราวดี กำมุขโช	ผู้วิจัย 70 %	.....
นางสุรางค์รัตน์ เนื่องไชยยศ	ผู้วิจัย 10 %	.....
นางสาวสิริมา ศรีสุภาพ	ผู้วิจัย 10 %	.....
นางอพันศรี พูลพุทธา	ผู้วิจัย 10 %	.....

ขอรับรองว่าข้อความดังกล่าวข้างต้นเป็นจริงทุกประการ

ลงชื่อ.....ผู้ขอเสนอ

(นางอัจฉราวดี กำมุขโช)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 7

