แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของภาควิชา ในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐในยุคดิจิทัล

Guidelines for Developing the Competency of Academic Support Personnel of Departments in Autonomous University in the Digital Era

อรวลัญช์ แซ่ก๊ก
Onvalunch saekok
คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
Faculty of Architecture and Design, King Mongkut's University of Technology North Bangkok
Received: November 19, 2025
Revised: December 7, 2025
Accepted: December 18, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความต้องการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในยุคดิจิทัล (2) เปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และ (3) จัดทำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ 7 ราย นำข้อมูลมาสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในรูปแบบแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ และมีกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำนวน 156 คน จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา T-Test และ One-Way ANOVA ผลการวิจัยพบว่า (1) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความรู้มีค่าเฉลี่ย 3.80 ทักษะ 3.83 และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4.03 คะแนน (2) ประสบการณ์ทำงานมีผลต่อระดับความต้องการพัฒนาด้านความรู้และทักษะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมากในทุกด้าน และนำไปสู่ข้อเสนอแนะ 3 หลักสูตร ได้แก่ 1) หลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง 2) หลักสูตรเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการปฏิบัติงาน และ 3) หลักสูตรทักษะดิจิทัล โดยเสนอให้จัดอบรมแก่บุคลากรที่มีประสบการณ์ 5–10 ปี เพื่อยกระดับสมรรถนะในภาพรวมของหน่วยงาน

คำสำคัญ: การพัฒนาสมรรถนะ; บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ; มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ; ยุคดิจิทัล

Abstract

This study aimed to (1) investigate the needs and guidelines for competency development of academic support staff in the digital era, (2) compare staff competency development needs, and (3) propose a structured guideline. A five-point Likert-scale questionnaire was created from in-depth interviews with seven specialists. The 156 academic support staff of King Mongkut's University of Technology North Bangkok and King Mongkut's University of Technology Thonburi were sampled.

Descriptive statistics, independent-samples t-test, and one-way ANOVA were used. The results indicated considerable competency-development needs, as reflected by the average scores for knowledge (3.80), skills (3.83), and desired qualities (4.03). Work experience significantly affected the need for knowledge and skill development at the .05 level. Based on these results, three training programs were recommended: (1) Job-Specific Course, (2) Administrative and Operational Efficiency Enhancement Course, and (3) Digital Skills Course. Furthermore, to enhance organizational performance and adaptability in the digital era, the study suggests prioritizing training for personnel with 5–10 years of experience.

Keywords: Competency development; Academic support staff; Autonomous University; Digital Era

บทนำ

บุคลากรนับเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากบุคลากรมีศักยภาพพร้อมทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ที่สอดคล้องกับภาระงาน ย่อมส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะจึงต้องครอบคลุมทั้งความรู้ในกฎระเบียบและงานเฉพาะตำแหน่ง ทักษะในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม รวมถึงคุณลักษณะด้านความรับผิดชอบและความกระตือรือร้น (ชัยพิพัฒน์, 2566) ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในยุคปัจจุบัน (สำนักงาน กพ., 2563)

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.) และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) ต่างเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีชื่อเสียงและมีเป้าหมายร่วมกันในการเป็นผู้นำด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดย มจพ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านการจัดการและการก้าวสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ในขณะเดียวกัน มจธ. ก็มีนโยบายที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานสู่การเป็น Digital University โดยได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงด้วยการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) และการพลิกโฉมสมรรถนะบุคลากรให้สามารถสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่อนาคต การศึกษาได้ศึกษามหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่งจึงมีความเหมาะสม เนื่องจากมีบริบทและทิศทางในการพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกัน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีสมรรถนะสูงเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีนโยบายมุ่งสู่ดิจิทัล แต่จากการสำรวจสภาพปัจจุบันพบว่ายังคงมี ‘ช่องว่างของปัญหา’ (Research Gap) ที่สำคัญ กล่าวคือ การนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ ส่งผลให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว แต่หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีอยู่เดิมอาจยังไม่ตอบโจทย์สมรรถนะที่จำเป็นในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง อีกทั้งบุคลากรในองค์กรบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน (Generational Diversity) ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนขาดความมั่นใจและทักษะในการใช้เครื่องมือดิจิทัล ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาถึงองค์ประกอบสมรรถนะที่จำเป็นเร่งด่วนสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนในบริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีชั้นนำทั้ง 2 แห่งนี้อย่างชัดเจน

จากปัญหาดังกล่าว หากไม่มีการศึกษาและเร่งพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการให้บริการ การบริหารจัดการฐานข้อมูล และความล่าช้าในการสนับสนุนภารกิจทางวิชาการ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล

[3] ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยมุ่งเน้นการเปรียบเทียบและหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดสำหรับบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการขับเคลื่อนองค์กรในยุคดิจิทัลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของภาควิชา ในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐในยุคดิจิทัล ได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความต้องการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของภาควิชาในยุคดิจิทัล

2. เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของภาควิชาในยุคดิจิทัล

3. เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาของภาควิชา

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของภาควิชาในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐในยุคดิจิทัล” อาศัยการสังเคราะห์แนวคิดสมรรถนะร่วมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสถานะของมหาวิทยาลัย เพื่อวางกรอบแนวคิดในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ดังนี้

1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) มีรากฐานสำคัญจากผลงานวิจัยของ McClelland (1973) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเสนอแนวคิดเรื่องการประเมินบุคคลจาก “ความสามารถในการปฏิบัติงานจริง” (Testing for Competence) แทนการพึ่งพาแบบทดสอบวัดเชาว์ปัญญา (Intelligence Testing) แบบดั้งเดิม โดยให้คำจำกัดความว่าสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่อยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้โดดเด่นหรือเหนือกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ต่อมาแนวคิดนี้ได้รับการขยายความโดย Boyatzis (1982) และ Spencer & Spencer (1993) ผ่านโมเดลที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล คือ “ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง” (Iceberg Model) ซึ่งจำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็นสองส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำซึ่งสังเกตเห็นและพัฒนาได้ง่าย คือ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) หรือ Hard Skills กับส่วนที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นคุณลักษณะลึกซึ้งที่พัฒนาได้ยากกว่าแต่มีอิทธิพลสูงต่อความสำเร็จ คือ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) และภาพลักษณ์ภายใน (Self-concept) หรือ Soft Skills

ในบริบทของประเทศไทย นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ปริยสุทธิ์, 2562; กุสุมา, 2562; เขมณัฏฐ์, 2564) ได้ให้ความหมายสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า สมรรถนะคือกลุ่มบูรณาการของ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Attributes) หรือ KSA ที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของงาน ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญที่ต้องเชื่อมโยงให้เห็นชัดเจนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะรายบุคคลกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการซึ่งเปรียบเสมือน “ฟันเฟือง” สำคัญในระบบการบริหารจัดการ หากบุคลากรกลุ่มนี้มีสมรรถนะสูง ย่อมส่งผลให้กระบวนการทำงานมีความรวดเร็ว ถูกต้อง และลดความสูญเปล่า (Waste) ในกระบวนการ ซึ่งจะส่งผลทางอ้อมให้ภารกิจหลักด้านการเรียนการสอนและการวิจัยของคณาจารย์ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีทุนมนุษย์ของ Kaplan & Norton (2004) ที่ระบุว่าการยกระดับขีดความสามารถของคน (Human Capital) คือ รากฐานสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มและประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (Organizational Effectiveness) ได้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดที่บูรณาการการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทฤษฎี 70:20:10 Model ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่เชื่อว่าการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรส่วนใหญ่เกิดขึ้นจาก 3 องค์ประกอบหลัก คือ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่เชื่อว่าการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรส่วนใหญ่เกิดขึ้นจาก 70% การเรียนรู้จากประสบการณ์ (On-the-Job Training) 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น (เช่น การสอนงาน/พี่เลี้ยง หรือ Coaching/

Mentoring) และ 10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (Formal Training)

การประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ในบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ต้องการความคล่องตัว (Agility) สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Job-Specific Competencies) และทักษะการแก้ปัญหาในงานจริง ซึ่งเป็นส่วนที่บุคลากรมีความต้องการพัฒนาสูง นอกจากนี้ รูปแบบการเรียนรู้จากงานจริงยังถูกเสนอแนะว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสมกว่าการอบรมในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมสำหรับบุคลากรอาวุโส

2) แนวคิดเกี่ยวกับยุคดิจิทัลและบริบทมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลของประเทศไทยเป็นผลสืบเนื่องจากการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบาย “Thailand 4.0” ที่มุ่งเปลี่ยนผ่านประเทศจากเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยอุตสาหกรรมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Value-Based Economy) ภายใต้แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งให้ความสำคัญสูงสุดกับการพัฒนากำลังคนดิจิทัล (Digital Manpower) และการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) การเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคนี้ส่งแรงกระเพื่อมมายังสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องเร่งปรับตัว ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานและการยกระดับทักษะบุคลากรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่ท้าทายยิ่งขึ้นคือการเปลี่ยนแปลงสถานะทางกฎหมายจากส่วนราชการเดิมมาเป็น “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ซึ่งส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมใหม่ที่เน้นการพึ่งพาตนเอง มีอิสระในการบริหารจัดการแต่ต้องแลกมาด้วยความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability) และการแข่งขันที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องบริหารงานด้วยความคล่องตัว (Agility) และมีประสิทธิภาพสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งมีวิสัยทัศน์ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการพลิกโฉมองค์กร (Digital Transformation) อย่างเต็มรูปแบบ ดังนั้น บทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนในยุคนี้จึงไม่สามารถทำงานในรูปแบบธุรการดั้งเดิมได้อีกต่อไป แต่ต้องยกระดับสู่การเป็นผู้สนับสนุนที่มีความเป็นมืออาชีพในบริบท “มหาวิทยาลัยดิจิทัล” (Digital University) กล่าวคือ ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Literacy) การจัดการสารสนเทศ และการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการอำนวยความสะดวกและแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนพันธกิจภายใต้สถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

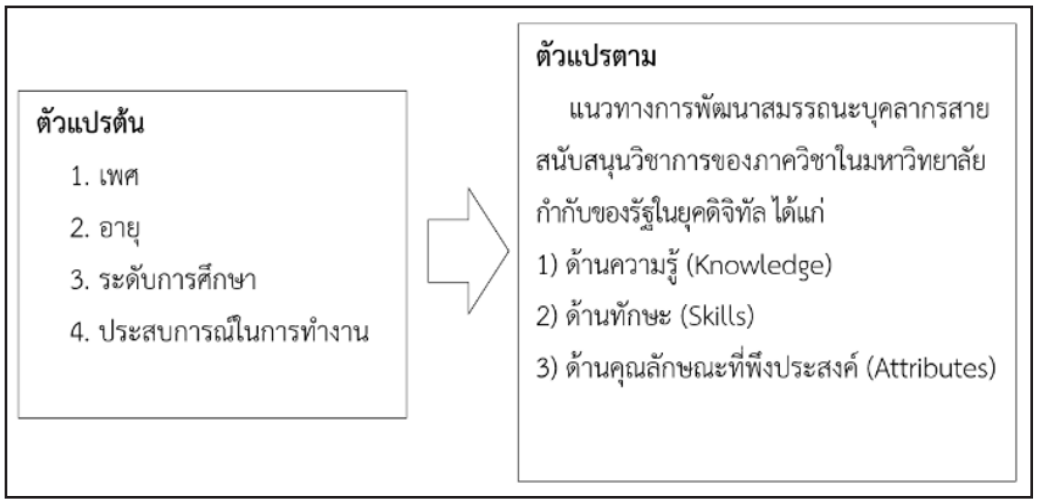
จากการสังเคราะห์งานศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา พบประเด็นร่วมที่สำคัญคือ บุคลากรมีความต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในลักษณะพหุทักษะทั้งด้านความรู้ ทักษะ การคิดวิเคราะห์ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยงานวิจัยของ (จุฐามาศ และ พรนิภา, 2551) ซึ่งศึกษาบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่ารูปแบบการพัฒนาที่เคยได้ผลดี คือ การอบรมและสัมมนา แต่ปัจจุบันเริ่มพบข้อจำกัดด้านงบประมาณและเวลาปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกัน ขณะที่ (บุญส่ง, 2559) ศึกษาบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบความสอดคล้องกันว่าความต้องการพัฒนาสูงที่สุดคือด้านการศึกษาต่อและการฝึกอบรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้าน การใช้ภาษาต่างประเทศและทักษะเทคโนโลยี ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานในยุคใหม่

ในด้านรูปแบบและกระบวนการพัฒนานั้น (นิติธร และ คณะ, 2561) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และเสนอแนะว่าการพัฒนาเชิงระบบที่มีประสิทธิภาพควรผสมผสานการเรียนรู้จากงานจริง (On-the-Job Training) การสอนงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น ส่วนในมิติด้านคุณลักษณะ (กุสุมา และ คณะ, 2562) พบว่าสมรรถนะที่ต้องพัฒนาเร่งด่วนไม่ได้มีเพียงด้านเทคนิคแต่รวมถึงการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การสื่อสาร และการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะการคิดเชิงระบบ การบริการที่ดี และจริยธรรมในการทำงาน ซึ่งเป็น Soft Skills ที่จำเป็นต้องบูรณาการร่วมกับทักษะทางดิจิทัล

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยข้างต้น แม้จะพบแนวทางที่เป็นประโยชน์ แต่ยังปรากฏ ช่องว่างขององค์ความรู้ ที่สำคัญ กล่าวคือ งานวิจัยส่วนใหญ่ยังเป็นการศึกษาแยกส่วนหรือศึกษาในบริบทระบบราชการเดิม โดยยังขาดการเชื่อมโยงความสำคัญว่า “สมรรถนะดิจิทัล” ของบุคลากรสายสนับสนุนนั้นส่งผลโดยตรงต่อ “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร” อย่างไร อีกทั้งยังขาดงานวิจัยที่ระบุชัดเจนถึงสมรรถนะเฉพาะด้านที่จำเป็นสำหรับบริบทของ “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” และกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ซึ่งมีบริบทการบริหารที่ต้องการความคล่องตัวสูงกว่าระบบเดิม

ดังนั้น การศึกษานี้จึงมุ่งเน้นที่จะสังเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะ (KSA) กับบริบทเทคโนโลยี เพื่อชี้ให้เห็นว่าบุคลากรควรมีสมรรถนะเฉพาะด้านใดบ้าง จึงจะช่วยขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยดิจิทัล” ได้จริง โดยผลการวิจัยจะนำไปสู่การวางกรอบแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสนับสนุนพันธกิจขององค์กรในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 *กรอบแนวคิดในการวิจัย*

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของภาควิชา ในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐในยุคดิจิทัล เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการสังกัดภาควิชา ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.) (ฐานข้อมูลบุคลากร, 2024) และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) (ฐานข้อมูลบุคลากรสนับสนุนทางวิชาการ, 2024) รวมทั้งสิ้น 255 คน

โดยผู้วิจัยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เนื่องจากทั้งสองแห่งมีเกณฑ์เทียบเคียงที่เหมาะสม คือเป็นมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มีบริบทการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และมีนโยบายขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยดิจิทัล” ในทิศทางเดียวกัน จึงเหมาะสมต่อการศึกษาเปรียบเทียบ

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample Group) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ธานินทร์, 2551) และใช้วิธีสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำแนกได้ ดังนี้

ตาราง 1

กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยงาน	กลุ่มประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	รวม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	157	96	253
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	98	60	158

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ (Instrument Development) ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ควบคู่กับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดและข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยมีกระบวนการ ดังนี้

• กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ข้อเสนอแนะและข้อมูลเชิงลึกสำหรับการยกร่างแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกคือ ต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์กรในยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ 3 กลุ่ม ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูง (เทคโนโลยี AI/วิศวกรรม) จำนวน 1 ท่าน

2) ผู้บริหารระดับกลาง (การบริหารจัดการ) จำนวน 2 ท่าน

3) ผู้บริหารระดับต้น (สถิติและการวัดประเมินผล/ผู้ใช้งานจริง) จำนวน 4 ท่าน

• การยกร่างแบบสอบถาม (Drafting) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกำหนดโครงสร้างและข้อคำถามของแบบสอบถาม (Questionnaire) ให้ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา

2. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน (ใหม่) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปไว้ใช้ในการวิจัย (บุญเชิด, 2545)

3. การทดสอบกับกลุ่มนำร่อง (Pilot Testing) นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยแต่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของภาษาและระยะเวลาที่ใช้ในการตอบ

4. การวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ (Reliability Analysis) นำผลจากการทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.979 (บุญเชิด, 2545) จากนั้นจัดทำแบบสอบถามฉบับจริงเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือถึงต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือและเก็บข้อมูลแบบสอบถามวิจัยรวบรวม และวิเคราะห์ผลการตอบแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามผ่านลิงค์ออนไลน์ (Google Form) ซึ่งข้อมูลที่ได้รับกลับมาจะถูกบันทึกและวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูปต่อไป มีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. ดำเนินการส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างผ่านช่องทางออนไลน์ (Google Form) ในระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2567 ถึง เดือนมีนาคม พ.ศ. 2568

3. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหลักจริยธรรมการวิจัย โดยมีการชี้แจงวัตถุประสงค์และคำรับรองการพิทักษ์สิทธิส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ไว้ในส่วนนำของแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อขอความยินยอมในการให้ข้อมูล (Informed Consent)

4. ผู้วิจัยได้กำหนดมาตรการควบคุมคุณภาพข้อมูล โดยตั้งค่าระบบให้จำกัดการตอบกลับ 1 บัญชีผู้ใช้ต่อ 1 ชุดคำตอบ (Limit to 1 response) เพื่อป้องกันการตอบซ้ำ และตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลเบื้องต้น

5. นำข้อมูลที่ได้รับความสมบูรณ์แล้ว มาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เลือกใช้สถิติ ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่
   - 1.1 จำนวน และร้อยละ
   - 1.2 ค่าเฉลี่ย
   - 1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของภาควิชาในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐในยุคดิจิทัล จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยการวิเคราะห์ t-test สำหรับตัวแปรเพศ และหน่วยงาน ส่วน F-test (One-Way ANOVA) สำหรับตัวแปรอื่น ๆ ด้วยโปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ SPSS

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของภาควิชาในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา จำนวน 156 คน เมื่อทำการวิเคราะห์จำแนกตามข้อมูลทั่วไปพบว่ามีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตาราง 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		กลุ่มตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ	มจพ. (คน)	ร้อยละ	มจธ. (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	52	33.3	23	24.0	29	48.3
	หญิง	104	66.7	73	76.0	31	51.7
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	37	23.7	16	16.7	21	35.0
	31 – 40 ปี	56	35.9	40	41.7	16	26.7
	41 – 50 ปี	45	28.8	29	30.2	16	26.7
	51 – 55 ปี	14	9.0	9	9.4	5	8.3
	56 – 60 ปี	4	2.6	2	2.1	2	3.3
ระดับการศึกษา	อนุปริญญาหรือทียบเท่า	4	2.6	2	2.1	2	3.3
	ปริญญาตรี	93	59.6	57	59.4	36	60.0
	ปริญญาโท	56	35.9	37	38.5	19	31.7
	สูงกว่าปริญญาโท	3	1.9	0	0.0	3	5.0
ประสบการณ์ทำงาน	ต่ำกว่า 5 ปี	32	20.5	13	13.5	19	31.7
	5 – 10 ปี	53	34.0	37	38.5	16	26.7
	11 – 15 ปี	36	23.1	22	22.9	14	23.3
	16 – 20 ปี	12	7.7	7	7.3	5	8.3
	21 – 25 ปี	10	6.4	8	8.3	2	3.3
	25 ปีขึ้นไป	13	8.3	9	9.4	4	6.7
รวม		**156**	**100.0**	**96**	**100.0**	**60**	**100.0**

จากข้อมูลในตาราง 1 พบว่า ภาพรวมผู้ตอบเป็นหน่วยงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.) จำนวน 96 คน และเป็นหน่วยงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) จำนวน 60 คน ด้านเพศเป็นเพศชาย จำนวน 52 คน และเป็นเพศหญิง จำนวน 104 คน ด้านภาพรวมผู้ตอบอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 37 คน 31–40 ปี จำนวน 56 คน 41–50 ปี จำนวน 45 คน 51–55 ปี จำนวน 14 คน

และ 56–60 ปี จำนวน 4 คน ด้านภาพรวมผู้ตอบมีระดับการศึกษาอนุปริญญาหรือเทียบเท่า จำนวน 4 คน ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 93 คน ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 56 คน และ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 3 คน และด้านประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 32 คน 5–10 ปี จำนวน 53 คน 11–15 ปี จำนวน 36 คน 16–20 ปี จำนวน 12 คน 21–25 ปี จำนวน 10 คน และ 25 ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน

ตาราง 2

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะฯ ด้านความรู้

ด้านความรู้ (Knowledge)	มจพ.		มจธ.		ภาพรวม		แปลผล
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	
K1. ความรู้เกี่ยวกับ พ.ร.บ. ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	3.53	0.92	3.45	0.98	3.50	0.94	ปานกลาง
K2. ความรู้เกี่ยวกับระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)	3.35	0.97	3.32	1.08	3.34	1.01	ปานกลาง
K3. ความรู้เฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง	4.13	0.80	3.97	0.92	4.06	0.85	มาก
K4. ความรู้เกี่ยวกับแผนการดำเนินงานขององค์กร	3.83	0.85	3.57	0.93	3.73	0.89	มาก
K5. ความรู้ในการเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ ของประเทศกับหน่วยงาน	3.56	0.90	3.48	0.93	3.53	0.91	มาก
K6. ความรู้เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้	4.07	0.81	4.03	0.92	4.06	0.85	มาก
K7. ความรู้เกี่ยวกับการจำแนกค่าใช้จ่ายตามแผนงานและกองทุน	3.73	0.96	3.27	1.01	3.55	1.00	มาก
K8. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน	3.69	0.80	3.42	1.03	3.58	0.90	มาก
K9. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล	3.70	0.91	3.55	0.93	3.64	0.92	มาก
K10. ความรู้ในการเขียนหนังสือราชการ หนังสือโต้ตอบ และรายงานการประชุม	3.86	0.87	3.75	0.95	3.82	0.90	มาก
K11. ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการเป็นหัวหน้างานที่ดี การสอนงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.79	0.88	3.80	0.94	3.79	0.90	มาก
K12. ความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานคอมพิวเตอร์และดิจิทัล	4.03	0.80	4.05	0.88	4.04	0.83	มาก
K13. ความรู้เกี่ยวกับการใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน	3.99	0.73	3.90	0.88	3.96	0.79	มาก
K14. ความรู้เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมสำนักงานสำหรับงานประจำ	4.00	0.70	3.93	0.88	3.97	0.77	มาก

K15. ความรู้ในเรื่องการบริหารเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เกิดประสิทธิภาพในงานที่รับผิดชอบ	3.94	0.77	3.82	0.77	3.89	0.77	มาก
K16. ความรู้ในการบริหารจัดการไฟล์ข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	4.01	0.75	3.78	0.85	3.92	0.79	มาก
K17. ความรู้ในการใช้ภาษาต่างประเทศในการปฏิบัติงาน	3.64	0.87	3.82	1.13	3.71	0.98	มาก
K18. ความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจในกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ	3.94	0.77	3.72	0.92	3.85	0.83	มาก
K19. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	3.88	0.77	3.87	1.00	3.87	0.86	มาก
K20. ความรู้เกี่ยวกับการใช้งานโปรแกรม และแอปพลิเคชันที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร อาทิ เฟซบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) และอื่น ๆ	4.04	0.81	4.08	0.79	4.06	0.80	มาก
K21. ความรู้ในการจัดประชุมและการใช้งานโปรแกรม และแอปพลิเคชันสำหรับการจัดประชุมออนไลน์	3.93	0.70	3.87	0.87	3.90	0.77	มาก
ค่าเฉลี่ยด้านความรู้ (Knowledge)	**3.84**	**0.57**	**3.73**	**0.60**	**3.80**	**0.58**	**มาก**

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะฯ ด้านความรู้ พบว่า

มีความต้องการพัฒนาระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อ K3. ความรู้เฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่ง ลำดับที่ 2 ข้อ K20. ความรู้เกี่ยวกับการใช้งานโปรแกรม และแอปพลิเคชันที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และลำดับที่ 3 ข้อ K12. ความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานคอมพิวเตอร์และดิจิทัล เมื่อจำแนกตามหน่วยงาน มจพ. มีความต้องการพัฒนาระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อ K3. ความรู้เฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ลำดับที่ 2 ข้อ K20. ความรู้เกี่ยวกับการใช้งานโปรแกรม และแอปพลิเคชันที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และลำดับที่ 3 ข้อ K6. ความรู้เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ โดยหน่วยงาน มจธ. มีความต้องการพัฒนาระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อ K12. ความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานคอมพิวเตอร์และดิจิทัล ลำดับที่ 2 ข้อ K20. ความรู้เกี่ยวกับการใช้งานโปรแกรม และแอปพลิเคชันที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และลำดับที่ 3 ข้อ K6. ความรู้เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตาราง 3

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะฯ ด้านทักษะ

ด้านทักษะ (Skills)	มจพ.		มจธ.		ภาพรวม		แปลผล
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	
S1. ทักษะเฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง	4.16	0.79	4.02	0.81	4.10	0.80	มาก
S2. ทักษะในการดำเนินการตาม พ.ร.บ. ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	3.75	0.88	3.72	0.90	3.74	0.89	มาก
S3. ทักษะการคำนวณ	3.78	0.90	3.45	0.83	3.65	0.88	มาก
S4. วิธีการจัดเก็บข้อมูล และการจัดการข้อมูลต่าง ๆ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต	4.03	0.75	3.83	0.83	3.96	0.78	มาก
S5. วิธีการเขียนหนังสือราชการ หนังสือโต้ตอบ และรายงานการประชุม	3.88	0.90	3.65	0.92	3.79	0.91	มาก
S6. วิธีการใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันสำหรับการทำงาน	4.00	0.74	3.92	0.93	3.97	0.81	มาก
S7. วิธีการใช้พื้นที่บนอินเทอร์เน็ตเพื่อเก็บเอกสาร รูปภาพ หรือไฟล์อื่น ๆ	3.90	0.81	4.02	0.83	3.94	0.82	มาก
S8. วิธีการเขียนหนังสือราชการ หนังสือโต้ตอบ และจัดทำรายงานการประชุม	3.85	0.89	3.77	0.87	3.82	0.88	มาก
S9. วิธีการใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ	3.82	0.78	3.83	0.87	3.83	0.81	มาก
S10. ทักษะการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.06	0.82	3.90	0.84	4.00	0.83	มาก
S11. วิธีการบริหารเวลาในการปฏิบัติงาน	3.90	0.84	3.88	0.78	3.89	0.82	มาก
S12. ทักษะการฟัง	3.98	0.79	3.87	0.77	3.94	0.78	มาก
S13. วิธีการใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐานและดิจิทัล	4.01	0.79	3.88	0.96	3.96	0.86	มาก
S14. ทักษะการใช้โปรแกรมสำนักงานสำหรับงานประจำ	3.93	0.82	3.90	0.95	3.92	0.87	มาก
S15. ทักษะการคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์งานในหน้าที่	3.96	0.77	3.68	0.95	3.85	0.85	มาก
S16. ทักษะในการดำเนินการตามระเบียบ	3.92	0.88	3.62	0.90	3.80	0.90	มาก
S17. ทักษะการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	3.90	0.85	3.78	1.03	3.85	0.92	มาก
S18. ทักษะในด้านการเจรจาต่อรอง	3.91	0.87	3.55	0.85	3.77	0.88	มาก
S19. วิธีการใช้งานโปรแกรมและแอปพลิเคชันที่ใช้ในการติดต่อ สื่อสาร	3.96	0.86	3.93	0.92	3.95	0.88	มาก

S20. ทักษะการคิดแบบมีวิจารณญาณ และการแก้ปัญหา	3.94	0.82	3.83	0.81	3.90	0.81	มาก
S21. ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารในการปฏิบัติงาน	3.65	0.85	3.68	1.02	3.66	0.91	มาก
S22. ทักษะการประสานงาน	3.96	0.87	3.73	0.86	3.87	0.87	มาก
S23. ทักษะการให้คำปรึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	3.91	0.83	3.78	0.85	3.86	0.84	มาก
S24. ทักษะในการจดบันทึกการประชุม	3.79	0.88	3.65	0.90	3.74	0.89	มาก
S25. ทักษะการใช้งานโปรแกรม และแอปพลิเคชันสำหรับการจัดประชุมออนไลน์	3.84	0.84	3.87	0.87	3.85	0.85	มาก
S26. ทักษะการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปงานพัสดุ	3.56	1.04	3.37	1.16	3.49	1.09	ปานกลาง
S27. ทักษะการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางบัญชี	3.36	1.10	3.15	1.26	3.28	1.16	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยด้านทักษะ (Skills)	**3.88**	**0.67**	**3.75**	**0.60**	**3.83**	**0.64**	**มาก**

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะฯ ด้านทักษะ พบว่า

มีความต้องการพัฒนาระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อ S1. ทักษะเฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ลำดับที่ 2 ข้อ S10. ทักษะการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น และลำดับที่ 3 ข้อ S6. วิธีการใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันสำหรับการทำงาน เมื่อจำแนกตามหน่วยงาน มจพ. มีความต้องการพัฒนาระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อ S1. ทักษะเฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ลำดับที่ 2 ข้อ S10. ทักษะการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น และลำดับที่ 3 ข้อ S4. วิธีการจัดเก็บข้อมูล และการจัดการข้อมูลต่าง ๆ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต โดยหน่วยงาน มจธ. มีความต้องการพัฒนาระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อ S1. ทักษะเฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ลำดับที่ 2 ข้อ S7. วิธีการใช้พื้นที่บนอินเทอร์เน็ตเพื่อเก็บเอกสาร รูปภาพ หรือไฟล์อื่น ๆ อาทิ Google Drive, iCloud, Dropbox เป็นต้น และลำดับที่ 3 ข้อ S19. วิธีการใช้งานโปรแกรมและแอปพลิเคชันที่ใช้ในการติดต่อ สื่อสาร อาทิ เฟซบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) และอื่น ๆ

ตาราง 4

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะฯ ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)	**มจพ.**		**มจธ.**		**ภาพรวม**		**แปลผล**
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	
A1. ความมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ และอดทน	4.11	0.93	3.98	0.93	4.06	0.93	มาก
A2. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน	4.04	0.92	3.88	0.96	3.98	0.93	มาก
A3. ความตรงต่อเวลา	4.16	0.92	3.90	1.05	4.06	0.98	มาก
A4. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	4.24	0.91	4.03	0.94	4.16	0.93	มาก

A5. ความถูกต้องของงาน	4.01	0.83	4.03	0.90	4.02	0.85	มาก
A6. ความมีภาวะผู้นำที่ดี	3.98	0.79	3.88	0.92	3.94	0.84	มาก
A7. ความน่าเชื่อถือและเป็นที่ไว้วางใจ	4.09	0.93	4.02	0.93	4.06	0.93	มาก
A8. ความละเอียดรอบคอบ	3.94	0.88	3.87	0.83	3.91	0.86	มาก
A9. ความเชื่อมั่นในตนเอง	3.99	0.85	3.85	0.90	3.94	0.87	มาก
A10. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์	3.95	0.81	4.03	0.76	3.98	0.79	มาก
A11. ความใฝ่รู้ และต้องการที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.07	0.91	4.15	0.80	4.10	0.87	มาก
A12. ความกระตือรือร้น	4.08	0.95	4.00	0.84	4.05	0.91	มาก
A13. ความอ่อนน้อมถ่อมตน	4.10	0.99	4.05	0.81	4.08	0.92	มาก
A14. ความมีระเบียบวินัย	4.05	0.93	3.90	1.00	3.99	0.96	มาก
A15. ความกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและบุคคลอื่น	3.94	0.87	4.05	0.83	3.98	0.85	มาก
A16. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.11	0.96	3.98	0.81	4.06	0.91	มาก
A17. มีมนุษยสัมพันธ์การทำงานเป็นทีม	4.09	0.97	4.10	0.90	4.10	0.94	มาก
A18. การมีบุคลิกภาพและกิริยาท่าทางที่เหมาะสม	4.07	0.91	3.73	0.86	3.94	0.90	มาก
A19. ความทุ่มเท อุทิศตน และเวลาในการทำงาน	4.07	0.98	3.85	0.92	3.99	0.96	มาก
A20. มีทัศนคติในเชิงบวกในการเรียนรู้และยอมรับในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.08	0.97	3.98	0.85	4.04	0.93	มาก
A21. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี	4.14	0.97	3.87	0.96	4.03	0.97	มาก
A22. การมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน มีการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้	4.08	0.94	3.92	0.91	4.02	0.93	มาก
A23. กล้าตัดสินใจ พร้อมรับความเสี่ยง และรับผิดชอบ	4.03	0.98	4.00	0.88	4.02	0.94	มาก
A24. ความรักและภูมิใจในสิ่งที่ตนมีอยู่	4.17	0.99	4.12	0.90	4.15	0.96	มาก
ค่าเฉลี่ยด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)	**4.07**	**0.81**	**3.97**	**0.65**	**4.03**	**0.75**	**มาก**

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะฯ ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พบว่า

มีความต้องการพัฒนาระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อ A4. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ลำดับที่ 2 ข้อ A24. ความรักและภูมิใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ และลำดับที่ 3 ข้อ A11. ความใฝ่รู้ และต้องการที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เมื่อจำแนกตามหน่วยงาน มจพ. มีความต้องการพัฒนาระดับมาก สรุป 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อ A4. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ลำดับที่ 2 ข้อ A24. ความรักและภูมิใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ และลำดับที่ 3 ข้อ A3. ความตรงต่อเวลา โดยหน่วยงาน มจธ. หรือมีความต้องการพัฒนา

ระดับมาก สรุป 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อ A11. ความใฝ่รู้ และต้องการที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ลำดับที่ 2 ข้อ A24. ความรักและภูมิใจ ในสิ่งที่ตนมีอยู่ และลำดับที่ 3 ข้อ A4. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

2. ผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของภาควิชาในยุคดิจิทัล จากการวิเคราะห์และเปรียบเทียบปัจจัยมีผล ดังนี้

ตาราง 5

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยข้อมูลทั่วไป	ค่า Sig.		
	ด้านความรู้ (Knowledge)	ด้านทักษะ (Skills)	ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)
หน่วยงาน T	275.0^{NS}	234.0^{NS}	413.0^{NS}
เพศ T	968.0^{NS}	770.0^{NS}	855.0^{NS}
ช่วงอายุ F	604.0^{NS}	464.0^{NS}	751.0^{NS}
ระดับการศึกษา F	138.0^{NS}	112.0^{NS}	788.0^{NS}
ประสบการณ์ทำงาน F	0.011*	0.021*	0.466^{NS}

หมายเหตุ:

F = การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) T = การวิเคราะห์ Independent Sample T-Test * = ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ร้อยละ 95 (P<0.05) NS = ค่าเฉลี่ยไม่มีความแตกต่างทางสถิติ

จากข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงานมีผลต่อระดับความต้องการพัฒนาด้านความรู้และด้านทักษะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่มีผลต่อด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยที่ปัจจัยด้านหน่วยงาน ด้านเพศ ด้านช่วงอายุ และด้านระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อระดับความต้องการพัฒนาด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงานทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี scheffe ผลดังนี้

ตาราง 6

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี scheffe

ประสบการณ์ทำงาน (ปี)		< 5	5–10	11–15	16–20	21–25	> 25	ภาพรวม	Sig.
ระดับความต้องการ	$\bar{X}$	3.52	3.97	3.90	3.71	3.59	3.76	3.80	0.011*
ด้านความรู้ (Knowledge)	แปลผล	มาก^{B}	มาก^{A}	มาก^{AB}	มาก^{AB}	มาก^{AB}	มาก^{AB}	มาก	
ระดับความต้องการ	$\bar{X}$	3.60	4.03	3.90	3.79	3.66	3.54	3.83	0.021*
ด้านทักษะ (Skills)	แปลผล	มาก^{A}	มาก^{A}	มาก^{A}	มาก^{A}	มาก^{A}	มาก^{A}	มาก	

หมายเหตุ: *ตัวอักษร AB ใช้แสดงความแตกต่างการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี scheffe*

ด้านความรู้ (Knowledge) บุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 5–10 ปี มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.97 (ระดับมาก) สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่กำลังก้าวเข้าสู่บทบาทการทำงานที่ซับซ้อนขึ้น หรือเตรียมตัวสู่ระดับหัวหน้างาน จึงมีความตื่นตัวและต้องการเติมเต็มองค์ความรู้ใหม่ ๆ มากกว่าบุคลากรบรรจุใหม่ที่อาจเพิ่งได้รับความรู้มาจากระบบการศึกษา

ด้านทักษะ (Skills) แม้การเปรียบเทียบรายคู่จะไม่พบความแตกต่างที่ชัดเจนในทุกช่วง แต่พบแนวโน้มว่ากลุ่มประสบการณ์ 5–10 ปี มีความต้องการพัฒนาทักษะ

สูงสุด ($\overline{X}$=4.03) โดยเฉพาะทักษะที่จำเป็นต่อการปรับตัวในยุคดิจิทัล ซึ่งสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์สูง (25 ปีขึ้นไป) ที่อาจมีความเชี่ยวชาญในงานเดิมอยู่แล้ว หรือกลุ่มประสบการณ์น้อยที่อาจมีทักษะดิจิทัลติดตัวมาแต่เดิม

3. ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของภาควิชาในยุคดิจิทัล จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจัดกลุ่มหัวข้อสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยความต้องการพัฒนาในระดับมาก (ตารางที่ 2, 3 และ 4) โดยเฉพาะหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน เพื่อให้ครอบคลุมความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่ในภาพรวม โดยไม่ได้อ้างอิงจากความแตกต่างทางสถิติของปัจจัยประสบการณ์ทำงานเพียงอย่างเดียว จึงพัฒนา 3 หลักสูตรเพื่อเป็นแนวทางในพัฒนาหลักสูตรการอบรม ดังนี้

1) แนวทางการพัฒนา “หลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง” ประกอบด้วยแต่ละองค์ประกอบดังนี้ ด้านความรู้ มีหัวข้อดังนี้ K1. ความรู้เกี่ยวกับ พ.ร.บ. ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน K2. ความรู้เกี่ยวกับระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) K3. ความรู้เฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง K8. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน K10. ความรู้ในการเขียนหนังสือราชการ หนังสือโต้ตอบ และรายงานการประชุม K15. ความรู้ในเรื่องการบริหารเวลาในการปฏิบัติงาน K19. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ด้านทักษะ มีหัวข้อดังนี้ S1. ทักษะเฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง S5. วิธีการเขียนหนังสือราชการ หนังสือโต้ตอบ และรายงานการประชุม S8. วิธีการเขียนหนังสือราชการ หนังสือโต้ตอบ และจัดทำรายงานการประชุม S11. วิธีการบริหารเวลาในการปฏิบัติงาน S16. ทักษะในการดำเนินการตามระเบียบ S24. ทักษะในการจดบันทึกการประชุม S26. ทักษะการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปงานพัสดุ S27. ทักษะการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางบัญชี และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีหัวข้อ ดังนี้ A1. ความมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ และอดทน A2. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน A3. ความตรงต่อเวลา A4. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี A7. ความน่าเชื่อถือและเป็นที่ไว้วางใจ A8. ความละเอียดรอบคอบ A9. ความเชื่อมั่น ในตนเอง A12. ความกระตือรือร้น A13. ความอ่อนน้อมถ่อมตน A14. ความมีระเบียบวินัย A18. การมีบุคลิกภาพและกิริยาท่าทางที่เหมาะสม A19. ความทุ่มเท อุทิศตน และเวลาในการทำงาน A24. ความรักและภูมิใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

2) แนวทางการพัฒนา “หลักสูตรเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการปฏิบัติงาน” ประกอบด้วยแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ ด้านความรู้ มีหัวข้อ ดังนี้ K4. ความรู้เกี่ยวกับแผนการดำเนินงานขององค์กร K5. ความรู้ในการเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงาน K7. ความรู้เกี่ยวกับการจำแนกค่าใช้จ่ายตามแผนงานและกองทุน K9. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล K13. ความรู้เกี่ยวกับการใช้ดิจิทัล K18. ความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน K12. ความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานคอมพิวเตอร์และดิจิทัล ด้านทักษะ มีหัวข้อ ดังนี้ S10. ทักษะการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น S12. ทักษะการฟัง S15. ทักษะการคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์งานในหน้าที่ S17. ทักษะการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน S18. ทักษะในด้านการเจรจาต่อรอง S20. ทักษะการคิดแบบมีวิจารณญาณ และการแก้ปัญหา S22. ทักษะการประสานงาน S23.

3) แนวทางการพัฒนา “หลักสูตรทักษะดิจิทัล” ประกอบด้วยแต่ละองค์ประกอบดังนี้ ด้านความรู้ (Knowledge) มีหัวข้อดังนี้ K6. ความรู้เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน K14. ความรู้เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมสำนักงานสำหรับงานประจำ K16. ความรู้ในการบริหารจัดการไฟล์ข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต K21. ความรู้ในการจัดประชุม และการใช้งานโปรแกรมและแอปพลิเคชันสำหรับการจัดประชุมออนไลน์ K20. ความรู้เกี่ยวกับการใช้งานโปรแกรม และแอปพลิเคชันที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร อาทิ เฟซบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) และอื่น ๆ และ ด้านทักษะ (Skills) มีหัวข้อ ดังนี้ S3. ทักษะการคำนวณ S4. วิธีการจัดเก็บข้อมูล และการจัดการข้อมูลต่าง ๆ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต S6. วิธีการใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันสำหรับการทำงาน S13. วิธีการใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐานและดิจิทัล S14. ทักษะการใช้โปรแกรมสำนักงานสำหรับงานประจำ S19. วิธีการใช้งานโปรแกรมและแอปพลิเคชันที่ใช้ในการติดต่อ สื่อสาร อาทิ เฟซบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) และอื่น ๆ

การอภิปรายผล

1. ผลการศึกษาระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของภาควิชาในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 156 คน พบว่ามีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ด้านความรู้ มีความต้องการพัฒนาระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ K3. ความรู้เฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง, K20. ความรู้เกี่ยวกับการใช้งานโปรแกรมและแอปพลิเคชันที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร, และ K12. ความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานคอมพิวเตอร์และดิจิทัล ผลนี้แสดงให้เห็นว่า แม้องค์กรจะมุ่งสู่ยุคดิจิทัล แต่ความรู้ในงานหลักเฉพาะด้าน (K3) ยังคงเป็นรากฐานที่บุคลากรรู้สึกว่าจำเป็นที่สุดในการสนับสนุนภารกิจของภาควิชา ขณะที่ ความต้องการด้านดิจิทัล (K20 และ K12) ที่สูง แสดงถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทของ Digital University และการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ มจพ. และ มจธ. ที่ต้องพลิกโฉมองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ด้านทักษะ มีความต้องการพัฒนาระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อ S1. ทักษะเฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ลำดับที่ 2 ข้อ S10. ทักษะการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น และลำดับที่ 3 ข้อ S6. วิธีการใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันสำหรับการทำงาน

ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความต้องการพัฒนาระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อ A4. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ลำดับที่ 2 ข้อ A24. ความรักและภูมิใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ และลำดับที่ 3 ข้อ A11. ความใฝ่รู้ และต้องการที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบ (A4) สะท้อนถึงการเน้นผลสัมฤทธิ์ (Accountability) ในสถานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่วน A24 และ A11 ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นของ Soft Skills ที่เป็นรากฐานภายในตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ กุสุมา และ คณะ (2562) ที่เน้นย้ำความจำเป็นของการพัฒนาคุณลักษณะด้านจริยธรรมและการพัฒนาตนเองควบคู่ไปกับทักษะทางเทคนิค

จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะฯ อยู่ในระดับมากสอดคล้องกับ (ปรีชา และ น้ำฝน, 2568) ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยพะเยา พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติภาพรวมอยู่ในระดับมาก อีกทั้งผลการวิจัยรูปแบบของสมรรถนะสอดคล้องกับ (สมภาร และ คณะ, 2568) ที่พบว่า ผลการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ประกอบด้วย 2 กลุ่มสมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม สมรรถนะเฉพาะตามลักษะงานที่ปฏิบัติ 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย การดำเนินการเชิงรุก ความเข้าใจผู้อื่น การตรวจสอบความถูกต้องการกระบวนงาน ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และ (คณิต และ คณะ, 2568) พบว่า สมรรถนะบุคลากรจะเกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ต้องอาศัยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการยกระดับการพัฒนาสมรรถนะ และการปรับปรุงและพัฒนาแผนการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้มีการพัฒนา

2. ผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของภาควิชาในยุคดิจิทัล

พบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงานมีผลต่อระดับความต้องการพัฒนาด้านความรู้ และด้านทักษะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่มีผลต่อด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยที่ปัจจัยด้านหน่วยงาน เพศ ช่วงอายุ และระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความรู้ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงานภาพรวม มีความต้องการพัฒนาระดับมาก มีค่า p-value ที่ 0.011* พบว่า มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ย คือ ประสบการณ์ทำงาน 5–10 ปี สูงกว่ากลุ่มต่ำกว่า 5 ปี โดยที่กลุ่มประสบการณ์ทำงาน 11–15 ปี 16–20 ปี 21–25 ปี และ 25 ปีขึ้นไป ไม่มีความแตกต่างจากช่วงอื่น

ด้านทักษะ เมื่อจำแนกตามแปลผลภาพรวม มีความต้องการพัฒนาระดับมาก มีค่า p-value ที่ 0.011* พบว่า ประสบการณ์ทำงาน ไม่มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ แต่มีแนวโน้มว่าประสบการณ์ทำงาน 5–10 ปี มีความต้องการพัฒนาสูงกว่าช่วงอื่น

ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงานมีผลต่อระดับความต้องการพัฒนาด้านความรู้ และด้านทักษะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการพัฒนาจะเห็นว่าประสบการณ์ทำงาน 5–10 ปี มีความต้องการพัฒนาสูงกว่าในช่วงอื่น จึงเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนา ซึ่งอาจเป็นช่วงเวลาที่เริ่มมีการทำผลงานในการขอปรับระดับตำแหน่ง หรือเลื่อนขึ้นเป็นหัวหน้างาน แต่ทั้งในส่วนของประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความต้องการที่ต่ำกว่าอาจเนื่องจากเป็นบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีสมรรถนะดิจิทัลที่ใกล้เคียงกับเทคโนโลยีปัจจุบัน ในส่วนของประสบการณ์ทำงานในช่วงอื่นมีความต้องการพัฒนาในระดับมากสอดคล้องกับ (รพี ม่วงนนท์ และ คณะ, 2567) พบว่า บุคลากรที่มีคุณลักษณะพื้นฐานต่างกัน มีสมรรถนะเชิงดิจิทัลแตกต่างกัน และสามารถระบุกลุ่มที่ควรได้รับการพัฒนาก่อน และปัจจัยสำคัญที่ควรพัฒนาเป็นปัจจัยส่งเสริมของกลุ่มที่ควรได้รับการพัฒนาก่อนควรเป็นบุคลากรที่มีอายุงานช่วง 6-10 ปี

3. ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของภาควิชาในยุคดิจิทัล

จากการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มหัวข้อที่มีในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่มีความต้องการพัฒนาสูง (ตารางที่ 2, 3, 4) เพื่อจัดทำเป็นแนวทางการพัฒนา 3 หลักสูตร ดังนี้ (1) หลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง (2) หลักสูตรเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการปฏิบัติงาน และ (3) หลักสูตรทักษะดิจิทัล ซึ่งหลักสูตรมีความสอดคล้องกับ (วสุธิดา และ ปฐมพงษ์, 2566) ที่การพัฒนาสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น 2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน ทำให้งานวิจัยนี้มีการออกแบบในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลทั้งในพื้นฐาน และเฉพาะตำแหน่งเพื่อความสอดคล้องกับการทำงานอาจพัฒนาหลักสูตรเป็นสื่อในลักษณะที่สามารถเรียนรู้ผ่านโทรศัพท์มือถือ และคอมพิวเตอร์ ที่มีระดับการใช้งานอยู่ในระดับสูง

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงาน (ตารางที่ 6) ถูกนำมาใช้เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อกำหนดให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน 5–10 ปี เป็นกลุ่มเป้าหมายลำดับแรกในการอบรม เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้และทักษะสูงกว่ากลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจะช่วยยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยในระยะถัดไป

1. ควรมีการเก็บข้อมูลในส่วนของตำแหน่งการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง เนื่องจากตำแหน่งงานแต่ละงานหรือภาระหน้าที่ที่ต่างกันมีการทำงานและความรับผิดชอบไม่เหมือนกัน จึงอาจมีความต้องการพัฒนาที่แตกต่างกัน

2. ควรนำรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการจัดหลักสูตรอบรม เพื่อตอบโจทย์บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานสูง (Senior) และสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตัวอย่างเช่น ควร พิจารณาใช้ การเรียนรู้จากงานจริง (On-the-Job Training), การสอนงาน (Coaching/Mentoring) หรือการมอบหมายงานเชิงโครงการ (Project-based Learning) ซึ่งรูปแบบเหล่านี้จะเหมาะสมกว่าการอบรมในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมสำหรับบุคลากรอาวุโสบางกลุ่ม และช่วยให้เกิดการสร้างความเชี่ยวชาญและการถ่ายทอดองค์ความรู้ในเชิงลึก

การต่อยอดงานวิจัย

1. ควรมีการพัฒนาหลักสูตรที่มีความสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา ใน 3 หลักสูตร (1) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในยุคดิจิทัลเฉพาะตำแหน่ง (2) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในยุคดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการปฏิบัติงาน และ (3) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในยุคดิจิทัล เพื่อ

ประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของภาควิชาในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐในยุคดิจิทัล ควรมีการจัดอบรมหลักสูตรที่เสนอแนะทั้ง 3 หลักสูตร ให้กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5–10 ปี เป็นกลุ่มเป้าหมายลำดับแรก เพื่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมอย่างสูงสุด

Reference

Aumnak, P., & Gunma, N. (2025). Guidelines for developing the competencies of support staff at the University of Phayao. *Journal of interdisciplinary social development (jisdiadp), 3*(2), 609–623. (in Thai)

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance.* John Wiley & Sons.

Charoenying, N., Kesponthong, C., & Srisombut, I. (2018). Guidelines for supportive staffs development of Surin Rajabhat University. *Journal of humanities and social sciences Surin Rajabhat University, 20*(1), 169–180. (in Thai)

Donchanda, S., Pailaiand, T., & Pawabutra, C. (2025). A model of competency development in the digital age for academic educators in the Northeastern Group of Rajabhat Universities. *Journal of MCU Ubon review, 10*(1), 2283–2296. (in Thai)

King Mongkut's University of Technology North Bangkok. (2023). *Higher education development plan No.13 (2023–2027).* Bangkok: King Mongkut's University of Technology North Bangkok. (in Thai)

King Mongkut's University of Technology North Bangkok. (2024). *Database of academic support personnel.* Human Resource Management and Administration Division, King Mongkut's University of Technology North Bangkok. (in Thai)

King Mongkut's University of Technology Thonburi. (2023). *KMUTT strategic plan no. 13 (2023-2027).* Strategy Office, King Mongkut's University of Technology Thonburi. (in Thai)

King Mongkut's University of Technology Thonburi. (2024). *Database of academic support personnel.* Office of Human Resources Management, King Mongkut's University of Technology Thonburi. (in Thai)

Leelachart, B. (2016). *The needs for development of academic support staff in the Faculty of Medicine, Thammasat University*. Unpublished master's independent study, Thammasat University. (in Thai)

Maswiwat, K., Narawatana, K., & Sanman, N. (2021). The needs for development of support staff in the Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University. *Academic journal of PCIT, 10*(1), 151–159. (in Thai)

McClelland, D. C. (1973). Test for competence rather than intelligence. *American psychologist, 17*(7), 57–83.

Moungnont, R., Nirunthawee, S., Meekun, K., & Aiemkongsri, S. (2024). A model of developing personnel's digital competency in Rajamangala University of Technology Rattanakosin. *Journal of MCU Buddhapanya review, 9*(5), 188–200.

Nakkasem, W., & Bumrerb, P. (2023). Competency management of support staff in public University for sustainable development. *Journal of educational innovation and research, 7*(2), 657–676. Doi: https://doi.org/10.14456/jeir.2023.44. (in Thai)

Office of the Civil Service Commission. (2020). *Guidelines for civil servant competency development 2020–2022*. Nonthaburi: OCSC. (in Thai)

Phinyou-ananthapong, B. (2002). *Measurement and evaluation of learning.* Faculty of Education Publishing, Srinakharinwirot University. (in Thai)

Ruengkhajhon, K., Thamchalai, A., Jarujittipant, P., & Anuchatchai, P. (2025). Approach to developing the competencies of academic staff affecting the performance of Rajabhat Universities in the central region. *Journal of educational innovation and research, 9*(1), 128–140. (in Thai)

Saeng-awut, J., & Chinda, P. (2008). *Guidelines for developing the potential of academic support staff at Prince of Songkla University, Surat Thani Campus.* [Research Report]. Prince of Songkla University, Surat Thani Campus. (in Thai)

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Model for superior performance*. Wiley & Sons.

Srimaneechai, C. (2023). A digital content platform model for education in the next-normal. *Journal of technical education development, 35*(127), 87–98. (in Thai)

Thanin, S. J. (2008). *Research and statistical data analysis with SPSS.* Bangkok: Business R & D. (in Thai)

Wattanathum, P., Wisutthipat, S., Roopsing, T., & Attawinijtrakan, P. (2019). Potential development model for quality control personnel of boiler manufacturer. *The Journal of King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 29*(4), 123-134. (in Thai)

Yaemket, K., Yongson, J., & Ponathong, C. (2019). A study need assessment competency to developing functional competency of academic support in public higher education institutions. *Journal of business administration Srinakharinwirot, 10*(1), 44–58. (in Thai)