



การศึกษาระดับการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากร
สายสนับสนุน ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
THE STUDY OF THE LEVEL OF THE PROFESSIONAL EXPERTISE
ACCUMULATION OF SUPPORT PERSONNEL IN THE RAJAMANGALA
UNIVERSITY OF TECHNOLOGY GROUP

ธัญญารัตน์ สาริกา* กุสุมา แยมเกตู และจตุพล ยงคร

Thunyarut Sarika, Kusuma Yamgate and Chatupol Yongsorn

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Faculty of Education, Srinakharinwirot University

*Corresponding Author E-mail: thunyarut.s@rmutsb.ac.th

Received October 30, 2025; Revised January 18, 2026; Accepted January 19, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี เริ่มจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง จำนวน 9 คน เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการสร้างแบบสอบถาม และเก็บข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 377 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified})

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้บริหารมีมุมมองว่าบุคลากรสายสนับสนุนยังมีข้อจำกัดในการเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์การทำงานจริง การตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนประเมินระดับการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง เมื่อพิจารณาภาพรวมค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) = 0.03 โดยด้านการเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์จริงมีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด รองลงมาคือด้านการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน และด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ผลการวิจัยสะท้อนว่า แม้บุคลากรสายสนับสนุนจะมีการรับรู้สมรรถนะของตนเองอยู่ในระดับมาก แต่ยังคงมีช่องว่างเชิงคุณภาพในบางองค์ประกอบที่จำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้าง โดยเฉพาะสมรรถนะเชิงปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในบริบทที่มีความซับซ้อน งานวิจัยนี้จึงเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและการสนับสนุนเชิงระบบจากองค์กรเพื่อเสริมสร้างการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

คำสำคัญ: การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ, บุคลากรสายสนับสนุน, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล



Abstract

This study aimed to examine the level of professional expertise accumulation among support personnel in the Rajamangala University of Technology group by using a mixed methods research design. The study was conducted sequentially, beginning with qualitative data collection through in-depth interviews with nine executives from all nine Rajamangala Universities of Technology. The qualitative findings were subsequently used to develop a questionnaire, and the data were collected from 377 support personnel. Qualitative data were analyzed using content analysis, while quantitative data were analyzed using the mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}).

The qualitative findings revealed that administrators perceived limitations among support personnel in terms of linking knowledge to real work situations, making decisions in complex situations, and adapting to change. In contrast, the quantitative results indicated that support personnel rated their own overall level of professional expertise accumulation at a high level for both current conditions and expected conditions. Considering the overall PNI_{Modified} of 0.03, the highest priority need was found in linking knowledge to real work situations, followed by decision-making in complex situations and adaptation to change, respectively. These findings suggested that although support personnel have a high perception of their own competence, there are still qualitative gaps in some competency components that need to be strengthened, especially practical competencies related to working in complex contexts. Accordingly, this study proposed development approaches for support personnel that emphasize learning through real work situations and systemic support from the organization to enhance the professional expertise accumulation of support personnel.

Keywords: professional expertise accumulation, support personnel,
Rajamangala University of Technology

บทนำ

ระบบอุดมศึกษาสมัยใหม่เผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล โครงสร้างการทำงานที่ซับซ้อน และแรงคาดหวังต่อประสิทธิผลเชิงสมรรถนะขององค์กร ส่งผลให้บุคลากรสายสนับสนุนกลายเป็นฟันเฟืองเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพการจัดการศึกษา งานวิจัย และบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย การยกระดับการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรกลุ่มนี้ จึงมิใช่เพียงการเพิ่มพูนความรู้เชิงทฤษฎี หากแต่เป็นการพัฒนาสมรรถนะจากประสบการณ์ การปฏิบัติงานจริงอย่างเป็นระบบ



แนวคิดด้านสมรรถนะชี้ให้เห็นความสำคัญของความสามารถที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของงาน (McClelland, 1973; McClelland, 1998) และการจำแนกองค์ประกอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอย่างชัดเจน (Spencer & Spencer, 1993; Lucia & Lepsinger, 1999) ขณะเดียวกันวรรณกรรมด้านความเชี่ยวชาญอธิบายว่าการพัฒนาจากผู้เริ่มต้นสู่ผู้เชี่ยวชาญต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การฝึกฝนอย่างมีเป้าหมาย และการสะท้อนคิดอย่างต่อเนื่อง (Benner, 1984; Dreyfus & Dreyfus, 1986; Eraut, 2004; Ericsson, 2006) แม้จะมีองค์ความรู้ด้านสมรรถนะจำนวนมากในมิติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่หลักฐานเชิงประจักษ์ที่สะท้อนระดับการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยไทย โดยเฉพาะในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ยังมีจำกัดเมื่อพิจารณาควบคู่กับแนวโน้มระดับนานาชาติที่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะเชิงดิจิทัลและการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นฐาน (Marrero-Sánchez & Vergara-Romero, 2023) จึงสะท้อนช่องว่างความรู้ที่ควรได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ

กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีเอกลักษณ์ด้านการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ การสร้างนวัตกรรมเพื่อชุมชน และการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงงานวิชาการกับงานวิชาชีพ บุคลากรสายสนับสนุนในบริบทนี้ต้องรับผิดชอบงานที่หลากหลายและมีความซับซ้อน ทั้งด้านสารสนเทศ การเงิน พัสดุ งานสารบรรณ ประกันคุณภาพ และการสนับสนุนการเรียนรู้ งานวิจัยในประเทศสะท้อนความจำเป็นในการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเป็นระบบ (อารีรัตน์ สายทอง, 2564; วสุธิดา นักเกษม และปฐมพงษ์ บำเร็บ, 2566; นิตยา จิตรคำ, 2567; ภาณุวัฒน์ และคณะ, 2568) รวมทั้งความท้าทายด้านภาระงานและความคาดหวังเชิงนโยบายที่เพิ่มสูงขึ้น (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2567)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยวัดระดับสมรรถนะตามองค์ประกอบความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ควบคู่กับมิติการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ดำเนินการวิจัยโดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี เริ่มจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง และการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อสะท้อนภาพรวมระดับความเชี่ยวชาญที่เป็นจริงภายใต้โครงสร้างภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยอาศัยกรอบแนวคิดด้านการพัฒนาสมรรถนะจาก HRD/HRM (McClelland, 1973; Spencer & Spencer, 1993; Mulder, 2014)

ในงานวิจัยนี้ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง สมรรถนะเชิงปฏิบัติที่เกิดจากการบูรณาการความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ผ่านประสบการณ์การทำงานจริงอย่างต่อเนื่องจนสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการปรับตัวในบริบทการทำงานที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของ Mulder (2014) ทั้งนี้ความแตกต่างของมุมมองระหว่างผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนเป็นเหตุผลสำคัญที่งานวิจัยนี้เลือกใช้การวิจัยแบบผสมวิธี และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) เพื่อสะท้อนช่องว่างสมรรถนะอย่างรอบด้าน



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษามุมมองของผู้บริหารเกี่ยวกับระดับการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
2. เพื่อศึกษาระดับสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
3. เพื่อบูรณาการผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ และจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเรื่อง “สมรรถนะ” (Competency) ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดย McClelland (1973, 1998) เสนอให้ประเมินศักยภาพบุคคลจากพฤติกรรมที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าการวัดความรู้ ปัญญา ขณะที่ Spencer & Spencer (1993) and Lucia & Lepsinger (1999) ได้พัฒนาแบบจำลองสมรรถนะที่จำแนกองค์ประกอบด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอย่างเป็นระบบ ซึ่งถูกนำไปใช้แพร่หลายในงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อย่างไรก็ตาม แนวคิดสมรรถนะดังกล่าวมักมุ่งเน้นการระบุ “สิ่งที่บุคลากรควรมี” มากกว่าการอธิบาย “กระบวนการสั่งสมความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงานจริง” ในขณะที่งานด้าน “ความเชี่ยวชาญ” (Expertise) Benner (1984) and Dreyfus & Dreyfus (1986) ชี้ให้เห็นว่าการก้าวจากผู้เริ่มต้นสู่ผู้เชี่ยวชาญต้องอาศัยประสบการณ์ การตัดสินใจในสถานการณ์จริง และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ขณะที่ Eraut (2004) and Ericsson (2006) เน้นบทบาทของการเรียนรู้ไม่เพียงทางการและการฝึกฝนอย่างมีเป้าหมายในการพัฒนาความเชี่ยวชาญ

เมื่อพิจารณาแนวคิดทั้ง 2 กลุ่มร่วมกัน จะเห็นได้ว่า “สมรรถนะ” และ “ความเชี่ยวชาญ” มีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่ใช่แนวคิดเดียวกันโดยตรง กล่าวคือ “สมรรถนะ” เป็นกรอบที่อธิบายองค์ประกอบของความสามารถ ขณะที่ “ความเชี่ยวชาญ” เน้นกระบวนการพัฒนาและการนำสมรรถนะไปใช้ในสถานการณ์จริง งานวิจัยนี้จึงเลือกใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของ Mulder (2014) ซึ่งบูรณาการแนวคิดทั้ง 2 เข้าด้วยกัน โดยมองว่าสมรรถนะวิชาชีพเป็นผลจากการเรียนรู้ตลอดชีวิต การปฏิบัติงานจริง และการสะท้อนผลในบริบทการทำงาน

กรอบของ Mulder (2014) เหมาะสมกับบริบทของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากเป็นกรอบที่เน้นการเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์จริง การตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานสนับสนุนที่ต้องปฏิบัติงานภายใต้ระเบียบ นโยบาย และบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ในบริบทมหาวิทยาลัยไทยมุ่งศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในเชิงการฝึกอบรมหรือการประเมินระดับสมรรถนะโดยใช้การรายงานตนเองเป็นหลัก (อารีรัตน์ สายทอง, 2564; วสุธิดา นักเกษม และปฐมพงษ์ บำเรป, 2566) แต่ยังขาดการศึกษาที่มุ่งวิเคราะห์ “ระดับการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ” โดยบูรณาการมุมมองของผู้บริหารและข้อมูลเชิงปริมาณของบุคลากร เพื่อสะท้อนช่องว่างสมรรถนะ



ในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นระบบ งานวิจัยนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยใช้กรอบแนวคิดของ Mulder (2014) เป็นฐานในการกำหนดองค์ประกอบการศึกษาและการวิเคราะห์ระดับความเชี่ยวชาญในบริบทของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

กรอบแนวคิดการวิจัย

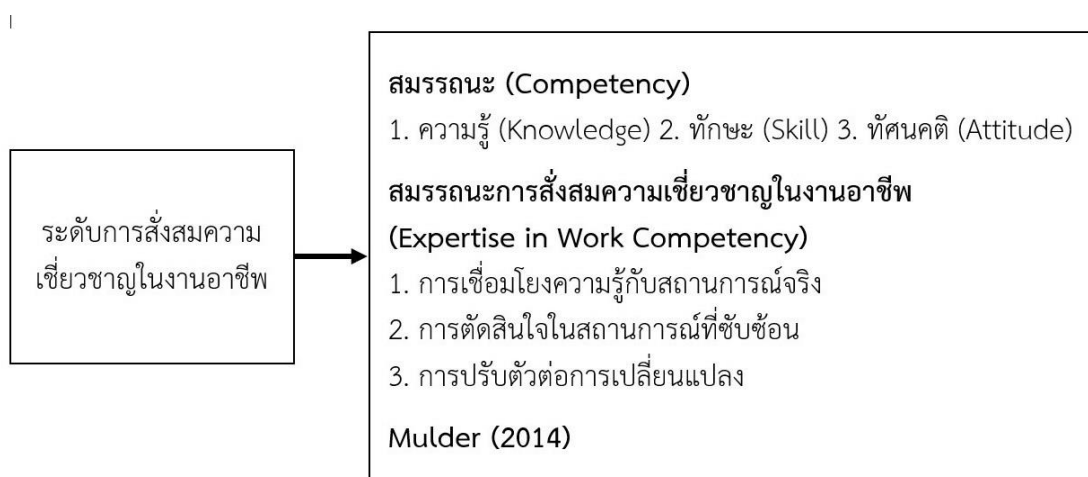
งานวิจัยนี้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยอาศัยแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของ Mulder (2014) ซึ่งอธิบายว่า “ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ” เกิดจากการบูรณาการองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. การเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์จริง หมายถึง ความสามารถของบุคลากรสายสนับสนุนในการนำความรู้ด้านระเบียบ ข้อบังคับ เทคโนโลยี และกระบวนการของมหาวิทยาลัย ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์การทำงานจริง เช่น การตีความระเบียบเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน

2. การตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่ง ใช้วิจารณญาณและประสบการณ์ในการเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ทรัพยากร และนโยบายขององค์กร

3. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความยืดหยุ่นทางความคิด การเปิดรับเทคโนโลยี และกระบวนการใหม่ รวมถึงความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของนโยบายและบริบททางสังคม

องค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้ ถูกนำไปใช้เป็นกรอบในการออกแบบเครื่องมือวิจัย และใช้ประเมินระดับการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน โดยพิจารณาทั้งมุมมองของผู้บริหารและการประเมินตนเองของบุคลากร เพื่อสะท้อนภาพรวมของสมรรถนะเชิงปฏิบัติในบริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล



แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) พื้นที่วิจัย คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สัมภาษณ์เพื่อศึกษาระดับการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลคือรองอธิการบดีหรือผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 9 คน เนื่องจากมีบทบาทโดยตรงด้านนโยบายและการพัฒนาบุคลากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) พัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีค่า IOC = 0.94

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 9 แห่ง ในรูปแบบ Onsite และ Online

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสังเคราะห์ประเด็น เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้เป็นฐานในการพัฒนาแบบสอบถามสำหรับขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นต่อระดับการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง จำนวน 377 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 และสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified sampling) ตามสัดส่วนของแต่ละมหาวิทยาลัย เก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถาม Online แบบสมัครใจ ทั้งนี้พิจารณาข้อจำกัดด้านความเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างในการตีความผลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดย (1) ความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน พบค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60–1.00 และ (2) ความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) จากการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลแบบ Online โดยใช้ Google Forms



การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) เพื่อสะท้อนช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง จากนั้นจัดลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะ โดยพิจารณาจากค่า $PNI_{Modified}$ ที่สูง ที่สุดในแต่ละตัวแปร

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษามุมมองของผู้บริหาร เกี่ยวกับระดับการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

จากการสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง พบว่า ผู้บริหารมีมุมมองสอดคล้องกันว่า สมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ของบุคลากรสายสนับสนุน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยสมรรถนะดังกล่าวมีได้หมายถึงเพียงความรู้ในเชิงทฤษฎี หากแต่เป็นการบูรณาการของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่หล่อหลอมจากการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สามารถยกระดับคุณภาพการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านความรู้ (Knowledge) ผู้บริหารเห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบ นโยบาย และระบบงานของมหาวิทยาลัย รวมถึงความรู้ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์การทำงานจริงได้อย่างเหมาะสม ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งสะท้อนว่า “บุคลากรที่เข้าใจระเบียบแต่ไม่สามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง มักเกิดความล่าช้าในการทำงาน”

ด้านทักษะ (Skill) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน ผู้บริหารย้ำว่า “บุคลากร สายสนับสนุนที่มีความเชี่ยวชาญสูงมักเป็นผู้ที่สามารถอ่านสถานการณ์งานได้แม่นยำ” และสามารถ เลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมโดยอาศัยทั้งข้อมูล ประสบการณ์ และวิจารณญาณ

ด้านทัศนคติ (Attitude) ผู้บริหารเห็นพ้องว่าทัศนคติแห่งการเรียนรู้และความพร้อม ในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนาความเชี่ยวชาญในระยะยาว โดยผู้บริหารบางท่านระบุว่า “บุคลากรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงจะสามารถพัฒนาตนเองและระบบงาน ได้อย่างต่อเนื่อง”

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อนี้สะท้อนว่า ผู้บริหารมองว่าการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน อาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การตัดสินใจเชิงวิจารณญาณ และการพัฒนาอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง



วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาระดับสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง ต่อการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามของบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 377 คน พบว่า ระดับการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.47) และสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) ในภาพรวม พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.03 ซึ่งสะท้อนว่าบุคลากรมีการรับรู้สมรรถนะของตนเองในระดับที่ค่อนข้างดี อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์จริง มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{Modified} = 0.12$) รองลงมาคือด้านการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน ($PNI_{Modified} = 0.05$) และด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{Modified} = 0.03$) ตามลำดับ รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความต้องการจำเป็น และลำดับที่ในการศึกษาระดับการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

สมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	PNI	ลำดับ
1. การเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์จริง						
- ความรู้	4.04	0.60	4.52	0.40	0.12	1
- ทักษะ	4.13	0.54	4.18	0.51	0.01	2
- ทศนคติ	4.39	0.50	4.41	0.48	0.01	2
2. การตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน						
- ความรู้	4.10	0.56	4.18	0.54	0.02	2
- ทักษะ	4.19	0.53	4.43	0.41	0.05	1
- ทศนคติ	4.37	0.52	4.40	0.51	0.01	3
3. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง						
- ความรู้	4.15	0.60	4.22	0.57	0.02	2
- ทักษะ	4.20	0.55	4.23	0.55	0.01	3
- ทศนคติ	4.35	0.54	4.45	0.48	0.03	1
โดยรวม	4.21	0.47	4.34	0.41	0.03	

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อนี้ชี้ให้เห็นว่า แม้บุคลากรสายสนับสนุนจะประเมินสมรรถนะของตนเองในระดับมาก แต่ยังคงมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาในบางองค์ประกอบ โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ความรู้และการตัดสินใจในสถานการณ์การทำงานจริง



วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อบูรณาการผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อวิเคราะห์ ช่องว่างสมรรถนะและจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการสั่งสม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

เมื่อบูรณาการผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากมุมมองของผู้บริหารร่วมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ จากการประเมินตนเองของบุคลากร พบว่า แม้บุคลากรสายสนับสนุนจะมีการรับรู้ระดับสมรรถนะของ ตนเองอยู่ในระดับมาก แต่ผู้บริหารยังมองเห็นข้อจำกัดเชิงปฏิบัติในองค์ประกอบสำคัญบางประการ โดยเฉพาะด้านการเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์จริง และการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน

ผลการบูรณาการดังกล่าวสะท้อนช่องว่างเชิงคุณภาพของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ซึ่งไม่สามารถอธิบายได้จากค่าเฉลี่ยเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว และชี้ให้เห็นถึงความจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะเชิงปฏิบัติที่ตอบโจทย์ลักษณะงานที่มีความซับซ้อนของบุคลากรสายสนับสนุน ในบริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

อภิปรายผล

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีระดับการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับมาก ทั้งในสภาพปัจจุบันและสภาพ ความคาดหวัง เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากมุมมองของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารยังมองเห็น ข้อจำกัดของบุคลากรในด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ การตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สะท้อนให้เห็นความแตกต่างของมุมมองระหว่างผู้บริหารกับการ ประเมินตนเองของบุคลากร ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวสามารถอธิบายได้จากธรรมชาติของ การประเมินสมรรถนะที่ใช้การรายงานตนเองที่มักสะท้อนการรับรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงาน ในระดับบุคคล ขณะที่ผู้บริหารมักประเมินสมรรถนะในเชิงความพร้อมต่อภารกิจ ความซับซ้อนของงาน และผลลัพธ์เชิงระบบขององค์กร ความแตกต่างของกรอบการมองนี้จึงมิได้สะท้อนความขัดแย้ง ของข้อมูล หากแต่สะท้อนระดับและมุมมองที่ต่างกันของการรับรู้สมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอ ของ Eraut (2004) และ Ericsson (2006) ที่ชี้ว่าความเชี่ยวชาญเชิงปฏิบัติไม่สามารถสะท้อนผ่าน การรับรู้เพียงมิติเดียวได้อย่างครบถ้วน

ด้านการเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์จริง บุคลากรมีความต้องการจำเป็นสูงสุดในด้านนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Mulder (2014) ที่มองว่าการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพต้องอาศัย การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานจริงให้เกิดผลลัพธ์เชิงปฏิบัติการเรียนรู้ เชิงประสบการณ์ ช่วยให้บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ในบริบทที่ซับซ้อนของงานสนับสนุน มหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านตามสมรรถนะ (Knowledge-Skill-Attitude) อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ชี้ว่า ความเชี่ยวชาญเกิดจากการฝึกฝนอย่างมีเป้าหมายและการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงอย่างต่อเนื่อง (Eraut, 2004; Ericsson, 2006)

ด้านการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อนเป็นความต้องการจำเป็นรองลงมา สอดคล้องกับ แนวคิดที่เสนอว่า ความสามารถในการวิเคราะห์เชิงระบบและตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเป็นลักษณะสำคัญ ของผู้มีสมรรถนะสูงในองค์กร (Boyatzis, 2009; Spencer & Spencer, 1993) ผลการสัมภาษณ์



ผู้บริหารยืนยันว่าบุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องมีทักษะในการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลจริงสามารถใช้วิจารณ์และมีความรอบคอบในการเลือกแนวทางที่เหมาะสมต่อปัญหาที่หลากหลายมิติในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของผู้ที่มีสมรรถนะระดับเชี่ยวชาญตามกรอบแนวคิดของ Mulder (2014)

ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด แต่ก็ยังคงประกอบสำคัญของความเชี่ยวชาญในยุคดิจิทัล ผู้บริหารทั้ง 9 แห่ง ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าบุคลากรที่มีทัศนคติแห่งการเรียนรู้และเปิดรับการเปลี่ยนแปลงจะสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องและเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่มหาวิทยาลัยสมรรถนะสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1973) ที่ชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะมีได้จำกัดอยู่ที่ความรู้หรือทักษะเท่านั้น แต่รวมถึงแรงจูงใจและทัศนคติที่ผลักดันให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

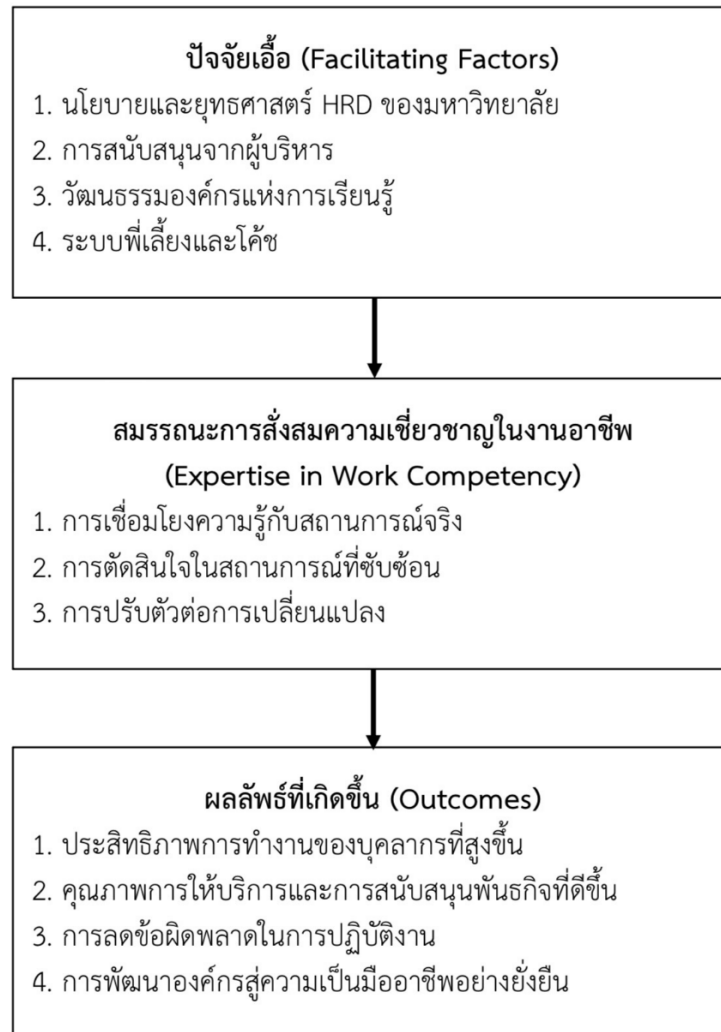
ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ ภาณุวัฒน์ ทวีกุล และคณะ (2568) ที่ชี้ให้เห็นว่าการประเมินและพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นระบบช่วยยกระดับความเชี่ยวชาญของบุคลากรในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ มณีรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี ฉิรินัง (2566) ที่ได้เสนอไว้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัวต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ยังสะท้อนถึงกรอบนโยบายของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2567) ที่เน้นการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

โดยสรุป การอภิปรายผลจากงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนมิใช่เพียงระดับของสมรรถนะที่รับรู้ได้ในปัจจุบัน แต่เป็นกระบวนการพัฒนาที่ต้องอาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและการสนับสนุนเชิงระบบจากองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษายุคใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยสามารถสังเคราะห์เป็น “โมเดลการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล” (แผนภาพที่ 2) โดยยึดกรอบ Mulder (2014) ซึ่งระบุว่า ความเชี่ยวชาญเกิดจาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์จริง การตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ภายใต้ปัจจัยเอื้อ 4 ประการ คือ นโยบาย/ยุทธศาสตร์ HRD การสนับสนุนจากผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระบบพี่เลี้ยง/โค้ช ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น คุณภาพการให้บริการและการสนับสนุนพันธกิจดีขึ้น ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นมืออาชีพอย่างยั่งยืน

ความใหม่ขององค์ความรู้นี้คือ การอธิบายความเชี่ยวชาญในฐานะ “กระบวนการพัฒนาเชิงปฏิบัติ” โดยบูรณาการมุมมองผู้บริหารและการรับรู้ของบุคลากร และประยุกต์กรอบแนวคิดของ Mulder (2014) ให้สอดคล้องกับบริบทงานสายสนับสนุนของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรและการวิจัยต่อยอด



แผนภาพที่ 2 แสดงโมเดลการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน
ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

จากแผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่า โมเดลแสดงปัจจัยเอื้อ 4 ประการที่ส่งเสริมสมรรถนะ 3 องค์ประกอบ ตามกรอบ Mulder (2014) และนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวก 4 ประการต่อบุคลากรและองค์กร

สรุป

การวิจัยนี้สรุปได้ว่า “สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ” เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารงานของมหาวิทยาลัย โดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสามารถเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์จริง ตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพชี้ว่าบุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีระดับสมรรถนะดังกล่าวอยู่ในระดับ



มาก โดยลำดับความสำคัญเรียงจาก การเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์จริง การตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ผู้บริหารทั้ง 9 แห่งมีมุมมองสอดคล้องกันว่า ความเชี่ยวชาญมิได้เกิดจากการฝึกอบรมระยะสั้นเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในเชิงวิชาการ งานวิจัยสนับสนุนแนวคิด Competency-Based HRD และกรอบ K-S-A ว่าสามารถประยุกต์ใช้กับบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างเหมาะสม และช่วยขยายความเข้าใจในบริบทกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเชิงนโยบาย มหาวิทยาลัยควรกำหนดสมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะหลักและบูรณาการในแผน HRD อย่างเป็นระบบ พร้อมส่งเสริม IDP ที่เน้นการเรียนรู้จากงานจริงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ควบคู่การพัฒนาทักษะคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและศักยภาพระยะยาวสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ในระดับบุคคล บุคลากรสายสนับสนุนควรใช้ผลการวิจัยนี้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนของตนเอง เพื่อวางแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล

1.2 ในระดับหน่วยงาน ควรใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการออกแบบและพัฒนาชุดฝึกอบรม ที่ตอบสนองต่อสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) การเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์จริง 2) การตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน และ 3) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยจัดให้มีรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) เช่น การฝึกปฏิบัติ การจำลองสถานการณ์ และการเรียนรู้แบบโค้ชชิ่ง เพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญที่เกิดขึ้นจากการลงมือทำจริง

1.3 ในระดับมหาวิทยาลัย ควรกำหนดสมรรถนะการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพให้เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน โดยบูรณาการเข้ากับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.4 ในระดับนโยบายมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ควรพิจารณาจัดตั้งเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แนวทางการพัฒนา และชุดฝึกอบรมระหว่างมหาวิทยาลัย ซึ่งจะช่วยยกระดับสมรรถนะของบุคลากรอย่างเท่าเทียมและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ สมรรถนะการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ 1) การเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์จริง 2) การตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน และ 3) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบและเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการทำงานและความเป็นมืออาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา องค์ความรู้ที่ค้นพบนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการออกแบบชุดฝึกอบรมและแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD Plan) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี



ราชวมงคล เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และพัฒนาสมรรถนะตามกรอบแนวคิด K-S-A (Knowledge-Skill-Attitude) ได้อย่างต่อเนื่อง

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบและกลไกการพัฒนาสมรรถนะเชิงลึกของบุคลากรสายสนับสนุนในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงองค์กร เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการเรียนรู้ ซึ่งอาจส่งผลต่อระดับการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ ควรศึกษาผลลัพธ์ของการนำชุดฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้จริง เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะในระยะยาว และสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถใช้เป็นแบบจำลองสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาไทย

เอกสารอ้างอิง

- นิตยา จิตรคำ. (2567). การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. *วารสารศิลปากรศึกษาศาสตร์วิจัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 16(1), 107-118. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/suedureasearchjournal/article/view/270515/182492>.
- ภาณุวัฒน์ ทวีกุล และคณะ. (2568). แนวทางการพัฒนาศักยภาพตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา. *วารสาร Mahidol R2R e-Journal*, 12(1), 157-171. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/mur2r/article/view/260529/186856>.
- มนิรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี นิรินัง. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (Digital HR). *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 11(1), 104-115. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/RCIM/article/view/260860/175787>.
- วสุธิดา นักเกษม และปฐมพงษ์ บำเริบ. (2566). การจัดการสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 7(2), 657-676. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jeir/article/view/259324/178743>.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2567). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566-2570*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. <https://dwr.go.th/uploads/file/person/2024/Article-240430135607-axSa.pdf>.
- อารีรัตน์ สายทอง. (2564). การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของคณะศึกษาศาสตร์ กับการส่งเสริมการกำหนดระดับตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนให้สูงขึ้นของมหาวิทยาลัยศิลปากร. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 19(2), 162-177. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/suedujournal/article/view/242022/171359>
- Benner, P. (1984). *From novice to expert: Excellence and power in clinical nursing practice*. Addison-Wesley.
- Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private



- company and cooperatives. *Journal of Management Development*, 28(9), 821–838. <https://doi.org/10.1108/02621710910987674>.
- Dreyfus H. L., & Dreyfus S. E. (1986). *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. Free Press.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>.
- Ericsson, K. A. (2006). An introduction to The Cambridge handbook of expertise and expert performance: Its development, organization, and content. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 3–20). Cambridge University Press.
- Lucia A. D., & Lepsinger R. (1999). *The art and science of competency models*. Jossey-Bass.
- Marrero-Sánchez, O., & Vergara-Romero, A. (2023). Digital competence of the university student: A systematic and bibliographic update. *Amazonia Investiga*, 12(67), 9–18. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.67.07.1>.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065>.
- Mulder, M. (2014). Conceptions of professional competence. In S. Billett, C. Harteis, & H. Gruber (Eds.), *International handbook of research in professional and practice-based learning* (pp. 107–137). Springer.
- Spencer L. M., & Spencer S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.