



การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

A Development of Training Curriculum for Enhancing Competencies of
Academic Program Chiefs in Rajabhat Mahasarakham University

ประดิษฐ์ เอกทัศน์*

Pradit Ekgatus

สมาน เอกพิมพ์**

Samarn Ekkapim

ขวัญชัย ข้วน***

Khwanchai Khuana

Received : October 2, 2018

Revised : November 21, 2018

Accepted : March 13, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพสมรรถนะและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชา สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2. พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับสาขาวิชา สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 3. ศึกษาผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชา สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งเป็นรูปแบบการวิจัยและพัฒนา โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ 1) การศึกษาสมรรถนะและความต้องการการพัฒนา โดยใช้แบบสอบถามสมรรถนะและความต้องการการพัฒนาของผู้บริหารระดับสาขาวิชา กับผู้บริหารระดับสาขาวิชา จำนวน 75 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องอีก 20 คน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม โดยการวิพากษ์หลักสูตรและประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร โดยใช้แบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่าจากผู้เชี่ยวชาญ 15 คน 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมกับผู้บริหารระดับสาขาวิชา 30 คน ประเมินสมรรถนะจากผลงานและแบบบันทึกผลการเรียนรู้ โดยใช้การประเมินแบบรูบริค การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติขั้นพื้นฐานและการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า (1) ผู้บริหารระดับสาขาวิชา มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับมาก รายการสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือ เป็นผู้มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของงาน มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานและเป็นผู้มีจิตบริการ ส่วน 3 ลำดับที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณ ความสามารถในการดำเนินการประชุม ความสามารถมอบพลังอำนาจและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมายในงานวิชาการ ส่วนความต้องการในการพัฒนา พบว่า ผู้บริหารระดับสาขาวิชาต้องการการพัฒนาตนเอง 15 รายการ รายการที่ให้ความสำคัญ 3 อันดับแรกได้แก่ ทิศทางการอุดมศึกษาไทย

*อาจารย์ประจำสาขาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Lecturer in Psychology, Faculty of Education, Rajabhat Maha Sarakham University

**อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Lecturer in Curriculum and Instruction, Faculty of Education, Rajabhat Maha Sarakham University

***อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

Lecturer in Curriculum and Instruction, Faculty of Education, Kamphaeng Phet Rajabhat University

ความรู้เกี่ยวกับการสอนสู่ศตวรรษที่ 21 และความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน (2) ผลการพัฒนาหลักสูตรพบว่า โครงสร้างหลักสูตร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ และเนื้อหาสาระแบ่งเป็น 7 หน่วยการเรียนรู้ ผลการประเมินความเหมาะสมของผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในระดับดีมาก (3) ผลการทดลองใช้หลักสูตรพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีคะแนนสมรรถนะที่เกิดจากการฝึกอบรม ในระดับดีมากซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (ไม่ต่ำกว่าระดับดี) เห็นสมควรนำหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นหลักสูตรมาตรฐานกลางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาต่อไป

คำสำคัญ : สมรรถนะ / หลักสูตรฝึกอบรม / ผู้บริหารระดับสาขาวิชา

ABSTRACT

The purposes of this research were to study levels of competencies and needs assessment to develop of RMU academic program chiefs, to develop a training curriculum, and to study the results of using the training curriculum. This research and development was organized into 3 phases. Phase 1 was studying competency levels and needs assessment to develop of RMU academic chiefs. Competencies and needs assessment questionnaires were used with 75 academic chiefs, and 20 administrators and related personnel were interviewed. Phase 2 dealt with the developing of training curriculum for enhancing competencies, a draft of curriculum was criticized and appropriateness evaluated by 15 experts. On phase 3 the developed curriculum was tried out through 30 RMU academic chiefs, using rubrics scoring technique evaluated the competencies of trainees through workings and learning logs. The research statistics were basic statistics and content analysis. Results of the research were as follows: 1) competencies of RMU academic program chiefs as overall at a high level. When each competency was considered, it found that the 3 competencies at the highest level were commitment in working, have vision in management, and have service mind, where as the 3 lowest level were knowledge and understanding in budget management, ability to meeting operation, ability to empower others, and knowledge and understanding in academic legal. The needs assessment to develop were found that: the academic program chiefs wanted to develop themselves in 15 titles, the 3 rd significance titles were direction of Thai higher education, knowledge of teaching in 21st century, and knowledge of curriculum and learning. 2) The results of curriculum developing were found that: curriculum structure consisted of 6 factors and contents were divided into 7 learning units. The evaluated appropriate were at a high level. 3) The results of curriculum testing were found that: the trainees had competencies in a very good level (the pass criteria was good or higher level). Recommendations concerning policy of the RMU were using this curriculum as a standard curriculum for enhancing competencies of the academic program chiefs.

Keywords : Competencies / Training Curriculum / Academic Program C

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทิศทางการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ซึ่งเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนี้ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาคและระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ ที่มุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” โดยการจัดทำแผนขับเคลื่อน และการติดตามประเมินผลเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม ทั้งจากภาครัฐ เอกชน ประชาชน และภาคการศึกษา ในทุกพื้นที่ของประเทศ เป็นกลไกประชารัฐที่รวมพลัง ให้สามารถกำหนดเป้าหมาย แนวทางการพัฒนา รวมทั้งแผนงานโครงการสำคัญที่ตอบสนองความต้องการและ แก้ไขปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างสอดคล้องกับภูมิสังคมและเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจัง (Office of the National Economics and Social Development Board, 2018, pp.1-20)

การดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษาในปัจจุบันดำเนินไปตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 พุทธศักราชที่ 2545 มีจุดมุ่งหมายหลักในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และคุณธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข อย่างไรก็ตามระบบการศึกษา ในปัจจุบันยังไม่สามารถสร้างผู้เรียนที่มีคุณภาพตามความมุ่งหวังแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 พุทธศักราช 2545 ได้อันสืบเนื่องมาจากปัญหาหลายประการ ทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และระบบสนับสนุนต่างๆ รวมทั้งระบบที่คนที่ยังไม่สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมใหม่ ปัญหาต่างๆ เหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและรวดเร็ว ด้วยการปฏิรูปการศึกษา (Office for Educational Reform, 2002)

การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรและสังคมให้รู้เท่าทันโลกาภิวัตน์และการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับทุกภาคส่วนในสังคม ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการเป็นสำคัญ ถ้าสมาชิกขององค์กรและผู้บริหารเข้าใจถึงธรรมชาติลักษณะขององค์กรและสภาพโดยรอบอย่างเป็นระบบ แล้วปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความยืดหยุ่นสูง กล้าตัดสินใจและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้จะทำให้สามารถพัฒนาองค์กรและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาประสิทธิภาพของทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้บริหารและบุคลากรในการบริหารจัดการ การปฏิรูปการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีการขับเคลื่อนหรือพัฒนาไปอย่างมีคุณภาพ (Wongwanich, S. & Wiratchai, N. (2005, p.59) การพัฒนาของผู้บริหารครู และบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างมาก อีกทั้งในยุคปัจจุบัน นักวิจัยและผู้รับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบายทางการศึกษาส่วนใหญ่ต่างเห็นต่างกันว่า แนวคิดเดิมที่เชื่อว่าผู้นำองค์กรต้องเก่ง เป็นผู้ที่มีความสามารถโดดเด่นเหนือคนอื่นอยู่คนเดียวหรือที่เรียกกันว่า Heroic Leader นั้นกลายเป็นแนวคิดที่ล้าสมัย ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการกิจที่ต้องบริหารจัดการและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับยุคสมัย ที่เต็มไปด้วยความสลับซับซ้อนเพิ่มตามไปด้วย จนเกิดความล้มเหลวความสามารถของผู้นำเพียงคนเดียว ดังนั้นนักการศึกษาหลายท่านจึงเชื่อว่าจำเป็นต้องมีการกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leadership) จากผู้ที่เป็นผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวให้กระจายอำนาจไปยัง

ผู้รับผิดชอบระดับต่างๆ เพื่อให้บุคคลเหล่านี้ได้มีโอกาสใช้ศักยภาพและความเป็นผู้นำของตนร่วมกับขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จได้รวดเร็วและดียิ่งขึ้น ถือเป็นการสร้างพลังเพิ่มพิเศษ (Synergy) (Taher, 2001, p.25) ภาวะผู้นำจึงถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน การประสานงานและช่วยให้ทีมงานของผู้นาย่อยเข้ามาเชื่อมโยงกัน ให้สามารถทำงานที่ประสานและพึ่งพาอาศัยกันและกันอย่างลงตัว คอยช่วยเหลือแนะนำการทำงานและพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่ทีมงานตลอดจนผู้นำในทุกระดับทั้งความสัมพันธ์เชิงการแบ่งปันอำนาจ หรือการใช้อำนาจร่วมกันจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยความเป็นผู้นำของบุคคลสามารถหมุนเวียนจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งตามแต่ละสถานการณ์ได้ตลอดเวลา

ในการพัฒนาบุคคลจะต้องสามารถวัดสมรรถนะได้ เพราะสมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ หรือได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงกล่าวได้ว่า บุคคลนั้นมีสมรรถนะ (McClelland, 1973, pp.331-339) ความรู้ และทักษะอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ถือเป็นสมรรถนะแต่มีความรู้และทักษะนำไปประยุกต์ใช้กับงานให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ถือเป็นสมรรถนะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งหวังไปสู่เป้าหมายได้ โดยทั่วไปสมรรถนะจะจำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณลักษณะหรือความสามารถที่พนักงานทุกคน ทุกระดับในองค์กรจะต้องมีร่วมกันและเหมือนกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ถือเป็นคุณสมบัติร่วมของคนในองค์กรที่จำเป็นต้องมีสมรรถนะทางหน้าที่ (Functional-Competency) หรือสมรรถนะในตำแหน่งงาน เป็นคุณลักษณะหรือความสามารถของพนักงานที่อยู่ในตำแหน่ง หรือเป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงานและ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Technical Competency) หรือสมรรถนะทางเทคนิคเป็นความเชี่ยวชาญมีความชำนาญเฉพาะสำหรับงาน แต่ละงาน หรือตามลักษณะงาน (Rakpaong, W. 2012, pp.24-32) สมรรถนะ ถือเป็นเครื่องมือชี้วัดที่สำคัญที่สามารถบ่งบอกแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาคน เพราะสมรรถนะถูกสร้างหรือกำหนดขึ้นมาจากการวิเคราะห์คน วิเคราะห์งาน วิเคราะห์ห้องค์การวิเคราะห์สถานการณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการพัฒนาขึ้นอย่างละเอียดรอบคอบและในองค์กร จะไม่สามารถดำเนินการไปได้ถ้าปราศจากกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินงานโดยทั่วไปแล้ว สามารถแบ่งงานออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะของงานที่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามอาชีพ และลักษณะของงานที่เป็นงานบริหารจัดการ การแบ่งบุคลากรในองค์กรออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) 2) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) 3) กลุ่มผู้ บริหารระดับต้น (First-line Manager) และ 4) กลุ่มพนักงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Operator) (Mintzberg, 1973, Namwat, P., et al., 2002, p.14) โดยแต่ละกลุ่มจะมีภาระหน้าที่ในการทำงานที่ต้องอาศัยทักษะด้านต่างๆ ที่ประกอบด้วย ทักษะทางด้านการทำงาน (Technical Skill) คือ ความสามารถที่จะทำงานในสายงานเฉพาะด้าน อย่างชำนาญหรือเชี่ยวชาญ เป็นทักษะเชิงเทคนิค เรียกว่า เก่งงาน ส่วนทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skill) จะเป็นการสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดีหรือการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะเชิงมนุษย เรียกว่า เก่งคน และทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถในการใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นทักษะเชิงความคิด เรียกว่า เก่งคิด การใช้ทักษะดังกล่าวของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันมากน้อยไม่เท่ากัน เช่น กลุ่มผู้บริหารระดับต้น หรือหัวหน้างานจะใช้ทักษะเชิงเทคนิค และทักษะเชิงมนุษยมาก โดยใช้ทักษะทางด้านความคิดน้อย ส่วนผู้บริหารระดับสูงจะใช้ทักษะทางด้านความคิดมาก แต่จะใช้ทักษะทางด้านเทคนิคน้อย (Namwat, P., et al., 2002, pp.23-26)

ผู้บริหารระดับต้น เป็นผู้บริหารที่ทำงานเกี่ยวข้องกับพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เช่น ผู้ควบคุมงาน หัวหน้างาน หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าแผนก ทำหน้าที่กำกับ ดูแล สั่งการโดยตรงต่อพนักงาน และรายงานผลงานต่อผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูง ให้งานเป็นไปตามแผนเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง ผู้บริหารระดับต้น ถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหารงานเพื่อเพิ่มผลผลิต จึงจำเป็นต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง โดยการเพิ่มความสามารถในการบริหาร การแก้ปัญหาหน้างานเป็นหลัก (Tiyao, S., 2001, pp.9-12) ดังนั้น ในการบริหารงานของผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านทักษะเชิงเทคนิค เพราะสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้น มีความสำคัญต่อการทำหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามระเบียบ ส่วนใหญ่มักเป็นหัวหน้าแผนกและหัวหน้างาน โดยผู้บริหารแต่ละระดับจะมีความสามารถในการบริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารระดับต้นจะมีทักษะเชิงเทคนิคหรือเก่งงาน คือ ความสามารถของผู้บริหารระดับต้นในการทำงานให้เกิดความเชี่ยวชาญหรือใช้ฝีมือในการทำงาน เมื่อมีปัญหาสามารถแก้ไขปัญหาหรือสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนั้นการมีทักษะเชิงเทคนิค หรือเก่งงานถือเป็นทักษะของผู้บริหารระดับต้น ส่วนทักษะเชิงมนุษย์หรือเก่งคนเป็นความสามารถของผู้บริหารระดับต้นในการใช้คน จูงใจ โน้มน้าวให้คนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารระดับต้นจะต้องรู้และเข้าใจที่จะประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร (Panyarot, S., 2012, p.1)

ผู้บริหารระดับสาขาวิชา เป็นผู้บริหารที่ทำงานเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรงทำหน้าที่กำกับดูแล สั่งการโดยตรงต่อและรายงานผลงานต่อผู้บริหารระดับระดับที่สูงขึ้น ให้งานเป็นไปตามแผนเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง ถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหารงานเพื่อเพิ่มผลผลิต การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง โดยการเพิ่มความสามารถในการบริหาร การแก้ปัญหาหน้างานเป็นหลักซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่ได้นิยามของ สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถสร้าง ผลงานได้โดดเด่นในองค์กรมีการศึกษาการนำโมเดลสมรรถนะมาใช้ในองค์กรแล้วจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ได้จัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ 1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 1.2) การบริการที่ดี 1.3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 1.4) จริยธรรม และ 1.5) ความร่วมแรงร่วมใจ 2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีทั้งหมด 20 สมรรถนะ คือ 2.1) การคิดวิเคราะห์ 2.2) การมองภาพองค์กรรวม 2.3) การพัฒนาศักยภาพคน 2.4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 2.5) การสืบเสาะหา ข้อมูล 2.6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม 2.7) ความเข้าใจผู้อื่น 2.8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 2.9) การดำเนินการเชิงรุก 2.10) ความถูกต้องของงาน 2.11) ความมั่นใจในตนเอง 2.12) ความยืดหยุ่น ผ่อนปรน 2.13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 2.14) สภาวะผู้นำ 2.15) สุนทรียภาพทางศิลปะ 2.16) วิสัยทัศน์ 2.17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 2.18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 2.19) การควบคุมตนเอง และ 2.20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่นๆ (Office of the Civil Service Commission (OCSC), 2005, pp.11-13) ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับต้น ควรจะมีสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเชิงเทคนิคเพื่อลดปัญหาในเรื่องการผลิต, คุณภาพ ต้นทุน และการส่งมอบตรงเวลา ให้กับลูกค้าได้ ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะ ด้านการประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานสู่เป้าหมาย นอกจากนั้นผู้บริหารระดับต้นจะเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต

แล้ว ยังถือได้ว่า เป็นตัวจักรสำคัญที่อยู่ระหว่าง ผู้บริหารระดับกลาง ระดับสูง กับผู้ปฏิบัติงานโดยทำหน้าที่ ประสานงานนโยบายและแผนการผลิต มาสู่การปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นที่จะต้อง มีสมรรถนะในการบริหารงานและสมรรถนะเชิงเทคนิคควบคู่กันไป ซึ่งเป็นทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ถ้าผู้บริหารระดับต้นไม่มีความเข้าใจในรายละเอียดของงานดีพอก็จะไม่สามารถช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานได้ และการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจะขาดความมั่นคงด้วย

มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรที่มีความสามารถสูง (High Performance Organization) ให้ทันกับการปฏิรูปการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร สาขาวิชาจากการบริหารหลักสูตรเป็นการบริหารแบบรวมกลุ่มหลักสูตรเป็นสาขาวิชาจำเป็นต้องพัฒนานักบริหารระดับสาขาให้มีสมรรถนะสูงทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) ให้สามารถนำองค์ความรู้ทางวิชาการระดับสาขาวิชาให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานการจัดการศึกษา ในฐานะผู้วิจัยเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยมากกว่า 10 ปี พบว่าการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยในระยะ 10 ปี ที่ผ่านมาขาดการวางระบบการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับจึงไม่มีการพัฒนาหลักสูตรของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากร ทำให้บุคลากรขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบทั่วถึง และต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ซึ่งโครงการนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั้งระบบของมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพสมรรถนะ และความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชา สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับสาขาวิชา สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
3. เพื่อเพื่อศึกษาผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชา สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research And Development) โดยมีขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ขั้นตอนดำเนินการ ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะและความต้องการการพัฒนา (Needs Assessment) ของผู้บริหารระดับสาขาวิชา

1.1 การสำรวจสภาพสมรรถนะของผู้บริหารระดับสาขาวิชา โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารระดับสาขาวิชา กลุ่มเป้าหมายให้ผู้ให้ข้อมูลการวิจัย จำนวนทั้งสิ้น 75 คนประกอบด้วย รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้บริหารระดับสำนัก ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรและอาจารย์ผู้สอนจากคณะต่าง ๆ สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพสมรรถนะของผู้บริหารระดับสาขาวิชา โดยใช้กับผู้บริหารระดับสาขาวิชา

1.2 การสำรวจความต้องการการพัฒนา (Needs Assessment) ของผู้บริหารระดับสาขาวิชา โดยใช้แบบสำรวจรายการกับผู้บริหารระดับสาขาวิชา กลุ่มเป้าหมายแหล่งผู้ให้ข้อมูลการวิจัย เป็นกลุ่มเดียวกันกับการสำรวจสภาพสมรรถนะของผู้บริหารระดับสาขาวิชา จำนวนทั้งสิ้น 75 คน ประกอบด้วย รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้บริหารระดับสำนัก ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร และ อาจารย์ผู้สอนจากคณะต่าง ๆ สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความต้องการการพัฒนา (Needs Assessment) ของผู้บริหารระดับสาขาวิชา

1.3 การสำรวจความต้องการพัฒนาโดยการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของประธานสาขาวิชา กลุ่มเป้าหมายแหล่งผู้ให้ข้อมูลการวิจัย จำนวน 20 คน ประกอบด้วย รองอธิการบดี 2 คน คณบดี 3 คน รองคณบดี 3 คน ผู้บริหารระดับสำนัก 2 คน ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรจำนวน 5 คน อาจารย์ผู้สอนจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และดำเนินการรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนธันวาคม 2558 ถึง กันยายน 2559 จากนั้นนำข้อมูลจากข้อ 1.1-1.3 มาวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ระยะที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับสาขาวิชา เป็นการดำเนินงานพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยแบ่งขั้นตอนดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การพัฒนา (ร่าง) หลักสูตร

1.1 กำหนดกรอบวัตถุประสงค์และเนื้อหาโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยนำจุดเน้นและคุณลักษณะผู้บริหารที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานการศึกษากรอบแนวคิดของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการจำเป็นอย่างแท้จริง การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสาขาวิชาในสถาบันอุดมศึกษารวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และสภาพสมรรถนะและความต้องการพัฒนานำมากำหนดวัตถุประสงค์และกรอบเนื้อหา

1.2 กำหนดโครงสร้าง และองค์ประกอบหลักสูตรฝึกอบรมและเขียนเอกสารหลักสูตรฉบับร่าง เพื่อนำเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปทดลองใช้จริง

1.3 พัฒนาเครื่องมือ วัสดุ และเอกสารประกอบหลักสูตร ประกอบด้วย 1) แบบประเมินคุณภาพความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะของผู้บริหารระดับสาขาวิชา 2) เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่ แผนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะของผู้บริหารระดับสาขาวิชาและแบบบันทึกผลการเรียนรู้ท้ายหน่วยการเรียนรู้ 3) เครื่องมือประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะจากการใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะของผู้บริหารระดับสาขาวิชา ซึ่งในงานวิจัยนี้ใช้การประเมินผลงานและการบันทึกผลการเรียนรู้ โดยใช้การประเมินแบบรูบิคส์ 4) แบบสอบถามความคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับได้แก่มากที่สุดมาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและเกณฑ์การแปลความหมาย (Srisa-ard, B., 2002, pp.99-100)

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปทดลองใช้

การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปทดลองใช้ เป็นการนำ (ร่าง) หลักสูตรการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้องวิพากษ์หลักสูตร และประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร โดย

ใช้แบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ใช้ผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 15 คน ประกอบด้วย นักวิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน นักวิชาการด้านการพัฒนาหลักสูตร จำนวน 2 คน นักวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากรหรือการฝึกอบรม จำนวน 2 คน นักวิชาการด้านการประเมินผลการศึกษา จำนวน 2 คน รองอธิการบดี จำนวน 2 คน คณบดี จำนวน 2 คน ประธานสาขา จำนวน 2 คน และอาจารย์ จำนวน 3 คน แล้วนำผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและคำแนะนำจากการจัดเวทีวิพากษ์หลักสูตรมาปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรและจัดพิมพ์เอกสารหลักสูตรฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการฝึกอบรม

ระยะที่ 3 การศึกษาผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชา

เป็นการทดลองใช้หลักสูตร ด้วยการจัดอบรมผู้บริหารระดับสาขาวิชา กลุ่มเป้าหมายในการวิเคราะห์ครั้งนี้ผู้บริหารระดับสาขาวิชา จำนวน 30 คนโดยใช้หลักสูตรที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 2 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แจ้งประสานความร่วมมือให้ผู้บริหารระดับสาขาวิชาประเด็นและทบทวนภาระงานในสมรรถนะที่เกี่ยวข้องทั้ง 7 หน่วยตามที่กำหนดเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมฯ ที่คณะผู้วิจัยได้พัฒนาได้ขึ้นมา

2. ดำเนินการฝึกอบรม โดยวิเคราะห์ สภาพ และปัญหาการบริหารของผู้บริหารระดับสาขา และประเมินความรู้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของหลักสูตรการฝึกอบรมก่อนดำเนินการฝึกอบรมและดำเนินกิจกรรมตามกำหนดการที่หลักสูตรกำหนด ซึ่งมีรูปแบบกิจกรรม เทคนิค วิธีการที่หลากหลายเช่น บรรยาย การอภิปราย การศึกษารณตัวอย่าง และการฝึกปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในประเด็นหัวข้อเรื่องตามที่กำหนด

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพสมรรถนะและความต้องการการพัฒนา (Needs Assessment) ของผู้บริหารระดับสาขาวิชา

1.1 การสำรวจสมรรถนะของผู้บริหารระดับสาขาวิชา โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารระดับสาขาวิชา สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสาขาวิชาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกรายการ (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.51- 4.50) ซึ่งสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือเป็นผู้มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของงาน (\bar{X} = 4.23 และ S.D. = 0.86) รองลงมาคือมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน (\bar{X} = 4.13 และ S.D. = 0.95) และอันดับที่ 3 คือ เป็นผู้ที่มีจิตบริการ (Service Mind) และเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมในอาชีพ (\bar{X} = 4.12 และ S.D. = 0.90; \bar{X} = 4.12 และ S.D. = 0.93 ตามลำดับ) ส่วนสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 อันดับแรกคือความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารงบประมาณและการเงิน (\bar{X} = .3.75 และ S.D. = 1.01) ความสามารถในการดำเนินการประชุม (\bar{X} = 3.83, S.D. = 1.12) และมีความสามารถมอบพลังอำนาจ และมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบ กฎหมายเกี่ยวกับงานวิชาการของมหาวิทยาลัย (\bar{X} = 3.85, S.D. = 0.97 และ S.D. = 0.93 ตามลำดับ)

1.2 การสำรวจความต้องการการพัฒนา (Needs Assessment) ของผู้บริหารระดับสาขาวิชา โดยใช้แบบสำรวจรายการกับผู้บริหารระดับสาขาวิชา พบว่า ผู้บริหารระดับสาขาวิชาที่มีความต้องการการพัฒนาในประเด็นต่างๆ ตามลำดับ คือ 1) ทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาของไทย 2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนทักษะศตวรรษที่ 21 3) ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน 4) ความสามารถในการคิด และวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง 6) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) 7) ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม 8) การประกันคุณภาพการศึกษา

9) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผลงานทางวิชาการ 10) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณ และการเงิน
 11) เทคนิคการประชุม 12) ความรู้พื้นฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา 13) ความรู้พื้นฐานการบริหารองค์กร
 14) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร และ 15) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานพัฒนานักศึกษา

1.3 การสำรวจความต้องการการพัฒนา โดยการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของ
 ประธานสาขาวิชา พบว่า ผู้บริหารระดับสาขาวิชาควรได้รับการพัฒนาใน 9 ประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) ทิศทางการ
 อุดมศึกษา 2) คุณภาพบัณฑิตที่ตรงตามความต้องการของตลาด 3) การจัดการการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
 4) ภาษาอังกฤษในงานวิชาการ 5. การพัฒนาหลักสูตรและการสอนที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 6) การใช้
 เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน 7) การประกันคุณภาพการศึกษา 8) ยุทธศาสตร์การบริหาร
 จัดการคุณภาพ และ 9) การบริหารจัดการคุณภาพสาขาวิชา

ดังนั้นในการวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชาจึงได้นำผล
 การศึกษาสมรรถนะและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (Needs Assessment) ดังกล่าวมาใช้เป็น
 ปัจจัยพื้นฐานในการกำหนดจุดหมายและเนื้อหาสาระสำคัญของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะผู้บริหาร
 ระดับสาขาวิชา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามในครั้งนี้สรุปได้ 7 ประเด็น ได้แก่ 1) ทิศทางการพัฒนา
 อุดมศึกษากับคุณภาพบัณฑิต 2) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการคุณภาพสาขาวิชา 3) กลยุทธ์การบริหารจัดการ
 คุณภาพและการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา 4) แนวคิด ทฤษฎียุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตร
 และการจัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา 5) การฝึกปฏิบัติการออกแบบการจัดการเรียนการสอน การที่เน้น
 เสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 6) การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนการสอนในยุค
 ดิจิทัล และ 7) ภาษาอังกฤษกับงานวิชาการในระดับอุดมศึกษา

2. การพัฒนาหลักสูตรทำให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชา มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏมหาสารคามเป็นการนำ (ร่าง) หลักสูตรการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้อง
 วิพากษ์หลักสูตร และประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร
 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$ และ $S.D. = 0.96$) แล้วนำผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและคำแนะนำ
 จากการจัดเวทีวิพากษ์หลักสูตรมาปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรและจัดพิมพ์เอกสารหลักสูตรฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการ
 ฝึกอบรมต่อไป

3. การศึกษาผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งเป็น
 การทดลองใช้หลักสูตร ด้วยการจัดอบรมผู้บริหารระดับสาขาวิชา โดยใช้หลักสูตรที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 2
 จากการทดลองใช้หลักสูตรกับผู้บริหารระดับสาขาวิชา จำนวน 30 คน ระยะเวลา 4 วัน (21 ชั่วโมง) ซึ่งผลการ
 ประเมินการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้น โดยการวิเคราะห์ผลงานและการบันทึกผลการเรียนรู้
 (Learning Logs) หลังการฝึกอบรมแต่ละหน่วยมุ่งสรุปประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น คือ 1) สิ่งที่ได้เรียนรู้ (เนื้อหา/
 ประสบการณ์) 2) สะท้อนสู่สภาพการณ์จริง (เนื้อหาและการวิเคราะห์) 3) แนวทางการประยุกต์ใช้ และ
 4) ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นทั่วไปผลการประเมินจำนวนทั้ง 7 หน่วยการเรียนรู้

จากการประเมินผลงานและผลการเรียนรู้ โดยใช้การประเมินแบบรูบริคส์ (Scoring Rubrics) พบว่า ผู้
 เข้ารับการฝึกอบรมมีระดับคะแนนสมรรถนะเฉลี่ยในระดับดีมาก ($\bar{X} = 3.50$, $S.D. = 0.14$) ความคิดเห็น/ความ
 พึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะของผู้อำนวยการระดับสาขาวิชา และศึกษาค้นคว้าแสวงหา
 ความรู้และเทคนิควิธีพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสมรรถนะและความต้องการการพัฒนา (Needs Assessment) ของผู้บริหารระดับสาขาวิชา พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสาขาวิชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกรายการ (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.51-4.50) ซึ่งสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือเป็นผู้มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของงาน ($\bar{X} = 4.23$ และ S.D. = 0.86) รองลงมาคือมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.13$ และ S.D. = 0.95) และอันดับที่ 3 คือ เป็นผู้ที่มีจิตบริการ (Service Mind) และเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมในอาชีพ ($\bar{X} = 4.12$ และ S.D. = 0.90; $\bar{X} = 4.12$ และ S.D. = 0.93 ตามลำดับ) ส่วนสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 อันดับแรกคือความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารงบประมาณและการเงิน ($\bar{X} = .3.75$ และ S.D. = 1.01) ความสามารถในการดำเนินการประชุม ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 1.12) และมีความสามารถมอบพลังอำนาจ และมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบ กฎหมายเกี่ยวกับงานวิชาการของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.97 และ S.D. = 0.93 ตามลำดับ) สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสาขาวิชา มีสมรรถนะด้านบุคคล (Personal Competency) อยู่ในระดับมาก เช่น เป็นผู้มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของงาน มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน มีจิตบริการ มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น ซึ่งเป็นสมรรถนะที่สำคัญจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาตนเอง ส่วนสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของผู้บริหารสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และเทคนิควิธีในการทำงาน (Technical) เกี่ยวกับการบริหารสาขาวิชา โดยเฉพาะด้านการบริหารการเงิน การใช้ระเบียบกฎหมายเกี่ยวกับงานวิชาการ รวมทั้งเทคนิควิธีในการสอนให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาความต้องการการพัฒนาจากผู้บริหารระดับสาขาวิชาและผู้ที่เกี่ยวข้องพบว่า ประเด็นที่ต้องการพัฒนา เป็นประเด็นเกี่ยวกับความรู้และทักษะในงานวิชาการและการเรียนการสอนเป็นสำคัญ ซึ่งได้แก่ ทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาของไทย ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนทักษะสู่ศตวรรษที่ 21 ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน ความสามารถในการคิด และวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม การประกันคุณภาพการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผลงานทางวิชาการ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณ และการเงิน เทคนิคการประชุม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ ภาษาอังกฤษในงานวิชาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรสายผู้สอนซึ่งได้รับแต่งตั้งมาเป็นผู้บริหารระดับสาขาวิชา ส่วนใหญ่เรียนและสำเร็จการศึกษาจากสาขาวิชาชีพเฉพาะ จึงขาดความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานด้านการสอน (Pedagogy) รวมทั้งมหาวิทยาลัยขาดแผนการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับข้อเสนอในการพัฒนาในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในปี 2558 ที่เสนอให้มหาวิทยาลัยควรจัดทำแผนบริหารงานบุคลากร (Human Resource Management : HRM) และแผนการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development : HRD) ให้ชัดเจนและให้ความสำคัญทั้งสองแผน ซึ่งสองสาเหตุสำคัญดังกล่าวส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2558 จากรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า องค์ประกอบที่ได้คะแนนประเมินต่ำสุด คือ องค์ประกอบที่ 1 การผลิตบัณฑิต อยู่ในระดับพอใช้ โดยเฉพาะเรื่องการติดตามผลการดำเนินงานของหลักสูตรที่จำเป็นต้องสร้างความรู้ความเข้าใจและวางระบบกลไกการกำกับติดตามผลการดำเนินงานของหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ (Mahasarakham Rajabhat University, 2016, pp.22-27) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sukanya Sangjun (2016, p.7) เรื่อง สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดตาก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

อาชีวศึกษาจังหวัดตาก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดตาก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาตามความคิดเห็นของครู พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดตาก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การบริการที่ดีการมุ่งผลสัมฤทธิ์และ 3) การพัฒนาตนเอง ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการรายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักและมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละภารกิจอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pisit Saengsupin (2010, pp.88-92) เรื่อง สมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของ Payow Sudruk (2010, pp.80-85) เรื่อง สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก รวมทั้ง Office of the Basic Education Commission (2011, pp.3-7) ยังได้กำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ครอบคลุมครบถ้วน ส่วนสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ย รองลงมา นั้น อาจเป็นเพราะสมรรถนะดังกล่าว จะเน้นถึงความมุ่งมั่นในการที่จะปฏิบัติราชการให้ ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ซึ่งอาจจะสะท้อนผล เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนจึงมีความสำคัญในลำดับรองลงมา แต่อย่างไรก็ตามสมรรถนะหลักอื่นล้วน มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูเป็นอย่างมากทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะการพัฒนาตนเอง (Self Development Expertise) สมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teachers' Code of Ethics and Integrity) และสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency)

2. ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชา ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาสมรรถนะและความต้องการจะพัฒนาในการดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดจุดมุ่งหมายและเนื้อหาสาระสำคัญของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในครั้งนี้ สรุปได้ 7 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษากับคุณภาพบัณฑิต 2) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการคุณภาพสาขาวิชา 3) กลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพและการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับ อุดมศึกษา 4) แนวคิด ทฤษฎียุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนระดับ อุดมศึกษา 5) การฝึกปฏิบัติการออกแบบการจัดการเรียนการสอน การเน้นเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 6) การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล และ 7) ภาษาอังกฤษกับงานวิชาการในระดับอุดมศึกษาและจากการการศึกษาเอกสารวิชาการทำให้ได้หลักสูตรที่มีองค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) หลักการของหลักสูตร (2) จุดมุ่งหมายของหลักสูตร (3) โครงสร้างเนื้อหาและเวลา (4) รูปแบบและกิจกรรมการฝึกอบรม (5) การวัดและประเมินผล และ (6) แผนการฝึกอบรมและพบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$ และ $S.D. = 0.96$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาหลักสูตรได้นำหลักการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการการพัฒนา สอดคล้องกับ Chongrutham, P. (2016, p.96) ได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาหลักสูตรซึ่งมีองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม 7 ส่วน คือ (1) สภาพปัญหาและความจำเป็น (2) หลักการและเหตุผล (3) จุดมุ่งหมายของหลักสูตร (4)

สมรรถนะ และตัวชี้วัด (5) เนื้อหาหลักสูตร (6) กิจกรรมการฝึกอบรม และ (7) การวัดและประเมินผล เป็นกรอบหลักในการพัฒนา เพื่อให้ได้หลักสูตรที่สอดคล้องและตรงกับความต้องการในการพัฒนา รวมทั้งผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาหลักสูตร และหลักสูตรฝึกอบรมของรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของทาบา (Taba, 1962, pp.422-425) ทาบาได้ให้แนวคิดในการจัดหลักสูตร โดยวิธีอุปนัย (Inductive Approach) หลักสูตรควรจะออกแบบและกำหนดจากครูผู้สอนมากกว่าที่จะกำหนดจากผู้บริหารลงมา นอกจากนี้ทาบามีความคิดว่าพัฒนาหลักสูตรเป็นงาน ที่ต้องการการจัดลำดับความคิดให้เป็นระเบียบในการตัดสินใจ จะต้องพิจารณาทั้งลำดับในการวางแผนและวิธีการที่ทำงานให้สำเร็จลุล่วงลงไป ทาบาได้กำหนดกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ และความจำเป็นต่างๆ ของสังคม รวมทั้งศึกษาพัฒนาการของผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนธรรมชาติของความรู้เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ขั้นที่ 2 กำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษา ขั้นที่ 3 การคัดเลือกเนื้อหาวิชาที่นำไปใช้ในการเรียนการสอน ขั้นที่ 4 การจัดลำดับเนื้อหาวิชาที่คัดเลือกมา ขั้นที่ 5 การคัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ ขั้นที่ 6 การจัดลำดับประสบการณ์การเรียนรู้ตามลำดับก่อนหลัง ขั้นที่ 7 การประเมินผล มาใช้ในการพัฒนาหลักสูตร ผนวกกับยึดแนวทางการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การปฏิบัติจริง และการเรียนรู้การแก้ปัญหาอย่างมีวิจารณญาณ (Problem Based Learning and Critical Thinking)

3. ผลการประเมินการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้น โดยการวิเคราะห์จากชิ้นงานการบันทึกผลการเรียนรู้ (Learning Logs) หลังการฝึกอบรมแต่ละหน่วยการเรียนรู้มุ่งสรุปประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น คือ 1) สิ่งที่ได้เรียนรู้ (เนื้อหา/ประสบการณ์) 2) สะท้อนสู่สภาพการณ์จริง (เนื้อหา และการวิเคราะห์) 3) แนวทางการประยุกต์ใช้ และ 4) ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นทั่วไป ผลการประเมินจากผลงานและบันทึกผลการเรียนรู้ โดยใช้การประเมินแบบรูบริคส์ (Scoring Rubrics) เป็นรายหน่วยการเรียนรู้ และภาพรวมทั้ง 7 หน่วยการเรียนรู้และเป็นรายบุคคล ผลการประเมินโดยรวม พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีระดับคะแนนสมรรถนะเฉลี่ย 3.50 ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.14) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ความสนใจและร่วมมือในการฝึกอบรมดีมาก ทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมเกินร้อยละ 80 ของเวลาที่กำหนดในหลักสูตรและมีความพึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะของผู้บริหารงานระดับสาขาวิชา และเกิดความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรยากาศและกระบวนการฝึกอบรมที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปิดเผย สะท้อนปัญหา ร่วมอภิปราย ทำงานเป็นกลุ่ม มุ่งเน้นผลงานและการปฏิบัติจริง ซึ่งการวางกิจกรรมการฝึกอบรมแต่ละหน่วยการเรียนรู้ได้รับข้อเสนอแนะในการวิพากษ์หลักสูตรและได้นำไปปรับปรุงจึงทำให้หลักสูตรได้รับความสนใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งวิทยากรที่ให้การอบรมเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีผลงาน ประสบการณ์เป็นที่ยอมรับ ประกอบกับเป็นนโยบายสำคัญและเป็นทิศทางสำคัญของมหาวิทยาลัย ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะในสายวิชาการและการบริหารจัดการหลักสูตร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boonkob, W. (2009, p.225) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ผลการประเมินตนเองเกี่ยวกับสมรรถนะต่างๆ ของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง หลังจากทดลองใช้หลักสูตรสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รวมทั้ง Rosenetal & Blackburn (2006, p.229) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทีมงานที่แท้จริง มีข้อค้นพบจากการวิจัยว่าการฝึกอบรมจะช่วยให้สมาชิกของทีมมีสมรรถนะสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นให้แก่องค์กรได้ซึ่งสอดคล้องกับ Ozcelik & Ferman (2006, pp.22-29) ที่ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนา

ทรัพยากรบุคคล และ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะสามารถสร้างเสริมงานและมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้ที่จะนำหลักสูตรฝึกอบรมนี้ไปใช้ ควรมีการศึกษารายละเอียดของหลักสูตรแล้วนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และระยะเวลาในการฝึกอบรมควรยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. ควรจัดหาวิทยากรที่มีความสามารถหรือมีความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับสาขาวิชา รวมทั้งจัดเอกสารให้เพียงพอกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาผู้บริหารระดับสาขาวิชาอย่างต่อเนื่องและใช้หลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรหนึ่งในแผนการพัฒนาบุคลากร

4. มหาวิทยาลัยควรกำหนดมาตรฐานตำแหน่งระดับสาขาวิชาให้ชัดเจน และกำหนดการพัฒนาสมรรถนะจากการฝึกอบรมหลักสูตรนี้เป็นสมรรถนะในมาตรฐานตำแหน่ง ไว้เป็นมาตรฐานกลางของมหาวิทยาลัย

5. อาจใช้แนวทางการพัฒนาหลักสูตรนี้ เพื่อพัฒนาหลักสูตรในการเพิ่มสมรรถนะ สำหรับตำแหน่งงานอื่นๆ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อกำหนดมาตรฐานสมรรถนะสำหรับตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งสาขาวิชาอื่นอย่างเป็นระบบ และวิจัยประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานสมรรถนะที่สร้างขึ้น

2. ควรพัฒนางานวิจัย เพื่อพัฒนาสมรรถนะ หรือสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นสมรรถนะสำคัญสำหรับการทำงานในองค์กรทางวิชาการ

3. ควรพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารทุกระดับให้ครบรอบด้านในการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

References

- Boonkob, W. (2009). **The Development of Ramkhamhaeng University Staff's Required Competencies**. Ramkhamhaeng University Thesis.
- Chongrutham, P. (2016). The Development of Training Course on the Enhancement of Academic Staff's Instructional Management Competencies in E-Sarn Rajamangkala University of Technology. *Sakthong Journal of Humanities and Social Sciences*, 22(2).
- Maharakham Rajabhat University. (2016). **Report on Internal Educational Quality Assessment in 2015**. Maharakham : Maharakham Rajabhat University.
- McClelland, David C. (1973) . **Testing for Competence rather than Intelligence**. [Online]. Available : www.ei.Haygroup.com. [2005, December 11].

- Mintzberg, H. (1973). **Structure In Fives : Designing Effective Organizations**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Namwat, P., et al. (2002). **Concept on Organizational Management Designed for Assembled Material for Organization and Management**. Nonthaburi : Sukhuthaithammathirat Open University.
- Office for Educational Reform. (2002). **The Development of Indicators Used for Assessing Regional Educational Administration Quality**. Bangkok : Tharn Arksorn.
- Office of the Basic Education Commission. (2011). **Guidelines for Learning Management to the ASEAN Community**. Bangkok : The Agricultural Cooperative Assembly of Thailand Limited.
- Office of the Civil Service Commission (OCSC), (2005). **Deployment of Human Resource Management Competencies : Document for Seminars on the Performance of Civil Servants**. [Online]. Available : <http://www.competency.mju.ac.th/doc/11562.pdf>. [2017, December 11].
- Office of the National Economics and Social Development Board. (2018). **Summary of the National Economic and Social Development Plan Twelfth Edition, 2018-2022**. Bangkok : Office of the National Economics and Social Development Board, The Prime Minister.
- Ozcelik, G. & Ferman, M. (2005). Competency approach to human resources Management : Outcome and contribution in a Turkish cultural context. **Human resources Development Review**, 5(1), 72-91.
- Panyarot, S. (2012). **How to Be an Effective Administrator**. Bangkok : S.Asia Press (1989).
- Rakpamong, W. (2012). **Career Development & Succession Planning**. Organized by Omega World Class Research Institute Held on March 2012, at The Sense Regis Hotel. Bangkok : Omega World Class Research Institute.
- Razik, et al. (2001). **Fundamental concepts educational Leadership**. (2 nd ed.). New Jersey : Merrill Prentice Hall international.
- Rosenetal, B., Furst, S.A. & Blackburn, R.S. (2006). Training for virtual teams : An investigation of current practices and future need. **Human resources Management**, 45, 229-247.
- Srisa-ard, B. (2002). **Introduction to Research**. Bangkok : Sureeriyasarn.
- Taba, H. (1962). **Curriculum Development : Theory and Practice**. New York : Harcourt, Brace & World.
- Tiyao, S. (2001). **The Principles of Administration**. (2 nd ed.). Bangkok : Thammasart University Press.
- Wongwanich, S. & Wiratchai, N. (2005). **The Follow-up and Assessment of National Essential Welfares Based on the Government's Policies and National Educational Act**. Bangkok : Chulalongkorn University.