

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล ในสถาบันอุดมศึกษา

The Managerial Competency Development of Director of the Office of Registration in Higher Education Institution

พิชญญาภา ฝาวัง¹ รศ.ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร² รศ.ดร.ทองศักดิ์ คุ่มไชนะ³ อ.ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า⁴

Pitchayapha Fawang¹ Assoc.Dr.Sakthai Surakitbowon² Assoc.Dr.Thanongsak Koomkhainam³ Dr.Pornthep Sateannoppakao⁴

¹นักศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

²ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

³ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

⁴ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



Received : November 4,2017

Revised : December 12,2017

Accepted : February 5,2018

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา 2) พัฒนาหลักสูตรและแนวทางการใช้หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา 3) ตรวจสอบความเหมาะสมของหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น กลุ่มเป้าหมาย เป็นผู้บริหารของสำนักทะเบียนและประมวลผล รวมทั้งสิ้น 72 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล จำนวน 23 คน และรองผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล จำนวน 49 คน ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การวิจัยมี 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา ระยะที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรและแนวทางการใช้หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา และระยะที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1) เครื่องมือที่ใช้พัฒนางาน ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา แนวทางการใช้หลักสูตร 2) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.57 – 1.00 มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .889 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบประเมินสมรรถนะการบริหาร แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตร และแบบประเมินระดับความสำเร็จของการใช้หลักสูตร สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย การทดสอบวิลคอกชัน (Wilcoxon signed – rank test)

ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา มี 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการมอบหมายงาน 2) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 3 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 22 วัน 3) ผู้เข้ารับการพัฒนามีสมรรถนะการบริหารก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสมรรถนะการบริหารสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้านในระดับมาก ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.49) 5) หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีระดับความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.40$) 6) ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.52$, S.D. = 1.13)

คำสำคัญ : การพัฒนา, สมรรถนะการบริหาร, สำนักทะเบียนและประมวลผล

Abstract

The objectives of this study were 1) to study the factors on managerial competency of directors of the office of the registrar in higher education institutions; 2) to develop a curriculum and guideline on the application of managerial competency development curriculum for directors of the office of the registrar in higher education institutions and 3) to assess the appropriateness of the developed curriculum. The target group consisted of 1) 23 directors of the office of the registrar and 2) 49 deputy directors of the office of the registrar. The tools employed were 1) tools on work development: (1) the developed managerial competency curriculum for directors of the office of the registrar in higher education institutions and (2) application guideline for the developed curriculum; 2) data collection tools: (1) a 5-level rating scale questionnaire, (2) managerial competency evaluation form and (3) satisfaction evaluation form towards the developed curriculum. Statistics used in data analysis were percentage, mean and Wilcoxon signed – rank test

The findings were as follows: 1) There were 2 managerial competencies of directors of the office of the registrar in higher education institutions, which were teamwork competency and assignment competency. 2) The developed managerial competency development curriculum for directors of the office of the registrar in higher education institutions comprised 3 learning units and a course duration for development of 22 days. 3) The overall managerial competency of the participants before participation was at a high level. After the participation, the mean of their managerial competency was higher than that before participation with the .01 level of statistical significance. 4) The satisfaction of the participants towards the developed curriculum in an overall and each factor was at a high level ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.49). 5) The overall success of the developed curriculum was at a high level. 6) The overall activity assessment of the participants during the development deration was at the highest level ($\bar{x} = 4.52$, S.D. = 1.13).

Keywords : The Development, Managerial Competency, The Office of Registration

ภูมิหลัง

มหาวิทยาลัยประกอบด้วยหน่วยงานภายในที่หลากหลาย การบริหารจัดการต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาได้ ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีความสามารถ มีทักษะการบริหารจัดการที่สอดคล้องกัน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด (สมนึก ทองเยี่ยม) [1] สำนักทะเบียนและประมวลผลเป็นหน่วยงานหลักที่มีความสำคัญของมหาวิทยาลัย มีการดำเนินงานในลักษณะสนับสนุนวิชาการ และพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย (สำนักทะเบียนและประมวลผล) [2] การบริหารงานและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงานจะเกิดขึ้น และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ผู้นำในการบริหารงานจะต้องมีสมรรถนะในการบริหารงานที่เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ (สุประวีณ์ อิศระมโนรส) [3] ดังนั้นผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลจึงมีบทบาทสำคัญที่มีส่วนสนับสนุนให้พัฒนามหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ นับว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญของมหาวิทยาลัย และมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนโยบายของมหาวิทยาลัย การเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย [1] สมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการหน่วยงาน และมหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียน ทั้งในปัจจุบัน และมีการเตรียมบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสำนักทะเบียนและประมวลผลสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ในยุคปัจจุบันการมีทรัพยากรมากยังไม่สำคัญเท่ากับความความสามารถในการบริหารจัดการ ทรัพยากรแรงงานและคุณภาพคน (ขจรศักดิ์ ศิริรัมย์) [4] จำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อค้นหาสมรรถนะการบริหารที่จำเป็น และสร้างหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหาร อันจะส่งผลต่อการบริหารจัดการสำนักทะเบียนและประมวลผลให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ และสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล ตลอดจนใช้เป็นกรอบการประเมินผลการทำงานต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรและแนวทางการใช้หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา
3. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดำเนินการเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 : กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

โดยการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน และสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 72 คน โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลและรองผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล หรือที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นในสถาบันอุดมศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจง จากสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม จำนวน 24 แห่ง

ระยะที่ 2 : สร้างหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (modified delphi technique) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 26 คน สมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การมอบหมายงาน 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) ความสามารถเชิงกลยุทธ์ 5) การทำงานเป็นทีม และ 6) การควบคุมตนเอง

ระยะที่ 3 : ตรวจสอบความเหมาะสมของหลักสูตร การพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา โดยทดลองใช้หลักสูตรกับกลุ่มทดลอง จำนวน 7 คน ได้แก่ หัวหน้างานและหัวหน้าหน่วย งานทะเบียนและประมวลผล งานบริการการศึกษา สังกัดกองบริหารวิชาการและนิสิต สำนักงานวิทยาเขต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในระยะที่ 1 ได้แก่ (1) แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.57 – 1.00 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .889 (2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ในระยะที่ 2 ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง และในระยะที่ 3 ได้แก่ 1) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา 2) แนวทางการใช้หลักสูตร 3) แบบประเมินสมรรถนะบริหารก่อนและหลังการฝึกอบรม 4) แบบประเมินระหว่างปฏิบัติการ 5) แบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับการพัฒนาที่มีต่อหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา 6) แบบประเมินระดับความสำเร็จของการใช้หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์หาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษาที่จำเป็น และวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

2. วิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและสอดคล้องในส่วนประกอบของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Technique) สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (inter – quartile range) เปรียบเทียบความแตกต่างก่อนและหลังการใช้หลักสูตรโดยใช้การทดสอบวิลคอกซัน (Wilcoxon signed – rank test)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา สรุปผลโดยรวมและรายด้านดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษาที่จำเป็น จำนวน 2

สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการมอบหมายงาน

2. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา โครงสร้างหลักสูตรประกอบด้วย 3 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม มีหัวข้อการปฏิบัติ ดังนี้ 1) ความสำคัญและความหมายของการทำงานเป็นทีม 2) เทคนิคและขั้นตอนสำคัญในการสร้างทีมงาน 3) กระบวนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น 4) การปรับสภาพการทำงานของทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5) ความสัมพันธ์ของทีมงานและการบริหาร 6) การทำงานเป็นทีมและมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 สมรรถนะการมอบหมายงานมีหัวข้อการปฏิบัติ ดังนี้ 1) ความหมาย ความสำคัญ และประโยชน์ของการมอบหมายงาน 2) ระบบการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ 3) ความสำคัญของทักษะการสื่อความหมายและประเภทการสื่อความหมายแบบต่างๆ การฟัง การพูด การถาม และการตอบ 4) เทคนิคการให้คำแนะนำ ปรีกษา ตลอดจนการหาหรือระหว่างบุคคล 5) เทคนิคการประมวลความรู้สึกนึกคิดของผู้ได้บังคับบัญชาในการสั่งงาน 6) สาเหตุสำคัญที่ทำให้การมอบหมายงานสำเร็จ หรือ ล้มเหลว 7) วิธีการมอบหมายงานอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และหน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การฝึกประสบการณ์และการบูรณาการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงานจริง มีหัวข้อการปฏิบัติ ดังนี้ 1) กิจกรรม “หนึ่งคนรู้หลายงาน หนึ่งงานรู้หลายคน” 2) กิจกรรม “การมอบหมายงานพิเศษ” รวม 3 หน่วยการเรียนรู้ใช้ระยะเวลาการพัฒนา 176 ชั่วโมง หรือ 22 วัน ในการอบรมพัฒนานั้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง มีการประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนา มีประเมินทั้งก่อน ระหว่างและหลังการพัฒนา 3. การตรวจสอบความเหมาะสมของหลักสูตร ผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมพบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนามีสมรรถนะการบริหารก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสมรรถนะการบริหารสูงกว่าก่อนการพัฒนามี้นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้านในระดับมาก ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.49) หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีระดับความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.40$) และผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.52$, S.D. = 1.13)

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้นำประเด็นต่างๆ ที่สำคัญมาอภิปรายโดยรวมและรายด้าน ดังนี้

1. ผลการศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษาที่จำเป็นคือสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการมอบหมายงาน เมื่อศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานที่เกี่ยวข้องซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย พบว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ (รวีวรรณ เฝ้ากัณฑ์) [5] ซึ่งสรุปสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้าภาควิชาที่สำคัญ จำนวน 1 สมรรถนะ คือ ด้านการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของ(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน) [6] จำนวน 1 สมรรถนะคือ สมรรถนะการมอบหมายงาน รวมทั้งสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของ(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช) [7] จำนวน 1 สมรรถนะ คือ การมอบหมายงาน ผลการสังเคราะห์สมรรถนะการบริหารด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการมอบหมายงาน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ในการบริหารงานจะต้องมีสมรรถนะในการบริหารงานที่เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ [3] เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์กรต้องมีความรู้สึกถึงความเป็นทีมของตนเองกับสมาชิกคนอื่นๆ และร่วมกันปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ดังคำ

กล่าวของ (เนตรพัฒน์ ยาวิราช) [8] ที่ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทีมที่สามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการนำความคิดใหม่ๆ มาปรับปรุงการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีสมรรถนะการบริหาร ถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับทีมงาน เพราะผู้นำคือผู้ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายจะสร้างสัมพันธภาพในการทำงานและเป็นหัวใจหลักของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (ตะวัน สาดแสง) [9]

1.2 สมรรถนะด้านการมอบหมายงาน การบริหารงานจะเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานแบบกระจายอำนาจโดยการแบ่งงานให้กระจายทั่วทั้งองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น และได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงาน สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจว่าตนเองมีคุณค่า และมีประโยชน์ต่อองค์กรองค์กร การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารองค์กรในการมอบหมายงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้การมอบหมายหน้าที่แก่บุคลากรมีความเหมาะสม เป็นการเพิ่มศักยภาพหรือพลังความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ (พรหมทิพย์ ศิริวรรณบุศย์) [10] ที่ให้ทัศนะว่า การมอบหมายงานนั้น ต้องเชื่อว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติได้ หรือสามารถฝึกฝนได้ นอกจากนี้ การกำหนดบทบาทหน้าที่เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ในหน่วยงานตามตำแหน่ง เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพการทำงาน โดย (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์) [11] ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การมอบหมายงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร สอดคล้องกับ (เอกชัย กี่สุขพันธ์) [12] ได้ให้ทัศนะว่า การที่ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ช่วยงานไปปฏิบัติ หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมอบหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจให้ไปด้วย ดังนั้น ความสามารถหรือสมรรถนะการมอบหมายงานจึงมีความสำคัญ

1.3 วิธีการที่ใช้พัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษาที่จำเป็นด้านการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การระดมสมอง การประชุมกลุ่มย่อยและการใช้กิจกรรมนันทนาการ ส่วนวิธีที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการมอบหมายงาน ได้แก่ การประชุมกลุ่มย่อย การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน การบรรยาย และสอดคล้องกับ (จิตยา จันทร์สิริ) [13] ได้ทำการวิจัย การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม โดยมีวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน 9 เทคนิควิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การบรรยาย การจัดกิจกรรมเสริม การใช้เกมบริหาร การใช้กิจกรรมนันทนาการ การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง และการศึกษาดูงานนอกสถานที่

2. ผลการพัฒนาหลักสูตรและแนวทางการใช้หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 3 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 176 ชั่วโมง (22 วัน) ในการอบรมพัฒนานั้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง มีการประเมินที่ครอบคลุมหลากหลาย โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนา มีประเมินทั้งก่อน ระหว่างและหลังการพัฒนารวมทั้งมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนในการพัฒนาโครงสร้างของหลักสูตรซึ่งมีส่วนประกอบอันเป็นขอบข่ายเนื้อหาสาระที่เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยรูปแบบกิจกรรมและวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารที่จำเป็นของผู้เข้ารับการพัฒนา รวมทั้ง มีการประเมินผลการพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะและเจตคติ ในแต่ละหน่วยและหัวข้อการเรียนรู้ ที่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลการพัฒนาสอดคล้องตามห่วงระยะเวลาในการพัฒนาที่กำหนด รวมทั้งมีความต่อเนื่องในการพัฒนาแต่ละสมรรถนะที่ต้องการเน้น ด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จาก การปฏิบัติจริง การประชุมกลุ่มย่อย การระดมสมอง การเรียนรู้แบบบูรณาการ การใช้กิจกรรมนันทนาการ โครงร่างของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการ คือ (วิเชียร อินทรมพันธ์) [14]

ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการบูรณาการจริยธรรมในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับครูมัธยมศึกษา โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเป็นการศึกษาสมรรถภาพการบูรณาการการจริยธรรมในหลักสูตรและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถภาพ เพื่อนำเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างหลักสูตร โดยใช้เทคนิคสัมภาษณ์เชิงลึก เทคนิคเดลฟาย สอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และจากการใช้แบบสอบถามทำการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ผลจากการศึกษาได้ผลสรุปเกี่ยวกับจริยธรรมที่จำเป็นที่สุด 3 ด้าน คือ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีระเบียบวินัย ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตร เป็นการเขียนโครงร่างหลักสูตรให้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้ศึกษาจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน โดยประยุกต์แนวคิดการศึกษาเน้นสมรรถภาพและประยุกต์การฝึกอบรมจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ได้องค์ประกอบของหลักสูตรคือ สภาพปัญหาและความจำเป็นหลักการเป้าหมาย จุดมุ่งหมาย เนื้อหา กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม และการวัดและประเมินผลการหลักสูตร จากนั้นนำโครงร่างหลักสูตรไปให้ผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้อง พบว่าทุกองค์ประกอบของหลักสูตรมีความเหมาะสมและความสอดคล้องกัน ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรเป็นการนำหลักสูตรไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ทำการทดสอบก่อนและหลังจากทดลองใช้หลักสูตรวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ Hotelling's T² และวิเคราะห์ Confidence Intervals พบว่า สมรรถภาพการบูรณาการจริยธรรมในหลักสูตรหลังทดลองใช้หลักสูตรมากกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าเฉลี่ยคะแนนผลงานการบูรณาการจริยธรรมในหลักสูตรอยู่ในระดับดี และความเหมาะสมของการทดลองใช้หลักสูตรอยู่ในระดับมาก ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร จากผลการทดลองใช้หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์

3. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษา จากการนำหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษาไปทดลองใช้กับผู้บริหารหน่วยงานระดับหัวหน้างานและหัวหน้าหน่วย งานทะเบียนและประมวลผล งานบริการวิชาการ สังกัดกองบริหารวิชาการและนิสิต สำนักงานวิทยาเขต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างาน จำนวน 2 คน และหัวหน้าหน่วย จำนวน 5 คน รวมจำนวน 7 คน พบว่าหลังการใช้หลักสูตรค่าเฉลี่ยสมรรถนะการบริหารของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.55$) สูงขึ้นกว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะการบริหารโดยรวมก่อนการใช้หลักสูตร ($\bar{x} = 3.89$) ซึ่งอยู่ระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจเป็นเพราะหลักสูตรที่สร้างขึ้นมีเนื้อหาและกิจกรรมที่น่าสนใจ ได้ฝึกปฏิบัติจริง ส่งผลให้การพัฒนาดตนเองของแต่ละบุคคลก้าวหน้าเป็นอย่างดี ค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลังการอบรมพัฒนาหรือหลังการใช้หลักสูตรสูงขึ้นกว่าค่าเฉลี่ยสมรรถนะก่อนการใช้หลักสูตร ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ (David, Paul, and Jennifer) [15] ที่กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า สามารถช่วยสร้างบุคลากรให้เป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าให้แก่องค์กรได้อย่างดี เนื่องด้วยการฝึกอบรมจะช่วยสร้างความรู้ ทักษะอย่างเป็นระบบจากวิทยากรไปยังผู้รับการฝึกอบรมให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ (Moskowitz) [16] ที่ให้ทัศนะว่า การฝึกอบรมเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรนั่นเอง ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความพึงพอใจต่อหลักสูตรในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ (วิทยา จันทร์ศิริ) [13] ได้ทำการวิจัยการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน มี 9 เทคนิควิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การบรรยาย การจัดกิจกรรมเสริม การใช้เกมบริหาร การใช้กิจกรรมนันทนาการ การ

แสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ 3) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักควรมีหลากหลายมีเนื้อหาครอบคลุมทุกสมรรถนะ ประกอบด้วย 9 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 180 ชั่วโมงหรือประมาณ 5 สัปดาห์ ผลการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ปรากฏว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีสมรรถนะหลักก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินระดับความสำเร็จของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวม และเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก และมีสมรรถนะหลักที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ใน ระดับดี คือ มีคะแนน อยู่ระหว่าง 80 - 90 คะแนนหรือค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.00 - 4.50 ความสำเร็จของการใช้หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้เข้ารับการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการประเมินระดับความสำเร็จดังกล่าวสอดคล้องกับผลสำเร็จของหลักสูตรจากการศึกษาของ (เกศริน มนูญผล) [19] ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสมรรถภาพด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น การพัฒนาหลักสูตรนี้ได้ดำเนินการในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา ซึ่งได้มีการสร้างและการทดลองใช้หลักสูตรได้นำหลักสูตรที่ปรับปรุงแล้วไปใช้ฝึกอบรมครูกลุ่มสนใจ จำนวน 35 คน ใช้ระยะเวลา 3 เดือน มีภาคทฤษฎีและปฏิบัติเป็นช่วงๆ มีการทดสอบก่อนและหลังการอบรม ผลการทดลอง พบว่า ผู้เข้าอบรมให้ความสนใจ มุ่งมั่นพยายามในการปฏิบัติการจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ทุกขั้นตอน ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนสามารถจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ได้สำเร็จเต็มศักยภาพด้วยความภาคภูมิใจ ได้หนังสือเสริมประสบการณ์ คนละ 1 - 4 เล่ม รวมทั้งสิ้นจำนวน 68 เล่ม และขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลักสูตรได้ดำเนินการประเมินหลักสูตรทั้งในแง่บริบทตัวบิอน กระบวนการ และผลผลิต ผลการประเมินพบว่า หลักสูตรนี้สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนผลการสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมพบว่า ผลสัมฤทธิ์การฝึกอบรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ผลการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.52$) เมื่อจำแนกเป็นรายบุคคล พบว่า ผลการปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 คน และอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 คน ผลการปฏิบัติกิจกรรมที่เกิดขึ้นจึงสอดคล้องกับทัศนคติของ (สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง) [18] เกี่ยวกับผลจากกระบวนการฝึกอบรมซึ่งจะส่งผลให้ให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (understand) ความชำนาญ (skill) และทัศนคติ (attitude) ที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 มหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมอบหมายงานของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในสถาบันอุดมศึกษาหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ได้รับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารด้วยวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมและหลากหลาย เช่น เน้นผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานจริงเป็นสำคัญ และเน้นการจัดกิจกรรมการปฏิบัติด้วยกระบวนการกลุ่ม

1.2 มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้มีการนำหลักสูตรไปปรับใช้กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของบุคลากรกลุ่มอื่น โดยการพัฒนาเนื้อหาสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับลักษณะงานและสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละสายงาน เพื่อกำหนดแผนและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.2 ควรใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละสายงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

2.3 ควรพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหารด้านภาวะผู้นำ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถเชิงกลยุทธ์ และด้านการควบคุมตนเอง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

เอกสารอ้างอิง

- [1] สมนึก ทองเยี่ยม. (2550). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพฯ.
- [2] สำนักทะเบียนและประมวลผลมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2558, จาก <http://www.regweb.registrar.ku.ac.th/about/index/86>
- [3] สุประวีณ์ อิศระมโนรส. (2554). *สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- [4] ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2554). *เรื่องนำรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ*. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2558, จาก <http://competency.rmutp.ac.th/wpcontent/uploads/2011/10/aboutcompetency.pdf>.
- [5] รวีวรรณ เผ่ากัณหา. (2548). *สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- [6] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *การกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มานนคร.
- [7] มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (กุมภาพันธ์ 2554). *คู่มือสมรรถนะสำหรับบุคลากร*. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- [8] เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2547). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ พิมพ์ครั้งที่ 3*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- [9] ตะวัน สาดแสง. (2548). *สร้างคน สร้างองค์กร : คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.เอเชียเพรส จำกัด.
- [10] พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุญชัย. (2549). *มนุษย์สัมพันธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [11] ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : เทคนิค 19.

- [12] เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองการพิมพ์.
- [13] วิทยา จันทร์สิริ. (2551). *การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ*.
วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม, มหาสารคาม.
- [14] วิเชียร อินทรสมพันธ์. (2546). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการบูรณาการ
จริยธรรมในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับครูมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาการวิจัยและ
พัฒนาหลักสูตร, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ
- [15] David, M., Paul, B., & Jennifer, I. M. (1999). *Human resource development* (2nd ed.).
London: Kogan Page.
- [16] Moskowitz, M. (2008). *A practical Guide to Training and Development : Assess, Design,
Deliver, Evaluate*. San Francisco: Pfeiffer.
- [17] เกศริน มนุญผล. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูเพื่อเสริมสมรรถภาพด้านการจัดทำหนังสือ
เสริมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาการวิจัยและพัฒนา
หลักสูตร. กรุงเทพมหานครมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- [18] สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550) *เทคนิคการจัดฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ:
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).