

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
**Human Resource Development Model of Thailand National
Sports University**

ชญาณุช หล่ออุดมทรัพย์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
Chayanut Lowodomchup
Ramkhamhaeng University
E-mail: tukta_suree@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) บุคลากรสายวิชาการสังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน ได้จำนวน 250 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ ตามสัดส่วนขนาดของวิทยาเขต 2) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเจาะจง จากผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา และผู้ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบประเมินรูปแบบ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า มี 8 องค์ประกอบ คือ (1) การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร (2) การประเมินผล (3) การพัฒนาคุณภาพบุคลากร (4) การวิเคราะห์องค์กร (5) การออกแบบ (6) การนำไปปฏิบัติ (7) การวิเคราะห์งาน และ(8) การประเมินความต้องการ 2) รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) การประเมินความต้องการ จากการวิเคราะห์องค์กร และวิเคราะห์งาน (2) การออกแบบ เพื่อส่งเสริมพัฒนาบุคลากร และพัฒนาคุณภาพบุคลากร (3) การนำไปปฏิบัติ และ(4) การประเมินผล 3) ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พบว่า รูปแบบมีมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: รูปแบบ; การพัฒนาบุคลากร; มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

* วันที่รับบทความ : 12 ธันวาคม 2567; วันที่แก้ไขบทความ 17 ธันวาคม 2567; วันที่ตอบรับบทความ : 21 ธันวาคม 2567

Received: December 12 2027; Revised: December 17 2024; Accepted: December 21 2024

Abstract

This research aims to 1) study the components of human resource development of Thailand National Sports University, 2) create a human resource development model for Thailand National Sports University, and 3) evaluate the human resource development model of Thailand National Sports University. It is a mixed-methods study that analyzes both quantitative and qualitative data. The sample group for this research includes 1) academic staff affiliated of Thailand National Sports University, with a sample size determined by Krejcie and Morgan's table, totaling 250 people, selected through stratified random sampling according to the proportion of campus size, and 2) 17 experts and specialists, selected through purposive sampling, including administrators in higher education institutions and those directly involved in human resource development. The research instruments used were opinionnaires and model evaluation forms. Data analysis employed exploratory factor analysis and basic statistics, including percentage, mean, and standard deviation.

Finding are as Follows: 1) The results of the analysis of the components of human resource development of Thailand National Sports University, using exploratory factor analysis, revealed eight components: (1) human resource development, (2) evaluation, (3) human resource quality development, (4) organizational analysis, (5) design, (6) implementation, (7) job analysis, and (8) needs assessment. 2) The human resource development model of the Sports University consists of four steps: (1) Needs assessment through organizational and job analysis, (2) Design to human resource development and improve human resource quality, (3) Implementation, and (4) Evaluation. 3) The evaluation results of the model found that the human resource development model of Thailand National Sports University has high standards in terms of utility, propriety, and feasibility.

Keywords: Model; Human Resource Development; Thailand National Sports University

บทนำ

ปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม องค์กรจึงต้องเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกอยู่ตลอดเวลาด้วยการพัฒนาบุคลากรไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น หรือหากต้องปรับลดขนาดลง การพัฒนาบุคลากรก็ยังมีส่วนที่สำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น โดยปกติบุคลากรแต่ละคนมีทัศนคติที่แตกต่างกันไป การพัฒนาบุคลากรสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากรที่ทำงานร่วมกันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และความรวดเร็วในการทำงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี (วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2562 : 1)

บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีคุณค่ามาก ถือเป็นทรัพย์สินที่สำคัญยิ่งขององค์กร ทุกองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร และต้องดำเนินการอย่างจริงจังเป็นรูปธรรม เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่ให้เต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล และเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้มีแนวความคิด และการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร จากการผสมผสานปัจจัยด้านทักษะ

ความสามารถ ทรัพยากร เทคโนโลยี และนวัตกรรม นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่ยั่งยืน และไม่มีสิ้นสุดของบุคลากร การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นการเพิ่มศักยภาพและขยายความสามารถออกไป ทำให้องค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้เจริญเติบโต มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี, 2560 : 170)

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และพัฒนาประเทศภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน และเป็นหนึ่งในประเด็นการดำเนินการปฏิรูปประเทศที่กำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม การพัฒนาบุคลากรภาครัฐจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้บริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันได้ (สำนักงาน ก.พ., 2567 : 13)

สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการจัดการศึกษา ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และตรงความต้องการของตลาดแรงงานนั้น ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันกันในด้านวิชาการ (กิมพิพัฒน์ มโนมัยกุล, 2561 : 5) ที่มีการแข่งขันสูงเพื่อให้มีจำนวนนักศึกษาใหม่ เป็นไปตามแผนการรับนักศึกษา การบริหารบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่ไม่สามารถอาศัยหลักการบริหารจัดการแบบเดิมได้อีกต่อไป การพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวางแผนสร้างรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้องค์กรมีความเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพในการทำงานทำให้เกิดจุดแข็งของสถาบัน การพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพจึงมีความจำเป็นเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการส่งเสริมนักศึกษาให้มีความรู้ความสามารถและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน สถาบันอุดมศึกษาต้องหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีคุณภาพ

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เป็นสถาบันการศึกษาเฉพาะทาง (specialized university) ด้านกีฬา โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2562 ตามมาตรา 8 ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงด้านการกีฬา มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพ ทำการสอน วิจัยและพัฒนา บริการทางวิชาการ และวิชาชีพแก่สังคม ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการกีฬา การพลศึกษา การสร้างเสริมสุขภาพ วิทยาศาสตร์การกีฬา การบริหารจัดการกีฬา การประกอบธุรกิจและอุตสาหกรรมกีฬา และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นแหล่งสร้างและพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาของประเทศ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2562, 2562 : 128-129)

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคม และภายใต้บริบทการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ และส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะสะท้อนออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยจนทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย การแสวงหารูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ จึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ และสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มีขั้นตอนในการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยศึกษาวิเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรทั้งในและต่างประเทศ นำข้อสรุปที่ได้มาสังเคราะห์ (content analysis) โดยนำผลสรุปตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร จากการวิเคราะห์เอกสารมาสังเคราะห์ (content analysis) นำไปสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้วยการรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อให้ได้องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยนำองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มาร่างรูปแบบ โดยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ นำเสนอรูปแบบ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยประเมินการพิจารณาตัดสินคุณค่าเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ จากความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยการประเมินมาตรฐานที่กำหนดประกอบด้วย 1) มาตรฐานความเป็นประโยชน์ 2) มาตรฐานด้านความเหมาะสม และ 3) มาตรฐานความเป็นไปได้

1. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในตอนที่ 1 ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการสังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ทั้ง 17 วิทยาเขต จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 250 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 607-610) ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) บุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติทั้ง 17 แห่ง จากทั้ง 4 ภาค เป็นระดับ และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการคัดเลือกแบบบังเอิญ (accidental selection) เพื่อเก็บกลุ่มตัวอย่างในแต่ละวิทยาเขตตามจำนวนที่กำหนด

ผู้ให้ข้อมูลในตอนที่ 2 ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาบุคลากร จำนวน 5 คน พิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง

ผู้ให้ข้อมูลในตอนที่ 3 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จากผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา และผู้ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาบุคลากร จำนวน 17 คน ประเมิน และตรวจสอบรูปแบบด้วยการประเมินมาตรฐานที่กำหนดของ The joint Committee on Standards for Educational Evaluation ซึ่งในการประเมินรูปแบบในครั้งนี้ได้ทำการประเมินใน 3 มาตรฐาน คือ 1) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (utility) 2) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (propriety) 3) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (feasibility) (สุวิมล ว่องวานิช 2549 : 54 - 56)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ คือแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaires) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ จากการศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร สร้างแบบสอบถามข้อเท็จจริงที่ใช้ในการวิจัยให้ครอบคลุมองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยผู้วิจัยสร้างข้อคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน มีค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์อยู่ระหว่าง 0.08-1.00

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ด้วยแบบสอบถามความคิดเห็น มีลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือรูปแบบมีความเหมาะสมมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ประเมินและตรวจสอบรูปแบบด้วยการประเมินมาตรฐานที่กำหนดของ The joint Committee on Standards for Educational Evaluation ประกอบด้วยมาตรฐานการประเมิน คือ 1) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (utility) 2) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (propriety) และ 3) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (feasibility) จากความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสอบถาม มีลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ รูปแบบมีมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

ผู้วิจัยขอหนังสือรับรองจากโครงการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อ 1) ขอความอนุเคราะห์จากรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ประจำวิทยาเขต จำนวน 17 วิทยาเขต จำนวนแบบสอบถามความคิดเห็น 250 ฉบับ เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 2) ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นด้านความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ จำนวน 5 คน เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล ในขั้นตอนที่ 2 3) ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นด้านมาตรฐานความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ จำนวน 17 คน เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล ในขั้นตอนที่ 3

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

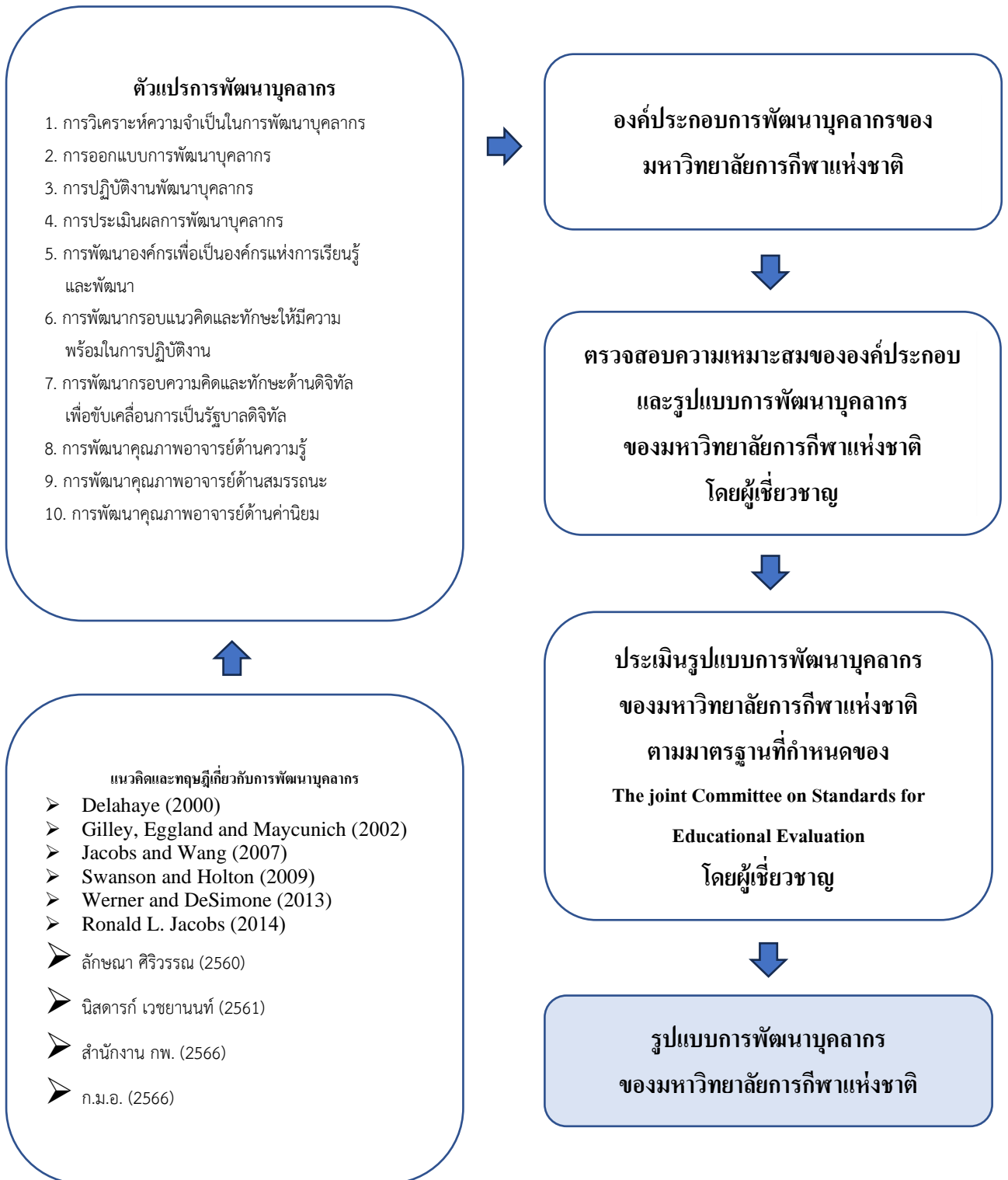
การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 1) ผู้วิจัยวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าจำนวน (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) 2) ผู้วิจัยวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) 3) ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (principal component analysis: PCA) เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ประเมินมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ ของรูปแบบการพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ การพัฒนาคณาจารย์ภาครัฐ การพัฒนาคุณภาพอาจารย์ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ รวมถึงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินรูปแบบ สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

1. การศึกษาองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า มี 8 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร 2) การประเมินผล 3) การพัฒนาคุณภาพบุคลากร 4) การวิเคราะห์องค์กร 5) การออกแบบ 6) การนำไปปฏิบัติ 7) การวิเคราะห์ทั้งงาน และ 8) การประเมินความต้องการ

2. การสร้างรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ขั้นตอน และแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำมาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พบว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีแนวทางการปฏิบัติตามองค์ประกอบ 8 ด้าน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงานใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการ เป็นขั้นตอนที่ต้องการทราบระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรในปัจจุบัน และความรู้ ความสามารถที่องค์กรต้องการ โดยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญ และระบุความจำเป็นของความต้องการพัฒนา เพื่อลดช่องว่างระหว่างความรู้ ความสามารถของบุคลากร กับความรู้ความสามารถที่องค์กรต้องการ ซึ่งในขั้นตอนที่ 1 จะต้องประเมินความต้องการจาก 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์องค์กร (organization Analysis) ทำให้มองเห็นทิศทางการดำเนินงานในอนาคตของมหาวิทยาลัย โดยการรวบรวมข้อมูลสำคัญ นำการวิจัยมาปรับใช้เพื่อให้มีความถูกต้องเชื่อถือได้ โดยคาดคะเนจากข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์องค์กรทำได้โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ทั้งด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี ระดับสมรรถนะของบุคลากร มาตรฐานการทำงาน ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การวิเคราะห์องค์กรทำให้เข้าใจถึงลักษณะขององค์กรประกอบด้วย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ระบบควบคุม ระบบการวางแผน และระบบการติดต่อสื่อสาร ผลของการวิเคราะห์องค์กร อยู่ในรูปแบบของรายงาน ซึ่งนำไปพิจารณาร่วมกับวิเคราะห์ทั้งงาน และการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร 2) การวิเคราะห์ทั้งงาน (task analysis) ทำให้ได้ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงเพื่อให้ได้งานที่มีมาตรฐาน สามารถรวบรวมข้อมูลได้จากคำบรรยายลักษณะงาน คำอธิบายงาน มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน การสังเกตวิธีการปฏิบัติงาน การประชุม และการวิเคราะห์จากปัญหา รวมถึงสามารถนำข้อมูลมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน เมื่อดำเนินการประเมินความต้องการ ด้วยการวิเคราะห์องค์กร และการวิเคราะห์ทั้งงานแล้ว จะเข้าสู่ขั้นตอนการออกแบบในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ ในการพัฒนาบุคลากรควรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย วัฒนธรรมองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียหลัก ทรัพยากรที่องค์กรมี รวมถึงกรอบการอ้างอิงในการพัฒนาบุคลากร คัดเลือกบุคลากร หัวข้อที่บุคลากรควรได้รับการพัฒนา โดยเทียบกับมาตรฐานวิชาชีพ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านใดต่ำกว่ามาตรฐานต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งต้องวิเคราะห์ทั้งความต้องการเรียนรู้ และระดับความรู้ เพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ กิจกรรม เทคนิคการพัฒนาบุคลากร รวมทั้ง การจัดหาทรัพยากรทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และสถานที่ในการพัฒนาบุคลากร ในขั้นตอนการออกแบบ ต้องดำเนินการใน 2 ประเด็น คือ 1) การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร โดยมหาวิทยาลัยต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานง่าย และเข้าถึงบุคลากรทุกคน กำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติเพื่อสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน เช่น รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิต เป็นต้น มีการวางระบบวิธีการทำงานที่ตอบสนองต่อพันธกิจของมหาวิทยาลัย และผู้มีส่วนได้เสีย กำหนดแนวปฏิบัติให้บุคลากรมีความประพฤติดีที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในการขับเคลื่อนภารกิจ และสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกคนเพื่อสร้างความเข้าใจคุณธรรมจริยธรรม และวินัยข้าราชการ รวมถึงมีการติดตามพฤติกรรมของบุคลากรอย่างเหมาะสม จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และเส้นทางการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ เป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการทำงาน รวมทั้งมีความพร้อมที่จะเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นในอนาคต กำหนดจุดเน้นการพัฒนาบุคลากร ด้านทักษะด้านดิจิทัล และกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล พัฒนานวัตกรรมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นผลจากการนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในภาพรวมในมิติของจำนวนบุคลากร และทักษะดิจิทัลที่ได้รับการพัฒนา กำหนดให้การพัฒนาตนเองเป็นหน้าที่ของบุคลากร รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนาตนเองเป็นตัวชี้วัดหลักในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย 2) การพัฒนาคุณภาพบุคลากร อาจารย์ที่มีคุณภาพต้องดำรงไว้ซึ่งจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ อาจารย์ต้องได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาของตน ความรู้ในศาสตร์การสอน และการเรียนรู้ เสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งเสริมพัฒนาอาจารย์ด้านการวัด และประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน พร้อมให้ข้อมูลป้อนกลับได้อย่างสร้างสรรค์ พัฒนาอาจารย์ด้านการออกแบบ และวางแผนการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ และดำเนินการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมค่านิยมตระหนักถึงคุณค่าในการพัฒนาวิชาชีพอาจารย์ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนการออกแบบ จะทำให้ทราบแนวทางการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติในลำดับต่อไป

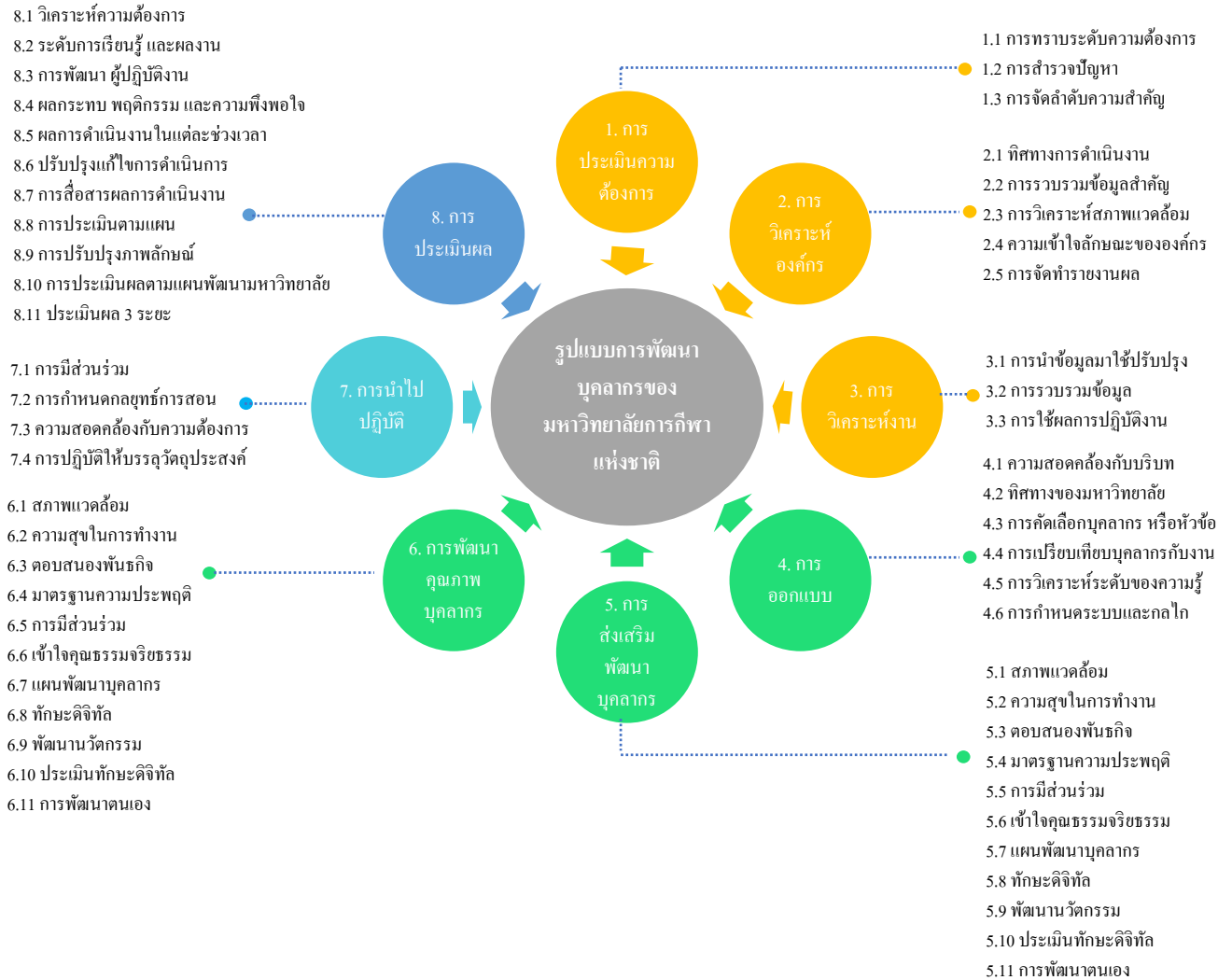
ขั้นตอนที่ 3 การนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมดต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแผน โดยเลือกกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสม จัดเตรียมสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ในการเรียนการสอน

และการฝึกอบรม ที่สอดคล้องกับความต้องการในการฝึกอบรม เป็นการนำกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล การประเมินก่อนการพัฒนาบุคลากร เป็นการให้มหาวิทยาลัยวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ความต้องการของผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อให้ได้ข้อมูลมาจัดทำ แผนพัฒนา ทำให้ทราบถึงระดับการเรียนรู้ และระดับของผลงานของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา เป็นการ พัฒนา และเตรียมความพร้อมให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรมีทักษะ ความสามารถในการดำเนินงานกิจกรรม ต่าง ๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับผลกระทบ พฤติกรรม และความพึงพอใจ เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในแต่ละช่วงเวลา เป็นการวิเคราะห์ ข้อมูลและสรุปผล เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป ซึ่ง ในการประเมินผลผู้บริหารควรสื่อสารผลการดำเนินงานจากผลการประเมินในแต่ละช่วงเวลา ให้แก่บุคลากร ทราบเป็นระยะเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ 3 ระยะ คือ 1) ระหว่างดำเนินการแต่ ละกิจกรรม 2) ภายหลังกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเสร็จสิ้น และ 3) หลังจากบุคลากรที่ได้รับการพัฒนากลับไป ปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลสะท้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไขการ ดำเนินการพัฒนาศูนย์ต่อไป

3. การประเมินรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และ ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีประสบการณ์ในด้านการพัฒนาบุคลากร จำนวน 17 ท่าน พบว่ารูปแบบการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเหมาะสม และด้านความ เป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก สำหรับการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการ กีฬาแห่งชาติ

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญได้ให้ ข้อเสนอแนะดังนี้ 1) การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร จะต้องทำให้บุคลากรเข้าใจถึงความ จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และมาตรฐานการทำงานที่องค์กรต้องการ 2) การออกแบบการพัฒนาบุคลากร ควรเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร 3) การนำไปปฏิบัติ ควรระบุ ขั้นตอน กระบวนการ และลำดับของการดำเนินกิจกรรมที่มีรายละเอียดทุกขั้นตอน 4) การประเมินผล จะต้อง ระบุสิ่งที่ต้องการประเมินให้ชัดเจนว่าต้องการประเมินอะไร เพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับตรงความต้องการ



แผนภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า มี 8 องค์ประกอบหลัก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ 1) การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร จะต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมให้ส่งเสริม

การเรียนรู้ ผ่านเทคโนโลยีที่เข้าถึง และใช้งานง่าย กำหนดนโยบายสร้างความสุขในการทำงาน เช่น รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพชีวิต ทั้งในด้านสุขภาพกาย และใจในการปฏิบัติงาน กำหนดรูปแบบการทำงานที่ตอบสนองภารกิจของมหาวิทยาลัย ที่เน้นการมีส่วนร่วม สร้างความเชื่อมโยงในการปฏิบัติงานร่วมกัน กำหนดแนวปฏิบัติด้านความประพฤติดี ของบุคลากรให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และฝึกอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม วินัยข้าราชการ เพื่อต่อยอด และติดตามพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรอย่างเหมาะสม จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และกำหนดเส้นทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ทักษะ และประสบการณ์ ที่เหมาะสมกับการทำงาน รวมทั้งมีความพร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต จัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลระดับมหาวิทยาลัย โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลในการพัฒนาทักษะดิจิทัล และติดตามประเมินผลการพัฒนาทักษะดิจิทัลทั้งด้านจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา และทักษะดิจิทัลที่ได้รับการพัฒนา พัฒนานวัตกรรมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จากการนำทักษะดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เป็นรูปธรรม และมีการกำหนดให้การพัฒนาตนเองเป็นหน้าที่ของบุคลากร และเป็นตัวชี้วัดหลักในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สนสาย และคณะ (2565 : 548) ที่กล่าวว่าบุคลากรภาครัฐ ต้องมีความสามารถในการมองภาพใหญ่ขององค์กร มีความเข้าใจในเป้าหมาย และพันธกิจหรือภารกิจขององค์กร เข้าใจในบริบทแวดล้อมที่มีผลต่องานขององค์กรและบทบาทหน้าที่ของตนเอง เน้นการทำงานที่สร้างผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อ ส่วนรวมและประชาชน โดยยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม นอกจากนี้ จักกรีช มีสี (2566 : 19) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากร ประกอบด้วย (1) ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ (2) จัดทำแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะดิจิทัล และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากร (3) เสริมสร้างบรรยากาศ และแรงจูงใจที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และนำทักษะด้านดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (4) สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยได้ง่ายและสะดวก เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการทำงาน และ(5) ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรสายสนับสนุน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัล และการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ซึ่งการนำแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการทำงานไปใช้นั้น จะต้องทำอย่างบูรณาการในทุกระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบัน 2) การประเมินผล จะทำให้ข้อมูลสะท้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลาสินี วิบูลย์วัฒนากุล (2564 : 62-66) ที่ศึกษาการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้วยการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ประเมินผลด้านปฏิกิริยา โดยประเมินผลจากแบบประเมินความพึงพอใจในการจัดการ ประกอบด้วย ข้อมูลความพึงพอใจ ด้านเนื้อหา วิทยากร สถานที่ การบริการ ความเข้าใจ และการนำความรู้ไปใช้ (2) ประเมินผลด้านการเรียนรู้ โดยใช้แบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ เปรียบเทียบก่อน

และหลังการฝึกอบรม (3) ประเมินผลด้านพฤติกรรม เป็นข้อมูลการนำความรู้และทักษะในระหว่างการพัฒนาทำให้เกิดประโยชน์ และ(4) ประเมินผลด้านผลลัพธ์ ผลลัพธ์เป้าหมายที่เกิดจากการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการพัฒนา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญทนากร พรหมภักดี และประภคฤติยา ทักชีโณ (2558 : 112) ที่พบว่าควรรนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร 4 องค์ประกอบมาใช้ ได้แก่ (1) ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน หน้าที่และความรับผิดชอบ สิ่งที่ต้องประเมิน วิธีการและเครื่องมือการประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งผู้ประเมินและผู้รับประเมิน กรอบระยะเวลาที่ประเมิน การนำผลการประเมินไปใช้ (2) ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกระบวนการ ดำเนินการตามแผน และประเมินผลกระบวนการ (3) ด้านผลผลิตของระบบ ประกอบด้วย ผลการประเมิน และความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และ (4) ด้านการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ประกอบด้วย การรายงานผลประเมิน จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และจุดเด่น จุดด้อย ปัญหา อุปสรรค 3) การพัฒนาคุณภาพบุคลากร เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะ และประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน โดยอาจจัดให้มีการอบรม และจัดกิจกรรมส่งเสริมการดำรงไว้ซึ่งจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพอาจารย์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาของตน รวมถึงการจัดให้มีการอบรมพัฒนาความรู้ในศาสตร์การสอนและการเรียนรู้ ในด้านการออกแบบ วางแผน และดำเนินกิจกรรมของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างบรรยากาศ และสนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาย พัทธเสน (2559 : 98) ที่พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาอาจารย์ มี 3 ระดับ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย ในการเสริมสร้างเจตคติ ความเชื่อมั่น และสร้างความตระหนักของอาจารย์ ว่าการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีคุณค่า (2) กลยุทธ์ระดับคณะ อาจารย์ต้องพัฒนาตัวเองให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ด้วยการวิจัย เขียนเอกสารทางวิชาการ ผลิตตำรา หรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นๆ และ (3) กลยุทธ์ระดับบุคคล อาจารย์ต้องมีความสามารถในการจัดทำเอกสารคำสอน เอกสารประกอบการสอน และผลงานวิชาการอื่นๆ ประกอบด้วย งานวิจัย บทความวิชาการ ตำรา หรือหนังสือ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ ปริญญา มีสุข และคณะ (2561 : 327) ที่เสนอแนวทางการพัฒนาอาจารย์ในรูปแบบของ **RMUTT Model** ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ (1) การสร้างกลุ่มชุมชนวิชาชีพ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนา (2) การปรับรูปจากแบบนักวิชาการ กิจวัตรเป็นนักวิชาการแบบปรับตัว (3) การเรียนรู้การสอน โดยทบทวนตัวเอง ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ การปรับโครงสร้างการสอน และการนำการวิจัยมาใช้ในการเรียนการสอน (4) การเรียนรู้ของผู้เรียน จากกระบวนการที่อาจารย์เป็นผู้กำกับให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เชิงลึกด้วยวิธีการต่าง ๆ และ (5) ใช้การประเมินเพื่อพัฒนา ด้วยการให้ผลป้อนกลับกระบวนการกลุ่ม สร้างความสามารถในการประเมินตนเองให้กับอาจารย์และนักศึกษา 4) การวิเคราะห์ห้องคักร จะทำให้มองเห็นทิศทางการดำเนินงานในอนาคตของมหาวิทยาลัย โดยการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายในนอกมหาวิทยาลัย ระดับสมรรถนะของบุคลากร มาตรฐานในการทำงาน รวมถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย และจัดทำเป็น

รายงานผลการวิเคราะห์ห้องค์กร ที่ประกอบด้วยเป้าหมาย ทิศทางในการดำเนินงานในอนาคตของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พชร สุดประเสริฐ (2562 : 87-89) ที่พบว่า การวิเคราะห์ห้องค์กรมีการประเมิน 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) การประเมินด้านสภาพแวดล้อม (Context) (2) การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input) (3) การประเมินด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process) และ (4) การประเมินด้านผลผลิต (Output) และสอดคล้องกับการศึกษาของ ฤทัยรัตน์ เจษฎากุลทวี (2562 : 134) ที่พบว่า ปัจจัยนำเข้า เป็นปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การออกแบบ จะต้องมีความสอดคล้องกับบริบทและทิศทางของมหาวิทยาลัย เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรที่ควรได้รับการพัฒนาโดยพิจารณาจากมาตรฐานการปฏิบัติงาน การคัดเลือกหัวข้อที่บุคลากรที่ควรได้รับการพัฒนาโดยพิจารณาจากมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งการพิจารณา มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานวิชาชีพ ให้พิจารณาจากความต้องการเรียนรู้ และระดับของความรู้ ถ้า มีด้านใดต่ำกว่ามาตรฐาน จะต้องได้รับการพัฒนา และต้องมีระบบ กลไกในการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนด เป้าหมาย กิจกรรม เทคนิค การจัดหาทรัพยากรทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี รวมถึง สถานที่ในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับวัลลภ ใหญ่ยิ่ง (2565 : 56) ที่กล่าวว่า การ ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เป็นการกำหนดรายละเอียดวิธีการพัฒนาบุคลากร ให้เหมาะสมกับ บุคลากร กลุ่มบุคลากร โดยคำนึงถึง เพศ วัย ตำแหน่งหน้าที่ และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้กิจกรรมการ พัฒนาบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของมธุรส จิตรโรจนรักษ์ (2565 : 229) ที่พบว่า การออกแบบเป็นการนำข้อมูลผลการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรมากำหนดวิธีการพัฒนา บุคลากร โดยคำนึงถึงบริบทขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผนงบประมาณสนับสนุนแผนการ พัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ รวมถึงกำหนดรูปแบบของแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการ พัฒนาบุคลากร 6) การนำไปปฏิบัติ เป็นการนำกิจกรรมพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งใน การกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการ ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน นอกจากนี้การดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากรต้องเลือกกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสม จัดเตรียมสิ่งสนับสนุนการ เรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการในการฝึกอบรม สอดคล้องกับแนวคิดของ โชติชวัล พุกิจกาญจน์ (2556 : 111-112) ที่กล่าวว่า หลังจากวางแผนแล้ว จะต้องจัดเตรียมสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ อาหาร การ ประสานงานกับวิทยากร รวมถึงรายละเอียดอื่นๆ ที่ส่งเสริมให้การดำเนินการเป็นได้ด้วยความสะดวก และต้อง พยายามดำเนินการ โดยต้องมีการควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยเฉพาะเรื่องเวลาและวัตถุประสงค์ของ การพัฒนา นอกจากนี้ผู้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรจะต้องเข้าใจว่า การที่ผู้เข้ารับการพัฒนาจะให้ความร่วมมือก็ ต่อเมื่อเห็นว่าเป็นประโยชน์เชิงปฏิบัติในทันที จึงต้องใช้การชักจูงไม่ใช่การบังคับ การพัฒนาจะต้องสอดคล้อง กับประสบการณ์เดิม บรรยากาศในการพัฒนาต้องไม่เคร่งเครียด ให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้สึกผ่อนคลาย อันจะ ส่งผลให้การพัฒนาประสบความสำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร นอกจากนี้ ทศพร พีสระวะ (2566 : 354) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรว่า นอกเหนือจากวิธีการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรได้ดำเนินการแล้ว ใน

การปฏิบัติองค์กรจะต้องเข้าใจการพัฒนาที่ส่งผลต่อการสมรรถนะที่จำเป็นในยุคการเปลี่ยนแปลง (Digital Disruption) ที่ประกอบด้วย (1) สมรรถนะเพื่อการทำงานแบบมืออาชีพ (2) สมรรถนะเพื่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น และ(3) สมรรถนะเพื่อการทำงานสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร 7) การวิเคราะห์งาน จะทำให้ได้ข้อมูลเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ได้มาตรฐาน โดยสามารถรวบรวมข้อมูลได้จาก คำบรรยายลักษณะงาน มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน การสังเกตวิธีการปฏิบัติงาน การประชุม การวิเคราะห์จากปัญหา การประเมินผล การปฏิบัติงาน รวมถึงการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สุจิตรา พงศ์พิศุทธิโสภา และคณะ (2561 : 135) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์งานจะช่วยให้องค์กรสร้างการตัดสินใจเพื่อลดค่าใช้จ่าย ลดความเสี่ยง และดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งใช้การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ที่มีความแม่นยำในการกำหนดอนาคต ทำให้สามารถตัดสินใจด้านบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ยังทำให้หน่วยงานพัฒนาบุคลากรมีบทบาท และมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรมากขึ้น เช่นเดียวกับ จอมพล มงคลวนิช (2560 : 295) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน เป็นการสร้างแผนภาพหน้าทำงาน ในการปฏิบัติงานจริง โดยกำหนดความมุ่งหมายหลัก จากสิ่งที่คาดหวังให้บุคลากรดำเนินการ เพื่อบรรลุความความมุ่งหมาย ให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) การประเมินความต้องการ เป็นขั้นตอนที่ต้องการทราบระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรในปัจจุบัน และความรู้ ความสามารถที่องค์กรต้องการ โดยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญ และระบุความจำเป็นของความต้องการพัฒนา เพื่อลดช่องว่างระหว่างความรู้ ความสามารถของบุคลากร กับความรู้ความสามารถที่องค์กรต้องการ สอดคล้องกับ สิริวดี ชูเชิด (2565 : 235) ที่แสดงทรรศนะว่าการพัฒนาบุคลากรควรวางแผนให้เหมาะกับบุคลากรที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ หรืองานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ตรงความต้องการ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น รวมถึงยังสามารถลดต้นทุนในการพัฒนาบุคลากร เช่นเดียวกันแนวคิดของ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2559 : 411) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาบุคลากร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับระดับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

2. รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ขั้นตอน และแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำมาสร้างเป็น รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ จะมีขั้นตอนในการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการ จาก 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์องค์กร และการวิเคราะห์ งาน ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ ที่ต้องดำเนินการใน 2 ประเด็น คือ การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร และ การพัฒนาคุณภาพบุคลากร ขั้นตอนที่ 3 การนำไปปฏิบัติ และขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล ซึ่งจะเห็นได้ว่าใน 4 ขั้นตอนนั้น ครอบคลุมทั้ง 8 องค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ซึ่ง สอดคล้องกับ ภิชาพัชญ์ โทนา (2563 : 116-117) ซึ่งพบว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

ในยุคประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ส่วนนำ มีองค์ประกอบย่อย คือ หลักการ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย 2) ส่วนเนื้อหา มีองค์ประกอบย่อย คือ องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคประเทศไทย 4.0 และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะตามองค์ประกอบ และ 3) ส่วนการนำไปใช้ มีองค์ประกอบย่อย คือ เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ และผลที่เกิดขึ้นหลังจากใช้รูปแบบ และสอดคล้องกับ คมสัน อยู่เป็นสุข (2560 : 208) ที่พบว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอาชีวะเอกชน ประกอบด้วย 9 ด้าน คือ ด้านการพัฒนารายอาชีพ ด้านการบริหาร ด้านการพัฒนางานองค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม ด้านการอ้างรักษา ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ซึ่งสรุปเป็น 3 ขั้นตอนที่สำคัญคือ 1) ศึกษาข้อมูลเชิงทฤษฎี 2) การพัฒนารูปแบบ และ 3) การประเมินและปรับปรุง

3. การประเมินรูปแบบการพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ การประเมินรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดการประเมินรูปแบบของ The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ซึ่งนำมาใช้ใน 3 มาตรฐาน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคณาจารย์ รวมจำนวน 17 ท่าน พบว่ารูปแบบการพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ สำหรับการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ทินกร บัวชู (2564 : 227) ที่นำแนวคิดการประเมินรูปแบบของ The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation มาใช้ประเมินรูปแบบการพัฒนาคณาจารย์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 ของอาจารย์พยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยนำมาใช้ใน 2 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ ซึ่งพบว่า ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ประหยัดและคุ้มค่า สามารถนำไปปรับใช้ในเชิงนโยบายและวางแผนสมรรถนะได้จริง พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ธีรญาภรณ์ นาจำปา (2564 : 180) ที่ประเมินอรรถประโยชน์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีความถูกต้อง เหมาะสม มีประโยชน์ และมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาคณาจารย์จากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น สถานประกอบการ ผู้ใช้บัณฑิต หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นักเรียน นักศึกษา รวมถึงบุคลากร เพื่อทราบข้อมูลย้อนกลับของประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของรูปแบบ

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติควรนำรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาบุคลากร ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. และตามประกาศของคณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพอาจารย์เพื่อส่งเสริมการบรรลุผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2566

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ การนำรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติไปใช้ ผู้ใช้ต้องศึกษารูปแบบให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการ และขั้นตอนในการดำเนินการอย่างละเอียดก่อนที่จะนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- คมสัน อยู่เป็นสุข. (2560). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน. *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*, 7 (2), 201-214.
- จอมพล มงคลวนิช. (2560). มาตรฐานอาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศไทย. *วารสารเศรษฐศาสตร์*, 45(4), 293-309.
- จักกริช มีสี. (2566). แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. *วารสารสหวิทยาการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์*, 13(1), 1-21.
- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี. (2560). กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในศตวรรษที่ 21. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 12 (ฉบับพิเศษ), 168-184.
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: รูปแบบ วิธีการ และแนวทางการนำไปปฏิบัติ. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 4 (2), 104-112.
- ทศพร พิษะระ. (2566). สมรรถนะกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 6 (3), 341-358.
- ทินกร บัวชู. (2564). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 ของอาจารย์พยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาคุสุภบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธัญญาภรณ์ นาจำปา. (2564). การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาคุสุภบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2559). การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์.

- บุญทนากร พรมภักดี และประภฤติยา ทักษิโณ. (2558). การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
สังกัดกรมควบคุมโรค: การประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด. *วารสารสำนักงานป้องกันควบคุมโรค
ที่ 6 จังหวัดขอนแก่น*. 22 (1), 98-113.
- ปริญญา มีสุข, บุญธิดา เอื้อพิพัฒนากุล, นันทภัสกร ฤทธิพนิชชัชวาล, นรจรพร เรืองไพศาล และอรพินท์ สุข
ยศ. (2561). การพัฒนาอาจารย์ต้นแบบการสอนระดับมหาวิทยาลัย (RMUTT Model): แนวคิดจาก
ฟินแลนด์สู่ไทย. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 46 (2), 314-329.
- เพชร สุตประเสริฐ. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินโครงการจัดรูปที่ดินเพื่อการพัฒนาพื้นที่
ของกรมโยธาธิการและผังเมือง, (ปริญญาานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2562 (2562, 22 พฤษภาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่
136 ตอนที่ 67 ก, 127-159.
- ไพฑูรย์ สนสาย, รัฐภูมิ มีศิริ และโชติ บดีรัฐ. (2565). การพัฒนาบุคลากรภายใต้การบริหารจัดการภาครัฐแนว
ใหม่. *Journal of Modern Learning Development*, 7 (11), 538-550.
- กษาพัชญ์ โทนา. (2563). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0. *สัปดาห์
วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (สทสม)*. 26 (1), 111-119.
- กิมพิพัฒน์ มโนมัยกุล. (2561). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใน
สองทศวรรษหน้า. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มธุรส จิตรโรจนรักษ์. (2565). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์*, 28 (2), 223-235.
- ฤทัยรัตน์ เจษฎากุลทวี. (2562). กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงิน
งบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุในทรณะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนา
วิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัด/คณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น. หน่วยคลังและพัสดุ.
สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วัลลภ ไทใหญ่ยิ่ง. (2565). การออกแบบระบบบริหารองค์กรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับการเริ่มต้นธุรกิจ.
วารสารบริหารการพัฒนานวัตกรรมเชิงบูรณาการ. 2 (1), 49-63.
- วิลาสณี วิบูลย์วัฒนากุล. (2564). การวิจัยประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสาธารณสุขด้านบริการ
อนามัยการเจริญพันธุ์ ยุคใหม่สำหรับวัยรุ่นและสตรี เขตสุขภาพที่ 7 ในรูปแบบของเคิร์กแพทริก
(Kirkpatrick Model). *วารสารศูนย์อนามัยที่ 7 ขอนแก่น*, 13 (2), 55-72.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2562). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*.
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

- สมชาย พัทธเสน. (2559). กลยุทธ์การพัฒนาอาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์คณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. *วารสารการศึกษาศาสตร์และการพัฒนาสังคม*, 12 (2), 94-102.
- สิริวดี ชูเชิด. (2565). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ. *วารสารวไลยอลงกรณ์
ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 12 (1), 223-238.
- สุจิตรา พงศ์พิศุทธิโสภา, โขทศร์รัต ธรรมบุษดี และโรจนลักษณ์ จักรไพวงศ์. (2561). การวิเคราะห์ด้าน
ทรัพยากรมนุษย์: วิวัฒนาการ การปรับตัวขององค์กร บทเรียน และแนวโน้มในอนาคต. *วารสารการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*. 10(1), 126-162.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2549). *การประเมินอภิมาน:วิธีวิทยาและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงาน ก.พ.. (2567). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566-2570*. สำนักงาน ก.พ. สถาบัน
พัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- Krejcie, R.V., & D.W. Morgan. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities".
Educational and Psychological Measurement, 30 (3), 607-610.