

หลักสูตรพัฒนาพี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่ง  
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร

ON BOARDING AND MENTORING PROGRAM FOR THE CARE AND  
DEVELOP NEW GOVERNMENT OFFICIALS FOR AGRICULTURAL  
EXTENSIONIST OF THE DEPARTMENT OF AGRICULTURAL EXTENSION

ครองศักดิ์ สงรักษา<sup>1</sup> ชุตินเตร บัวเฟื่อน<sup>2</sup> นิธิภัทร กมลสุข<sup>3</sup> และผาณิต ถิรวงศ์ชัยพันธุ์<sup>4</sup>  
Kongsak Songraksa<sup>1</sup> Chutinate Buaphuan<sup>2</sup> Nitipat Kamolsuk<sup>3</sup> and Phanit Tiravongchaipunt<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup> สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์การ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>1-4</sup> People Management and Organization Strategy, Faculty of Management Sciences,  
Panyapiwat Institute of Management  
E-mail: kongsaks@gmail.com

Received:	March 13, 2025
Revised:	August 22, 2025
Accepted:	August 29, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างหลักสูตรการพัฒนาพี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยประยุกต์ใช้แนวทางการออกแบบหลักสูตรตามรูปแบบ ADDIE Model 2 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของการฝึกอบรม (A: Analysis) และ (2) ขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม (D: Design) โดยในขั้นตอนที่ 1 ได้นำเครื่องมือที่เรียกว่า Result Matrix มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล 4 มิติ ได้แก่ 1) ACT อยากให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำอะไร 2) FEEL อยากให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกอย่างไร 3) BELIEVE อยากให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชื่ออะไร และ 4) KNOW อยากให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้อะไร การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มจากกลุ่มเป้าหมายจำนวน 47 คน ซึ่งเป็นบุคลากรของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยพิจารณาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีบทบาทหน้าที่สำคัญในกระบวนการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ (Onboarding Program) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร ควรมีคุณลักษณะ 3 ส่วน ได้แก่ (1) ส่วนของความรู้ (2) ส่วนของทักษะที่จำเป็น และ (3) ส่วนของคุณลักษณะส่วนบุคคล 2) หลักสูตรพัฒนาพี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร ประกอบด้วย 3 หมวดวิชา 8 หัวข้อ ได้แก่ หมวดที่ 1 บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะส่วนบุคคลสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยง ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงและแนวทางการเป็นพี่เลี้ยงของนักวิชาการส่งเสริม

การเกษตรบรรจุใหม่ (2) รู้จักตัวเอง เข้าใจผู้อื่น เพื่อปรับตัวสู่การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และ (3) ก้าวสู่ความสำเร็จและมีความสุขด้วยทัศนคติเชิงบวก หมวดที่ 2 ทักษะสำคัญที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยง ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่ (1) การสื่อสารเพื่อความเข้าใจและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ (2) การสอนงานและให้คำปรึกษาน้องเลี้ยงอย่างมืออาชีพ และหมวดที่ 3 องค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่อการเป็นพี่เลี้ยงมืออาชีพสำหรับนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรบรรจุใหม่ ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรบรรจุใหม่ (2) ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เบิกบานในระบบราชการ และ (3) การเป็นพี่เลี้ยงมืออาชีพ

### คำสำคัญ

หลักสูตรพัฒนาพี่เลี้ยง การพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร

### ABSTRACT

This research aimed to create a curriculum for developing mentors in an onboarding program for newly appointed agricultural extensionists of the Department of Agricultural Extension. The curriculum was designed based on the ADDIE Model, specifically focusing on two key phases: (1) the Analysis phase (A) to identify the actual problems or needs of the training, and (2) the Design phase (D) for curriculum design. In the first phase, the Result Matrix tool was employed to analyze data across four dimensions: 1) ACT – what the trainees should do, 2) FEEL – how the trainees should feel, 3) BELIEVE – what the trainees should believe, and 4) KNOW – what the trainees should know. Data was collected from a target group of 47 individuals from the Department of Agricultural Extension, who were involved in and played significant roles in the onboarding program for newly appointed agricultural extensionists, using qualitative research methods, including in-depth interviews and focus groups discussions.

The research findings were summarized as follows: 1) mentors were required to have three key attributes: (1) knowledge, (2) essential skills, and (3) personal characteristics, 2) The mentors training development program comprised 3 modules and 8 topics: Module 1 which was Mentor Roles and Personal Characteristics included 3 topics: (1) mentor roles and guidelines for the onboarding of new agricultural extensionists, (2) self-awareness and understanding others for effective collaboration, and (3) achieving success and personal fulfillment through positive attitudes. Module 2 which was Essential Mentoring Skills, consisted of 2 topics: (1) communication for understanding and efficient work performance, and (2) professional coaching and counseling for mentees. The module 3, which was Essential Knowledge for Professional

Mentorship comprised 3 topics: (1) fundamental knowledge required for the onboarding of new agricultural extensionists, (2) essential knowledge for thriving in the civil service system, and (3) becoming a professional mentor.

### Keywords

On Boarding and Mentoring Program, New Government Officials, Agricultural Extensionist

### ความสำคัญของปัญหา

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีวิสัยทัศน์ คือ เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีรายได้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับเกษตรกรรม การจัดหาแหล่งน้ำ และการพัฒนาระบบชลประทาน ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ส่งเสริมและพัฒนาระบบสหกรณ์ รวมทั้งกระบวนการผลิตและสินค้าเกษตรกรรม และราชการอื่นที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่มภารกิจ 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาการผลิต 5 หน่วยงาน 2) กลุ่มภารกิจด้านบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการผลิต 4 หน่วยงาน และ 3) กลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรและระบบสหกรณ์ 3 หน่วยงาน และส่วนราชการที่ไม่อยู่ภายใต้กลุ่มภารกิจ 3 หน่วยงาน รวมทั้งมีรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแล 4 หน่วยงาน และองค์การมหาชน 3 หน่วยงาน

กรมส่งเสริมการเกษตร เป็นหนึ่งในหน่วยงานภายใต้กลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรและระบบสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชนการเกษตรและพัฒนาเพิ่มศักยภาพการผลิต การเพิ่มมูลค่า การพัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ โดยการศึกษา วิจัย พัฒนากำหนดมาตรการและแนวทางการส่งเสริมการเกษตร ตลอดจนการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร และการให้บริการทางการเกษตรเพื่อให้เกษตรกรมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง มีคุณภาพชีวิตที่ดีพึ่งพาตัวเองได้อย่างยั่งยืน โดยมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยวิสาหกิจชุมชน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ครอบคลุมเกษตรกร องค์กรเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน ส่งเสริมและพัฒนการผลิตและการจัดการสินค้าเกษตร ฝักอาชีพ ถ่ายทอดเทคโนโลยีและให้บริการทางการเกษตร ศึกษา วิจัย และพัฒนางานด้านการส่งเสริมการเกษตร และปฏิบัติงานอื่นตามที่กฎหมายกำหนด โดยมีบุคลากรคอยสนับสนุนการทำงานและขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายภายใต้กรอบโครงสร้างและการแบ่งงานภายในของกรมส่งเสริมการเกษตร 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) ราชการบริหารส่วนกลาง ได้แก่ กอง สำนักงาน สำนักงานและศูนย์ (2) ราชการบริหารส่วนกลางตั้งในภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมและการเกษตร ที่ 1 - 6 และศูนย์ปฏิบัติการฯ 50 ศูนย์ และ (3) ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานเกษตรจังหวัด จำนวน 76 จังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอ จำนวน 882 อำเภอ มีบุคลากรในสังกัดจำนวนกว่า 11,000 อัตรา แบ่งเป็น ข้าราชการ จำนวน 8,852 อัตรา ลูกจ้างประจำ จำนวน 259 อัตรา และพนักงานราชการ จำนวน 2,788 อัตรา ทั้งนี้ ข้าราชการจำนวนมากกว่ำครึ่ง

ของข้าราชการทั้งหมดภายในองค์กร ดำรงตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร (Department of Agricultural Extension [DOAE], 2023)

กรมส่งเสริมการเกษตรได้วิเคราะห์สถานการณ์ภายในและสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร กรมส่งเสริมการเกษตรในประเด็นคำถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน และเรื่องสำคัญที่ควรดำเนินการ พบว่า กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีหน่วยงานและบุคลากรครอบคลุมทุกพื้นที่ ทำงานใกล้ชิดกับเกษตรกร สามารถส่งเสริมและให้บริการแก่เกษตรกรได้อย่างทั่วถึง บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ดูแลเกษตรกรและเป็นที่ยอมรับของเกษตรกร มีระบบส่งเสริมการเกษตรเป็นกลไกในการขับเคลื่อนงานในพื้นที่ มีระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอก มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการส่งเสริมการเกษตรรวมถึงหน่วยงานภาคีเครือข่าย การทำงานในพื้นที่ของกรมส่งเสริมการเกษตรมีความเข้มแข็งและช่วยสนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น อาสาสมัครเกษตรหมู่บ้าน (อกม.) Smart Farmer/ Young Smart Farmer ในส่วนของจุดอ่อนหรือปัญหาที่ควรเร่งแก้ไข พบว่า บุคลากรรุ่นใหม่ยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน บุคลากรลดลงจากการเกษียณอายุราชการ และมีการโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นบ่อย ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน (DOAE, 2021) ด้วยเหตุผลต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ข้าราชการบรรจุใหม่ โดยเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนหนึ่งเป็นผลจากคุณวุฒิทางการศึกษาของผู้สมัครสอบเข้ารับราชการตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรเป็นวุฒิที่เปิดกว้าง ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจำนวนไม่น้อยมีวุฒิการศึกษาที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเกษตรโดยตรง เช่น สาขาวิชาวิทยาศาสตร์กายภาพ ทางภูมิศาสตร์ สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ ฯลฯ ความหลากหลายของวุฒิ การศึกษาดังกล่าวไม่ได้สนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจของนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรมากนัก จึงมีผลต่อความเข้าใจ เข้าถึงมิติพื้นฐานด้านต่าง ๆ ของภาคการเกษตร อีกทั้งข้าราชการบรรจุใหม่บางรายเพิ่งสำเร็จการศึกษาไม่มีประสบการณ์การทำงานมาก่อน โดยเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานแล้วทำให้เกิดความกังวล รู้สึกไม่มั่นใจในการทำงาน ขาดความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ควรได้รับการดูแลอย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ราบรื่น มีความสุข และก้าวหน้าในการทำงาน

ข้อค้นพบดังกล่าวนำไปสู่การกำหนดเป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วนที่กรมส่งเสริมการเกษตรต้องดำเนินการเสริมสมรรถนะและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการภายใต้ชื่อ “โครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่” และนำ “ระบบพี่เลี้ยง” มาใช้เป็นกลไกในการช่วยพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ โดยเชื่อว่า พี่เลี้ยงจะช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานและช่วยให้การปฏิบัติงานของข้าราชการบรรจุใหม่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ Ariyachayanan (2015) Thongdee (2019) และ Puvitayaphan (2022) ได้กล่าวว่า ในการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้เป็นกลไกในการพัฒนาบุคลากร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ทำหน้าที่ พี่เลี้ยงจะต้องได้รับการพัฒนาด้วยเช่นกัน เนื่องจากพี่เลี้ยงคือผู้ที่จะต้องทำหน้าที่ให้คำแนะนำและดูแลพนักงานใหม่ให้ได้อย่างที่องค์กรต้องการ องค์กรจึงควรจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง โดยฝึกอบรมและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการพี่เลี้ยง เพื่อให้พี่เลี้ยงเข้าใจความหมายและ

บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง พัฒนาทักษะความสามารถของพี่เลี้ยงให้ได้ตามเกณฑ์และทำหน้าที่ให้คำแนะนำดูแลพนักงานใหม่ได้อย่างมีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ

ดังนั้น เพื่อให้กรมส่งเสริมการเกษตรมีระบบพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จ โดยมีพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพเป็นกลไกสำคัญในการช่วยดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ มีความรู้พื้นฐานด้านวิชาการส่งเสริมการเกษตรที่จำเป็น มีความรู้ความเข้าใจตามบริบทและสถานการณ์ของพื้นที่ มีทัศนคติที่ดี ต่องาน ต่อองค์กร รวมถึงมีการปรับตัวเข้ากับการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรม ค่านิยมองค์กรของกรมส่งเสริมการเกษตรได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ข้าราชการบรรจุใหม่รู้สึกประทับใจ ภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของกรมส่งเสริมการเกษตร และอยู่ร่วมปฏิบัติงานกับกรมส่งเสริมการเกษตรเพื่อขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามความคาดหวังของผู้บริหารและเป็นที่พึงของเกษตรกรได้อย่างภาคภูมิใจ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการจัดอบรมให้กับพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ เพื่อให้พี่เลี้ยงเข้าใจ ความหมายและบทบาทหน้าที่ของการเป็นพี่เลี้ยง รวมถึงได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำหน้าที่พี่เลี้ยง มีความพร้อมในการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการสร้งหลักสูตรพัฒนาพี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร

### โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

หลักสูตรการพัฒนาพี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตรควรมีลักษณะอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อสร้างหลักสูตรการพัฒนาพี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ สำหรับตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร

### วิธีดำเนินการวิจัย

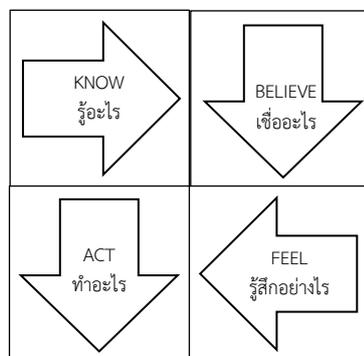
การวิจัยเรื่องหลักสูตรพัฒนาพี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้ ADDIE Model เป็นกรอบในการศึกษาเพื่อออกแบบหลักสูตรการอบรม มีขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของการฝึกอบรม (A : Analysis) ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตร การดูแลพนักงานใหม่ ระบบพี่เลี้ยง ข้อมูลของกรมส่งเสริมการเกษตร ดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ บุคลากรของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยพิจารณาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีบทบาทหน้าที่สำคัญในกระบวนการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ (Onboarding Program) จำแนกได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ (1) ผู้บริหาร ซึ่งเป็นอธิบดีและรองอธิบดี จำนวน 2 คน (2) ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นข้าราชการประเภทอำนวยการที่ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการเกษตรมาแล้ว

ไม่น้อยกว่า 5 ปี และเคยปฏิบัติงานในสำนักงานเกษตรจังหวัดไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 10 คน (3) เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นข้าราชการประเภทวิชาการที่ปฏิบัติงานตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 10 คน (4) ผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงและผู้ปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากร จำนวน 15 คน และ (5) ข้าราชการบรรจุใหม่ ตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร ซึ่งปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการเกษตรมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่เกิน 2 ปี จำนวน 10 คน รวมจำนวน 47 คน

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม (D : Design) ผู้วิจัยนำประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาประกอบการพิจารณาดำเนินการออกแบบโครงสร้างหลักสูตรพัฒนาพี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร และส่งโครงสร้างหลักสูตรให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาประเมินความสอดคล้องของหลักสูตรและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างโดยใช้คำถามแบบปลายเปิดเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ชัดเจน ตรงประเด็น และผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบคำถามได้อย่างละเอียด โดยมีแนวทางในการออกแบบคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Result Matrix เป็นกรอบในการออกแบบคำถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของการพัฒนาบุคลากรผ่านการฝึกอบรม โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดพฤติกรรมเป้าหมายได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ Result Matrix มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ACT อยากให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม “ทำอะไร” 2) FEEL อยากให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม “รู้สึกอย่างไร” 3) BELIEVE อยากให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม “เชื่ออะไร” และ 4) KNOW อยากให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม “รู้อะไร” โดยมีตัวอย่างคำถาม เช่น ท่านคิดว่าผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงฯ ควรมีบทบาทในการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่อย่างไรบ้าง ท่านคิดว่าพี่เลี้ยงฯ ควรจะมีคุณลักษณะอย่างไร การหาคำตอบให้ได้ครบทั้ง 4 ประเด็นช่วยให้มีแนวทางออกแบบเนื้อหาและรูปแบบการฝึกอบรมได้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงต่อไป (Saenprasan, 2014) องค์ประกอบของ Result Matrix มีรายละเอียดดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของ Result Matrix

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยมีหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรของกรมส่งเสริมการเกษตรอย่างเป็นทางการ โดยได้ดำเนินการนัดหมายเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร

จำนวน 2 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้บังคับบัญชา จำนวน 10 คน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน จำนวน 10 คน กลุ่มผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงและผู้ปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากร จำนวน 15 คน และกลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ จำนวน 10 คน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในรูปแบบออนไลน์

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายของการพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยพิจารณาตามองค์ประกอบของ Result Matrix ทั้ง 4 ประเด็น ได้แก่ ACT FEEL BELIEVE และ KNOW จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาดำเนินการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม (D : Design) โดยพิจารณากำหนดองค์ประกอบของหลักสูตรให้เป็นไปตามแนวทางการออกแบบหลักสูตรและสอดคล้องกับข้อมูลจากผลการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรม หัวข้อการเรียนรู้พร้อมรายละเอียด จัดลำดับความสำคัญของเนื้อหาวิชา และรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างหลักสูตรการพัฒนาพี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการที่แท้จริงของการฝึกอบรมพัฒนาพี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร และ 2) การออกแบบหลักสูตรพัฒนาพี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการที่แท้จริงของการฝึกอบรมพัฒนาพี่เลี้ยงเป็นการหาคำตอบให้ได้ใน 4 ประเด็นตามองค์ประกอบของ Result Matrix ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนย่อย ได้แก่ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะของพี่เลี้ยง และส่วนที่ 2 ความต้องการที่แท้จริงของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะของพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร มี 3 ส่วน ได้แก่ 1) ส่วนของความรู้ 2) ส่วนของทักษะที่จำเป็น และ 3) ส่วนของคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยแต่ละส่วนมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ความรู้ ควรจะต้องมีองค์ความรู้ทุกอย่างที่ข้าราชการบรรจุใหม่จำเป็นต้องทราบ ความรู้ในเรื่องของระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเอกสารของทางราชการ ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารพัสดุภาครัฐ ระเบียบว่าด้วย

การจัดซื้อจัดจ้าง ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร เช่น ความรู้ในเรื่องของการปลูกพืชให้ได้คุณภาพ ความรู้เรื่องดิน ปุ๋ย การอารักขาพืช รวมไปถึงความรู้เบื้องต้นในเรื่องของระบบการตลาดสินค้าเกษตร ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตร ความรู้เกี่ยวกับองค์กรภารกิจขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ เป้าหมาย เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และประสบการณ์การทำงานในพื้นที่ทั้งในระดับอำเภอ และระดับจังหวัด

(2) ทักษะที่จำเป็น ควรต้องเป็นผู้ที่มีทักษะการฟัง ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการสื่อสาร ทักษะการโค้ช ทักษะการสอนงาน มีความเป็นครู ทักษะการประสานงาน ทักษะการสร้างบรรยากาศ ทักษะการพูด และทักษะการทำงานเป็นทีม

(3) คุณลักษณะส่วนบุคคล ควรต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดี มีมุมมองเชิงบวกทั้งต่อระบบราชการและองค์กร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นมิตรกับคนรอบข้าง มีความเป็นกันเอง มีบุคลิกน่าเข้าหา เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร มีความรับผิดชอบในการทำงาน ใส่ใจในงาน มีความเสียสละ มีจิตอาสาช่วยเหลือ เต็มใจในการสอนงานและการให้คำปรึกษา เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้นแบบในการทำงานและการปฏิบัติตน มีความสามารถเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความแตกต่าง เข้าใจความเป็นน้องใหม่ มีความฉลาดทางอารมณ์ รู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอ หาคำรู้ใหม่ๆ และไว้ใจ/เชื่อใจได้

ส่วนที่ 2 ความต้องการที่แท้จริงของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นประเด็นตามองค์ประกอบของ Result Matrix ดังนี้

(1) ACT ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ผ่านการอบรมควรจะต้องให้การต้อนรับข้าราชการบรรจุใหม่ด้วยความเป็นมิตร สร้างความสัมพันธ์ สร้างความคุ้นเคยเพื่อให้ข้าราชการบรรจุใหม่รู้สึกเป็นกันเอง แนะนำให้รู้จักผู้ร่วมงาน วิธีการสื่อสารกับหน่วยงานภายในอำเภอ ผู้บริหารระดับจังหวัด และผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้อง นำเสนอข้อมูลเชิงบวกขององค์กร รวมถึงระบบราชการ ถ่ายทอดทัศนคติที่ดีในการทำงาน ถ่ายทอดบทบาทหน้าที่ภารกิจของนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร องค์ความรู้เบื้องต้นในเรื่องของการเกษตร กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในระบบราชการ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ แนะนำแหล่งหาองค์ความรู้เพิ่มเติม ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน เป็นต้นแบบการทำงานที่ดีให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ และแนะนำพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมอื่น ๆ ช่วยให้การคำแนะนำแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าอย่างเหมาะสม เป็นเพื่อนคู่คิด คอยให้กำลังใจ ถ่ายทอดความเชื่อและทัศนคติที่ดีไปให้เพื่อนร่วมงานท่านอื่นด้วยเพื่อช่วยทำให้ข้าราชการบรรจุใหม่มีบรรยากาศการทำงานที่ดี

(2) FEEL ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมควรรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้รับคัดเลือกและภาคภูมิใจที่ได้รับบทบาทให้ปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยง มีความสุขในการทำหน้าที่พี่เลี้ยง และภารกิจของนักส่งเสริมการเกษตร รู้สึกว่างานที่ทำและบทบาทที่ได้รับมอบหมายในฐานะพี่เลี้ยงมีความสำคัญกับข้าราชการบรรจุใหม่ สำคัญกับองค์กร และสำคัญกับเกษตรกร อยากรที่จะแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ให้ข้าราชการบรรจุใหม่ มีความมั่นใจ เต็มใจปฏิบัติหน้าที่ มีความมุ่งมั่นสละเวลาดูแลข้าราชการบรรจุใหม่ รู้สึกอยากสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับข้าราชการบรรจุใหม่ กระตือรือร้นกับภารกิจหรือบทบาทที่ได้รับมอบหมาย และมีความอดทนต่อความกดดันในสภาพแวดล้อมการทำงานรูปแบบต่าง ๆ

(3) BELIEVE ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ผ่านการอบรมควรจะต้องเชื่อว่าทุกคนมีความแตกต่าง ทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ ข้าราชการบรรจุใหม่ที่เราต้องดูแลสามารถพัฒนาได้ เชื่อว่าตัวเราสามารถทำหน้าที่ที่เปลี่ยงได้ ช่วยดูแล อยู่เคียงข้างและช่วยพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ให้สามารถทำงานกับองค์กรได้ เชื่อว่าการที่เราเปิดใจรับฟังข้าราชการบรรจุใหม่จะเป็นประโยชน์ เชื่อว่าการดูแลข้าราชการบรรจุใหม่แม้จะเหนื่อยแต่ไม่สูญเปล่า เชื่อว่าการมีทัศนคติเชิงบวกช่วยให้หลาย ๆ อย่างดีขึ้นและช่วยให้การทำงานสำเร็จได้ และมีความเชื่อมั่นในองค์กร

(4) KNOW ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ผ่านการอบรมควรต้องรับบทบาทหน้าที่และความสำคัญของการทำหน้าที่ที่เปลี่ยง มีองค์ความรู้ทุกอย่างที่ข้าราชการบรรจุใหม่จำเป็นต้องทราบ เช่น ภารกิจงาน เป้าหมายของกรม บทบาทของการเป็นนักส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่ องค์ความรู้พื้นฐานในเรื่องการเกษตร เช่น เรื่องการจัดการโรคพืชและแมลงศัตรูพืช องค์ความรู้เกี่ยวกับระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเขียนหนังสือราชการ รวมถึงประสบการณ์ในการทำงาน มีความรู้เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำหน้าที่ที่เปลี่ยงและเป็นทักษะพื้นฐาน ได้แก่ ทักษะการสอน ทักษะการโค้ช ความเป็นครู สำหรับถ่ายทอดข้อมูลให้ข้าราชการบรรจุใหม่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการพูด ทักษะการประสานงาน การสร้างเครือข่าย และองค์ความรู้ที่ช่วยเสริมให้มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมสำหรับการทำหน้าที่ที่เปลี่ยง ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหลักจิตวิทยา การนำหลักจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน การวิเคราะห์คน การทำความเข้าใจผู้อื่น เทคนิคการเข้าหาผู้อื่น การรับมือกับคนหรือสถานการณ์ เสริมสร้างทัศนคติที่ดี ตระหนักรู้ว่าบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงสำคัญต่อองค์กร

สรุปผลการวิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพี่เลี้ยงฯ ตามองค์ประกอบของ Result Matrix ได้ตามภาพต่อไปนี้

<p style="text-align: center;"><b>KNOW</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่เปลี่ยง ความสำคัญของผู้ทำหน้าที่ที่เปลี่ยง</li> <li>2. องค์ความรู้พื้นฐานทุกอย่างที่น้องใหม่จำเป็นต้องทราบ เช่น ภารกิจงาน เป้าหมายองค์กร ระเบียบการทำงาน</li> <li>3. องค์ความรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้ทำหน้าที่ที่เปลี่ยงนำมาปรับใช้ในการดูแลและพัฒนาน้องใหม่ เช่น ความรู้เกี่ยวกับหลักจิตวิทยา การวิเคราะห์คน ทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำหน้าที่ที่เปลี่ยง</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>BELIEVE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุกคนมีความแตกต่าง</li> <li>2. ทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ น้องใหม่ที่เราต้องดูแลสามารถพัฒนาได้</li> <li>3. ตัวเราสามารถทำหน้าที่ที่เปลี่ยงและช่วยดูแลน้องใหม่และพัฒนาน้องใหม่ให้สามารถทำงานกับองค์กรได้</li> <li>4. การรับฟังน้องใหม่จะเป็นประโยชน์</li> <li>5. การมีทัศนคติเชิงบวกช่วยให้การทำงานสำเร็จได้ และต้องมีความเชื่อมั่นในองค์กร</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>ACT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้อนรับและดูแลน้องใหม่ให้สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กร ทำให้น้องใหม่รู้สึกอบอุ่น ค้นเคยกับบรรยากาศการทำงาน ทำความรู้จักเพื่อนร่วมงาน และทำงานอย่างมีความสุข</li> <li>2. ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรได้อย่างเหมาะสม</li> <li>3. เป็นต้นแบบการทำงานที่ดีให้น้องใหม่และแนะนำพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานทุกมิติ เช่น การมีสัมมาคารวะ การตรงต่อเวลา การประสานงาน</li> <li>4. ถ่ายทอดทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับองค์กร</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>FEEL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาคภูมิใจที่ได้รับคัดเลือกให้ปฏิบัติหน้าที่ที่เปลี่ยง</li> <li>2. รู้สึกว่างานที่ทำและบทบาทที่ได้รับมอบหมายในฐานะพี่เลี้ยงมีความสำคัญกับน้องใหม่สำคัญกับองค์กร และสำคัญกับเกษตรกร</li> <li>3. มีความสุขในการทำหน้าที่ที่เปลี่ยง</li> <li>4. มั่นใจ เต็มใจปฏิบัติหน้าที่ เต็มใจที่จะสอนและอยากสละเวลาช่วยดูแลน้องใหม่</li> <li>5. อยากสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับน้องใหม่ กระตือรือร้นกับการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของพี่เลี้ยง</li> </ol>

ภาพที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของการฝึกอบรม ด้วยเครื่องมือ Result Matrix

2) การออกแบบหลักสูตรพัฒนาพี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร ผู้วิจัยได้นำข้อมูลผลการวิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของการฝึกอบรมในขั้นตอนที่ 1 (A: Analysis) มาดำเนินการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม โดยกำหนดองค์ประกอบของหลักสูตรให้เป็นไปตามแนวทางการออกแบบหลักสูตรและสอดคล้องกับข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรไว้ 2 ข้อ คือ (1) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการเป็นพี่เลี้ยงและบทบาทการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่งนักวิชาการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร และ (2) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ มีทักษะที่จำเป็นและมีความรู้ มีคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่งนักวิชาการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งหลักสูตรมีโครงสร้างเนื้อหาประกอบด้วย 3 หมวดวิชา 8 หัวข้อ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

หมวดที่ 1 บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงและคุณลักษณะส่วนบุคคลสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยง ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงและแนวทางการเป็นพี่เลี้ยงของนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรบรรจุใหม่ (2) รู้จักตัวเอง เข้าใจผู้อื่น เพื่อปรับตัวสู่การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และ (3) ก้าวสู่ความสำเร็จและมีความสุขด้วยทัศนคติเชิงบวก

หมวดที่ 2 ทักษะสำคัญที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยง ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่ (1) การสื่อสารเพื่อความเข้าใจและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ (2) การสอนงานและให้คำปรึกษาน้องเลี้ยงอย่างมืออาชีพ

หมวดที่ 3 องค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่อการเป็นพี่เลี้ยงมืออาชีพสำหรับนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรบรรจุใหม่ ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรบรรจุใหม่ (2) ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เบิกบานในระบบราชการ และ (3) การเป็นพี่เลี้ยงมืออาชีพ

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้น นำมาอภิปรายผลการศึกษากับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะของพี่เลี้ยงมีส่วนทำให้ระบบสอนงานประสบความสำเร็จ การมีพี่เลี้ยงที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจะมีผลต่อการรับรู้และเปิดใจเรียนรู้งานของน้องเลี้ยง (Chaisuwan, 2023) โดยข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะของพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่สำหรับตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร ทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ 1) ส่วนของความรู้ 2) ส่วนของทักษะที่จำเป็น และ 3) ส่วนของคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามที่กล่าวมาข้างต้นมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของพี่เลี้ยงในมิติของข้าราชการใหม่ พนักงานใหม่ ครูใหม่ และพยาบาลใหม่ ดังปรากฏในเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

คุณลักษณะส่วนของความรู้ สอดคล้องกับ Sakulkaew & Kaewpijit (2019) นำเสนอมุมมองเกี่ยวกับคุณลักษณะของพี่เลี้ยงในส่วนราชการว่าควรมีความชำนาญและรอบรู้ในงานที่ทำมีประสบการณ์มากพอสำหรับการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ สามารถเชื่อมโยงประสบการณ์และ

การทำงานจริง รวมถึงสามารถวิเคราะห์และระบุถึงปัญหาหรือสาเหตุต่าง ๆ ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Somboon (2015) และ Thamsisawat (2016) ที่ระบุว่าพยาบาลพี่เลี้ยงควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่เชี่ยวชาญ จำเป็นต้องมีประสบการณ์ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบไม่น้อยกว่า 3 ปีขึ้นไป ยึดมั่นการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ ตระหนักถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบวิชาชีพ รวมถึงกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบวิชาชีพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaewbooddee & Kitdesh (2018) พบว่า คุณลักษณะของพี่เลี้ยงมืออาชีพที่ดี จำเป็นต้องมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่สังกัด

คุณลักษณะส่วนหนึ่งที่จำเป็น สอดคล้องกับ Human Resource Management Office, Office of the Permanent Secretary (2024) ระบุถึงคุณลักษณะของพี่เลี้ยงที่ดีว่าควรมีทักษะในเรื่องของการสื่อสารที่ดี ซึ่งจะทำให้น้องเลี้ยงสามารถรับรู้ถึงความสำเร็จของการทำงานได้จริง และพี่เลี้ยงควรมีทักษะสำคัญ ได้แก่ ทักษะการฟัง ทักษะการตั้งคำถามเชิงบวก ทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับ และทักษะการให้คำปรึกษา เพื่อให้้องได้รับการถ่ายทอดแล้วนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับ Suksawang (2022) อธิบายว่า การเป็นพี่เลี้ยงในองค์กรต้องมีทักษะที่สำคัญ 4 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการสอนงาน ทักษะการให้คำปรึกษา ทักษะการโค้ชและทักษะการให้คำปรึกษาด้านชีวิต เพื่อถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ให้คำปรึกษา แนะนำ สื่อสารให้น้องเลี้ยงได้ทำความเข้าใจและมีแนวทางการทำงานสำหรับนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับงานวิจัยของ Somboon (2015) และ Thamsisawat (2016) พบว่า พยาบาลพี่เลี้ยงควรเป็นผู้ที่มีทักษะในด้านการถ่ายทอดความรู้ สามารถอธิบายถึงลักษณะงาน ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานได้ถูกต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย สามารถให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ มีทักษะในการสื่อสารที่ดี

คุณลักษณะส่วนหนึ่งของบุคคล สอดคล้องกับคุณสมบัติที่ดีของพี่เลี้ยงตามแนวทางการคัดเลือกพี่เลี้ยงของ Faculty of Nursing, Chiang Mai University (2021) ที่ระบุว่า นอกจากความรู้และทักษะที่จำเป็นแล้วพี่เลี้ยงควรเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะชอบดูแล ให้คำแนะนำ รู้จักเอาใจใส่ผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทัศนคติที่ขอดีเยี่ยม มีความรับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น เป็นคนใจเย็น รอบคอบในการตัดสินใจ ควบคุมอารมณ์ได้ รู้จักการให้กำลังใจและเต็มใจแบ่งปัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thamsisawat (2016) ที่พบว่า พยาบาลพี่เลี้ยงควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกน่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีน้ำใจ เข้าใจผู้อื่นและพร้อมจะผลักดัน ด้วยความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดี มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตน ใฝ่หาความรู้ที่จะนำมาพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความคิดเชิงระบบ มีวิสัยทัศน์ แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำสามารถโน้มน้าวให้พยาบาลใหม่ปฏิบัติตามคำแนะนำ สามารถกระตุ้นให้พยาบาลใหม่ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ชี้แนะแนวทางให้พยาบาลใหม่ได้มองเห็นปัญหาและช่วยให้พยาบาลใหม่จัดการกับความเครียดและปรับตัวต่อบทบาทใหม่และปฏิบัติงานได้อย่างเป็นสุข สอดคล้องกับ Kaewbooddee & Kitdesh (2018) พบว่า คุณลักษณะของพี่เลี้ยงที่ดี คือเป็นที่ยอมรับนับถือของพนักงานในองค์กร มีทัศนคติที่ดีสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงานใหม่ได้ พี่เลี้ยงต้องมีความเต็มใจถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ และพร้อมที่จะเสียสละเวลาในการพัฒนาน้องเลี้ยงอย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาและมีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนา สามารถให้คำแนะนำ

และข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ได้ และที่เลี้ยงต้องยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งให้ความคิดเห็นเชิงบวกเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายไปพร้อมกันอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaisuwan (2023) ที่ว่า คุณสมบัติขั้นต้นของพี่เลี้ยงนอกจากความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้ว ต้องพิจารณาจากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและทัศนคติส่วนตัว หากพี่เลี้ยงมีคุณสมบัติด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะช่วยให้เกิดความสนิทสนมกับพนักงานใหม่ ทำให้การถ่ายทอดงานราบรื่นและประสบผลสำเร็จได้ง่าย

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาในส่วนของกรอบแนวคิดหลักสูตรพัฒนาพี่เลี้ยงโครงการดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร ได้ออกแบบหลักสูตรโดยอิงจากการวิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของการฝึกอบรมซึ่งมีเนื้อหาประกอบด้วย 3 หมวดวิชา 8 หัวข้อ โดยมีโครงสร้างเนื้อหาครอบคลุมด้านบทบาทหน้าที่ ทักษะสำคัญ และองค์ความรู้เฉพาะสำหรับการปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยง ซึ่งหมวดที่ 1 และหมวดที่ 2 เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับบทบาทของพี่เลี้ยง ทักษะที่จำเป็น เช่น การสื่อสาร การสอนงาน ซึ่งถือเป็นหมวดวิชาที่มีลักษณะเป็นสากลและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอื่น ๆ ได้ ไม่จำกัดเฉพาะสายงานของนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร ส่วนในหมวดที่ 3 ประกอบด้วยองค์ความรู้เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร หน่วยงานที่ประสงค์จะนำหลักสูตรไปใช้ควรพิจารณาทบทวนหรือปรับปรุงให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานก่อนนำไปใช้จริง สะท้อนให้เห็นว่า หลักสูตรการอบรมเพื่อพัฒนาพี่เลี้ยงควรประกอบด้วยวิชาที่ทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงได้ทราบและเข้าใจบทบาทของการปฏิบัติงานในฐานะพี่เลี้ยง และมีแนวทางการปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยพี่เลี้ยงควรมีกรอบหรือขอบเขตขององค์ความรู้ที่บุคลากรใหม่จำเป็นต้องทราบเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงาน การวางแผนเส้นทางการทำงานภายในองค์กรและพี่เลี้ยงจำเป็นต้องได้รับการเสริมทักษะและปรับมุมมองความคิดให้กว้างขึ้นเพื่อให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงได้อย่างมืออาชีพและมีคุณภาพ สามารถช่วยดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ มีทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อองค์กร รวมถึงมีการปรับตัวเข้ากับการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรม ค่านิยมองค์กรของกรมส่งเสริมการเกษตร ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ข้าราชการบรรจุใหม่รู้สึกประทับใจ ภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของกรมส่งเสริมการเกษตร และอยู่ร่วมปฏิบัติงานกับกรมส่งเสริมการเกษตรเพื่อขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boonsawasdgulchai et al. (2022) พบว่า เนื้อหาหลักสูตรในการอบรมการเป็นพยาบาลพี่เลี้ยงได้จัดแบ่งเป็น 7 โมดูล (Module) ได้แก่ 1) แนวคิด ทฤษฎีระบบพยาบาลพี่เลี้ยง 2) ความเป็นพยาบาลมืออาชีพและการปฏิบัติการพยาบาลในคลินิก 3) การเป็นครูพี่เลี้ยงต้นแบบและจริยธรรม 4) การค้นหาความต้องการการเรียนรู้และกลยุทธ์การสอน 5) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ภาวะผู้นำ และ 7) การให้คำปรึกษาในงานพยาบาล ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และแนวทางการปฏิบัติบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงที่จำเป็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaisuwan (2023) พบว่า การเตรียมความพร้อมของพี่เลี้ยงให้มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจทั้งเรื่องหน้าที่การทำงานและบทบาทพี่เลี้ยงมีความสำคัญเนื่องจากส่งผลโดยตรงกับคุณภาพของการปฏิบัติงานและสภาพจิตใจของน้องเลี้ยง โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ได้จัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมการให้ความรู้ในหัวข้อ บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง วัตถุประสงค์

ของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานใหม่ในองค์กร ทักษะที่จำเป็นสำหรับพี่เลี้ยง ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivating) การให้คำปรึกษา (Counseling)ขวัญและกำลังใจในการทำงาน (Work Morale) ซึ่งเนื้อหาครอบคลุมทั้งเรื่องความรู้ในการปฏิบัติงานและคุณลักษณะการเป็นพี่เลี้ยงที่ดี เพื่อเตรียมความพร้อมให้พี่เลี้ยงมีความรู้ทักษะ ความสามารถในการสอนงาน และสามารถดูแลพนักงานใหม่ทั้งเรื่องงานและสภาพจิตใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. เพื่อให้องค์กรมีระบบพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพและมีกลไกการส่งเสริมให้บุคลากรทำหน้าที่พี่เลี้ยง และพัฒนาศักยภาพของข้าราชการบรรจุใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดนโยบาย และแนวทางในการพัฒนาพี่เลี้ยงสำหรับดูแลข้าราชการบรรจุใหม่อย่างเป็นทางการ โดยใช้ข้อมูลและ หลักสูตรจากงานวิจัยนี้เป็นเครื่องมือในการอบรมบุคลากร พร้อมทั้งมอบหมายให้หน่วยงานที่มีส่วน เกี่ยวข้องดำเนินการจัดฝึกอบรม ติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นระบบ และปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน อาจพิจารณานำหลักสูตรไปใช้ได้ ตามความเหมาะสม โดยหลักสูตรในหมวดที่ 1 และหมวดที่ 2 เป็นหมวดวิชาที่ใช้ได้ทุกองค์กร สำหรับ หมวดที่ 3 ซึ่งเป็นหมวดวิชาที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตำแหน่ง หรือสายงานที่มีความเฉพาะเจาะจง ควรพิจารณาทบทวนหรือปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบท ขององค์กรก่อนนำไปใช้จริง

2. ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงขององค์กร ให้กับผู้ผ่านการฝึกอบรมสำหรับ ใช้ทบทวนบทบาทภารกิจ ทักษะและองค์ความรู้ที่จำเป็นของพี่เลี้ยง ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เมื่อองค์กรดำเนินการจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรแล้วควรมีการติดตามการปฏิบัติหน้าที่ และติดตามผลเพื่อนำไปใช้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นหรือต่อยอดพัฒนา เป็นหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพี่เลี้ยงที่ต้องทำหน้าที่พี่เลี้ยงสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่หรือบุคลากร ภาครัฐที่เข้าปฏิบัติงานใหม่สำหรับตำแหน่งอื่น ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร อย่างเป็นรูปธรรม และยั่งยืน

2. ควรมีการศึกษาความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายหลังจากที่ได้นำหลักสูตรไป ทดลองใช้จริง และศึกษาความพึงพอใจของข้าราชการบรรจุใหม่ที่ได้รับการดูแลจากพี่เลี้ยงที่ผ่าน การอบรมหลักสูตรดังกล่าวเพื่อประเมินคุณภาพของระบบพี่เลี้ยงภายในองค์กร

3. ควรมีการศึกษาดูตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการประยุกต์ใช้ความรู้และ ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตร

---

### References

- Ariyachayanan, K. (2015). *Organizational socialization methods of mentoring system and proactive behaviors newcomers as the affecting work adjustment*. [Unpublished master's thesis]. Mahidol University.
- Boonsawasdgulchai, P., Jumpamool, A., Sritragool, R., Krairiksh, M. & Dapha, S. (2022). An evaluation of the competency development program for nurse mentorship in Bangkok Hospital, KhonKaen. *The journal of faculty of nursing burapha university*. 30(1), 14-27. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Nubuu/article/view/254471>
- Chaisuwan, W. (2023). *Guidelines affecting efficiency of mentoring system: a case study of business development officer of the bank agriculture and agricultural cooperatives*. [Unpublished master's thesis]. Chulalongkorn University.
- Department of Agricultural Extension [DOAE]. (2021). *Government action plan of the Department of Agricultural Extension, 5-year period, 2023-2027*.
- DOAE. (2023). *Organization structure, management, authority*. Retrieved from <https://www.doae.go.th>
- Faculty of Nursing, Chiang Mai University. (2021). *Preceptor*. <http://portal.nurse.cmu.ac.th/fonoffice/DocLib>.
- Human Resource Management Office, Office of the Permanent Secretary. (2024). *Mentoring program*. <https://km.mof.go.th/th/detail/2019-03-06-15-48-14/2024-05-03-14-06-53>
- Kaewbooddee, K. & Kitdesh, A. (2018). Organization development by mentoring system (professional mentor). *Mahidol R2R e-Journal*. 5(1), 1-8.
- Puvitayaphan, A. (2022). *Onboarding Program in Practice*. Good Head Printing & Packaging Group Co.,Ltd.
- Saenprasan, S. (2014). Application of ADDIE Model: Finding A (Analysis) using Result Matrix. *CSTI's Annual Academic Journal*. 57-62.
- Sakulkaew & Kaewpijit. (2019). *Mentoring System Development for Quality Workforce in Public Sector*. [https://www.hrcenter.co.th/file/public/hr\\_training\\_pb\\_20220906\\_163656.pdf](https://www.hrcenter.co.th/file/public/hr_training_pb_20220906_163656.pdf)
- Somboon, A. (2015). Effect of empowerment on Self efficacy and mentorship role of nurse mentor in Vejthani Hospital. *EAU Heritage Journal Science and Technology*. 9(2), 125-134.
- Suksawang, S. (2022). Essential Skills for Being an Organizational Mentor. <https://www.sasimasuk.com/>

- Thamsisawat, J. (2016). *The competencies of nurse preceptors for new nurses at a private hospital in Chonburi Province*. [Unpublished master's thesis]. Christian University of Thailand.
- Thongdee, T. (2019). *Mentoring management for government scholarship officers*. [Unpublished master's thesis]. National Institute of Development Administration.