

**รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บริหาร
สายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี**
**Knowledge Management Model for developing Core
competency of the Directors in the Office of the President at
Ubon Ratchathani University**

นลินี ธนสันติ กองกลาง

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี อ.วารินชำราบ จ.อุบลราชธานี 34190

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี รูปแบบใช้การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ในการศึกษาคือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มอาจารย์ กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มนักศึกษา และกลุ่มบุคลากรภายนอก จำนวน 63 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ 1) แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดไม่มีโครงสร้างแน่นอน (Unstructured interview) 2) การสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ ต้นแบบชื่อ LOTUS Model หรือ โมเดลดอกบัวเป็นรูปแบบที่ผสมผสานระหว่างระบบและกระบวนการ มุ่งองค์กรหรือมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่สร้างระบบและปัจจัยนำเข้า (Input) และสิ่งอำนวยความสะดวกในองค์กร (O- Organization facilitation) ส่วนกระบวนการ (Process) เป็นการดำเนินการ ของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วย การเรียนรู้ (L - Learning) ผู้บริหารสายสนับสนุน (T- Teamwork) การนำไปใช้ (U-Utilization) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (S-Sustainable processing) เพื่อสร้างกระบวนการ จัดการความรู้ "รู้ ทำ ถอด สร้าง" การสร้างบรรยากาศความร่วมมือร่วมใจ วัฒนธรรม แรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Output) ในการพัฒนาผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี ไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

คำสำคัญ: รูปแบบการจัดการความรู้ สมรรถนะหลัก ผู้บริหารสายสนับสนุน

Abstract

This study aimed to investigate the production of a knowledge management model for the development of core competencies of Directors in the Office of the President at Ubon Ratchathani University. The researcher employed qualitative research methodology such as unstructured interviews, focus groups, and content analysis to collect and analyze data from 50 participants, including administrative directors, administrative staff, lecturers, and students of the university, and stakeholders from outside the university. The findings of the research identified five main factors, learning, organization facilitation, teamwork, utilization of existing skills, and sustainable processing. Focusing on these factors, the researcher designed a model called LOTUS that combined organization systems and processes to promote 3 core competencies, leadership, expertise, and achievement motivation. It was anticipated that these competencies would lead to professional administrative directors with outstanding problem-solving skills to act as role models for the promotion of the university. The application of the LOTUS model was also regarded as appropriate for everyday work activities.

Keywords: knowledge management model, core competencies, Directors in the Office of the President

1. บทนำ

"สมรรถนะ" เป็นเครื่องมือหลักสำหรับองค์กรในยุคของการแข่งขันที่มีส่วนสำคัญ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ที่จะนำผลไปสู่การพัฒนาองค์กร จากนโยบายในระดับประเทศสู่แนวปฏิบัติ ซึ่งได้กำหนดให้การประเมินสมรรถนะ (Competency) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน และเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ถือว่าสมรรถนะเป็นสิ่งผลักดันภายในตัวผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยให้ทุกหน่วยงานเกิดความตระหนักที่จะปรับปรุงเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการพัฒนาบุคลากรที่จะเป็นตัวหลักในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ การสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ กลุ่ม

เป้าหมายคือบุคลากรที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเปรียบเสมือนกลไกที่สำคัญมาก ในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548) ลิซ่า ไฮเนเบอร์ (Lisa Heneber, 2548)

“การจัดการความรู้” เป็นเครื่องมือที่จะพัฒนาสมรรถนะของบุคคล โดยมีกระบวนการในการรวบรวมองค์ความรู้ ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย การระบุนวัตกรรมความรู้ การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูล และการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร การกำหนดแนววิสัยปฏิบัติงาน ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ รัฐบาลมีการกำหนดระบบและกลไกที่ชัดเจน ในการวัดผลการจัดการความรู้ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร โดยมีหน่วยงานจากภายนอกมาตรวจประเมินผลการปฏิบัติของทุกหน่วยงาน เช่น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) (สมศ.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ (สกอ.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2550)

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ได้เล็งเห็นประโยชน์การจัดการความรู้ที่มีต่อองค์กร และการดำเนินธุรกิจที่จะนำไปสู่สิ่งที่เรียกว่า ความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competency) หรือความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competencies) องค์กรทั้งที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ในประเทศไทยได้ให้ความสนใจ และเล็งเห็นถึงความสำคัญ ของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรโดยต้นตัวที่จะนำหลักกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ทั้งการพยายามหาวิธีการที่จะสร้าง รักษา และนำความรู้มาใช้ เพื่อเพิ่มความสามารถและประสิทธิภาพขององค์กร ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอด จึงมีการนำมาจัดการองค์ความรู้มาพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มักมีการบริหารแบบบูรณาการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน พร้อมกับองค์กรที่มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ พาประเทศสู่การแข่งขันสากล กระบวนการจัดการความรู้เป็นการยกระดับทุนทางปัญญาขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและ

ทุนมนุษย์ ทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สามารถก่อให้เกิดมูลค่า และคุณค่าเพิ่มในองค์กรได้มากที่สุด หลายองค์กรจึงมุ่งเน้นที่จัดการด้วยการจัดการองค์ความรู้ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันจากการหาอุปแบบกระบวนการจัดการความรู้ ที่มีแนวคิดและรูปแบบที่หลากหลายมีแนวทางใหม่ๆ การตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นของความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่ง ดังนั้นการทราบถึงแนวคิดพื้นฐานด้านกระบวนการจัดการความรู้ จึงเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการนำรอบความคิดไปประยุกต์ใช้ในองค์กร (คณัย เทียนพุก, 2545, หน้า 137)

สืบเนื่องในสภาพปัจจุบันมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี อยู่ในช่วงการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ด้านขีดความสามารถ (Competencies) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะหลัก (Core competencies) ของผู้บริหารสายสนับสนุน จึงทำให้ไม่สามารถจัดทำแผนการพัฒนาการจัดการความรู้ ที่จะเสริมสร้างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ในการที่จะพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ให้ปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถ ที่จะทำให้เกิดองค์การของการเรียนรู้ร่วมกันได้ ในการพัฒนาสมรรถนะหลักดังกล่าวพบว่าสามารถที่จะดำเนินการได้หลายแนวทางเช่น เช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติ ฯลฯ แต่สมรรถนะบางตัว เช่น ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ (Thinking skills) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement orientation) ซึ่งการพัฒนาด้านบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลอาจต้องใช้วิธีการพัฒนาอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน (Job assignment) การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักหรือ KPI (Key Performance Indicator) การประเมินแบบ 360 องศา การติดตามผู้ปฏิบัติงานดีในการทำงาน (Shadowing) เป็นต้น (จิรประภา อัครบวร, 2547, หน้า 9)

2. วิธีสุ่มกลุ่มและวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้บริหารสายสนับสนุน เพื่อนำไปกำหนดเป็นระบบ กลไก วิธีการและกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน ที่สอดคล้องกับบริบทของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย จะเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี คือ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน นักศึกษา และบุคคลภายนอกหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 63 คน จำแนกประเภทบุคคลและตำแหน่งดังนี้

1. ผู้บริหาร (อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดีและรองคณบดี) จำนวน 20 คน

2. กลุ่มอาจารย์จากคณะต่างๆที่มีบทบาทหน้าที่ประสานงานติดต่อกับผู้บริหารสายสนับสนุน จำนวน 10 คน

3. บุคลากรสายสนับสนุน จากคณะ / สำนักต่าง ๆ ที่มีบทบาทหน้าที่ประสานงานติดต่อกับผู้บริหารสายสนับสนุน จำนวน 10 คน

4. กลุ่มนักศึกษาจากชมรมต่างๆ ที่มีบทบาทหน้าที่ประสานงาน ติดต่อกับผู้บริหารสายสนับสนุน จำนวน 5 คน

5. กลุ่มบุคคลภายนอก จากโรงเรียนมัธยมศึกษาต่าง ๆ ในจังหวัดอุบลราชธานี ที่มีบทบาทหน้าที่ประสานงาน ติดต่อกับผู้บริหารสายสนับสนุน จำนวน 5 คน

6. ผู้อำนวยการกอง / หัวหน้างาน ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จำนวน 8 คน

7. ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน โดยพิจารณาคัดเลือกจากผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

1) ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีและมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 คน

2) ผู้ที่ผ่านประสบการณ์ในการเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี จากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จำนวน 2 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนั้น มี 2 ชนิดคือ

1. การสัมภาษณ์ จากความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากประเภทสมรรถนะหลัก กลุ่มของสมรรถนะหลักที่สำคัญสูงสุด องค์ประกอบในการพัฒนาสมรรถนะหลัก และรูปแบบการจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จากผู้ให้ข้อมูล จำนวน 50 คน ดังนี้ กลุ่มผู้บริหาร 20 คน กลุ่มอาจารย์จำนวน 10 คน กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 10 คน กลุ่มนักศึกษาจำนวน 5 คน และกลุ่มบุคคลภายนอก จำนวน 5 คน

2. เป็นคำถามในการสนทนากลุ่ม (Focus group) จากข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ข้อมูลดังกล่าวเป็นที่น่าสนใจมากยิ่งขึ้น จึงได้มีการสอบถามข้อมูลดังกล่าวในการระดมความคิดเห็นในรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี โดยการสนทนากลุ่มจากผู้มีประสบการณ์ตรงของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดีจำนวน 8 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี คือ

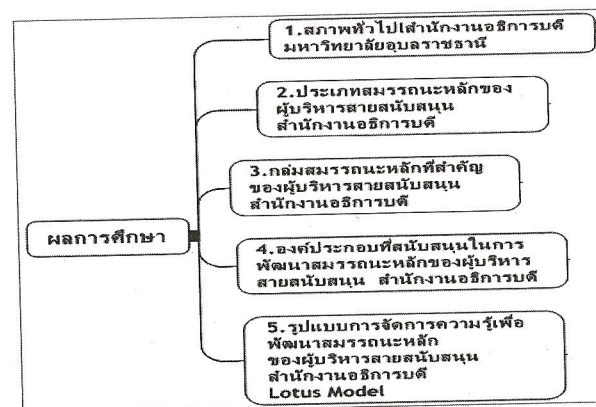
1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์โดยได้ทำหนังสือขออนุญาตในการเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการทำสนทนากลุ่ม โดยเก็บรวบรวมและสรุปเนื้อหาที่สำคัญ นำมาสังเคราะห์ เพื่อนำไปปรับปรุงโมเดลต้นแบบ ในการจัดการความรู้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกตามลักษณะของข้อมูลในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการจัดหมวดหมู่ข้อคิดเห็น เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการสร้างตัวรูปแบบของการจัดการความรู้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

3. ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาจากสภาพทั่วไป จากโครงสร้างและอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จำนวนหน่วยงานและอัตรากำลังของบุคลากร ที่มีการปฏิบัติงานในการสนับสนุนการดำเนินงานการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ของมหาวิทยาลัยสามารถวิเคราะห์ได้ว่า สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานราชการ ที่มีการปฏิบัติงานที่ต้องประสานและสนับสนุนภารกิจทุกด้านของมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้บริหารสายสนับสนุนที่จะต้องกำกับ ดูแล และติดตามการปฏิบัติงานของสายสนับสนุนในสังกัดจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถตามสมรรถนะหลัก ตามต้องการของผู้ใช้บริการในการประสานและติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงานอธิการบดี

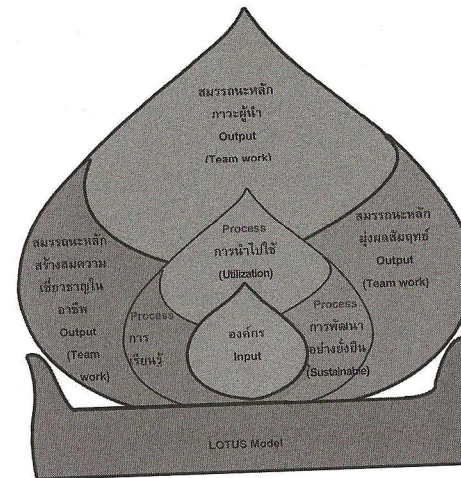


ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี อยู่ในช่วงการดำเนินการตามมาตรา 20 การกำหนดกรอบโครงสร้าง รวมทั้งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ในการขยายกรอบอัตรากำลังของโครงการจัดตั้งกองต่าง ๆ ทำให้ความก้าวหน้าในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสายสนับสนุน ของหน่วยงานที่จัดตั้งใหม่ยังไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ นอกจากนี้ยังไม่ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ด้านขีดความสามารถ (Competencies) ของผู้บริหารสายสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะพื้นฐานหรือสมรรถนะหลัก (Core competencies) ในตำแหน่งผู้บริหารสายสนับสนุนดังกล่าว และไม่มีการจัดทำแผนการพัฒนาการจัดการความรู้ ที่จะเสริมสร้างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

2. ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นพบว่า ในรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน ควรปรับปรุงการปรับกิจกรรมให้มีเฉพาะกิจกรรมที่สำคัญ ที่ก่อให้เกิดการทำงานเชิงบูรณาการที่กลมกลืนไปกับงานประจำ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างเครื่องมือในกิจกรรมการจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ (COP: Communities Of Practices) กลุ่มผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี ซึ่งใช้เวลามาก ควรมีการประเมินผลเป็นระยะ ทั้งนี้จากการสนทนากลุ่ม พบว่า รูปแบบดังกล่าวเป็นรูปแบบที่เป็นประโยชน์ และเชื่อว่า จะสร้างความเข้มแข็งให้กับสำนักงานต่าง ๆ ของหน่วยงานต่อไป มีความชัดเจน ตรงเป้า และเข้าใจง่าย และสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเป็นฐานในการสร้างโมเดล สามารถพัฒนาไปสู่ระบบที่ใช้ในการปฏิบัติได้จริงในอนาคต เพราะการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่สามารถบูรณาการเข้ากับการทำงานปกติได้ ซึ่งจะดีที่สุด โดยผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี เป็นต้นแบบในการสร้างความร่วมมือ แรงจูงใจ บรรยากาศ วัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการและบุคคลที่ดี ด้วยกระบวนการ "รู้ ทำ ถอด สร้าง" นำไปพัฒนาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีต่อไป

3. จากการวิจัยในครั้งนี้ ได้รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เป็นโมเดลต้นแบบชื่อ LOTUS Model หรือ โมเดลดอกบัว เป็นรูปแบบที่ผสมผสานระหว่างระบบและกระบวนการ มีองค์การหรือมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่สร้างระบบและปัจจัยนำเข้า (Input) ในสิ่งอำนวยความสะดวกในองค์กร (O - Organization facilitation) ส่วนกระบวนการ (Process) เป็นการดำเนินการ ของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วยการเรียนรู้ (L - Learning)) ผู้บริหารสายสนับสนุน (T -Teamwork) การนำไปใช้

(U - Utilization) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (S - Sustainable processing) เพื่อสร้างกระบวนการจัดการความรู้ บรรยากาศ ความร่วมมือร่วมใจ วัฒนธรรม แรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาให้เกิดผลผลิต (Output) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการพัฒนา ผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดีไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ



4.สรุปและข้อเสนอแนะ

1.สรุปผลการศึกษา

1.1 สภาพทั่วไปของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โครงสร้างการบริหารงานในสำนักงานอธิการบดี ได้จัดแบ่งงานและการกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการกำหนดลักษณะของงานและการกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารสายสนับสนุน ที่จะต้องกำกับ ดูแล และติดตามการปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี จำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามสมรรถนะหลัก ตามต้องการของผู้ใช้บริการในการประสาน และติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงานอธิการบดี

1.2 ประเภทของสมรรถนะหลักจากความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี จากการสัมภาษณ์บุคคลภายนอกและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้บริหารสายสนับสนุน มีจำนวนทั้งสิ้น 15 ตัว คือ โดยสามารถแบ่งเป็นกลุ่มความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) ดังนี้

1) สมรรถนะหลักด้านความรู้ (Knowledge) มีจำนวน 5 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลักด้านความถูกต้องของงาน สมรรถนะหลักด้านศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะหลักด้านการมองภาพองค์กรรวม สมรรถนะหลักด้านการความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ และสมรรถนะหลักด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

2) สมรรถนะหลักด้านทักษะ (Skill) มี จำนวน 4 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลักด้านการวางแผนและจัดการ สมรรถนะหลักด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะหลักด้านสมรรถนะหลักความเข้าใจผู้อื่นสมรรถนะหลักด้านวิสัยทัศน์

3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) มี จำนวน 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม สมรรถนะหลักด้านทำงานเป็นทีม และสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี สมรรถนะหลักด้านการสื่อสาร สมรรถนะหลักด้านดำเนินการเชิงรุก สมรรถนะหลักด้านภาวะผู้นำ

1.3 ประเภทสมรรถนะหลักที่สำคัญสูงสุดจากความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี มีจำนวน 3 สมรรถนะ คือ

1) สมรรถนะหลักด้านภาวะผู้นำ หมายถึงความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำในการครองตน ครองคน และครองงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยมุ่งเน้นประโยชน์ของหน่วยงานเป็นสำคัญ รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน มีการสื่อสาร ประสานงาน และการให้บริการผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชาหรือทีมงาน ตลอดจนผู้รับบริการอื่นๆ ได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2) สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ หมายถึง ความชวนชวนสนใจใฝ่รู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อเป้าหมายของหน่วยงาน

3) สมรรถนะหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีขึ้นหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน การวางแผน การจัดการระบบฐานข้อมูล หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

1.4 องค์ประกอบที่สนับสนุนในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี มี 2 องค์ประกอบคือ จากองค์กรและตัวผู้บริหารสายสนับสนุน โดยสิ่งอำนวยความสะดวกในองค์กร (Organization facilitating) ได้แก่

มหาวิทยาลัยส่งเสริม สนับสนุน นโยบาย งบประมาณ และมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ที่เป็นระบบ P (Plan) D (Do) C (Check) A (Act) ในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยจัดทำระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรม และแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ได้กำหนดให้มีมาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550) ผู้บริหารสายสนับสนุน (Teamwork) เป็นกลไกในการขับเคลื่อนในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยกระบวนการการจัดการความรู้ในด้านภาวะผู้นำ ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.5 รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี (LOTUS Model) รูปแบบการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและกระบวนการที่ผสมผสานกัน โดยมีองค์กรหรือมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่สร้างระบบและปัจจัยนำเข้า ในการอำนวยความสะดวก ส่วนกระบวนการเป็นการดำเนินการของกลุ่เป้าหมายคือผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี ซึ่งจะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนที่จะก่อให้เกิดสมรรถนะหลัก 3 ด้าน ดังนี้ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะหลักด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และ สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ จากภายในองค์กรเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารสายสนับสนุน ในการใช้กระบวนการเรียนรู้และเครื่องมือการจัดการความรู้ที่เหมาะสม โดยเน้นวิธีการ “รู้ ทำ ถอด สร้าง” “อย่างเป็นระบบการบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง P (Plan) D (Do) C (Check) A (Act) ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ได้กล่าวถึงการนำกระบวนการ PDCA ไปใช้ในระบบประกันคุณภาพด้านการจัดการความรู้ ส่วนภายนอกองค์กร การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี สามารถเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ในการระดมสมอง ในการถอดรหัสปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF) เพื่อนำมาประยุกต์ใช้แล้วมีบทบันทึกเพื่อเผยแพร่อย่างเป็นระบบ โดยรูปแบบการจัดการความรู้ LOTUS Model มีองค์ประกอบดังนี้

1) ด้านระบบ ประกอบด้วย สิ่งอำนวยความสะดวกในองค์กร (Organization facilitating) และ ผู้บริหารสายสนับสนุน (Teamwork)

1. สิ่งอำนวยความสะดวกในองค์กร (Organization Facilitation)

1.1 มหาวิทยาลัยส่งเสริม/สนับสนุน นโยบาย/งบประมาณ/หน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ที่เป็นระบบ P (Plan) D (Do) C (Check) A (Act) ในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.2 มหาวิทยาลัยจัดทำระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ

1.3 มหาวิทยาลัยสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรมและแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาองค์กร

2.ผู้บริหารสายสนับสนุน (Teamwork)

ผู้บริหารสายสนับสนุนเป็นกลไกในการขับเคลื่อนในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยกระบวนการจัดการความรู้ ในด้านภาวะผู้นำ ด้านสังคมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคาดหวัง ที่จะพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเป็นต้นแบบ เป็นทีมแก้ปัญหา และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งเป็นบริบท วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของผู้บริหารสายสนับสนุนของสำนักงาน

3. ด้านกระบวนการ

ประกอบด้วย การเรียนรู้ (L - Learning) การนำไปใช้ (Utilization) และการพัฒนาที่ยั่งยืน (S-Sustainable processing)

3.1 รูปแบบการจัดการความรู้ด้านกระบวนการ การเรียนรู้ (Learning) ในการพัฒนาตนเองด้านสมรรถนะหลัก ทั้ง 3 ด้าน ภาวะผู้นำ การสังคมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อนำไปสู่ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ต้นแบบและเป็นทีมแก้ปัญหาในการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีกิจกรรมและวิธีการในการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ ดังนี้ การถอดความรู้จากผู้รู้ (Shadowing) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างงาน: (AAR : After Action Review) การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect) การสร้างเครือข่าย (IQCs : Innovation & Quality Circles) ชุมชนนักปฏิบัติ (COP: Communities Of Practices)

4.การนำไปใช้ (Utilization)

จากที่องค์กรมีการจัดระบบในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติโดยผู้บริหารสายสนับสนุนเป็นกลไกในการขับเคลื่อน การนำความรู้ไปจัดไว้ในระบบฐานข้อมูล การสรุปบทเรียน ความรู้และประสบการณ์ ของผู้บริหารสายสนับสนุนและนำไปปฏิบัติ และเผยแพร่ต่อสาธารณะด้วยเครื่องมือจัดการความรู้ ที่สามารถบูรณาการและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมของหน่วยงาน เช่น การจัดทำระบบฐานข้อมูลความรู้ (Webblog) การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การยืมตัวทำงาน (Secondment) แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) การมอบหมายงาน (Job Assignment)

5. การพัฒนาอย่างยั่งยืน (S-Sustainable processing)

จากที่องค์กรเป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมในการสร้างระบบ ผู้บริหารสายสนับสนุน (Teamwork) เป็นผู้สร้างความร่วมมือ ร่วมใจ ในการสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรม แรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาถอดความรู้ (Show & Share) มีระบบฐานข้อมูลในการจัดเก็บให้มีการใช้งานต่อไป การสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการวิจัยสถาบัน (Routine to Research) จากผลการวิจัยที่ต้องการให้ผู้บริหารสายสนับสนุนมีการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 3 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ การสังคมประสบการณ์ในวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการเป็นผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ ต้นแบบ และเป็นทีมในการแก้ปัญหาขององค์กรในการเรียนรู้จากคนสู่คน (Socialization) ทั้งจากผู้ภายในและภายนอกและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม การนำไปปฏิบัติ การถอดความรู้ (Externalization) และจัดเก็บในฐานข้อมูล (Combination)การนำไปปฏิบัติจนเกิดองค์ความรู้ใหม่ (Internalization) จากการวิจัยและนำไปพัฒนา

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1 ควรมีการประเมินผลการวิจัยเป็นระยะเพื่อสามารถปรับปรุงพัฒนากิจกรรมให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

1.2 ควรมีการวัดผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาปรับปรุงตามกระบวนการ PDCA อย่างต่อเนื่อง

1.3 การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดสมรรถนะหลักของสายสนับสนุนในตำแหน่งต่าง ๆ

1.4 การนำผลการวิจัยไปปรับปรุงแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในการใช้เครื่องมือจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของสายสนับสนุนในตำแหน่งต่าง ๆ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการทำวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) รูปแบบในการกำหนดและพัฒนาสมรรถนะหลักของทุกตำแหน่งของสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี ของมหาวิทยาลัยอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างยั่งยืน

2.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการกำหนดและพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับกลางของภาคเอกชน

5. เอกสารอ้างอิง

- จิระประภา อัครบวร. 2547. **Competency Pitfalls**. เอกสารประกอบการบรรยาย โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- दनัย เทียนพุ่ม. 2545. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพมหานคร : นาโกต้า.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (บก.), 2549. **แนวบริหารราชการแนวใหม่:บริบทและเทคนิควิธี**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2550. **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550**. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2550. **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันศึกษาระดับอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร.
- ลิซ่า ไฮเนเบิร์ก (Lisa Heneber). 2548. การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเพื่อยกระดับองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Impact Middle Management = H.I.M.M.). http://opdc.go.th/special.php?spc_id=2&content_id=137.