

การนำหลัก POSDCoRB มาใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา*

APPLYING POSDCORB PRINCIPLES TO ANALYZE THE PROCESS OF REQUESTING ACADEMIC POSITIONS FOR ACADEMIC PERSONNEL IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

ธิดารัตน์ สืบญาติ

Thidarat Suebyart

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Faculty of Humanities and Social Sciences, Nakhon Pathom Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author's Email: chanokchone.b@gmail.com

Received 9 April 2024; Revised 16 July 2024; Accepted 29 August 2024

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกระบวนการในข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาและเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความพร้อมในการขอตำแหน่งทางวิชาการ โดยใช้หลักการ POSDCoRB มาใช้ในการอธิบายกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการและทำการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษา พบว่า 1) กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการที่เป็นช่องว่างและเป็นปัญหาในเชิงการบริหารงานตามหลักการ POSDCoRB คือ บุคลากร (Staffing) การประสานงาน (Co-ordinating) และการรายงาน (Reporting) 2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความพร้อมในการขอตำแหน่งทางวิชาการ คือ สถาบันอุดมศึกษาควรมีการระบุวิธีการและขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้ชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ประกอบด้วย การระบุกิจกรรมการพัฒนา การออกแบบกิจกรรม การเตรียมสิ่งที่เื้อต่อการ

* ธิดารัตน์ สืบญาติ. (2567). การนำหลัก POSDCoRB มาใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา. วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 4(4), 282-295.

Thidarat Suebyart. (2024). Applying POSDCORB principles to analyze the process of requesting academic positions for academic personnel in higher education institutions. Journal of Political Science Mahamakut Buddhist University, 4(4), 282-295.;

DOI: <https://doi.org/10.14456/jpsmbu.2024.27>

<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jpsmbu/index>



เรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการประเมินผล และควรออกแบบกระบวนการดำเนินงาน ภายในของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งให้สนับสนุนและสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ทำให้ บุคลากรสายวิชาการเข้าใจในกระบวนการข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการและเป็นการ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ, บุคลากรสายวิชาการ, สถาบันอุดมศึกษา

Abstract

This academic article aims to present the process for requesting academic position determination in higher education institutions and propose guidelines for developing academic personnel to be ready to request academic position determination by POSDCoRB principles to explain the process of requesting academic position assignments and content analysis. The results of the study found that: 1) the process of requesting academic position assignments is a gap and is a problem in terms of administration according to POSDCoRB principles, namely staffing, coordination, and reporting; 2) guidelines for developing academic personnel to be ready to apply for academic positions, which higher education institutions should specify methods and procedures for personnel development in academic fields to be clear and consistent with current conditions, consisting of specifying development activities and activity design. Preparing things that facilitate learning, knowledge transfer, evaluation, and the internal operating process of each higher education institution should be designed to support and create a working atmosphere that allows academic personnel to understand the process of requesting academic position assignments and to proceed efficiently.

Keywords: Requesting academic position, Academic personnel, Higher education institutions



บทนำ

สถาบันอุดมศึกษามีภารกิจหลักในการจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการวิจัย ซึ่งการวิจัยมีบทบาทสำคัญในการสร้างความรู้เพื่อส่งเสริมภารกิจหลัก (สุทธิพร สายทอง, 2562, หน้า 131) นอกจากนี้ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพอาจารย์เพื่อส่งเสริมการบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2566 ได้กำหนดคุณภาพอาจารย์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ (Knowledge) มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาของตนและความรู้ในศาสตร์การสอนและการเรียนรู้ สมรรถนะ (Competencies) มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ ออกแบบและวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน และวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน พร้อมทั้งสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ ค่านิยม (Values) มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ คุณค่าในการพัฒนาวิชาชีพอาจารย์ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และธำรงไว้ซึ่งจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพอาจารย์

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ให้บริการทางด้านการศึกษาและด้านวิชาการ เนื่องด้วยสภาพสังคมในปัจจุบันทำให้มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในสังคมมากขึ้นไม่เพียงแต่การให้การศึกษาแก่นักศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกเท่านั้นยังมีพันธกิจในการให้บริการทางวิชาการแก่ผู้ที่สนใจที่ต้องการศึกษาหาความรู้ อีกทั้งการให้ข้อมูลทางวิชาการกับสังคมโดยทั่วไป ซึ่งจะต้องอาศัยการขับเคลื่อนองค์กรจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการที่จะเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนงานและพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งบุคลากรต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถและการศึกษาค้นคว้าความรู้อยู่เสมอ (วิภาดา ช่วยรักษา และอินท์ชลิตา สุวรรณรังสีมา, 2564, หน้า 172) โดยการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการจึงเป็นเรื่องที่บุคลากรสายวิชาการควรให้ความสำคัญและมีการพัฒนาผลงานและตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานตอบสนองต่อพันธกิจขององค์กร ซึ่งระบบการกำหนดตำแหน่งวิชาการ (Academic Position) เป็นเครื่องมือในการพัฒนา และเป็นเครื่องบ่งชี้ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญทางวิชาการของอาจารย์ ยังคงแสดงถึงการได้รับการยอมรับในสังคมของอาจารย์มหาวิทยาลัยและวงการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ ดังนั้นจึง



จำเป็นต้องใช้หลักการดำเนินการในการสร้างแรงจูงใจอาจารย์ดังกล่าว ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของ ค่าตอบแทน เงินเดือน สวัสดิการ รางวัล สำหรับอาจารย์ที่ผลิตผลงานทางวิชาการ ตลอดจน การส่งผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ (ลักขณา สุทชนะและวงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี, 2566, หน้า 323)

จากความเป็นมาและความสำคัญข้างต้นเป็นที่มาของบทความวิชาการเรื่อง การนำ หลัก POSDCoRB มาใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของ บุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกระบวนการในขอกำหนด ตำแหน่งทางวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมและเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรสาย วิชาการให้มีความพร้อมในการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ โดยใช้หลักการ POSDCoRB โดยมีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการในขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการสถาบันอุดมศึกษาการวิเคราะห์ ตามหลักการ POSDCoRB

หลักการ POSDCoRB ของ Luther H. Gulick และ Lyndall Urwick ประกอบไป ด้วย P - Planning (การวางแผน) O - Organizing (การบริหารองค์การ) S - Staffing (การ บริหารบุคคล) D - Directing (การสั่งการ) Co - Coordinating (การประสานงาน) R - Reporting (การรายงาน) และ B - Budgeting (การงบประมาณ) เป็นหลักการที่นำมาใช้ใน หน่วยงานภาครัฐอยู่ในกระบวนการที่ 2 เป็นกระบวนการที่เน้นนำหลักการบริหารต่าง ๆ มา ใช้ในการบริหารรัฐกิจ (ค.ศ. 1927-1937) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน (ชรณินทร์ เสนานิมิตร, 2564 : 75; กุลธิดา มาลาม, 2565 : 4-6; เชิญพร คงมา, 2564 : 14- 15) โดยผู้เขียนได้นำหลักการนี้มาใช้เพื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงาน/ขั้นตอนการขอตำแหน่ง ทางวิชาการเพื่อให้เห็นภาพของการทำงานและสิ่งที่เป็นอุปสรรคตามกระบวนการบริหาร ซึ่ง จากการศึกษาเอกสาร สามารถวิเคราะห์กระบวนการในขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการใน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมตามกระบวนการ POSDCoRB ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ในกระบวนการวางแผน จากการศึกษาเอกสาร พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับกำหนดการ ขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในแต่ละสถาบันอุดมศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อก่อให้เกิดความ เสมอภาคและมีความเป็นธรรม ในขณะที่เดียวกันแต่ละสถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดแผนการ



พัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้น ระยะปานกลางและระยะยาวและการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรสายวิชาการเป็นระยะ โดยใช้สัญญาจ้างเพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านต่าง ๆ ตามความถนัดของบุคลากรสายวิชาการแต่ละสาขาวิชา ซึ่งแต่ละสาขามีการพัฒนาที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความต้องการในการพัฒนาความสามารถของตนให้สอดคล้องกับทางสาขาวิชาของตนเองและก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการสอนเพิ่มมากขึ้น และในระดับมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาหลักสูตรการสอนทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ (ธิดารัตน์ สืบญาติ, 2562 : 53)

2. การจัดองค์กร (Organizing) ในการจัดองค์กร พบว่า ในสถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดโครงสร้างการทำงานและบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการขอตำแหน่งทางวิชาการ เช่น มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลงานทางวิชาการ ทำหน้าที่พิจารณากลั่นกรองผลงานทางวิชาการตรวจสอบรูปแบบของผลงานทางวิชาการ (ธิดารัตน์ สืบญาติ, 2561, หน้า 93) ส่วนคณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ (ก.พ.ว.) ทำหน้าที่พิจารณากำหนดตำแหน่งทางวิชาการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและสอดคล้องกับประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2564 ซึ่งการจัดองค์กรเป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ของบุคลากรและงานให้ดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดบุคลากร (Staffing) สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีการกำหนดบุคคลรับผิดชอบและกลั่นกรองผลงานทางวิชาการอย่างเป็นระบบ ทำหน้าที่ในการคัดกรองและตรวจสอบเอกสารในการเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการเบื้องต้นของคณาจารย์ที่เริ่มต้นกระบวนการเสนอขอตำแหน่ง อย่างไรก็ตามในขั้นตอนของการติดตามผลจากบุคลากร พบว่า มีปัญหาของความล่าช้าในกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการกับผลกระทบต่อการทำงานนั้น เช่น ผลประเมินผลงานวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกได้รับล่าช้าการปรับแก้ที่ใช้ระยะเวลานาน ส่งผลต่อการเรียนการสอนกับการทำวิจัยเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการไปพร้อมกัน ทั้งนี้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานไม่ได้กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนให้กับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ทำให้การติดตามผลงานวิจัยเกิดความล่าช้า และมีการปรับแก้ไม่ทันกำหนด โดยคำปรึกษาหรือคำแนะนำจากบุคลากรที่ให้บริการสำหรับการขอตำแหน่งทางวิชาการมหาวิทยาลัยได้จัดสรรบุคลากรที่มีความพร้อมในการให้บริการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ธิดารัตน์ สืบญาติ, 2561 : 130) อย่างไรก็ตามในช่วงเวลาในการให้บริการของ



บุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากคณาจารย์และบุคลากรที่ทำหน้าที่ดูแลเรื่องของการขอตำแหน่งทางวิชาการมีช่วงเวลาในการขอรับบริการที่ไม่ตรงกัน ทำให้เกิดปัญหาในการให้คำแนะนำและแนะแนวทางแก้ไขของบุคลากรทางสายวิชาการ ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญในด้านการขอตำแหน่งทางวิชาการคอยให้คำแนะนำเพื่อเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ตรงเป้าหมาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา สำหรับขั้นตอนที่ล่าช้าของกระบวนการในการขอตำแหน่งทางวิชาการ ส่วนใหญ่เป็นสาเหตุจากการตรวจสอบและการประเมินผลงานทางวิชาการที่ใช้ระยะเวลาที่นานจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก โดยความแตกต่างทางด้านระยะเวลานี้ขึ้นอยู่กับภาระงานของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับในแต่ละช่วงเวลาของการประเมินผลงานทางวิชาการ

4. การอำนวยการ (Directing) สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีการอำนวยการโดยมีการกำหนดผู้มีอำนาจในการสั่งการตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ชี้แนะ บุคคล การนิเทศงาน และการติดตามผลการขอตำแหน่งทางวิชาการ เช่น เว็บไซต์ cổngทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เว็บไซต์ ไซต์ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งตัวอย่างเว็บไซต์ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งสองแห่งมีข้อมูลเผยแพร่เกี่ยวกับการขอตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจน

5. การประสานงาน (Co-ordinating) ในการขอตำแหน่งทางวิชาการจะมีการประสานงานภายในคือ ระหว่างบุคลากรและอาจารย์ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้น คือ บุคลากรและคณาจารย์ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการขอตำแหน่งทางวิชาการ และเอกสารหลักฐานที่ใช้ประกอบการขอตำแหน่งทางวิชาการ ทำให้เกิดการผิดพลาดและเกิดความล่าช้า ส่วนการประสานงานภายนอก ระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยกับผู้ทรงคุณวุฒิ จะมีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาการส่งผลการพิจารณาและการขอรับ-ส่งเอกสารที่มีความคลาดเคลื่อน สอดคล้องกับงานวิจัยของลักษณะ สุทชนะ และวงพิภักตร์ ภูพันธ์ศรี (2566) ที่ระบุว่า การขอตำแหน่งทางวิชาการนั้นมหาวิทยาลัยหรือเจ้าหน้าที่ที่ทำเกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการยังขาดความรู้ความเข้าใจอยู่ จึงทำให้การดำเนินการล่าช้า แต่ในความเป็นจริงแล้วแต่ละสถาบันอุดมศึกษาจะต้องทราบหลักเกณฑ์การขอตำแหน่งทางวิชาการในทุกระดับ เพื่อที่จะสื่อสารกับคณาจารย์ที่ประสงค์จะขอตำแหน่งทางวิชาการ และสื่อสารกับผู้ที่มีประสบการณ์ในการขอตำแหน่งทางวิชาการมาแล้วเพื่อที่จะเป็นแนวทางให้กับคณาจารย์ท่านอื่น และยังสอดคล้องกับจินตพันธ์ จารุโณปถัมภ์และสัญญา เคนาภูมิ (2558 : 209-210) ส่งผลให้



คณาจารย์มีการพัฒนาตนเองในการยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการ ในการผลิตผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการดังนั้นคุณภาพของอาจารย์เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่สู่สังคม ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงมีการผลักดันการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยมีดัชนีคุณภาพและความประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ นั่นคือถ้าหากว่ามหาวิทยาลัยมีจำนวนของอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการสูง ย่อมส่งผลให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ เกิดความน่าเชื่อถือ และยังสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา

6. การรายงาน (Reporting) มีการรายงานผลการขอตำแหน่งทางวิชาการจากบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งใช้ระยะเวลาาน สำหรับบางสถาบันอุดมศึกษาผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการไม่สามารถติดตามผลการพิจารณาผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ได้ ซึ่งเมื่อศึกษาระบบการรายงานผลการขอตำแหน่งทางวิชาการจากสถาบันการศึกษาอื่น พบว่า บางสถาบันอุดมศึกษามีระบบการติดตามผลอย่างชัดเจน เป็นรูปแบบออนไลน์และสามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น ระบบติดตามความก้าวหน้าในการขอตำแหน่งทางวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ระบบกำกับติดตามการขอตำแหน่งทางวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ระบบติดตามการขอตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรของสถาบันพระบรมราชชนก ระบบติดตามความก้าวหน้าการขอตำแหน่งทางวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นต้น

7. งบประมาณ (Budgeting) มีระบบงบประมาณสำหรับการขอตำแหน่งทางวิชาการและกิจกรรมต่าง ๆ สนับสนุนการฝึกอบรมให้กับบุคลากรสายวิชาการ เช่น โครงการอบรม เรื่อง การขอตำแหน่งทางวิชาการ โครงการประชุมสัมมนาหลักเกณฑ์การเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ โครงการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการและการกำหนดสาขาวิชาตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2564 เป็นต้น

จากการศึกษากระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการข้างต้นสามารถสรุปได้ว่ากระบวนการที่เป็นช่องว่างและเป็นปัญหาในเชิงการบริหารงาน คือ บุคลากร (Staffing) การประสานงาน (Co-ordinating) และการรายงาน (Reporting) โดยปัญหาบุคลากร ในที่นี้คือการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่กับคณาจารย์ ในเชิงของการบริหารควรมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและกำหนดภารกิจหน้าที่ที่ชัดเจนของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การมีสมรรถนะด้านความรู้ (กฎ ระเบียบ ขั้นตอนของการขอตำแหน่งทางวิชาการ) สมรรถนะด้านทักษะ (การสื่อสารข้อมูล การจัดการข้อมูล/คำถามที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน



การประสานงาน) ในส่วนของการระบุหน้าที่ เนื่องจากการข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการมีลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างสายวิทยาศาสตร์และสายสังคมศาสตร์ จึงควรมีบุคลากรที่ดูแลด้านต่าง ๆ เฉพาะเพื่อให้คำแนะนำในการเตรียมเอกสารได้อย่างถูกต้องครบถ้วน นอกจากนี้ควรมีการจัดให้มีการประชุมติดตามความคืบหน้าในการขอตำแหน่งทางวิชาการเดือนละ 1 ครั้ง มีการจัดการความรู้หรือผลการดำเนินงานหรือข้อคิดเห็นต่าง ๆ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือตัวอย่างความสำเร็จของผู้ที่ผ่านการขอตำแหน่งทางวิชาการแล้วหรือคำถามที่พบบ่อย มาจัดระบบเป็นองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดจำนวนผลงานจากการขอตำแหน่งทางวิชาการในแต่ละปี ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาด้านการประสานงาน ในส่วนของปัญหาด้านการรายงาน บางสถาบันอุดมศึกษามีระบบติดตามออนไลน์ ซึ่งทำให้ผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาที่ยังไม่มีระบบติดตามออนไลน์ หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ควรมีการพัฒนาระบบขึ้นมาเพื่อรองรับกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการและช่วยให้ผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการสามารถติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะได้

แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความพร้อมในการขอตำแหน่งทางวิชาการ

การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความพร้อมในการขอตำแหน่งทางวิชาการนั้น สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรและค้นหาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับสถานะและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยเพชรราชวัลย์ ธีระวัฒน์วงศ์ และปัญญาพัชรกร บุญพร้อม (2558 : 34-35) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ โดยระบุว่าเป็นกระบวนการเชิงระบบเป็นการทำหน้าที่จัดหาความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาอาจารย์ของสถาบันการศึกษาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันและอนาคตโดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้มีความสามารถในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษานั้น ๆ เพื่อให้เป็นสถาบันการศึกษาที่มีความสามารถในการพัฒนาด้านการเรียนการสอนโดยแท้จริงจึงเกิดแนวคิดเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (learning organization) โดยมีจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์จึงได้เปลี่ยนแปลงให้สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาอาจารย์ทุกระดับและทุกเรื่องส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพอาจารย์คุณภาพทางการศึกษาและคุณภาพสถาบันการศึกษา โดยปัจจุบันอาจารย์



จะต้องมีศักยภาพด้านการสอน ด้านที่ปรึกษา ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการและด้านธรรมาภิบาล เป็นต้น ตัวอย่างโครงการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ คือ โครงการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเรื่อง “การเขียนบทความวิชาการและตำรา” เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในการเขียนบทความทางวิชาการ และเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการเขียนตำราให้สามารถใช้ในการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการได้ เพื่อให้สอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (สมศ.) ตามตัวบ่งชี้ที่ 7 ผลงานวิชาการที่ได้รับรองคุณภาพการพัฒนาอาจารย์ (Faculty Development) เป็นการพัฒนาที่เน้นสัมฤทธิ์ผลในการปรับปรุงศักยภาพอาจารย์เป็นหลัก โดยทั่วไปสถาบันอุดมศึกษาจะพัฒนาทักษะด้านการสอนของแต่ละบุคคลเป็นหลัก แต่ในความเป็นจริงอาจารย์ควรได้รับการพัฒนาให้มีทักษะเสริมต่อพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ตลอดจนทักษะการเป็นคณบดีของสังคม และเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรสายวิชาการให้มีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนตามความเชี่ยวชาญ สอดคล้องกับ Schwarzwald, Koslowsky & Shalit (1992) ที่กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพและจัดทำสายอาชีพเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากรไว้ เพราะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งและผูกพันกับองค์กร การจัดทำเส้นทางสายอาชีพจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพตรงตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Pace, Smith & Mills, 1991 : 1-4; สุจินดา โพธิ์ไพฑูริย์, 2563 : 42-43)

ดังนั้นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาควรมีการระบุนิเวศการและขั้นตอนการพัฒนาให้ชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน โดยเกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552, หน้า 42-43) ได้ระบุถึงขั้นตอนและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ เป็นขั้นตอนของการระบุถึงความต้องการขององค์การ ผลการปฏิบัติงาน และความต้องการของแต่ละบุคคล
2. ขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้ เป็นขั้นตอนการออกแบบกิจกรรมและการพัฒนากิจกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มความรู้ทักษะ ความสามารถ และเกิดการพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากร ขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้มีทั้งหมดอยู่ 7 ขั้นตอน ได้แก่
 - 2.1) ระบุปรัชญาของการเรียนรู้ 2.2) การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและความต้องการของสถาบันอุดมศึกษา 2.3) ศึกษาผลกระทบ 2.4) ออกแบบแผนการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ 2.5) พัฒนาแผนการดำเนินงานโดยการเลือกวิธีการ เทคนิค เวลาที่เหมาะสมในแต่ละกิจกรรม 2.6) การประเมินผล และ 2.7) มีความรับผิดชอบในแต่ละโปรแกรมที่ได้ออกแบบ ซึ่งแต่ละ



ขั้นตอนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งวิธีการประเมินผลกิจกรรมการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ และโปรแกรมการพัฒนาเส้นทางอาชีพด้วย

3. ขั้นตอนเตรียมสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ช่วยในการออกแบบการสอนเพื่อที่จะปรับปรุงความรู้ ทักษะและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เกิดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันที่ดีขึ้น ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงวิธีการได้ความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ

4. ขั้นตอนการถ่ายโอนการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยกิจกรรมที่จำเป็นต่อการนำเอาความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติใหม่ที่เกิดจากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เนื่องจากหากจะเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการจัดการแต่ละกิจกรรมที่จะได้รับความรู้ให้ดีและคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งความรู้ในสถาบันอุดมศึกษามีทั้งความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) และความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) (จรียา ปันทวังกูร และกิตติศักดิ์ ตียา, 2563 : 294)

5. ขั้นตอนการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนที่สำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะจะเป็นตัวช่วยในการพัฒนา ปรับปรุงภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์กร การประเมินผลแบ่งออกเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลประสิทธิภาพขององค์กร การประเมินผลประสิทธิภาพของหุ้นส่วน ซึ่งการประเมินผลจัดได้ว่า เป็นขั้นตอนของการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ผลกระทบ ตรวจสอบ ติดตาม ผลงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผลการปฏิบัติงานหรือผลการทำงานขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสามารถจำแนกได้ตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่แตกต่างกัน คือ กิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการบำรุงรักษาระบบทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ แต่ละกิจกรรมหลักจะมีกิจกรรมย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้องกัทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้กิจกรรมหลักบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2555 : 13) ได้ระบุว่า หน่วยงานต้องมีการกำหนดนโยบาย แผนและสนับสนุนให้มีการพัฒนาคนเก่งภายในหน่วยงานอย่างจริงจังซึ่งสามารถกระทำผ่านทางวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมการศึกษาดูงาน การส่งไปศึกษาต่อหรือการฝึกอบรมพิเศษ ตลอดจนการติดตามและประเมินผลงานเพื่อเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (พยัต วุฒิมรงค์, 2562 : 219)



ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องพัฒนาระบบบางอย่างที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้ มุ่งเน้นไปที่คุณค่าของบุคลากร มีการปรับระบบและโครงสร้างให้สอดคล้องกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ควรมีการสื่อสารแบบเปิดในองค์กร และควรมีการไหลเวียนของข้อมูลอย่างอิสระ (Sareen & Mishra, 2013, p. 67) เพราะบุคลากรสายวิชาการ คือ ทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ที่ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการกำหนดความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติของสมรรถนะของบุคลากร ในแต่ละตำแหน่งรวมถึงการวางแนวทางในการพัฒนาความสามารถที่จำเป็นสำหรับแต่ละ บุคคล (Individual) และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้

นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาควรพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับ ความสามารถของบุคลากรและมูลค่าตลาดแรงงานปัจจุบันเพื่อเป็นการรักษาบุคลากรให้อยู่กับ สถาบันอุดมศึกษา (เอลวิส โคตรชมภู และจุฬาพรธณภรณ์ ธนะแพทย์, 2565 : 1026) การขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการเป็นการสะท้อนถึงความสำเร็จ ความก้าวหน้าในอาชีพ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรสายวิชาการ ในกระบวนการขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้บุคลากรสายวิชาการสามารถพัฒนา ตนเอง รับรู้กฎ ระเบียบ เงื่อนไขและข้อบังคับต่าง ๆ ตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์ และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และ ศาสตราจารย์ พ.ศ. 2564

สรุป

บุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและเพื่อให้การ ทำงานของบุคลากรสายวิชาการมีความก้าวหน้า จำเป็นต้องเสริมความเชี่ยวชาญและมีการ พัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการกำหนดตำแหน่งวิชาการจึงเป็นเครื่องมือในการ พัฒนา และเป็นเครื่องบ่งชี้ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญทางวิชาการของอาจารย์ แสดงถึงการได้รับการยอมรับในสังคมของอาจารย์มหาวิทยาลัยและวงการวิชาการทั้งภายใน และต่างประเทศ ซึ่งกระบวนการขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาได้มีแนว การปฏิบัติที่แตกต่างกันในบางระบบแต่มีการยึดถือตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และ วิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และ ศาสตราจารย์ พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นฉบับที่มีการปรับเงื่อนไขต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรสายวิชาการ



จะต้องเรียนรู้และเตรียมความพร้อมในการนำเสนอผลงานของตนเอง อย่างไรก็ตาม กระบวนการดำเนินงานภายในของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจะต้องสนับสนุนและสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ทำให้บุคลากรสายวิชาการเข้าใจในกระบวนการและเป็นการดำเนินการอย่างโปร่งใส

เอกสารอ้างอิง

- กุลธิดา มาลาม. (2565). ความแปรเปลี่ยนของกระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อ แนวปฏิบัติและองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ. วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ มหาวิทยาลัยมหิดล, 9 (1), 104-119.
- กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2555). แนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่งของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา, 1(2), 9-18.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ. ใน วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุสิตบัณฑิต. คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จรรยา ปันทวังกูร และกิตติศักดิ์ ดียา. (2563). การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 10(3), 289-303.
- จันทน์นัท จารุโณปถัมภ์ และ สัญญา เคนาภูมิ. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 4(2), 208-231.
- เชิญพร คงมา. (2564). การบริหารจัดการทำงานอย่างไร. นนทบุรี: บริษัท วารวา พับลิชชิ่ง จำกัด.
- ธณินทร์ เสนานิมิตร. (2564). รัฐประศาสนศาสตร์: พัฒนาการและแนวโน้มทางการศึกษาการบริหารงานภาครัฐในอนาคต. วารสารการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 1(1), 70-82.



- ธิดารัตน์ สืบญาติ. (2562). แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ มหาวิทยาลัยมหิดล, 6(1), 48-77.
- ธิดารัตน์ สืบญาติ. (2561). รายงานการวิจัยแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สายวิชาการ) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- พยัต วุฒิรงค์. (2562). สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทักษ์ ภูตระกูล. (2566). การสร้างองค์ความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาภูมิภุมาราชวิทยาลัย, 3(2), 53-74.
- เพชรวัลย์ ธีระวณิชพงศ์ และปัญญ์พัชรกร บุญพร้อม. (2558). การพัฒนาศักยภาพอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, 8(1), 33-40.
- ลักษณา สุทธนะและวงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี. (2566). ปัญหาการขอตำแหน่งทางวิชาการตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ: กรณีศึกษาตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์, 6(2), 320-343.
- วิภาดา ช่วยรักษา และอินท์ชลิตา สุวรรณรังสิมา. (2564). การศึกษาปัญหาการขอตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายสนับสนุนคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. วารสาร Mahidol R2R e-Journal, 8 (3)1, 71-184.
- สุจินดา โพธิ์ไพฑูริย์. (2563). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิพร สายทอง. (2562). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกลุ่มภาคเหนือตอนบน. วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง, 8(2), 129-139.
- เอลวิส โคตรชมภู และจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2565). การบริหารทุนมนุษย์ในยุคศตวรรษที่ 21. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 7(1), 1017-1028.
- Pace, W.R., Smith, P.C. & Mills, G.E. (1991). Human resource development: The field. New Jersey: Prentice Hall, Inc.



Sareen, P. & Mishra, S. (2013). A Study of Talent Management and Its Impact on Performance of Organizations. *Journal of Business and Management*. 18(12), 66-73.

Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992). A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514.