

# การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## Developing a Program to Strengthen Team-Work Competencies of Non-teaching Staff in Faculty of Education, Mahasarakham University

Natchalida Leamthaisong<sup>1</sup>

นัชชลิดา เหลี่ยมไธสง<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนคณะศึกษาศาสตร์ จำนวน 42 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ยกเว้นด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาน้อยดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน 4) ความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ และ 5) การสื่อสารอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประกอบด้วย: 1) หลักการและความสำคัญ ; 2) วัตถุประสงค์ ;

<sup>1</sup> เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (ชำนาญการ) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>1</sup> General Administration Officer (Professional Level), Faculty of Education, Mahasarakham University



3) เนื้อหา ประกอบด้วยสมรรถนะการทำงานเป็นทีม 5 หน่วย (Module) ได้แก่ Module 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน Module 2 ความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ Module 3 การสื่อสารอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ Module 4 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน Module 5 การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ; 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลักคือ (1) การสร้างความตระหนักและการฝึกอบรม (2) การบูรณาการการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน (3) การประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง ; และ 5) การประเมินผลการทำงานเป็นทีม ส่วนผลการประเมินความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ของโปรแกรม อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** สมรรถนะการทำงานเป็นทีม บุคลากรสายสนับสนุน โปรแกรม

## Abstract

This research aimed: 1) to explore existing situation, desirable situation, and needs to develop team-work competencies of non-teaching staff in faculty of education, Mahasarakham university ; and 2) to develop the program to strengthen team-work competencies of non-teaching staff in faculty of education, Mahasarakham university. Mixed methods research was employed. The research procedure included two phases: the 1<sup>st</sup> phase was exploring existing situation, desirable situation, and needs to develop team-work competencies of non-teaching staff in faculty of education. The respondents were 42 non-teaching staff of faculty of education by using 5 rating scales questionnaire ; and the 2nd phase was developing the program to strengthen team-work competencies of non-teaching staff in faculty of education, Mahasarakham university. The program was evaluated to find propriety and feasibility by 9 experts. Statistics used to analyze data were mean, standard deviation, and priority needs index modification.

The research results were as follows:

1. The existing situation of team-work competencies of non-teaching staff in faculty of education in overall was at a high level, except the aspect of cooperate goal setting was at a moderate level. While the desirable situation of team-work competencies of non-teaching staff in overall was at the highest level. When each aspect was considered, it was found that almost every aspect was at the highest level, except the aspect of cooperate goal setting was at high level. The needs to develop team-work competencies of non-teaching staff was ranked from high to low were as follow: operate goal setting, operation participation, making good relationship with colleagues, trust and respect, and openly and creatively communication respectively.

2. The program to strengthen team-work competencies of non-teaching staff in faculty of education, Mahasarakham university consisted of 1) rationale ; 2) objectives ;



3) content, comprised three main activities that were (1) building awareness and training, (2) integration of team working in daily task operation, (3) workshop to share and reflect on team working experiences ; 4) activities and development tools ; and 5) program evaluation. The results of program evaluation on propriety and feasibility were at the highest level.

**Keywords:** team-work competencies, non-teaching staff, program

## บทนำ

โลกยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาคเอกชนหรือภาครัฐจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในอันที่จะรักษาไว้ซึ่งเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นและดำรงการทำงานที่อยู่ได้ (วิโรท สันติประภพ, 2560 ; ปิยศักดิ์ มานะสันต์, 2560) สถาบันอุดมศึกษาก็เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงสภาพการณ์ดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานที่จัดการศึกษาชั้นสูงที่มีคุณภาพ สร้างความเชื่อมั่น ความเชื่อถือและการยอมรับให้เกิดขึ้นกับสังคม และสามารถแข่งขันได้ทั้งในเวทีระดับชาติและนานาชาติ ในการทำหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะรวมถึงคุณลักษณะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน (อานนท์ คักดีวีรวิญญ์, 2547)

สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งต้องมีทั้งความรู้ ทักษะความสามารถ เจตคติ และบุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามตำแหน่งกำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ผลตามที่คาดหวังไว้ กล่าวคือ ถ้าไม่มีความรู้ ผู้ปฏิบัติงานก็

ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้จะได้จากการศึกษาอบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้น ๆ สำหรับทักษะเป็นความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้วก็ยากที่จะทำให้การทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะมักจะเกิดมาจากการฝึกฝนหรือกระทำซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น และในส่วนของคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น เป็นคุณลักษณะทางความคิด ทศคนตี ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคล คุณลักษณะเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ไม่ถาวรนัก คุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานและทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการชั้นพื้นฐาน, 2553)

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีระบบบริหารงานบุคคลสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการและพนักงานทุกตำแหน่งตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดขึ้น อีกทั้ง



ยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน 2) การบริการที่ดี คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการและพนักงานในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการและพนักงาน เพื่อรักษาคติศีลแห่งความเป็นข้าราชการและพนักงาน 5) การทำงานเป็นทีม คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีมรวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2554)

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำแนกกลุ่มบุคลากรประกอบด้วย บุคลากรสายวิชาการ มีหน้าที่หลักในการสอนและการวิจัย และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ทำหน้าที่หลักในการสนับสนุนและให้บริการวิชาการในด้านต่างๆ หากขาดเสียซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความสามารถย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนอื่นๆ และสะท้อนถึงคุณภาพของมหาวิทยาลัยโดยรวม ดังนั้น บุคลากรสายสนับสนุน จึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะสายงาน (Functional Competency) ซึ่งในส่วนของสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

จะเห็นได้ว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีม เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการสอน ที่มีลักษณะงานเฉพาะที่ต้องมีความร่วมมือกันปฏิบัติงาน ประสานการปฏิบัติอย่างไร้รอยต่อ จึงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีคุณภาพ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องร่วมมือกันทำงานเป็นทีม กล่าวคือ ต้องมีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Team-work) โดยที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และมีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีบทบาทในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอก และการที่จะบรรลุการทำหน้าที่ของคณะอย่างสมบูรณ์และมีคุณภาพ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรสายสนับสนุนที่เข้มแข็ง มีสมรรถนะสูง สามารถประสานและร่วมกันทำงานในสภาวะการณ์ที่มีความท้าทายและปัญหาที่ซับซ้อน ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นพลังที่สำคัญที่จะช่วยให้งานของคณะศึกษาศาสตร์บรรลุประสิทธิผล แต่สภาพการปัจจุบันสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนยังขาดการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง จึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุนของคณะศึกษาศาสตร์ โดยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เพื่อคณะศึกษาศาสตร์จะได้ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรของคณะต่อไป



## ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### 1. ประชากร

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มประชากรซึ่งเป็นบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 42 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประกอบด้วย 2 ตอนคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 ข้อคำถามสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ สภาพปัจจุบันการปฏิบัติ/การปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบัน .97 และสภาพที่พึงประสงค์ .95

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $s$ ) และแปลผลค่าเฉลี่ยโดยมีเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย แปลผล

4.51-5.00 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด



3.2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ โดยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Priority Needs Index Modification:  $PNI_{modified} = (I-D)/D$ ) (สุวิมล ว่องวานิช, 2558)

I คือ ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (Important)

D คือ ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)

ระยะที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ จำนวน 9 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลค่าเฉลี่ย โดยมีเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย แปลผล

4.51-5.00 มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มากที่สุด

3.51-4.50 มีความเหมาะสม/ความเป็น

ไปได้ มาก

2.51-3.50 มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ปานกลาง

1.51-2.50 มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อย

1.00-1.50 มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

## ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ พบว่า

1.1 สภาพปัจจุบันสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ยกเว้นด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า

1.1.1 ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ ทั้งโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

1.1.2 ด้านความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ ทั้งโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด

1.1.3 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ ทั้งโดยรวมและ



รายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด

1.1.4 ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ ทั้งโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น 1 ข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ เต็มใจเสียสละกำลังแรงงาน วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงกำลังทรัพย์

1.1.5 ด้านการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน โดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ ทั้งโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด

1.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาน้อยดังนี้ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน 4) ความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ และ 5) การสื่อสารอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า

1.2.1 ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้คือ 1) ร่วมวิเคราะห์กรอบเวลาในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย 2) ร่วมพิจารณาเป้าหมายการพัฒนาให้มีความชัดเจนและมีความเฉพาะเจาะจง และ 3) ร่วมกำหนดวิธีการวัดความสำเร็จตามเป้าหมาย

1.2.2 ด้านความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้คือ 1) ให้การยอมรับเพื่อนร่วมงานในการทำหน้าที่ 2) ให้ความเคารพในการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน และ 3) พร้อมให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานแม้ได้มีการร้องขอ

1.2.3 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้คือ 1) ให้การยอมรับเพื่อนร่วมงานในการทำหน้าที่ 2) สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานด้วยการให้เกียรติ และสุภาพ และ 3) รับฟังประเด็นที่เพื่อนร่วมงานต้องการสื่อสารด้วยความตั้งใจ

1.2.4 ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้คือ 1) เต็มใจเสียสละกำลังแรงงาน วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงกำลังทรัพย์ 2) ร่วมติดตามและประเมินผลการดำเนินกิจกรรม และ 3) ร่วมในการวิเคราะห์วิธีการดำเนินงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

1.2.5 ด้านการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้คือ 1) ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเสมอภาค ไม่แสดงถึงความแปลกแยก 2) ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย และ 3) เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน แม้จะไม่ตรงกับที่ตนเองคิด

2. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประกอบด้วย: 1) หลักการและความสำคัญ ; 2) วัตถุประสงค์ ; 3) ขอบเขตเนื้อหา ประกอบด้วยสมรรถนะการทำงานเป็นทีม 5 หน่วย Module) ได้แก่ Module 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน Module 2 ความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ Module 3 การสื่อสารอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ Module 4 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน module 5 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ; 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลักคือ (1) การสร้างความตระหนัก มีกิจกรรม



ย่อยได้แก่ การชมวิดิทัศน์การทำงานเป็นทีม และการฝึกอบรม (2) การบูรณาการการทำงานเป็นทีม ในการปฏิบัติงาน และ (3) การประชุมปฏิบัติการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เป็นทีมอย่างต่อเนื่อง ; 5) การประเมินผล โดย ประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็น ทีม โดยการตอบคำถามระหว่างการทำงาน และการสะท้อนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะ การทำงานเป็นทีมแต่ละด้าน และประเมินความ สามารถโดยการสังเกตพฤติกรรม การสะท้อนการ ปฏิบัติของตนเอง และการสะท้อนการปฏิบัติของ สมาชิกแต่ละคนต่อสมาชิกในกลุ่ม

ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะ การทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยภาพ รวมของโปรแกรมมีความเหมาะสม และมีความ เป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาใน แต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม พบว่า หลักการ และความสำคัญของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของ โปรแกรม และเนื้อหาของโปรแกรม มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วน กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และการประเมิน ผลการพัฒนา มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้ อยู่ในระดับมาก

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริม สร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม มีประเด็นข้อค้นพบสำคัญที่จะนำมา อภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันสมรรถนะการทำงานเป็น ทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้าน

การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับ มากที่สุดทุกด้าน ยกเว้นด้านการกำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก การที่ผลการวิจัยปรากฏ เช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ที่ จำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะ อยู่แล้ว (มนุษย์เป็นสัตว์สังคม) ให้มีสมรรถนะสูงสุด และหน่วยงานสามารถใช้สมรรถนะของบุคลากรใน การร่วมกันแก้ปัญหาในโลกยุคปัจจุบันซึ่งมีความ ผันผวนสูง มีความไม่แน่นอน มีความสลับซับซ้อน และมีความคลุมเครือสูง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ดังผลการวิจัยสมรรถนะ และความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอน บน โดย ธนัย เนียมภักุญชร (2553) ชี้ว่า บุคลากร สายสนับสนุนต้องการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมอยู่ในระดับมาก และเป็นลำดับแรก และผล การวิจัยของวิทยา จันทรศิริ (2551) ได้ทำการวิจัย พัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนใน มหาวิทยาลัยของรัฐ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนา เพื่อ วิเคราะห์หา เพื่อจัดทำหลักสูตร และเพื่อประเมิน การใช้หลักสูตรและวิธีการพัฒนา สมรรถนะหลัก ของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย ของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของ ผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผน และการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม ผลการประเมินการใช้หลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของ ผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ จาก การนำหลักสูตรไปทดลองใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ หลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย ของรัฐกับผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย มหาสารคาม จำนวน 15 คน และทำการประเมิน





การพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตนเอง และ ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงาน ปรากฏว่ามีสมรรถนะหลักก่อน การพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการ พัฒนาค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักสูงขึ้นกว่าก่อนการ พัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ผลการ ประเมินระดับความสำเร็จของหลักสูตรการพัฒนา สมรรถนะหลัก โดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก และมีสมรรถนะหลักมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้เข้ารับการพัฒนา มีผลการ ประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ใน ระดับดี นอกจากนี้ ผลการวิจัยชี้ถึงความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยเรียงลำดับจาก ความต้องการจำเป็นมากไปหาน้อยดังนี้คือ 1) การกำหนด เป้าหมายร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน 4) ความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ และ 5) การสื่อสารอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ ตาม ลำดับ การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า เป้าหมายของทีมในการทำงานร่วมกันมีความสำคัญ อย่างยิ่ง เพราะเป็นปลายทางที่มุ่งบรรลุร่วมกันของ สมาชิกทุกคนที่ต้องมีความเห็นพ้องต้องกันและ มีความเชื่อมั่นร่วมกันว่ามีความเป็นไปได้ ซึ่งจะ นำมาซึ่งการมีพลังร่วมในการทำงานของสมาชิก ในทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด สอดคล้อง กับผลการวิจัยของ โกวัดน์ เทศบุตร (2660) ซึ่ง ทำการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นและแนวทาง ในการสร้างทีมงานครูโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาทีมงานครูอยู่ใน ระดับมากที่สุด

2. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประกอบด้วย: 1) หลัก การและความสำคัญ ; 2) วัตถุประสงค์ ; 3) ขอบเขต

เนื้อหา ประกอบด้วยสมรรถนะการทำงานเป็นทีม 5 หน่วย Module) ได้แก่ Module 1 การกำหนด เป้าหมายร่วมกัน Module 2 ความไว้วางใจและการ ยอมรับนับถือ Module 3 การสื่อสารอย่างเปิดเผย และสร้างสรรค์ Module 4 การมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน module 5 การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี กับเพื่อนร่วมงาน ; 4) กิจกรรมและเครื่องมือการ พัฒนา ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลักคือ (1) การ สร้างความตระหนัก มีกิจกรรมย่อยได้แก่ การ ชมวิดิทัศน์การทำงานเป็นทีม และการฝึกอบรม (2) การบูรณาการการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติ งาน และ (3) การประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และสะท้อนผลการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่าง ต่อเนื่อง ; 5) การประเมินผล โดยประเมินความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม โดยการ ตอบคำถามระหว่างการฝึกอบรม และการสะท้อน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็น ทีมแต่ละด้าน และประเมินความสามารถโดยการ สังเกตพฤติกรรม การสะท้อนการปฏิบัติของตนเอง และการสะท้อนการปฏิบัติของสมาชิกแต่ละคนต่อ สมาชิกในกลุ่ม และผลการประเมินโปรแกรมเสริม สร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พบว่า โดยภาพรวมของโปรแกรมมีความเหมาะสม และ มี ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด การที่ผลการ วิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า โปรแกรมเสริม สร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสาย สนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ ที่พัฒนาขึ้นดำเนินการ ตามหลักการพัฒนาโปรแกรม และได้ใช้ข้อมูลผล การศึกษาและสังเคราะห์วิธีการพัฒนาการทำงาน เป็นทีมเพื่อใช้ในการออกแบบโปรแกรม ได้แก่ การ ใช้หลักการพัฒนา 70:20:10 กล่าวคือ การเรียนรู้ ควบคู่การพัฒนาที่ฐานการปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้ ร่วมกันและผ่านประสบการณ์ของผู้อื่น และการเรียนรู้ ด้วยตนเองผ่านการศึกษาอบรม ดังผลการวิจัยของ



พรรณพิตรา เสริมศรี (2559) ที่ทำการศึกษาคความ คิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรมการ 3 สำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พบว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสร้างความร่วมมือกันในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด การติดตามส่งเสริมพัฒนาที่มอย่างต่อเนื่อง การปรึกษาหารือกัน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นคณะศึกษาศาสตร์จึงควรพิจารณาหาแนวทางในการกระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนได้พัฒนาการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของงานต่าง ๆ ของคณะศึกษาศาสตร์

1.2 ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกันอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นในการ

พัฒนาอยู่ในลำดับที่ 1 ดังนั้นคณะศึกษาศาสตร์ควรเน้นการพัฒนาและกระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนในแต่ละงานได้มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ตลอดจนให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 คณะศึกษาศาสตร์ กลุ่มงานต่าง ๆ และงานต่าง ๆ ในคณะศึกษาศาสตร์ ควรนำโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมไปใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน และบรรลุประสิทธิผลการดำเนินงานของงานต่าง ๆ เหล่านี้

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยเพื่อหาแนวทางที่มีประสิทธิผลสูงสุดในการบรรลุการทำงานเป็นทีมในแต่ละด้าน

2.2 ควรทำการวิจัยเพื่อกำหนดรูปแบบของการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีมและกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุการทำงานเป็นทีมภายใต้เป้าหมายที่สมาชิกร่วมกันกำหนด

2.3 ควรทำวิจัยปฏิบัติการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์

## เอกสารอ้างอิง

- โกวิวัฒน์ เทศบุตร. (2560). การประเมินความต้องการจำเป็นและแนวทางในการสร้างทีมงานครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 14(1), 295-304.
- ธัญญ์ เนียมกฤษกร. (2553). *สมรรถนะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน*. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. อุดรดิตต์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.



- พรรณพิตรว เสริมศรี. (2559). การศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรมอาชญากรรม 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2554). คู่มือหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงาน. มหาสารคาม: สารคามการพิมพ์.
- วิทยา จันทร์ศิริ. (2551). การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิโรท สันติประภพ. (2560). "SMEs กับการนำไทยให้ก้าวไกลไปกับโลกยุค 4.0," <https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Speeches/Pages/default.aspx> สืบค้นเมื่อวันที่ 21 เมษายน 2561.
- สำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐาน. (2553). คู่มือการประเมินสมรรถนะครู. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานนท์ ศักดิ์วีระชัย. (2547). แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์วารสาร.