

การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วรุธ เหล็กหมื่นไวย และ วณิชยา มีชัย*

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110

*อีเมลของผู้ประพันธ์บทความ: wanitchayam@g.swu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการสอนงานระบบพี่เลี้ยง 2) พัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ 3) ศึกษาประสิทธิผลของระบบพี่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล กลุ่มที่ 2 พี่เลี้ยงบุคลากรสายปฏิบัติการที่มีประสบการณ์สอนงานน้องเลี้ยงและได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น และกลุ่มที่ 3 น้องเลี้ยงบุคลากรสายปฏิบัติการและได้รับประสบการณ์สอนงานจากพี่เลี้ยง เครื่องมือวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) แบบประเมินความพึงพอใจ และแบบบันทึกกิจกรรม ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น พบว่า ผู้บริหารทุกส่วนต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการสอนงานพี่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น โดยส่งเสริมและสร้างโอกาสในการยกระดับทักษะเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น มีการจัดโปรแกรมฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับพี่เลี้ยง และสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรสายงานเดียวกันและทั้งองค์กร นอกจากนี้ ควรมีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ก่อนเริ่มกระบวนการสอนงาน ควรจับคู่พี่เลี้ยงน้องเลี้ยงที่มีชื่อตำแหน่งหรือลักษณะงานที่ใกล้เคียงกัน ด้วยอัตราส่วน 1:3 2) ระบบพี่เลี้ยงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต ผลลัพธ์ ผลการศึกษาประสิทธิผลของระบบพี่เลี้ยงจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ผลการประเมินประสิทธิผลร่างระบบพี่เลี้ยง มีค่า IOC เท่ากับ 0.67 และ 3) ประสิทธิภาพของระบบพี่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ พบว่า ผลประเมินความพึงพอใจน้องเลี้ยงที่มีต่อพี่เลี้ยง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 5.00 ส่วนผลการประเมินความพึงพอใจของพี่เลี้ยงที่มีต่อน้องเลี้ยง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.55 และผลจากการวิเคราะห์บันทึกกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงมีข้อเสนอแนะว่าควรมีระบบติดตามแบบออนไลน์ จากผลการศึกษาครั้งนี้นำไปสู่การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการให้ได้รับการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ และเกิดประโยชน์ในการพัฒนางานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ผลงาน; การเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น; ระบบพี่เลี้ยง; บุคลากรสายปฏิบัติการ; การสอนงาน

Development of A Mentoring System for Producing Performance Output for Higher-Level Promotion of Operational Staff at Srinakharinwirot University, Thailand

Worawut Lekmuenwai and Wanitchaya Meechai*

Office of the President, Srinakharinwirot University, Watthana, Bangkok 10110, Thailand

*Corresponding author's e-mail: wanitchayam@g.swu.ac.th

Abstract

This research aimed to: 1) study the needs assessment for mentoring-based coaching, 2) develop a mentoring system, and 3) study the effectiveness of the mentoring system for promoting the academic and professional advancement work of operational staff at Srinakharinwirot University, Thailand. The sample group was selected through purposive sampling, divided into three groups: Group 1: two high-level executives involved in human resource policy-making and management; Group 2: five operational mentors experienced in coaching mentees and who had achieved promotion to higher positions; and Group 3: five operational mentees who had received coaching from mentors. The research instrument utilized was an in-depth interview. Satisfaction questionnaire, and an activity record form. The research results revealed the following: 1) The needs assessment revealed that administrators must prioritize, actively support, and genuinely create opportunities. Key aspects included upskilling existing competencies, organizing short-term training programs to inspire mentors, and establishing learning exchange networks within the same job family and across the organization. In addition, relationship-building activities should be organized prior to the commencement of the mentoring process, an appropriate mentor-to-mentee ratio (1:3), and mentors and mentees should be paired based on similarities in job titles or work characteristics 2) the mentoring system developed by the researcher comprised four core components: Input, Process, Output, and Outcome. The efficiency evaluation of the proposed mentoring system by three experts yielded an Index of Item-Objective Congruence (IOC) of 0.67 and 3) Regarding the effectiveness of the mentoring system in promoting the career advancement work of operational staff, the evaluation of mentees' satisfaction toward their mentors was overall at the highest level ($\bar{X} = 5.00$). Similarly, mentors' satisfaction toward their mentees was overall at the highest level ($\bar{X} = 4.55$). Furthermore, an analysis of the actual activity logs led to a recommendation for implementing an online tracking system. The findings of this study can be applied to develop a mentoring system that enables operational staff to achieve career growth and advancement, ultimately benefiting efficient organizational development.

Keywords: Performance Output; Higher-level Promotion; Mentoring System; Operational Staff Coaching

บทนำ

แผนแม่บททรัพยากรบุคคล มศว ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 - 2570 ได้กำหนดความเร่งด่วนเรื่องความเจริญก้าวหน้าตามสายงานไว้คือการมีระบบและกระบวนการสำหรับความเจริญก้าวหน้าในทุกตำแหน่งที่มี เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาให้มีความก้าวหน้าตามความสามารถ เพื่อพัฒนางานและขีดความสามารถของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีบุคลากรสายปฏิบัติการจำนวนมากที่ขาดความรู้ในการเขียนผลงาน ขาดความพร้อมและแรงจูงใจในการเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังที่ (กุศลสิน บัวแก้ว, 2564) กล่าวถึงสาเหตุปัญหาในการทำผลงานเลื่อนระดับของบุคลากรสายปฏิบัติการ คือเกิดจากมีภาระงานมากและไม่มีเวลาทำผลงาน ซึ่งถ้ามีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัยสนับสนุนและสนใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันมากที่สุดนี้ได้ จะส่งผลทำให้บุคลากรสายปฏิบัติการสามารถขอเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดได้มากยิ่งขึ้น เชื่อมโยงกับวณิชา มีชัย และ ลินดา พรหมลักษณ์ (2565) มีข้อมูลสนับสนุนเช่นเดียวกันคือบุคลากรสายปฏิบัติการมีความพร้อมในการผลิตผลงานทางวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ยังขาดความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการผลิตผลงาน มีความต้องการที่จะได้รับความรู้ข่าวสารจากเพื่อนร่วมงานและครอบครัว การชี้แนะจากรุ่นพี่รุ่นน้องที่เคยเสนอผลงานมีคุณภาพผ่านเกณฑ์แล้ว มีความคาดหวังจากส่วนงานว่าตนเองจะถูกคัดเลือกหรือสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรม การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนการสนับสนุนด้านงบประมาณ และอยากให้หน่วยงานของมหาวิทยาลัยสร้างความพร้อมในการผลิตผลงานให้กับบุคลากรสายปฏิบัติการมากขึ้น

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีบุคลากรรวมทั้งหมด 5,959 คน เป็นบุคลากรสายวิชาการ 1,961 คน และบุคลากรสายปฏิบัติการ 3,998 คน มีบุคลากรสายปฏิบัติการได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น 451 คน ได้แก่ ข้าราชการ 69 คน ข้าราชการ 302 คน ข้าราชการพิเศษ 4 คน และข้าราชการพิเศษ 76 คน คิดเป็นร้อยละ 11.28 จากจำนวนบุคลากรสายปฏิบัติการทั้งหมด (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สำนักงานอธิการบดี, 2565) จุดเริ่มต้นในการสร้างความพร้อมและพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการในครั้งนี้ คือการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพให้กับบุคลากรสายปฏิบัติการในระดับชำนาญงานและระดับชำนาญการรุ่นที่ 1 ระหว่างวันที่ 19 - 21 มีนาคม 2568 เวลา 3 วัน เป็นกิจกรรมสอนงานให้กับน้องเลี้ยงโดยพี่เลี้ยงบุคลากรสายปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ในการเขียนผลงานการเลื่อนระดับสูงขึ้น อุปสรรคปัญหาที่พบในการจัดกิจกรรมครั้งนี้ คือการขาดแคลนพี่เลี้ยงสอนงาน การจับคู่พี่เลี้ยงที่มีวิชาชีพไม่ตรงกับน้องเลี้ยง จึงทำให้เกิดการจับคู่พี่เลี้ยงกับน้องเลี้ยงในสัดส่วนที่ยังไม่เหมาะสม (พี่เลี้ยง 1 คน:น้องเลี้ยง 3 - 4 คน)

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) จึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการในระยะเวลาอันสั้นทำให้บุคลากรได้รับความรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานผ่านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ โดยการเขียนผลงานขอเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นจากการสอนงานของพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์ชี้แนวทางและข้อเสนอแนะทั้งรายบุคคลและรายกลุ่มให้สามารถเขียนผลงานการขอเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ทัศนีย์ รัตนวงศ์แซ (2566) กล่าวว่าว่าบุคลากรสายปฏิบัติการมีความต้องการพัฒนาศักยภาพ การเพิ่มพูนความรู้เฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งมากที่สุด อธิบายได้ว่าการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายปฏิบัติการ ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจความต้องการและจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยฝึกอบรมให้กับบุคลากรสายปฏิบัติการสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานหรือช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ

จากเหตุข้างต้นดังกล่าว ผู้วิจัยมีภารกิจหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงเป็นที่มาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ว่า อะไรคือความต้องการจำเป็นในการสอนงานพี่เลี้ยงและมีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความต้องการจำเป็นในการสอนงานพี่เลี้ยงการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นและการพัฒนาระบบ

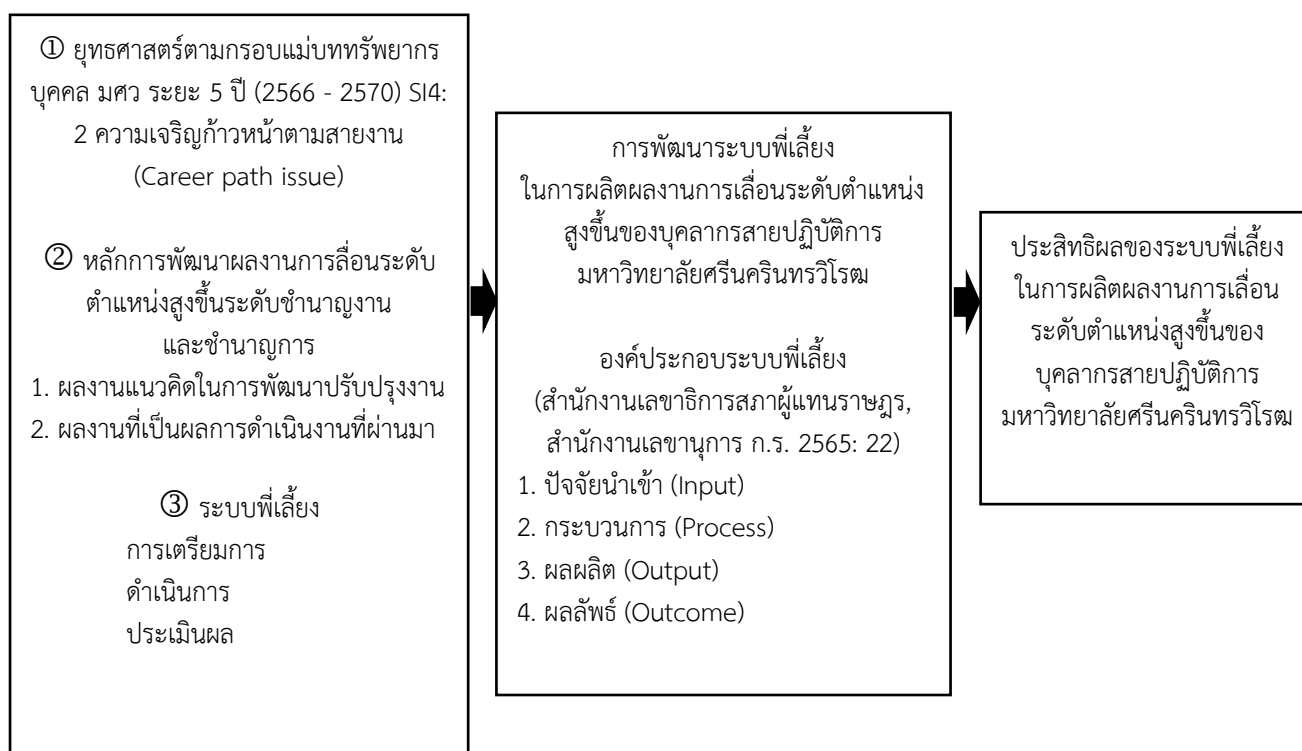
ที่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาคู่มีระบบที่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการสามารถผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ในการพัฒนางานและต่อองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการสอนงานที่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. เพื่อพัฒนาระบบที่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของระบบที่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดังภาพที่ 1 โดยแบ่งหัวข้อศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

ประชากรที่ศึกษา

เป็นผู้บริหารที่มีส่วนในการกำหนดนโยบายและด้านทรัพยากรบุคคล และเป็นบุคลากรสายปฏิบัติการ ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในระดับชำนาญงานและระดับชำนาญการ เลือกใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงจากผู้สมัคร

ใจยินยอมให้สัมภาษณ์ ผู้บริหาร พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่เป็นวิชาชีพ/ชื่อตำแหน่งเดียวกัน เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยแบ่งออกตามระยะของการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ปัญหาในการจัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในระดับชำนาญงานและระดับชำนาญการ ระหว่างวันที่ 19 - 21 มีนาคม 2568 รุ่นที่ 1 จำนวน 65 คน

ระยะที่ 2 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการสอนงานพี่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 เป็นบุคลากรสายปฏิบัติการที่ผ่านการเข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในระดับชำนาญงานและระดับชำนาญการ ซึ่งเป็นพี่เลี้ยงบุคลากรสายปฏิบัติการที่มีประสบการณ์สอนงานน้องเลี้ยงและได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น จำนวน 5 คน และเป็นน้องเลี้ยงบุคลากรสายปฏิบัติการที่ได้รับประสบการณ์สอนงานจากพี่เลี้ยงจำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน แบ่งเป็น 6 คู่ ซึ่งเป็นบุคลากรสายปฏิบัติการจากลักษณะวิชาชีพ/ชื่อตำแหน่งเดียวกัน และยินยอมในการให้สัมภาษณ์ด้วยความสมัครใจ ทั้งนี้ ไม่สามารถใช้ประชากรทั้งหมดในการวิจัยได้ เนื่องจากมีความแตกต่างทางวิชาชีพ/ชื่อตำแหน่ง

ระยะที่ 3 การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาร่างระบบพี่เลี้ยง จำนวน 3 คน

ระยะที่ 4 การศึกษาประสิทธิผลของระบบพี่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รุ่นที่ 2 ระหว่างวันที่ 29 เมษายน 2569 - 1 พฤษภาคม 2569 รุ่นที่ 2 รวมทั้งสิ้น 60 คน ซึ่งเป็นพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์ในการสอนงาน จำนวน 14 คน และน้องเลี้ยงที่ได้รับประสบการณ์สอนงาน จำนวน 46 คน โดยวัดจากแบบประเมินความพึงพอใจ มี 5 ระดับ

เครื่องมือวิจัย

มีดังนี้ 1) การวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวคิดและกระบวนการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงการเขียนผลงานการเลื่อนระดับได้แก่ แบบบันทึกกิจกรรม 2) แบบประเมินความพึงพอใจจากโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนผลงานขอเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น และ 3) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ซึ่งแบบประเมินความพึงพอใจและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกได้ผ่านการตรวจคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการใช้ภาษา เนื้อหาและการวิจัยพฤติกรรม

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) สัมภาษณ์ทั้งแบบรายบุคคลและแบบรายกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน จึงมีความยืดหยุ่นสูง เปิดกว้าง ไม่เป็นทางการมากนัก แต่ยังคงไว้ซึ่งเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมประเด็นที่ศึกษาอย่างครบถ้วน ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถให้ข้อมูลได้อย่างอิสระในการ

แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการเขียนผลงานและการสอนงานโดยระบบพี่เลี้ยง โดยผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และทำความเข้าใจกับระบบสอนงานแบบพี่เลี้ยง เชิงเนื้อหาเพื่อจัดทำรูปแบบการสอนงานแบบพี่เลี้ยงในการเขียน ผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นให้มีประสิทธิภาพต่อไป มีกระบวนการตรวจสอบและพัฒนาเครื่องมือ โดย ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ ครั้งที่ 1 ผู้วิจัยได้ร่างการสัมภาษณ์ตอบคำถามการวิจัยไว้เพียง 2 ข้อใหญ่ แต่ยังไม่ ครบถ้วนสมบูรณ์ อาจเกิดเหตุการณ์ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้คำตอบแล้วไม่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์วิจัย ผู้เชี่ยวชาญจึงได้ ให้ข้อเสนอแนะโดยการเพิ่มข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ในเชิงเล่าเรื่อง ครั้งที่ 2 ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามให้มีความ ครบถ้วนกับสิ่งที่ต้องการศึกษา จึงได้ออกแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เสนอผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง มี ประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) สภาพที่เป็นอยู่ของระบบพี่เลี้ยง 2) ปัญหาของระบบพี่เลี้ยง และ 3) ความต้องการจำเป็นในการสอนงานของพี่เลี้ยง

2) แบบประเมินประสิทธิภาพร่างระบบพี่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากร สายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งเป็นแบบประเมินแบบตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ ค่าการ ตรวจสอบคุณภาพ IOC เท่ากับ 1.00

3) แบบประเมินความพึงพอใจจากโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนผลงานขอเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งเป็นแบบประเมินแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 2 ฉบับ ได้แก่ 1) แบบประเมินความพึงพอใจของน้อง เลี้ยงที่มีต่อพี่เลี้ยง มีทั้งหมด 10 ข้อ และ 2) แบบประเมินความพึงพอใจของพี่เลี้ยงที่มีต่อน้องเลี้ยง มีทั้งหมด 10 ข้อ ตรวจสอบคุณภาพโดยการหาค่า IOC การตรวจสอบคุณภาพ เท่ากับ 1.00

4) แบบบันทึกกิจกรรมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนผลงานขอเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งเป็น แบบบันทึกปลายเปิดเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการสอนงานโดยระบบพี่เลี้ยง และบันทึกกิจกรรมที่เกิดขึ้นและการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพี่เลี้ยงในตอนท้ายของกิจกรรม รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงระบบที่ พัฒนาขึ้น ซึ่งผ่านการตรวจคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนและแนวทางการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสาย ปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1) วิเคราะห์อุปสรรคปัญหาเกี่ยวกับการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ
2) ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และกระบวนการสอนงานของระบบพี่เลี้ยงจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การศึกษาในการสอนงานพี่เลี้ยงในการเขียนผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น

3) กำหนดแบบฟอร์มต่าง ๆ ได้แก่ แบบกำหนดเป้าหมายและข้อตกลงร่วมกันในการเข้าร่วมกิจกรรมการ เขียนผลงานขอเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น แบบรายงานผลการเป็นที่ปรึกษา/พี่เลี้ยงการเขียนผลงานขอเลื่อนระดับ ตำแหน่งสูงขึ้น แบบติดตามผลความก้าวหน้าการเสนอผลงานขอเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น แบบประเมินความพึง พพอใจต่อกิจกรรมการเขียนผลงานขอเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น และแบบติดตามความก้าวหน้าในการยื่นผลงานการ เลื่อนระดับที่สูงขึ้น

4) การชี้แจงหลักเกณฑ์ให้กับบุคลากรสายปฏิบัติการ ในโครงการชักชวนความเข้าใจการขอเลื่อนระดับ ตำแหน่งที่สูงขึ้น ในวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2568

5) อบรมพี่เลี้ยง เพื่อเป็นข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับรูปแบบการสอนงาน ตามแผนการจัดกิจกรรมที่กำหนดไว้ ในวันที่ 6 มีนาคม 2568

6) การสังเกต การสนทนากลุ่ม และการวัดระดับความพึงพอใจจากการจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพให้กับบุคลากรสายปฏิบัติการ รุ่นที่ 1 ระหว่างวันที่ 19 - 21 มีนาคม 2568

7) รวบรวมข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการจัดทำเครื่องมือวิจัยเป็นวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

8) ผู้วิจัยนำเสนอเครื่องมือวิจัยต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2568

9) เสนอเค้าโครงงานวิจัยต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนและสัตว์ ได้รับการรับรองหมายเลขรับรองโครงการวิจัย: SWUEC-682324 เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2568

10) ติดต่อขอรับความยินยอมจากผู้ถูกสัมภาษณ์ จัดทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล ติดต่อนัดหมายกับผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ วิธีการเก็บข้อมูล การปกปิดข้อมูลเป็นรหัสข้อมูล (Coding & Data Display) และการทำลายข้อมูลโดยการลบไฟล์และย่อยกระดาษ ระหว่างวันที่ 25 สิงหาคม 2568 ถึง วันที่ 6 พฤศจิกายน 2568

11) การเก็บข้อมูลโดยการถ่ายทอดประสบการณ์จริงจากกลุ่มพี่เลี้ยง ผ่านกิจกรรมจับคู่สอนงานของพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง ระหว่างเดือนมกราคม 2569 - มีนาคม 2569

12) การเก็บข้อมูลประสิทธิผลของพี่เลี้ยงจากแบบประเมินความพึงพอใจ จากการจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพให้กับบุคลากรสายปฏิบัติการ รุ่นที่ 2 ระหว่างวันที่ 29 เมษายน 2569 - 1 พฤษภาคม 2569

13) นำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์มาประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะจากการศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงสอนงานเพื่อการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำผลสัมภาษณ์ที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำมาจัดหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอเป็นเชิงพรรณนา

2) แบบประเมินความพึงพอใจ ใช้สถิติอะไรในการวิเคราะห์ เป็นค่าเฉลี่ย จำนวน 2 ฉบับ 1) แบบประเมินความพึงพอใจของน้องเลี้ยงที่มีต่อพี่เลี้ยง มีทั้งหมด 10 ข้อและแบบประเมินความพึงพอใจของพี่เลี้ยงที่มีต่อน้องเลี้ยง มีทั้งหมด 10 ข้อ ทั้ง 2 ฉบับ มีความพึงพอใจอยู่ 5 ระดับ ได้แก่ 5 คะแนนคือมีความพึงพอใจระดับมากที่สุด 4 คะแนนคือมีความพึงพอใจระดับมาก 3 คะแนนคือมีความพึงพอใจระดับปานกลาง 2 คะแนนคือมีความพึงพอใจระดับน้อย และ 1 คะแนนคือมีความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

3) การวิเคราะห์จากแบบบันทึกกิจกรรมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนผลงานขอเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอเป็นเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1) ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการสอนงานที่เลี้ยงในการผลิตผลงานขอเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลและกลุ่มที่เลี้ยง พบว่า ผู้บริหารทุกส่วนต้องให้ความสำคัญ ส่งเสริมและสร้างโอกาสอย่างจริงจัง การยกระดับทักษะเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับที่เลี้ยง และสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรสายงานเดียวกันและทั้งองค์กร ซึ่งส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาระบบที่เลี้ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ต้องการให้จัดกิจกรรมสัมพันธ์ก่อนเริ่มกระบวนการสอนงาน ควรจับคู่ที่เลี้ยงน้องเลี้ยงที่เหมาะสม (1:3) ควรจับคู่ที่เลี้ยงที่มีชื่อตำแหน่งหรือลักษณะงานที่ใกล้เคียงกัน

2) ผลการพัฒนาระบบที่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

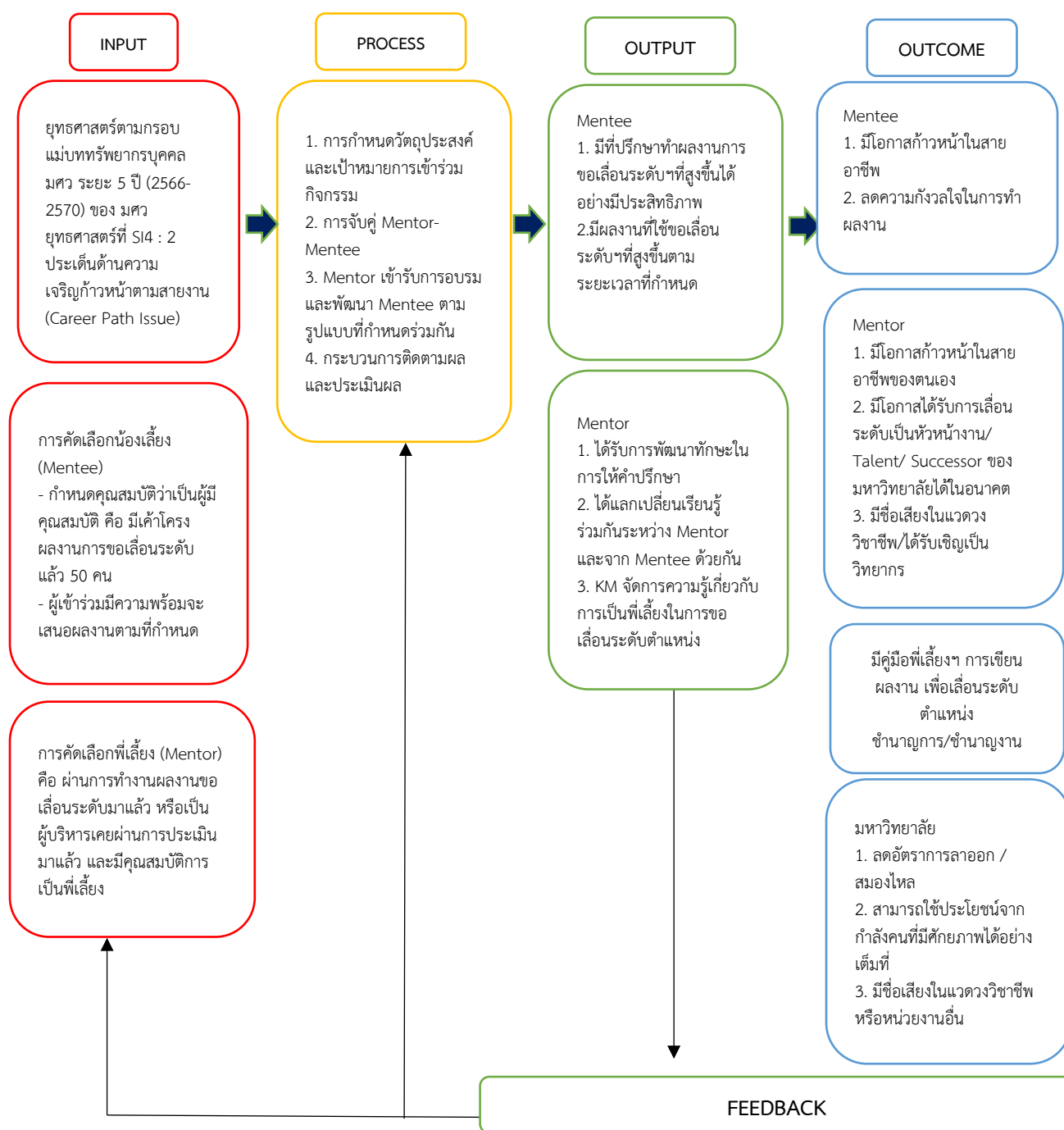
ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาสังเคราะห์ร่วมกับกระบวนการสอนงานของระบบที่เลี้ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, สำนักงานเลขาธิการ ก.ร. (2565: 22) ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาระบบที่เลี้ยงไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการคัดเลือกที่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ ภายใต้วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนาที่ที่เลี้ยงนำมาใช้ในการสอนงานแก่น้องเลี้ยงเพื่อให้ได้รับความรู้ในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ในการจัดทำรูปเล่มผลงาน หัวข้อผลงาน รูปแบบการเขียน ขั้นตอนการขอประเมิน และเกณฑ์การประเมิน และขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล เป็นข้อมูลป้อนกลับในการประเมินความรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบที่เลี้ยงสอนงานในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้มีประสิทธิภาพต่อไป ทำให้ได้ระบบที่เลี้ยงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลการศึกษาประสิทธิภาพของระบบที่เลี้ยงจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ผลการประเมินประสิทธิภาพร่างระบบที่เลี้ยง มีค่า IOC เท่ากับ 0.67 แสดงดังภาพที่ 2

3) ประสิทธิภาพของระบบที่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

3.1) ผลจากการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อระบบที่เลี้ยงที่พัฒนาขึ้น

จากผลการประเมินความพึงพอใจของน้องเลี้ยงที่มีต่อที่เลี้ยง พบว่า น้องเลี้ยงมีความพึงพอใจต่อที่เลี้ยง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 5.00 และพบว่ามียาข้อยที่มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 5.00 ได้แก่ ที่เลี้ยงเป็นผู้มีความมุ่งมั่นและเต็มที่ในการสอนงานการทำผลงานขอเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้ดี ที่เลี้ยงเป็นผู้ที่สามารถสอนให้เขียนผลงานขอเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้ดี ที่เลี้ยงเป็นผู้ที่มีความพร้อมในการสอนการเขียนผลงานขอเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้ดี

ส่วนผลการประเมินความพึงพอใจของที่เลี้ยงที่มีต่อน้องเลี้ยง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.55 และพบว่ามียาข้อยที่มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ น้องเลี้ยงเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับการอบรม น้องเลี้ยงเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่ดีต่อการเข้ารับการอบรม และน้องเลี้ยงเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่ดีต่อการเข้ารับการอบรม ในครั้งนี้ มีค่าเฉลี่ย 4.71 4.62 และ 4.60 ตามลำดับ



ภาพที่ 2 องค์ประกอบระบบพี่เลี้ยง (ประยุกต์จาก สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, สำนักงานเลขาธิการ ก.ร. 2565: 22)

3.1) ผลจากการจัดกิจกรรมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนผลงานขอเลื่อนระดับตำแหน่ง สูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

จากการบันทึกกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพี่เลี้ยงในตอนท้ายของกิจกรรม และข้อเสนอแนะจากกลุ่มน้องเลี้ยง มีดังนี้ การเตรียมการเป็นโครงการที่ตีความเอาใจใส่ดีมาก มีประโยชน์มาก ควร
มีโครงการส่งเสริมแบบนี้อย่างต่อเนื่อง พี่เลี้ยงให้คำแนะนำปรึกษาดีเยี่ยมและผลักดันให้เขียนผลงานได้สำเร็จ พร้อม

ยื่นขอเลื่อนระดับได้เมื่อจบโครงการ อยากให้เป็นพี่เลี้ยงจนกว่าจะยื่นขอเลื่อนระดับตำแหน่งได้สำเร็จหรือได้รับการเลื่อนระดับ ต้องการให้พี่เลี้ยงเป็นผู้ประเมินผลงาน พี่เลี้ยงมีความละเอียดรอบคอบมากตรวจสอบความถูกต้อง และช่วยเหลือการเขียนผลงานได้ดีมาก ได้ผลงานที่สมบูรณ์จากพี่เลี้ยงช่วยขัดเกลางาน

สำหรับการสนทนากลุ่มร่วมกับกลุ่มพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงในตอนท้ายของกิจกรรมได้มีข้อเสนอแนะดังนี้ อยากให้เพิ่มกิจกรรมสนทนากลุ่มด้วย พักเบรกบ้างระหว่างที่เขียนผลงานจะช่วยให้พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงได้ผ่อนคลายบ้าง พี่เลี้ยงวิชาชีพไม่ตรงกับน้องเลี้ยง พี่เลี้ยงจึงได้แนะนำให้ทำตามหัวข้อโดยการเพิ่มแนวคิดทฤษฎีสอดคล้องร่วมด้วย ผลงานแนวคิดในการพัฒนาปรับปรุงงานไม่สอดคล้องกับผลงานที่ผ่านมา ข้อเสนอแนะบางเล่มพี่เลี้ยงต้องช่วยปรับแนวคิดให้เฉพาะเจาะจงเพื่อให้การเขียนชัดเจนขึ้น และมีข้อเสนอแนะว่า ต้องการให้พี่เลี้ยงสอนการเขียนผลงานเชิงโครงการในรุ่นที่ 1 เป็นต้น

อภิปรายผล

ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1) จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการสอนงานพี่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ต้องการให้มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบพี่เลี้ยง ผู้บริหารทุกส่วนต้องให้ความสำคัญ ส่งเสริมและสร้างโอกาสอย่างจริงจัง การยกระดับทักษะเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับพี่เลี้ยง การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรสายงานเดียวกันและเชื่อมโยงทั้งองค์กร ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อธิบายได้ว่า กระบวนการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงมีผลทำให้น้องเลี้ยงได้รับความรู้ในการเขียนผลงานเพื่อการเลื่อนระดับตำแหน่งได้ทุกสายอาชีพ กระบวนการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงจึงควรสร้างความตระหนักรู้ถึงองค์ประกอบของการเป็นพี่เลี้ยง ทักษะการสอนงาน การสร้างความไว้วางใจ เชิดชูเกียรติ และคำตอบแทน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพี่เลี้ยงได้ก้าวหน้าในสายงานของตนเอง ดังที่ Päivi et al. (2019) ได้ศึกษารูปแบบการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มเพื่อนครูชาวฟินแลนด์ พบได้ว่าระบบพี่เลี้ยงแบบกลุ่มเพื่อนสามารถนำมาปรับใช้เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูและสาขาวิชาชีพอื่น ๆ ได้แพร่หลายทั่วโลก จากรูปแบบดั้งเดิมคือการจับคู่ระหว่างผู้มีประสบการณ์กับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ปัจจุบันมีการพัฒนารูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง เช่น เพื่อนช่วยเพื่อน และรูปแบบการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มเพื่อน ช่วยส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับศุภวรรณ สัจจิตกุล (2560) ให้แนวทางการนิเทศเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นอกจากการสังเกตการสอน การกระตุ้นให้ครูผู้สอนวิเคราะห์และสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของตนเองจนสามารถพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนได้ตรงตามเป้าหมายแล้ว การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) การเป็นผู้คอยสนับสนุน ส่งเสริม และให้กำลังใจตลอดกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้สอนสามารถพัฒนาบทเรียน ที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึง อภิรติ นันทศุภวัฒน์ และ อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2562) อธิบายไว้ว่าระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการถ่ายทอดคุณลักษณะที่ดีของความเป็นวิชาชีพสู่รุ่นชนรุ่นหลัง อีกทั้งยังเป็นวิธีการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีที่ก่อให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียว ร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความรักสามัคคี เห็นคุณค่าของกันและกันเห็นความสำคัญของวิชาชีพอย่างชัดเจน และร่วมมือกันแสวงหาวิธีพัฒนาวิชาชีพให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นต่อไป

2) จากผลการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ระบบพี่เลี้ยงที่พัฒนาขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เนื่องจากระบบพี่เลี้ยงพัฒนาขึ้นจากการศึกษาความต้องการจำเป็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการเตรียมความพร้อมของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงทำให้สามารถพัฒนาระบบที่

สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ ดังที่ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการ ก.ร., (2565) ได้เสนอแนะว่าองค์กรควรสร้างระบบพี่เลี้ยงซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมของส่วนงาน ในการเตรียมความพร้อมผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นพี่เลี้ยงควรทำความเข้าใจบทบาท ความรับผิดชอบของน้องเลี้ยง ตลอดจนกำหนดคุณสมบัติ กระบวนการคัดเลือก และกระบวนการจับคู่พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง การกำหนดสิทธิประโยชน์เพื่อจูงใจให้พี่เลี้ยงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงที่ดีและติดตามประเมินผลการทำงานเพื่อพัฒนาต่อไป สอดคล้องกับกิตติศักดิ์ แก้วบุตดี และ อัจฉรา กิจเดช (2561) ให้ข้อคิดว่าปัญหาการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีและรวดเร็ว ทำให้องค์กรมีการพัฒนาด้านการดำเนินงานและการพัฒนาพนักงานที่ไม่ต่อเนื่อง สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องทำคือการทุ่มเทพยายามในการฝึกอบรมพนักงานใหม่เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาออกไป กระบวนการเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องเสียทรัพยากรทางด้านแรงงานและต้นทุนในการดำเนินการ บทบาทสำคัญนี้จึงเป็นหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาในหน่วยงาน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เข้ามาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถให้น้องเลี้ยง ระบบพี่เลี้ยงมีความสำคัญมาก พี่เลี้ยงมีบทบาทหน้าที่ในการชี้แนะ ถ่ายทอดความรู้และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถปรับตัว ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากเป็นการพัฒนาตนเองแล้วยังเป็นการสร้างพื้นฐานความมั่นคงและลดจำนวนอัตราการลาออกของบุคลากรได้

3) จากผลการวิจัยที่พัฒนาขึ้น พบว่า ระบบพี่เลี้ยงที่พัฒนาขึ้น ช่วยให้น้องเลี้ยงมีความรู้ความเข้าใจในการทำผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นและมีความพึงพอใจต่อพี่เลี้ยง ผ่านระบบพี่เลี้ยงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าปัจจัยความพร้อมในการจัดกิจกรรมส่งผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการสอนงาน ระบบพี่เลี้ยงเป็นอย่างมาก ทุกองค์การจึงควรศึกษาและให้ความสำคัญถึงความพร้อมในการจัดกิจกรรมซึ่งจะทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างยั่งยืนอย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลเสนอเพิ่มเติมว่าควรมีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ก่อนเริ่มกระบวนการสอนงาน เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ควรจับคู่พี่เลี้ยง น้องเลี้ยง ในสัดส่วน 1:3 ควรจับคู่พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่มีวิชาชีพหรือตำแหน่งหรือลักษณะงานที่ใกล้เคียงกัน และมีระบบติดตามแบบออนไลน์ สอดคล้องกับ Utrilla et al. (2023) ว่ากุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จของบุคคลหนึ่งนั้นคือการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กร การพัฒนามีหลากหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การสืบทอดตำแหน่งและการวางแผนอาชีพในอนาคต

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ

1. ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางและนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม อาทิเช่น การกำหนดกรอบระดับตำแหน่งให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละวิชาชีพตำแหน่งและแต่ละส่วนงานอย่างทั่วถึง เป็นการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในสายอาชีพได้ตามความสามารถ เพื่อให้บุคลากรได้ปรับปรุงกระบวนการ/พัฒนารูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่น และเพิ่มขีดความสามารถของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ควรกำหนดเป้าหมายการเข้าสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับบุคลากรสายปฏิบัติการให้ชัดเจน อาทิเช่น การพิจารณาให้บุคลากรสายปฏิบัติการที่ได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นควบคู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การพิจารณาให้บุคลากรสายปฏิบัติการที่มีผลงานโดดเด่น/ได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้รับการเชิดชูเกียรติ การสนับสนุนเงินรางวัลให้กับพี่เลี้ยงสอนงาน รวมถึงการมีคู่มือพี่เลี้ยงสอนงานการผลิตผลงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นทุกชื่อตำแหน่ง จะส่งผลให้บุคลากรสายปฏิบัติการมีความมุ่งมั่นสอนงานการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นและเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ข้อเสนอแนะที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ควรมีการจัดทำระบบการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลและในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ความต้องการของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน จะทำให้บุคคลมีความพร้อมและเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพได้
2. ควรมีระบบการพัฒนาหรือหลักสูตร/ฝึกอบรม และระบบติดตามผลในรูปแบบ On-site และ Online ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและการประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรได้ทราบ เพื่อบริหารจัดการเวลาเข้าร่วมกิจกรรมได้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาถึงประกาศ กฎระเบียบที่พบว่ามีปัญหาที่ยาก ปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยให้รวดเร็วขึ้น อาทิเช่น ขั้นตอน วิธีการ และการคัดเลือกผู้ประเมินผลงาน เป็นต้น
2. ควรมีการติดตามผลการสอนงานระบบพี่เลี้ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแนวทางในการสอนงานหรือจัดทำคู่มือพี่เลี้ยงสอนงานในด้านอื่น ๆ อาทิเช่น คู่มือการประเมินผลงานการเลื่อนระดับสูงขึ้น เป็นต้น

หมายเลขจริยธรรมการวิจัย (IRB)

ผู้วิจัยได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยในมนุษย์ หน่วยจริยธรรมและมาตรฐานการวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขรับรองโครงการวิจัย SWUEC-682324

กิตติกรรมประกาศ

ได้รับทุนสนับสนุนวิจัยจากเงินรายได้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ 2568 ประเภททุนสนับสนุนการทำวิจัยสำหรับสายปฏิบัติการ (หมายเลขทุนวิจัย 130/2569)

การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Generative AI) ในต้นฉบับบทความ

ผู้เขียนได้นำเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (Generative AI) ได้แก่ Google แปลภาษา ช่วยเหลือในส่วนของการแปลผลงานวิจัย 2 เล่ม Päivi, T., Matti, P., Ilona, M., & Hannu, L. T. H. (2019). Finnish model of peer-group mentoring: Review of research. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 208-223. และ Utrilla, P. V. N. C., Grande-Torrallaja, F. A., Albarracín, A. L. M., & Ortega-Rodríguez, C. (2023). Advance employee development to increase performance of the family business. *Employee Relations*, 45(7), 27-45. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0151>

ทั้งนี้ผู้เขียนได้ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความเหมาะสมของเนื้อหาด้วยตนเอง และเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดต่อเนื้อหาทั้งหมดของบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ รวมถึงความถูกต้องของรายการอ้างอิงที่ปรากฏในเอกสารอ้างอิงท้ายบทความ

คำชี้แจงบทบาทผู้นิพนธ์ (CRediT Author Statement)

วรวิทย์ เหล็กหมื่นไวย: การคิดค้นแนวคิด; พัฒนาโปรแกรม; ตรวจสอบความถูกต้อง; ดำเนินการวิจัย; จัดหาทรัพยากรวิจัย; จัดการข้อมูล; เขียนต้นฉบับบทความ; และประสานงานโครงการ. **วณิชยา มีชัย:** การคิดค้นแนวคิด; ออกแบบระเบียบวิธี; พัฒนาโปรแกรม; ตรวจสอบความถูกต้อง; วิเคราะห์เชิงรูปแบบ; ดำเนินการวิจัย; จัดหาทรัพยากรวิจัย; เขียนต้นฉบับบทความ; ทบทวนต้นฉบับบทความ; สร้างภาพประกอบ; กำกับดูแล; และจัดหาทุนวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- กิตติศักดิ์ แก้วบุตดี และ อัจฉรา กิจเดช. (2561). พัฒนาการด้วยระบบพี่เลี้ยง (มืออาชีพ). *Mahidol R2R e-Journal*, 5(1), 1-7.
- กุศลีน บัวแก้ว. (2564). การวิเคราะห์การขอกำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือโดยใช้หลักการของอิชิกาวาและพาเรโต. *วารสารวิชาการ ครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 12(3), 1-9.
- ทัศนีย์ รัตนวงศ์แซ. (2566). แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. *พัฒนาเทคนิคศึกษา*, 36(128), 38-49.
- วณิชยา มีชัย และ ลินดา พรหมลักษณ์. (2565). การศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีผลต่อความพร้อมในการผลิตผลงานทางวิชาการของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. *วารสารการวัดผลการศึกษา*, 39(106), 307-318.
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สำนักงานอธิการบดี. (2565). *แผนแม่บททรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ระยะ 5 ปี พุทธศักราช 2566-2570*. <https://hr.op.swu.ac.th/E-book/HR-Master-Plan-66-70>
- ศุภวรรณ สัจจิตบูล. (2560). แนวคิดการนิเทศเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 37(1), 203-222.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สำนักงานเลขาธิการ ก.ร. (2565). *คู่มือการเป็นพี่เลี้ยง Mentoring Manual เพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ*. <https://hdl.handle.net/20.500.14156/2003669>
- อภิรดี นันทศุภวัฒน์ และ อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. (2562). ระบบพี่เลี้ยงกับการพัฒนาวิชาชีพการพยาบาล. *พยาบาลสาร*, 46(3), 232-238.
- Päivi, T., Matti, P., Ilona, M., & Hannu, L. T. H. (2019). Finnish model of peer-group mentoring: Review of research. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 208-223.
- Utrilla, P. V. N. C., Grande-Torraleja, F. A., Albarracín, A. L. M., & Ortega-Rodríguez, C. (2023). Advance employee development to increase performance of the family business. *Employee Relations*, 45(7), 27-45.