

## การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

ณัฐदानันท์ ยอดเมืองชัย

สถาบันพัฒนกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา ตำบลแม่กา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา 56000

อีเมลผู้ประพันธ์บทความ: Nattadanun@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็น และ 2) เสนอแนวทางส่งเสริมสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา ประชากรคือผู้ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 41 คน และได้กลุ่มตัวอย่างตอบกลับด้วยความสมัครใจจำนวน 22 คน คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 53.66 เครื่องมือวิจัยเป็นแบบประเมินชนิดตอบคู่ (สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์) ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รายข้ออยู่ระหว่าง 0.67–1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.94 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะโดยรวมในสภาพปัจจุบันและพึงประสงค์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดทุกด้าน เมื่อจัดลำดับลำดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบตามค่า  $PNI_{modified}$  พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด ได้แก่ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ( $PNI_{modified} = 0.14$ ) รองลงมาคือ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและความรู้ด้านกฎหมาย/ระเบียบ ( $PNI_{modified} = 0.12$ ) การมองภาพองค์กรรวมและศิลปะการสื่อสารเชิงใจ ( $PNI_{modified} = 0.11$ ) และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ( $PNI_{modified} = 0.09$ ) ตามลำดับ (2) แนวทางส่งเสริมสมรรถนะประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ช่องว่างทักษะรายบุคคล (Skill Gap Analysis) (2) การพัฒนาหลักสูตร Upskilling และ Reskilling โดยเน้นภาษาอังกฤษเพื่อวิชาชีพและการคิดเชิงระบบ และ (3) การจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (CoP) ภายในสถาบัน

**คำสำคัญ:** นักวิเคราะห์นโยบายและแผน, ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ), การวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ, มหาวิทยาลัยพะเยา

## Competency Development Strategies for Policy and Plan Analysts at University of Phayao, Thailand

Nattadanun Yodmuangchai

*Innovative Learning Institute, University of Phayao (UPILI), Tambon Maeka, Amphoe Mueang Phayao, Phayao 56000, Thailand*

Corresponding author: Nattadanun@gmail.com

### Abstract

This research entitled “The Development of Strategies for Enhancing Competencies of Policy and Planning Analysts at the University of Phayao” aimed to: 1) study the necessary competencies and 2) propose guidelines for enhancing the competencies of policy and plan analysts at the University of Phayao. The target population comprised 41 policy and plan analysts and related personnel. A voluntary sample of 22 participants completed the questionnaire, representing a response rate of 53.66%. The research instrument was a dual-response questionnaire assessing current and desirable states. The content validity was evaluated by three experts, yielding an Item-Objective Congruence (IOC) index ranging between 0.67 and 1.00, and a Cronbach’s alpha reliability coefficient of 0.94. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index ( $PNI_{modified}$ ). The research findings revealed that: (1) Overall competencies in both current and desirable states were at high to highest levels. When prioritizing development needs based on  $PNI_{modified}$  values, the highest priority need was English language skills ( $PNI_{modified} = 0.14$ ) This was followed by operational knowledge and legal/regulatory awareness ( $PNI_{modified} = 0.12$ ), holistic thinking and persuasive communication skills ( $PNI_{modified} = 0.11$ ), and building professional expertise ( $PNI_{modified} = 0.09$ ), respectively. (2) Guidelines for competency enhancement consisted of three main dimensions: (1) conducting individual skill gap analysis, (2) developing upskilling and reskilling programs with a focus on professional English and systems thinking, and (3) establishing a mentoring system and internal Communities of Practice (CoP) within the institution.

**Keywords:** Policy and Plan Analysts, Modified Priority Needs Index ( $PNI_{modified}$ ), Skill Gap Analysis, University of Phayao

## บทนำ

มหาวิทยาลัยพะเยา ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยพะเยา ระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2572) โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 5 “การพัฒนากระบวนการจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน และระบบนิเวศการดำเนินงานให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัยในทุกด้าน ภายใต้กรอบการพัฒนาคุณภาพองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับกระแสการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สากล (Strategic Human Resource Development: SHRD) ที่ชี้ว่า ทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล บังคับให้บุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาต้องปรับบทบาทสู่การเป็นผู้สนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) (Armstrong, 2020)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยพะเยายังได้จัดทำแผนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และภาวะผู้นำของบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ แผนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้กำหนดประเด็นสำคัญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนให้มีศักยภาพระดับสูง รองรับพันธกิจที่มีความซับซ้อนและท้าทายของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานผ่าน Digital Platform

ในบริบทดังกล่าว ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนถือเป็นตำแหน่งสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาได้กำหนดลักษณะงานของตำแหน่งนี้ให้ครอบคลุมการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การจัดทำและประสานแผน การวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากร การติดตามและประเมินผล ตลอดจนการจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจเชิงบริหาร ซึ่งลักษณะงานดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะที่หลากหลาย ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนเอกสาร พบว่าองค์ความรู้และงานวิจัยส่วนใหญ่มีแนวโน้มไปที่การประเมินสมรรถนะทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุน แต่ยังขาดผลงานวิจัยที่ชี้ระบียบวิธีวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ผ่านระบบมาตรวัดแบบตอบคู่เพื่อหาช่องว่างสมรรถนะที่แท้จริง (Skill Gap Analysis) ของตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในระดับสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะพื้นที่ ส่งผลให้เกิดช่องว่างทางวิชาการ (Research Gap) ในการออกแบบแนวทางพัฒนาทักษะแบบ Upskilling และ Reskilling ที่ตรงกับระดับศักยภาพจริงของผู้ปฏิบัติงาน (McClelland, 1973; สุวิมล ว่องวานิช, 2558)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนาหลักสูตรส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยมุ่งศึกษาสมรรถนะที่จำเป็น วิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรกลุ่มดังกล่าว เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา
2. เพื่อเสนอแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา

## การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวข้อง 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) แนวคิดเชิงสมรรถนะ (Competency Framework) ตามแนวคิดของ McClelland (1973) และ Boyatzis (1982) ได้จำแนกองค์ประกอบสมรรถนะออกเป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) ซึ่งสะท้อนผ่านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

2) การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) สอดคล้องกับทฤษฎีของ สุวิมล ว่องวานิช (2558) ที่ระบุว่าการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นการวิเคราะห์ระยะห่างระหว่างสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่กับสภาพที่พึงประสงค์หรือเป้าหมายที่ควรก้าวไปถึง (What should be) เพื่อช่วยจำแนกและจัดความสำคัญเร่งด่วนของปัญหา

3) ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) พัฒนาขึ้นเพื่อจัดข้อจำกัดของการวิเคราะห์ส่วนต่างเฉลี่ยแบบเดิม โดยใช้สูตรคำนวณสัดส่วนช่องว่างความแตกต่างเทียบกับระดับสภาพปัจจุบันจริง ทำให้เห็นภาพความเร่งด่วนที่แท้จริงแม่นยำขึ้นๆ จะมีความระดับคะแนนที่ต่างกัน (สุวิมล ว่องวานิช, 2558)

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน และเพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรดังกล่าวให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยพะเยา

การวิจัยครั้งนี้ประยุกต์ใช้แนวคิดการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เพื่อศึกษาช่องว่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยใช้ดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index:  $PNI_{modified}$ ) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแนวทางและพัฒนากลยุทธ์ในการส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยพะเยา ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 41 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจแบบสมัครใจ (Voluntary Sampling) โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามสมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 22 คน (อัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 53.66) ทั้งนี้มีข้อจำกัดทางสถิติเนื่องจากประชากรบางส่วนไม่ได้ตอบกลับ ซึ่งผู้วิจัยได้นำประเด็นนี้มารายงานไว้ในหัวข้อข้อจำกัดของการวิจัยเพื่อความรอบคอบทางวิชาการ

ดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง:

$$PNI_{modified} = \frac{(I - D)}{D}$$

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยออกแบบระบบข้อคำถามเป็นแบบประเมินคู่ขนาน (Dual-response Format) ให้ผู้ทำแบบประเมินพิจารณาให้ระดับคะแนนแยกเป็น 2 มิติพร้อมกันในทุกข้อคำถาม ได้แก่ มิติสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน (Actual Condition: D) และมิติสภาพที่พึงประสงค์ (Expected Condition: I)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบประเมินเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รายข้อมีค่าระหว่าง 0.67 - 1.00 และเมื่อนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน พบว่าเครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.94 ซึ่งผ่านเกณฑ์ยอมรับทางสถิติ

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2568 โดยใช้แบบประเมินในรูปแบบออนไลน์ผ่าน Google Forms และเผยแพร่ผ่านกลุ่มเครือข่ายแผนงานและงบประมาณของมหาวิทยาลัยพะเยา ภายหลังการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่จำเป็นต่อการพัฒนาต่อไป

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา” ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ผู้ตอบแบบประเมินจำนวนทั้งสิ้น 22 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 77.30 และเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 ด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 40 - 49 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 68.20 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 30 - 39 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 และอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10

ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 59.10 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 และระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55

ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา คือ มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 31.80 และระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 18.20

เมื่อพิจารณาตามสังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่อยู่ในส่วนงานบริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 45.45 รองลงมา คือ ส่วนงานวิชาการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 40.91 ส่วนงานอื่น ๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือผู้ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา สามารถจำแนกออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

### 1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้ตอบแบบประเมินโดยรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะปัจจุบัน (4.77) และสมรรถนะที่พึงประสงค์ (4.86) สูงที่สุดในกลุ่มสมรรถนะหลัก

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI modified) พบว่า สมรรถนะที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนามากที่สุด คือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (PNI modified = 0.09) รองลงมา ได้แก่ การบริการที่ดี (PNI modified = 0.05) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการทำงานเป็นทีม (PNI modified = 0.04)

### 2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน (Functional Competencies)

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่มีความจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด ได้แก่ การมองภาพองค์กรรวม และศิลปะการสื่อสารเชิงใจ ซึ่งมีค่า PNI modified เท่ากันที่ 0.11 รองลงมา คือ การคิดวิเคราะห์ (PNI modified = 0.08) และการสืบเสาะหาข้อมูล (PNI modified = 0.04)

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนจำเป็นต้องมีทักษะด้านการวิเคราะห์เชิงระบบ การสื่อสารเชิงนโยบาย และการสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อรองรับการปฏิบัติงานด้านการวางแผนและการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

### 3. ความรู้และทักษะที่จำเป็น (Knowledge & Skills)

ผลการวิจัยพบว่า ด้านความรู้และทักษะที่จำเป็น สมรรถนะที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนามากที่สุด คือ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (PNI modified = 0.14) รองลงมา ได้แก่ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (PNI modified = 0.12) และทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ (PNI modified = 0.07)

ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารงานในยุคดิจิทัลและการดำเนินงานในระดับสากล

เมื่อพิจารณาสมรรถนะย่อยที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด 5 อันดับแรก พบว่า ทุกสมรรถนะมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (4.11 - 4.23) และมีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด (4.65 - 4.70) โดยสามารถสรุปและเรียงลำดับความต้องการจำเป็นตามค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ: มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI modified = 0.14) โดยสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.11 (S.D. = 0.52) ขณะที่สภาพพึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.68 (S.D. = 0.47) สะท้อนให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมองว่าเป็นทักษะที่มีช่องว่างการพัฒนามากที่สุด ลำดับที่ 2 ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และความรู้ด้านกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง: มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน (PNI modified = 0.12) (1) ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีสภาพปัจจุบันเท่ากับ 4.15 (S.D. = 0.49) และสภาพพึงประสงค์เท่ากับ 4.65 (S.D. = 0.41) (2) ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีสภาพปัจจุบันเท่ากับ 4.15 (S.D. = 0.51) และสภาพพึงประสงค์เท่ากับ 4.65 (S.D. = 0.43) ลำดับที่ 3 การมองภาพองค์กรรวม และศิลปะการสื่อสารเชิงใจ: มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน (PNI modified = 0.11) โดยทั้งสองสมรรถนะมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันเท่ากับ 4.23 และสภาพพึงประสงค์เท่ากับ 4.70 (1) การมองภาพองค์กร

รวม มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.47 และสภาพพึงประสงค์เท่ากับ 0.45 (2) ศิลปะการสื่อสารสูงใจ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.48 และสภาพพึงประสงค์เท่ากับ 0.42 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 5 อันดับแรก (เทียบระหว่างสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และค่าดัชนีช่องว่าง)

| สมรรถนะย่อย                                   | สภาพปัจจุบัน (D)<br>Mean (S.D.) | สภาพพึงประสงค์ (I)<br>Mean (S.D.) | <i><b><math>PNI_{modified}</math></b></i> | ลำดับความจำเป็น |
|-----------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|-----------------|
| 1. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ                      | 4.11 (0.52)                     | 4.68 (0.47)                       | 0.14                                      | 1               |
| 2. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน | 4.15 (0.49)                     | 4.65 (0.41)                       | 0.12                                      | 2               |
| 3. ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง   | 4.15 (0.51)                     | 4.65 (0.43)                       | 0.12                                      | 2               |
| 4. การมองภาพองค์กรรวม                         | 4.23 (0.47)                     | 4.70 (0.45)                       | 0.11                                      | 3               |
| 5. ศิลปะการสื่อสารสูงใจ                       | 4.23 (0.48)                     | 4.70 (0.42)                       | 0.11                                      | 3               |

### ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์เนื้อหาของข้อเสนอแนะปลายเปิด พบปัญหาเชิงระบบที่สำคัญคือ 1. ขาดแนวทางการฝึกอบรมทักษะสากลที่ต่อเนื่อง 2. ความแตกต่างของภาระงานจริงระหว่างนักวิเคราะห์ในส่วนงานบริหารกับคณะ/สถาบันวิชาการ ทำให้นักวิเคราะห์ส่วนงานวิชาการเข้าถึงข้อมูลนโยบายภาพใหญ่อย่างจำกัด และ 3. ความยุ่งยากซับซ้อนของกฎระเบียบงบประมาณภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง

### การอภิปรายผล

ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency Framework) ที่แบ่งสมรรถนะออกเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competencies) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน (Functional Competencies) และด้านความรู้และทักษะ (Knowledge and Skills) ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attitude) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนตามมาตรฐานตำแหน่งของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งกำหนดให้บุคลากรในสายงานดังกล่าวต้องมีความสามารถด้านการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การจัดทำแผน การประสานงาน และการจัดทำสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย

ในด้านการพัฒนาสมรรถนะ ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่า การใช้แนวคิดการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Skill Gap Analysis) ผ่านค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สามารถสะท้อนลำดับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทักษะในรูปแบบ Upskilling และ Reskilling ที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่ให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลจากการประเมินสมรรถนะมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา” สามารถสรุปผลการวิจัยโดยใช้การวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index:  $PNI_{modified}$ ) ซึ่งใช้วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ จากการประเมินและจัดลำดับความต้องการจำเป็นเชิงเปรียบเทียบ พบว่า สมรรถนะและทักษะที่ควรได้รับการพัฒนาในลำดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบสูงสุด คือ ทักษะการใช้

ภาษาอังกฤษ ( $PNI_{modified} = 0.14$ ) รองลงมาคือความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ และความสามารถเฉพาะงาน ( $PNI_{modified} = 0.12$ ) และทักษะการมองภาพองค์รวมควบคู่กับศิลปะการสื่อสาร ( $PNI_{modified} = 0.11$ ) ตามลำดับ

### อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยพะเยา” ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ระดับสมรรถนะปัจจุบันและสมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยใช้ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index:  $PNI_{modified}$ ) เพื่อระบุช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) และจัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนา ผลการวิจัยสามารถอภิปรายได้ดังนี้

#### 1. ด้านความรู้และทักษะที่จำเป็น (Knowledge and Skills)

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษมีค่า  $PNI_{modified}$  สูงที่สุด (0.14) แสดงให้เห็นว่าเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนามากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริบทของมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยดิจิทัล และการเชื่อมโยงความร่วมมือทางวิชาการในระดับสากล ส่งผลให้บุคลากรจำเป็นต้องมีความสามารถด้านภาษาอังกฤษในการสื่อสาร การจัดทำเอกสาร และการเข้าถึงองค์ความรู้จากต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Azzam (2018) ที่ทำการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะนักวิชาการแผนงานในตะวันออกกลางและพบว่า ทักษะทางภาษาและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นอุปสรรคสำคัญ (Bottleneck) ในการดำเนินงานสนับสนุนเชิงกลยุทธ์เมื่อสถาบันก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรินทร์ สมสาย (2563) ซึ่งพบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ด้านวิชาการ ทักษะการวิเคราะห์ การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการสมัยใหม่ นอกจากนี้ ทักษะภาษาอังกฤษแล้ว ผลการวิจัยยังพบว่า ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากันที่ 0.12 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรยังมีความต้องการพัฒนาองค์ความรู้เฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์นโยบาย การวางแผน และการบริหารงบประมาณ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับระเบียบของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภาครัฐ

#### 2. ด้านสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน (Functional Competencies)

ผลการวิจัยพบว่า “การมองภาพองค์รวม” และ “ศิลปะการสื่อสารสูงใจ” มีระดับความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาสูง สอดคล้องกับโมเดลการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของกระทรวงศึกษาธิการและนวัตกรรมการแห่งสหราชอาณาจักร (UK Professional Standards Framework) ที่เน้นย้ำว่า ทักษะ Soft Skills เชิงปฏิสัมพันธ์และการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) เป็นตัวแปรควบคุมที่กำหนดความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานย่อย

ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดด้านสมรรถนะเชิงหน้าที่ (Functional Competency) ที่ระบุว่าสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ ชูติพร ธีระชีพ และคณะ (2558) ซึ่งพบว่า การพัฒนาความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ รวมถึงการฝึกอบรมด้านทักษะการวิเคราะห์และการสื่อสาร สามารถยกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนได้อย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า การคิดวิเคราะห์ มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.08 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าทักษะการวิเคราะห์ ข้อมูล การสังเคราะห์สารสนเทศ และการประเมินสถานการณ์ ยังคงเป็นทักษะสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและการบริหารมหาวิทยาลัยในยุคดิจิทัล

#### 3. ด้านสมรรถนะหลัก (Core Competencies)

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะปัจจุบันและสมรรถนะที่พึงประสงค์สูงสุด แสดงให้เห็นว่าบุคลากรให้ความสำคัญกับจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีค่า  $PNI_{modified}$  สูงที่สุดในกลุ่มสมรรถนะหลัก (0.09) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรยังมีความต้องการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐที่เน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสอดคล้องกับการศึกษาของ รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์ และคณะ (2557) ที่พบว่า การพัฒนาความรู้และทักษะด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนได้อย่างชัดเจน

#### 4. การเชื่อมโยงผลการวิจัยกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าการใช้ดัชนี PNImodified เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ สามารถช่วยจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่เน้นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน การกำหนดเป้าหมาย และการวางแผนทางพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรนำผลการศึกษาดังกล่าวไปใช้ในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ การคิดวิเคราะห์ การสื่อสารเชิงนโยบาย และการสร้างความเชี่ยวชาญในสายงาน เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นองค์กรสมัยใหม่และมีขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล

#### ข้อจำกัดของการวิจัย (Research Limitations)

1. รูปแบบการประเมินตนเอง (Self-Assessment) เครื่องมือที่ใช้เป็นการให้ผู้ตอบประเมินระดับสมรรถนะของตนเอง ซึ่งอาจเกิดแนวโน้มค่าคะแนนที่สูงเกินจริง (Ceiling Effect/Response Set Bias) ส่งผลให้ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่อนข้างแคบ
2. ความหลากหลายในกลุ่มเป้าหมาย ประชากรที่ศึกษาครอบคลุมทั้งผู้ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนโดยตรง และผู้ปฏิบัติงานจริงในสายงานอื่น การใช้ชุดสมรรถนะเฉพาะชุดเดียวกันประเมินรวมกันโดยไม่แบ่งแยกเขตแดนอาจส่งผลให้ช่องว่างทางทักษะเชิงลึกของเฉพาะตำแหน่งถูกเฉลี่ยกลบไป
3. ขนาดกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากจำนวนประชากรทั้งหมดมีขนาดเล็ก (N=41) และมีอัตราตอบกลับร้อยละ 53.66 การตีความผลในทางสถิติจึงต้องทำด้วยความระมัดระวังและไม่ควรนำไปใช้อ้างอิงแบบครอบคลุมกว้างขวางในบริบทที่ต่างออกไป

#### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

1. มหาวิทยาลัยพะเยาสามารถนำผลจากการประเมินช่องว่างสมรรถนะนี้ไปใช้เป็น "กรอบแนวทางตั้งต้นในการออกแบบหลักสูตรพัฒนาทักษะรายบุคคล (IDP) โดยผลลัพธ์ดังกล่าวทำหน้าที่เป็นเข็มทิศชี้ทิศทางการจัดสรรงบประมาณพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับจุดวิกฤตที่มีความเร่งด่วนสูงสุด แทนที่จะจัดหลักสูตรแบบเหมาโหล (One-size-fits-all)
2. ควรสนับสนุนโครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ การวิเคราะห์ข้อมูล และการสื่อสารเชิงนโยบายอย่างต่อเนื่อง
3. ควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบ Upskilling และ Reskilling เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและบริบทการทำงานในอนาคต
4. ควรจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice: CoP) เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในมิติอื่นเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังมหาวิทยาลัยอื่น เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาระหว่างสถาบัน
3. ควรใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยเพิ่มการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่สามารถอธิบายบริบทและปัญหาเชิงลึกได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
4. ควรมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะภายหลังการดำเนินโครงการ เพื่อประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่นำไปใช้จริงในองค์กร

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยพะเยา และ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ พะเยา ที่ตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานสายสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้และปัญหาจากการปฏิบัติงานประจำสู่งานวิจัยเพื่อพัฒนางานตนเองได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์อังคณา ปานเทือก ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจสอบแก้ไข อันเป็นประโยชน์จนทำให้การวิจัยเพื่อพัฒนางานประจำฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

## เอกสารอ้างอิง

- ชุตติพร อีระชีพ, สุภาวรรณ วงศ์คำจันทร์ และ อริชัย เกตุจันทร์. (2558). ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 10(28), 81-96
- ไพรินทร์ สมสาย. (2563). การศึกษาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (สารนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์, ภาณุวัฒน์ รักดีวงศ์, ฉลอง ชาตรุประชีวิน และ อนุชา กอนพวง. (2557). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการ จัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 16(2), 92-103.
- สุทธิพร ภิญโญ. (2559). การพัฒนาหลักสูตรส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Al-Azzam, M. (2018). Competency gap analysis for strategic planning personnel in higher education institutions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(3), 215-229.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York, USA: John Wiley & Sons.