



ISSN: 2985-2366 (Online)

วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน

Journal of Administration Management and Sustainable Development

Homepage: <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd>e-mail: jamsdonline@gmail.com

การวิเคราะห์ความสอดคล้องโครงการพัฒนาบุคลากรกับโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10

กรณีศึกษาคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

An analysis of the alignment of human resource development projects with the
70:20:10 learning model: A case study of the Faculty of Agro-Industry,
Prince of Songkla University

ศิริดี สาสันส์^{1*}Siradee Sasanus^{1*}¹สำนักงานบริหารคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์¹Office of the Faculty of Agro-Industry, Prince of Songkla University*Corresponding author's e-mail: Siradee.k@psu.ac.th^{1*}

Received: March 19, 2026

Revised: April 19, 2026

Accepted: April 20, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. วิเคราะห์หมวดหมู่การพัฒนาของโครงการพัฒนาบุคลากร และ 2. ประเมินความสอดคล้องระหว่างโครงการพัฒนาบุคลากรกับสัดส่วนโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 ของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งมีบุคลากรทั้งหมด 99 คน โดยใช้การวิเคราะห์เอกสารจากโครงการพัฒนาบุคลากรย้อนหลัง 9 ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2560–2568 รวมทั้งสิ้น 80 โครงการ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละและค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่า โครงการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่เน้นหมวดความรู้ ความเข้าใจ และการสื่อสารองค์กร มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 57.50) เมื่อพิจารณาความสอดคล้องกับโมเดล 70:20:10 พบว่า โครงการส่วนใหญ่จัดอยู่ในรูปแบบการเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (10%) สูงถึงร้อยละ 71.25 รองลงมาคือ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (70%) ร้อยละ 16.25 และการเรียนรู้ผ่านผู้อื่น (20%) ร้อยละ 12.50 องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ทำหน้าที่เป็นกลไกต้นน้ำสำคัญในการสร้างความสอดคล้องเชิงนโยบาย ซึ่งถือเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการปฏิสัมพันธ์ (20%) และลดแรงเสียดทาน

ในการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%) ในองค์กรวิชาการ แม้จะยังมีการพึ่งพิงผู้เชี่ยวชาญภายนอกสูง แต่มีการเปลี่ยนผ่านสู่การพัฒนาการใช้ฐานข้อมูลดิจิทัล เพื่อมุ่งสู่การเป็น Smart Management และยกระดับคุณภาพตามเกณฑ์ EdPEx อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: โมเดลการเรียนรู้ 70:20:10, การพัฒนาบุคลากร, เกณฑ์ EdPEx, การสื่อสารเชิงกลยุทธ์

Abstract

This research aims to: 1. analyze the development categories of personnel development projects, and 2. evaluate the alignment between these projects and the 70:20:10 learning model at the Faculty of Agro-Industry, Prince of Songkla University, which includes a total of 99 participants. The study utilized documentary analysis, examine 80 personnel development projects over a nine-year period, covering fiscal years 2017 to 2025. The data were analyzed using descriptive statistics, focusing on percentages and means. The findings reveal that most projects place a strong emphasis on “Knowledge, Understanding, and Organizational Communication” (57.50%). In terms of alignment with the 70:20:10 model, the results indicate a significant focus on formal education (10%), which accounts for 71.25% of the total, followed by experiential learning (70%) at 16.25%, and social learning through others (20%) at 12.50%. The newly synthesized knowledge emphasizes that strategic communication acts as a vital upstream mechanism. It serves as a catalyst for social learning (20%) and helps reduce resistance during the transition to experiential learning (70%) within academic organizations. Although there is still a significant reliance on external experts, the incorporation of digital databases supports the move toward smart management and sustainable quality excellence in accordance with EDPEX criteria.

Keywords: 70:20:10 learning model, personnel development, EdPEX criteria, strategic communication

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันองค์กรทั่วโลกต้องเผชิญกับสภาวะความผันผวนอย่างรุนแรง (VUCA World) ทั้งจากการขยายตัวของเทคโนโลยีดิจิทัล (digital disruption) และสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน เช่น การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ (COVID-19) หรือความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์และสงคราม ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม และพฤติกรรมการทำงานจึงต้องเปลี่ยนจากรูปแบบดั้งเดิมสู่ความยืดหยุ่น (agility) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและสร้างนวัตกรรมภายใต้ข้อจำกัดได้ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการฝึกอบรมในห้องเรียน (formal training) เพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอต่อการรับมือกับวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เหตุการณ์เหล่านี้ ทำให้การรวมกลุ่มอบรมทำได้ยากขึ้น แนวคิดโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 (Jennings, 2013) จึงก้าวเข้ามาเป็นบทบาทสำคัญ โดยเน้นว่า การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเกิดจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง 70% และการเรียนรู้ผ่านสังคมหรือการแลกเปลี่ยน 20% ในขณะที่การอบรมแบบทางการมีสัดส่วนเพียง 10% ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McCall et al. (1988) ที่ระบุว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักเรียนรู้จากบทเรียนที่ยากลำบากและการลงมือทำจริงมากกว่าการนั่งเรียนในห้อง

คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 99 คน (คณะอุตสาหกรรมเกษตร

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2568) จัดเป็นหน่วยงานขนาดกลาง (กองนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2566a, 2566b) ในฐานะองค์กรที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล ได้ขับเคลื่อนภารกิจภายใต้กลยุทธ์การเป็น Smart Management เพื่อบริหารจัดการทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะภายใต้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) หมวด 5 (workforce) สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2567) ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการจัดการบุคลากรที่เข้มแข็ง เพื่อบรรลุผลสำเร็จทางยุทธศาสตร์ โดยคณะฯ ประสบความสำเร็จในการผ่านการตรวจประเมินระดับ EdPEX 300 (รายงานผลการประเมินคุณภาพ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2568) จากการศึกษา พบว่า แม้อัตรา 70:20:10 จะได้รับการยอมรับในระดับสากล ในบริบทสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีสายสนับสนุนและสายวิชาการสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พบว่า โครงการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับรูปแบบการอบรม 10% เป็นหลัก นอกจากนี้ งานวิจัยส่วนใหญ่มีมุมมองไปที่ผลสัมฤทธิ์ของการอบรมรายโครงการ แต่ยังขาดการวิเคราะห์ความสอดคล้องเชิงโครงสร้าง (structural alignment) ว่า โครงการทั้งหมดในรอบหลายปีนั้น มีสัดส่วนสมดุลตามแนวคิด 70:20:10 นอกจากสัดส่วนรูปแบบการเรียนรู้แล้ว ประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรยังขึ้นอยู่กับกรอบมุมมองประกอบหลักของสมรรถนะ ซึ่งในงานศึกษานี้ได้ประยุกต์ใช้ หลักการ KUSA จากแนวคิดของ Bloom (1956) ในการวิเคราะห์หมวดหมู่ของโครงการ ได้แก่ ด้านความรู้ ความเข้าใจ (knowledge & understanding) เพื่อสร้างพื้นฐานทางวิชาการ ด้านทักษะ (skill) เพื่อการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และ ด้านทัศนคติ (attitude) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงบูรณาการหมวดการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เพื่อเปลี่ยนความรู้ระดับบุคคลให้เป็นความรู้ขององค์กร (explicit & tacit knowledge) (Nonaka & Takeuchi, 1995) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความยั่งยืนภายใต้บริบท Smart Management และในบทบาทของการดูแลบุคลากร ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิด KUSA Model มาเป็นเครื่องมือในการจำแนกหมวดหมู่ความต้องการพัฒนา เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนว่า โครงการนั้นมุ่งเน้นการสร้างความรู้ (Knowledge: K) ทัศนคติ (Attitude: A) หรือทักษะ (Skill/ability: S) ซึ่งข้อมูลจาก KUSA นี้ จะเป็นเข็มทิศสำคัญในการเลือกรูปแบบการเรียนรู้ตามโมเดล 70:20:10 ที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น หากโครงการถูกระบุอยู่ในหมวดการสร้างความรู้ (K) รูปแบบการเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (10%) ย่อมเป็นจุดเริ่มต้นที่จำเป็น แต่หากโครงการมุ่งเน้นการสร้างทักษะ (S) หรือการปรับทัศนคติ (A) องค์กรจำเป็นต้องขยายรูปแบบไปสู่การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (70%) และการเรียนรู้ผ่านผู้อื่น (20%) เช่น ระบบพี่เลี้ยงหรือการสะท้อนคิด การเชื่อมโยงระหว่างหมวดหมู่ KUSA และรูปแบบ 70:20:10 จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะเปลี่ยนจากการพัฒนาตามภารกิจไปสู่การพัฒนาเชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษาอย่างแท้จริง

แม้ที่ผ่านมาคณะอุตสาหกรรมเกษตร จะมีการดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่การขาดการวิเคราะห์เชิงลึกตามแนวทางโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 ถือเป็นช่องว่างสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลการบรรลุเกณฑ์ EdPEX ในเชิงปฏิบัติ โดยเฉพาะในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (workforce focus) เนื่องจากการพัฒนาที่พึ่งพิงเพียงรูปแบบการอบรมในห้องเรียน (10%) เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถรับประกันได้ว่าบุคลากรจะเกิดทักษะและสมรรถนะที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการ (performance improvement) ได้จริง หากปราศจากการวิเคราะห์สัดส่วนการเรียนรู้ที่สมดุล องค์กรย่อมเผชิญกับความเสี่ยงในการลงทุนที่สูญเปล่า (training waste) และไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นพอที่จะตอบสนองต่อตัวชี้วัดด้านนวัตกรรมและความยั่งยืนในหมวดที่ 7 ของเกณฑ์ EdPEX ได้อย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์หมวดหมู่การพัฒนาของโครงการพัฒนาบุคลากรของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2. เพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างโครงการพัฒนาบุคลากรกับสัดส่วนโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10
3. เพื่อเสนอแนวทางและรูปแบบการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ (strategic development model) ที่สอดคล้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาและโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10

การทบทวนวรรณกรรม

ฤชชุดา เทพยากุล (2562) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับองค์กรสมัยใหม่นั้นต้องคำนึงถึงการพัฒนาบุคลากรในขอบเขตที่กว้างขวางกว่าเดิม และเชื่อมโยงการฝึกอบรมมาเป็นส่วนหนึ่ง และมองการพัฒนาคนเป็นเรื่องการลงทุนให้เกิดความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานอย่างสูงสุดจนกลายเป็นองค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง ความเป็นองค์กรที่บรรลุผลลัพธ์ในระยะยาวสูงกว่าองค์กรคู่แข่ง โดยสามารถปรับตัว จัดการความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สามารถบูรณาการการจัดการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามท้องที่องค์กรต้องการและกลายเป็นทุนมนุษย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้ในที่สุด ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพดีเยี่ยม (Schreurs & Meingast, 2015) การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความชำนาญ ต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับเปลี่ยนเปลี่ยนระบบการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม จากการนำกระบวนการเก่า ๆ มาพัฒนาเป็นกระบวนการใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (กวีรัตน์ เกียรติบุญสนอง, 2567)

แนวคิดสมรรถนะ KUSA (Knowledge, Understanding, Skill, Attitude) การพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมองค์ประกอบของสมรรถนะ (competency) ซึ่งประยุกต์มาจาก Bloom's Taxonomy (Bloom, 1956) โดยแบ่งออกเป็น 1) Knowledge & Understanding (K&U) เป็นการสร้างความรู้และความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎี หรือระเบียบปฏิบัติที่จำเป็นต่อการทำงาน 2) Skill (S) เป็นทักษะเชิงปฏิบัติ (hard skills) และทักษะทางสังคม (soft skills) ที่เกิดจากการฝึกฝนจนชำนาญ 3) Attitude (A) เป็นทัศนคติ แรงจูงใจ และคุณลักษณะนิสัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และ 4) ความเชื่อมโยง ในยุคปัจจุบัน การพัฒนาเพียงด้านความรู้ (K) ไม่เพียงพออีกต่อไป องค์กรต้องเน้นการสร้างทักษะใหม่ (S) และทัศนคติที่ยืดหยุ่น (A) เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (McCall et al, 1988)

โมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 (The 70:20:10 Learning Model) Lombardo & Eichinger (1996) ได้นำเสนอสัดส่วนของการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับบุคลากรไว้ว่า 1) 70% Experiential Learning เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (on-the-job) การแก้ปัญหา และการรับมอบหมายโครงการ (stretch assignments) 2) 20% Social Learning เป็นการเรียนรู้ผ่านผู้อื่น (exposure) เช่น การโค้ช (coaching) การมีพี่เลี้ยง (mentoring) และการแลกเปลี่ยนในกลุ่มเครือข่าย และ 3) 10% Formal Learning เป็นการเรียนรู้ที่เป็นระบบ (education) เช่น การเข้าอบรม สัมมนา หรือการเรียนออนไลน์ โดยที่ Jennings (2013) ระบุว่า องค์กรที่ปรับสัดส่วนการเรียนรู้ให้เข้าใกล้โมเดลนี้ จะมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและความคล่องตัว (agility) สูงกว่าองค์กรที่เน้นเพียงการอบรมแบบดั้งเดิม

ในมิติของการพัฒนาบุคลากรยุคใหม่ แนวคิดพลักรู้ อาริวงค์ศิลป์ (2567) ระบุว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากยุคบริหารงานบุคคลสู่ยุคดิจิทัล โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากยุคการบริหารงานบุคคลเป็นวิธีการที่จะนำไปใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีความรู้เรื่องไซเบอร์สเปซ การก้าวล้ำตามเทรนด์อยู่เสมอ เป็นกระบวนการที่จะช่วยในการทำงานอย่างชาญฉลาด สอดคล้องกับแนวคิดของกวีรัตน์ เกียรติบุญสนอง (2567) ที่เสนอว่า การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาต้องมุ่งเน้นความฉลาดทางดิจิทัล (digital intelligence) เพื่อรองรับการบริหารจัดการแบบ Smart Management ซึ่งจะช่วยเปลี่ยนการเรียนรู้แบบ 10% (การอบรม) ให้เข้าสู่รูปแบบ 70% (การแก้ปัญหาผ่านระบบดิจิทัลหน้าจอ) ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำยิ่งขึ้น

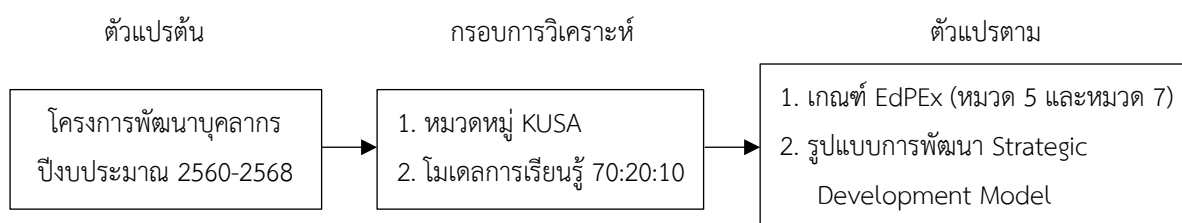
ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดหลักในการวิจัย

แนวคิด/ทฤษฎี	จุดเน้นสำคัญ	ความเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร
EdPEX (หมวด 5)	ความเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรกับผลการดำเนินการ	เป็นเป้าหมายสูงสุด (goal) ในการยกระดับคุณภาพองค์กร
KUSA Model	การจำแนกความรู้ ทักษะ และทัศนคติ	ใช้เป็นเครื่องมือวินิจฉัย (diagnostic tool) เพื่อเลือกวิธีพัฒนา
70:20:10 Model	สัดส่วนการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ สังคม และหลักสูตร	เป็นรูปแบบการเรียนรู้ (learning model) ที่สร้างผลสัมฤทธิ์จริง
Smart Management	การบริหารจัดการด้วยข้อมูลและเทคโนโลยี	เป็นบริบทใหม่ที่ขับเคลื่อนผ่านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (digital transformation)

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างแนวคิดหลักในการวิจัย สรุปได้ว่า EdPEX (หมวด 5) มีความเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรกับผลการดำเนินการ แนวคิดสมรรถนะ KUSA เพื่อจำแนกประเภทการพัฒนาในหมวดความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และ 70:20:10 Model เพื่อทราบสัดส่วนการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ สังคม และหลักสูตร และ Smart Management การบริหารจัดการด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีที่เป็นจริง (management by fact)

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลโครงการพัฒนาบุคลากร แยกตามรายหมวดการพัฒนา งบประมาณที่ได้รับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ระหว่างปีงบประมาณ 2560-2568 วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย โดยใช้โปรแกรม Microsoft Excel และโปรแกรม Microsoft Word จัดเก็บอย่างเป็นระบบและแสดงผลลัพธ์ เพื่อนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตาราง มีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ บันทึกโครงการที่ได้รับจัดสรรในการพัฒนาบุคลากรจากเอกสารและระบบฐานข้อมูลรายงาน โดยแบ่งเป็นแหล่งข้อมูลหมวดหมู่การพัฒนาบุคลากร KUSA Model (วีระชัย จันท์สุข, 2563) ประกอบด้วย 4 หมวด แบ่งเป็นหมวดความรู้ความเข้าใจและการสื่อสาร องค์กร หมวดพัฒนาทักษะ หมวดพัฒนาทัศนคติ และหมวดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาจากเอกสารหรือข้อมูลจากการบันทึกโครงการที่จัดเก็บอยู่ในรูปแบบของ Microsoft Word และ Microsoft Excel

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้ออกแบบการเก็บข้อมูล โดยปรากฏในรูปแบบตารางบันทึกการเก็บข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร จำนวนโครงการที่จัด จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ร่วมโครงการ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงแบ่งตามหมวด (cost) ประกอบด้วย หมวดค่าตอบแทน เช่น ค่าตอบแทนวิทยากร ผู้ช่วยวิทยากร ค่าตอบแทนค่าปฏิบัติงานล่วงเวลาบุคลากรที่เป็นผู้จัดโครงการ หมวดการเดินทาง เช่น ค่าเดินทางของวิทยากร ผู้ช่วยวิทยากร หมวดสถานที่ เช่น ค่าเช่าสถานที่ หมวดวัสดุอุปกรณ์โครงการ หมวดค่าอาหารของผู้เข้าอบรม หมวดค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าเลี้ยงรับรอง ค่าของที่ระลึก ค่าวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากเงินรายได้คณะในการจัดโครงการ และตารางความเชื่อมโยง ความสอดคล้องของโครงการพัฒนาบุคลากรกับหมวดหมู่การพัฒนาและโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2560-2568 โดยวิเคราะห์เป็นหมวดหมู่การพัฒนาเพื่อให้เป็นข้อมูลการพัฒนาที่เชื่อมั่นได้ว่า การพัฒนาองค์กรและบุคลากรมีการเติบโตอย่างสมดุล ไม่เน้นการพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปีงบประมาณ 2560-2568 การเก็บรวบรวมข้อมูลทำโดย 1) เก็บรวบรวมข้อมูลประเภทเอกสาร ในรูปแบบไฟล์ Microsoft Excel และ Microsoft Word และ 2) เก็บรวบรวมข้อมูลสถิติย้อนหลังในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับสถิติแบบง่าย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) และร้อยละ (percentage) ด้วยโปรแกรม Microsoft Excel

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประจำปีงบประมาณ 2560-2568 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ที่ 1 วิเคราะห์หมวดหมู่การพัฒนาของโครงการพัฒนาบุคลากรของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และวัตถุประสงค์ที่ 2 ประเมินความสอดคล้องระหว่างโครงการพัฒนาบุคลากรกับสัดส่วนโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 และนำเสนอผลการวิเคราะห์จุดเด่นของการจัดโครงการและจุดที่ต้องพัฒนาในอนาคต นำมากำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กร และเพื่อที่ได้เสนอผู้บริหารกำหนดทิศทางและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว

ตารางที่ 2 จำนวนโครงการพัฒนาบุคลากร ปีงบประมาณ 2560-2568 แยกตามรายหมวดการพัฒนา

ปีงบประมาณ	หมวดการพัฒนา								รวม
	ความรู้ความเข้าใจและการสื่อสารองค์กร		ทักษะ		ทัศนคติ		แลกเปลี่ยนเรียนรู้		
	จำนวนโครงการ	ร้อยละ	จำนวนโครงการ	ร้อยละ	จำนวนโครงการ	ร้อยละ	จำนวนโครงการ	ร้อยละ	
2560	3	75.00	0	0.00	1	25.00	0	0.00	4
2561	5	83.00	1	17.00	0	0.00	0	0.00	6
2562	7	78.00	2	22.00	0	0.00	0	0.00	9
2563	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0
2564	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0
2565	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	100	2
2566	7	41.00	4	23.00	3	18.00	3	18.00	17
2567	14	58.00	3	13.00	3	13.00	4	16.00	24
2568	10	62.50	4	25.00	2	6.25	2	6.25	18
รวม	46		14		9		11		80
ร้อยละ	57.50		17.50		11.25		13.75		100

จากตารางที่ 2 พบว่า โครงการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ เป็นหมวดพัฒนาความรู้ความเข้าใจและการสื่อสารองค์กร จำนวน 46 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 57.50 รองลงมา คือ หมวดทักษะ จำนวน 14 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 17.50 หมวดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวน 11 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 13.75 และหมวดทัศนคติ จำนวน 9 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 11.25

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์โครงการพัฒนาบุคลากร ปีงบประมาณ 2560-2568 กับโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10

ลำดับที่	ชื่อโครงการ	70:20:10 Model		
		70% เรียนรู้ผ่านประสบการณ์	20% เรียนรู้ผ่านผู้อื่น	10% เรียนรู้ผ่านหลักสูตร
ปีงบประมาณ 2560				
1	อบรมเชิงปฏิบัติการการเรียนการสอนแบบ Active Learning โดยใช้ Flip Classroom			☒
2	สัมมนาแผนกลยุทธ์ปี 2560-2564			☒
3	อบรมเชิงปฏิบัติการการบริหารจัดการ ตามระบบ LEAN			☒
4	อบรมเชิงปฏิบัติการ Unlock Your Power			☒

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์โครงการพัฒนาบุคลากร ปีงบประมาณ 2560-2568 กับโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 (ต่อ)

		70:20:10 Model		
ลำดับที่	ชื่อโครงการ	70% เรียนรู้ผ่านประสบการณ์	20% เรียนรู้ผ่านผู้อื่น	10% เรียนรู้ผ่านหลักสูตร
ปีงบประมาณ 2561				
5	สัมมนาและเรียนรู้เกณฑ์ EdPEx ณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่			☒
6	อบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาระบบ บริหารจัดการความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการ			☒
7	อบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนางาน ประจำสำนักงานวิชาการ R to R สายสนับสนุน	☒		
8	อบรมเชิงปฏิบัติการการผลิต ผลิตภัณฑ์จากเนื้อสัตว์			☒
9	อบรมเชิงปฏิบัติการการบริหารสำนักงานแบบ LEAN			☒
10	อบรมเชิงปฏิบัติการทักษะการช่วยชีวิตเบื้องต้น CPR			☒
ปีงบประมาณ 2562				
11	สัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการการดูแลนักศึกษาเรียนอ่อน			☒
12	ฟังบรรยายการบริหารจัดการทรัพย์สินปัญญาอย่างครบวงจร			☒
13	สัมมนาหลักสูตรทิศทางอุตสาหกรรมเกษตรในอนาคต			☒
14	ฟังบรรยายความรู้พิษจากสัตว์ พ.ศ. 2558 และการจดแจ้ง			☒
15	อบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการสอนแบบบูรณาการด้วย WIL			☒
16	ฟังบรรยาย Active Learning กับ ผู้เรียนยุค GEN Y			☒
17	อบรมเชิงปฏิบัติการการเขียน SIPOC เพื่อกระบวนการทำงาน			☒
18	English Conversation สายสนับสนุน			☒
19	อบรมเชิงปฏิบัติการ Microsoft Word ขั้นสูง			☒
ปีงบประมาณ 2563-2564				
สถานการณ์โรคระบาดโควิด 2019 จึงไม่มีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร				
ปีงบประมาณ 2565				
20	บรรยาย Zoom Online การทำคลิปวิดีโออย่างง่าย	☒		
21	บรรยาย Zoom Online เรื่อง R To R One Sheet	☒		
ปีงบประมาณ 2566				
22	บรรยายพิเศษบทบาทการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการดูแลนักศึกษายุคปัจจุบัน			☒
23	อบรมแนวคิดการเป็นผู้ประกอบการ			☒
24	อบรมเชิงปฏิบัติการการทำวิจัยสู่เชิงพาณิชย์			☒

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์โครงการพัฒนาบุคลากร ปีงบประมาณ 2560-2568 กับโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 (ต่อ)

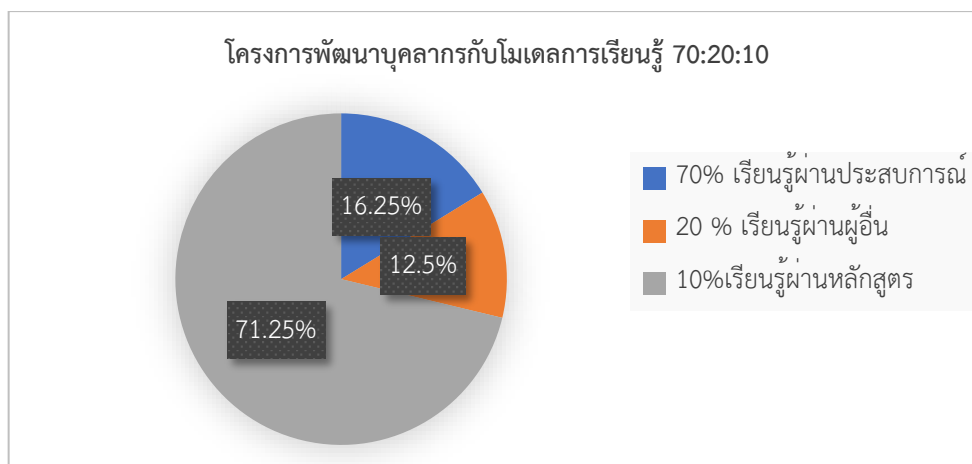
ลำดับที่	ชื่อโครงการ	70:20:10 Model		
		70% เรียนรู้ผ่านประสบการณ์	20% เรียนรู้ผ่านผู้อื่น	10% เรียนรู้ผ่านหลักสูตร
25	ปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่		☑	
26	สัมมนาอาจารย์และการเขียน CLO			☑
27	สัมมนาแผนกลยุทธ์คณะฯ ประจำปีงบประมาณ 2566-2570			☑
28	อบรมเชิงปฏิบัติการ Infographic ด้วย CANVA			☑
29	อบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการฐานข้อมูลด้วย Excel Database			☑
30	อบรมเชิงปฏิบัติการ Navigation Word			☑
31	อบรมเชิงปฏิบัติการ English day			☑
32	อบรมเชิงปฏิบัติการคุณลักษณะของผู้นำผ่านวิกฤต			☑
33	อบรมเชิงปฏิบัติการ Creative Thinking and Communication			☑
34	อบรมเชิงปฏิบัติการบุคลิกภาพปรับบุคลิกที่ใช้ในปี 2023			☑
35	KM แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 1 แลกเปลี่ยนการไปนำผลงานมหรณพ ประชุมวิชาการระดับชาติ	☑		
36	KM แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 2 แลกเปลี่ยนการอบรมงานด้านซ่อมบำรุง	☑		
37	KM แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 3 แลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติด้านการเงิน	☑		
ปีงบประมาณ 2567				
38	สัมมนาอาจารย์ ปิดภาคการศึกษา 1/2566 แนวทางการจัดการเรียนการสอน			☑
39	สัมมนาอาจารย์ ปิดภาคการศึกษา 2/2566 และเตรียมความพร้อมรองรับอัตรา อาจารย์เกษียณอายุ			☑
40	อบรมความรู้ AUN QA			☑
41	Sharing EdPEX 300			☑
42	อบรม Rebranding			☑
43	ฟังบรรยายการเขียน พม 01-02 สำหรับสายอำนวยการเพื่อยื่นขอตำแหน่งสูงขึ้น			☑
44	SIPOC Day และดูงาน Smart Management ม.วลัยลักษณ์ จ.นครศรีธรรมราช		☑	
45	บรรยายการสร้างคอนเทนต์ยุคปัจจุบันเพื่อภาพลักษณ์องค์กร			☑
46	สัมมนาเชิงปฏิบัติการปรับภาพลักษณ์องค์กรสำนักงานบริหาร			☑

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์โครงการพัฒนาบุคลากร ปีงบประมาณ 2560-2568 กับโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโครงการ	70:20:10 Model		
		70% เรียนรู้ผ่านประสบการณ์	20% เรียนรู้ผ่านผู้อื่น	10% เรียนรู้ผ่านหลักสูตร
47	โครงการสื่อสารองค์กรของผู้บริหาร Lunch Talk รายงานการกำตบดูแลการดำเนินการบริหารงาน ครั้งที่ 1		☒	
48	โครงการสื่อสารองค์กรของผู้บริหาร Lunch Talk นโยบายและการดำเนินการบริหารงาน ครั้งที่ 2		☒	
49	โครงการสื่อสารองค์กรของผู้บริหาร Lunch Talk นโยบายและการดำเนินการบริหารงาน ครั้งที่ 3 รายสาขา		☒	
50	โครงการสื่อสารองค์กรของผู้บริหาร Lunch Talk นโยบายและการดำเนินการบริหารงาน ครั้งที่ 4		☒	
51	อบรมเชิงปฏิบัติการ Dashboard By Power BI รุ่นที่ 1			☒
52	อบรมเชิงปฏิบัติการ Dashboard By Power BI รุ่นที่ 2			☒
53	English Day 2 กลุ่ม 1 บรรจตุต่ำกว่าปริญญาตรี			☒
54	English Day 2 กลุ่ม2 ปริญญาตรี			☒
55	อบรมเชิงปฏิบัติการ DISC เรียนรู้ตนเองเข้าใจผู้อื่นเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน			☒
56	อบรมเชิงปฏิบัติการ Smart Skill for Leadership			☒
57	อบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนา Competency เพื่อความเป็นมืออาชีพและเทคนิคการแก้ปัญหา			☒
58	KM แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 1 ด้านการพัฒนางานประจำสู่งานพัฒนาสายอำนวยการ	☒		
59	KM แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 2 ด้านการพัฒนางานประจำสู่งานพัฒนาสายอำนวยการ	☒		
60	KM แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 3 ด้านการพัฒนางานประจำสู่งานพัฒนาสายอำนวยการ	☒		
61	KM แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 3 ด้านการพัฒนางานประจำสู่งานพัฒนาสายอำนวยการ	☒		
ปีงบประมาณ 2568				
62	บรรยาย Tip & Tricks แลกเปลี่ยนเรียนรู้การขอตำแหน่งวิชาการ			☒
63	เตรียมความพร้อม EdPEx 300			☒

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์โครงการพัฒนาบุคลากร ปีงบประมาณ 2560-2568 กับโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโครงการ	70:20:10 Model		
		70% เรียนรู้ผ่านประสบการณ์	20% เรียนรู้ผ่านผู้อื่น	10% เรียนรู้ผ่านหลักสูตร
64	แนวทางการดำเนินการ AUN QA ของหลักสูตร			☒
65	บรรยายความรู้กับโครงการประเมินห้องแลป ESPRel			☒
66	สัมมนาอาจารย์ภาคการศึกษา 2/2567			☒
67	โครงการสื่อสารองค์กรของผู้บริหาร Lunch Talk นโยบายและการดำเนินการ บริหารงาน ครั้งที่ 1		☒	
68	โครงการสื่อสารองค์กรของผู้บริหาร Lunch Talk Qs Ranking ครั้งที่ 2		☒	
69	Focus Group ผู้บริหารพบอาจารย์รุ่นกลาง-ใหม่ “การเตรียมการเป็นผู้บริหาร ระดับหลักสูตร/คณะ”		☒	
70	บรรยายพิเศษเนื่องในโอกาสครบรอบ 49 ปีอุตสาหกรรมเกษตรก้าวหน้าอย่างยั่งยืน			☒
71	บรรยายเข้าใจตน ใส่ใจสิทธิ์ เสริมสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร			☒
72	KM แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 1 ด้านการพัฒนางานประจำสู่งานพัฒนาเพื่อการเป็น Best Practice	☒		
73	KM แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 2 ด้านการพัฒนางานประจำสู่งานพัฒนาเพื่อการเป็น Best Practice	☒		
74	อบรมเชิงปฏิบัติการทักษะการนำเสนอผลงาน		☒	
75	Conversational English สายสำนักงานบริหาร			☒
76	Conversational English ฝ่ายวิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์			☒
77	โครงการหมู่บ้านความก้าวหน้า นำเสนอผลงาน ปชมท.7	☒		
78	อบรมเชิงปฏิบัติการการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วย ECRS			☒
79	อบรมเชิงปฏิบัติการ 7 habits เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน			☒
80	อบรมเชิงปฏิบัติการสื่อสารฉบับผู้บริหารและการสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกน้อง			☒
ภาพรวม		13	10	57
ร้อยละ		16.25	12.50	71.25



ภาพที่ 2 โมเดลการเรียนรู้โครงการพัฒนาบุคลากร

จากตารางที่ 3 และภาพที่ 2 พบว่า โครงการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ เป็นโมเดลการพัฒนาแบบ 10% เรียนรู้จากหลักสูตร จำนวน 57 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 71.25 รองลงมาเป็นโมเดลการพัฒนาแบบ 70% เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ จำนวน 13 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 16.25 และโมเดลการพัฒนาแบบ 20% เรียนรู้ผ่านผู้อื่น จำนวน 10 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 12.5

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 วิเคราะห์ผลดำเนินการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ 2560-2568 คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จากการศึกษาพบว่า โครงการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ เน้นไปที่หมวดการพัฒนาความรู้ความเข้าใจและการสื่อสารองค์กร (ร้อยละ 57.50) ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงเกินครึ่งหนึ่งของโครงการทั้งหมด ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่า คณะอุตสาหกรรมเกษตรให้ความสำคัญกับการสร้างความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ผ่านการสื่อสาร (strategic alignment through communication) เป็นอันดับแรก การสื่อสารทิศทางและนโยบายที่ชัดเจน เช่น โครงการ Lunch Talk และการถ่ายทอดเกณฑ์ EdPEX ช่วยลดความคลุมเครือในการปฏิบัติงานและสร้างความตระหนักถึงเป้าหมายร่วมกันขององค์กร การสื่อสารในฐานะตัวขับเคลื่อนเกณฑ์ EdPEX ในฐานะองค์กรที่ผ่านเกณฑ์ EdPEX 300 การสื่อสารนโยบายจากผู้บริหารสู่บุคลากร (leadership communication) ในหมวด 1 ถือเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้บุคลากรเข้าใจเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ หากบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ (knowledge) แม้จะมีทักษะ (skill) ที่ดี ก็ไม่สามารถผลักดันองค์กรไปในทิศทางเดียวกันได้ ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดการนำองค์กรเชิงกลยุทธ์ตามเกณฑ์ EdPEX หมวด 1 และหมวด 5 (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2567) ที่ระบุว่า การที่องค์กรมีสื่อสารภายในองค์กรที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินงานที่ดีจะส่งผลต่อความผูกพันและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์กรการเรียนรู้ (organization culture) การที่มีหมวดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทักษะ (skill) รองลงมา แสดงให้เห็นว่า คณะพยายามเปลี่ยนผ่านจากการรับรู้ไปสู่การลงมือทำ โดยเฉพาะในช่วงปี 2565-2568 ที่เริ่มมีโครงการด้านการรู้ดิจิทัล (digital literacy) และแดชบอร์ด (dashboard) มากขึ้น สิ่งนี้สะท้อนถึงการปรับตัวตามกระแสพลวัตของโลกวิชาการยุคใหม่ อรรถพล ผลประเสริฐ และคณะ (2569) ได้อธิบายไว้ว่า ทักษะดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษา ประกอบด้วย 12 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการเข้าใจ ทักษะการเข้าถึง ทักษะการใช้ ทักษะการสร้าง

ทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการจัดการ ทักษะการประยุกต์ใช้ ทักษะการสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานร่วมกัน ทักษะการปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล และทักษะความปลอดภัยทางดิจิทัล ซึ่งการประยุกต์ใช้ทักษะดิจิทัลเหล่านี้ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและยกระดับการจัดการในสถาบันการศึกษาให้ตอบสนองต่อความท้าทายในยุคดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันจะทำให้สถาบันการศึกษาสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงในวงการการศึกษาและพัฒนาไปในทิศทางที่ทันสมัยและยั่งยืน การเรียนรู้และการพัฒนา ที่ต้องเสริมด้วย โปรแกรมการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามหน้าที่การปฏิบัติงาน (learning by course) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้รอบด้าน (อาภรณ์ ภูวพิณพันธุ์, 2560) มหาวิทยาลัยในยุคพลิกผันจำเป็นต้องสร้างความสมดุลระหว่าง hard skills และ soft skills ควบคู่ไปกับการสื่อสารนโยบายที่โปร่งใส เพื่อรักษาเสถียรภาพขององค์กรและหมวดทัศนคติ แม้หมวดทัศนคติจะมีสัดส่วนร้อยละ 9.00 แต่ถือเป็นส่วนที่ทำได้ยากที่สุด การคงอยู่ของโครงการกลุ่ม 7 Habits หรือ DISC แสดงให้เห็นว่า คณะไม่ได้ละเลยเรื่อง mindset ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาทักษะ (up-skill/re-skill) เกิดความยั่งยืน

การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ประเมินความสอดคล้องระหว่างโครงการพัฒนาบุคลากรกับสัดส่วนโมเดล การเรียนรู้ 70:20:10 การที่คณะฯ มีโครงการแบบเรียนรู้จากหลักสูตร 10% มากที่สุด ร้อยละ 71.25 สะท้อนให้เห็นว่า องค์กร ยังคงให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้เชิงทฤษฎีเป็นหลัก ซึ่งมักเห็นได้ชัดในสถาบันการศึกษาที่คุ้นชินกับการเรียนการสอน ในห้องเรียน สอดคล้องกับงานวิจัย (เกตุศิรินทร์ กาญจนกังวาลกุล และวิเชต คำบุญรัตน์, 2565) การพัฒนาหลักสูตร 10% คือ การฝึกอบรมองค์กรเน้นพัฒนาด้านผู้นำของผู้บริหารระดับต้น เป็นหลักโดยมีการกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาพร้อมรายงาน ผลลัพธ์ เนื่องจากบริหารจัดการง่ายและประเมินผลเชิงปริมาณได้สะดวก ซึ่งตรงกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสถาบันศึกษา โดยเฉพาะคณะอุตสาหกรรมเกษตร ที่เริ่มกระบวนการพัฒนาบุคลากรจากหัวข้อการอบรม มากกว่าปัญหาหน้างาน และการประเมินผลลัพธ์ประเมินได้ง่ายและเป็นรูปธรรม และการเสริมแรงจากผู้เชี่ยวชาญการ 10% เป็นการสัมมนา เพื่อช่วยให้ เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ (นิศาชล คณางค์ และพัชรา วาณิชชิน, 2564) ทำให้โครงการส่วนใหญ่ไปตกอยู่ในหมวด 10% และการจัดโครงการแบบโมเดลการเรียนรู้แบบ 10% ในเบื้องต้นได้ยากกว่าการวัดผลจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (70%) ที่มีความซับซ้อนในการประเมินและ สามารถวัดผลที่จับต้องได้ง่ายในการวัดผลเชิงปริมาณ เช่น จำนวนผู้เข้าร่วม ชั่วโมง การอบรม และแบบประเมินความพึงพอใจ Clardy (2018) ชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานมักใช้ 10% เป็น เครื่องมือสร้างความมั่นใจ (compliance & comfort zone) ให้กับผู้บริหารว่าได้ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรแล้ว และวัฒนธรรมของคณะ สายวิชาการมัก เชื่อมั่นในผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ดังนั้นการเชิญวิทยากรมาบรรยาย หรือสัมมนาจึงเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมสูงสุด ที่ในรูปแบบการเรียนรู้

การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ 3 เสนอแนวทางและรูปแบบการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ (strategic development model) ที่สอดคล้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาและโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 ผลจากการนำเสนอ แนวทางและรูปแบบการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ Kolb (1984) ในทฤษฎีการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ ที่ระบุว่า การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต้องประกอบด้วยวงจรการลงมือทำและการสะท้อนคิด ซึ่งรูปแบบ ที่ผู้วิจัยนำเสนอได้พยายามปรับลดสัดส่วนการเรียนรู้แบบรับฟัง (10%) และเพิ่มสัดส่วนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (70%) ผ่านการใช้ระบบแดชบอร์ด (dashboard) มาเป็นเครื่องมือสะท้อนผลการทำงานจริง นอกจากนี้การนำระบบปัญญาประดิษฐ์ มาใช้ เพื่อเป็นตัวกลางในการสื่อสาร เพื่อลดความซับซ้อนของการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ด้วยตนเอง จะช่วย ในการทำงานอย่างชาญฉลาด (พลัญญ์ อาริวงค์ศิลป์, 2567) และบทบาทของงานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเปลี่ยนบทบาทจาก การเป็นผู้จัดอบรม (training provider) สู่การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (strategic partner) ที่ใช้ข้อมูลเทคโนโลยียุคดิจิทัล มาวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (competency gap) รายบุคคล ซึ่งจะช่วยทำให้การบรรลุเกณฑ์ EdPEX หมวด 5 (workforce focus) และหมวด 7 (results) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ารูปแบบเดิมที่เป็นเพียงการอบรมตามภารกิจ

องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยนี้ได้เป็นเพียงการรวบรวมสถิติโครงการ แต่เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างกรอบแนวทาง (framework) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน โดยเน้นการวิเคราะห์เชิงระบบเพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นเข็มทิศในการกำหนดนโยบาย การยกระดับทักษะ (up-skill) และการเรียนรู้ทักษะใหม่ (re-skill) ในอนาคต ผลการศึกษาเรื่องวิเคราะห์ความสอดคล้อง โครงการพัฒนาบุคลากรกับโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 กรณีศึกษาคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ บทสรุปองค์ความรู้ใหม่ คือ กระบวนการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD synthesis process) จากการวิเคราะห์เชิงระบบ (systematic analysis) โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ของโครงการพัฒนาบุคลากรปี 2560-2568 ออกมาเป็นแนวทาง HR แนวใหม่สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การเปลี่ยนผ่านจากงานประจำสู่งานเชิงวิเคราะห์ (R to R) แทนที่จะรายงานเพียงจำนวนโครงการหรือผู้เข้าร่วม (data) งานนี้ได้ถอดบทเรียนให้เห็นว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ระหว่างงบประมาณที่ใช้กับการตอบโจทย์ เกณฑ์ EdPEX เป็นสิ่งจำเป็น องค์ความรู้ใหม่คือ HR ยุคใหม่ต้องทำหน้าที่เป็นนักวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถชี้ให้เห็นได้ว่า ทุก ๆ 10% ของการอบรม ต้องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในส่วน 70% ได้อย่างไร

ประเด็นที่ 2 การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นทำหน้าที่เป็นกลไกต้นน้ำสำคัญในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจของบุคลากรที่สำคัญ ผลการศึกษาพบว่า สัดส่วนโครงการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและหมวดการสื่อสารและนโยบายที่สูงเกินกึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 57.50) ไม่ใช่เพียงการถ่ายทอดข้อมูล แต่เป็นกลไกการสร้างการรับรู้แบบบูรณาการ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างในภาระงานระหว่างสายวิชาการที่ทำหน้าที่หลักในการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ กับสายอำนวยการ ที่มีหน้าที่สนับสนุนภารกิจหลักของสายวิชาการและสนับสนุนองค์กร องค์ความรู้ คือ การสื่อสารนโยบายผ่านโครงการลักษณะ การเสวนากลางวันของผู้บริหาร การสนทนากลุ่มแยกกลุ่มงาน และสัมมนาแยกสายงาน ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือลดแรงเสียดทาน (friction reduction) ต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยให้การนำเกณฑ์ EdPEX มาใช้อย่างต่อเนื่องตลอด 9 ปี ประสบความสำเร็จมากกว่าการเน้นเพียงการฝึกทักษะเฉพาะด้าน

ประเด็นที่ 3 การสร้างกระบวนการเรียนรู้เชิงระบบ งานวิเคราะห์นี้ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่าง ปัจจัยนำเข้า (input) คือ โครงการพัฒนาบุคลากร และ ผลลัพธ์ (output) คือ การบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ EdPEX 300 องค์ความรู้ใหม่ คือ ความสำเร็จของ HR ไม่ได้วัดที่ความพึงพอใจหลังอบรม แต่ชัดเจนด้วยการเชื่อมโยงเหตุผลว่า การสื่อสารที่เข้มข้น (ร้อยละ 57.50) ส่งผลโดยตรงต่อการลดความขัดแย้งในการนำเทคโนโลยีแพลตฟอร์มมาใช้ในองค์กร

ประเด็นที่ 4 วิวัฒนาการจากทัศนคติสู่สมรรถนะดิจิทัล การวิเคราะห์ช่วงเวลาพบ "รอยต่อ" สำคัญของการจัดการ คือ การคงอยู่ของโครงการกลุ่ม 7 habits และ DISC (ร้อยละ 9.00) ในช่วงต้นที่ทำหน้าที่เป็นฐานรากทางทัศนคติ (attitudinal foundation) ก่อนจะต่อยอดไปสู่โครงการแพลตฟอร์มและการรู้ดิจิทัล ในช่วงปี 2565-2568 องค์ความรู้ใหม่ คือ การพัฒนาบุคลากรที่ยั่งยืนต้องอาศัยลำดับก่อน-หลัง โดยเริ่มจากการปรับ mindset ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ก่อนจะเติมเครื่องมือทางเทคโนโลยี (tools) เพื่อยกระดับสู่การเป็น Smart Management

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรสร้างกลไกสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านเครือข่าย เช่น การจัดตั้งระบบพี่เลี้ยง (mentoring program) การโค้ชงานโดยผู้บังคับบัญชา (coaching) หรือการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ CoPs สำหรับสายสนับสนุน เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดเทคนิคการทำงาน หรือสร้างระบบพี่เลี้ยงที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ผ่านผู้อื่นเพิ่มขึ้น (20%)

1.2 ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ สร้างกระบวนการเชื่อมโยงเนื้อหาอบรมสู่การปฏิบัติงานจริง 10% กับ 70% สำหรับโครงการอบรมเชิงบรรยาย (10%) ที่จำเป็นต้องจัดขึ้น ควรเพิ่มเงื่อนไขการส่งมอบงานหลังการอบรม เช่น การทำโครงการปรับปรุงงาน หรือการจัดทำแบบเสนอการลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อบังคับให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ จากห้องเรียน ไปสู่การปฏิบัติงานจริงหน้างาน (70%)

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการตามการประเมินเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ Kirkpatrick's Levels (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) ที่มี 4 ระดับ 1 Reaction วิเคราะห์ความพึงพอใจโครงการ ระดับ 2 learning ประเมินการรับรู้ ระดับ 3 behavior ประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรม และระดับ 4 results ประเมินผลลัพธ์ เพื่อให้โครงการพัฒนาบุคลากรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง และเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ

เอกสารอ้างอิง

- กองนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2566a). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2567–2570*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- กองนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2566b). *ประกาศการกำหนดขนาดส่วนงานและจำนวนผู้บริหารส่วนงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2566*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- กวีรัตน์ เกียรติบุญสอน. (2567). การปรับตัวและการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล. *วารสารเมธีวิจัย Savant Journal of Social Sciences*, 1(2), 12–18. https://so16.tci-thaijo.org/index.php/SJ_SS/article/view/378.
- เกตศิรินทร์ กาญจนกังวาลกุล และวิเชศ คำบุญรัตน์. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้นของ รัฐวิสาหกิจ XYZ. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 36(3), 117–129. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/DPUsthiparithatJournal/article/view/259805>.
- คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2568a). *ข้อมูลบุคลากร คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประจำปี 2568*. สืบค้น 15 มีนาคม 2569 จาก <https://link.psu.th/qMmH9a>.
- คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2568b). *รายงานผลการประเมินคุณภาพ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประจำปี 2568*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นิสาชล คณองดี และพัชรา วาณิชวสิน. (2564). การพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมสำหรับพนักงาน บริษัท ไฮ-เทค แอปพาวเรล จำกัด. *วารสารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*, 8(8), 240–253. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND/article/view/254296>.
- พลัฏฐ์ อาริวงค์ศิลป์. (2567). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากยุคการบริหารงานบุคคลสู่ยุคดิจิทัล. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทัศน์*, 7(1), 347–356. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jidir/article/view/267383>.
- วีระชัย จันทรสุข. (2563). *การสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง High Performance*. สืบค้น 1 ตุลาคม 2568 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/682286>.
- ฤชดา เทพยากุล. (2566). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่*. พี ซี ปรีนติ้ง.

- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2567). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ฉบับปี 2567-2570*.
- อรรถพล ผลประเสริฐ, เขวฤทธิ์ เขวแสงรัตน์ และศุภวัฒน์ สุขะประเมษฐ์. (2569). การประยุกต์ใช้ทักษะดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษา. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 9(1), 345-358.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jra/article/view/282786>.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2560). *การพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงาน HR บนแนวคิด 70:20:10 Learning model*. เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Bloom, B. S., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R. (Eds.). (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain*. David McKay Company.
- Clardy, A. (2018). The 70-20-10 and the dominance of informal learning: A fact in search of evidence. *Human Resource Development Review*, 17(2), 153-178.
<https://doi.org/10.1177/1534484318759399>.
- Jennings, C. (2013). *70:20:10 framework explained: Creating high performance*. 70:20:10 Forum Pty Limited.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Association for Talent Development.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner: An expert system offering research-based and experience-tested development plans and coaching tips*. Lominger Limited.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington Books.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Schreurs, M., & Meingast, A. (2015). *A high performance organization: What is it?* HPO Center.
<https://feedforwardanalyse.nl/wp-content/uploads/2017/01/UK-versie-boekje.pdf>.