

แผนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพา (พ.ศ. 2567 - พ.ศ. 2570)

ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยบูรพา
ครั้งที่ 2 วันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566

ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยบูรพา
ครั้งที่ 2/2566 วันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2566

กองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สำนักงานอธิการบดี | มหาวิทยาลัยบูรพา

แผนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพา
(พ.ศ. 2567 - พ.ศ. 2570)

1. ข้อมูลพื้นฐาน

1.1 ข้อมูลยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยบูรพาได้มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยทุกระดับ ทุกตำแหน่ง และทุกสายงาน อย่างครอบคลุม เช่น การพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน การสร้างเสริมบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ควบคู่กับการสร้างความตระหนักถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกของ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ บนพื้นฐานของธรรมาภิบาลและการพัฒนาในระดับสากล เพื่อสนองตอบต่อการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยบูรพา คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยบูรพา (ก.บ.บ.) จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2566 - พ.ศ. 2569 ฉบับนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

1.1.1 พันธกิจการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 ได้กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไว้ตามมาตรา 7 และมาตรา 8 ดังต่อไปนี้

มาตรา 7 ระบุว่า “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาและการวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยี ให้บริการทางวิชาการ ทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม”

มาตรา 8 ระบุว่า “ในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับ

- (1) ความเป็นเลิศและเสรีภาพทางวิชาการ
- (2) ความจำเป็นและความต้องการตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของไทย
- (3) ความเสมอภาคทางการศึกษาของประชาชน
- (4) ความมีคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่ไปกับความรู้ทางวิชาการ
- (5) ความใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต”

1.1.2 วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยบูรพา ชุมปัญญาตะวันออก (W.E. (Wisdom of the East) Burapha

ความหมายของวิสัยทัศน์ คือ การเป็นมหาวิทยาลัยหลักในภาคตะวันออกของประเทศไทย ที่เป็นที่ยิ่ง เพื่อการพัฒนาประเทศแบบมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน ด้วยองค์ความรู้ วิชาการ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายในภาคตะวันออก และมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนอย่างยั่งยืน

1.1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย

Platform 1 : การยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล และการสร้างบุคลากรคุณภาพสนองต่อความต้องการของพื้นที่ภาคตะวันออก

- เป้าหมายที่ 1 คือ การยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานระดับสากล
- เป้าหมายที่ 2 คือ การผลิตบุคลากรคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของพื้นที่ภาคตะวันออก

Platform 2 : การเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายและเป็นที่พึ่งในการพัฒนาพื้นที่ภาคตะวันออกอย่างยั่งยืน

- เป้าหมายที่ 1 คือ เป็นสถาบันอุดมศึกษาหลักในการสนับสนุนอุตสาหกรรมเป้าหมายในพื้นที่ภาคตะวันออกด้านงานวิจัยและนวัตกรรม
- เป้าหมายที่ 2 คือ เป็นสถาบันอุดมศึกษาหลักในการพัฒนาพื้นที่เชิงเศรษฐกิจสังคมตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

Platform 3 : การพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

- เป้าหมาย คือ เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่มีผลการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพสูง

1.1.4 ค่านิยมองค์กร

B : Benevolence	: สำนึ่กดี
U : Unity	: มีใจเป็นหนึ่ง
R : Responsibility	: คิดถึงสังคม
A : Action	: ทำตนใฝ่เรียนรู้
P : Participation	: อยู่อย่างมีส่วนร่วม
H : Happiness	: ครอบถ้วนความสุข
A : Agility	: พร้อมปรับทุกสถานการณ์

1.1.5 สมรรถนะหลัก

ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	: Creativity and Innovation
ความใส่ใจพัฒนามหาวิทยาลัย	: University Focus
การพัฒนาอย่างยั่งยืน	: Sustainability Orientation
ความรับผิดชอบต่อสังคม	: Social Responsibility
การรักษาจรรยาบรรณวิชาชีพและวินัย	: Integrity

1.2 ข้อมูลผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

ข้อมูลผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย (ข้อมูล ณ วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2565) สามารถแจกแจงได้ ดังนี้

1.2.1 จำนวนผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภท

ประเภท	จำนวน (คน)
(1) วิชาการ	1,403 ⁽¹⁾
(2) สนับสนุนวิชาการ	1,826 ⁽²⁾
(3) บริหาร (ทุกระดับและทุกประเภท)	353 ⁽³⁾
รวม	3,229

- หมายเหตุ:
- (1) ข้อมูลผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทวิชาการ ระดับมหาวิทยาลัย และ โรงเรียนสาธิตฯ ปรากฏตามหัวข้อที่ 1.2.2 (1) และ (2) ตามลำดับ
 - (2) ข้อมูลผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทสนับสนุนวิชาการ ในส่วนของมหาวิทยาลัย ในส่วนของโรงเรียนสาธิตฯ และในส่วนของโรงพยาบาล ปรากฏตามหัวข้อที่ 1.2.3 (1) (2) และ (3) ตามลำดับ
 - (3) ข้อมูลผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทบริหาร เป็นจำนวนที่นับรวมอยู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานประเภทวิชาการและประเภทสนับสนุนวิชาการด้วยแล้ว และสามารถพิจารณารายละเอียดการจำแนกตามระดับตำแหน่งได้จากหัวข้อที่ 1.2.4

1.2.2 ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทวิชาการ

(1) อาจารย์ประจำ (ระดับมหาวิทยาลัย)

(1.1) จำแนกตามตำแหน่งวิชาการ วุฒิการศึกษา และช่วงอายุ

ตำแหน่ง/วุฒิการศึกษา	ช่วงอายุ (ปี)									รวม *
	น้อยกว่า 25	25 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	มากกว่า 60	
1. ศาสตราจารย์										
ปริญญาเอก							1			1
ปริญญาโท										
2. รองศาสตราจารย์										
ปริญญาเอก				9	14	34	25	18	2	102
ปริญญาโท						1	2	1		4
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์										
ปริญญาเอก			5	79	104	88	51	28		355
ปริญญาโท			7	29	21	15	17	6		95
ปริญญาตรี			1							1
4. อาจารย์										
ปริญญาเอก		12	60	85	93	64	31	15	1	361
ปริญญาโท		10	54	52	50	59	17	6	1	249
ปริญญาตรี	2	11	12	2		1	3	1	2	34
รวม	2	33	139	256	282	262	147	75	6	1,202

หมายเหตุ: * จำนวนผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทวิชาการ จะนับรวมทุกประเภทการจ้าง ทั้งข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานชาวต่างประเทศ
ข้อมูล ณ วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2565

(1.2) จำแนกตามปีที่จะเกษียณอายุ (ในอีก 10 ปีข้างหน้า)

ระดับตำแหน่ง	การเกษียณอายุ (ปีงบประมาณ)									
	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575
1. ศาสตราจารย์								1		
2. รองศาสตราจารย์	2	4	7	5	6	3	7	8	5	7
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์	6	7	8	10	14	15	10	11	16	17
4. อาจารย์	8	6	1	4	12	8	14	7	9	16
รวม	16	17	16	19	32	26	31	27	30	40

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2565

(2) อาจารย์ประจำ (โรงเรียนสาธิตฯ)

(2.1) จำแนกตามตำแหน่งวิชาชีพ วุฒิการศึกษา และช่วงอายุ

ตำแหน่ง/วุฒิการศึกษา	ช่วงอายุ (ปี)									รวม *
	น้อยกว่า 25	25 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	มากกว่า 60	
อาจารย์										
ปริญญาเอก			1	2	1	2	2	1		9
ปริญญาโท		1	10	23	24	7	10	1	1	77
ปริญญาตรี	1	11	30	28	20	12	2	6		110
รวม	1	12	41	53	45	21	14	8	1	196

หมายเหตุ: * จำนวนผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทวิชาการ จะนับรวมทุกประเภทการจ้าง ทั้งข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานชาวต่างประเทศ
 ทั้งนี้ มีอาจารย์โรงเรียนสาธิตฯ ที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 5 คน
 ข้อมูล ณ วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2565

(2.2) จำแนกตามปีที่จะเกษียณอายุ (ในอีก 10 ปีข้างหน้า)

ระดับตำแหน่ง	การเกษียณอายุ (ปีงบประมาณ)									
	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575
1. อาจารย์เชี่ยวชาญพิเศษ										
2. อาจารย์เชี่ยวชาญ										
3. อาจารย์ชำนาญการ										
4. อาจารย์	1	3	2	2	2	2	1	3	5	3
รวม	2	3	2	3	2	2	1	3	5	3

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2565

1.2.3 ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทสนับสนุนวิชาการ

(1) ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย (ส่วนของมหาวิทยาลัย)

(1.1) จำแนกตามวุฒิการศึกษาและช่วงอายุ

ตำแหน่ง/วุฒิการศึกษา	ช่วงอายุ (ปี)								รวม *
	น้อยกว่า 25	25 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	
1.ปริญญาเอก			2	3	9	2	4	7	27
2.ปริญญาโท		1	28	89	82	50	43	35	328
3.ปริญญาตรี	2	50	139	154	117	71	35	27	595
4.ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	9	22	38	51	44	50	44	262
5. อื่นๆ									
รวม	6	60	191	284	259	167	132	113	1,212

หมายเหตุ: * จำนวนผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทสนับสนุนวิชาการ จะนับรวมทุกประเภทการจ้าง ทั้งข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ
ข้อมูล ณ วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2565

(1.2) จำแนกตามตำแหน่งวิชาชีพและปีที่เกษียณอายุ (ในอีก 10 ปีข้างหน้า)

ระดับตำแหน่ง	การเกษียณอายุ (ปีงบประมาณ)									
	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575
1. ชำนาญการพิเศษ	8	3	1	8	7	3	6	3	4	2
2. ชำนาญการ	10	6	6	7	8	3	8	8	7	6
3. ปฏิบัติการ	3		3	3	2	3	2	6	8	9
รวม	21	9	10	18	17	9	16	17	19	17

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2565

(2) ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย (ส่วนของโรงเรียนสาธิตฯ)

(2.1) จำแนกตามวุฒิการศึกษาและช่วงอายุ

ตำแหน่ง/วุฒิการศึกษา	ช่วงอายุ (ปี)								รวม *
	น้อยกว่า 25	25 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	
1.ปริญญาเอก									
2.ปริญญาโท					1	4			5
3.ปริญญาตรี		1	2	7	11	3		1	25
4.ต่ำกว่าปริญญาตรี				4	2	2	4	6	18
5. อื่นๆ									
รวม	N/A	1	2	11	14	9	4	7	48

หมายเหตุ: * จำนวนผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทสนับสนุนวิชาการ จะนับรวมทุกประเภทการจ้าง ทั้งข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ
ข้อมูล ณ วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2565

(2.2) จำแนกตามตำแหน่งวิชาชีพและปีที่จะเกษียณอายุ (ในอีก 10 ปีข้างหน้า)

ระดับตำแหน่ง	การเกษียณอายุ (ปีงบประมาณ)									
	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575
1. ข้าราชการพิเศษ				1						
2. ข้าราชการ										
3. ปฏิบัติการ										1
รวม				1						1

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2565

(3) ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย (ส่วนของโรงพยาบาล)

(3.1) จำแนกตามวุฒิการศึกษาและช่วงอายุ

ตำแหน่ง/วุฒิการศึกษา	ช่วงอายุ (ปี)								รวม *
	น้อยกว่า 25	25 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	
1.ปริญญาเอก		1	1	1	1			2	6
2.ปริญญาโท			2			3	4	3	12
3.ปริญญาตรี	39	118	74	29	24	17	13	5	319
4.ต่ำกว่าปริญญาตรี	18	43	45	37	33	22	11	10	219
5. อื่นๆ			1		2	3	2	2	10
รวม	57	162	123	67	60	45	30	22	566

หมายเหตุ: * จำนวนผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทสนับสนุนวิชาการ จะนับรวมทุกประเภทการจ้าง ทั้งข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ
ข้อมูล ณ วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2565

(3.2) จำแนกตามตำแหน่งวิชาชีพและปีที่จะเกษียณอายุ (ในอีก 10 ปีข้างหน้า)

ระดับตำแหน่ง	การเกษียณอายุ (ปีงบประมาณ)									
	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575
1. ชำนาญการพิเศษ		3	1	1	2		1	2	1	2
2. ชำนาญการ		1			1	2		3	4	2
3. ปฏิบัติการ			1		1	1				
รวม		4	2	1	4	3	1	5	5	4

(3.3) จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ตำแหน่ง	จำนวน	ตำแหน่ง	จำนวน
แพทย์	29	นักวิชาการโขนนาการ	1	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	4
ทันตแพทย์	10	โขนนาการ	1	ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	7
แพทย์แผนไทย	2	นักสังคมสงเคราะห์	1	คนงาน	24
พยาบาลวิชาชีพ	207	นักศึกษศึกษา	1	รวม *	570
เภสัชกร	25	ผู้ช่วยนักกายภาพบำบัด	7		
นักเทคนิคการแพทย์	8	ผู้ช่วยปฏิบัติงานทันตกรรม	4		
นักเทคโนโลยีหัวใจและทรวงอก	2	ผู้ช่วยปฏิบัติงานพยาบาล	70		
นักรังสีการแพทย์	5	ผู้ช่วยปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์	4		
นักจิตวิทยาคลินิก	2	ผู้ช่วยพยาบาล	2		
นักกายภาพบำบัด	6	ผู้ช่วยห้องปฏิบัติการทางการแพทย์	6		
นักกิจกรรมบำบัด	2	ผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์การแพทย์	2		
นักโสตสัมผัสวิทยา	1	ผู้ปฏิบัติงานด้านสุขภาพ	2		
นักวิทยาศาสตร์การแพทย์	1	ผู้ปฏิบัติงานทันตกรรม	2		
นักเวชศาสตร์การสื่อความหมาย	1	ผู้ช่วยเหลือคนไข้	87		
นักวิชาการวิทยาศาสตร์การแพทย์	2	พนักงานช่วยเหลือคนไข้	1		
นักวิชาการเวชสถิติ	3	พนักงานผ่าและรักษาศพ	1		
นักวิชาการศึกษา	1	พนักงานห้องยา	29		
นักวิชาการสาธารณสุข	2	เจ้าหน้าที่ห้องบัตร	5		

หมายเหตุ: * ข้อมูล ณ วันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2565

1.2.4 ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทบริหาร
จำแนกตามระดับตำแหน่งบริหาร

ระดับตำแหน่งบริหาร	จำนวน (คน)	
	ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	บุคคลภายนอก
(1) อธิการบดี		1
(2) รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี	23	3
(3) หัวหน้าส่วนงาน	27	4
(4) รองหัวหน้าส่วนงานและผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงาน	139	
(5) หัวหน้าภาคและประธานสาขา	109	
(6) ผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักงาน และตำแหน่งที่เทียบเท่า	47	
รวม	345	8

หมายเหตุ: มีส่วนงานทั้งหมด 32 ส่วนงาน (ไม่นับรวมโครงการจัดตั้งคณะพาณิชยศาสตร์และการบริหารธุรกิจ)
ข้อมูล ณ วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2565

2. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

2.1 ประเด็นทั่วไป

จากการสำรวจข้อมูลผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

2.1.1 อายุเฉลี่ยของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย โดยรวมจะอยู่ในช่วงประมาณ 35 ปี - 45 ปี หากพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทวิชาการ โดยส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ในช่วงประมาณ 36 ปี - 50 ปี ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทสนับสนุนวิชาการ โดยส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ในช่วงประมาณ 36 ปี - 45 ปี

2.1.2 มหาวิทยาลัยฯ โดยส่วนงานต่าง ๆ ควรพิจารณาสัดส่วนอัตรากำลังที่เหมาะสม และอาจมีการเกลี่ยอัตรากำลังที่มีอยู่ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การเกลี่ยภาระงานระหว่าง overload และ underload หรือการแสวงหาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหาร หรือการลดภาระงานหรือขั้นตอนการทำงานที่มีความซ้ำซ้อนกัน เป็นต้น นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้ออกข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุน สามารถทำหน้าที่เป็นอาจารย์ผู้สอน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารอัตรากำลังเป็นอย่างยิ่ง

2.1.3 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานเริ่มมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งควรได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง และดำเนินการให้เป็นระบบและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันได้

2.1.4 แนวทางหรือวิธีการในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย อาจใช้ข้อมูลเกี่ยวกับช่วงวัยของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยประกอบการพิจารณาด้วย เพื่อให้การพัฒนามีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 ประเด็นเฉพาะกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

2.2.1 ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทวิชาการ

(1) ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทวิชาการ โดยส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ในช่วง 36 ปี - 50 ปี ซึ่งอยู่ในช่วง Gen X และช่วงต้น Gen Y ซึ่งเป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับอิสระในการตัดสินใจและมีความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยกลุ่มนี้ ทำงานเชิงรุกหรือส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหาร จึงมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ทั้งนี้ อาจต้องมีการสร้างแรงจูงใจตามบริบทความต้องการรวมทั้งการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานควบคู่ไปด้วย

(2) จำนวนผู้ที่ได้รับการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในระดับรองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์มีจำนวนน้อยมาก เมื่อเทียบกับจำนวนคณาจารย์ทั้งหมด มหาวิทยาลัยจึงอาจพิจารณาแนวทางพิเศษเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีช่วงอายุในกลุ่มปลาย Gen X และต้น Gen Y เข้าสู่กระบวนการขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการ นอกเหนือจากการปฏิบัติตามข้อกำหนดตามประกาศที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย

(3) จำนวนผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทวิชาการ ซึ่งมีอายุประมาณ 40 ปีขึ้นไป ที่ยังไม่ได้ขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการ มีจำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนคณาจารย์ทั้งหมด ซึ่งถ้าหากพิจารณาช่วงระยะเวลาของการผลิตผลงานทางวิชาการ ซึ่งมีระยะเวลาเฉลี่ยประมาณ 3 ปี สำหรับตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และ 5 ปีสำหรับตำแหน่งรองศาสตราจารย์ แล้ว จะเหลือระยะเวลาสำหรับการใช้ประโยชน์จากตำแหน่งทางวิชาการอีกเพียงแค่ 10 ปี โดยประมาณ

(4) จำนวนผู้ช่วยศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์ที่จะเกษียณอายุในอีก 10 ปีข้างหน้า มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งควรต้องพัฒนาคณาจารย์รุ่นใหม่ให้เข้าสู่การขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการโดยเร็ว เพื่อการทดแทน

2.2.2 ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทสนับสนุนวิชาการ

(1) อายุเฉลี่ยของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทสนับสนุนวิชาการ โดยส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ในช่วงประมาณ 36 ปี - 45 ปี ซึ่งเป็นช่วง Gen X และ Gen Y และเป็นช่วงอายุที่สามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมได้ หรือสามารถกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านได้

(2) การพัฒนาตนเองเพื่อการขอตำแหน่งทางวิชาชีพ ยังมีจำนวนน้อย โดยเฉพาะในระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยควรต้องพิจารณาถึงความจำเป็นของการมีตำแหน่งทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทสนับสนุนวิชาการ และแนวทางการใช้ประโยชน์จากการมีตำแหน่งทางวิชาชีพด้วย

(3) การสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบเครือข่ายกลุ่มงาน ระหว่างสำนักงานอธิการบดีและส่วนงานต่าง ๆ เริ่มลดน้อยลง ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างขึ้นมาใหม่และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

(4) มหาวิทยาลัย ควรมีการวิเคราะห์สมรรถนะองค์กรและวิเคราะห์อัตรากำลังที่เหมาะสม เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทสนับสนุนวิชาการด้วย

2.2.3 ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทบริหาร

จากการสำรวจข้อมูลความต้องการในการฝึกอบรม ตามหนังสือสำนักงานอธิการบดี กองบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคคล ที่ อว 8100/ว05280 ลงวันที่ 24 พฤษภาคม พ.ศ. 2565 เรื่อง ขอสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย พบประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จำนวนหนึ่ง ยังขาดความรู้และทักษะทางการบริหาร เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารงบประมาณและการเงิน รวมทั้งการตัดสินใจแบบอ้างอิงหลักฐาน (Evidence-based decision making) และความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างถูกต้อง เป็นต้น รวมทั้งอาจมีประสบการณ์ทางการบริหารที่แตกต่างกัน หรือมีทักษะไม่เท่ากัน

(2) การสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา มุมมองทางการบริหารที่ทันสมัย ความสามารถในการเข้าถึงผู้ปฏิบัติงานในสังกัด หรือการให้ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ รวมทั้งการเป็นแบบอย่างในแบบแผนการปฏิบัติ ยังเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยอาจมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในสังกัดนั้น ๆ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อไป

2.3 ประเด็นสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย โดยใช้หลักการสำคัญ 4 ประการ คือ

(1) ส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะ ท่ามกลางความแตกต่างระหว่างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมทางความคิดที่เป็นประโยชน์กับส่วนงานและมหาวิทยาลัย

(2) การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐานตามประเภทตำแหน่ง รวมทั้งการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท

(3) การใช้สมรรถนะหลักในการพัฒนา เนืองด้วยสมรรถนะหลัก คือ การแสดงออกในเชิงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งที่พึงประสงค์สำหรับมหาวิทยาลัยตามผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และค่านิยมองค์กร

(4) ความฉลาดในด้านที่สำคัญสำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาลัย 4 ด้าน คือ 1) ความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence Quotient: IQ) 2) ความฉลาดทางด้านอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ)

3) ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity Quotient: CQ) และ 4) ความฉลาดทางสังคม (Social Quotient: SQ) โดยความฉลาดทั้ง 4 ด้านนี้ จะมีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลัก และเป็นพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงมี เพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยตามวัตถุประสงค์

2.4 โอกาสในการพัฒนาตนเอง ตามช่องทางที่มหาวิทยาลัยมีอยู่ ณ ปัจจุบัน

2.4.1 นโยบายของสภามหาวิทยาลัย ตามประกาศมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ สภม. 0011/2564 เรื่อง นโยบายและทิศทางการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2565 ถึง พ.ศ. 2569

2.4.2 ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการสำหรับผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทวิชาการ

2.4.3 ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาชีพโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ”

2.4.4 ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาชีพสำหรับผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทสนับสนุนวิชาการ

2.4.5 ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการให้ทุนอุดหนุนการศึกษาสำหรับผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ทั้งประเภทวิชาการและประเภทสนับสนุนวิชาการ รวมทั้งประกาศที่เกี่ยวข้องกับการลาไปศึกษา ฝึกอบรม ปฏิบัติการวิจัย และดูงาน

2.4.6 ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทวิชาการ ลาไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ

2.4.7 ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทวิชาการ ลาไปปฏิบัติงานในองค์กรระหว่างประเทศ

2.4.8 ประกาศการให้ทุนส่งเสริมการวิจัยแบบ R2R สำหรับผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ประเภทสนับสนุนวิชาการ

3. กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

3.1 นโยบายการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

จากนโยบายของสภามหาวิทยาลัย ตามประกาศมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ สภม. 0011/2564 เรื่อง นโยบายและทิศทางการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2565 ถึง พ.ศ. 2569 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย สามารถสรุปได้ ดังนี้

3.1.1 การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นศูนย์กลางแห่งการวิจัย การสร้างนวัตกรรม การพัฒนาเทคโนโลยีในภาคตะวันออก และเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก รวมทั้งการเข้าสู่การจัดอันดับมหาวิทยาลัยทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ

3.1.2 ยกระดับศักยภาพและพัฒนสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ด้านการวิจัยและการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายและการพัฒนาภูมิภาค

3.1.3 พัฒนาระบบและคุณภาพการจัดการเรียนการสอนเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย

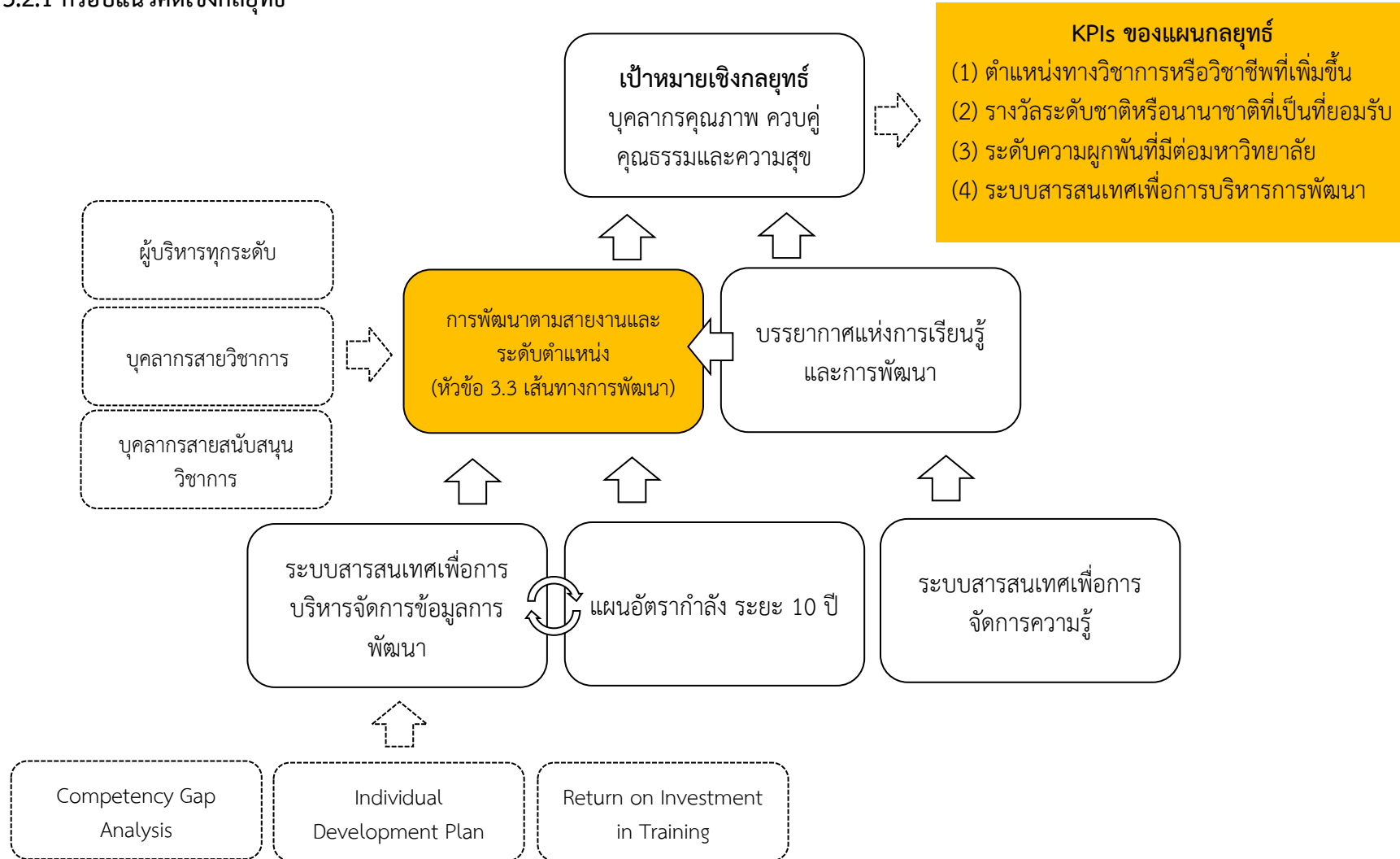
3.1.4 ปรับระบบการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ ตามประเภทและระดับของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ให้เอื้อประโยชน์ต่อการเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและทักษะวิชาชีพ รวมทั้งทักษะการบริหาร

3.1.5 ปรับระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในมิติต่างๆ ให้ทันสมัย คล่องตัว มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการใช้ดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนภารกิจและการสร้างสรรค์งานใหม่ภายใต้ความมีธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในการบริหารงาน

จากนโยบายข้างต้น ประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยได้ ดังนี้

3.2 กลยุทธ์และเป้าหมายการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

3.2.1 กรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์



3.2.2 กลยุทธ์และวัตถุประสงค์การพัฒนา

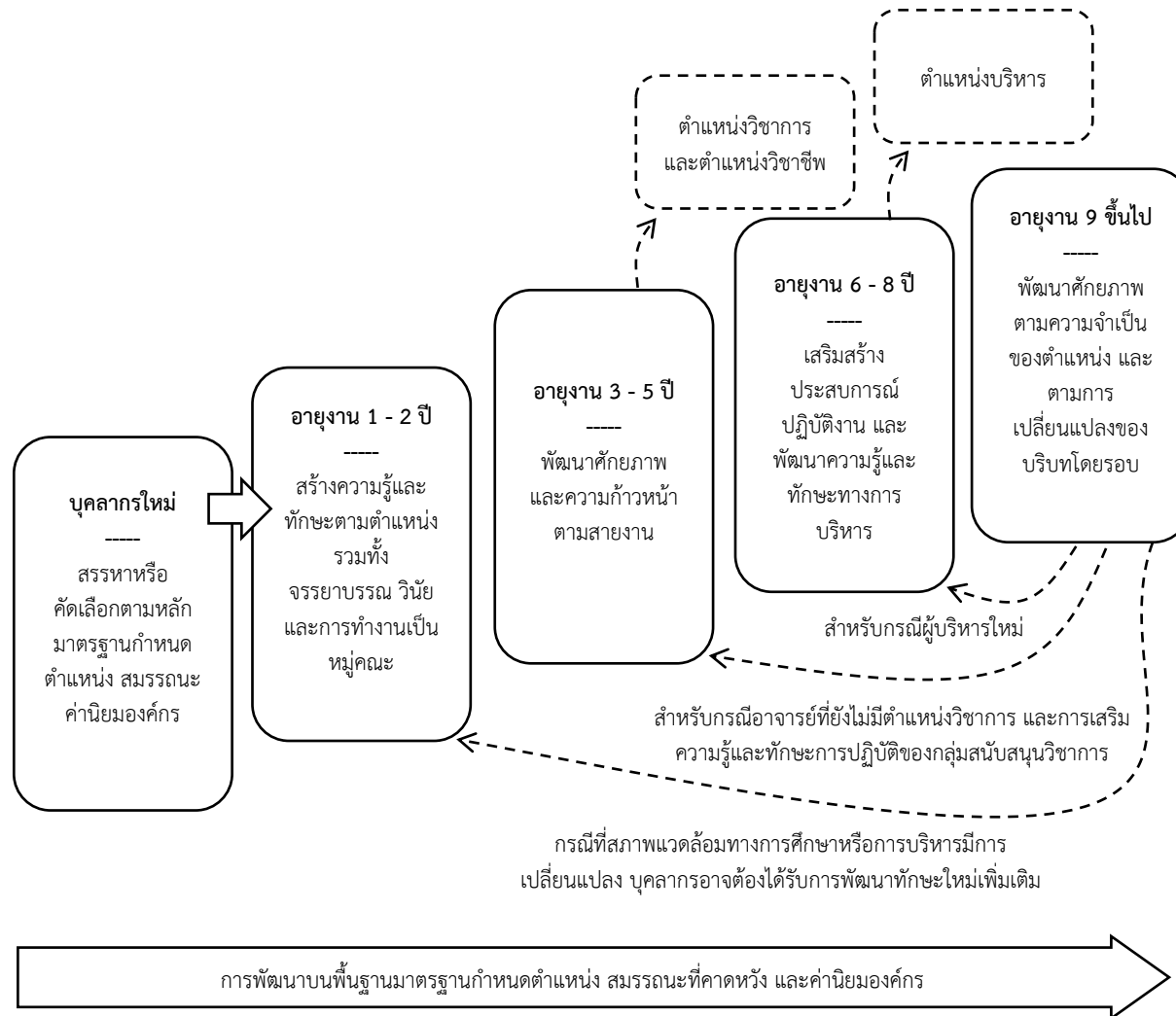
กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	Baseline	ปีงบประมาณ				ผู้รับผิดชอบ
				2566	2567	2568	2569	
1. การจัดทำแผน อัตรากำลังระยะ 10 ปี เพื่อรองรับการ พัฒนาของ มหาวิทยาลัยใน อนาคต	1.1 เพื่อบริหารอัตรากำลังและการ ทดแทนผู้ที่จะเกษียณอายุ 1.2 เพื่อให้จำนวนผู้ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัย กลุ่มวิชาการ และ กลุ่มสนับสนุนวิชาการอยู่ในสัดส่วน ที่เหมาะสม	แผนอัตรากำลัง ซึ่งมีข้อมูลตาม วัตถุประสงค์ของการพัฒนา และ ผลทั้งในภาพรวมของมหาวิทยาลัย และแจกแจงรายส่วนงาน/ หน่วยงาน	ยังไม่เคยมีแผนที่ ชัดเจน	1	-	-	-	กองแผน และ กบพบ.
2. การพัฒนาระบบ สารสนเทศเพื่อการ บริหารจัดการข้อมูล การพัฒนา	2.1 เพื่อการจัดเก็บข้อมูลสมรรถนะ และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัย 2.2 เพื่อการวิเคราะห์สมรรถนะ (Competency Gap Analysis) และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) 2.3 เพื่อติดตามประเมินผลหลังเข้า รับการฝึกอบรม (Post Training Evaluation) ทั้งในรูปแบบผลการ ปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าจาก การฝึกอบรม (Return on Investment in Training: ROI)	(1) ระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการ บริหารและการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) จัดทำแผนพัฒนา รายบุคคล (IDP) และการประเมิน ความคุ้มค่าจากการฝึกอบรม (ROI)	ยังไม่เคยมีระบบ บริหารจัดการ	1		-	-	สำนักคอมฯ และ กบพบ.
		(2) ร้อยละผลการวิเคราะห์ Competency Gap Analysis รายบุคคลที่เป็นไปตามค่าคาดหวัง	n/a	n/a	n/a	70	80	
		(3) ร้อยละแผนการพัฒนา รายบุคคล (IDP) ของผู้ปฏิบัติงาน ในมหาวิทยาลัย	n/a	n/a	n/a	70	80	

กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	Baseline	ปีงบประมาณ				ผู้รับผิดชอบ
				2566	2567	2568	2569	
3. การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา	3.1 เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการทำงานแบบบูรณาการ 3.2 เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) 3.3 เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร	(1) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้	n/a	1		-	-	คณะกรรมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย
		(2) จำนวนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา และการส่งเสริมค่านิยมองค์กร	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
		(3) ร้อยละของผลประเมินความสุขและความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยที่มีต่อมหาวิทยาลัย (ต้องปรับ scale การวัดผลใหม่)	ความสุข = 3.17 จาก scale 1 ถึง 4 ความผูกพัน = 2.08 จาก scale 3 ถึง -3	85	85	90	95	กบพบ.
4. การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยประเภทวิชาการ	4.1 เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ 4.2 เพื่อเพิ่มจำนวนผู้ที่ได้ยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการ	(1) ร้อยละของคณาจารย์ที่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	กบพบ. คณะศึกษาศาสตร์และสำนักบริการวิชาการ
		(2) ร้อยละของคณาจารย์ที่ได้รับการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	กองบริหารการศึกษา

กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	Baseline	ปีงบประมาณ				ผู้รับผิดชอบ
				2566	2567	2568	2569	
5. การพัฒนา ศักยภาพของ ผู้ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัย ประเภทสนับสนุน วิชาการ	5.1 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนด ตำแหน่ง	(1) ร้อยละของบุคลากรที่ผ่าน หลักสูตรการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานตามตำแหน่ง	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	คณะกรรมการ ประสาน สนอ. และส่วนงาน
	5.2 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของมหาวิทยาลัย วิชาการ	(2) ร้อยละผลการประเมิน สมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็น รายบุคคลที่เพิ่มขึ้น	n/a	-	-	70	80	กบพบ.
		(3) ร้อยละของบุคลากรสาย สนับสนุนที่ได้รับการกำหนด ตำแหน่งวิชาชีพสูงขึ้น	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	กบพบ.
6. การพัฒนา ศักยภาพของ ผู้ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัย ประเภทผู้บริหาร	6.1 เพื่อส่งเสริมศักยภาพของ ผู้บริหารทุกสายงานและทุกระดับ ให้มีความรู้ ทักษะ และเครือข่าย ทางการบริหาร	(1) ร้อยละของผู้บริหารที่เข้ารับ การพัฒนาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติหน้าที่	n/a	-	80	90	90	กบพบ. และ สำนักบริหาร วิชาการ
		(2) ร้อยละผลการประเมิน สมรรถนะทางการบริหารเป็น รายบุคคลที่เพิ่มขึ้น	n/a	-	80	90	90	กบพบ.

3.3 เส้นทางการพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

จากการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม ตามหนังสือสำนักงานอธิการบดี กองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ อว 8100/ว05280 ลงวันที่ 24 พฤษภาคม พ.ศ. 2565 เรื่อง ขอสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2564 – 2567 รวมทั้งกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยข้างต้น เส้นทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยต่อไปนี้จะครอบคลุมกลยุทธ์ที่ 3 ถึงกลยุทธ์ที่ 6 โดยมีกรอบแนวคิดการพัฒนา ดังนี้



3.3.1 การสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากร โดยใช้มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Description) สมรรถนะหลัก (Core Competency) และค่านิยมองค์กร (Core Value) เป็นพื้นฐาน ควบคู่กับความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามตำแหน่งนั้น ๆ

ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะทั่วไป	แนวทางการสรรหาหรือคัดเลือกบุคคลทั่วไปเข้าปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	
	ประเภทวิชาการ	ประเภทสนับสนุนวิชาการ
(1) ความรู้ความสามารถตามเกณฑ์การสรรหาหรือคัดเลือกที่มหาวิทยาลัยประกาศกำหนด (2) คุณลักษณะหรือการแสดงออกที่สอดคล้องหรืออยู่ในกรอบของสมรรถนะหลักและค่านิยมองค์กรของมหาวิทยาลัย (3) ความเข้าใจในสถานภาพของมหาวิทยาลัยและความเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	(1) คุณลักษณะหรือการแสดงออกที่สอดคล้องหรืออยู่ในกรอบของสมรรถนะตามสายงาน (2) ความรู้และทักษะเบื้องต้นในการจัดการเรียนการสอน การให้คำปรึกษา การวัดและประเมินผล	(1) คุณลักษณะหรือการแสดงออกที่สอดคล้องหรืออยู่ในกรอบของสมรรถนะตามสายงาน (2) ความรู้และทักษะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
การติดตามและประเมินผลของการพัฒนา		
	(1) ความสามารถในการผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติงาน	(1) ความสามารถในการผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติงาน

3.3.2 อายุการปฏิบัติงาน 1 - 2 ปี

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยที่มีอายุงาน 1 - 2 ปี คือ

- (1) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย และแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาของมหาวิทยาลัย
- (2) เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ

ความรู้และทักษะทั่วไป	ความรู้และทักษะเฉพาะด้าน	
	ประเภทวิชาการ	ประเภทสนับสนุนวิชาการ
(1) การอ่าน การตีความ และการใช้กฎระเบียบทั่วไปของมหาวิทยาลัย (2) การเขียนหนังสือหรือเอกสารราชการ (3) การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ (4) การทำงานเป็นทีม (5) จริยธรรมและวินัยของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย (6) กิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (7) การพัฒนาตามสมรรถนะหลัก (8) ความเข้าใจในสถานภาพของมหาวิทยาลัยและความจำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	(1) การจัดการเรียนการสอน การให้คำปรึกษา การวัดและประเมินผล (2) การพัฒนาสื่อการสอนหรือการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ (3) การบริหารโครงการวิจัยและการให้บริการวิชาการ (4) แนวทางการพัฒนาผลงานทางวิชาการ (5) การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัย (6) การใช้งานระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย (7) การพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน	(1) การใช้งานอุปกรณ์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในสำนักงาน (2) การใช้งานระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย (3) การใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการประชุมออนไลน์ และระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น (4) การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ (5) การพัฒนาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและสมรรถนะตามสายงาน
การติดตามและประเมินผลของการพัฒนา		
(1) ผลการประเมินสมรรถนะหลัก (2) ผลประเมินจากผู้บังคับบัญชาหลังการฝึกอบรม	(1) ผลประเมินการจัดการเรียนการสอนจากนิสิต (2) การพัฒนาเอกสารประกอบการสอนหรือเอกสารอื่นๆ ที่ใช้ประกอบการสอน	(1) ผลประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ (2) ผลประเมินจากผู้บังคับบัญชาหลังการฝึกอบรม

หมายเหตุ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นเร่งด่วน ตามการเปลี่ยนแปลงของบริบท อาจดำเนินการให้ครอบคลุมผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในช่วงอายุอื่นด้วย

3.3.3 อายุการปฏิบัติงาน 3 - 5 ปี

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยที่มีอายุงาน 3 - 5 ปี คือ

- (1) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ
- (2) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน

ความรู้และทักษะทั่วไป	ความรู้และทักษะเฉพาะด้าน	
	ประเภทวิชาการ	ประเภทสนับสนุนวิชาการ
(1) การทำงานแบบเครือข่าย (2) การสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน (3) การแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (4) การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ (ต่อเนื่อง) (5) กิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (ต่อเนื่อง) (6) การพัฒนาตามสมรรถนะหลัก (ต่อเนื่อง)	(1) การจัดการเรียนการสอน การให้คำปรึกษา การวัดและประเมินผล (ต่อเนื่อง) (2) การบริหารโครงการวิจัยและการให้บริการวิชาการ (3) การบริหารและการพัฒนาหลักสูตร (4) การพัฒนาผลงานทางวิชาการเพื่อการเผยแพร่ (5) การพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน (ต่อเนื่อง)	(1) โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในสำนักงาน (ต่อเนื่อง) (2) การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการ (3) การพัฒนาทักษะการให้คำปรึกษาตามขอบเขตภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ (4) แนวทางการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาชีพ (5) การพัฒนาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและสมรรถนะตามสายงาน (ต่อเนื่อง)
การติดตามและประเมินผลของการพัฒนา		
(1) ผลการประเมินสมรรถนะหลัก (2) ผลประเมินจากผู้บังคับบัญชาหลังการฝึกอบรม	(1) ผลประเมินการจัดการเรียนการสอนจากนิสิต (2) ผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติ	(1) ผลประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ (2) ผลประเมินจากผู้บังคับบัญชาหลังการฝึกอบรม (3) ผลประเมินสมรรถนะประจำสายงาน

3.3.4 อายุการปฏิบัติงาน 6 - 8 ปี

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยที่มีอายุงาน 6 - 8 ปี คือ

- (1) เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง
- (2) เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพ
- (3) เพื่อพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพสูงในการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้บริหาร

ความรู้และทักษะทั่วไป	ความรู้และทักษะเฉพาะด้าน	
	ประเภทวิชาการ	ประเภทสนับสนุนวิชาการ
(1) การทำงานแบบเครือข่าย (ต่อเนื่อง) (2) การแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (ต่อเนื่อง) (3) หลักการบริหารองค์กร (4) กิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (ต่อเนื่อง) (5) การพัฒนาตามสมรรถนะหลัก (ต่อเนื่อง)	(1) การบริหารโครงการวิจัยและการให้บริการวิชาการ (ต่อเนื่อง) (2) การบริหารและการพัฒนาหลักสูตร (ต่อเนื่อง) (3) การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ (4) การพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน (ต่อเนื่อง)	(1) การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการ (ต่อเนื่อง) (2) การพัฒนาทักษะการให้คำปรึกษาตามขอบเขตภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ (ต่อเนื่อง) (3) แนวทางการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาชีพ (ต่อเนื่อง) (4) การพัฒนาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและสมรรถนะตามสายงาน (ต่อเนื่อง)
การติดตามและประเมินผลของการพัฒนา		
(1) ผลการประเมินสมรรถนะหลัก (2) ผลประเมินจากผู้บังคับบัญชาหลังการฝึกอบรม	(1) ผลประเมินการจัดการเรียนการสอนจากนิสิต (2) การยื่นเอกสารเพื่อขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ	(1) ผลประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ (2) ผลประเมินจากผู้บังคับบัญชาหลังการฝึกอบรม (3) ผลประเมินสมรรถนะประจำสายงาน

3.3.5 อายุการปฏิบัติงาน 9 ปีขึ้นไป

ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยที่มีอายุการปฏิบัติงานตั้งแต่ 9 ปีขึ้นไป พึงได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ ๆ หรือการพัฒนาเพื่อทบทวนความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ความรู้และทักษะทั่วไป	ความรู้และทักษะเฉพาะด้าน	
	ประเภทวิชาการ	ประเภทสนับสนุนวิชาการ
(1) หลักการบริหารองค์กร (ต่อเนื่อง) (2) กิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (ต่อเนื่อง) (3) การพัฒนาตามสมรรถนะหลัก (ต่อเนื่อง)	(1) การบริหารโครงการวิจัยและการให้บริการวิชาการ (ต่อเนื่อง) (2) การบริหารและการพัฒนาหลักสูตร (ต่อเนื่อง) (3) การข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ (ต่อเนื่อง) (4) การพัฒนาทักษะการเป็นนักวิจัยพี่เลี้ยง (5) การพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน (ต่อเนื่อง)	(1) การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการ (ต่อเนื่อง) (2) การพัฒนาทักษะการเป็นพี่เลี้ยงในงาน (3) แนวทางการข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาชีพ (ต่อเนื่อง) (4) การพัฒนาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและสมรรถนะตามสายงาน (ต่อเนื่อง)
การติดตามและประเมินผลของการพัฒนา		
(1) ผลการประเมินสมรรถนะหลัก (2) ผลประเมินจากผู้บังคับบัญชาหลังการฝึกอบรม	ใช้กลไกการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน และการเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่คาดหวังตามอายุงาน เพื่อการพัฒนารายบุคคล	

3.3.6 การพัฒนาผู้บริหาร

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหาร คือ

- (1) เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะทางการบริหาร
- (2) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ความรู้และทักษะทั่วไป	ความรู้และทักษะเฉพาะด้าน			
	รองอธิการบดี และหัวหน้าส่วนงาน	ผู้ช่วยอธิการบดี รองหัวหน้าส่วนงานและ ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงาน	หัวหน้าภาคและประธานสาขา	ผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักงาน และตำแหน่งที่เทียบเท่า
(1) ภาวะผู้นำ (2) กฎระเบียบเพื่อการบริหารงาน (3) หลักการบริหารที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย (EdPEX / SDG / AUN QA / อื่นๆ) (4) การส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการบริหารงาน	(1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) การบริหารงบประมาณและการเงิน (3) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (4) การเจรจาต่อรอง (5) การจัดการความขัดแย้ง (6) การสร้างและการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ (7) หลักสูตรอื่นๆ ที่เน้นการพัฒนาทักษะทางการบริหาร	หลักสูตรทางการบริหาร อาจเป็นหลักสูตรเดียวกันกับกลุ่มรองอธิการบดีและหัวหน้าส่วนงาน และอาจมีหลักสูตรประเภทอื่นๆ เพิ่มเติมตามการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนา	เน้นหลักสูตรด้านการบริหารจัดการงานวิชาการเป็นหลัก และหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปเป็นส่วนเสริม และอาจมีหลักสูตรประเภทอื่นๆ เพิ่มเติมตามการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนา	เน้นหลักสูตรด้านการบริหารงานทั่วไปเป็นหลัก และอาจเสริมด้วยหลักสูตรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การสร้างทีม การสร้างแรงจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง เป็นต้น และอาจมีหลักสูตรประเภทอื่นๆ เพิ่มเติมตามการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนา

หมายเหตุ: การติดตามและประเมินผลของการพัฒนา อาจใช้กลไกการประเมินตามเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของตำแหน่งนั้นๆ ตามที่มหาวิทยาลัยประกาศกำหนด

4. ปัจจัยเสริมเพื่อการพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมีประเด็นสำคัญอย่างน้อย ดังนี้

(1) มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการสื่อสารถ่ายทอดแผนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย รวมทั้งต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารของส่วนงานทุกระดับ เพื่อการขับเคลื่อนแผนดังกล่าว

(2) ควรมีการวิเคราะห์สมรรถนะองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

(3) ควรมีการสำรวจและวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะและศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแต่ละส่วนงาน และอาจหมายรวมถึงผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง

(4) ควรมีการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกลุ่มตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

(5) ส่วนงานควรมีการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) โดยอาศัยข้อมูลจากผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลพื้นฐาน

(6) ควรมีการศึกษา วิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรการพัฒนา และแนวทางหรือวิธีการพัฒนา

(7) ควรมีระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการพัฒนา เช่น การประเมินผลสัมฤทธิ์จากการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย และอาจหมายรวมถึงการประเมินวิทยากร การประเมินความเหมาะสมของเนื้อหาและเวลา หรือแนวทางหรือวิธีการพัฒนา เป็นต้น

(8) ควรมีการกำหนดแนวทางการประสานงานเพื่อการกำกับ ติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์จากการพัฒนาระหว่างส่วนงานและ กบพ. โดยเน้นการประเมินศักยภาพของผู้เข้ารับการพัฒนา ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ และการจัดทำรายงานสรุปเสนอผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง

(9) ควรมีระบบการทบทวนและปรับปรุงแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

(10) ควรมีการพัฒนากระบวนการสารสนเทศเพื่อการบริหารการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยรายบุคคล

(11) เนื่องจากผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงไปตามวาระ ดังนั้น เจ้าหน้าที่ด้านบุคคล ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและในระดับส่วนงาน ควรมีความเข้าใจและสามารถให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในสังกัดได้

(12) การผ่านหลักสูตรฝึกอบรม อาจกำหนดให้เป็นเงื่อนไขสำหรับ 1) การเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือ 2) การต่อสัญญาจ้าง หรือทั้งสองอย่าง