



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 20 ฉบับที่ 3 เดือนมกราคม ถึง มีนาคม 2567

สมรรถนะผู้นำของบุคลากร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์:

มหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ

**LEADERSHIP COMPETENCIES OF PERSONNEL AT PANYAPIWAT
INSTITUTE OF MANAGEMENT: CORPORATE UNIVERSITY**

ชุตินทร บัวเฟื่อน^{1*}, กิรติกร บุญสง²

Chutinate Buaphuan^{1*}, Keeratikorn Boonsong²

¹สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

¹People Management and Organization Strategy, Faculty of Management Science,
Panyapiwat Institute of Management

²สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการองค์กร คณะวิทยาการจัดการ
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

²Human Resource and Organization Management, Faculty of Management Science,
Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding Author e-Mail: chutinatebua@pim.ac.th

(Received: 2024, January 6; Revised: 2024, February 21; Accepted: 2024, February 23)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำของบุคลากร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์: มหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลักที่มี การเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยงาน จำนวน 41 คน กำหนดการสนทนากลุ่มเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำของบุคลากร และระยะที่ 2 เพื่อยืนยันสมรรถนะผู้นำของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะผู้นำของบุคลากร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ (Envision) 2) การเป็นเจ้าของงานและผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) 3) การ สร้างคน (Unleash Talent) 4) การนำการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และ 5) การสร้างความเชื่อมั่น และแรงบันดาลใจ (Inspire Trust) จากนั้นกำหนดค่าจำกัดความสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงออกตาม ระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level) ของบทบาทในงาน

คำสำคัญ: สมรรถนะผู้นำ; ผู้นำ; มหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ



ABSTRACT

The purpose of this qualitative research was to study the leadership competencies of personnel at Panyapiwat Institute of Management: Corporate University. Data were collected using focus group discussions with purposively selected key informants, including 41 executives of the agency. The group discussion was scheduled into 2 phases: Phase 1 to determine the leadership competencies of the personnel and Phase 2 to confirm the leadership competencies of the personnel. It was found that leadership competencies of the personnel at Panyapiwat Institute of Management consisted of 5 competencies: 1) Envision, 2) Entrepreneurship, 3) Unleash Talent, 4) Transformation, and 5) Inspire Trust. Competency and behaviors expressed according to the proficiency level of the job role were defined.

Keywords: Leadership Competencies; Leadership; Corporate University

บทนำ

ผลกระทบจากพลวัตของกระบวนการโลกาภิวัตน์ การย้ายอำนาจทางเศรษฐกิจ และภูมิรัฐศาสตร์ใหม่ ตลอดจนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่คาดว่าจะมีความรุนแรงมากขึ้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption) จากการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม (สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ, ออนไลน์, 2565) จากการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในหลากหลายมิติส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อเศรษฐกิจและสังคมในภาคส่วนต่างๆ ดังนั้นการอุดมศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อตอบโจทย์ความท้าทายดังกล่าว ในการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและทักษะที่เหมาะสมในทุกช่วงวัยผ่านการ Upskill Reskill และ New Skill อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต ทั้งนี้การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกนั้น นอกเหนือจากปัจจัยด้านบทบาทของรัฐในการพัฒนาศักยภาพแล้ว ยังมีปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับสถาบันของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยคุณลักษณะสำคัญของมหาวิทยาลัยคือ การมีบุคลากรศักยภาพสูงและการสร้างความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย การมีทรัพยากรที่สมบูรณ์รวมถึงงบประมาณของสถาบัน และการมีธรรมาภิบาลที่ดี

การขับเคลื่อนสถาบันการศึกษา ผู้นำของแต่ละหน่วยงานจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์และบริหารจัดการภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา รวมถึงตอบโจทย์ความท้าทายต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีทั้งความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าขององค์กร สามารถนำพาองค์กรก้าวข้ามกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงภายใต้แรงกดดันจากสถานการณ์ ข้อจำกัดของระยะเวลาได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลง (พลวัติ ศรีสูงเนิน และจักรกฤษณ์ โปตาพล, 2565, หน้า 46) ซึ่งผู้นำทางการศึกษามี



หน้าที่และบทบาทที่สำคัญในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการอะไร อย่างไร กับการเปลี่ยนแปลงทุกชนิดในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จของการพัฒนาทางการศึกษา ผู้นำหรือผู้บริหารทางการศึกษาจึงเป็นทั้งจุดตั้งต้น เป็นตัวนำและเป็นผู้ผลักดันการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่แท้จริง (ไพฑูรย์สินลาร์ตัน และคณะ, 2561, หน้า 1) โดยที่ Morgan (2020, p. 24) ได้ให้นิยามว่า ผู้นำ (Leader) คือคนที่มีความสามารถที่จะเห็นว่าบางสิ่งสามารถดีกว่าที่เป็นอยู่ในตอนนี้ สามารถระดมผู้คนให้ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่ดีขึ้นสามารถวางแผนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์นั้น และสามารถทำงานได้เพื่อทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงโดยให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ เป็นสถาบันการศึกษาเอกชนที่มีความมุ่งมั่นสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ (Corporate University) ที่มีระบบบริหารจัดการแบบเรียนรู้จากประสบการณ์จริง หรือ Work-based Education สร้างความเชื่อมโยงกับธุรกิจหลายด้าน ด้านหนึ่งคือ การใช้องค์ความรู้ที่สะสมมาจากภาคธุรกิจถ่ายทอดมาสู่บุคลากรและสามารถผลิตบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคเอกชนมากขึ้น และยังมีภาคธุรกิจสนับสนุนพัฒนาทางการศึกษาเพื่อยกระดับทรัพยากรมนุษย์และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ ซึ่งสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ในสถานะ CP ALL Corporate University มีบทบาทที่สำคัญ 4 ประการคือ บทบาทต่อเป้าหมายทางธุรกิจ (Advancing Corporate Objective) บทบาทต่อเป้าหมายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Advancing Human Resource Objective) บทบาทต่อเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Advancing Individual Development) และบทบาทต่อเป้าหมายของพันธมิตรธุรกิจ (Advancing Partnership Relation) (เลิศชัย สุธรรมานนท์, มัลลิกา บุญญาศรีรัตน์ และดารา วัฒนเวทย์, 2561, หน้า 44-45) และเป็นสถาบันการศึกษาที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ประกอบกับยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการอุดมศึกษาในประเด็นการพัฒนาศักยภาพคน (Capacity Building) ที่มีแนวทางการสร้างเสริมบุคลากรคุณภาพสูง และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, ออนไลน์, 2565) ดังนั้นการศึกษาสมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) หมายถึงชุดความรู้ ทักษะเฉพาะ (ด้านเทคนิคและด้านอารมณ์) และคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (AIHR, Online, 2023) รวมถึง Harvard Business Review Press (2017, p. 21) ได้ระบุว่าความเป็นผู้นำ เป็นชุดทักษะที่สามารถเรียนรู้ได้และไม่ได้มีเพียงรูปแบบเดียวแม้ว่าจะมีทักษะทั่วไปที่สามารถเรียนรู้ได้ก็ตาม แต่การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำอาจเป็นการเดินทางตลอดชีวิต และสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้ทุกเมื่อในชีวิตการทำงาน ดังนั้นสมรรถนะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาบุคลากรของสถาบัน เพื่อสร้างและส่งเสริมบุคลากรในระดับบังคับบัญชา รวมถึงพนักงานทุกระดับให้มีสมรรถนะผู้นำได้เติบโต และด้านการบริหารจัดการองค์การให้ขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาสมรรถนะผู้นำของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์เพื่อเป็นแนวทางในพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการองค์การให้บรรลุได้ตามกลยุทธ์และนโยบายของสถาบัน



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) ของบุคลากรสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นผู้บริหารและบุคลากรของสถาบัน ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน รวม 41 คน ดังนี้ 1) บุคลากรระดับผู้บริหารคณะ ได้แก่ คณบดีและรองคณบดี จำนวน 14 คน และ 2) บุคลากรระดับผู้บริหารสำนัก ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 27 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย คำถามนำ คำถามหลัก และคำถามเพื่อสรุป โดยพิจารณาจากการทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้นำ วิสัยทัศน์สถาบันและสมรรถนะผู้นำของเครือ (CPG Leadership Competency) จากนั้นตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือในการวิจัย โดยหาค่าความสอดคล้องของประเด็นข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินและการวิจัย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะ และด้านการศึกษา จำนวน 3 คน ค่า IOC ระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มีค่าเท่ากับ .97 และ 1 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำของบุคลากรในองค์กร โดยทำหนังสือเชิญกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเข้าร่วมสนทนากลุ่ม จากนั้นชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่มและให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ แล้วจึงดำเนินการสนทนากลุ่มย่อยตามประเด็นข้อคำถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการขออนุญาตบันทึกเสียงและจัดบันทึกการสนทนา เพื่อกำหนดสมรรถนะผู้นำ ความหมาย และพฤติกรรมที่แสดงออกของสมรรถนะผู้นำถึงระดับความเชี่ยวชาญของระดับตำแหน่งงาน

ระยะที่ 2 เพื่อยืนยันสมรรถนะผู้นำของบุคลากรในองค์กร โดยทำหนังสือเชิญกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเข้าร่วมสนทนากลุ่มอีกครั้ง และนำเสนอรายการสมรรถนะผู้นำที่รวบรวมและวิเคราะห์จากระยะที่ 1 เพื่อให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบสมรรถนะผู้นำ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ คำจำกัดความ และพฤติกรรมที่แสดงออก มีรายละเอียดดังนี้ 1) ชื่อสมรรถนะ (Competency Name) 2) คำจำกัดความ (Competency Definition) และ 3) ระดับความเชี่ยวชาญของแต่ละสมรรถนะผู้นำ (Proficiency levels for Leadership Competency) ของบทบาทในองค์กร แบ่งเป็นระดับความเชี่ยวชาญ 4 ระดับ ได้แก่ 1) ปฏิบัติการ (Operational/Professional) 2) หัวหน้างาน (Specialist & Supervisory) 3) ผู้บริหารหน่วยงาน (Expertise & Top Functional) และ 4) ผู้บริหารระดับสูง (Strategist)



การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำบทสัมภาษณ์ที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) นำข้อมูลมาประมวล รวบรวม จัดหมวดหมู่แต่ละด้านประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คำนึงถึง วิสัยทัศน์ การกิจ และกลยุทธ์สถาบัน เพื่อกำหนดสมรรถนะผู้นำ คำจำกัดความ และพฤติกรรมที่แสดงออก

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาสมรรถนะผู้นำของบุคลากร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ในระยะที่ 1 สรุปประเด็นสำคัญของสมรรถนะผู้นำ ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปประเด็นสำคัญของการศึกษาสมรรถนะผู้นำจากการสนทนากลุ่ม

กรอบสมรรถนะ	สมรรถนะผู้นำ	ประเด็นสำคัญ
ด้านกลยุทธ์/ธุรกิจ (Leading Business/Strategy)	การมีวิสัยทัศน์	- เรียนรู้ เข้าใจเป้าหมาย ทิศทาง และกลยุทธ์องค์กร - มีวิสัยทัศน์ (มองไกล) และทันต่อเหตุการณ์ - เข้าใจกลยุทธ์ นโยบาย ทิศทางองค์กร นำไปปฏิบัติได้ ยั่งยืน - กำหนดนโยบายที่ชัดเจน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีในการนำไปปฏิบัติต่อ
ด้านงาน (Leading Performance)	การเป็น เจ้าของงาน และ ผู้ประกอบการ	- เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง สร้างคุณค่าเพิ่ม - มองหาโอกาสและใช้โอกาสในการสร้างเครือข่าย - บริหารและจัดการความเสี่ยงอย่างมีกลยุทธ์ มีแนวคิดอย่างผู้ประกอบการ - สร้างเครือข่ายอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงเครือข่าย
ด้านผู้อื่น (Leading Team/Network/Community)	การสร้างคน การนำการ เปลี่ยนแปลง	- การทำงานเป็นทีม ยอมรับและรับฟังผู้อื่น เข้าใจความแตกต่าง - พัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ - สร้าง พัฒนาคนให้ศักยภาพ - พัฒนาสิ่งใหม่ๆ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง - สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนมีส่วนร่วมได้ดี - เป็นผู้นำเรื่องการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสถาบัน



ตารางที่ 1 (ต่อ)

กรอบสมรรถนะ	สมรรถนะผู้นำ	ประเด็นสำคัญ
ด้านตนเอง (Leading Yourself)	การสร้างความสำเร็จ เชื่อมั่นและแรงบันดาลใจ	- สร้างแรงจูงใจตัวเองและผู้อื่น - สื่อสารและกระตุ้นให้มีเป้าหมายเดียวกัน - สร้างความศรัทธาและเป็นต้นแบบเพื่อให้อุทิศตนเกิดแรงบันดาลใจ - มีทักษะในการเชื่อมโยงงานที่ทำอยู่ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

จากตารางที่ 1 พบว่าสมรรถนะผู้นำ 5 รายการ จำแนกออกเป็นการมุ่งเน้น 4 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะที่มุ่งเน้นกลยุทธ์/ธุรกิจ (Leading Business/Strategy) ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ (Envision) คือการมีความคิดเชิงกลยุทธ์โดยวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้าน มองเห็นเรื่องในมิติต่าง ๆ ที่นำมาสร้างประโยชน์ในงาน สามารถวางแผนกลยุทธ์คือทำด้วยทรัพยากรน้อยให้ได้ผลมากและยั่งยืน และสามารถบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

2. สมรรถนะที่มุ่งเน้นงาน (Leading Performance) ได้แก่ การเป็นเจ้าของงานและผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) คือสร้างคุณค่าเพิ่มในงานของตนเองด้วยตัวเอง (Self-Management) มองหาโอกาสเพิ่มขีดความสามารถเพื่อเพิ่มมูลค่าในงานและสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ อย่างผู้ประกอบการ และบริหารงานแบบผู้ประกอบการ คือพิจารณาโอกาส ต้นทุน ความเสี่ยง ผลตอบแทนที่เป็นเงิน-ไม่เป็นเงิน และผลกระทบ

3. สมรรถนะที่มุ่งเน้นผู้อื่น (Leading Team/Network/Community) ได้แก่

3.1 การสร้างคน (Unleash Talent) คือเข้าใจความแตกต่างของทีมงาน สามารถใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ (People Manager) และพัฒนาทีมงาน สร้างผู้นำรุ่นใหม่ (Building Future Leaders)

3.2 การนำการเปลี่ยนแปลง (Transformation) คือมองเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงของสถาบันเตรียมความพร้อมเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลงตนเองและนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

4. สมรรถนะที่มุ่งเน้นตนเอง (Leading Yourself) ได้แก่ การสร้างความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจ (Inspire Trust) คือการสร้างการเรียนรู้ ความเชื่อมั่น ของบุคลากรต่อการเป็น PIM: Work-Based Education Way (PIM WBE WAY) สร้างประสบการณ์ที่ดีเพื่อเกิดแรงบันดาลใจให้บุคลากรให้ศักยภาพสูงสุดในการทำงานแบบ PIM WBE Way และสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา ของสถาบันต่อภายนอก ต่อ PIM WBE Way

ผลการศึกษาได้กำหนดพฤติกรรมการทำงานที่คาดหวังในแต่ละระดับความเชี่ยวชาญ โดยกำหนดตามระดับตำแหน่งบทบาทในงาน เป็น 4 ระดับคือ 1) ปฏิบัติการ (Operational /Professional) ได้แก่ ระดับเจ้าหน้าที่-เจ้าหน้าที่อาวุโส/อาจารย์ 2) หัวหน้างาน (Specialist & Supervisory) ได้แก่ ระดับผู้จัดการ-ผู้ช่วย



ผู้อำนวยการ/หัวหน้าสาขา-ผู้ช่วยคณบดี/อาจารย์ในระดับ ผศ.-รศ. 3) ผู้บริหารหน่วยงาน (Expertise & Top Functional) ได้แก่ รองผู้อำนวยการ-ผู้อำนวยการ/รองคณบดี-คณบดี/ศาสตราจารย์ และ 4) ผู้บริหารระดับสูง (Strategist) ได้แก่ ผู้ช่วยอธิการบดี-รองอธิการบดี ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สมรรถนะผู้นำ คำจำกัดความ และระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level) ตามบทบาทในงาน

สมรรถนะผู้นำ	ปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	ผู้บริหารหน่วยงาน	ผู้บริหารระดับสูง
การมีวิสัยทัศน์ (Envision)	1. เข้าใจเป้าหมาย ทิศทางของสถาบัน ทีมงานโดยจัดการ ทำงานให้ สอดคล้องใน แนวทางเดียวกัน 2. ดำเนินการตาม แผนงานได้บรรลุ เป้าหมาย	1. จัดทำแผนงาน และเสนอ แผนปฏิบัติการที่ สอดคล้องกับ ทิศทางของสถาบัน 2. สามารถสื่อสาร แผนงาน จูงใจและ บริหารแผนงาน ร่วมกับทีมงานได้ บรรลุเป้าหมาย	1. สามารถแปลง แผนกลยุทธ์สถาบันสู่ การปฏิบัติและเสนอ กลยุทธ์หน่วยงานได้ สอดคล้องกับทิศทาง สถาบัน 2. สร้างความเชื่อมั่น ทำให้แผนกลยุทธ์ ของหน่วย งานบรรลุ เป้าหมาย	1. มองเห็นภาพ อนาคต ความ ท้าทายเรื่องของ การศึกษานำมา เสนอเป็นกลยุทธ์ สถาบัน 2. บริหารแผนกล ยุทธ์บรรลุเป้าหมาย หน่วยงานและ สถาบัน
การเป็นเจ้าของ งานและ ผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)	1. มีความเป็น เจ้าของงาน บริหารจัดการและ เพิ่มมูลค่าในงาน ด้วยตัวเอง (Self- Management) 2. รู้จักใช้ ทรัพยากรที่มีผล ตอบ แทนที่คุ้มค่า	1. สร้างความเป็น เจ้าของงานกับทีม ยกระดับผลงานขึ้น ได้ตลอดเวลา 2. พัฒนาความ สามารถทีมงานและ การทำงานระหว่าง ทีม เพื่อพัฒนา ผลิตภัณฑ์บริการ ใหม่ ๆ อย่าง ผู้ประกอบการ	1. ผลักพลังระหว่าง ทีมเครือข่ายเพื่อหา โอกาสเพิ่มมูลค่างาน สร้างผลิตภัณฑ์และ บริการใหม่ ๆ 2. พัฒนาขีด ความสามารถ หน่วยงานให้สามารถ พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการใหม่ ๆ อย่าง ผู้ประกอบการ	1. วิเคราะห์โอกาส สร้างความสามารถ การแข่งขันเพื่อ ผลักดันผลิต ภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ 2. สร้างขีด ความสามารถ หน่วยงานให้พัฒนา ผลิตภัณฑ์และ บริการใหม่ ๆ อย่าง ผู้ประกอบการ



ตารางที่ 2 (ต่อ)

สมรรถนะผู้นำ	ปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	ผู้บริหารหน่วยงาน	ผู้บริหารระดับสูง
การสร้างคน (Unleash Talent)	1. เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งตนเองและ ใช้ได้ตรงกับความ คาดหวังทีมงาน และสถาบัน 2. พัฒนาจุดแข็ง ลดช่องว่างจุดอ่อน เพื่อรองรับภารกิจ ปัจจุบันและ อนาคต	1. เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งทีมงาน และจัดการทำงาน ได้เหมาะสม 2. ให้คำปรึกษา สอนแนะนำให้ ทีมงานมีการ พัฒนาจุดแข็ง ลด จุดอ่อนเพื่อการ ปฏิบัติงานใน ปัจจุบันและ อนาคตได้ดี	1. วิเคราะห์คน วิเคราะห์งาน จัด วางกำลังคน เกิด ความสมดุล ระหว่างผลงานกับ การพัฒนาบุคคล 2. วางระบบพัฒนา บุคลากรที่มี ความสามารถเพื่อ รองรับการทำงาน ในอนาคต	1. วางเป้าหมายใน การสร้างและ พัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นผู้นำใน อนาคต 2. พัฒนาผู้บริหาร หน่วยงานและ หัวหน้าทีมให้เป็น People Manager/Leader
การนำการ เปลี่ยนแปลง (Transformation)	1. มีเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลง ตนเองให้สอดคล้องกับงาน ทีมงานและ สถาบัน 2. เปลี่ยนแปลง ตนเองตาม เป้าหมายที่กำหนด	1. กำหนด เป้าหมายการ เปลี่ยนแปลงของ ทีมงานให้ สอดคล้องกับงาน และสถาบัน 2. บริหารการ เปลี่ยนแปลงของ ทีมงานตาม เป้าหมาย	1. กำหนดเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของ หน่วยงานให้ สอดคล้องกับสถาบัน 2. เตรียมความพร้อม ของหน่วยงาน และ การบริหารการ เปลี่ยนแปลงให้บรรลุ เป้าหมาย	1. นำเสนอ เป้าหมายของการ เปลี่ยนแปลงใน อนาคตของสถาบัน 2. นำการเปลี่ยน แปลงของหน่วยงาน ให้บรรลุเป้าหมาย อย่างราบรื่น
การสร้างความ เชื่อมั่นและแรง บันดาลใจ (Inspire Trust)	1. ศึกษาทำความเข้าใจต่อความเป็น PIM: WBE Way 2. ปฏิบัติงาน แสดงตนสนับสนุน ต่อความเป็น PIM	1. เข้าใจและสื่อสาร PIM อย่างลึกซึ้ง กินใจให้กับทีมงาน และบุคคลภายนอก	1. สร้างการยอมรับ เชื่อมั่นใน PIM ใน หน่วยงาน/เครือข่าย ภายนอกโดยนำมา ใช้กับงานที่ รับผิดชอบ	1. สามารถสื่อสาร ภาพลักษณ์ PIM ให้เป็นที่ยอมรับ ภายนอก แสวงหา โอกาสทางธุรกิจ



สมรรถนะผู้นำ	ปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	ผู้บริหารหน่วยงาน	ผู้บริหารระดับสูง
		2. จัดการทำงาน ของทีมงาน สอดคล้องกับ PIM	2. สร้าง ประสบการณ์ที่ดี ๆ ต่อ PIM ให้กับ ทีมงาน	2. วางแนวทาง สนับสนุนการสร้าง ประสบการณ์ที่ดี เกี่ยวกับ PIM ให้ทีมงาน

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาสมรรถนะผู้นำของบุคลากร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ พบว่าสมรรถนะผู้นำประกอบด้วย 5 สมรรถนะ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

การมีวิสัยทัศน์ (Envision) เป็นสมรรถนะที่มุ่งเน้นกลยุทธ์/ธุรกิจ เนื่องจากสถาบันการศึกษาเอกชนแห่งนี้ มุ่งมั่นการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ (Corporate University) โดยสร้างความเชื่อมโยงกับธุรกิจหลายด้าน ทั้งการใช้องค์ความรู้ที่สะสมมาจากภาคธุรกิจถ่ายทอดมาสู่บุคลากรและสามารถผลิตบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคเอกชนมากขึ้น (เลิศชัย สุธรรมานนท์, มัลลิกา บุญญาศรีรัตน์ และดาราวรรณเวทย์, 2561, หน้า 33) ผู้นำจึงควรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลรอบด้าน มองเห็นเรื่องในมิติต่างๆ ที่นำมาสร้างประโยชน์ในงาน วางแผนและบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จได้ เช่นเดียวกับ McKinsey & Company (Online, 2022) ที่ได้กล่าวว่าแนวทางใหม่ในการเป็นผู้นำที่แสดงออกเกินกว่าระดับผู้บริหารไปจนถึงผู้มีวิสัยทัศน์ กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนที่สะท้อนและสร้างผลกระทบแบบองค์รวมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมถึง Wahyudi (Online, 2022) ได้กล่าวว่าการนำแนวทางของ Corporate University ไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ไม่ใช่ยึดเพียงเพื่อประโยชน์ของแต่ละบุคคล โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักให้ข้อคิดเห็นว่าคนที่เป็นผู้นำควรมีความเข้าใจกลยุทธ์ นโยบาย ทิศทางขององค์กร และนำไปสู่การปฏิบัติได้ สอดคล้องกับ สนุก สิงห์มาตร, พิกุล มีมานะ และดุขวิวัฒน์ แก้วอินทร์ (2560, หน้า 491) ที่พบว่าผู้นำที่จะสามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้นำสมัยใหม่นั้นต้องมองการณ์ไกลบนฐาน ความคิดที่นอกกรอบแต่อยู่บนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ ไม่จำเจกับแนวคิดแบบเดิม ๆ มองให้ไกลแล้วเดินไปให้ถึงบนหลักคิด เทคนิค วิธีการที่ทันสมัย พร้อมทั้งหาเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กร

การเป็นเจ้าของงานและผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) เป็นสมรรถนะที่มุ่งเน้นงาน โดยการสร้างคุณค่าเพิ่มในงานของตนเอง มองหาโอกาสเพิ่มขีดความสามารถ มูลค่าในงานและบริหารงานแบบผู้ประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจของสถาบันในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และ



ส่งเสริมนวัตกรรม ประกอบกับการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจที่มีสมรรถนะผู้นำของบริษัทในเครือที่มุ่งเน้นความเป็นเจ้าของธุรกิจ เพื่อให้มองเห็นคุณค่าในงาน สร้างโอกาสและรายได้เปรียบทางธุรกิจ สร้างพันธมิตรกับลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรเสมือนเป็นเจ้าของธุรกิจ ในขณะที่ AIHR (Online, 2023) เสนอว่าการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) เป็นสมรรถนะผู้นำที่มุ่งเน้นองค์กร ซึ่งกล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีกรอบความคิดแบบผู้ประกอบการและมองหาโอกาสใหม่ ๆ วิธีที่จะทำให้กระบวนการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าอยู่เสมอ

การสร้างคน (Unleash Talent) และการนำการเปลี่ยนแปลง (Transformation) เป็นสมรรถนะที่มุ่งเน้นผู้อื่น โดยสมรรถนะการสร้างคนนั้น จากการเป็นสถาบันการศึกษา ซึ่งมีการกิจหนึ่งของสถาบันในสร้างคนที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของภาคธุรกิจ สังคม และประชาคมโลก โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Work-Based Education) จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องเริ่มจากการสร้างบุคลากรภายในของสถาบันก่อน โดยเข้าใจความแตกต่างของทีมงาน พัฒนาทีมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อที่จะให้บุคลากรของสถาบันมีศักยภาพในการปฏิบัติการกิจได้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่ง Morgan (2020, p. 64) กล่าวว่าว่าภูมิทัศน์ของคนที่มีความสามารถ (New Talent Landscape) เป็นหนึ่งในหกแนวโน้มที่จะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดผู้นำในอนาคต (6 trends shaping the future of leadership) ซึ่ง New Talent Landscape เป็นมากกว่าการเปลี่ยนแปลงข้อมูลประชากรในองค์กร แต่เป็นแนวทางใหม่ในการดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถหรือคนเก่ง ในขณะเดียวกันการฝึกอบรมและยกระดับทักษะของพนักงานเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต ผู้นำแห่งอนาคตควรมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทีมที่หลากหลาย สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและไม่แบ่งแยก เพราะผู้ที่ประสบความสำเร็จจะประสบความสำเร็จเพราะพวกเขามีคนที่มีศักยภาพที่ดีที่สุดและมีคนที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับผลการวิจัยโมเดลความสามารถในการเป็นผู้นำของ Deloitte (Online, 2020) (Deloitte Leadership Capability Model) ได้ระบุองค์ประกอบที่เป็นความสามารถที่พัฒนาได้ (Developable Capabilities) ซึ่งสะท้อนถึงสิ่งที่ผู้นำสามารถทำได้ คือการสร้างคนเก่ง (Building Talent) เพื่อสร้างขีดความสามารถให้ได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

ส่วนสมรรถนะการนำการเปลี่ยนแปลง เนื่องด้วยค่านิยมหลักประการหนึ่งของบริษัทในเครือเน้นการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับการกิจของสถาบันฯ ในการพัฒนาองค์กรที่พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง และมีระบบการบริหารจัดการที่ดี จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการนำการเปลี่ยนแปลง มองเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน เตรียมความพร้อมเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับสมรรถนะความเป็นผู้นำและการนำทาง (Leadership and Navigation) ของ The SHRM Competency Model (SHRM, Online, 2016) ที่มีสมรรถนะย่อยเรื่องความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทำงาน นอกจากนี้ พัฒนศักดิ์ อภัยสม, ณัฐธาดา คณารักษ์, ดนุตา ณ กาฬสินธุ์, อติพันธ์ แก้วนิล, ชวนคิด มะเสนะ และนิรमित ขาวระนอง (2565, หน้า 6-7) ได้สรุปว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นหนึ่งในภาวะผู้นำทางการศึกษายุคใหม่สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งการปฏิรูปตนเอง และทำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ อีกทั้ง Morgan (2020, p. 46) ยังได้ระบุว่าก้าวแห่งการเปลี่ยนแปลง



(Pace of Change) เป็นแนวโน้มสำคัญของผู้นำในอนาคต ที่ผู้นำต้องเข้าใจและยอมรับว่านี่คือโลกใหม่ที่พวกเขาจะต้องเป็นผู้นำ วิธีเดียวที่จะประสบความสำเร็จในโลกนี้คือการท้าทายสภาพที่เป็นอยู่

การสร้างเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจ (Inspire Trust) เป็นสมรรถนะที่มุ่งเน้นตนเอง โดยการสร้างการเรียนรู้ ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อการเป็น PIM สร้างประสบการณ์ที่ดีเพื่อเกิดแรงบันดาลใจให้บุคลากรให้ใช้ศักยภาพสูงสุดในการทำงานและสร้างเชื่อมั่น ศรัทธาของสถาบันต่อภายนอก เช่นเดียวกับผลการวิจัยโมเดลความสามารถในการเป็นผู้นำของ Deloitte (Online, 2020) ได้ระบุอีกหนึ่งองค์ประกอบที่เป็นความสามารถที่พัฒนาได้ของผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leadership) ที่สามารถทำให้ผู้อื่นติดตามได้ สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้คนจากหน้าที่และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และงานวิจัยของ Employers Network for Equality & Inclusion (enei) (Online, 2016) ได้ศึกษาผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leaders) ขับเคลื่อนประสิทธิภาพผ่านความหลากหลาย ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า Inclusive Leaders มีสมรรถนะหลักในการสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นให้ผู้อื่นพัฒนาความคิดและท้าทาย มีอิทธิพลในอุดมคติ (Idealized Influence) คือมอบวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดและแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น

สมรรถนะผู้นำประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ สมรรถนะผู้นำขึ้นอยู่กับงานและวัตถุประสงค์ตามบทบาทในงานโดยเฉพาะ ซึ่งได้กำหนดเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกตามระดับความเชี่ยวชาญของบทบาทในองค์กร สมรรถนะผู้นำได้รับการระบุว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีส่วนพิจารณาวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ สืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาผู้นำรายบุคคลเพื่อให้มั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การนำสมรรถนะผู้นำของบุคลากรที่ศึกษาใช้ในการบริหารจัดการบุคลากร ทางหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารหน่วยงานควรมีการสื่อสารสมรรถนะผู้นำ พฤติกรรมความคาดหวังในแต่ละบทบาทงานให้กับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และร่วมกันส่งเสริมสมรรถนะผู้นำในแต่ละบทบาทงาน เพื่อเติมเต็มศักยภาพบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาสมรรถนะผู้นำของบุคลากรแล้ว ควรมีการออกแบบประเมินสมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานในดำเนินการขององค์กร และศึกษาแนวทางการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) สมรรถนะผู้นำของบุคลากร



บรรณานุกรม

- พลนวัติ ศรีสูงเนิน และจักรกฤษณ์ โปตาพล. (2565). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1. *วารสารวิจัยศรีล้านช้าง*, 2(7), หน้า 37-51.
- พัฒนศักดิ์ อภัยสม, ณัฐธิดา คณารักษ์, ดนุตา ณ กาฬสินธุ์, อติพันธ์ แก้วนิล, ชวนคิด มะเสนา และนิรมิต ชวาระนong. (2565). แบบภาวะผู้นำทางการศึกษายุคใหม่. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 16(2). หน้า 1-12.
- ไพฑูรย์ สีนารัตน์ และคณะ. (2561). *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์, มัลลิกา บุญญาศรีรัตน์ และดารา วัฒนเวทย์. (2561). *การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงทางเลือกใหม่ของอุดมศึกษาไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2565). *แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ.2564-2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2566-2570* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.mhesi.go.th/index.php/news-and-announcement/pr/announcement-news/8464-2564-2570-2566-2570.html> [2566, [2566, 10 ตุลาคม].
- สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2565). *รายงานการศึกษาระบบอุดมศึกษาไทยในบริบทของประเทศพัฒนาแล้ว ฉบับที่ 1: การผลิตและพัฒนากำลังคนตามความต้องการของประเทศ* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.nxpo.or.th/th/report/10563/> [2566, 10 ตุลาคม].
- สนุก สิงห์มาตร, พิกุล มีมานะ และดุขวิวัฒน์ แก้วอินทร์. (2560). คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21. ใน *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม* (หน้า 487-493). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- AIHR. (2023). *18 Key Leadership Competencies for 2024 Success* (Online). Available: <https://www.aihr.com/blog/leadership-competencies/> [2023, August 21].
- Deloitte. (2020). *The 'DNA' of leadership potential* (Online). Available: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/about-deloitte/deloitte-uk-the-dna-of-leadership-potential-updated.pdf> [2023, December 13].



Employers Network for Equality & Inclusion. (2016). *Inclusive Leadership...driving*

performance through diversity (Online). Available:

https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/inclusive-leadership_2016-driving-performance-through-diversity_tcm18-8811.pdf [2023, November 11].

Harvard Business Review Press. (2017). *Harvard Business Review Manager's Handbook: The 17 Skills Leaders Need To Stand Out*. Massachusetts, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.

McKinsey & Company. (2022). *What is leadership?* (Online). Available:

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/mckinsey%20explainers/what%20is%20leadership/what-is-leadership-final.pdf> [2023, August 21].

Morgan, Jacob. (2020). *The future leader : 9 skills and mindsets to succeed in the next decade*. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.

SHRM. (2016). *The SHRM Competency Model* (Online). Available:

<https://www.scribd.com/document/443831716/SHRM-Competency-Model-Detailed-Report-Final-SECURED-pdf> [2023, October 25].

Wahyudi, Hary. (2022). *Corporate University New Practices of Apparatus Competency Development in Indonesia* (Online). Available:

<https://www.mijrd.com/papers/v1/i3/MIJRDV1I30001.pdf> [2023, November 8].