

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาศรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนาศรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการพัฒนาศรรถนะทางการบริหารเป็นจริงในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้นของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาศรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอนตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.1 ผลการศึกษารายละเอียดความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ด้วยการศึกษ วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งผลการศึกษานำเสนอรายละเอียดไว้ในบทที่ 2 แล้ว

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาคณะสนาม

การศึกษาคณะสนาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยมุ่งศึกษาหน้าที่ความรับผิดชอบ สมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และวิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาศรรถนะทางการบริหาร ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเป้าหมายและขอความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลเป้าหมายตอบแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาคณะสนาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แหล่งข้อมูล และสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลการศึกษาคณะสนาม

ส่วนที่ 2 หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลาง

ส่วนที่ 3 สมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้ของผู้บริหารระดับกลาง

ส่วนที่ 4 วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร รายละเอียดการนำเสนอข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัยภาคสนามแต่ละส่วน มีดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแหล่งข้อมูลและสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลการศึกษาภาคสนาม

1. แหล่งข้อมูลและจำนวนผู้ให้ข้อมูลการศึกษาภาคสนาม รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แหล่งข้อมูลและจำนวนผู้ให้ข้อมูลการศึกษาภาคสนาม

ที่	ชื่อมหาวิทยาลัย	รองอธิการบดี	ผู้บริหาร หน่วยงาน	ข้าราชการ/ พนักงาน
1	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	1	10	9
2	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	-	1	12
3	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	-	5	15
4	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	-	5	6
5	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	-	5	7
6	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1	4	8
7	มหาวิทยาลัยทักษิณ	1	4	5
8	มหาวิทยาลัยมหิดล	-	6	16
9	มหาวิทยาลัยบูรพา	1	7	11
รวม		4	47	89
รวมทั้งหมด		140		

จากตารางที่ 5 แหล่งข้อมูลการศึกษาภาคสนาม ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 2) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ 3) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และ 4) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 3) มหาวิทยาลัยทักษิณ 4) มหาวิทยาลัยมหิดล และ 5) มหาวิทยาลัย

บุรพา ผู้ให้ข้อมูลการศึกษาภาคสนามที่ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย รองอธิการบดีในฐานะผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 4 คน ผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 47 คน และข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 89 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด จำนวน 140 คน

2. ข้อมูลสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลการศึกษาภาคสนาม รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สถานภาพผู้ให้ข้อมูลการศึกษาภาคสนาม

ที่	สถานภาพผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ	140	100.00
	1. เพศชาย	57	40.71
	2. เพศหญิง	83	59.29
2.	ตำแหน่ง	140	100.00
	1. รองอธิการบดี	4	2.86
	2. ผู้บริหารหน่วยงาน	47	33.57
	3. ข้าราชการ / พนักงานมหาวิทยาลัย	89	63.57
3	อายุ	140	100.00
	1. 25 – 30 ปี	11	7.86
	2. 31 – 35 ปี	17	12.14
	3. 36 – 40 ปี	22	15.74
	4. 41 – 45 ปี	36	25.71
	5. 46 – 50 ปี	31	22.41
	6. 51 – 55 ปี	14	10.71
	7. 56 – 60 ปี	7	5.00
	8. มากกว่า 60 ปี	2	1.43
4.	อายุงาน	140	100.00
	1. 1 – 5 ปี	35	25.00
	2. 6 – 10 ปี	23	16.43

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ที่	สถานภาพผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
	3. 11 – 15 ปี	38	27.14
	4. 16 – 20 ปี	13	9.29
	5. 21 – 25 ปี	12	8.54
	6. มากกว่า 25 ปี	19	13.54
5	วุฒิการศึกษา	140	100.00
	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.71
	2. ปริญญาตรี	54	39.24
	3. ปริญญาโท	83	59.28
	4. ปริญญาเอก	2	1.43

จากตารางที่ 6 พบว่า สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลการศึกษาภาคสนาม ผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศหญิง ร้อยละ 59.29 เป็นเพศชาย ร้อยละ 40.71 เป็นข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย ร้อยละ 63.57 ผู้บริหารหน่วยงาน ร้อยละ 33.57 และรองอธิการบดี ร้อยละ 2.86 เป็นผู้ที่อยู่ในกลุ่มอายุ 41 – 45 ปี ร้อยละ 25.71 กลุ่มอายุ 46 – 50 ปี ร้อยละ 22.14 กลุ่มอายุ 36 – 40 ปี ร้อยละ 15.74 และกลุ่มอายุอื่น ๆ ตามลำดับ เป็นผู้ที่มิใช่อายุงานในกลุ่มอายุงาน 11 – 15 ปี ร้อยละ 27.14 กลุ่มอายุงาน 1 – 5 ปี ร้อยละ 25.00 กลุ่มอายุงาน 6 – 10 ปี ร้อยละ 16.43 และกลุ่มอายุงานอื่น ๆ ตามลำดับ และเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 59.28 วุฒิปริญญาตรี ร้อยละ 39.29 วุฒิปริญญาเอก ร้อยละ 1.43 และวุฒิการต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 0.71

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การศึกษาภาคสนามเพื่อศึกษาหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์และขอความร่วมมือจากให้ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบลงในแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างแล้วผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา หากค่าความถี่รวมและค่าความถี่เฉลี่ยเพื่อหาลักษณะงานในหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีที่ต้องปฏิบัติเหมือนกันและสรุป

เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี

ที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	ความถี่เฉลี่ย
1	กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	79.90
2	ประชุมกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานของแผนกงานในสังกัดหน่วยงาน	70.52
3	แก้ไขปัญหา และขจัดอุปสรรคการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	70.43
4	ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ในสังกัด ระดับรองลงมา	69.67
5	วินิจฉัย มอบหมาย และสั่งการการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ในสังกัดหน่วยงาน	66.90
6	วางแผนการทำงาน	66.52
7	ประสานการทำงาน	66.00
8	ติดตาม ควบคุม และให้คำปรึกษาแนะนำการทำงาน	62.88
9	ตอบปัญหา และชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่และแผนกงานในบังคับบัญชา	62.81
10	บริหารงานบุคคลและอัตรากำลังของหน่วยงาน	61.52
11	ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย	58.00
12	ตรวจสอบ ประเมิน ปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงาน	57.00
13	จัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณของหน่วยงาน	56.52
14	เข้าประชุมกับคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง	45.43

จากตารางที่ 7 พบว่าลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเหมือนกันและสรุปเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเรียงลำดับความถี่ตามการรับรู้และของความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลการศึกษาภาคสนาม มีดังนี้

หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
2. ประชุมกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานของแผนกงานในสังกัดหน่วยงาน
3. แก้ไขปัญหา และขจัดอุปสรรคการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
4. ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ในสังกัดระดับ

รองลงมา

5. วินิจฉัย มอบหมาย และสั่งการการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ในสังกัดหน่วยงาน
6. วางแผนการทำงาน
7. ประสานการทำงาน
8. ติดตาม ควบคุมและให้คำปรึกษาแนะนำการทำงาน
9. ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และแผนกงานในบังคับ

บัญชา

10. บริหารงานบุคคลและอัตรากำลังของหน่วยงาน
11. ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย
12. ตรวจสอบ ประเมิน ปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงาน
13. จัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณของหน่วยงาน
14. เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับการแต่งตั้ง

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้ของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การศึกษาภาคสนามเพื่อการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมี และต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ และขอความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูล ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารลงในแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างแล้วผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าความถี่รวมและค่าความถี่เฉลี่ยเพื่อหาสมรรถนะทางการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้เหมือนกันในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและสรุปเป็นสมรรถนะทางการบริหารหลักของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้เป็น 4 ด้าน คือ 1. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน 2. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร

3. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 4. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 8 - 12 ดังนี้

1. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้และมีความถี่เฉลี่ยตามการรับรู้และความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน ที่จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้ของผู้บริหารระดับกลาง

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	ความถี่เฉลี่ย
1	การปรับตัวและความยืดหยุ่น	67.00
2	การสื่อสาร	80.71
3	การทำงานเป็นทีม	65.43
4	การนำทีมงาน	60.00
5	การสอนงาน	60.71
6	การสร้างเครือข่ายการทำงาน	55.79
	เฉลี่ย	64.94

จากตารางที่ 8 พบว่าสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคนมีสมรรถนะย่อยทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี โดยลำดับความถี่เฉลี่ยตามการรับรู้และความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเรียงลำดับจากความถี่เฉลี่ยมากไปหาความถี่เฉลี่ยน้อยได้ดังนี้

สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร ดังนี้

1. สมรรถนะการสื่อสาร
2. สมรรถนะการปรับตัวและความยืดหยุ่น
3. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
4. สมรรถนะการสอนงาน
5. สมรรถนะการนำทีมงาน
6. สมรรถนะการสร้างเครือข่ายการทำงาน

2. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้และมีความถี่เฉลี่ยตามการรับรู้และความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร ที่จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้ของผู้บริหารระดับกลาง

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	ความถี่เฉลี่ย
1	การมีวิสัยทัศน์	64.14
2	การวางแผนงาน	73.07
3	การบริหารการเปลี่ยนแปลง	63.43
4	การเจรจาต่อรอง	54.07
5	การกำกับติดตามงาน	67.86
	เฉลี่ย	64.51

จากตารางที่ 9 พบว่าสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหารมีสมรรถนะย่อยทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี โดยลำดับความถี่เฉลี่ยตามการรับรู้และความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เรียงลำดับจากความถี่เฉลี่ยมากไปหาความถี่เฉลี่ยน้อยได้ดังนี้

สมรรถนะทางการบริหารหลัก ด้านความรู้ทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร ดังนี้

1. สมรรถนะการวางแผนงาน
2. สมรรถนะการกำกับติดตามงาน
3. สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์
4. สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง
5. สมรรถนะการเจรจาต่อรอง

3. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้และมีความถี่เฉลี่ยตามการรับรู้และความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่จำเป็นต้องมี และจำเป็นต้องใช้ของผู้บริหารระดับกลาง

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	ความถี่เฉลี่ย
1	ความรู้องค์การ	66.86
2	การคิดเชิงระบบ	64.57
3	การคิดเชิงวิเคราะห์	64.93
4	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	57.93
5	การมุ่งเน้นเทคโนโลยี	49.36
6	การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	74.07
7	การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล	72.57
8	การมีจิตให้บริการ	48.57
	เฉลี่ย	62.34

จากตารางที่ 10 พบว่าสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีสมรรถนะย่อยทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี โดยลำดับความถี่เฉลี่ยตามการรับรู้และความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เรียงลำดับจากความถี่เฉลี่ยมากไปหาความถี่เฉลี่ยน้อยได้ดังนี้

สมรรถนะทางการบริหารหลักด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร ดังนี้

1. สมรรถนะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ
2. สมรรถนะการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล
3. สมรรถนะความรู้องค์การ
4. สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์
5. สมรรถนะการคิดเชิงระบบ
6. สมรรถนะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. สมรรถนะการมุ่งเน้นเทคโนโลยี
8. สมรรถนะการมีจิตให้บริการ

4. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้และมีความถี่เฉลี่ยตามการรับรู้และความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองที่จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้ของผู้บริหารระดับกลาง

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	ความถี่เฉลี่ย
1	การสร้างศรัทธา	61.57
2	ความมีจริยธรรม	64.00
	เฉลี่ย	62.78

จากตารางที่ 11 พบว่าสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองมีสมรรถนะย่อยทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี โดยลำดับความถี่เฉลี่ยตามการรับรู้และความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเรียงลำดับจากความถี่เฉลี่ยมากไปหาความถี่เฉลี่ยน้อยได้ดังนี้

สมรรถนะทางการบริหารหลักด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร ดังนี้

1. สมรรถนะความมีจริยธรรม
2. สมรรถนะการสร้างศรัทธา

5. สรุปสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วยสมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้และมีความถี่เฉลี่ยตามการรับรู้และความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 สมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้ของผู้บริหารระดับกลาง

ที่	สมรรถนะหลักทางการบริหาร	ความถี่เฉลี่ย
1	สมรรถนะด้านการบริหารคน	64.94
2	สมรรถนะด้านความรอบรู้ในการบริหาร	64.51

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะหลักทางการบริหาร	ความถี่เฉลี่ย
3	สมรรถนะด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	62.34
4	สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง	62.78
	เฉลี่ย	63.64

จากตารางที่ 12 พบว่าสมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยลำดับความถี่เฉลี่ยตามการรับรู้และความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเรียงลำดับจากความถี่เฉลี่ยมากไปหาความถี่เฉลี่ยน้อยได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน
2. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ในการบริหาร
3. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง
4. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

การศึกษาภาคสนามเพื่อการศึกษาวิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ผู้วิจัยศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และขอความร่วมมือผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลลงในแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างแล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา หากค่าความถี่รวมและค่าความถี่เฉลี่ยเพื่อสรุปวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ที่	วิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร	ความถี่เฉลี่ย
1	การศึกษาด้วยตนเอง	76.23
2	การเรียนรู้จากการทำงาน	92.43
3	การหมุนเวียนงาน	27.38

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ที่	วิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร	ความถี่เฉลี่ย
4	การอบรมควบคู่กับการทำงาน (On the Job Training : OJT)	33.62
5	การศึกษาคูงาน	43.14
6	การเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรม	53.05
7	การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management : K.M.)	37.19
8	การศึกษาคู่	17.71

จากตารางที่ 13 พบว่าวิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร เรียงลำดับความถี่เฉลี่ยมากไปหาความถี่เฉลี่ยน้อย ได้ดังนี้ 1. การเรียนรู้จากการทำงาน 2. การศึกษาด้วยตนเอง 3. การเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรม 4. การศึกษาคูงาน 5. การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management : K.M.) 6. การอบรมควบคู่กับการทำงาน (On the Job Training : OJT) 7. การหมุนเวียนงาน และ 8. การศึกษาคู่

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการใช้พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ส่วนที่ 2 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนการดำเนินการ คือ ขั้นที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละส่วน มีดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วและสรุปหลักการที่นำมาใช้พัฒนารูปแบบและกำหนดวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ดังนี้

หลักการของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

1. หลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบเป็นหลักการที่เป็นกระบวนการและขั้นตอนของแนวคิดเพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด

2. หลักการกำกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีหลักการดังนี้

2.1 หลักความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างขององค์ประกอบของรูปแบบ

2.2 หลักการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นและการตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3 หลักความสามารถอธิบายถึงโครงสร้าง กลไก ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

2.4 หลักการสร้างความคิดใหม่ ความสัมพันธ์ใหม่ หรือการขยายองค์ความรู้

2.5 หลักความสอดคล้องระหว่างรูปแบบกับทฤษฎีของเรื่องที่ศึกษา

3. คุณลักษณะของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย

3.1 เป็นรูปแบบของแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้น ๆ

3.2 แนวคิดของรูปแบบที่ประกอบขึ้นเป็นรูปแบบอยู่ในรูปของหมวดหมู่ที่แสดง

3.3 แนวคิดที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบอยู่บนพื้นฐานหลักการ ที่ก่อให้เกิด

การเรียนรู้ และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารได้

3.4 รูปแบบจะต้องสามารถติดตามตรวจสอบและประเมินผลได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ในทุกองค์ประกอบ ทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอน และสามารถวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น ได้อย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

1. วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. วัตถุประสงค์เฉพาะ

2.1 เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.2 เพื่อนำเสนอแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไปใช้

2.3 เพื่อนำเสนอเงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนการดำเนินการ คือ ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ

รายละเอียดข้อมูลของแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ผู้วิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการใช้แบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสมรรถนะหลักทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและข้อมูลสมรรถนะหลักทางการบริหารที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้นของสมรรถนะหลักแต่ละด้านแล้วนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์เพื่อหาช่องว่างของสมรรถนะหลักทางการบริหาร (Core Managerial Competency Gap) สรุปเนื้อหาของสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการได้รับการพัฒนา และวิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอน 1 แหล่งข้อมูลและสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ตอน 2 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอน 3 เนื้อหาของสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอน 4 วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารแต่ละตอน มีดังนี้

ตอน 1 แหล่งข้อมูล และสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

แหล่งข้อมูลและจำนวนผู้ให้ข้อมูลเป้าหมายในการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แหล่งข้อมูลและจำนวนผู้ให้ข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร

ที่	ชื่อมหาวิทยาลัย	จำนวนผู้ให้ข้อมูล			
		รองอธิการบดี	ผู้บริหารหน่วยงาน	ข้าราชการ/พนักงาน	ผู้รับบริการ
1	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	-	14	28	2
2	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	2	7	14	2
3	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	2	5	10	2
4	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	2	6	12	2
5	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	2	7	14	2
6	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	2	8	16	2
7	มหาวิทยาลัยศิลปากร	2	6	12	2
8	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	-	6	12	2
9	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	2	5	10	2
10	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	2	5	10	2
11	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	2	6	12	2
12	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	2	4	8	2
13	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	2	8	16	2
14	มหาวิทยาลัยแม่โจ้	2	5	10	2
15	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	2	11	22	2
16	มหาวิทยาลัยนเรศวร	2	6	12	2
17	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	2	8	16	2

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ที่	ชื่อมหาวิทยาลัย	จำนวนผู้ให้ข้อมูล			
		รองอธิการบดี	ผู้บริหารหน่วยงาน	ข้าราชการ/พนักงาน	ผู้รับบริการ
19	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	2	6	12	2
20	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี	-	4	8	2
21	มหาวิทยาลัยมหิดล	1	7	14	2
22	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	2	5	10	2
23	มหาวิทยาลัยบูรพา	2	7	14	2
24	มหาวิทยาลัยทักษิณ	2	7	14	2
25	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2	7	14	2
26	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	2	6	12	2
รวม		45	173	346	52

จากตารางที่ 14 แหล่งข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 6 แห่ง และมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 20 แห่ง และจำนวนผู้ให้ข้อมูลเป้าหมาย ประกอบด้วย รองอธิการบดี จำนวน 45 คน ผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 173 คน ข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 346 คนและผู้รับบริการจากหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 52 คน รวมทั้งหมด 616 คน

2. ข้อมูลการจัดส่งและรับคืนเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 จำนวนแบบสอบถามจัดส่งให้ผู้ให้ข้อมูลและได้รับคืนจากผู้ให้ข้อมูล

ที่	ชื่อมหาวิทยาลัย	จำนวนแบบสอบถาม		
		ส่ง	ได้รับคืน	%ได้รับคืน
1	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	34	31	91.18
2	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	25	15	60.00

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ที่	ชื่อมหาวิทยาลัย	จำนวนแบบสอบถาม		
		ส่ง	ได้รับคืน	%ได้รับคืน
3	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	19	18	94.74
4	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	22	17	77.27
5	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	24	13	54.17
6	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	28	24	85.71
7	มหาวิทยาลัยศิลปากร	22	22	100.00
8	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง	20	16	80.00
9	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	19	13	68.42
10	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	19	12	63.16
11	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	22	15	68.18
12	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	16	15	93.75
13	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	28	21	75.00
14	มหาวิทยาลัยแม่โจ้	19	11	57.89
15	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	37	33	89.19
16	มหาวิทยาลัยนเรศวร	22	21	95.45
17	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	28	23	82.14
18	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	25	23	92.00
19	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	22	18	81.82
20	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี	14	12	85.71
21	มหาวิทยาลัยมหิดล	24	12	50.00
22	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	19	9	47.38
23	มหาวิทยาลัยบูรพา	23	20	86.96
24	มหาวิทยาลัยทักษิณ	23	20	86.96
25	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	23	16	69.57
26	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	22	12	54.55
	รวม	616	462	75.00

จากตารางที่ 15 จำนวนแบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งให้ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม จำนวน 616 ชุด และได้รับคืนจากผู้ให้ข้อมูล จำนวน 462 ชุด คิดเป็นร้อยละ 75.00 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งให้ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด

3. สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารหลักของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ที่	สถานภาพผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ	462	100.00
	1. เพศชาย	190	41.1
	2. เพศหญิง	272	58.9
2.	ตำแหน่ง	462	100.00
	1. รองอธิการบดี	15	3.2
	2. ผู้บริหารหน่วยงาน	121	26.2
	3. ข้าราชการ / พนักงานมหาวิทยาลัย	324	70.1
	4. ผู้รับบริการ	2	0.4
3	อายุ	462	100.00
	1. 25 – 30 ปี	42	9.1
	2. 31 – 35 ปี	57	12.3
	3. 36 – 40 ปี	53	11.5
	4. 41 – 45 ปี	66	14.3
	5. 46 – 50 ปี	98	21.2
	6. 51 – 55 ปี	90	19.5
	7. 56 – 60 ปี	45	9.7
	8. มากกว่า 60 ปี	2	0.4

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	สถานภาพผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
4	อายุงาน	462	100.00
	1. 1 – 5 ปี	104	22.5
	2. 6 – 10 ปี	67	14.5
	3. 11 – 15 ปี	83	18.0
	4. 16 – 20 ปี	56	12.1
	5. 21 – 25 ปี	58	12.6
	6. มากกว่า 25 ปี	94	20.3
5.	วุฒิการศึกษา	462	100.00
	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	2.6
	2. ปริญญาตรี	182	39.4
	3. ปริญญาโท	253	54.6
	4. ปริญญาเอก	15	3.2

จากตารางที่ 16 พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีสถานภาพเป็นเพศหญิง ร้อยละ 58.9 เพศชายร้อยละ 41.1 ผู้ให้ข้อมูลมีสถานภาพเป็นข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย ร้อยละ 70.1 เป็นผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี ร้อยละ 26.2 เป็นรองอธิการบดี และผู้รับบริการตามลำดับ ผู้ให้ข้อมูลอยู่ในกลุ่มอายุ 46 -50 ปี ร้อยละ 23.12 และอยู่ในกลุ่มอายุ 51 – 55 ปี ร้อยละ 19.9 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-5 ปี ร้อยละ 22.5 และมากกว่า 25 ปี ร้อยละ 20.3 และผู้ให้ข้อมูลมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 54.6 และระดับปริญญาตรี ร้อยละ 39.4 และปริญญาเอก ร้อยละ 3.2

ตอน 2 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารแต่ละด้านของผู้บริหารระดับกลางโดยวิธีคำนวณค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Priority Needs Index modified : PNI modified) ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏในตารางที่ 17 – 21 ดังนี้

1. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน
 ความรอบรู้ทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังปรากฏใน
 ตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้
 ทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.55	3.48	0.307	1
	ความสามารถในการนำการ เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ หน่วยงานได้อย่างเป็นที่ยอมรับ ของสมาชิกในหน่วยงาน	4.53	3.40	0.332	1
2	ความสามารถในการจัดการกับ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ หน่วยงานได้อย่างประสบ ความสำเร็จ	4.53	3.40	0.332	1
3	ความสามารถในการนำ การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ และพัฒนามาสู่หน่วยงาน	4.60	3.50	0.314	3
4	ความสามารถในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับ และความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.52	3.45	0.310	4
5	ความสามารถในการวางแผนที่ดี และมีการใช้ทรัพยากรทาง การบริหารได้อย่างเหมาะสมและ คุ้มค่าในการนำและจัดการ การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน	4.57	3.58	0.277	5

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
6	ความสามารถในการดำเนินการตามแผนและการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในการนำและจัดการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ	4.54	3.56	0.275	6
1	2. การวางแผนงาน	4.57	3.50	0.306	2
	ความสามารถในการกำหนดแนวทางป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้น	4.56	3.38	0.349	1
2	ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดแผนงานของหน่วยงาน	4.59	3.52	0.304	2
3	ความสามารถในการจัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานไว้ล่วงหน้าเพื่อการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมสูงสุด	4.54	3.50	0.297	3
4	ความสามารถในการกำหนดแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการทำงานเพื่อความสามารถในการสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย	4.59	3.60	0.275	4
1	3. การมีวิสัยทัศน์	4.61	3.53	0.306	3
	ความสามารถในการจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน	4.59	3.41	0.346	1

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
2	ความสามารถในการผลักดันให้บุคลากรทำงานได้ตามวิสัยทัศน์ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน	4.61	3.48	0.325	2
3	ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์การทำงานของหน่วยงาน	4.61	3.56	0.295	3
4	ความสามารถในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานที่ตอบสนองวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	4.61	3.67	0.256	4
	4. การเจรจาต่อรอง	4.46	3.50	0.274	4
1	ความสามารถในการจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นคล้อยและยอมรับต่อกรณีเจรจาต่อรอง	4.47	3.44	0.299	1
2	ความสามารถในการเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกวิธีการการทำงาน	4.47	3.50	0.277	2
3	ความสามารถในการเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงาน	4.46	3.50	0.274	3
4	ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกผลประโยชน์จากการทำงาน	4.43	3.48	0.273	4
2	ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกวิธีการทำงาน	4.45	3.56	0.250	5

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	5. การกำกับติดตาม	4.51	3.58	0.260	5
	ความสามารถในการแจ้งผล ความก้าวหน้า ของงาน ได้อย่าง ครบถ้วนและถูกต้อง	4.47	3.44	0.299	1
2	ความสามารถในการกำหนด แหล่งข้อมูลในการติดตามงาน	4.51	3.58	0.260	2
3	ความสามารถในการติดตามงานที่ สั่งการ ไปเพื่อตรวจสอบสถานภาพ การทำงาน	4.55	3.72	0.223	3
เฉลี่ยด้านความรอบรู้ทางการบริหาร		4.54	3.52	0.291	

จากตารางที่ 17 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ในการบริหาร จากการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ในการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนา สมรรถนะย่อยทางการบริหารด้านความรอบรู้ในการบริหาร ตามลำดับดังนี้ความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ดังนี้ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ค่าPNI_{modified} = 0.307 2) การวางแผน ค่าPNI_{modified} = 0.306 3) การมีวิสัยทัศน์ ค่าPNI_{modified} = 0.306 4) การเจรจาต่อรอง ค่าPNI_{modified} = 0.274 และ 5) การกำกับติดตามงาน ค่าPNI_{modified} = 0.260 สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นที่ต้องการให้ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ในการบริหารทั้ง 5 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร

2. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังปรากฏในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงาน
แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.61	3.55	0.299	1
	ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัย	4.59	3.50	0.311	1
2	ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัย	4.60	3.53	0.303	2
3	ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน	4.65	3.59	0.295	3
4	ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานระดับบุคคลของหน่วยงาน	4.61	3.58	0.288	4

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	2. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.62	3.60	0.283	2
	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้สำเร็จและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเป็นที่ยอมรับ	4.71	3.61	0.305	1
2	ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลสาเหตุ และทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างถูกต้องและรอบคอบก่อนการตัดสินใจ	4.62	3.59	0.287	2
3	ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาหรือผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	4.60	3.58	0.285	3
4	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ	4.62	3.60	0.283	4
5	ความสามารถในการประเมินสถานการณ์และสภาพการณ์ต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ	4.56	3.61	0.263	5
1	3. การมุ่งเน้นเทคโนโลยี	4.60	3.60	0.278	3
	ความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน	4.61	3.56	0.295	1
2	ความสนใจและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	4.59	3.64	0.261	2

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	4. การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล	4.59	3.64	0.261	4
	ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และจัดอุปสรรคจากการทำงานของ สมาชิกในหน่วยงาน	4.59	3.57	0.286	1
	2	ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และจัดอุปสรรคจากการทำงานของ ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน	4.54	3.56	0.275
3	ความสามารถในการทำงานให้ ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่ กำหนด	4.63	3.72	0.245	3
4	ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และจัดอุปสรรคจากการทำงานของ ตนเอง	4.58	3.71	0.235	4
1	5. การคิดเชิงระบบ	4.51	3.59	0.256	5
	ความสามารถในการจัดความเชื่อมโยง กันของประเด็นเหตุการณ์กับ ประเด็นปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.51	3.55	0.270	1
	2	ความสามารถในการอธิบาย ความเชื่อมโยงของประเด็น เหตุการณ์กับประเด็นปัญหาได้ อย่างมีเหตุผล	4.50	3.56	0.264
3	ความสามารถในการแยกประเด็น ของปัญหาในการทำงาน	4.53	3.64	0.245	3

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
4	ความสามารถในการแยกประเด็นของเหตุการณ์ออกเป็นส่วน ๆ หรือกลุ่มย่อย ๆ	4.48	3.61	0.241	4
	6. การคิดเชิงวิเคราะห์	4.52	3.62	0.249	6
1	ความสามารถในการเข้าใจสาเหตุของเหตุการณ์และปัญหาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง	4.55	3.63	0.253	1
2	ความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูลบุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ	4.49	3.59	0.251	2
3	ความสามารถในการเข้าใจผลกระทบที่เกิดขึ้นของเหตุการณ์อย่างถูกต้อง	4.54	3.65	0.244	3
3	ความสามารถในการแจกแจงข้อมูลบุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ	4.49	3.61	0.244	3
	7. การมีจิตให้บริการ	4.67	3.78	0.235	7
1	ความสามารถในแสดงออกถึงพฤติกรรมกรทำให้ให้บริการได้อย่างเหมาะสมสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ผู้รับบริการ	4.81	3.84	0.253	1

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
2	ความสามารถเข้าใจความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการ	4.60	3.74	0.230	2
3	ความสามารถในการให้บริการได้ ตรงตามความต้องการและ ความคาดหวังของผู้รับบริการ	4.61	3.77	0.223	3
8. ความรู้องค์การ		4.57	3.71	0.232	8
1	ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงานของหน่วยงาน	4.56	3.59	0.270	1
2	ความสามารถในการจัดโครงสร้าง องค์การ ของหน่วยงาน	4.55	3.60	0.264	2
3	ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายผลงาน ของหน่วยงาน	4.61	3.85	0.197	3
4	ความสามารถในการตอบข้อซักถาม ข้อมูลของหน่วยงานและส่วนที่ เกี่ยวข้องกัหน่วยงาน	4.56	3.81	0.197	4
เฉลี่ยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์		4.59	3.64	0.262	

จากตารางที่ 18 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารสมรรถนะด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารสมรรถนะด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนา สมรรถนะย่อยทางการบริหารสมรรถนะด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามลำดับดังนี้ความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ดังนี้ 1) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค่าPNI_{modified} = 0.299 2) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ค่าPNI_{modified} = 0.283 3) การมุ่งเน้นเทคโนโลยี ค่าPNI_{modified} = 0.278 4) การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล ค่าPNI_{modified} = 0.261 5) การคิดเชิงระบบ

ค่าPNI_{modified} = 0.256 6) การคิดเชิงวิเคราะห์ ค่าPNI_{modified} = 0.249 7) การมีจิตให้บริการ ค่าPNI_{modified} = 0.235 และ8) ความรู้องค์การ ค่าPNI_{modified} = 0.232 สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นที่ต้องการให้ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร สมรรถนะด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้ง 8 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร

3. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการบริหารคน ดังปรากฏในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคนของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์(I)	ปัจจุบัน (D)		
1	1. การนำทีมงาน	4.62	3.58	0.291	1
	ความสามารถในการพัฒนาสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.64	3.54	0.311	1
2	ความสามารถในการจูงใจสมาชิกในทีมให้ยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม	4.63	3.54	0.308	2
3	ความสามารถในการกระตุ้นสมาชิกในทีมให้ยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม	4.60	3.59	0.281	3
4	ความสามารถในการสนับสนุนสมาชิก ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.62	3.66	0.262	4

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์(I)	ปัจจุบัน(D)		
1	2. การสื่อสาร ความสามารถในการนำเสนอข้อมูล และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการ ทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้อง ให้เข้าใจและสามารถทำงานได้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ	4.59	3.57	0.286	2
		4.62	3.48	0.328	1
2	ความสามารถในการเขียน โน้มน้ำ ผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถ ทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ ต้องการ	4.52	3.51	0.288	2
3	ความสามารถในการพูด โน้มน้ำ ผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถ ทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ต้องการ	4.60	3.58	0.285	3
4	ความสามารถในการนำเสนอองค์ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของ หน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจ และสามารถทำงานได้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ต้องการ	4.58	3.61	0.269	4
5	ความสามารถในการนำเสนอข้อมูล การทำงานของหน่วยงานต่อ ผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถ ทำงานได้ บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ต้องการ	4.63	3.65	0.268	5

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	3. การปรับตัวและการยืดหยุ่น	4.49	3.60	0.247	3
	ความสามารถในการปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ	4.58	3.62	0.265	1
2	ความสามารถในการปรับเปลี่ยน แผนงานเพื่อการปฏิบัติงาน	4.47	3.59	0.245	2
3	ความสามารถในการแสดงออกทาง น้ำเสียงอย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ	4.44	3.58	0.240	3
4	ความสามารถในการแสดงออกทาง พฤติกรรมอย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ	4.47	3.61	0.238	4
1	4.การสอนงาน	4.54	3.66	0.240	4
	ความสามารถในการพัฒนาความรู้ และทักษะการทำงานให้ผู้อื่นได้ อย่างต่อเนื่อง	4.55	3.50	0.300	1
2	ความสามารถในการให้คำแนะนำ ผู้อื่นถึงวิธีการในการทำงานให้ บรรลุผลสำเร็จ	4.72	3.73	0.265	3
3	ความสามารถในการพัฒนาความรู้ และทักษะการทำงานของตนเอง เพื่อความพร้อมในการให้คำแนะนำ และเสริมสร้างความเข้าใจ ในการทำงานให้ผู้อื่น	4.36	3.74	0.166	4

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	5. การสร้างเครือข่ายการทำงาน	4.58	3.73	0.228	5
	ความสามารถในการขอความ คิดเห็นจากบุคคลที่เป็นเครือข่าย เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนด	4.49	3.62	0.240	1
2	ความสามารถในการเสริมสร้าง สัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายใน หน่วยงาน	4.66	3.78	0.233	2
3	ความสามารถในการเสริมสร้าง สัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอก หน่วยงาน	4.64	3.77	0.231	3
4	ความสามารถในการรักษา สัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายใน หน่วยงาน	4.66	3.79	0.230	4
5	ความสามารถในการขอความช่วยเหลือ จากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด	4.47	3.64	0.228	5
6	ความสามารถในการขอความ ร่วมมือจากหน่วยงานที่เป็น เครือข่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนด	4.51	3.68	0.226	6
7	ความสามารถในการรักษา สัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอก หน่วยงาน	4.60	3.84	0.198	7

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
	6. การทำงานเป็นทีม	4.63	3.88	0.193	6
1	ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ร่วมกับสมาชิกในทีมงาน	4.66	3.87	0.204	1
2	ความสามารถในการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกใน ทีมงาน	4.58	3.81	0.202	2
3	ความสามารถในการทำงานได้ตาม บทบาทและหน้าที่ของตนเองใน ฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมงาน	4.60	3.85	0.195	3
4	ความสามารถในการทำงานร่วมกับ สมาชิกในทีมงาน	4.66	3.97	0.174	4
เฉลี่ยด้านการบริหารคน		4.58	3.67	0.248	

จากตารางที่ 19 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน จากการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคนของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนา สมรรถนะย่อยทางการบริหารด้านการบริหารคน ตามลำดับดังนี้ความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ดังนี้ 1) การนำทีมงาน ค่า PNI_{modified} = 0.291 2) การสื่อสาร ค่าPNI_{modified} = 0.286 3) การปรับตัวและการยืดหยุ่น ค่า PNI_{modified} = 0.247 4) การสอนงาน ค่าPNI_{modified} = 0.240 5) การสร้างเครือข่ายการทำงาน ค่าPNI_{modified} = 0.228 และ 6) การทำงานเป็นทีม ค่าPNI_{modified} = 0.193 สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นที่ต้องการให้ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน ทั้ง 6 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร

4. ผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง
ของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	1. การสร้างศรัทธา	4.59	3.77	0.218	1
	ความสามารถในการทำให้ผู้อื่น มีความเชื่อมั่น ขอมรับความ คิดเห็นและปฏิบัติตาม	4.61	3.72	0.239	1
2	ความสามารถในการอ้างอิง ประสบการณ์และแนวคิดของผู้รู้ ในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นให้ ขอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติ ตาม	4.56	3.73	0.223	2
3	ความสามารถในการรักษา คำมั่น สัญญาตามข้อผูกพันที่ให้ไว้กับ ผู้อื่น	4.61	3.85	0.197	3
1	2. ความมีจริยธรรม	4.71	4.15	0.135	2
	ความสามารถในการครองตน และประพฤติตนอย่างถูกต้องตาม หลักคุณธรรมและจริยธรรม	4.71	4.12	0.143	1
	ความสามารถในการครองตน และประพฤติตนอย่างถูกต้อง เหมาะสมตามหลักจรรยาวิชาชีพ ของตน	4.73	4.18	0.132	2
3	ความสามารถในการครองตน และประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสมตามหลักกฎหมาย	4.69	4.15	0.130	3
เฉลี่ยด้านการพัฒนาตนเอง		4.65	3.96	0.177	

จากตารางที่ 20 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองจากการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนา สมรรถนะย่อยทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง ตามลำดับดังนี้ ความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารดังนี้

1) การสร้างศรัทธา ค่า PNI_{modified} = 0.218 และ 2) ความมีจริยธรรม ค่า PNI_{modified} = 0.135 สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นที่ต้องการให้ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง ทั้ง 2 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร

5. สรุปความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 สรุปความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
1.	สมรรถนะด้านความรู้ทางการบริหาร	4.54	3.52	0.291	1
	1. สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.55	3.48	0.307	1
	2. สมรรถนะการวางแผน	4.57	3.50	0.306	2
	3. สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์	4.61	3.53	0.306	2
	4. สมรรถนะการเจรจาต่อรอง	4.46	3.50	0.274	4
	5. สมรรถนะการกำกับติดตามงาน	4.51	3.58	0.260	5

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
2.	สมรรถนะด้านการบริหารงาน แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.59	3.64	0.262	2
	1. สมรรถนะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.61	3.55	0.299	1
	2. สมรรถนะการแก้ไขปัญหาและ การตัดสินใจ	4.62	3.60	0.283	2
	3. สมรรถนะการมุ่งเน้นเทคโนโลยี	4.60	3.60	0.278	3
	4. สมรรถนะการทำงานให้ สัมฤทธิ์ผล	4.59	3.64	0.261	4
	5. สมรรถนะการคิดเชิงระบบ	4.51	3.59	0.256	5
	6. สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์	4.55	3.63	0.249	6
	7. สมรรถนะการมีจิตให้บริการ	4.67	3.78	0.235	7
	8. สมรรถนะความรู้องค์การ	4.57	3.71	0.232	8
3	สมรรถนะด้านการบริหารคน	4.58	3.67	0.248	3
	1. สมรรถนะการนำทีมงาน	4.62	3.58	0.291	1
	2. สมรรถนะการสื่อสาร	4.59	3.57	0.286	2
	3. สมรรถนะการปรับตัวและ ยืดหยุ่น	4.49	3.60	0.247	3
	4. สมรรถนะการสอนงาน	4.54	3.66	0.240	4
	5. สมรรถนะการสร้างเครือข่าย การทำงาน	4.58	3.73	0.228	5
	6. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	4.63	3.88	0.193	6

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
4.	สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง	4.65	3.96	0.177	4
	2. สมรรถนะการสร้างสรรคธา	4.59	3.77	0.218	1
	1. สมรรถนะความมีจริยธรรม	4.71	4.15	0.135	2
สถานภาพโดยรวม		4.59	3.70	0.244	

จากตารางที่ 21 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร พบว่าสมรรถนะทางการบริหารในภาพรวมของผู้บริหารระดับกลางที่มีอยู่จริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.70 และที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้นหรือที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.59 และผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นที่ต้องการให้ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ตามลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความรู้ทางการบริหาร ค่า PNI_{modified} = 0.291 2) ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ค่า PNI_{modified} = 0.262 3) ด้านการบริหารคน ค่า PNI_{modified} = 0.248 และ 4) ด้านการพัฒนาตนเอง ค่า PNI_{modified} = 0.177

ตอน 3 เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการผลวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในตอน 2 ดังที่ได้นำเสนอมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ทั้ง 4 ด้าน ผู้วิจัยได้พิจารณาประเด็นหลักจากข้อคำถามของแบบสอบถามที่ใช้ประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แล้วนำมากำหนดเป็นเนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารที่เป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางตามลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ดังปรากฏในตารางที่ 22 - 25 ดังนี้

1. เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหารที่เป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหารที่เป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนา
1	สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง	1.ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อกับหน่วยงานได้อย่างเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในหน่วยงาน 2.ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อกับหน่วยงานได้อย่างประสบความสำเร็จ 3.ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และพัฒนาเข้าสู่หน่วยงาน 4.ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง 5. ความสามารถการวางแผนที่ดี และมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน 6.ความสามารถในการดำเนินการตามแผนและการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ
2	สมรรถนะการวางแผนงาน	1.ความสามารถในการกำหนดแนวทางป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้น 2.ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดแผนงานของหน่วยงาน

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนา
2 (ต่อ)	สมรรถนะการวางแผนงาน	<p>3.ความสามารถในการจัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานไว้ล่วงหน้าเพื่อการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมสูงสุด</p> <p>4.ความสามารถในการกำหนดแนวทาง วิธีการและ กิจกรรมการทำงานเพื่อความสามารถในการสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย</p>
3	สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์	<p>1.ความสามารถในการจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน</p> <p>2.ความสามารถในการผลักดันให้บุคลากรทำงานได้ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน</p> <p>3.ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์การทำงาน ของหน่วยงาน</p> <p>4.ความสามารถในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานที่ตอบสนองวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย</p>
4	สมรรถนะการเจรจาต่อรอง	<p>1.ความสามารถในการจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นคล้อยและยอมรับต่อกรณีเจรจาต่อรอง</p> <p>2.ความสามารถในการเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกวิธีการการทำงาน</p> <p>3.ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกผลประโยชน์จากการทำงาน</p> <p>4.ความสามารถในการเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงาน</p> <p>5.ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกวิธีการทำงาน</p>

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนา
5	สมรรถนะการกำกับติดตามงาน	1.ความสามารถในการแจ้งผลความก้าวหน้าของงานได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง 2.ความสามารถในการกำหนดแหล่งข้อมูลในการติดตามงาน 3.ความสามารถในการติดตามงานที่ส่งการไปเพื่อตรวจสอบสถานภาพการทำงาน

2. เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนา
1	สมรรถนะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1.ความสามารถการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัย 2.ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัย 3.ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานระดับบุคคลของหน่วยงาน 4.ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนา
2	สมรรถนะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	1.ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้สำเร็จและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเป็นที่ยอมรับ 2.ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สาเหตุและทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างถูกต้องและรอบคอบก่อนการตัดสินใจ 3.ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาหรือผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 4.ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ 5.ความสามารถในการประเมินสถานการณ์และสภาพการณ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ
3	สมรรถนะการมุ่งเน้นเทคโนโลยี	1.ความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน 2.ความสนใจและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
4	สมรรถนะการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล	1.ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของสมาชิกในหน่วยงาน 2.ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน 3.ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด 4.ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของตนเอง

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนา
5	สมรรถนะการคิดเชิงระบบ	1.ความสามารถในการจัดความเชื่อมโยงกันของประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาอย่างเป็นระบบ 2.ความสามารถในการอธิบายความเชื่อมโยงของประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาได้อย่างมีเหตุผล 3.ความสามารถในการแยกประเด็นของปัญหาในการทำงาน 4.ความสามารถในการแยกประเด็นของเหตุการณ์ ออกเป็นส่วน ๆ หรือกลุ่มย่อย ๆ
6	สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์	1.ความสามารถในการเข้าใจสาเหตุของเหตุการณ์ และปัญหาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง 2.ความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูล บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ 3.ความสามารถในการเข้าใจผลกระทบที่เกิดขึ้นของเหตุการณ์อย่างถูกต้อง 4.ความสามารถในการแจกแจงข้อมูล บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ
7	สมรรถนะการมีจิตให้บริการ	1.ความสามารถในการแสดงออกถึงพฤติกรรมกรให้บริการได้อย่างเหมาะสมสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ผู้รับบริการ 2.ความสามารถเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ 3.ความสามารถในการให้บริการได้ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนา
8	สมรรถนะความรู้องค์การ	1.ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงาน 2.ความสามารถในการจัดโครงสร้างองค์การของหน่วยงาน 3.ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายผลงานของหน่วยงาน 4.ความสามารถในการตอบข้อซักถามข้อมูลของหน่วยงานและส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

3. เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคนที่เป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคนที่เป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนา
1	สมรรถนะการนำทีมงาน	1.ความสามารถในการพัฒนาสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2.ความสามารถในการจูงใจสมาชิกในทีมให้ยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม 3.ความสามารถในการกระตุ้นสมาชิกในทีมให้ยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม 4.ความสามารถในการสนับสนุนสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนา
2	สมรรถนะการสื่อสาร	<p>1.ความสามารถในการพูด โน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจ และสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ</p> <p>2.ความสามารถในการเขียน โน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจ และสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ</p> <p>3.ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ</p> <p>4.ความสามารถในการนำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ</p>
3	สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น	<p>1.ความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ</p> <p>2.ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนงานเพื่อการปฏิบัติงาน</p> <p>3.ความสามารถในการแสดงออกทางน้ำเสียงอย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ</p> <p>4.ความสามารถในการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ</p>
4	สมรรถนะการสอนงาน	<p>1.ความสามารถในการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานให้ผู้อื่นได้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.ความสามารถในการให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ</p> <p>3.ความสามารถในการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเองเพื่อความพร้อมในการให้คำแนะนำและเสริมสร้างความเข้าใจในการทำงานให้ผู้อื่น</p>

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนา
5	สมรรถนะการสร้างเครือข่ายการทำงาน	1.ความสามารถในการขอความคิดเห็นจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2.ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน 3.ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน 4.ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน 5.ความสามารถในการขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 6.ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน
6	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	1.ความสามารถในการแก้ไขปัญหาพร้อมกับสมาชิกในทีมงาน 2.ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆกับสมาชิกในทีมงาน 3.ความสามารถในการทำงานได้ตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมงาน 4.ความสามารถในการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมงาน

4. เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองที่เป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองที่เป็นความต้องการ
จำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนา
1	สมรรถนะการสร้างศรัทธา	1.ความสามารถในการอ้างอิงประสบการณ์และแนวคิดของผู้รู้ในการ โน้มน้าวชักจูงผู้อื่นให้ยอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติตาม 2.ความสามารถในการรักษา คำมั่นสัญญาตามข้อผูกพันที่ให้ไว้กับผู้อื่น 3.ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นยอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติตาม
2	ความมีจริยธรรม	1.ความสามารถในการครองตนและประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมาย 2.ความสามารถในการครองตนและประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม 3.ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักจรรยาวิชาชีพของตน

ตอน 4 วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของวิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร โดยวิธีคำนวณค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Priority Needs Index modified : PNI modified) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏในตารางที่ 26 ดังนี้

ตารางที่ 26 วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	การทัศนศึกษา	4.09	2.77	0.477	1
2	การหมุนเวียนงาน	4.04	2.88	0.403	2
3	การศึกษาต่อ	4.08	2.92	0.397	3
4	การศึกษาดูงาน	4.35	3.12	0.394	4
5	การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management : K.M.)	4.53	3.27	0.385	5
6	การเข้าร่วม โครงการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง	4.37	3.18	0.374	6
7	การเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร การฝึกอบรม	4.37	3.30	0.324	7
8	การอบรมควบคู่กับการทำงาน (On the Job Training : OJT)	4.46	3.38	0.320	8
9	การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทาง วิชาการ	4.37	3.42	0.278	9
10	การศึกษาด้วยตนเอง	4.61	3.89	0.185	10
11	การเรียนรู้จากการทำงาน	4.70	4.11	0.144	11

จากตารางที่ 26 พบว่าวิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร จำนวน 11 วิธีการ เรียงลำดับตามค่าดัชนีชี้วัดความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{modified}) ได้ดังนี้ 1. การทัศนศึกษา 2. การหมุนเวียนงาน 3. การศึกษาต่อ 4. การศึกษาดูงาน 5. การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management : K.M.) 6. การเข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง 7. การเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรม 8. การอบรมควบคู่กับการทำงาน (On the Job Training : OJT) 9. การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ 10. การศึกษาด้วยตนเองและ 11. การเรียนรู้จากการทำงาน

ขั้นที่ 2 การเตรียมการในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปสาระสำคัญของการเตรียมการในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์ แนวทาง วิธีการและกิจกรรมดำเนินการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการเตรียมการในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อม 4 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ด้านกลไกการพัฒนา เป็นการเตรียมการด้านงบประมาณ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง สถานที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านที่ 2 ด้านการเตรียมแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารแต่ละด้าน เป็นการเตรียมแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ด้านที่ 3 ด้านผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางและ ด้านที่ 4 ด้านผู้บริหารระดับกลาง ในการสร้างเจตคติที่ดีและความพร้อมในองค์ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร การเตรียมการแต่ละด้านมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านกลไกการพัฒนา

มหาวิทยาลัยค้นสังกัดของผู้บริหารระดับกลางกำหนดมาตรการเพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมการด้านงบประมาณ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง สถานที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ดังนี้

ก. กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีตั้งเป้าหมายการทำงานที่วัดผลได้และมีการประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนดและผลการประเมินส่งผลต่อความดีความชอบของผู้บริหารหน่วยงาน ตามหลักการของข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Result Base Management : RBM.)

ข. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยกำหนดกลยุทธ์และนโยบาย สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

1. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าและตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นของผู้บริหารระดับกลาง โดยการส่งเสริมและสนับสนุนจัดทำแผนพัฒนาอาชีพของตนเองของผู้บริหารระดับกลาง (Career Plan :CP)

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางในบังคับบัญชาพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารให้สามารถรองรับภาระงานที่เพิ่มขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Succession Plan)

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีสมรรถนะทางการทำงานให้สูงขึ้น (Human Resources Management and Development : HRM and HRD)

4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางสร้างบรรยากาศของหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

ก. มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมที่ใช้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

ด้านที่ 2 ด้านการเตรียมแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารแต่ละด้าน

ก. มหาวิทยาลัย ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลาง ร่วมกันเตรียมแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร โดยการกำหนดแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารแต่ละด้าน โดยที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับกลางในระหว่างการทำงาน (On the Job Learning) เป็นหลักและส่งเสริมการเรียนรู้นอกการปฏิบัติงาน (Off the Job Learning) ประกอบกันไปด้วย

ข. หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย เตรียมหลักสูตร สื่อและนวัตกรรมที่หลากหลายในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ดำเนินการดังนี้

1. จัดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับผลเนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารที่เป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

2. พัฒนาฐานข้อมูลองค์ความรู้ของหน่วยงานเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการสร้างบรรยากาศหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)

ด้านที่ 3 ด้านผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ดังนี้

ก. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่ตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงานและภารกิจของมหาวิทยาลัย

ข. สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

ค. สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางในบังคับบัญชาเข้ารับการอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ

ง. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

จ. ให้คำแนะนำปรึกษาการปฏิบัติงาน สอนงาน และการมอบหมายงานที่สำคัญให้ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชา

ฉ. ประเมินผลการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกลางและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง

ช. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางและของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง

ด้านที่ 4 ด้านผู้บริหารระดับกลาง ต้องสร้างเจตคติที่ดีและความพร้อมในความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ดังนี้

ก. ศึกษาแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติของสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

ข. จัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ที่มีตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

ค. ดำเนินการพัฒนาตนเองตาม IDP ที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาด้วยความตั้งใจและเคร่งครัดต่อผลการดำเนินการ

ง. ประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารตาม IDP ด้วยตนเอง

3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ ผู้วิจัยนำมาพิจารณากำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ประกอบด้วย รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและรูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร

รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย สมรรถนะหลักทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา สมรรถนะย่อยทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา วัตถุประสงค์ แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา มีดังนี้

1. สมรรถนะหลักทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วย สมรรถนะหลักทางการบริหาร 4 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ทางการบริหาร 2) ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ด้านการบริหารคนและ 4) ด้านการพัฒนาตนเอง

2. สมรรถนะย่อยทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา มีดังนี้

2.1 สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การวางแผนงาน 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การเจรจาต่อรอง และ 5) การกำกับติดตามงาน

2.2 สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วย 8 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) การมุ่งเน้นเทคโนโลยี 4) การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล 5) การคิดเชิงระบบ 6) การคิดเชิงวิเคราะห์ 7) การมีจิตให้บริการ และ 8) ความรู้องค์การ

2.3 สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานคนที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1) การนำทีมงาน 2) การสื่อสาร 3) การปรับตัวและยืดหยุ่น 4) การสอนงาน 5) การสร้างเครือข่ายการทำงาน และ 6) การทำงานเป็นทีม

2.4 สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1) การสร้างศรัทธาและ 2) ความมีจริยธรรม

3. วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริหารคนและด้านการพัฒนาตนเอง

4. แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ทั้ง 4 ด้าน ดังปรากฏในตารางที่ 27

ตารางที่ 27 แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ทั้ง 4 ด้าน

แนวทาง การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทาง และวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ ระหว่างการทำงาน (On the Job Learning)	1.การเรียนรู้ด้วย ตนเอง	1.การใช้บทเรียน โปรแกรมสำเร็จรูป 2.การอ่านหนังสือ ตำราหรือบทความ 3.การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E- Learning) 4.การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย 5.การเรียนรู้จากสถานการณ์จำลอง 6.การเข้าร่วมประชุมสัมมนา 7.การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง 8.การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	1.อรุณ รักธรรม (2541) 2. Wills (1995) 3. Truelove (1992) 4. Wentling (1992)
	2.การเรียนรู้ตัว ต่อตัว	1.การฝึกหัดทำงานตามคำแนะนำ 2.การฝึกงาน 3.การติวเข้มจากผู้เชี่ยวชาญ 4.การสอนงานจากผู้รู้	1. Truelove (1992) 2. Wentling (1992)
	3.การเรียนรู้เป็น กลุ่ม	1.การประชุมอภิปรายกลุ่มย่อย 2.การทำโครงการกลุ่ม 3.การระดมความคิด	1. Truelove (1992)

แนวทาง การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทาง และวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ นอกร ทำงาน (Off the Job Learning)	การเข้ารับการ อบรมหลักสูตรที่ มีระยะเวลา 3-6 เดือน	1.จัดโครงการพัฒนาสมรรถนะทาง การบริหารของผู้บริหารระดับกลาง 2.ผู้บริหารระดับกลางเข้ารับการอบรม ในโครงการพัฒนาสมรรถนะทาง การบริหาร 3.ผู้บริหารระดับกลางสร้างผลงานทาง วิชาการจากการเข้ารับการอบรมใน โครงการพัฒนาสมรรถนะทาง การบริหารคนละ 1 ชิ้นงาน 4.จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิชาการ ของผู้บริหารระดับกลาง 5.กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของ ผู้บริหารระดับกลางที่มีผลงานดีเด่น	1.ผู้ให้ข้อมูล จากการศึกษา ภาคสนาม 2. ผู้ทรงคุณวุฒิ

รูปแบบเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร ประกอบด้วย สมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา เนื้อหาของสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา วัตถุประสงค์ แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา มีดังนี้

1. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การวางแผนงาน 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การเจรจาต่อรอง และ 5) การกำกับติดตามงาน

2. เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา มีดังนี้

2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการนำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในหน่วยงาน 2) ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างประสบความสำเร็จ 3) ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และพัฒนามาสู่หน่วยงาน

4) ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่ได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
 5) ความสามารถการวางแผนที่ดี และมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าใน
 การนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานและ 6) ความสามารถในการดำเนินการตามแผนและ
 การใช้ทรัพยากรทางการบริหารในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

2.2 การวางแผนการทำงาน เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการกำหนด
 แนวทางป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้น 2) ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายของมหาวิทยาลัยเพื่อ
 กำหนดแผนงานของหน่วยงาน 3) ความสามารถในการจัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานไว้
 ล่วงหน้าเพื่อการใช้ทรัพยากร ได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมสูงสุดและ 4) ความสามารถในการกำหนด
 แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการทำงานเพื่อความสามารถในการสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย

2.3 การมีวิสัยทัศน์ เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจูงใจบุคลากรให้
 ทำงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน 2) ความสามารถในการผลักดันให้
 บุคลากรทำงานได้ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน 3) ความสามารถในการกำหนด
 วิสัยทัศน์การทำงานของหน่วยงานและ 4) ความสามารถในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงาน
 ของหน่วยงานที่ตอบสนองวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

2.4 การเจรจาต่อรอง เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจูงใจให้อีกฝ่าย
 หนึ่งมีความเห็นคล้อยและยอมรับต่อกรณีเจรจาต่อรอง 2) ความสามารถในการเจรจาต่อรองกำหนด
 ทางเลือกวิธีการการทำงาน 3) ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือก
 ผลประโยชน์จากการทำงาน 4) ความสามารถในการเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกผลประโยชน์ที่จะ
 ได้รับจาก การทำงาน และ 5) ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกวิธีการ
 ทำงาน

2.5 การกำกับติดตามงาน เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแจ้งผล
 ความก้าวหน้าของงาน ได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง 2) ความสามารถในการกำหนดแหล่งข้อมูลใน
 การติดตามงานและ 3) ความสามารถในการติดตามงานที่ส่งออกไปเพื่อตรวจสอบสถานภาพการทำงาน

3. วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทาง
 การบริหาร

4. แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน
 ความรู้ทางการบริหาร ดังปรากฏในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้
ทางการบริหาร

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (On the Job Learning)	1. มหาวิทยาลัย จัดสรร งบประมาณ สนับสนุนการ กิจกรรมการ พัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหาร	1. ผู้บริหารระดับกลางจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานทั้งแผนพัฒนาระยะสั้นและแผนพัฒนาระยะยาว 2. ผู้บริหารระดับกลางเสนอขอตั้งงบประมาณเพื่อการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ 3. ผู้บริหารระดับกลางและบุคลากรในสังกัดหน่วยงานจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan : IDP) รายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย	1. ชัยพร วิชาวุธ และคณะ(2546) 2. สำนักงาน ก.พ.

ตารางที่ 28 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและ วิธีการพัฒนา
1. การเรียนรู้ ระหว่าง การทำงาน (ต่อ)		<p>4. ผู้บริหารระดับกลางและบุคลากรแต่ละคนมีสิทธิเบิกค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานที่ตนสังกัดเพื่อการพัฒนาตนเองตาม IDP ในอัตราไม่เกินร้อยละของเงินเดือนหรือค่าจ้างของบุคลากรตามที่หน่วยงานกำหนด</p> <p>5. สนับสนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการอบรมและพัฒนาของมหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร</p>	
	2. การสร้าง บรรยากาศ หน่วยงานให้เป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้ (Learning Organization : L.O.)	<p>1. กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานและตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงาน</p> <p>2. รวบรวมและแสวงหาองค์ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ในลักษณะของเอกสาร หลักฐาน และตำรา แล้วจัดจำแนกหมวดหมู่ขององค์ความรู้ เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและเรียกใช้องค์ความรู้</p> <p>3. จัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการนำองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Implicit Knowledge) ให้เรียบเรียงจัดทำออกมาเป็นเอกสาร ตำรา และหลักฐานอ้างอิงเพื่อการจัดเก็บและเรียกใช้ประกอบการทำงาน</p>	ชัยพร วิชชาวุธและคณะ (2546)

ตารางที่ 28 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทาง และวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ ระหว่าง การทำงาน (ต่อ)		<p>4.จัดทำคลังผู้รู้ (Guru) และสร้างวิทยากรผู้มีองค์ความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในลักษณะของการให้ผู้รู้ “เป็นที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงาน”</p> <p>5.การจัดทำแผนปฏิบัติการการอบรมความรู้และเผยแพร่ความรู้ประกอบการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในหน่วยงาน</p> <p>6.ตรวจสอบและประเมินผลการใช้ องค์ความรู้ประกอบการปฏิบัติของบุคลากรในหน่วยงาน</p>	
	3.การบรรจุแต่งตั้ง บุคลากร ให้ดำรงตำแหน่ง	<p>1.กำหนดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมของหน่วยงาน</p> <p>2. กำหนดคุณสมบัติสมรรถนะขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ตามโครงสร้างขององค์การของหน่วยงาน และเงื่อนไขการคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ</p> <p>3. จัดทำแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ขั้นพื้นฐานและสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้ในการทำหน้าที่ในตำแหน่งงาน</p> <p>4. ตรวจสอบคุณสมบัติของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาตามแผนการพัฒนาและเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง</p>	<p>1. Truelove (1992)</p> <p>2. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ</p>

ตารางที่ 28 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและ วิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ ระหว่าง การทำงาน (ต่อ)	4.การศึกษา ดูงาน	1.เสนอโครงการการศึกษาดูงานใน หน่วยงานระหว่างมหาวิทยาลัยใน ประเทศหรือต่างประเทศเพื่อการเพิ่มพูน ความรู้และ ประสบการณ์ทางการบริหาร ให้กับผู้บริหารระดับกลาง 2.ศึกษาดูงานตามโครงการการศึกษาดู งาน 3.จัดทำรายงานผลการศึกษาดูงานตาม โครงการการศึกษาดูงาน 4. จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้และ ประสบการณ์ที่ได้รับจากโครงการ การศึกษาดูงานจากหน่วยงานของ มหาวิทยาลัยภายในประเทศหรือ ต่างประเทศ	1.ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) 2.พลสัมพันธ์ โพธิ์ศรีทอง(2538) 3.Wentling (1992)
	5.การฝึกอบรม (Training)	1.ผู้บริหารระดับกลางเข้ารับการฝึกอบรม ภายใต้การดำเนินการของหน่วยงานที่ รับผิดชอบจัดฝึกอบรมของ มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานภายนอก มหาวิทยาลัยจัดให้มีการฝึกอบรมใน หลักสูตรที่เกี่ยวกับ “การพัฒนา สมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน ความรอบรู้ทางการบริหาร” โดยมี เนื้อหาครอบคลุมองค์ความรู้เกี่ยวกับ สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง 1.2 การวางแผนงาน 1.3 การมีวิสัยทัศน์	1.สนธิรัก เทพเรณู (2547) 2.นงลักษณ์ สินสีบล (2542) 3.อรุณ รักธรรม (2541) 4.Bassi and Chenny (1997) 5.Wills (1995) 6.แนวคิดของ นักวิชาการที่ได้ ทบทวนวรรณกรรม ในบทที่ 2

ตารางที่ 28 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและ วิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ ระหว่าง การทำงาน (ต่อ)		1.4 การเจรจาต่อรอง 1.5 การกำกับติดตามงาน 2.ผู้บริหารระดับกลางรายงานผลการเข้า รับการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาได้รับ ทราบ 3.ผู้บริหารระดับกลางจัดกิจกรรมเผยแพร่ ความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับ จากการเข้ารับการฝึกอบรมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ เข้าใจและนำไปพัฒนาการทำงาน	
2.การเรียนรู้ นอกร ทำงาน (Off the Job Learning)	การศึกษาต่อ (Education)	1.กำหนดเงื่อนไขระดับการศึกษาขั้นต่ำ ของ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงาน ในสำนักงานอธิการบดี 2.สำรวจความต้องการการศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้นของผู้บริหารระดับกลาง 3.จัดทำแผนพัฒนางานหรืองาน สร้างสรรค์ภายหลังสำเร็จการศึกษา 3.สร้างหลักสูตรการศึกษาเฉพาะเพื่อการ พัฒนาผู้บริหารระดับกลาง หรือ 4.ประสานงานความร่วมมือกับ มหาวิทยาลัยหรือสถาบันที่มีหลักสูตร การศึกษาตรงกับความต้องการใน การศึกษาของผู้บริหารระดับกลางเพื่อ การจัดส่งผู้บริหารระดับกลางเข้ารับ การศึกษาตามหลักสูตร 5.มหาวิทยาลัยสนับสนุนเงินทุนเพื่อ การศึกษาตลอดหลักสูตร	1.ชัยพร วิชาวุธ และคณะ (2546) 2.แนวคิดของ นักวิชาการจาก การทบทวน วรรณกรรม ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในบทที่ 2 3.ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ

รูปแบบที่ 2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย สมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา เนื้อหาของสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา วัตถุประสงค์ แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา มีดังนี้

1. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วย 8 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) การมุ่งเน้นเทคโนโลยี 4) การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล 5) การคิดเชิงระบบ 6) การคิดเชิงวิเคราะห์ 7) การมีจิตให้บริการ และ 8) ความรู้องค์การ

2. เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการพัฒนา มีดังนี้

2.1 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัย 2) ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัย 3) ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานระดับบุคคลของหน่วยงานและ 4) ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน

2.2 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้สำเร็จและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเป็นที่ยอมรับ 2) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สาเหตุและทางเลือกในการแก้ปัญหอย่างถูกต้องและรอบคอบก่อนการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาหรือผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบและ 5) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์และสภาพการณ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ

2.3 การมุ่งเน้นเทคโนโลยี เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานและ 2) ความสนใจและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

2.4 การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของสมาชิกในหน่วยงาน 2) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน 3) ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดและ 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของตนเอง

2.5 การคิดเชิงระบบ เนื้อหาประกอบด้วย 1)ความสามารถในการจัดความเชื่อมโยงกันของประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) ความสามารถในการอธิบายความเชื่อมโยงของประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาได้อย่างมีเหตุผล 3) ความสามารถในการแยกประเด็นของปัญหาในการทำงานและ 4) ความสามารถในการแยกประเด็นของเหตุการณ์ออกเป็น ส่วน ๆ หรือกลุ่มย่อย ๆ

2.6 การคิดเชิงวิเคราะห์ เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการเข้าใจสาเหตุของเหตุการณ์และปัญหาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง 2) ความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูล บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ 3) ความสามารถในการเข้าใจผลกระทบที่เกิดขึ้นของเหตุการณ์อย่างถูกต้องและ 4) ความสามารถในการแจกแจงข้อมูล บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ

2.7 การมีจิตให้บริการ เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแสดงออกถึงพฤติกรรมการให้บริการได้อย่างเหมาะสมสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ผู้รับบริการ 2) ความสามารถเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและ 3) ความสามารถในการให้บริการได้ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

2.8 ความรู้องค์การ เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงาน 2) ความสามารถในการจัดโครงสร้างองค์การของหน่วยงาน 3) ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายผลงานของหน่วยงานและ 4) ความสามารถในการตอบข้อซักถามข้อมูลของหน่วยงานและส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

3. วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

4. แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังปรากฏในตารางที่ 29

ตารางที่ 29 แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ด้านการบริหารงาน
แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวทาง การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและ วิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ ระหว่าง การทำงาน (On the Job Learning)	1.การจัดทำคำ รับรองการ ปฏิบัติงาน (Result Base Management)	1.กำหนดโครงสร้างองค์การของหน่วยงาน 2.กำหนดภารกิจของหน่วยงาน 3.กำหนดจุดเน้นการดำเนินงานและ เป้าหมายผลงานตามภารกิจของหน่วยงาน 4.กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จผลการ ปฏิบัติงานของหน่วยงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ของ หน่วยงาน 5.จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานกับผู้บริหาร ระดับสูงของมหาวิทยาลัย 6.สร้างผลงานและสะสมผลงานตามคำ รับรองการปฏิบัติงาน 7.ตรวจสอบและประเมินผลงานตาม KPIs และคำรับรองปฏิบัติงานด้วยตนเอง 8.จัดทำรายงานผลงานตาม KPIsและคำ รับรองปฏิบัติงาน 9.ตรวจสอบและประเมินผลงานตาม KPIs และคำรับรองปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ภายนอกหน่วยงานที่มหาวิทยาลัยพิจารณา แต่งตั้ง 10.พิจารณาแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการ ดำเนินงานตามความเห็นและข้อเสนอของ คณะกรรมการภายนอกหน่วยงานที่ทำการ ตรวจสอบและประเมิน	ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้บริหาร มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 29 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและ วิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ ระหว่าง การทำงาน (ต่อ)	2.การประเมิน ผลการปฏิบัติ งานของผู้ได้ บังคับบัญชา	<p>1.กำหนดเกณฑ์การวัดและประเมินผลการ ปฏิบัติงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งอาจ ประกอบด้วย</p> <p>1.1 ข้อมูลสถิติการมาปฏิบัติงาน</p> <p>1.2 ข้อมูลการรักษาระเบียบวินัย</p> <p>1.3 ข้อมูลพฤติกรรมการทำงานที่พึง ประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้นภายใน หน่วยงาน</p> <p>1.4 ข้อมูลผลงานตามภาระงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ได้บังคับบัญชาราย บุคคล</p> <p>1.5 ข้อมูลผลงานของหน่วยงานเมื่อ เทียบกับเป้าหมายผลงานของหน่วยงาน ที่ได้กำหนดไว้</p> <p>2.กำหนดน้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์ การวัดและประเมินผลงานร่วมกับผู้ได้ บังคับบัญชา</p> <p>3.เก็บรวบรวมข้อมูลตามเกณฑ์การวัดและ ประเมินผลงานตามระยะเวลาที่กำหนด</p> <p>4.กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาจัดทำแฟ้ม สะสมผลงาน (Portfolio) ของตนเองเพื่อ ประกอบการพิจารณาผลการประเมิน</p> <p>5.ประมวลผลข้อมูลการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด</p> <p>6.แจ้งผลการประมวลผลให้ผู้ได้บังคับ บัญชาได้รับทราบเพื่อการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาการทำงานต่อไป</p>	<p>1.ชัยพร วิชาวุธ และคณะ (2546)</p> <p>2.ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <p>3.พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2538)</p>

ตารางที่ 29 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและ วิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ ระหว่าง การทำงาน (ต่อ)	3.การเข้า ร่วมโครงการ พัฒนา ศักยภาพ ผู้บริหาร ระดับกลาง	1. จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพของ ผู้บริหารระดับกลาง 2. การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน 3. การมอบหมายงานที่ยากและมีความสำคัญ ให้ผู้บริหารระดับกลางรับผิดชอบดำเนินการ ให้แล้วเสร็จในกำหนดเวลาที่กำหนด 4. ผู้บริหารระดับกลางรายงานความก้าวหน้า ของการดำเนินงานในงานที่ได้รับมอบหมาย ในที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงของ มหาวิทยาลัยได้รับทราบเป็นระยะหรือตาม กรอบเวลาที่กำหนด 5. จัดกิจกรรมเผยแพร่สิ่งสร้างสรรค์ ข้อค้นพบและความสำเร็จของโครงการ พัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง	1. ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจาก การศึกษา ภาคสนามจาก มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอม เกล้าธนบุรี 1. ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจาก การศึกษา ภาคสนามจาก มหาวิทยาลัย แม่ฟ้าหลวง
	4. จัดทำคู่มือ ปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน	1. ผู้บริหารระดับกลางทบทวนและ ตรวจสอบภาระงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงาน 2. ผู้บริหารระดับกลางสรุปภาระงานที่ จำเป็นต้องมี และต้องใช้คู่มือประกอบการ ปฏิบัติงาน 3. ผู้บริหารระดับกลางร่วมกับ ผู้ได้บังคับบัญชาจัดทำร่างคู่มือการ ปฏิบัติงานในแต่ละภาระงาน 4. ผู้บริหารระดับกลางและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันทดลองใช้ร่างคู่มือการปฏิบัติงานและ เก็บรวบรวมข้อมูลข้อดีและจุดบกพร่องของ ร่างคู่มือการปฏิบัติงาน	1. Sherman, Bohlander and Chruden (1988) 2. ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 29 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา	วิธีการ พัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทาง และวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ ระหว่าง การทำงาน (ต่อ)	5.ฝึกอบรม (Training)	<p>5. ผู้บริหารระดับกลางและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันแก้ไขปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็น คู่มือที่มีมาตรฐานใช้ประกอบการทำงานได้จริง</p> <p>1.ผู้บริหารระดับกลางเข้ารับการฝึกอบรม ภายใต้การดำเนินการของหน่วยงานที่ รับผิดชอบจัดฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยหรือ หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยจัดให้มี การฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับ “การพัฒนา สมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์” โดยมีเนื้อหา ครอบคลุมองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะย่อย ทางการบริหาร คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3. การมุ่งเน้นเทคโนโลยี 4. การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล 5. การคิดเชิงระบบ 6. การคิดเชิงวิเคราะห์ 7. การมีจิตให้บริการ 8. ความรู้องค์การ <p>2. ผู้บริหารระดับกลางรายงานผลการเข้ารับ การฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ</p> <p>3. ผู้บริหารระดับกลางจัดกิจกรรมเผยแพร่ ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับจาก การเข้ารับการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่สนใจได้รับรู้ เข้าใจและนำไป พัฒนาการทำงาน</p>	<p>1.สนธิรัก เทพเรณู (2547)</p> <p>2.นงลักษณ์ สินสีปผล (2542)</p> <p>3.อรุณ รักธรรม (2541)</p> <p>4.Bassi and Chenny (1997)</p> <p>5..Wills (1995)</p> <p>6.แนวคิดของ นักวิชาการที่ได้ ทบทวนวรรณกรรม ในบทที่ 2</p>

รูปแบบที่ 3 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน ประกอบด้วย สมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา เนื้อหาของสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา วัตถุประสงค์ แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา มีดังนี้

1. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานคนที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1) การนำทีมงาน 2) การสื่อสาร 3) การปรับตัวและยืดหยุ่น 4) การสอนงาน 5) การสร้างเครือข่ายการทำงาน และ 6) การทำงานเป็นทีม

2. เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานคนที่ต้องการพัฒนา มีดังนี้

2.1 การนำทีมงาน เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการพัฒนาสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการจูงใจสมาชิกในทีมให้ยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม 3) ความสามารถในการกระตุ้นสมาชิกในทีมให้ยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีมและ 4) ความสามารถในการสนับสนุนสมาชิก ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 สมรรถนะการสื่อสาร เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการพูดโน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 2) ความสามารถในการเขียน โน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 3) ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการและ 4) ความสามารถในการนำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2.3 สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ 2) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนงานเพื่อการปฏิบัติงาน 3) ความสามารถในการแสดงออกทางน้ำเสียงอย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ และ 4) ความสามารถในการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ

2.4 การสอนงาน เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานให้ผู้อื่นได้อย่างต่อเนื่อง 2) ความสามารถในการให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จและ 3) ความสามารถในการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเอง เพื่อความพร้อมในการให้คำแนะนำและเสริมสร้างความเข้าใจในการทำงานให้ผู้อื่น

2.5 การสร้างเครือข่ายการทำงาน เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการขอความคิดเห็นจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน 3) ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน 4) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน 5) ความสามารถในการขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดและ 6) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน

2.6 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาพร้อมกับสมาชิกในทีมงาน 2) ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีมงาน 3) ความสามารถในการทำงานได้ตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมงานและ 4) ความสามารถในการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมงาน

3. วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานคน

4. แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน ดังปรากฏในตารางที่ 30

ตารางที่ 30 แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน

แนวทาง การพัฒนา	วิธีการ พัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและ วิธีการพัฒนา
1. การเรียนรู้ ระหว่าง การทำงาน (On the Job Learning)	1. การมอบ หมายงาน ให้ผู้ได้ บังคับบัญชา	1. วิเคราะห์ภาระงานในความรับผิดชอบที่ ต้องปฏิบัติตาม โครงสร้างองค์การของ หน่วยงาน 2 กำหนดภาระงานที่ต้องปฏิบัติให้ผู้ได้ บังคับบัญชารายบุคคล 3 ทำความเข้าใจให้ตรงกันในภาระงานที่ต้อง ปฏิบัติและเป้าหมายผลงานตามภาระงานของ ผู้ได้บังคับบัญชารายบุคคล 4. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาจัดทำคู่มือการปฏิบัติ งานที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ประกอบ การปฏิบัติงานในแต่ละภาระงาน 5. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทดลองใช้คู่มือการ ปฏิบัติงานและบันทึกผลการใช้คู่มือการ ปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไขปรับปรุงคู่มือ	1. Sherman, Bohlander and Chruden (1988) 2. ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 30 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1. การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (ต่อ)	2. การหมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน	<p>1. จัดทำโครงการการเรียนรู้จากการหมุนเวียนการทำงานภายในหน่วยงานย่อยและระหว่างหน่วยงานย่อยภายในหน่วยงาน</p> <p>2. กำหนดเงื่อนไขและข้อกำหนดของการหมุนเวียนการทำงาน คือ</p> <p>2.1 การเตรียมการก่อนการหมุนเวียนงาน</p> <p>(1) การจัดเตรียมระบบงานและสิ่งที่ต้องเรียนรู้ในการทำงาน</p> <p>(2) ความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้สำหรับงานนั้น ๆ</p> <p>2.2 กำหนดระยะเวลาของการหมุนเวียนงาน</p> <p>2.3 สิ่งที่ต้องการจะได้รับจากการหมุนเวียนงานของผู้ได้บังคับบัญชา</p> <p>3. จัดทำแผนปฏิบัติการการหมุนเวียนงาน</p> <p>4. กำกับติดตามและให้คำแนะนำปรึกษาการดำเนินงานตามโครงการการเรียนรู้จากการหมุนเวียนงาน</p> <p>5. ประเมินผลโครงการการเรียนรู้จากการหมุนเวียนงาน</p>	<p>1. Sherman, Bohlander and Chruden (1988)</p> <p>2. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ</p>
	3. การหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน	<p>1. เสนอโครงการการเรียนรู้การทำงาน โดยการหมุนเวียนการทำงานระหว่างหน่วยงาน โดยมีกำหนดระยะเวลา เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางได้เรียนรู้งานระหว่างหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี ให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ</p>	<p>1. Sherman, Bohlander and Chruden (1988)</p> <p>2. ชัยพร วิชาวุธ และคณะ (2546)</p> <p>2. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ</p>

ตารางที่ 30 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1. การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (ต่อ)		2. ดำเนินการตามกิจกรรมโครงการการเรียนรู้การทำงาน โดยการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน 3. ประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการการเรียนรู้การทำงาน โดยการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน	
	4. การสอนงาน	1. กำหนดภาระงานที่มีความยากและมี ความสำคัญมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชา รับผิดชอบดำเนินการให้แล้วเสร็จใน ระยะเวลาที่กำหนด 2. กำกับดูแลการทำงานและความรับผิดชอบ ในการทำงาน คุณธรรม จริยธรรมและ พฤติกรรมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ภายใต้อาภาระกดันและเงื่อนไขต่าง ๆ ใน ระหว่างการทำงาน 3. ให้คำแนะนำปรึกษาและสอนงานให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาในกรณีที่มีข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือผู้ได้บังคับบัญชา ต้องการคำปรึกษาแนะนำหรือการสอนงาน ระหว่างการทำงานหรือภายหลังเสร็จสิ้น การทำงาน 4. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนเอง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1. Sherman, Bohlander and Chruden (1988) 2. อรุณ รักธรรม (2541) 3. ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) 4. ชัยพร วิชชาวุธ และคณะ (2546) 5. ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 30 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
	5.การฝึกอบรม (Training)	<p>1.ผู้บริหารระดับกลางเข้ารับการฝึกอบรมภายใต้การดำเนินการของหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยจัดให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับ “การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน” โดยมีเนื้อหาครอบคลุมองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การนำทีมงาน 2) การสื่อสาร 3) การปรับตัวและยืดหยุ่น 4) การสอนงาน 5) การสร้างเครือข่ายการทำงาน 6) การทำงานเป็นทีม <p>2.ให้ผู้บริหารระดับกลางรายงานผลการเข้ารับการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ</p> <p>3.ให้ผู้บริหารระดับกลางจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติในการทำงาน</p>	<p>1.สนธิรัก เทพเรณู (2547)</p> <p>2.นงลักษณ์ สิ้นสืผล (2542)</p> <p>3.อรุณ รัชธรรม (2541)</p> <p>4.Bassi and Chenny (1997)</p> <p>5..Wills (1995)</p> <p>6.แนวคิดของนักวิชาการที่ได้ทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2</p>

รูปแบบที่ 4 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา เนื้อหาของสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา วัตถุประสงค์ แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา มีดังนี้

1. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วย
- 2 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1) การสร้างศรัทธาและ 2)ความมีจริยธรรม
2. เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองที่ต้องการพัฒนา มีดังนี้
 - 2.1 การสร้างศรัทธา เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการอ้างอิง ประสพการณ์และแนวคิดของผู้รู้ในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นให้ยอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติตาม 2) ความสามารถในการรักษา คำมั่นสัญญาตามข้อผูกพันที่ให้ไว้กับผู้อื่นและ3) ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่น ขอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติตาม
 - 2.2 ความมีจริยธรรม เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสมตามหลักกฎหมาย 2) ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมและ3) ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักจรรยาวิชาชีพของตน
 3. วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง
 4. แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง ดังปรากฏในตารางที่ 31

ตารางที่ 31 แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง

แนวทาง การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทาง และวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ ระหว่าง การทำงาน (On the Job Learning)	1.การสร้าง ธรรมาภิบาล ให้เกิดมีขึ้นใน หน่วยงาน (Good Governance)	1.ผู้บริหารระดับกลางประกาศเจตนารมณ์ ความเป็นธรรมาภิบาลของหน่วยงาน 2.สร้างความรู้ ความเข้าใจและกำหนดแนว ปฏิบัติงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาตามหลัก ธรรมาภิบาล 6 ประการ คือ 2.1 หลักนิติธรรม 2.2 หลักความโปร่งใส 2.3 หลักการมีส่วนร่วม 2.4 หลักความรับผิดชอบ 2.5 หลักความคุ้มค่า 2.6 หลักความอิสระในการบริหารจัดการ	หลักการ บริหารงานมหา วิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ

ตารางที่ 31 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทาง และวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ ระหว่าง การทำงาน (On the Job Learning) (ต่อ)		3.ประพฤติกปฏิบัติและกำกับดูแลการดำเนินงาน ของบุคลากรในสังกัดหน่วยงานให้เป็นไปตาม หลักธรรมาภิบาล 4.ประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในหน่วยงาน 5.ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในการ ให้บริการในภารกิจของหน่วยงาน	
	2.การ ฝึกอบรม	1.ผู้บริหารระดับกลางเข้ารับการฝึกอบรม ภายใต้การดำเนินการของหน่วยงานที่ รับผิดชอบจัดฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยหรือ หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยจัดให้มีการ ฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับ “การพัฒนา สมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน การพัฒนาตนเอง” โดยมีเนื้อหา ครอบคลุมองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะย่อย ทางการบริหาร คือ 1) การสร้างศรัทธา 2) ความมีจริยธรรม 2.ให้ผู้บริหารระดับกลางรายงานผลการเข้ารับ การฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ 3.ให้ผู้บริหารระดับกลางจัดกิจกรรมเผยแพร่ ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับจากการ เข้ารับการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ ที่สนใจได้รับรู้ เข้าใจและนำไปพัฒนาตนเอง	

ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางตามแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาตามที่กำหนด

2. หน่วยงานรับผิดชอบอบรมและพัฒนา ดำเนินการจัดให้มีการฝึกอบรมตามหลักสูตร การฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 4 หลักสูตร ประกอบด้วย

2.1 หลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร” โดยมีเนื้อหาการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ครอบคลุมเนื้อหา 5 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2. การวางแผนงาน 3. การมีวิสัยทัศน์ 4. การเจรจาต่อรอง และ 5. การกำกับติดตามงาน

2.2 หลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์” โดยมีเนื้อหาการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ครอบคลุมเนื้อหา 8 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3. การมุ่งเน้นเทคโนโลยี 4. การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล 5. การคิดเชิงระบบ 6. การคิดเชิงวิเคราะห์ 7. การมีจิตให้บริการ และ 8. ความรู้องค์การ

2.3 หลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคน” โดยมีเนื้อหาการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ครอบคลุมเนื้อหา 6 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1. การนำทีมงาน 2. การสื่อสาร 3. การปรับตัวและยืดหยุ่น 4. การสอนงาน 5. การสร้างเครือข่ายการทำงาน และ 6. การทำงานเป็นทีม

2.4 หลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง” โดยมีเนื้อหาการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระ 2 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1. การสร้างศรัทธา และ 2. ความมีจริยธรรม

3. ผู้บริหารระดับกลางดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเอง (IDP) เพื่อยกระดับสมรรถนะหลักทางการบริหารทั้ง 4 ด้าน คือ 1. ด้านความรู้ทางการบริหาร 2. ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. ด้านการบริหารคนและ 4. ด้านการพัฒนาตนเอง

ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดำเนินการประเมินผล ดังนี้

1. ประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (IDP) ของผู้บริหารระดับกลางเป็นรายบุคคล

2. ประเมินผลความสำเร็จที่เป็นผลจากการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางและคำรับรองการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารระดับกลางให้คำรับรองไว้กับผู้บริหารมหาวิทยาลัย

3. ประเมินผลความสำเร็จผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ตามตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้

4. ประเมินการฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในแต่ละหลักสูตร

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ เป็นการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมดเพื่อการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้ เป็นการทำความเข้าใจและศึกษาแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ประกอบด้วย

แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

1. มหาวิทยาลัยประกาศเป็นนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางตามแนวทางที่กำหนด

2. มหาวิทยาลัยกำหนดมาตรการการจูงใจแต่ผู้บริหารระดับกลางมีสัมฤทธิ์ผลของการบริหารจัดการภาระงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย มาตรการจูงใจอย่างน้อย 4 ประการ คือ

2.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

2.2 การเลื่อนตำแหน่งสู่ตำแหน่งที่มีความสำคัญในระดับที่สูงขึ้น

2.3 การจัดสรรเงินรางวัลการปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี

2.4 สิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่ได้รับจากการรับรองมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาระงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. หน่วยงานรับผิดชอบอบรมและพัฒนา จัดให้มีแผนดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะทางการบริหาร ตามที่กำหนด

4. ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ทำหน้าที่กำกับดูแลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางอย่างใกล้ชิด ตามแนวทางที่กำหนด โดยให้ความสำคัญต่อผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน คือ 1. ด้านความรู้ทางการบริหาร 2. ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. ด้านการบริหารคน และ 4. ด้านการพัฒนาตนเอง



5. ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง กำกับติดตามผลการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง อันเป็นผลมาจากสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

6. ผู้บริหารระดับกลางดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของตนเอง (IDP) เพื่อยกระดับสมรรถนะหลักทางการบริหารทั้ง 4 ด้าน คือ 1. ด้านความรู้ทางการบริหาร 2. ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. ด้านการบริหารคนและ 4. ด้านการพัฒนาตนเอง

เงื่อนไขความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้

1. ในส่วนของมหาวิทยาลัย

1.1 ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง โดยการกำหนดเป็นนโยบายสำคัญ หรือ กำหนดเป็นมาตรการสำคัญ ในกิจกรรมการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

1.2 ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยใช้ผลการประเมินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางเป็นมาตรการในการจูงใจอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1.2.1 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี

1.2.2 การเลื่อนตำแหน่งสู่ตำแหน่งที่มีความสำคัญในระดับที่สูงขึ้น

1.2.3 การจัดสรรเงินรางวัลการปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี

1.2.4 สิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่ได้รับจากการรับรองมาตรฐานและคุณภาพ

การบริหาร

2. ในส่วนของหน่วยฝึกอบรมและพัฒนา

2.1 จัดทำแผนปฏิบัติการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารทั้ง 4 หลักสูตร คือ

หลักสูตรที่ 1 หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร

หลักสูตรที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

หลักสูตรที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน

หลักสูตรที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง

2.2 ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามหลักสูตรต้องมีความเข้มงวด กำกับ ดูแลกระบวนการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างครบถ้วน มีความสมบูรณ์ในทุกกระบวนการ และมีให้ปรากฏข้อบกพร่องใด ๆ ทั้งในส่วนของผู้ดำเนินงานจัดการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้เข้ารับการอบรมและพัฒนาและส่วนที่เกี่ยวข้อง

3. ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง

3.1 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ทำหน้าที่กำกับดูแลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางอย่างใกล้ชิดตามแนวทางที่กำหนด โดยให้ความสำคัญต่อผล การพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน คือ 1 ด้านความรู้ทางการบริหาร 2.ด้าน การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3.ด้านการบริหารคนและ 4.ด้านการพัฒนาตนเอง

3.2 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง กำกับติดตามผลการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง อันเป็นผลมาจากสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

4. ผู้บริหารระดับกลาง

4.1 เกร็งครัดและเข้มงวดกับตนเองในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองตามแผนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (IDP) ของตนเอง

4.2 รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหารจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเอง อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง

ข้อควรพิจารณาต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. ในส่วนของมหาวิทยาลัย

1.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ส่งผลต่อการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องนำผลการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับกลางที่มั่นใจว่าเกิดจากการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารมาใช้ประกอบการพิจารณาดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง

2. ในส่วนของหน่วยงานรับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนา

2.1 มหาวิทยาลัยมอบหมายให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าทำหน้าที่รับผิดชอบงานการจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

2.2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางจะสัมฤทธิ์ผลองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งคือการดำเนินการจัดฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่มีความต่อเนื่อง เป็นระบบและได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย

3. ในส่วนของผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางจะต้อง กำกับติดตามการพัฒนาและให้การสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนา สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารอื่นจะก่อให้เกิดความกระตือรือร้นต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกลาง

4. ในส่วนของผู้บริหารระดับกลาง

4.1 ภาระงานในหน้าที่อาจมีมากจะทำให้มีข้อจำกัดของเวลาในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเอง ผู้บริหารระดับกลางจะต้องจัดสรรเวลาและบริหารเวลาเพื่อการพัฒนาตนเองเพื่อควมมีประสิทธิภาพ และการได้รับการยอมรับจากส่วนที่เกี่ยวข้องในการทำหน้าที่บริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางที่มีความยั่งยืน

4.2 ข้อควรพิจารณาประการสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับกลางบางท่านอาจไม่สนใจที่จะพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเอง ด้วยความเชื่อว่า “อยู่อย่างนี้ก็คืออยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องหาภาระมาเพิ่มให้กับตนเอง” หากผู้บริหารระดับกลางท่านใดมีความคิดเช่นนี้ ได้โปรดหลีกเลี่ยงให้ผู้ที่มีสมรรถนะและต้องการแสดงสมรรถนะได้เข้ารับผิดชอบทำหน้าที่แทนท่าน และผู้ได้บังคับบัญชาของท่านอีกจำนวนมากยังมีความต้องการในโอกาสและอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในภาคผนวก ก.)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร การศึกษา จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรืออดีตผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลงานทาง

วิชาการด้านสมรรถนะจำนวน 2 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอรับคำแนะนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น นำเสนอผลการตรวจสอบรูปแบบในรูปตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 3 การสรุปข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการวิเคราะห์คุณวุฒิทางการศึกษาดำเนนงทางวิชาการ และตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้ทรงคุณวุฒิ รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 32

ตารางที่ 32 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ที่	สถานภาพผู้ทรงคุณวุฒิ	จำนวน	ร้อยละ
1	วุฒิการศึกษา	9	100.00
	1. ปริญญาโท	1	11.11
	2. ปริญญาเอก	8	88.89
2	สาขาวิชา	9	100.00
	1. ปรัชญาและศาสนา	1	11.11
	2. จิตวิทยาการศึกษา	1	11.11
	3. บริหารการศึกษา	7	77.78

ตารางที่ 32 (ต่อ)

ที่	สถานภาพผู้ทรงคุณวุฒิ	จำนวน	ร้อยละ
3	ตำแหน่งทางวิชาการ / สมณศักดิ์	9	100.00
	1. อาจารย์	1	11.11
	2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์	2	22.22
	3. รองศาสตราจารย์	4	44.44
	4. ศาสตราจารย์	1	11.11
	5. สมณศักดิ์ชั้นราช	1	11.11
4	ตำแหน่งหน้าที่การงาน	9	100.00
	1. อาจารย์ประจำหลักสูตร	1	11.11
	2. หัวหน้าภาควิชา	1	11.11
	5. คณบดี	1	11.11
	6. รองอธิการบดี	1	11.11
	7. อธิการบดี	1	11.11
	8. ข้าราชการบำนาญ	1	11.11
	9. กรรมการผู้จัดการบริษัทฝึกอบรมและทดสอบ	1	11.11

จากตารางที่ 32 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 88.89 ระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 และสาขาวิชาปรัชญาและศาสนา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นรองศาสตราจารย์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ศาสตราจารย์ จำนวน 1 คน อาจารย์ จำนวน 1 คน และสมณศักดิ์ชั้นราช 1 รูป

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของ

รูปแบบ การนำรูปแบบไปใช้ และการบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของ ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของ ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ที่	รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำไปใช้	4.49	0.00	4.33	0.04
	1. หลักการของรูปแบบ	4.56	0.53	4.22	0.44
	2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.44	0.53	4.22	0.44
	3. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นใน การพัฒนา สมรรถนะทางการบริหาร	4.44	0.53	4.22	0.44
	4. การเตรียมการพัฒนาเตรียมการพัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหาร	4.56	0.53	4.56	0.44
	5. การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทาง การบริหาร	4.56	0.53	4.44	0.53
	6. การประเมินผลการพัฒนาการ พัฒนา สมรรถนะ ทางการบริหาร	4.44	0.53	4.33	0.50
	7. การจัดลำดับโครงสร้าง องค์ประกอบของ รูปแบบ	4.44	0.53	4.33	0.50
2	การบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหาร	4.84	0.06	4.60	0.01
	แบบที่ 1 แบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการ บริหารด้านความรู้ทางการบริหาร	4.82	0.06	4.63	0.01
	1. สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.89	0.33	4.56	0.53
	2. สมรรถนะการวางแผนงาน	4.78	0.44	4.67	0.50
	3. สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์	4.78	0.44	4.67	0.50
	4. สมรรถนะการเจรจาต่อรอง	4.89	0.33	4.67	0.50
	5. สมรรถนะการกำกับติดตามงาน	4.78	0.44	4.56	0.53

ตารางที่ 33 (ต่อ)

ที่	รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	แบบที่ 2 แบบ การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.82	0.08	4.65	0.03
	1. สมรรถนะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.89	0.44	4.56	0.53
	2. สมรรถนะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.89	0.33	4.67	0.50
	3.สมรรถนะการมุ่งเน้นเทคโนโลยี	4.67	0.33	4.67	0.50
	4. สมรรถนะการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล	4.89	0.08	4.67	0.50
	5. สมรรถนะการคิดเชิงระบบ	4.89	0.50	4.67	0.50
	6.สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์	4.78	0.33	4.56	0.53
	7. สมรรถนะการมีจิตให้บริการ	4.89	0.33	4.78	0.44
	8. สมรรถนะความรู้องค์การ	4.67	0.33	4.67	0.50
	แบบที่ 3 แบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน	4.89	0.15	4.50	0.50
	1. สมรรถนะการนำทีมงาน	4.89	0.33	4.56	0.53
	2. สมรรถนะการสื่อสาร	4.89	0.33	4.44	0.53
	3. สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น	4.89	0.33	4.44	0.53
	4. สมรรถนะการสอนงาน	4.89	0.33	4.56	0.53
	5. สมรรถนะการสร้างเครือข่ายการทำงาน	4.78	0.44	4.44	0.53
	6. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	5.00	0.00	4.56	0.53
	แบบที่ 4 แบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง	4.83	0.08	4.61	0.02
	1. สมรรถนะการสร้างศรัทธา	4.78	0.33	4.56	0.50
	2. สมรรถนะความมีจริยธรรม	4.89	0.33	4.67	0.50

จากตารางที่ 33 พบว่าผลการประเมินรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่างค์ประกอบของรูปแบบทุกรายการมีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.49 และมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.33

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของ การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

แบบที่ 1 แบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร มีความเหมาะสมที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.82 และมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.63

แบบที่ 2 แบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเหมาะสมที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.82 และมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.65

แบบที่ 3 แบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคนมีความเหมาะสมที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.89 และมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.50

แบบที่ 4 แบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองมีความเหมาะสมที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.83 และมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.61

ตอนที่ 3 การสรุปข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปสาระสำคัญตามประเด็นที่กำหนดไว้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความน่าเชื่อถือของรูปแบบ

1.1 ความน่าเชื่อถือของรูปแบบมีความเหมาะสมในกล่าวนำเข้าสู่รายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.2 การนำเสนอหลักการของรูปแบบควรนำเสนอข้อความที่เป็นหลักการจริง ๆ ได้แก่ หลักการความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบ หลักการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นและตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ หลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของโครงสร้างและกลไก หลักการสร้างความคิดใหม่ ความสัมพันธ์ใหม่ และการขยายองค์ความรู้ และหลักการความสอดคล้องระหว่างรูปแบบที่พัฒนาขึ้นกับทฤษฎีของเรื่องที่ศึกษา

1.3 ควรเพิ่มหลักการของรูปแบบเพื่อสร้างความสมบูรณ์ในกรอบการพัฒนาของรูปแบบ ได้แก่

(1) หลักการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับกลางได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างแท้จริง

(2) หลักการถ่ายโอนประสบการณ์การเรียนรู้เดิมผ่านแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาให้ผู้บริหารระดับกลางเกิดแนวคิดที่หลากหลายและประยุกต์แนวคิดสู่การพัฒนาการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

(3) หลักการเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

(4) หลักการจัดกิจกรรมการพัฒนาที่มีความหลากหลาย ที่เน้นความสามารถในการประยุกต์ความรู้และทักษะใหม่ๆ ไปปฏิบัติจริง

(5) หลักการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง

(6) หลักการประเมินผลการพัฒนาตามสภาพจริง โดยเน้นการประเมินผลพฤติกรรม การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาและประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการพัฒนา

(7) หลักการบูรณาการที่มีความยืดหยุ่นทั้งเนื้อหาการเรียนรู้ แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการเรียนรู้

1.4 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ให้พิจารณาบททวนนำข้อความของวัตถุประสงค์เฉพาะไปเป็นวัตถุประสงค์ทั่วไป และนำข้อความของวัตถุประสงค์ทั่วไปไปเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะ

ส่วนที่ 2 สมรรถนะหลักทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา

2.1 สมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการพัฒนามีความเหมาะสมและควรกำหนดเป็นเงื่อนไข หรือคุณสมบัติสำหรับบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่มีความประสงค์ที่เข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี

2.2 ควรนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีที่ทำหน้าที่อยู่ในปัจจุบันเพื่อให้ได้ข้อมูลสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารหน่วยงานแต่ละคนอันจะนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างถูกต้องและตรงประเด็นต่อไป

2.3 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารควรให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหารเป็นอันดับแรก ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริหารคนและด้านการพัฒนาตนเอง ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

3.1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารมีความเหมาะสม ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถระบุเนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ต้องการพัฒนาได้อย่างชัดเจนและบอกถึงที่มาของเนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ต้องการพัฒนาได้

3.2 การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร มีความเหมาะสมและมีความครอบคลุมถึงความรับผิดชอบของทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3.3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ไม่ควรใช้คำว่า “รูปแบบ” ของการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร และ “รูปแบบที่ 1 รูปแบบที่ 2 รูปแบบที่ 3 และรูปแบบที่ 4” ด้วยเหตุผลที่เป็นคำที่ซ้ำกับชื่อเรื่องของการวิจัย ควรใช้คำว่า “แบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร” และแต่ละแบบควรใช้ข้อความว่า

“แบบที่ 1 แบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร”

“แบบที่ 2 แบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์”

“แบบที่ 3 แบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน”

“แบบที่ 4 แบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง”

3.4 ให้บททวนและตรวจสอบคำว่า “เนื้อหาสาระ” ควรพิจารณาเลือกใช้คำที่เหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจาก “เนื้อหาสาระ” เป็นคำซ้ำ ผู้วิจัยพิจารณาแล้ว ใช้คำว่า “เนื้อหา” แทนคำว่า “เนื้อหาสาระ”

3.5 ประโยคข้อความในกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริการควรเป็นประโยคที่นำด้วย “คำกริยา” เช่น ประโยคเดิม “การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน” ควรเป็น “กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน”

3.6 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางควรคำนึงถึงวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยด้วย

3.7 ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถพื้นฐานของการเป็นผู้นำ (Foundation of leadership) ที่ผู้บริหารหน่วยงานทุกคนต้องมีเป็นคุณสมบัติพื้นฐาน

3.8 แนวทางและวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารควรระบุแหล่งอ้างอิงที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา

3.9 การประเมินผลการพัฒนามีความเหมาะสม

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

4.1 ไม่ควรนำเสนอ “ข้อจำกัดของรูปแบบ” แต่ขอให้นำเสนอเป็น “ข้อควรพิจารณาของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร”

4.2 ควรมีการจัดทำคู่มือประกอบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและคู่มือการฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

4.3 ควรเพิ่มสมรรถนะทางการวิจัยให้กับผู้บริหารระดับกลางด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. การทำวิจัยในโอกาสต่อไปควรวิเคราะห์เจาะลึกเฉพาะเรื่องเพื่อการใช้ประโยชน์ได้จริงในทางปฏิบัติมากกว่าเพียงการแสวงหาคำความรู้หรือข้อค้นพบเท่านั้น
2. การวิจัยในโอกาสต่อไปควรวิเคราะห์กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่มีขนาด ลักษณะใกล้เคียงกันแล้วศึกษาสมรรถนะทางการบริหารเป็นการเฉพาะสำหรับ สถาบันนั้น ๆ เพื่อการใช้ประโยชน์ได้จริง
3. ควรมีการทำวิจัยแสวงหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) การเตรียมผู้บริหารเข้าสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และการพัฒนาความสามารถแฝงของผู้บริหาร (Talent Management)