

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) การนำเสนอรายงานผลการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ด้วยการศึกษาวិเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การศึกษาภาคสนาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารด้วยโดยมุ่งศึกษาหน้าที่ความรับผิดชอบ สมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางและวิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ขั้นตอนย่อยที่ 3 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางเพื่อศึกษาสมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้นหรือที่ควรจะเป็นของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ขั้นตอนที่ 2** การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 การยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 ตรวจสอบรูปแบบ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ขั้นตอนย่อยที่ 2 ตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบเพื่อให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 นำผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของ อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและผู้ทรงคุณวุฒิมาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงรูปแบบเพื่อให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์

ขั้นตอนย่อยที่ 2 สรุปผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จัดทำรายงานการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาให้ความเห็นและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนา สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนการวิจัยที่กำหนดไว้ และสรุปผลการวิจัยได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. สมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. สมรรถนะทางการบริหารที่ควรจะเป็นของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. เนื้อหาของสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
4. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### 1. สมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับ หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ระดับสมรรถนะหลักทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

#### ก. หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 14 รายการ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
2. ประชุมกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานของแผนกงานในสังกัดหน่วยงาน
3. แก้ไขปัญหา และจัดอุปสรรคการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
4. ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ในสังกัดระดับรองลงมา
5. วินิจฉัย มอบหมาย และสั่งการการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ในสังกัดหน่วยงาน
6. วางแผนการทำงาน
7. ประสานการทำงาน
8. ติดตาม ควบคุมและให้คำปรึกษาแนะนำการทำงาน
9. ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และแผนกงานในบังคับบัญชา
10. บริหารงานบุคคลและอัตรากำลังของหน่วยงาน
11. ตรวจสอบ ประเมิน ปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงาน
12. จัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณของหน่วยงาน
13. เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับการแต่งตั้ง
14. ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย

#### ข. สมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการศึกษา พบว่าสมรรถนะทางการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้เหมือนกันในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเป็น “สมรรถนะหลักทางการบริหาร” ของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี และมีระดับสมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.70 ประกอบด้วยสมรรถนะหลักทางการบริหาร 4 ด้าน คือ 1. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหารอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย

$(\bar{X}) = 3.52$  2. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย  $(\bar{X}) = 3.64$  3. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย  $(\bar{X}) = 3.67$  และ 4. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย  $(\bar{X}) = 3.96$

### ค. วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ผลการศึกษาภาคสนามและการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าวิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร มีจำนวน 11 วิธี ดังนี้

#### วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้พัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

1. การทำสนศึกษา
2. การหมุนเวียนงาน
3. การศึกษาต่อ
4. การศึกษาคูงาน
5. การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management : K.M.)
6. การเข้าร่วม โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง
7. การเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรม
8. การอบรมควบคู่กับการทำงาน (On the Job Training : OJT)
9. การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ
10. การศึกษาด้วยตนเอง
11. การเรียนรู้จากการทำงาน

### 2. สมรรถนะทางการบริหารที่ควรจะเป็นของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะทางการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้เหมือนกันในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเป็น “สมรรถนะหลักทางการบริหาร” ของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี และมีระดับสมรรถนะทางการบริหารที่ควรจะเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย  $(\bar{X}) = 4.59$  ประกอบด้วยสมรรถนะหลักทางการบริหาร 4 ด้าน คือ 1. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย  $(\bar{X}) = 4.54$  2. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย  $(\bar{X}) = 4.59$  3. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน อยู่ใน

ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.62 และ 4. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.4.65

### 3. เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีต้องการได้รับการพัฒนา

ผลการศึกษา พบว่าผู้บริหารระดับกลางต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ทางการบริหาร ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริหารคนและด้านการพัฒนาตนเอง โดยมีเนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ต้องการได้รับการพัฒนาแต่ละด้าน ดังนี้

#### ก. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร

สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญทางการบริหารด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการทำงาน การมีวิสัยทัศน์ การเจรจาต่อรองและการกำกับติดตามงาน ไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติ และเป็นที่ยอมรับ

สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร ดังนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงและจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น ประสบผลสำเร็จ ได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวางแผนที่ดี มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในหน่วยงาน 2) ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างประสบความสำเร็จ 3) ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และพัฒนาไปสู่หน่วยงาน 4) ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่ได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง 5) ความสามารถการวางแผนที่ดี และมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานและ 6) ความสามารถในการดำเนินการตามแผนและการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

2. การวางแผนการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทาง วิธีการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ โดยวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในอนาคต สามารถกำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหา



อันอาจเกิดขึ้น และเป็นการจัดเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการกำหนดแนวทางป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้น 2) ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดแผนงานของหน่วยงาน 3) ความสามารถในการจัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานไว้ล่วงหน้าเพื่อการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมสูงสุดและ 4) ความสามารถในการกำหนดแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการทำงานเพื่อความสามารถในการสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย

3. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานให้ สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร ความสามารถในการผลักดัน กระตุ้น และจูงใจให้บุคลากรทำงานให้สนองตอบต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน 2) ความสามารถในการผลักดันให้บุคลากรทำงานได้ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน 3) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์การทำงานของหน่วยงานและ 4) ความสามารถในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานที่ตอบสนองวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

4. การเจรจาต่อรอง หมายถึง ความสามารถในการหาเหตุผลมาสนับสนุน และกำหนดทางเลือกในการต่อรองการทำงานและผลประโยชน์เพื่อจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นสอดคล้องตาม และเกิดการยอมรับทั้งสองฝ่าย

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นสอดคล้องและยอมรับต่อกรณีเจรจาต่อรอง 2) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง กำหนดทางเลือกวิธีการการทำงาน 3) ความสามารถในการเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกผลประโยชน์ที่จะได้รับจาก การทำงาน 4) ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกผลประโยชน์จากการทำงาน และ 5) ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกวิธีการทำงาน

5. การกำกับติดตามงาน หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิธีการ แหล่งข้อมูลและความถี่ในการติดตามงาน การกระตุ้น และจูงใจให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและการแจ้งผลความก้าวหน้าของงานได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแจ้งผลความก้าวหน้าของงานได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง 2) ความสามารถในการกำหนดแหล่งข้อมูลในการติดตามงานและ 3) ความสามารถในการติดตามงานที่ส่งออกไปเพื่อตรวจสอบสถานภาพการทำงาน

## ข. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะและความชำนาญทางการบริหารด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การมุ่งเน้นเทคโนโลยี การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงวิเคราะห์ การมีจิตให้บริการและ ความรู้องค์การไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับ

สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร ดังนี้

1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและระดับองค์การ

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัย 2) ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัย 3) ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานระดับบุคคลของหน่วยงาน และ 4) ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน

2. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์การตัดสินใจและวิเคราะห์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจที่เหมาะสม อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้สำเร็จและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเป็นที่ยอมรับ 2) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สาเหตุและทางเลือกในการแก้ปัญหอย่างถูกต้องและรอบคอบก่อนการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาหรือผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบและ 5) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์และสภาพการณ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ

3. การมุ่งเน้นเทคโนโลยี หมายถึง ความสนใจและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานและ 2) ความสนใจและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

4. การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ตามแผนงานที่กำหนด ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนเองและผู้อื่น

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของสมาชิกในหน่วยงาน 2) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน 3) ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดและ 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของตนเอง

5. การคิดเชิงระบบ หมายถึง ความสามารถในการแยกประเด็นเหตุการณ์หรือปัญหาออกเป็น ส่วน หรือกลุ่มย่อย ๆ ความสามารถเชื่อมโยงเหตุการณ์กับประเด็นปัญหาและความสามารถอธิบายถึงความเชื่อมโยงของประเด็นเหตุการณ์กับประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจัดความเชื่อมโยงกันของประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) ความสามารถในการอธิบายความเชื่อมโยงของประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาได้อย่างมีเหตุผล 3) ความสามารถในการแยกประเด็นของปัญหาในการทำงานและ 4) ความสามารถในการแยกประเด็นของเหตุการณ์ออกเป็นส่วน ๆ หรือกลุ่มย่อย ๆ

6. การคิดเชิงวิเคราะห์ หมายถึง ความเข้าใจที่มาของข้อมูล ความเข้าใจในสาเหตุของสถานการณ์และผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์แจกแจงและเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการเข้าใจสาเหตุของเหตุการณ์และปัญหาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง 2) ความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูล บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ 3) ความสามารถในการเข้าใจผลกระทบที่เกิดขึ้นของเหตุการณ์อย่างถูกต้องและ 4) ความสามารถในการแจกแจงข้อมูล บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ

7. การมีจิตให้บริการ หมายถึง ความเข้าใจในความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการ การแสดงกิริยา ท่าทางน้ำเสียง และพฤติกรรมอย่างเหมาะสมเพื่อผู้รับบริการพึงพอใจและประทับใจ

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแสดงออกถึงพฤติกรรมการให้บริการได้อย่างเหมาะสมสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ผู้รับบริการ 2) ความสามารถเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและ 3) ความสามารถในการให้บริการได้ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ



8. ความรู้องค์การ หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย ผลงาน การจัดแบ่งโครงสร้างองค์การ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การ ความสามารถในการถ่ายทอด และตอบข้อซักถามข้อมูลดังกล่าวแก่บุคลากรในระดับต่าง ๆ

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงาน 2) ความสามารถในการจัดโครงสร้างองค์การของหน่วยงาน 3) ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายผลงานของหน่วยงานและ 4) ความสามารถในการตอบข้อซักถามข้อมูลของหน่วยงานและส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

#### ค. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน

สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญทางการบริหารด้านการนำทีมงาน การสื่อสาร การปรับตัวและการยืดหยุ่น การสอนงาน การสร้างเครือข่ายการทำงานและการทำงานเป็นทีม ไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติ และเป็นที่ยอมรับ

สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร ดังนี้

1. การนำทีมงาน หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้น และจูงใจให้สมาชิกในทีมยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อเป้าหมายของทีม การสนับสนุน และพัฒนาสมาชิกในทีมให้สามารถทำงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการพัฒนาสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการจูงใจสมาชิกในทีมให้ยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม 3) ความสามารถในการกระตุ้นสมาชิกในทีมให้ยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีมและ 4) ความสามารถในการสนับสนุนสมาชิก ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สมรรถนะการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถที่เป็นทักษะ ศิลปะในการถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวผู้ฟังหรือผู้อ่าน โดยการพูด การเขียนและการนำเสนอเพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการพูดโน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 2) ความสามารถในการเขียนโน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 3) ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถ

ทำงานได้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการและ4) ความสามารถในการนำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

3. สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น หมายถึง การปรับเปลี่ยนแผนงานวิธีการทำงาน การแสดงออกทั้งกริยา ท่าทาง และน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ 2) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนงานเพื่อการปฏิบัติงาน 3) ความสามารถในการแสดงออกทางน้ำเสียงอย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ และ4) ความสามารถในการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ

4. การสอนงาน หมายถึง การให้คำแนะนำและการเสริมสร้างความเข้าใจถึงวิธีการและเทคนิคในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ การพัฒนาความรู้ และทักษะในการทำงานของตนเองและผู้อื่น ได้อย่างต่อเนื่อง

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานให้ผู้อื่น ได้อย่างต่อเนื่อง 2) ความสามารถในการให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จและ 3) ความสามารถในการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเองเพื่อความพร้อมในการให้คำแนะนำและเสริมสร้างความเข้าใจในการทำงานให้ผู้อื่น

5. การสร้างเครือข่ายการทำงาน หมายถึง การสร้าง และรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลต่าง ๆ ในทุกระดับ ทุกตำแหน่ง ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ความสามารถในการขอความคิดเห็น ความช่วยเหลือและความร่วมมือลักษณะต่าง ๆ จากบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายเพื่อความสามารถบรรลุเป้าหมาย

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการขอความคิดเห็นจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน 3) ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน 4) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน 5) ความสามารถในการขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดและ6) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน

6. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีมงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหาพร้อมกับทีมงาน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีม

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ร่วมกับสมาชิกในทีมงาน 2) ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีมงาน 3) ความสามารถในการทำงานได้ตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมงาน และ 4) ความสามารถในการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมงาน

#### ง. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง

สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญทางการบริหารด้านความมีจริยธรรม และการสร้างศรัทธาไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติ และเป็นที่ยอมรับ

สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร ดังนี้

1. การสร้างศรัทธา หมายถึง ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามและปฏิบัติตาม ความสามารถในการอ้างอิงประสบการณ์ แนวคิดของผู้รู้ในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นและการรักษา คำมั่นสัญญาตามข้อผูกพันที่ให้ไว้กับผู้อื่น

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่น ยอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติตาม 2) ความสามารถในการอ้างอิงประสบการณ์ และแนวคิดของผู้รู้ในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นให้ยอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติตามและ 3) ความสามารถในการรักษา คำมั่นสัญญาตามข้อผูกพันที่ให้ไว้กับผู้อื่น

2. ความมีจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสมตามหลักกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

เนื้อหาที่ต้องการได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม 2) ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักจรรยาวิชาชีพของตน และ 3) ความสามารถในการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสมตามหลักกฎหมาย

#### 5. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สรุปได้ว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด (Conceptual Model) ที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบ ไปใช้

**ส่วนที่ 1 ความนำ** เป็นส่วนนำของรูปแบบซึ่งเป็นการอธิบายความสำคัญและความจำเป็นของรูปแบบ หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

**หลักการของการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร**

1. หลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบเป็นหลักการที่เป็นกระบวนการและขั้นตอนของแนวคิดเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด

2. หลักการกำกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีหลักการดังนี้

2.1 หลักการความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างขององค์ประกอบของรูปแบบ

2.2 หลักการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นและการตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3 หลักการอธิบายถึงโครงสร้าง กลไก ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

2.4 หลักการสร้างความคิดใหม่ ความสัมพันธ์ใหม่ หรือการขยายองค์ความรู้

2.5 หลักการความสอดคล้องระหว่างรูปแบบกับทฤษฎีของเรื่องที่ศึกษา

2.6 หลักการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับกลางได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างแท้จริง

2.7 หลักการถ่ายโอนประสบการณ์การเรียนรู้เดิมผ่านแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาให้ผู้บริหารระดับกลางเกิดแนวคิดที่หลากหลายและประยุกต์แนวคิดสู่การพัฒนาการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.8 หลักการเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

2.9 หลักการจัดกิจกรรมการพัฒนาที่มีความหลากหลาย ที่เน้นความสามารถในการประยุกต์ความรู้และทักษะใหม่ๆ ไปปฏิบัติจริง

2.10 หลักการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง

2.11 หลักการประเมินผลการพัฒนาตามสภาพจริง โดยเน้นการประเมินผลพฤติกรรม การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาและประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการพัฒนา

2.12 หลักการบูรณาการที่มีความยืดหยุ่นทั้งเนื้อหาการเรียนรู้ แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการเรียนรู้



### 3. คุณลักษณะของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย

- 3.1 เป็นรูปแบบของแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้น ๆ
- 3.2 แนวคิดของรูปแบบที่ประกอบขึ้นเป็นรูปแบบอยู่ในรูปของหมวดหมู่ที่แสดงความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบ และสามารถติดตามตรวจสอบและประเมินผลได้ทุกองค์ประกอบ
- 3.3 แนวคิดที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบอยู่บนพื้นฐานหลักการ ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารได้
- 3.4 เป็นรูปแบบที่สามารถติดตามตรวจสอบและประเมินผลได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ในทุกองค์ประกอบ ทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอน และสามารถวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

##### 1. วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

##### 2. วัตถุประสงค์เฉพาะ

- 2.1 เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 2.2 เพื่อนำเสนอแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปใช้
- 2.3 เพื่อนำเสนอเงื่อนไขความสำเร็จและข้อเสนอแนะของการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปใช้

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

#### องค์ประกอบที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบว่าผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารในด้านใด ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ปรากฏตามที่ได้นำเสนอมาแล้ว

#### องค์ประกอบที่ 2 การเตรียมการพัฒนา มีการเตรียมการที่สำคัญ 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 การเตรียมความพร้อมในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของ  
ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์และแนวทางการเตรียมการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการเตรียมการ ในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทาง  
การบริหารของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ  
ทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการ  
บริหารของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วยการเตรียมความพร้อม 4 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ด้านกลไกการ  
พัฒนา เป็นการเตรียมการด้านงบประมาณ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง สถานที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านที่  
2 ด้านการเตรียมรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร เป็นการเตรียมแนวทาง วิธีการ  
และกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ด้านที่ 3 ด้านผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง  
ในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางและ  
ด้านที่ 4 ด้านผู้บริหารระดับกลาง ในการสร้างเจตคติที่ดีและความพร้อมความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ  
สมรรถนะทางการบริหาร การเตรียมการมีแนวทางดำเนินการดังนี้

#### ด้านที่ 1 ด้านกลไกการพัฒนา

มหาวิทยาลัยต้นสังกัดของผู้บริหารระดับกลางกำหนดมาตรการเพื่อเป็น  
แนวทางในการเตรียมการด้านงบประมาณ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง สถานที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ  
การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ดังนี้

ก. กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีตั้งเป้าหมายการทำงานที่  
วัดผลได้และมีการประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนดและผลการประเมินส่งผลต่อความดีความชอบ  
ของผู้บริหารหน่วยงาน ตามหลักการของข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Result Base Management : RBM.)

ข. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยกำหนดกลยุทธ์และนโยบาย สนับสนุน  
การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

1. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าและตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นของ  
ผู้บริหารระดับกลาง โดยการส่งเสริมและสนับสนุนจัดทำแผนพัฒนาอาชีพของตนเองของผู้บริหาร  
ระดับกลาง (Career Plan :CP)

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางในบังคับบัญชาพัฒนา  
สมรรถนะทางการบริหารให้สามารถรองรับภาระงานที่เพิ่มขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Succession  
Plan)

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

4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางสร้างบรรยากาศของหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

ค. มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมที่ใช้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

ด้านที่ 2 ด้านการเตรียมแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร

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

ข. หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย เตรียมหลักสูตร สื่อและนวัตกรรมการพัฒนาที่หลากหลายในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ดำเนินการดังนี้

1. จัดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับผลเนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารที่เป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

2. พัฒนาฐานข้อมูลองค์ความรู้ของหน่วยงานเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการสร้างบรรยากาศหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)

ด้านที่ 3 ด้านผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ดังนี้

ก. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่ตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงานและภารกิจของมหาวิทยาลัย

ข. สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางจัดทำแผนการพัฒนาคณะบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

ค. สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางในบังคับบัญชาเข้ารับการอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ

ง. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

จ. ให้คำแนะนำปรึกษาการปฏิบัติงาน สอนงาน และการมอบหมายงานที่สำคัญให้ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชา

ฉ. ประเมินผลการพัฒนาคณะบุคคลของผู้บริหารระดับกลางและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง

ข. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางและของเจ้าหน้าที่ใน  
บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง

ด้านที่ 4 ด้านผู้บริหารระดับกลาง ต้องสร้างเจตคติที่ดีและความพร้อมใน  
ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ดังนี้

ก. ศึกษาแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติของสมรรถนะทางการบริหารที่  
จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

ข. จัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan :  
IDP) ที่มีตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

ค. ดำเนินการพัฒนาตนเองตาม IDP ที่ได้รับความเห็นชอบจาก  
ผู้บังคับบัญชาด้วยความตั้งใจและเคร่งครัดต่อผลการดำเนินการ

ง. ประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารตาม IDP ด้วย  
ตนเอง

ประการที่ 2 การเตรียมรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร  
ระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ก. รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร มีความมุ่งหมายในการพัฒนา  
ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารให้กับผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยใน  
กำกับของรัฐ

รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารกับความมุ่งหมายในการใช้พัฒนา  
สมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ดังปรากฏในตารางที่ 39





ตารางที่ 39 รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารกับความมุ่งหมายใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง  
ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รูปแบบทั่วไปการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร	ความมุ่งหมายในการใช้การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร																				หมายเหตุ					
	ความรอบรู้ทางการบริหาร					การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์								การบริหารคน						การพัฒนาตนเอง						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	1		2				
<b>รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร</b>																										
1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การเข้ารับการอบรมหลักสูตรที่มีระยะเวลา 3-6 เดือน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ข. รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร มีความมุ่งหมายในการพัฒนาทักษะและความชำนาญเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร

รูปแบบที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์

รูปแบบที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน

รูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง

รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารกับความมุ่งหมายในการใช้

พัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ดังปรากฏในตารางที่ 40

ตารางที่ 40 รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารกับความมุ่งหมายใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง  
ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหาร	ความมุ่งหมายในการใช้การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร																		หมายเหตุ				
	ความรู้ ทางการบริหาร					การบริหารงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์								การบริหารคน						การ พัฒนา ตนเอง			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5		6	1	2	
<b>รูปแบบที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านความรู้ทางการบริหาร</b>																							<b>สมรรถนะหลักด้านความรู้ ทางการบริหาร</b> 1.การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2.การวางแผนการทำงาน 3.การมีวิสัยทัศน์ 4.การเจรจาต่อรอง 5.การกำกับติดตามงาน
1. มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓																		
2. การสร้างบรรยากาศหน่วยงานให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)	✓	✓	✓	✓	✓																		
3. การแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓																		
4. การศึกษาดูงาน	✓	✓	✓	✓	✓																		

ตารางที่ 40 (ต่อ)

รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหาร	ความมุ่งหมายในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร																				หมายเหตุ		
	ความรู้ ทางการบริหาร					การบริหารงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์								การบริหารคน						การ พัฒนา ตนเอง			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	1		2	
5.การเข้ารับการศึกษาอบรม หลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการ บริหารด้านความรู้ทางการบริหาร”	✓	✓	✓	✓	✓																		
5. การศึกษาต่อ	✓	✓	✓	✓	✓																		
<b>รูปแบบที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะหลัก ทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์</b>																							<b>สมรรถนะหลักด้านการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์</b> 1.การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2.การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3.การมุ่งเน้นเทคโนโลยี 4.การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล 5.การคิดเชิงระบบ 6.การคิดเชิงวิเคราะห์
1. การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานกับ หน่วยงานต้นสังกัด						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓										
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓										
3. การเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพ ผู้บริหารระดับกลาง						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓										



ตารางที่ 40 (ต่อ)

รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหาร	ความมุ่งหมายในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร																		หมายเหตุ				
	ความรู้ ทางการบริหาร					การบริหารงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์								การบริหารคน						การ พัฒนา ตนเอง			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5			6	1	2
4. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของ หน่วยงาน						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓										7.การมีจิตให้บริการ 8.ความรู้เรื่องค้การ
5. การเข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตร “การ พัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์”						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓										
<b>รูปแบบที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะหลัก ทางการบริหารด้านการคน</b>																							<b>สมรรถนะหลักด้านการบริหาร คน</b>
1.การมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา														✓	✓	✓	✓	✓	✓				1.การนำทีมงาน
2.การหมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน														✓	✓	✓	✓	✓	✓				2.การสื่อสาร
3.การหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน														✓	✓	✓	✓	✓	✓				3.การปรับตัวและยืดหยุ่น
4.การสอนงาน														✓	✓	✓	✓	✓	✓				4.การสอนงาน
5.การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะหลักทาง การบริหารด้านการบริหารคน”														✓	✓	✓	✓	✓	✓				5.การสร้างเครือข่ายการทำงาน 6.การทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 40 (ต่อ)

รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหาร	ความมุ่งหมายในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร																		หมายเหตุ			
	ความรู้ ทางการบริหาร					การบริหารงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์								การบริหารคน						การ พัฒนา ตนเอง		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5		6	1	2
<b>รูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะทางการ บริหารด้านการพัฒนาตนเอง</b> 1.การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดมีขึ้นใน หน่วยงาน ( Good Governance)																						สมรรถนะหลักด้านการพัฒนา ตนเอง 1.การสร้างศรัทธา 2.ความมีจริยธรรม
2.การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะหลักทาง การบริหารด้านการพัฒนาตนเอง”																						

**องค์ประกอบที่ 3** การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางตามแนวทาง 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

**องค์ประกอบที่ 4** การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดำเนินการประเมินผล ดังนี้

1. ประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (IDP) ของผู้บริหารระดับกลางเป็นรายบุคคล

2. ประเมินผลความสำเร็จที่เป็นผลจากการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางและคำรับรองการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารระดับกลางให้คำรับรองไว้กับผู้บริหารมหาวิทยาลัย

3. ประเมินผลความสำเร็จผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ตามตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้

4. ประเมินการฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในแต่ละหลักสูตร

องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ เป็นการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมดเพื่อการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

### ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้

#### แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

1. มหาวิทยาลัยประกาศเป็นนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางตามแนวทางที่กำหนด

2. มหาวิทยาลัยกำหนดมาตรการการจูงใจแต่ผู้บริหารระดับกลางมีสัมฤทธิ์ผลของการบริหารจัดการภาระงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย มาตรการจูงใจอย่างน้อย 4 ประการ คือ

2.1 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี

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 ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางโดยการกำหนดเป็นนโยบายสำคัญหรือกำหนดเป็นมาตรการสำคัญในกิจกรรมการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

1.2 ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยใช้ผลการประเมินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางเป็นมาตรการในการจูงใจให้กับผู้บริหารระดับกลาง

### 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 มีความสมบูรณ์ในทุกกระบวนการและมีให้ปรากฏข้อบกพร่องใด ๆ ทั้งในส่วนของผู้ดำเนินงานจัดการฝึกอบรมและพัฒนาผู้เข้ารับการอบรมและพัฒนาและส่วนที่เกี่ยวข้อง

### 3. ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง

3.1 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ทำหน้าที่กำกับดูแลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางอย่างใกล้ชิดตามแนวทางที่กำหนด โดยให้ความสำคัญต่อผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน คือ 1. ด้านความรู้ทางการบริหาร 2. ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. ด้านการบริหารคนและ 4. ด้านการพัฒนาตนเอง

3.2 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง กำกับติดตามผลการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง อันเป็นผลมาจากสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

### 4. ผู้บริหารระดับกลาง

4.1 เครื่องคิดและเข้มงวดกับตนเองในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองตามแผนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (IDP) ของตนเอง

4.2 รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหารจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเอง อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง

**ข้อควรพิจารณาของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

#### 1. ในส่วนของมหาวิทยาลัย

1.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องนำผลการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับกลางที่มั่นใจว่าเกิดจากการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารมาใช้ประกอบการพิจารณาดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง

#### 2. ในส่วนของหน่วยงานรับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนา

2.1 มหาวิทยาลัยมอบหมายให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าทำหน้าที่รับผิดชอบงานการจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

2.2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางจะสัมฤทธิ์ผลองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งคือการดำเนินการจัดฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่มีความต่อเนื่อง เป็นระบบและได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย 3. ในส่วนของ

ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางจะต้อง กำกับติดตามการพัฒนาและให้การสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารอันจะก่อให้เกิดความกระตือรือร้นต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกลาง

#### 4. ในส่วนของผู้บริหารระดับกลาง

4.1 ภาระงานในหน้าที่อาจมีมากจะทำให้มีข้อจำกัดของเวลาในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเอง ผู้บริหารระดับกลางจะต้องจัดสรรเวลาและบริหารเวลาเพื่อการพัฒนาตนเองเพื่อควมมีประสิทธิภาพ การได้รับการยอมรับจากส่วนที่เกี่ยวข้องในการทำหน้าที่บริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางที่มีความยั่งยืน

4.2 ข้อควรพิจารณาประการสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับกลางบางท่านอาจไม่สนใจที่จะพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเอง ด้วยความเชื่อว่า “อยู่อย่างนี้ก็คืออยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องหา

ภาระมาเพิ่มให้กับตนเอง” หากผู้บริหารระดับกลางท่านใดมีความคิดเช่นนี้ ได้โปรดหลีกเลี่ยงทางให้ผู้ที่สมรรถนะและต้องการแสดงสมรรถนะได้เข้ารับผิดชอบทำหน้าที่แทนท่านและผู้ได้บังคับบัญชาของท่านอีกจำนวนมากยังมีความต้องการในโอกาสและอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในครั้งนี้ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล 4 ประเด็น ดังนี้

1. สมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. สมรรถนะทางการบริหารที่ควรจะเป็นของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. เนื้อหาของสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
4. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รายละเอียดของการอภิปรายผลมีดังนี้

1. สมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐผู้วิจัยได้ศึกษาหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ระดับสมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีประเด็นพิจารณา ดังนี้

1.1 หน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้บริหารระดับกลางต้องปฏิบัติเหมือนกันซึ่งเป็น “หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก” จำนวน 14 รายการ ดังที่กล่าวมาในสรุปผลการวิจัย

หากพิจารณาหน้าที่ความรับผิดชอบหลักดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเป็นบทบาทที่พึงปรารถนาและมีความสำคัญในการทำหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Biddle (1979: 55 – 57) ที่สรุปแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านไว้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่พึงปรารถนา จากตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในแง่ของความคาดหวัง ความมุ่งหมายและความต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทั้งนี้ให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้อื่นตามบริบทใน

สังคมอันเป็นที่ยอมรับและเป็นหน้าที่ตามกฎหมาย กฎระเบียบที่จะต้องดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ และนอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับข้อสรุปที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการที่สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมที่แสดงออกตามอำนาจหน้าที่ของบุคคลที่พึงกระทำ เมื่อดำรงตำแหน่งและอยู่ในสถานภาพนั้น ๆ โดยพฤติกรรมที่แสดงออกนั้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ และความคิดเห็นของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งและตามความคาดหวังของบุคคลอื่นและของสังคมที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งนี้เพื่อต้องการกระทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายผลลัพธ์ ภายใต้อสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่กำหนด

ข้อสังเกตจากการศึกษาภาคสนามของผู้วิจัยเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ผู้บริหารระดับกลางยังมีความคลาดเคลื่อนในหน้าที่ความรับผิดชอบในบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ยังแสดงบทบาทของผู้ปฏิบัติมากกว่าการเป็นผู้บริหารและการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางเป็นไปในลักษณะเชิงรับคำสั่ง ตอบสนองคำสั่ง มากกว่าการบริหารงานเชิงรุกและสร้างสรรค์โดยมีข้ออ้างที่สำคัญ คือ ปริมาณงานมีมาก บุคลากรในบังคับบัญชามีน้อย นโยบายเปลี่ยนแปลงเร็ว ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่มีเวลาพัฒนางาน ขาดความสนใจและการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย

ความเห็นของผู้วิจัยเห็นว่าหากผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักทั้ง 14 รายการ มีการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบทั้ง 14 รายการและดำเนินการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าผู้บริหารระดับกลางจะสามารถบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ทั้งลักษณะเชิงรับคำสั่ง ตอบสนองคำสั่งและการบริหารงานเชิงรุกและสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับจากส่วนที่เกี่ยวข้อง

## 2. สมรรถนะหลักทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลาง

2.1 สมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลาง พบว่ามีความสอดคล้องกันระหว่างผลการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารดังที่นำเสนอไว้ในบทที่ 2 กับผลของการศึกษาในภาคสนาม

2.2 ระดับสมรรถนะหลักทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลาง พบว่าระดับสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่มีอยู่จริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.70 ประกอบด้วยสมรรถนะหลักทางการบริหาร 4 ด้าน คือ 1) สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหารอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.52 2) สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.64



- 3) สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.67 และ  
 4) สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.96

### 3. สมรรถนะทางการบริหารที่ควรจะเป็นของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

พบว่าระดับสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางมีระดับสมรรถนะทางการบริหารที่ควรจะเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.59 ประกอบด้วยสมรรถนะหลักทางการบริหาร 4 ด้าน คือ 1) สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.54 2) สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.59 3) สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.62 และ 4) สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.65

จากผลการศึกษา พิจารณาได้ว่าระดับคะแนนเฉลี่ยสมรรถนะสมรรถนะทางการบริหารที่ควรจะเป็น สูงกว่าระดับคะแนนเฉลี่ยสมรรถนะสมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและหากพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีแล้ว ผู้บริหารระดับกลางและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเห็นว่าผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ด้วยเหตุผลที่สำคัญ คือ 1) ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้รับนโยบายสู่การปฏิบัติและเป็นผู้กำกับการดำเนินการตามนโยบาย 2) ต้องเป็นผู้ที่สามารถวินิจฉัยสั่งการแทนผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยได้ 3) เป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสานต่องานระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยชุดเก่ากับผู้บริหารมหาวิทยาลัยชุดใหม่ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงไปตามวาระ 4) หากผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีก็จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีความเข้มแข็งสามารถสนับสนุน พันธกิจของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ผู้บริหารระดับกลางสามารถพัฒนาตนเองให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งภายในมหาวิทยาลัย ภายนอกมหาวิทยาลัยและสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 6) เป็นการสร้างแนวทางใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย 7) เป็นการเพิ่มศักยภาพการบริหารงานให้กับผู้บริหารระดับกลางและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารให้กับมหาวิทยาลัย 8) ผู้บริหารระดับกลางมีความรู้ ทักษะความชำนาญทางการบริหารและใช้ศักยภาพที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย 9) มหาวิทยาลัยสามารถสร้างผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยได้และ 10) สามารถสร้างบรรยากาศของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

จากผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ หน่วยงานและองค์กรที่ได้นำเสนอถึงความจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประโยชน์ของสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ผู้วิจัยได้สรุปและนำเสนอไว้ในบทที่ 2 คือ

#### ผู้บริหารระดับกลางขององค์กร

ผู้บริหารระดับกลางขององค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากสมรรถนะได้ดังนี้

1. ทราบถึง ทักษะ คุณลักษณะและสมรรถนะที่ต้องการของบุคลากรในฝ่ายของตน
2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรภายในฝ่าย
3. เป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งนำไปใช้ในการวัดและประเมิน

บุคลากรในฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

4. การสืบเปลี่ยนหมุนเวียนงานและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสม

5. ถ่ายเทพนักงานที่มีศักยภาพต่ำกว่ามาตรฐาน โดยปรับเปลี่ยนผู้มีศักยภาพสูงเข้ามา

ทดแทน

6. คัดเลือกพนักงานให้สามารถรับผิดชอบงานในระดับสูง

#### ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากสมรรถนะ ดังนี้

1. สามารถเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรกับกระบวนการบริหารบุคลากรและกระบวนการพัฒนาบุคลากร

2. ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง ของทรัพยากรในองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์

3. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างมีทิศทางและมีความต่อเนื่อง
4. สามารถประเมินศักยภาพบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรและเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

นักบริหาร

5. ได้รับทราบภาพรวมสมรรถนะของบุคลากรทั้งองค์กรและช่วยป้องกันไม่ให้เกิด

วัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์

6. สร้างความมีประสิทธิภาพขององค์กร
7. สามารถส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพให้กับสังคม
8. การเรียนรู้จากการทำงาน

### 3. วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารสมรรถนะทางการที่ได้จากการศึกษาภาคสนามและการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

จากการศึกษาภาคสนามและการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง พบว่าผู้บริหารระดับกลางมีวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 11 วิธี ดังที่กล่าวมาในสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลในรายละเอียดของวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารทั้ง 11 วิธี จากผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลที่ได้รับ คือ การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารได้จากการเรียนรู้จากการทำงานและแสวงหาความรู้ทางด้านสมรรถนะด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารอย่างเป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจนสามารถศึกษาได้ที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีที่จัดให้มีโครงการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนตามโครงการวิจัยมหาวิทยาลัย (University Research : UR) (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2549: 158 -159) สำหรับในมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ยังไม่ปรากฏกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีที่เป็นระบบและมีรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ชัดเจนและให้ศึกษาได้

ผู้วิจัยพิจารณาวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางแล้วเห็นว่าวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารทั้ง 11 วิธี เป็นกระบวนการการเรียนรู้สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางเพื่อการพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญทางการบริหารที่จะนำไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่และออกจากการปฏิบัติหน้าที่ในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งสามารถแบ่งกระบวนการการเรียนรู้ออกเป็น 2 ระบบ คือ

1. การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (On the Job Learning) เป็นการเรียนรู้สมรรถนะทางการบริหารระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วยวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร คือ 1) การเรียนรู้จากการทำงาน 2) การศึกษาด้วยตนเอง 3) การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ 4) การหมุนเวียนงาน 5) การศึกษาดูงาน 6) การทัศนศึกษา 7) การอบรมควบคู่กับการทำงาน (On the Job Training: OJT) และ 8) การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management: K.M.)

2. การเรียนรู้นอกการทำงาน (Off the Job Learning) เป็นการเรียนรู้สมรรถนะทางการบริหารที่ออกจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางในระยะเวลาที่กำหนดประกอบด้วยวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารคือ 1) การเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีช่วงระยะเวลายาว 2) การเข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง และ 3) การศึกษาต่อ

#### 4. เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีต้องการได้รับการพัฒนา

ผลการศึกษาเนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีต้องการได้รับการพัฒนาดังที่ได้นำเสนอในสรุปผลการวิจัย ดังที่กล่าวมา ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางจากการศึกษาภาคสนามและการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

เมื่อพิจารณาผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (Priority Needs Index modified : PNI modified) ของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีระดับสมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันน้อยกว่าระดับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้นและต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารในทุกสมรรถนะหลักทางการบริหาร ผลการศึกษาและวิเคราะห์ดังกล่าวทำให้ได้เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ต้องการได้รับการพัฒนาในทุกสมรรถนะหลักทางการบริหาร โดยพิจารณาเนื้อหาสมรรถนะหลักทางการบริหารแต่ละสมรรถนะจากข้อคำถามในแบบประเมินสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งการประเมินความต้องการจำเป็นดังกล่าวเป็นขั้นตอนแรกของขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการที่แบ่งขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสรุปได้ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางที่ต้องการได้รับการพัฒนาจึงเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### 5. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดมีความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง



ที่พัฒนาขึ้นนี้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากในการนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงรูปแบบ ผู้วิจัยได้นำมาดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติมากยิ่งขึ้นและผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย 2 ประเด็น คือ 1) การพัฒนารูปแบบและ 2) รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากผลการวิจัยพบว่ามีขั้นตอนสำคัญคือ การศึกษาวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก สมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก การประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้น การวิเคราะห์วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร การยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของกัลยา ไม้เกาะ (2546: 328) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ด้านบริหารวิชาการ ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การกำหนดกรอบบทบาททางวิชาการ การวัดบทบาททางวิชาการ การสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมด้านบทบาททางวิชาการ จึงอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนารูปแบบนั้นจำเป็นต้องเริ่มจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา แล้วนำมากำหนดกรอบองค์ประกอบ จัดทำร่างรูปแบบการพัฒนา และทำการประเมินตรวจสอบรูปแบบการพัฒนา จากนั้นจึงทำการปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Joyce and Weil (1996: 11 – 12) ที่กล่าวเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการสอนว่ามีขั้นตอนการพัฒนาที่สำคัญ คือ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มา กำหนดหลักการ ทิศทาง ลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบ กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ การประเมินรูปแบบความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการและการปรับปรุงรูปแบบ

นอกจากนี้ผลการวิจัยได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำของรูปแบบซึ่งเป็นส่วนนำหรือบทนำของรูปแบบ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบ

การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ และข้อควรพิจารณาของรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมบูรณ์ ศิริสรธริทธิ (2547: 347) ที่วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบที่นำเสนอว่ามี 4 ส่วนประกอบด้วย 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา 2) หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี และ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จ นอกจากนี้ Joyce and Weil (1986 อ้างใน วัลลภา จันทรพิชญ, 2544: 89) ได้กล่าวถึงการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาการสอนที่สอดคล้องกับผลการวิจัยว่า เป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะการนำเสนอรูปแบบที่ชัดเจน เข้าใจง่ายจะช่วยให้ผู้นำไปใช้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ตอน คือ 1) ที่มาของรูปแบบ ประกอบด้วย เป้าหมายของรูปแบบ ทฤษฎี ข้อสมมติฐาน หลักการและแนวคิดสำคัญที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ 2) รูปแบบการพัฒนา เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนหรือการจัดกิจกรรมการพัฒนา 3) การนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้คำแนะนำและตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการนำรูปแบบไปใช้ให้ได้ผลดี และ 4) ผลที่ได้จากการใช้รูปแบบที่คาดว่าจะเกิดแก่ผู้ได้รับการพัฒนา

5.2 รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร องค์ประกอบที่ 2 การเตรียมการพัฒนา ทั้งในด้านกลไกการพัฒนาและรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร องค์ประกอบที่ 3 การดำเนินการพัฒนา เป็นการนำเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริการในบทบาทของมหาวิทยาลัยต้นสังกัด หน่วยงานรับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนานุเคราะห์ ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับกลาง องค์ประกอบที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาและองค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ จะเห็นได้ว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นรูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ของผู้บริหารระดับกลางที่ต้องการได้รับการพัฒนา โดยได้มีการจัดลำดับความสำคัญจากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติที่เน้นความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเบญจพร แก้วมีศรี (2545: 299) ได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขว่าประกอบด้วย 1) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นขั้นเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2) การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา เป็นขั้นการประเมินตนเองเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนา 3) การเตรียมการเพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา

5) การประเมินผลการพัฒนา 6) การปฏิบัติซ้ำ และ 7) การประเมินผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และในภาพรวม

หากพิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของรูปแบบพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้นนี้ก็จะพบว่า เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา จะเห็นได้ว่าผู้วิจัยเริ่มต้นการศึกษาด้วยการวิเคราะห์งานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี เพื่อที่จะนำไปสู่การกำหนดสมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจะทำให้ทราบได้ว่าผู้บริหารระดับกลาง มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารใดและมากน้อยเพียงใด ดังเช่นที่ สุภาพร พิศาลบุตร (2545: 12) ได้กล่าวว่าการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างมีระบบพร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Rogoff (1986: 14 – 19) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการของการศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบในงานว่า ต้องปฏิบัติงานอะไร ทำอย่างไรและเพื่ออะไร ผลของการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงานจริงและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ในการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพนั้นผู้วิจัยเห็นว่า การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละบุคคลมีความสำคัญมาก จึงกำหนดขั้นตอนการศึกษาความต้องการจำเป็นไว้ในขั้นตอนที่ 1 ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dessler (2002: 134 -155) ซึ่งได้กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาไว้ในขั้นตอนที่ 1

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางเป็นบุคคลที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ กิจกรรมการพัฒนาจึงเน้นการเรียนรู้ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองหรือโดยกลุ่มมากกว่าการเรียนรู้ด้วยการสอนโดยตรง ผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรทำหน้าที่คอยให้คำแนะนำหรือความช่วยเหลือเท่านั้น การเรียนรู้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อสิ่งที่เรียนรู้มีความหมายและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เรียนและองค์กร ตลอดจนสามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้เข้ารับการพัฒนา และการเรียนรู้ที่นี้จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์เดิมและประสบการณ์ของผู้อื่นที่ได้รับรู้ นำมาเป็นพื้นฐานในการจัดหลักสูตร โดยมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ที่ลงทนต์จริง ด้วยการสร้างแรงจูงใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีส่วนร่วมในกิจกรรม การศึกษาดูงานในหน่วยงานดีเด่น (Best Practices) การสอนงานกันและกันได้ลงมือปฏิบัติจริงแบบบูรณาการ กิจกรรมการพัฒนาที่



มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เคยรู้หรือเคยมีประสบการณ์มาแล้ว และการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ตรง จะทำให้การเรียนรู้และการยอมรับของผู้บริหารระดับกลางบรรลุวัตถุประสงค์ได้

นอกจากนี้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เน้นการเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (On the job learning) ภายในหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีเป็นหลัก มากกว่าการเรียนรู้นอกการทำงาน (Off the job learning) ด้วยเหตุนี้การออกแบบรูปแบบการพัฒนาจึงให้ความสำคัญกับการศึกษาและเรียนรู้ในกระบวนการทำงานเป็นหลัก ผู้บริหารระดับกลางต้องศึกษาเอกสาร ตำรา บทเรียน โปรแกรม บทเรียนสำเร็จรูป หรือการเรียนรู้ทางออนไลน์เป็นส่วนใหญ่ใน ระยะเวลาสั้น ๆ มีการปฏิบัติงานจริงในหน่วยงาน มีการเข้าร่วมการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรายงานผลความก้าวหน้าของผลงานที่ปฏิบัติหรือได้รับมอบหมายเป็นระยะ ๆ ตามเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งทำให้ผู้บริหารระดับกลางได้รับการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ไม่เสียเวลาและไม่ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อรรถพร จินะวัฒน์ (2539: 103) ที่กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรที่มักจะนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา คือ การให้การศึกษาในระหว่างการทำงานซึ่งอาจจัดขึ้นเองในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่างของผู้บริหารการศึกษา การศึกษาลักษณะนี้สมควรจัดให้มีในหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการศึกษาที่ใช้เวลาสั้น ๆ สามารถนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริงมาร่วมกันหาทางแก้ปัญหาได้และสอดคล้องกับแนวคิดของ Harris (1992) ซึ่งกล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในระหว่างประจำการเป็นการเตรียมบุคคลให้ก้าวหน้าในงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงงานหรือเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบในภาระงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะในระดับบริหารซึ่งจะต้องมีศักยภาพอย่างมากจึงจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม

จึงอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระหว่างประจำการ จะช่วยเสริมสร้างความรู้ ทักษะและความชำนาญทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางให้สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้วิธีการที่นำมาใช้ในการพัฒนายังมุ่งเน้นการศึกษาด้วยตนเอง ไปพร้อมกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีซึ่งเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในการปฏิบัติงานและไม่ต้องละทิ้งงานในความรับผิดชอบ

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะใน 3 ประเด็น ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1.1 มหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายและแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

1.2 มหาวิทยาลัยควรกำหนดเป็นมาตรการในการจูงใจแก่ผู้บริหารระดับกลางที่ใช้ความรู้ ทักษะและความชำนาญทางการบริหารไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยมาตรการจูงใจอย่างน้อย 4 ประการ คือ

2.1 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี

2.2 การเลื่อนตำแหน่งสู่ตำแหน่งที่มีความสำคัญในระดับที่สูงขึ้น

2.3 การจัดสรรเงินรางวัลการปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี

2.4 สิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่ได้รับจากการรับรองมาตรฐานและคุณภาพการบริหาร

งานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.3 มหาวิทยาลัยควรกำหนดวิธีการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีโดยใช้สมรรถนะหลักทางการบริหารทั้ง 4 ด้าน คือ 1) สมรรถนะหลักด้านความรู้ทางการบริหาร 2) สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคนและ 4) สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองและนำมากำหนดเป็นคุณสมบัติพื้นฐานในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งว่าควรมีระดับผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหารอยู่ในระดับใดที่เป็นที่ยอมรับได้

### 2. ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

2.1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นรูปแบบที่ใช้สำหรับพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หากหน่วยงานที่รับผิดชอบต้องการนำไปใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางหรือระดับอื่น ๆ ก็สามารถนำรูปแบบนี้ไปปรับเนื้อหาและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตำแหน่ง นั้น ๆ ได้



2.2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในเชิงหลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหา แนวทางการพัฒนา วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา แต่ยังไม่มีการนำไปใช้พัฒนาจริง ดังนั้นหากมีการนำรูปแบบนี้ไปใช้จริงควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินการตามแนวคิดและองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง มีประสิทธิผล ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลในทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

2.3 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ควรทำหน้าที่กำกับดูแลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางอย่างใกล้ชิด โดยให้ความสำคัญต่อผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ทางการบริหาร 2) ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ด้านการบริหารคน และ 4) ด้านการพัฒนาตนเอง โดยพิจารณาที่ผลของการนำความรู้ ทักษะความชำนาญทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติและได้รับการยอมรับจากส่วนที่เกี่ยวข้อง

2.4 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ควรกำกับติดตามผลการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ อันเป็นผลมาจากการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการบริหารงานให้ผู้บริหารระดับกลางได้รับทราบเพื่อการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานต่อไป

2.5 ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญกับดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเอง (IDP) เพื่อยกระดับสมรรถนะหลักทางการบริหารทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ทางการบริหาร 2) ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ด้านการบริหารคน และ 4) ด้านการพัฒนาตนเอง

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการวิจัยโดยวิเคราะห์เจาะลึกเฉพาะเรื่อง เช่น การวิจัยสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร การวิจัยสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวิจัยสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคนและการวิจัยสมรรถนะทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง โดยดำเนินการวิจัยในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

3.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร โดยวิเคราะห์กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่มีขนาดและลักษณะใกล้เคียงกันแล้วศึกษาสมรรถนะทางการบริหารเป็นการเฉพาะสำหรับสถาบัน นั้น ๆ

3.3 ควรมีการวิจัยติดตามและประเมินผลการใช้รูปแบบเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อการแก้ไขปรับปรุงต่อไป