บทที่ 5
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ฉบับผลการวิจัย)

ผู้วิจัยได้แก้ไขปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สมบูรณ์ (ฉบับผลการวิจัย) ซึ่งเป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด (Conceptual Model) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ เป็นส่วนนำหรือบทนำของรูปแบบซึ่งเป็นการอธิบายหลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประกอบด้วย

1. หลักการในการพัฒนารูปแบบ
2.วัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เป็นการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทราบว่าตนเองควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารในด้านใดใน 4 ด้าน คือ 1.ด้านความรอบรู้ทางการบริหาร 2. ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. ด้านการบริหารคนและ 4. ด้านการพัฒนาตนเอง

องค์ประกอบที่ 2 การเตรียมการพัฒนา เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วยการเตรียมความพร้อม 4 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 ด้านกลไกการพัฒนา เป็นการเตรียมการด้านงบประมาณ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง สถานที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ด้านที่ 2 ด้านการเตรียมรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารแต่ละด้าน เป็นการเตรียมแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ด้านที่ 3 ด้านผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

ด้านที่ 4 ด้านผู้บริหารระดับกลาง ในการสร้างเจตคติที่ดีและความพร้อมในองค์ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร การเตรียมการแต่ละด้านมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

องค์ประกอบที่ 3 การดำเนินการพัฒนา เป็นการนำเสนอแนวทางการดำเนินการพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาให้ได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ซึ่งจะเป็นกระบวนการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญทางการบริหารที่จะนำไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับ โดยมีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร คือ

1. รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร
2. รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ

2.1 รูปแบบที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร

2.2 รูปแบบที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.3 รูปแบบที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน

2.4 รูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารได้รับการพัฒนาได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่

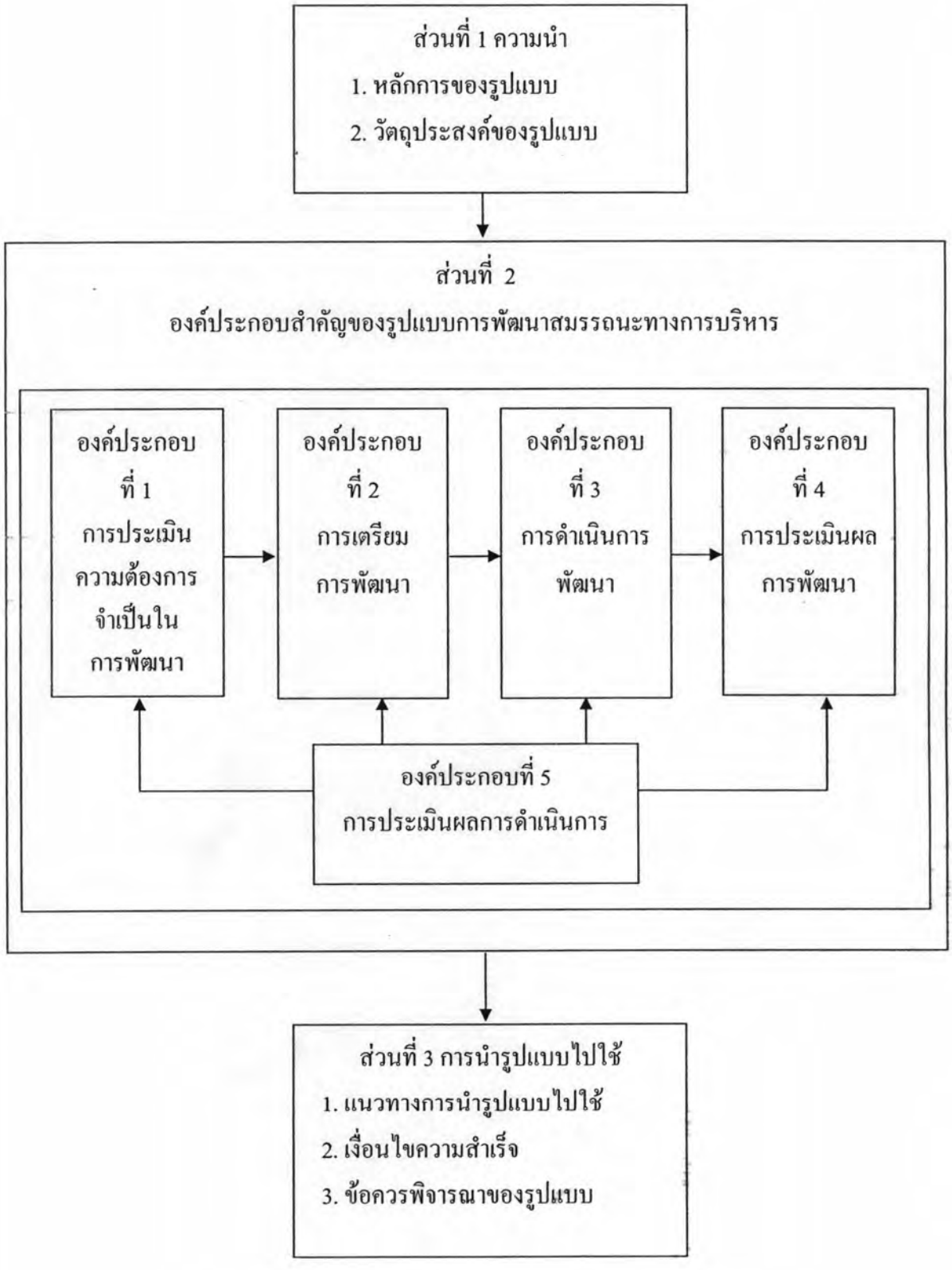
องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ เป็นการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมดเพื่อการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้ เป็นการทำความเข้าใจและศึกษาแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ประกอบด้วย

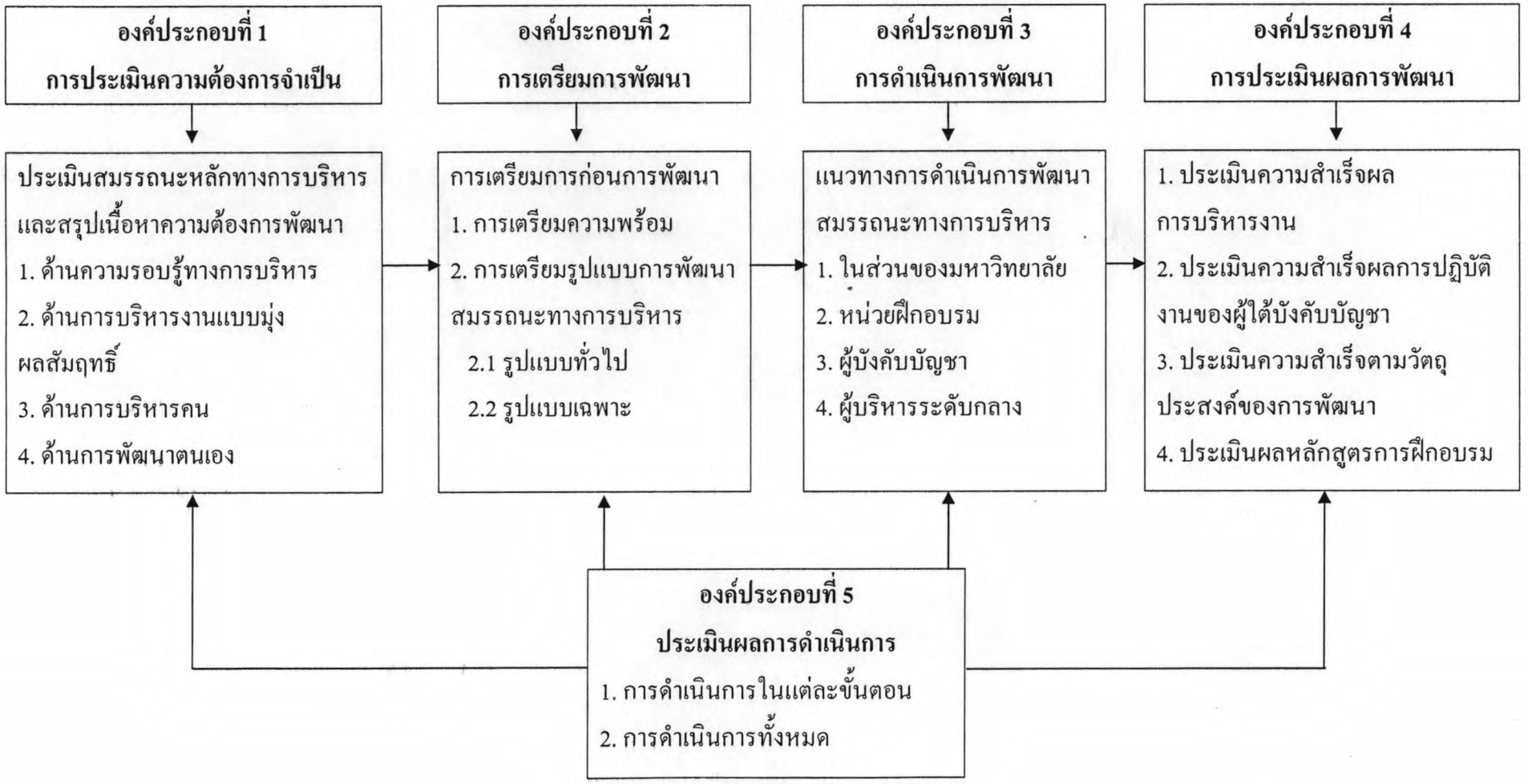
1. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้
2. เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ
3. ข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

ส่วนประกอบของรูปแบบดังแสดงในแผนภูมิที่ 13 และแสดงรายละเอียดของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในแผนภูมิที่ 14

แผนภูมิที่ 13 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



แผนภูมิที่ 14 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ

สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานที่ทำงานในลักษณะสนับสนุนวิชาการ การบริหารและงานธุรการ ของมหาวิทยาลัยและเป็นหน่วยงานกลางที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญในการดำเนินงานและดำเนินกิจกรรมการทำงานในด้านงานสารบรรณ งานบุคคล งานการเงินและงานคลัง งานพัสดุ งานทรัพย์สิน งานการประมวลผลและสถิติ งานการคิดและวางแผนสถิติ งานบริการการเรียนการสอนและงานบริการนิสิตนักศึกษา มีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง การจัดแบ่งส่วนงานในสำนักงานอธิการบดีมีการแบ่งส่วนงานตามลักษณะงาน โดยแต่ละส่วนงานมีฐานะเป็น "กอง" หรือ "ส่วนงานเทียบเท่ากอง" ผู้บริหารส่วนงานใช้ชื่อตำแหน่งเป็น "ผู้อำนวยการ" หรือ "หัวหน้าส่วนงาน"ซึ่งถือได้ว่าเป็น "ผู้บริหารระดับกลาง" ในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าส่วนงานเทียบเท่ากองในสังกัดสำนักงานอธิการบดีของทุกมหาวิทยาลัยนับได้ว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญเป็นผู้รับและถ่ายทอดนโยบายคำสั่งและความต้องการของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติ เป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานในหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดและเป็นผู้ที่สามารถแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนางานและผลการทำงานตามภารกิจหลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุนของมหาวิทยาลัยได้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีจึงเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญของมหาวิทยาลัยและมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนทั้งนโยบาย คำสั่งและความต้องการของผู้บริหารระดับสูงภายในมหาวิทยาลัย การเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ภายนอกมหาวิทยาลัยและของโลก

สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นการเพิ่มคุณค่าในด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ เพื่อความมีประสิทธิผลและความมีประสิทธิภาพในการบริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าและความเข้มแข็งให้กับองค์การ

การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่เหมาะสมและสามารถใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาถึงการได้มาซึ่งผู้บริหารระดับกลางและนำไปสู่การการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

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 ที่เน้นความสามารถในการประยุกต์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ไปปฏิบัติจริง

2.10 หลักการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง

2.11 หลักการประเมินผลการพัฒนาตามสภาพจริง โดยเน้นการประเมินผลพฤติกรรมการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาและประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการพัฒนา

2.12 หลักการบูรณาการที่มีความยืดหยุ่นทั้งเนื้อหาการเรียนรู้ แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการเรียนรู้

3. คุณลักษณะของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย

3.1 เป็นรูปแบบของแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้น ๆ

3.2 แนวคิดของรูปแบบที่ประกอบขึ้นเป็นรูปแบบอยู่ในรูปของหมวดหมู่ที่แสดงความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบ และสามารถติดตามตรวจสอบและประเมินผลได้ทุกองค์ประกอบ

3.3 แนวคิดที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบอยู่บนพื้นฐานหลักการ ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารได้

3.4 รูปแบบจะต้องสามารถติดตามตรวจสอบและประเมินผลได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ในทุกองค์ประกอบ ทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอน และสามารถวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

1. วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.วัตถุประสงค์เฉพาะ

2.1 เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.2 เพื่อนำเสนอแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปใช้

2.3 เพื่อนำเสนอเงื่อนไขความสำเร็จและข้อเสนอแนะของการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปใช้

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

องค์ประกอบที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ผลการศึกษาภาคสนามและการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปเนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ต้องการได้รับการพัฒนา มีดังนี้

ก. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร

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

2. เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา มีดังนี้

2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบกับหน่วยงานได้อย่างเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในหน่วยงาน 2) ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบกับหน่วยงานได้อย่างประสบ

ความสำเร็จ 3) ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และพัฒนามาสู่หน่วยงาน 4) ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่ได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง 5) ความสามารถการวางแผนที่ดี และมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานและ 6) ความสามารถในการดำเนินการตามแผนและการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

2.2 การวางแผนการทำงาน เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการกำหนดแนวทางป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้น 2) ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดแผนงานของหน่วยงาน 3) ความสามารถในการจัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานไว้ล่วงหน้าเพื่อการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมสูงสุดและ4) ความสามารถในการกำหนดแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการทำงานเพื่อความสามารถในการสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย

2.3 การมีวิสัยทัศน์ เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน 2) ความสามารถในการผลักดันให้บุคลากรทำงานได้ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน 3) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์การทำงานของหน่วยงานและ4)ความสามารถในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานที่ตอบสนองวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

2.4 การเจรจาต่อรอง เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นคล้องและยอมรับต่อกรณีเจรจาต่อรอง 2) ความสามารถในการเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกวิธีการการทำงาน 3) ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกผลประโยชน์จากการทำงาน 4) ความสามารถในการเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกผลประโยชน์ที่จะได้รับจาก การทำงาน และ5) ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกวิธีการทำงาน

2.5 การกำกับติดตามงาน เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแจ้งผลความก้าวหน้าของงานได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง 2) ความสามารถในการกำหนดแหล่งข้อมูลในการติดตามงานและ 3) ความสามารถในการติดตามงานที่สั่งการไปเพื่อตรวจสอบสถานภาพการทำงาน

ข. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการพัฒนาประกอบด้วย 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 สาเหตุและทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างถูกต้องและรอบคอบก่อนการตัดสินใจ 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) ความสามารถในการแยกประเด็นของเหตุการณ์ออกเป็นส่วน 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

ค. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน

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

2. เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานคนที่ต้องการพัฒนามีดังนี้

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

2.2 สมรรถนะการสื่อสาร เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการพูดโน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 2) ความสามารถในการเขียนโน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 3) ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการและ4) ความสามารถในการนำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2.3 สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ 2) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนงานเพื่อการปฏิบัติงาน 3) ความสามารถในการแสดงออกทางน้ำเสียงอย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ และ4) ความสามารถในการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ

2.4 การสอนงาน เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานให้ผู้อื่นได้อย่างต่อเนื่อง 2) ความสามารถในการให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จและ3) ความสามารถในการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเองเพื่อความพร้อมในการให้คำแนะนำและเสริมสร้างความเข้าใจในการทำงานให้ผู้อื่น

2.5 การสร้างเครือข่ายการทำงาน เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการขอความคิดเห็นจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน3) ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน 4) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน 5) ความสามารถในการขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดและ 6) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน

2.6 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม เนื้อหาประกอบด้วย 1)ความสามารถในการแก้ไขปัญหาร่วมกับสมาชิกในทีมงาน 2) ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีมงาน 3) ความสามารถในการทำงานได้ตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมงานและ4) ความสามรถในการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมงาน

ง. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง

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

2. เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองที่ต้องการพัฒนามีดังนี้

2.1 การสร้างศรัทธา เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการอ้างอิงประสบการณ์และแนวคิดของผู้รู้ในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นให้ยอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติตาม 2) ความสามารถในการรักษา คำมั่นสัญญาตามข้อผูกพันที่ให้ไว้กับผู้อื่นและ 3) ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่น ยอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติตาม

2.2 ความมีจริยธรรม เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสมตามหลักกฎหมาย 2) ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมและ 3) ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักจรรยาวิชาชีพของตน

องค์ประกอบที่ 2 การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการเตรียมการที่สำคัญ 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 การเตรียมการในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ประการที่ 2 การเตรียมแบบของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รายละเอียดของการเตรียมการมีดังนี้

ประการที่ 1 การเตรียมความพร้อมในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การเตรียมความพร้อมสำหรับในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์และแนวทางการเตรียมการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการเตรียมการในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. การเตรียมความพร้อมสำรับการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วยการเตรียมความพร้อม 4 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ด้านกลไกการพัฒนา เป็นการเตรียมการด้านงบประมาณ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง สถานที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านที่ 2 ด้านการเตรียมแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารแต่ละด้าน เป็นการเตรียมแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ด้านที่ 3 ด้านผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางและด้านที่ 4 ด้านผู้บริหารระดับกลาง ในการสร้างเจตคติที่ดีและความพร้อมความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร การเตรียมการแต่ละด้านมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านกลไกการพัฒนา

มหาวิทยาลัยต้นสังกัดของผู้บริหารระดับกลางกำหนดมาตรการเพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมการด้านงบประมาณ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง สถานที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ดังนี้

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

ข. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยกำหนดกลยุทธ์และนโยบาย สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

1. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าและตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นของผู้บริหารระดับกลางโดยการส่งเสริมและสนับสนุนจัดทำแผนพัฒนาอาชีพของตนเองของผู้บริหารระดับกลาง (Career Plan :CP)

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางในบังคับบัญชาพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารให้สามารถรองรับภาระงานที่เพิ่มขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Succession Plan)

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

4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางสร้างบรรยากาศของหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

ค. มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมที่ใช้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

ด้านที่ 2 ด้านการเตรียมแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารแต่ละด้าน

ก. มหาวิทยาลัย ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับกลางร่วมกันเตรียมแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร โดยการกำหนดแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารแต่ละด้าน โดยที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับกลางในระหว่างการทำงาน (On the Job Learning) เป็นหลักและส่งเสริมการเรียนรู้นอกการปฏิบัติงาน (Off the Job Learning) ประกอบกันไปด้วย

ข. หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเตรียมหลักสูตร สื่อและนวัตกรรมการพัฒนาที่หลากหลายในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ดำเนินการดังนี้

1.จัดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับผลเนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารที่เป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

2. พัฒนาฐานข้อมูลองค์ความรู้ของหน่วยงานเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการสร้างบรรยากาศหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)

ด้านที่ 3 ด้านผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ดังนี้

ก. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่ตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงานและภารกิจของมหาวิทยาลัย

ข. สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางจัดทำแผนการพัฒนาตนเองรายบุคคล (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

ประการที่ 2 การเตรียมรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การเตรียมรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นการนำเสนอโครงสร้างเชิงแนวคิดของรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย เนื้อหา วัตถุประสงค์ แนวทางการพัฒนา วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารเพื่อการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีให้สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์ของการเตรียมรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

1. เพื่อจัดเตรียมรูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. เพื่อจัดเตรียมรูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย

2.1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.3 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคนของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.4 รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รูปแบบที่ใช้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย สมรรถนะหลักทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา สมรรถนะย่อยทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา วัตถุประสงค์ แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา มีดังนี้

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

2. สมรรถนะย่อยทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา มีดังนี้

2.1 สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา 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 สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคนที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1) การนำทีมงาน 2) การสื่อสาร 3) การปรับตัวและยืดหยุ่น 4) การสอนงาน 5) การสร้างเครือข่ายการทำงานและ 6) การทำงานเป็นทีม

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

3. วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริหารคนและด้านการพัฒนาตนเอง

4. แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ทั้ง 4 ด้าน ดังปรากฏในตารางที่ 34

ตารางที่ 34 แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ทั้ง 4 ด้าน

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (On the Job Learning)	1.การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.การใช้บทเรียนโปรแกรมสำเร็จรูป 2.การอ่านหนังสือ ตำราหรือบทความ 3.การใช้สื่ออิเล็คทรอนิค (E- Learning) 4.การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 5.การเรียนรู้จากสถานการณ์จำลอง 6.การเข้าร่วมประชุมสัมมนา 7.การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง 8.การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	1.อรุณ รักธรรม (2541) 2.Wills (1995) 3.Truelove (1992) 4.Wentling (1992)

ตารางที่ 34 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
	2.การเรียนรู้ตัวต่อตัว	1.การฝึกหัดทำงานตามคำแนะนำ 2.การฝึกงาน 3.การติวเข้มจากผู้เชี่ยวชาญ 4.การสอนงานจากผู้รู้	1.Truelove (1992) 2.Wentling (1992
	3.การเรียนรู้เป็นกลุ่ม	1.การประชุมอภิปรายกลุ่มย่อย 2.การทำโครงการกลุ่ม 3.การระดมความคิด	1.Truelove (1992)
1.การเรียนรู้นอกการทำงาน (Off the Job Learning)	การเข้ารับการอบรมหลักสูตรที่มีระยะเวลา 3-6 เดือน	1.จัดโครงการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง 2.ผู้บริหารระดับกลางเข้ารับการอบรมในโครงการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 3.ผู้บริหารระดับกลางสร้างผลงานทางวิชาการจากการเข้ารับการอบรมในโครงการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารคนละ 1 ชิ้นงาน 4.จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิชาการของผู้บริหารระดับกลาง 5.กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของผู้บริหารระดับกลางที่มีผลงานดีเด่น	1.ผู้ให้ข้อมูลจากการศึกษาภาคสนาม 2. ผู้ทรงคุณวุฒิ

รูปแบบเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร ประกอบด้วย สมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา เนื้อหาของสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา วัตถุประสงค์ แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา มีดังนี้

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

2. เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา มีดังนี้

2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบกับหน่วยงานได้อย่างเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในหน่วยงาน 2) ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบกับหน่วยงานได้อย่างประสบความสำเร็จ 3) ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และพัฒนามาสู่หน่วยงาน 4) ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่ได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง 5) ความสามารถการวางแผนที่ดี และมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานและ 6) ความสามารถในการดำเนินการตามแผนและการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

2.2 การวางแผนการทำงาน เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการกำหนดแนวทางป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้น 2) ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดแผนงานของหน่วยงาน 3) ความสามารถในการจัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานไว้ล่วงหน้าเพื่อการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมสูงสุดและ 4) ความสามารถในการกำหนดแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการทำงานเพื่อความสามารถในการสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย

2.3 การมีวิสัยทัศน์ เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน 2) ความสามารถในการผลักดันให้บุคลากรทำงานได้ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน 3) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์การทำงานของหน่วยงานและ 4)ความสามารถในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานที่ตอบสนองวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

2.4 การเจรจาต่อรอง เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นคล้องและยอมรับต่อกรณีเจรจาต่อรอง 2) ความสามารถในการเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกวิธีการการทำงาน 3) ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกผลประโยชน์จากการทำงาน 4) ความสามารถในการเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกผลประโยชน์ที่จะได้รับจาก การทำงาน และ 5) ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกวิธีการทำงาน

2.5 การกำกับติดตามงาน เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแจ้งผลความก้าวหน้าของงานได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง 2) ความสามารถในการกำหนดแหล่งข้อมูลในการติดตามงานและ 3) ความสามารถในการติดตามงานที่สั่งการไปเพื่อตรวจสอบสถานภาพการทำงาน

3.วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร

4. แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร ดังปรากฏในตารางที่ 35

ตารางที่ 35 แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (On the Job Learning)	1. มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร	1.ผู้บริหารระดับกลางจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานทั้งแผนพัฒนาระยะสั้นและแผนพัฒนาระยะยาว 2. ผู้บริหารระดับกลางเสนอขอตั้งงบประมาณเพื่อการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ 3.ผู้บริหารระดับกลางและบุคลากรในสังกัดหน่วยงานจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan : IDP) รายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย	1.ชัยพร วิชชาวุธและคณะ(2546) 2.สำนักงาน ก.พ.

ตารางที่ 35 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (ต่อ)		4. ผู้บริหารระดับกลางและบุคลากรแต่ละคนมีสิทธิเบิกค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานที่ตนสังกัดเพื่อการพัฒนาตนเองตาม IDP ในอัตราไม่เกินร้อยละของเงินเดือนหรือค่าจ้างของบุคลากรตามที่หน่วยงานกำหนด 5.สนับสนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการอบรมและพัฒนาของมหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร	
	2. การสร้างบรรยากาศหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)	1.กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานและตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงาน 2.รวบรวมและแสวงหาองค์ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ในลักษณะของเอกสาร หลักฐาน และตำรา แล้วจัดจำแนกหมวดหมู่ขององค์ความรู้ เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและเรียกใช้องค์ความรู้ 3.จัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการนำองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Implicit Knowledge) ให้เรียบเรียงจัดทำออกมาเป็นเอกสาร ตำรา และหลักฐานอ้างอิงเพื่อการจัดเก็บและเรียกใช้ประกอบการทำงาน	ชัยพร วิชชาวุธและคณะ (2546)

ตารางที่ 35 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (ต่อ)		4.จัดทำคลังผู้รู้ (Guru) และสร้างวิทยากรผู้มีองค์ความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในลักษณะของการให้ผู้รู้ "เป็นที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงาน" 5.การจัดทำแผนปฏิบัติการการอบรมความรู้และเผยแพร่ความรู้ประกอบการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในหน่วยงาน 6.ตรวจสอบและประเมินผลการใช้องค์ความรู้ประกอบการปฏิบัติของบุคลากรในหน่วยงาน	
	3.การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่ง	1.กำหนดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมของหน่วยงาน 2. กำหนดคุณสมบัติสมรรถนะขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ตามโครงสร้างขององค์การของหน่วยงานและเงื่อนไขการคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ 3. จัดทำแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ขั้นพื้นฐานและมรรถนะที่จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้ในการทำหน้าที่ในตำแหน่งงาน 4. ตรวจสอบคุณสมบัติของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาตามแผนการพัฒนาและเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง	1.Truelove (1992) 2.ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 35 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (ต่อ)	4.การศึกษาดูงาน	1.เสนอโครงการการศึกษาดูงานในหน่วยงานระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศหรือต่างประเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์ทางการบริหารให้กับผู้บริหารระดับกลาง 2.ศึกษาดูงานตามโครงการการศึกษาดูงาน 3.จัดทำรายงานผลการศึกษาดูงานตามโครงการการศึกษาดูงาน 4. จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากโครงการการศึกษาดูงานจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยภายในประเทศหรือต่างประเทศ	1.ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) 2.พลสัณฑ์ โพธิ์ศรีทอง(2538) 3.Wentling (1992)
	5.การฝึกอบรม (Training)	1.ผู้บริหารระดับกลางเข้ารับการฝึกอบรมภายใต้การดำเนินการของหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยจัดให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับ "การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร" โดยมีเนื้อหาครอบคลุมองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2. การวางแผนงาน 3. การมีวิสัยทัศน์	1.สนธิรัก เทพเรณู (2547) 2.นงลักษณ์ สินสืบผล (2542) 3.อรุณ รักธรรม (2541) 4.Bassi and Chenny (1997) 5.Wills (1995) 6.แนวคิดของนักวิชาการที่ได้ทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2

ตารางที่ 35 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (ต่อ)		4. การเจรจาต่อรอง 5. การกำกับติดตามงาน 2 ผู้บริหารระดับกลางรายงานผลการเข้ารับการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ 3.ผู้บริหารระดับกลางจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่สนใจได้รับรู้เข้าใจและนำไปพัฒนาการทำงาน	
2.การเรียนรู้นอกการทำงาน (Off the Job Learning)	การศึกษาต่อ (Education)	1.กำหนดเงื่อนไขระดับการศึกษาขั้นต่ำของ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี 2.สำรวจความต้องการการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นของผู้บริหารระดับกลาง 3.จัดทำแผนพัฒนางานหรืองานสร้างสรรค์ภายหลังสำเร็จการศึกษา 3.สร้างหลักสูตรการศึกษาเฉพาะเพื่อการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง หรือ 4.ประสานงานความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันที่มีหลักสูตรการศึกษาตรงกับความต้องการในการศึกษาของผู้บริหารระดับกลางเพื่อการจัดส่งผู้บริหารระดับกลางเข้ารับการศึกษาตามหลักสูตร 5.มหาวิทยาลัยสนับสนุนเงินทุนเพื่อการศึกษาตลอดหลักสูตร	1.ชัยพร วิชชาวุธ และคณะ (2546) 2.แนวคิดของนักวิชาการจากการทบทวนวรรณกรรมความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบทที่ 2 3.ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

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 และ8) 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 สาเหตุและทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างถูกต้องและรอบคอบก่อนการตัดสินใจ 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) ความสามารถใน

2.5 การคิดเชิงระบบ เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจัดความเชื่อมโยงกันของประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) ความสามารถในการอธิบายความเชื่อมโยงของประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาได้อย่างมีเหตุผล 3) ความสามารถในการแยกประเด็นของปัญหาในการทำงานและ 4) ความสามารถในการแยกประเด็นของเหตุการณ์ออกเป็นส่วน 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) ความสามารถเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและ3) ความสามารถในการให้บริการได้ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

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

3. วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

4. แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังปรากฏในตารางที่ 36

ตารางที่ 36 แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (On the Job Learning)	1.การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน (Result Base Management)	1.กำหนดโครงสร้างองค์การของหน่วยงาน 2.กำหนดภารกิจของหน่วยงาน 3.กำหนดจุดเน้นการดำเนินงานและเป้าหมายผลงานตามภารกิจของหน่วยงาน 4.กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ของหน่วยงาน 5.จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย 6.สร้างผลงานและสะสมผลงานตามคำรับรองการปฏิบัติงาน 7.ตรวจสอบและประเมินผลงานตาม KPIs และคำรับรองปฏิบัติงานด้วยตนเอง 8.จัดทำรายงานผลงานตามKPIsและคำรับรองปฏิบัติงาน 9.ตรวจสอบและประเมินผลงานตาม KPIs และคำรับรองปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการภายนอกหน่วยงานที่มหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้ง 10.พิจารณาแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานตามความเห็นและข้อเสนอของคณะกรรมการภายนอกหน่วยงานที่ทำการตรวจสอบและประเมิน	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 36 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (ต่อ)	2.การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	1.กำหนดเกณฑ์การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจประกอบด้วย 1.1 ข้อมูลสถิติการมาปฏิบัติงาน 1.2 ข้อมูลการรักษาระเบียบวินัย 1.3 ข้อมูลพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้นภายในหน่วยงาน 1.4 ข้อมูลผลงานตามภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล 1.5 ข้อมูลผลงานของหน่วยงานเมื่อเทียบเคียงกับเป้าหมายผลงานของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้ 2.กำหนดน้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์การวัดและประเมินผลงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา 3.เก็บรวบรวมข้อมูลตามเกณฑ์การวัดและประเมินผลงานตามระยะเวลาที่กำหนด 4.กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) ของตนเองเพื่อประกอบการพิจารณาผลการประเมิน 5.ประมวลผลข้อมูลการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด 6.แจ้งผลการประมวลผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบเพื่อการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการทำงานต่อไป	1.ชัยพร วิชชาวุธ และคณะ (2546) 2.ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ 3.พลสัณฑ์ โพธิ์ศรีทอง (2538)

ตารางที่ 36 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (ต่อ)	3.การเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลาง	1. จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง 2.การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน 3.การมอบหมายงานที่ยากและมีความสำคัญให้ผู้บริหารระดับกลางรับผิดชอบดำเนินการให้แล้วเสร็จในกำหนดเวลาที่กำหนด 4.ผู้บริหารระดับกลางรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานในงานที่ได้รับมอบหมายในที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยได้รับทราบเป็นระยะหรือตามกรอบเวลาที่กำหนด 5.จัดกิจกรรมเผยแพร่สิ่งสร้างสรรค์ข้อค้นพบและความสำเร็จของโครงการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง	1.ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการศึกษาภาคสนามจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี 1.ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการศึกษาภาคสนามจากมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
	4.จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของหน่วยงาน	1. ผู้บริหารระดับกลางทบทวนและตรวจสอบภาระงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน 2. ผู้บริหารระดับกลางสรุปภาระงานที่จำเป็นต้องมี และต้องใช้คู่มือประกอบการปฏิบัติงาน 3.ผู้บริหารระดับกลางร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาจัดทำร่างคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละภาระงาน 4. ผู้บริหารระดับกลางและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันทดลองใช้ร่างคู่มือการปฏิบัติงานและเก็บรวบรวมข้อมูลข้อดีและจุดบกพร่องของร่างคู่มือการปฏิบัติงาน	1.Sherman,Bohlander and Chruden (1988) 2. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 36 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (ต่อ)		5. ผู้บริหารระดับกลางและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแก้ไขปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นคู่มือที่มีมาตรฐานใช้ประกอบการทำงานได้จริง	
	5.ฝึกอบรม (Training)	1.ผู้บริหารระดับกลางเข้ารับการฝึกอบรมภายใต้การดำเนินการของหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยจัดให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับ "การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์" โดยมีเนื้อหาครอบคลุมองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3. การมุ่งเน้นเทคโนโลยี 4. การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล 5. การคิดเชิงระบบ 6. การคิดเชิงวิเคราะห์ 7. การมีจิตให้บริการ 8. ความรู้องค์การ 2. ผู้บริหารระดับกลางรายงานผลการเข้ารับการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ 3.ผู้บริหารระดับกลางจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่สนใจได้รับรู้ เข้าใจและนำไปพัฒนาการทำงาน	1.สนธิรัก เทพเรณู (2547) 2.นงลักษณ์ สินสืบผล (2542) 3.อรุณ รักธรรม (2541) 4.Bassiand Chenny (1997) 5.Wills (1995) 6.แนวคิดของนักวิชาการที่ได้ทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2

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) การสร้างเครือข่าย การทำงาน 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) ความสามารถในการเขียนโน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 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) ความสามารถในการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเองเพื่อความพร้อมในการให้คำแนะนำและเสริมสร้างความเข้าใจในการทำงานให้ผู้อื่น

2.5 การสร้างเครือข่ายการทำงาน เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการขอความคิดเห็นจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน3) ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน 4) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน 5) ความสามารถในการขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดและ 6) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน

2.6 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม เนื้อหาประกอบด้วย 1)ความสามารถในการแก้ไขปัญหาร่วมกับสมาชิกในทีมงาน 2) ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีมงาน 3) ความสามารถในการทำงานได้ตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมงานและ 4) ความสามรถในการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมงาน

3. วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานคน

4. แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน ดังปรากฏในตารางที่ 37

ตารางที่ 37 แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (On the Job Learning)	1. การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	1. วิเคราะห์ภาระงานในความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติตามโครงสร้างองค์การของหน่วยงาน 2 กำหนดภาระงานที่ต้องปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล 3 ทำความเข้าใจให้ตรงกันในภาระงานที่ต้องปฏิบัติและเป้าหมายผลงานตามภาระงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล 4.ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานในแต่ละภาระงาน 5.ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทดลองใช้คู่มือการปฏิบัติงานและบันทึกผลการใช้คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไขปรับปรุงคู่มือ	1.Sherman,Bohlander and Chruden (1988) 2. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 37 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (ต่อ)	2.การหมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน	1.จัดทำโครงการการเรียนรู้จากการหมุนเวียนการทำงานภายในหน่วยงานย่อยและระหว่างหน่วยงานย่อยภายในหน่วยงาน 2.กำหนดเงื่อนไขและข้อกำหนดของการหมุนเวียนการทำงาน คือ 2.1 การเตรียมการก่อนการหมุนเวียนงาน (1) การจัดเตรียมระบบงานและสิ่งที่ต้องเรียนรู้ในการทำงาน (2) ความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้สำหรับงานนั้น ๆ 2.2 กำหนดระยะเวลาของการหมุนเวียนงาน 2.3 สิ่งที่ต้องการจะได้รับจากการหมุนเวียนงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 3.จัดทำแผนปฏิบัติการการหมุนเวียนงาน 4.กำกับติดตามและให้คำแนะนำปรึกษาการดำเนินงานตามโครงการการเรียนรู้จากการหมุนเวียนงาน 5.ประเมินผลโครงการการเรียนรู้จากการหมุนเวียนงาน	1.Sherman,Bohlander and Chruden (1988) 2. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
	3. การหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน	1.เสนอโครงการการเรียนรู้การทำงานโดยการหมุนเวียนการทำงานระหว่างหน่วยงานโดยมีกำหนดระยะเวลา เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางได้เรียนรู้งานระหว่างหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี ให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ	1.Sherman,Bohlander and Chruden (1988) 2.ชัยพร วิชชาวุธ และคณะ (2546) 2. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 37 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (ต่อ)		2.ดำเนินการตามกิจกรรมโครงการการเรียนรู้การทำงานโดยการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน 3.ประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการการเรียนรู้การทำงานโดยการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน	
	4.การสอนงาน	1.กำหนดภาระงานที่มีความยากและมีความสำคัญมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบดำเนินการให้แล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด 2.กำกับดูแลการทำงานและความรับผิดชอบในการทำงาน คุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้ภาวะกดดันและเงื่อนไขต่าง ๆ ในระหว่างการทำงาน 3.ให้คำแนะนำปรึกษาและสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีที่มีข้อบกพร่องข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการคำปรึกษาแนะนำหรือการสอนงานระหว่างการทำงานหรือภายหลังเสร็จสิ้นการทำงาน 4.ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1.Sherman,Bohlander and Chruden (1988) 2.อรุณ รักธรรม (2541) 3.ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) 4.ชัยพร วิชชาวุธ และคณะ (2546) 5. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 37 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
	5.การฝึกอบรม (Training)	1.ผู้บริหารระดับกลางเข้ารับการฝึกอบรมภายใต้การดำเนินการของหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยจัดให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับ "การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน" โดยมีเนื้อหาครอบคลุมองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1) การนำทีมงาน 2) การสื่อสาร 3) การปรับตัวและยืดหยุ่น 4) การสอนงาน 5) การสร้างเครือข่ายการทำงาน 6) การทำงานเป็นทีม 2.ให้ผู้บริหารระดับกลางรายงานผลการเข้ารับการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ 3.ให้ผู้บริหารระดับกลางจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติในการทำงาน	1.สนธิรัก เทพเรณู (2547) 2.นงลักษณ์ สินสืบผล (2542) 3.อรุณ รักธรรม (2541) 4.Bassi and Chenny (1997) 5..Wills (1995) 6.แนวคิดของนักวิชาการที่ได้ทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2

รูปแบบที่ 4 รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนอง ประกอบด้วย สมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา เนื้อหาของสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา วัตถุประสงค์ แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา มีดังนี้

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

2. เนื้อหาของสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองที่ต้องการพัฒนา มีดังนี้

2.1 การสร้างศรัทธา เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการอ้างอิงประสบการณ์และแนวคิดของผู้รู้ในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นให้ยอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติตาม 2) ความสามารถในการรักษา คำมั่นสัญญาตามข้อผูกพันที่ให้ไว้กับผู้อื่นและ 3) ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่น ยอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติตาม

2.2 ความมีจริยธรรม เนื้อหาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสมตามหลักกฎหมาย 2) ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมและ 3) ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักจรรยาวิชาชีพของตน

3. วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง

4. แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง ดังปรากฏในตารางที่ 38

ตารางที่ 38 แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (On the Job Learning)	1.การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดมีขึ้นในหน่วยงาน (Good Governance)	1.ผู้บริหารระดับกลางประกาศเจตนารมณ์ความเป็นธรรมาภิบาลของหน่วยงาน 2.สร้างความรู้ ความเข้าใจและกำหนดแนวปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ คือ 2.1 หลักนิติธรรม 2.2 หลักความโปร่ง 2.3 หลักการมีส่วนร่วม 2.4 หลักความรับผิดชอบ 2.5 หลักความคุ้มค่า 2.6 หลักความอิสระในการบริหารจัดการ	หลักการบริหารงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 38 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	ที่มาของแนวทางและวิธีการพัฒนา
1.การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (On the Job Learning) (ต่อ)		3.ประพฤติปฏิบัติและกำกับดูแลการดำเนินงานของบุคลากรในสังกัดหน่วยงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 4.ประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน 5.ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในการให้บริการในภารกิจของหน่วยงาน	
	2.การฝึกอบรม	1.ผู้บริหารระดับกลางเข้ารับการฝึกอบรมภายใต้การดำเนินการของหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยจัดให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับ “การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง” โดยมีเนื้อหาครอบคลุมองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1) การสร้างศรัทธา 2) ความมีจริยธรรม 2.ให้ผู้บริหารระดับกลางรายงานผลการเข้ารับการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ 3.ให้ผู้บริหารระดับกลางจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่สนใจได้รับรู้ เข้าใจและนำไปพัฒนาตนเอง	

องค์ประกอบที่ 3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางตามแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาตามที่กำหนด

2. หน่วยงานรับผิดชอบอบรมและพัฒนา ดำเนินการจัดให้มีการฝึกอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 4 หลักสูตร ประกอบด้วย

2.1 หลักสูตร "การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร" 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.ด้านความรอบรู้ทางการบริหาร 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 เป็นการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมดเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

เป็นการทำความเข้าใจและศึกษาแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย

แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

1. มหาวิทยาลัยประกาศเป็นนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางตามแนวทางที่กำหนด

2. มหาวิทยาลัยกำหนดมาตรการการจูงใจแก่ผู้บริหารระดับกลาง ที่มีสัมฤทธิผลของการบริหารจัดการภาระงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ 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. ด้านความรอบรู้ทางการบริหาร 2.ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. ด้านการบริหารคน และ 4. ด้านการพัฒนาตนเอง

5. ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง กำกับติดตามผลการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง อันเป็นผลมาจากสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

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

เงื่อนไขความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้

1. ในส่วนของมหาวิทยาลัย

1.1 ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางโดยการกำหนดเป็นนโยบายสำคัญหรือกำหนดเป็นมาตรการสำคัญในกิจกรรมการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

1.2 ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยใช้ผลการประเมินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางเป็นมาตรการในการจูงใจอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1.2.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

1.2.2 การเลื่อนตำแหน่งสู่ตำแหน่งที่มีความสำคัญในระดับที่สูงขึ้น

1.2.3 การจัดสรรเงินรางวัลการปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี

1.2.4 สิทธิพิเศษต่างๆที่ได้รับจากการรับรองมาตรฐานและคุณภาพการบริหาร

2. ในส่วนของหน่วยฝึกอบรมและพัฒนา

2.1 จัดทำแผนปฏิบัติการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารทั้ง 4 หลักสูตร คือ

หลักสูตรที่1หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร

หลักสูตรที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

หลักสูตรที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน

หลักสูตรที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง

2.2 ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามหลักสูตรต้องมีความเข้มงวด กำกับ ดูแลกระบวนการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างครบถ้วน มีความสมบูรณ์ในทุก

กระบวนการ และมิให้ปรากฏข้อบกพร่องใด ๆ ทั้งในส่วนของผู้ดำเนินงานจัดการฝึกอบรมและพัฒนาผู้เข้ารับการอบรมและพัฒนาและส่วนที่เกี่ยวข้อง

3. ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง

3.1 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ทำหน้าที่กำกับดูแลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางอย่างใกล้ชิดตามแนวทางที่กำหนด โดยให้ความสำคัญต่อผล การพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน คือ 1.ด้านความรอบรู้ทางการบริหาร 2.ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. ด้านการบริหารคนและ 4. ด้านการพัฒนาตนเอง

3.2 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง กำกับติดตามผลการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง อันเป็นผลมาจากสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

4. ผู้บริหารระดับกลาง

4.1 เคร่งครัดและเข้มงวดกับตนเองในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองตามแผนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (IDP) ของตนเอง

4.2 รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหารจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเอง อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง

ข้อควรพิจารณาของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. ในส่วนของมหาวิทยาลัย

1.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ส่งผลต่อการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องนำผลการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับกลางที่มั่นใจว่าเกิดจากการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารมาใช้ประกอบการพิจารณาดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง

2. ในส่วนของหน่วยงานรับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนา

2.1 มหาวิทยาลัยมอบหมายให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าทำหน้าที่รับผิดชอบงานการจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

2.2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางจะสัมฤทธิ์ผลองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งคือการดำเนินการจัดฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะทาง

การบริหารที่มีความต่อเนื่อง เป็นระบบและได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย 3.ในส่วนของผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง

3. ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางจะต้อง กำกับติดตามการพัฒนาและให้การสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนา สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารอันจะก่อให้เกิดความกระตือรือร้นต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกลาง

4. ในส่วนของผู้บริหารระดับกลาง

4.1 ภาระงานในหน้าที่อาจมีมากจะทำให้มีข้อจำกัดของเวลาในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเอง ผู้บริหารระดับกลางจะต้องจัดสรรเวลาและบริหารเวลาเพื่อการพัฒนาตนเองเพื่อความมีประสิทธิผล ความมีประสิทธิภาพ และการได้รับการยอมรับจากส่วนที่เกี่ยวข้องในการทำหน้าที่บริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางที่มีความยั่งยืน

4.2 ข้อควรพิจารณาประการสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับกลางบางท่านอาจไม่สนใจที่จะพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเอง ด้วยความเชื่อว่า “อยู่อย่างนี้ก็ดีอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องหาภาระมาเพิ่มให้กับตนเอง” หากผู้บริหารระดับกลางท่านใดมีความคิดเช่นนี้ ได้โปรดหลีกทางให้ผู้ที่มีสมรรถนะและต้องการแสดงสมรรถนะได้เข้ารับผิดชอบทำหน้าที่แทนท่านและผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านอีกจำนวนมากยังมีความต้องการในโอกาสและอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน