

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ ประสิทธิภาพ ในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ได้มาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม ส่วนประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และให้บริการเป็นที่พอใจ หรือผู้รับบริการ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2538) ประสิทธิภาพ จึงเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปแบบของต้นทุน หรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงาน หรือผลผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุน แรงงาน เวลาที่ใช้ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (วิทยา ดำนรงค์กุล, 2546) กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นองค์กรหลักที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างคน และคุณภาพคนได้ใช้ความพยายามพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยนวัตกรรมการบริหารจัดการหลากหลาย โดยเฉพาะการบริหารองค์กรการศึกษาในบริบทสังคมโลก ในรูปแบบของโลกไร้พรมแดน (Borderless World) โลกาภิวัตน์ (Globalization) ความเป็นสากล (Internationalization) ยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Technology) ซึ่งฐานการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความสำเร็จที่สำคัญที่สุด คือ “สถาบันการศึกษา” การขับเคลื่อนการพัฒนาหรือยกระดับคุณภาพการศึกษาที่แท้จริงนั้น เพื่อสำคัญที่สุดในสถาบันการศึกษา คือ “ผู้บริหาร” เพราะผู้บริหารเป็นผู้แปลงนโยบายสู่การปฏิบัติในระดับสถาบันการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถาบันการศึกษาต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะ (Competency) สูง คือ มีและใช้ความรู้ ความสามารถ / ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จสูงกว่าเดิม ดีกว่าเดิม เข้มแข็งกว่าเดิมมีคุณภาพสูงกว่าเดิม ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำต้องได้รับการพัฒนาและการเสริมสร้างสมรรถนะครอบคลุมอิทธิพลของสมรรถนะ 3 กลุ่ม คือ 1) ความรู้ (Knowledge) ข้อมูล / สิ่งที่ถูกสั่งสม หรือความรู้เฉพาะด้านของผู้บริหาร เช่น ความรู้ด้านการบริหารการศึกษา ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี และสารสนเทศ เป็นต้น 2) ทักษะ (Skills) สิ่งที่ผู้บริหารกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ / ความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะทักษะที่สำคัญ สำหรับการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการสร้างทีมงาน ทักษะการเป็นผู้นำระดับโลก ความสามารถในการบริหารเวลาและความใส่ใจ เป็นต้น แบ่งเป็น 2 ด้านหลัก คือ 1) ทักษะด้านการบริหารจัดการ

หมายถึง ทักษะในการบริหารและอำนวยการ ซึ่งเกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบในทุกมิติ ทั้งคิดกว้าง คิดไกล คิดแยกย่อย 2) ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงาน และ3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics or Attributes) บุคลิกลักษณะประจำตัว ที่ติดตัวมา และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เช่น เป็นคนน่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น ทักษะคิด / ค่านิยม และความคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน เช่น เป็นคนมีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนมองโลกในแง่ดี เป็นต้น รวมทั้งแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมมุ่งสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของตน เช่น บุคคลที่มุ่งความสำเร็จสูงจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งได้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา เป็นต้น อิทธิพลของสมรรถนะ ทั้งสามกลุ่มเป็นคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนยุคใหม่ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมีผลการบริหารงานโรงเรียนที่ดีกว่า หรือสูงกว่ามาตรฐาน จึงทำให้เกิดความสำเร็จที่แตกต่างกัน ซึ่งหากผู้บริหารสถาบันการศึกษาพัฒนาให้ เป็นพื้นฐานแห่งตนแล้วเป็นที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถพัฒนา ปรับประยุกต์ และนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถาบันการศึกษาให้เกิดความสำเร็จระดับสูง หรือได้มาตรฐานสากลแน่นอน จากการสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะบุคคลกับความสำเร็จขององค์กร ผลการสังเคราะห์พบชัดเจนว่า สมรรถนะ กับความสำเร็จขององค์กรสัมพันธ์กัน กล่าวคือ บุคลากรที่มีสมรรถนะจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความ เข้าใจชัดเจน มีทักษะและความสามารถในการประยุกต์ศาสตร์อย่างมีศิลป์ ซึ่งแนวโน้ม หรือผลของการ มีสมรรถนะจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานในระดับตนและส่งผล / ช่วยสร้างความสำเร็จในระดับ องค์กรของตนแน่นอน ด้วยความเชื่อดังกล่าวทำให้กระทรวงศึกษาธิการได้นำแนวคิดเรื่อง สมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารบุคลากรขององค์กรการศึกษาทุกระดับ (ครู และ บุคลากรทางการศึกษา) โดยปัจจุบันกระทรวงศึกษาได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหาร สถาบันการศึกษาไว้ 2 กลุ่ม 9 สมรรถนะย่อย คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย สี่ สมรรถนะย่อย คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย ห้าสมรรถนะประจำสายงานย่อย คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสาร และจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Scott B. Parry, p. 1997 และสุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2544, น. 48) สมรรถนะ ยังเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล

ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (McClelland, D.C., p. 1973) นอกจากนั้น สมรรถนะ ก็คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการ คืออะไร เป็นต้น (อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย, 2547, น. 61) สมรรถนะ จึงได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จมีผลงานได้ตามเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนด หรือสูงกว่า

องค์ประกอบของสมรรถนะหลัก ตามแนวคิดของ แมคเคิลแลนดมี 5 ส่วน ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้น มาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น และ 5) แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

นอกจากนั้น สมรรถนะยังสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ (อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย, 2547, น. 62 และสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, น. 50 - 51 และ น. 58 - 59) 1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัวคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของจาพนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก 2) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น 3) สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือ บริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี

เป็นต้น 4) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลักคือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลักคือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น และ 5) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่ อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

สมรรถนะทางการบริหาร คือ ความรู้ ความสามารถ ด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีในระดับผู้บริหาร โดยจะแตกต่างกันตามตำแหน่งทางการบริหารบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร ใช้กรอบสมรรถนะจากเกณฑ์ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ประกอบด้วย สมรรถนะ 6 สมรรถนะ คือ 1) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือความตั้งใจในการเป็นผู้นำ กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ 2) วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมาย การทำงานที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ หมายถึง ความเข้าใจ วิสัยทัศน์ และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ส่วนราชการได้ 4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ความสามารถในการผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง 5) การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง 6) การสอนงาน และการมอบหมายงาน หมายถึง ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระ ที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้ (งานบริหารงานบุคคล, 2554) อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยของ (Ulrich et al., 1998, Brewster, Farndale, And Ommeren, 2000) ได้ทำการสำรวจองค์กรในสหรัฐอเมริกาเพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Specific Competencies) เพื่อจัดทำมาตรฐานกลางสำหรับการเปรียบเทียบ (Benchmarking Standards) สมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งพบในการสำรวจครั้งนี้และกำลังมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ คือ การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Hr. Business Partners) และการมีส่วนช่วยให้องค์กรได้พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยนักวิจัยกลุ่มนี้ได้นิยาม

สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึง ความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร / ธุรกิจ (Ability to Add Value to Business) โดยจะต้องเน้นที่กระบวนการที่จะนำสมรรถนะมาใช้ เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจ เพื่อมุ่งสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน และการจะบรรลุเป้าประสงค์ อย่างนี้ได้ องค์กรจะต้องสร้างสมรรถนะที่มีความเด่นเฉพาะตัว (Uniqueness) เพื่อพัฒนาสมรรถนะรวมขององค์กร ที่ไม่เหมือนสมรรถนะขององค์กรอื่น นอกจากนี้สถาบันการจัดการแห่งประเทศ นิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2005) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่ และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหารเป็นกรอบในการพิจารณา โดยได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะของผู้บริหาร จำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะระดับนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป (Broad Management Skill And Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การวางแผน การจัดการองค์การ การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการ ด้านการจัดการบุคคล (Personnel Management Skill) ที่สำคัญ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่น และการจัดการเวลา เป็นต้น ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะเป็นความรู้ความสามารถในทักษะเฉพาะที่สามารถขยายคุณค่าของการจัดการองค์การได้ เช่น การบัญชี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น และด้านความรู้ความสามารถในการจัดการธุรกิจทั่วไป (Knowledge of Business Disciplines) 2) สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (Executive) โดยผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การได้ ด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์การ และด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ 3) สมรรถนะระดับนโยบาย (Governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหาร จะต้องมิเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะระดับและระดับที่สอง ซึ่งในภาพรวม ก็คือ ความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การ และกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์การ การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้น หรือความต้องการของสังคมการกำกับติดตามการปฏิบัติ และทบทวนการปฏิบัติงานขององค์การ และการกำกับติดตาม รวมทั้งการสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา

จะเห็นได้ว่า การจัดการศึกษาของชาติ มีความมุ่งหมายเพื่อให้คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลัง และมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับหลักการพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้มีการจัดระบบโครงสร้าง

และกระบวนการบริหารจัดการให้มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติมีการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถาบันการศึกษาตามมาตรา 39 ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป อันจะก่อให้เกิดความคล่องตัวมีอิสระด้านการบริหารจัดการในระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะการใช้ฐาน โรงเรียน (School Based) เป็นหน่วยสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สถาบันศึกษานับเป็นหน่วยขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาที่สำคัญ โดยมีผู้บริหารสถาบันการศึกษาเป็นแกนนำพาจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้ที่มีภาระรับผิดชอบในการบริหารจัดการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้ง โดยตรงและโดยอ้อมสามารถจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารสถาบันการศึกษาจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่เป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธาในการส่งเสริมสนับสนุน ผลักดัน กระตุ้น และจัดการให้ครู นักเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการรับผิดชอบภาระงาน และใช้ความสามารถที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทที่ปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่นกว่าผู้อื่น ซึ่งเรียกว่า สมรรถนะ (Competency) นั่นเอง

ในปัจจุบันการปฏิบัติงานในสถาบันศึกษานำให้สมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และสายการบริหารนิยมแบบราบมากกว่าเป็นแบบปิรามิด (Pyramid) ตลอดจนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน โดยยึดกิจกรรมที่ดำเนินการกับผู้เรียนเป็นสำคัญจะสามารถช่วยให้การทำงานบังเกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, น. 10- 13) จึงมีความจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร สถาบันการศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการคุณภาพ และสนับสนุนการพัฒนา ปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นอาวุธสำคัญคู่กายที่มีอยู่ในตัวตนของผู้บริหารสถาบันศึกษา มีอาชีพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) จึงเข้ามามีบทบาทและถูกนำมาใช้ในการจัดการสถาบันศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น เหตุเพราะการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหาร จะต้องกำหนดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน อีกทั้งยังนำหลักการแนวคิดมาใช้ในกระบวนการงานด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายมิติ (อาทร ภูวิทย์พันธุ์, 2548) ผู้บริหาร จึงมีความจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่มีอยู่ และที่ซ่อนเร้นอยู่มาบริหารจัดการการศึกษา และภาระงานที่รับผิดชอบอยู่ให้บังเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ยิ่งขึ้น

จากบทนำ แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะของผู้บริหารกับความสำเร็จของการบริหารเกี่ยวข้องกัน และปัญหาข้างต้น ก็สะท้อนให้เห็นชัดเจนว่า ภาวความสำเร็จทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสู่สากลยังไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเพื่อยืนยัน โดยจะทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

โดยผู้วิจัยคาดหวังว่าผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ได้ข้อค้นพบ และองค์ความรู้กว้างขวางขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ได้แนวทางการพัฒนา หรือยกระดับคุณภาพให้มีมาตรฐานสากลและประสบความสำเร็จ อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัย ราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัย ราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.4 เพื่อสร้าง และยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 สมมติฐานการวิจัย

อิทธิพลของสมรรถนะทางการบริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การสอนงาน และการมอบหมายงาน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การมองภาพองค์รวม การดำเนินการเชิงรุก และความเข้าใจองค์กรและ ระบบราชการ

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สมรรถนะทางการบริหาร และวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้ ศึกษาในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 11 แห่ง ดังนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1 ตัวแปรอิสระ คือ สมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่

- 2.1.1 ภาวะผู้นำ
- 2.1.2 วิสัยทัศน์
- 2.1.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- 2.1.4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
- 2.1.5 การควบคุมตนเอง
- 2.1.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน
- 2.1.7 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
- 2.1.8 การมองภาพองค์รวม
- 2.1.9 การดำเนินการเชิงรุก
- 2.1.10 ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ

2.2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง ดังนี้

- 2.2.1 การทำงานเป็นทีม
- 2.2.2 การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
- 2.2.3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 2.2.4 ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้
- 2.2.5 การอุทิศตน
- 2.2.6 ความปรารถนาดี และช่วยพัฒนาองค์กร

2.2.7 ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

2.2.8 การยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา

2.2.9 การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

2.2.10 ความเป็นผู้นำและการดูแลใต้บังคับบัญชา

2.2.11 การวางแผน และการสั่งการเพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

3. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง (Population and Samples) ดังนี้

3.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวนทั้งหมด 175 คน (11 แห่ง) แยกเป็น ดังนี้

3.1.1.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี จำนวน 15 คน

3.1.1.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จำนวน 14 คน

3.1.1.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จำนวน 16 คน

3.1.1.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 22 คน

3.1.1.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด จำนวน 14 คน

3.1.1.6 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จำนวน 19 คน

3.1.1.7 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำนวน 15 คน

3.1.1.8 มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จำนวน 9 คน

3.1.1.9 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จำนวน 22 คน

3.1.1.10 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี จำนวน 19 คน

3.1.1.11 มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ จำนวน 10 คน

รวมจำนวน 175 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากประชากรมีจำนวนไม่มาก ผู้ศึกษา จึงสนใจศึกษาจากประชากรทั้งหมดจำนวน 175 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการตั้งแต่ 1 กันยายน 2558 - 29 กุมภาพันธ์ 2559

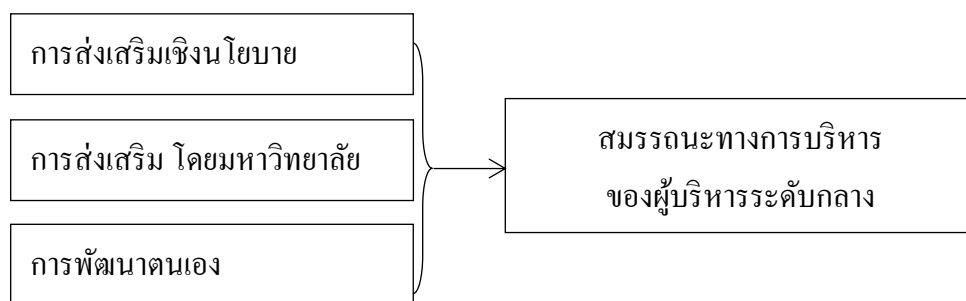
ระยะที่ 2 สร้าง และยืนยันรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้ ศึกษาในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 11 แห่ง ดังนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัย กำหนดเนื้อหาสาระในการค้นหาและสร้างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ตามกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด การกำหนดเนื้อหาสาระในการค้นหาและสร้างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

3. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

การสร้าง และยืนยันรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง โดยการวิเคราะห์ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ศึกษาบริบทที่เกี่ยวข้อง และโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายแบบการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure In - Depth Interview) ได้แก่บุคคล ดังต่อไปนี้

- | | | |
|-----|--------------------------|------------|
| 3.1 | ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง | จำนวน 5 คน |
| 3.2 | ตัวแทนผู้บริหารระดับกลาง | จำนวน 5 คน |
| 3.3 | ตัวแทนคณาจารย์ | จำนวน 5 คน |
| 3.4 | ตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุน | จำนวน 5 คน |

3.5 ตัวแทนนักศึกษา จำนวน 5 คน
รวมทั้งหมด 25 คน

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการตั้งแต่ เดือนมีนาคม - มิถุนายน 2559

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

“ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” หมายถึง การกระทำของแต่ละบุคคล ที่มีความสามารถ และความพร้อม พยายามทุ่มเทอย่างเต็มใจในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่ว ด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ และมาตรฐาน จึงสรุปได้ว่า บุคคล จะมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ต้องเกิดจากความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงานพร้อมด้วยจิตใจที่ซื่อสัตย์ และภักดีต่อ องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือดียิ่งขึ้น ได้แก่

1. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นทีมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลดีต่อทีม ทำงานเป็นทีมได้ โดยไม่มีปัญหาทำงานเป็นทีม ได้ แต่มีปัญหาบ้างมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีมเป็นอย่างดี

2. การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น หมายถึง การเป็นผู้ที่ไม่คับแคบ และสามารถชักนำให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเสมอ สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ ไม่ก่อให้เกิดปัญหา

3. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความสามารถพัฒนาการทำงานได้ดีมาก ทั้งที่เป็นงานเดิม และงานใหม่ ทำให้เกิดผลในการเพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดี สามารถพัฒนาการทำงานได้ ทำให้บังเกิดผลดี และเพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดี สามารถพัฒนาการทำงานได้บ้างในบางเรื่อง ยอมรับการปฏิบัติงานในแนวใหม่ได้บ้าง และสามารถคิดหรือปฏิบัติงานในแนวใหม่ได้ สามารถพัฒนางานได้ ดำเนินงานในแนวใหม่ได้ สามารถร่วมคิดหรือดำเนินงานในแนวใหม่ ๆ ได้

4. ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ หมายถึง ความรับผิดชอบและความเชื่อถือได้ดีเยี่ยม ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ดี ความรับผิดชอบและความเชื่อถือได้ระดับพอใช้ ความรอกอยเดือนเกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบบ่อยครั้ง

5. การอุทิศตน หมายถึง ความอุทิศสละวิริยะ และอุทิศตนให้กับงานอย่างดีมาก การอุทิศตนให้กับงานโดยมีความขยันหมั่นเพียร การอุทิศตน และขยันหมั่นเพียรน้อยกว่าที่ควร การอุทิศตนให้กับงาน ความขยันหมั่นเพียร

6. ความปรารถนาดี และช่วยพัฒนาองค์กร หมายถึง ความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัยในทุกโอกาสที่ทำได้ แม้ว่างานนั้นจะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตน ความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้องอยู่เป็นประจำ ความปรารถนาดีต่อองค์กรในบางโอกาส และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัยบ้างความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัย แม้ว่าอยู่ในฐานะที่อาจช่วยได้

7. ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง ประพฤติตนเหมาะสม อยู่ในศีลธรรมอันดี มีความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี ประพฤติตนเหมาะสม อยู่ในศีลธรรมอันดีพอสมควร มักประพฤติตนได้อย่างเหมาะสมปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมเท่าที่ควร ไม่ต้องคอยตักเตือน

8. การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเห็นได้ชัด การได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาดี การได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นส่วนใหญ่ การได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง

9. การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ หมายถึง ความเข้าใจปัญหาได้ลึกซึ้งดีมาก สามารถตัดสินใจเด็ดขาด ถูกต้อง และทันการมีการวางแผนความคิดอย่างมีระบบ และมีวิจรรณญาณที่ดี ความเข้าใจปัญหาดี ตัดสินใจได้ดีโดยส่วนใหญ่ และทันการมีการวางแผนความคิดอย่างมีระบบ ความเข้าใจปัญหาตัดสินใจ และการวางแผนความคิด มีระบบดีนัก การจับประเด็นปัญหาได้ ไว้วางใจให้ตัดสินใจ และวางแผนความคิดอย่างมีระบบตัดสินใจ หรือประเมินข้อเท็จจริง

10. ความเป็นผู้นำ และการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความเป็นผู้นำ เพื่อความสำเร็จของงานสูงมาก มีความรับผิดชอบสูงมาก และมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถนำทีมงานของตนให้เกิดผล รับผิดชอบดี เมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ และสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบ ไม่เคยมีปัญหา กับผู้ใต้บังคับบัญชา

11. การวางแผน และการสั่งการเพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย หมายถึง ความสามารถในการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ และสามารถสั่งการให้เกิดผลตามที่วางแผน ได้อย่างสมบูรณ์ ความสามารถในการวางแผนอย่างดี และสามารถสั่งการให้เป็นไปตามแผนได้ การวางแผน และสั่งการเป็นระบบ การวางแผน และการสั่งการเป็นอย่างดี

“สมรรถนะทางการบริหาร” หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือของกลุ่ม ได้แก่ การแต่งกายเหมาะสมกับโอกาสต่าง ๆ ความมีคุณธรรม และจริยธรรมการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของผู้บริหารตามข้อบังคับมหาวิทยาลัย ความรอบรู้ มีทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจเหมาะสมกับสถานการณ์ การรับฟังปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน การใช้วิธีการสื่อสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการจูงใจ ความสามารถชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับการยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับปรึกษาหารือได้การเป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนางาน การพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล การรักษาผลประโยชน์ของบุคลากรในองค์กร

2. วิสัยทัศน์ หมายถึง การวางเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ เป็นความต้องการในอนาคต โดยมีได้กำหนดวิธีการไว้เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจ เป็นความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราจะไปเป็น หรือเราไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคต ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็น หรือจะมีในอนาคต ได้แก่ กำหนดทิศทางจุดหมายการทำงานได้ชัดเจน รู้ว่าต้องทำอะไร เพื่ออะไร ทำอย่างไร และเมื่อใด มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทำงานอย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ความเข้าใจในพันธกิจของมหาวิทยาลัย ความเข้าใจในค่านิยมของมหาวิทยาลัย รับรู้ และมีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ / พันธกิจของมหาวิทยาลัย ความท้าทายกับเป้าหมายของการทำงาน สามารถเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรสามารถสะท้อน และคำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียรวมทั้งสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต สามารถสื่อสารแนวทางในการปฏิบัติราชการให้บุคลากรทุกระดับ สามารถสื่อถึงภาพลักษณ์และพฤติกรรมของบุคลากร

3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานจัดประชุมชี้แจงผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำกลยุทธ์ ศึกษานโยบายงบประมาณของมหาวิทยาลัย ศึกษา นโยบายงบประมาณของรัฐบาล ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พ.ร.บ. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรภายในหน่วยงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนดโครงการ / กิจกรรม วิเคราะห์รายการ จัดลำดับความสำคัญของโครงการ / กิจกรรม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ให้บริการนิสิตทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม วิเคราะห์ผลการบริหารจัดการ ตามเกณฑ์ตัวชี้วัดคุณภาพ

ที่เกี่ยวข้องในรอบปีที่ผ่านมาทบทวนพันธกิจในอดีตที่ผ่านมาวิเคราะห์บทบาท ในปัจจุบันมองอนาคต โดยพิจารณาข้อมูลจากอดีตและปัจจุบันประกอบกับสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก กำหนด วิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน / กลุ่ม มาเขียนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการ จัดทำแผนกลยุทธ์จากบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทบทวน ปรับปรุง แผนกลยุทธ์ให้สอดคล้อง กับสภาพปัจจุบัน การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน การดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์ การรับรู้ภายในองค์กร (การถ่ายทอด) ความพร้อมด้านทรัพยากร (คน, อุปกรณ์ และงบประมาณ)

4. ศักยภาพ เพื่อนำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ความสามารถในการนำเพื่อการเปลี่ยนองค์กร ไปสู่สถานะที่เป็นเลิศ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของหน่วยงาน การกระตุ้นให้บุคคล กรให้ใช้ปัญญาในการทำงาน การสนับสนุนดูแลผู้ตามรายบุคคล การเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยม และการปฏิบัติทางวิชาชีพ การแสดงออกถึงความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การปรับปรุง โครงสร้างการบริหารให้สามารถรองรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหน่วยงาน กำหนดวิธีการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนต่อการจัดการเรียนการสอน กำกับดูแล กิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เน้นการทำงานร่วมกับชุมชน มีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ มีความสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี

5. การควบคุมตนเอง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการหนึ่งวิธีการใด หรือหลายวิธี เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยที่บุคคลนั้นเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมเป้าหมายกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และควบคุมตัว แปรทั้งภายในและภายนอกของบุคคล อันจะมีผลต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นด้วยตนเอง ได้แก่ ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพ หรือไม่เหมาะสม แม้จะรู้สึกว่าคุณกระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับ การกระทำนั้นไว้ได้ ออกคั้งไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น อาจเลี้ยวออกไปจากสถานการณ์ (ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์) ชั่วคราวหากกระทำไม่ได้ หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือ หยุดพักชั่วคราว เพื่อสงบสติอารมณ์ รู้สึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือ การปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่ได้แสดงออกมา ไม่ได้ตอบรุนแรง แม้จะถูกขู่จากฝ่ายตรงข้าม และยังคงสติปฏิบัติตนต่อไปได้อย่างสงบ รู้สึกถึงความรุนแรงทาง อารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน แต่สามารถเลือกวิธีการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติงาน หรือตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ในสภาวะความกดดัน ต่อเนื่อง สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความรุนแรงทางอารมณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับอารมณ์ และความเครียดที่อาจเกิดขึ้น ละวางอารมณ์ความรุนแรงทั้งปวง โดยการพยายามทำความเข้าใจต้นเหตุ

เข้าใจตนเอง เข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจคู่กรณี ตลอดจนบริบท และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อาจให้อภัย หรือปล่อยวางได้ตามแต่กรณี

6. การสอนงาน และการมอบหมายงาน หมายถึง การสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาของตนเอง เป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนา เพื่อมุ่งพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) เพื่อให้การทำงานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ถ่ายทอดเทคนิค และวิธีการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพ (Potential) ในการทำงานที่สูงขึ้นมีความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน อันนำมาซึ่งตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต ได้แก่ แบ่งเบาภาระงานซึ่งลูกน้อง ทำงานได้อย่างถูกต้องส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด มีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขึ้นตอน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีโอกาสชี้แจงจุดเด่นหรือจุดที่ต้องการให้ลูกน้อง ปรับปรุงการทำงานสามารถแจ้งให้ลูกน้องรู้ถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และปัญหา (Goal) การเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์กร มีโอกาสรับรู้ ความต้องการที่ลูกน้องคาดหวัง รับรู้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของลูกน้อง สร้างสัมพันธภาพ ที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้างาน และลูกน้อง เนื่องจากการพูดคุย ปรึกษากันมากขึ้น ซึ่งจะเป็น วิธีการหนึ่งในการลดอัตราการลาออกของลูกน้อง เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุน ให้ลูกน้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Goal) ตามแผนงานที่กำหนด ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ ของการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Working) ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม มีการร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิดหาแนวทางป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

7. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ หมายถึง การใช้ทักษะในการบริหารตลอดจนความสามารถ ของผู้บริหารในการติดต่อประสานงาน สั่งการและกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ความ รับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ การวางแผนและกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน การสนับสนุนให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำนโยบาย มหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำกับดูแล ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานตามเป้าหมายภายในกรอบเวลาที่กำหนด และการนำผลการประเมินมาทบทวนนโยบาย ปรับปรุง และพัฒนาองค์กร

8. การมองภาพองค์รวม หมายถึง ความคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์รวมจนได้เป็น กรอบความคิด หรือแนวคิดอันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์ หรือข้อมูลหลากหลายนานาทัศนะ ได้แก่ ขวนขวายหาโอกาสพัฒนาตนเอง และสนับสนุนชักชวน ให้ผู้อื่นเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาความรู้ ศักยภาพ ฯลฯ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่ตนรับผิดชอบอยู่

เชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความประสงค์ และมีความสามารถที่จะเรียนรู้ และปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น
 ไปให้คำแนะนำอย่างละเอียด และ / หรือสาธิตวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่างสอนงานหรือให้
 คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการพัฒนางาน หรือการปฏิบัติงานตน ซึ่งแนะแหล่งข้อมูล และทรัพยากร
 อื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาของผู้อื่นให้แนวทาง หรือสาธิตการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่าง พร้อมทั้ง
 อธิบายเหตุผลประกอบให้การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือในภาคปฏิบัติ เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน /
 ปฏิบัติตนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (เช่น สนับสนุนทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูล ข้อเสนอแนะในฐานะ
 ผู้มีประสบการณ์มาก่อน ฯลฯ) ที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติ ถามคำถาม ทดสอบ หรือใช้วิธีการอื่น ๆ
 เพื่อตรวจสอบว่าผู้อื่นเข้าใจคำอธิบาย หรือไม่แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้โอกาสผู้อื่นได้พัฒนา
 ตนเอง ให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการเรียนรู้ และพัฒนาผลการปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากวิธีปฏิบัติ
 ตามปกติ สนับสนุนให้มีโอกาสเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบใกล้เคียง
 หรือเชื่อมโยงกัน เพื่อพัฒนาความสามารถ และประสบการณ์ในการมองภาพรวมของบุคลากรให้คำติชม
 ผลการปฏิบัติงาน / ปฏิบัติตนของผู้อื่นเพื่อส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง ตัดทิ้งพฤติกรรม
 ที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะเจาะจงเป็นกรณีไปโดยปราศจากอคติส่วนบุคคล เมื่อให้ความเห็นต่อผล
 การปฏิบัติปัจจุบัน ก็แสดงความคาดหวังในเชิงบวกว่าผู้ได้รับคำติชมมีศักยภาพ และจะพัฒนาไปได้
 ดีในทางใด ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับบุคลิก ความสนใจ ความสามารถเฉพาะบุคคล ฯลฯ เพื่อการ
 ปรับปรุงพัฒนาที่เหมาะสม สนับสนุนให้มีโอกาสเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่มีหน้าที่
 ความรับผิดชอบใกล้เคียง หรือเชื่อมโยงกัน เพื่อพัฒนาความสามารถ และประสบการณ์ในการมอง
 ภาพรวมของบุคลากร มอบหมายงานที่เหมาะสม และมีประโยชน์ คอยมองหาโอกาสในการฝึกอบรม
 พัฒนา หรือประสบการณ์อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของผู้อื่น เข้าใจและสามารถระบุ
 ความจำเป็น หรือความต้องการในการฝึกอบรม หรือพัฒนา ที่เป็นประโยชน์ต่องาน และเป็นประโยชน์
 ต่อศักยภาพ บุคลิกภาพ ทักษะการใช้ชีวิต และพัฒนาการส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา หรือ
 ผู้รับบริการ และกำหนดแผนงาน โครงการ หรือโอกาสการเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนานั้น
 และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อบรรลุ ส่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใน
 หน่วยงานของตนอย่างเป็นระบบ โดยตระหนักถึงความสำคัญของพลังศักยภาพของคนในการพัฒนา
 มหาวิทยาลัย

9. การดำเนินการเชิงรุก หมายถึง การทำงานที่มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียด รอบคอบ
 รู้จัก และรับผิดชอบตนเอง โดยสามารถที่จะเลือกตอบสนองแรงกระตุ้นภายนอก ในมุมมองและคุณค่า
 ของตนเองที่ไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลสิ่งแวดล้อมรอบข้างและสถานการณ์ภายนอกบีบบังคับให้
 ต้องจำใจทำการงานเชิงรุกจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก ได้แก่ เล็งเห็น
 โอกาสในขณะนั้น และไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงานเล็งเห็นปัญหา อุปสรรคและ

ลงมือหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า ลงมืออย่างฉับไวเมื่อเกิดปัญหาหรือในเวลาวิกฤติ กระทำการแก้ไข ปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาลี้คลายไปเอง รู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่ และแหวกแนวที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา คาดการณ์ และลงมือกระทำการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 3 เดือนข้างหน้าทดลองใช้วิธีการ ที่แปลกใหม่ในการแก้ปัญหา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร คาดการณ์ และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 4 - 12 เดือนข้างหน้า คัดลอกกรอบ เพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต คาดการณ์ และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ใน ระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า และสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้น ให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหา หรือสร้างโอกาสในระยะยาว

10. ความเข้าใจขององค์กร และระบบราชการ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบาย ภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้นจะมีผลต่อองค์กร ได้แก่ เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอน การปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง เข้าใจสัมพันธภาพอย่าง ไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร ระบุว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจหรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ในระดับต่าง ๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญเข้าใจ ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มี ประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำ ได้หรือไม่ อาจกระทำให้บรรลุผลได้ ระบุว่าถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล เข้าใจสาเหตุพื้นฐาน ของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนและของภาครัฐโดยรวมตลอดจนปัญหาและโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ และ เข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อ นโยบายภาครัฐและภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็น โอกาสกำหนดจุดยืนและทำที่ตามภารกิจ ในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมโดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ

“รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร” หมายถึง จุดของการพัฒนาเพื่อให้สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น

“ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร” หมายถึง การนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร หรือจุดของการพัฒนา เพื่อให้สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง นำมาใช้ในการจัดอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.6.1 ได้ทราบถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.6.2 ได้สารสนเทศว่าด้วยเรื่องของด้วยสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง อิทธิพลของสมรรถนะทางการบริหาร

1.6.3 ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.6.4 ได้พัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากผลการวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้เป็นอย่างดี