

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง : รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการทำการวิจัย แบบสอบถามชุดนี้ ต้องการให้ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำการวิจัยเท่านั้น โดยไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด และข้อมูลทั้งหมดของผู้ตอบแบบสอบถาม จะถูกปกปิดเป็นความลับ ดังนั้น จึงขอความร่วมมือ จากท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ตามความเป็นจริง และตรงตามรู้สึกนึกคิดของท่านมากที่สุด โดยแบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร

ทั้งนี้ ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ลำดวน ดวงคมทา

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง ที่ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ
 - 1.1 ชาย
 - 1.2 หญิง
2. อายุปี
3. การศึกษา
 - 3.1 ปริญญาตรี
 - 3.2 ปริญญาโท
 - 3.3 ปริญญาเอก
4. รายได้ / เดือน (รวมทุกอย่างประมาณ) บาท
5. ตำแหน่งทางการบริหาร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร

คำชี้แจง

ข้อความในประเด็นดังต่อไปนี้ ไม่มีผิด หรือถูกแต่อย่างใด แต่เป็นการสอบถามเกี่ยวกับความเป็นจริงของท่านว่าเป็น อย่างไร โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเห็น ตามเกณฑ์ ดังนี้

- มากที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมากที่สุด
- มาก หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมาก
- ปานกลาง หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงบ้าง
- น้อย หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อย
- น้อยที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อยที่สุด

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ภาวะผู้นำ					
1.1 กำหนดประเด็นหัวข้อในการประชุม วัตถุประสงค์ ควบคุมเวลา และ แจกแจงหน้าที่รับผิดชอบ ให้แก่บุคคลในกลุ่มได้					
1.2 แจ้งข่าวสารความเป็นไปให้ผู้ที่จะ ได้รับผลกระทบ จากการตัดสินใจ รับทราบอยู่เสมอแม้ไม่จำเป็นต้อง กระทำ					
1.3 อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจ ให้ผู้อื่นทราบ					
1.4 ส่งเสริมให้กลุ่มทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ					
1.5 ลงมือกระทำการเพื่อช่วยให้กลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ					
1.6 กำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน ใช้โครงสร้างที่เหมาะสม เลือกคน ให้เหมาะกับงาน หรือใช้วิธีการอื่น ๆ เพื่อช่วยสร้างสภาวะที่จะทำให้ กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น					
1.7 เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้กลุ่ม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
1.8 สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชา ในการแสดงศักยภาพการทำงาน อย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.9 เป็นที่ปรึกษา และให้การดูแล ผู้ได้บังคับบัญชา					
1.10 ปกป้องผู้ได้บังคับบัญชาและชื่อเสียง ขององค์กร					
1.11 จัดการบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูล ที่สำคัญมาให้ เมื่อองค์กร ต้องการ เพื่อให้การสนับสนุน ที่จำเป็นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา					
1.12 ช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ภายในองค์กรและความจำเป็น ในการปรับเปลี่ยนนั้น ๆ					
1.13 กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำ กลุ่ม และประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา					
1.14 ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) ในการปกครอง ผู้ได้บังคับบัญชา					
1.15 สนับสนุนการมีส่วนร่วมของ ผู้ได้บังคับบัญชาในการอุทิศตน ให้กับการปฏิบัติงาน เพื่อสนอง นโยบายขององค์กร					
1.16 สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถ รวมใจคน และสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถ ปฏิบัติงานให้ภารกิจสำเร็จดูต่าง ได้จริง					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.17 เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนขององค์กร ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนิน ไปได้อย่างราบรื่น และประสบ ความสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์ และ วิธีการดำเนินการที่เหมาะสม					
1.18 มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต และ เตรียมการสร้างกลยุทธ์ให้กับ องค์กรในการรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงนั้น ๆ					
2. วิสัยทัศน์					
2.1 สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้น มีผลอย่างไรต่อสาธารณชนพยายาม ทำให้ภาพรวมชัดเจนและเข้าใจง่าย ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจว่าบทบาทของ ตนเกี่ยวข้องกับบริบทโดยรวมอย่างไร					
2.2 เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของหน่วยงานกับ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ขององค์กร โดยรวมได้					
2.3 แบ่งปันความรับผิดชอบในการกำหนด วิสัยทัศน์ระยะยาวโดยให้ผู้อื่นได้มี ส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็นด้วย					
2.4 สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่วิสัยทัศน์ โดยการสื่อสารในวงกว้างใน หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่					
2.5 แบ่งปันข้อมูลแนวโน้มนำภายใน และ ภายนอก ข้อมูลเหล่านั้นจะนำมา เป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ ของหน่วยงานได้อย่างไร					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.6 ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ที่ดูแลรับผิดชอบอยู่ด้วยวิธีสร้าง แรงบันดาลใจ ความกระตือรือร้น และความร่วมแรงร่วมใจให้บรรลุ วิสัยทัศน์นั้น					
2.7 ใช้วิสัยทัศน์นั้นในการกำหนดจุดร่วม และทิศทางสำหรับบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ ที่กำลังเผชิญความเปลี่ยนแปลง					
2.8 คิดนอกกรอบ นำเสนอความคิดใหม่ เพื่อใช้กำหนดนโยบายในงาน เพื่อประโยชน์หรือโอกาสขององค์กร โดยรวมอย่างที่ไม่มีความคิดมาก่อน					
2.9 กำหนดเป้าหมาย และทิศทาง เพื่องาน ในมหาวิทยาลัยด้วยความเข้าใจ อย่างแจ่มแจ้งว่าเป้าหมายเหล่านั้น สอดคล้องกับบริบทของประเทศ ไทยในประชาคมโลกได้อย่างไร					
2.10 คาดการณ์ได้ว่าสถานการณ์ใน มหาวิทยาลัย อาจได้รับผลกระทบ อย่างไรจากการเปลี่ยนแปลง ทุกด้านทั้งภายในและภายนอก ประเทศ และเสนอกลยุทธ์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์ สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง					
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ					
3.1 เข้าใจวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัย มีภารกิจของ หน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอย่างไร					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.2 สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสของหน่วยงานตน ในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้					
3.3 ประยุกต์ใช้ประสบการณ์และบทเรียน ในอดีตมาใช้กำหนดกลยุทธ์ของ หน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัย และสามารถบรรลุ ภารกิจที่กำหนดไว้ได้					
3.4 ปรับใช้ยุทธวิธีในการปฏิบัติงานของ หน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ภายในที่เกิดขึ้นได้					
3.5 ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิด และพัฒนาเป้าหมาย หรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ					
3.6 คิดโครงการ หรือแผนงานที่ผลสัมฤทธิ์ มีประโยชน์ระยะยาวต่องาน ที่ตนดูแลรับผิดชอบ					
3.7 ประเมิน และเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศที่ ซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิด และวิธี พิจารณาแบบมองภาพองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ของหน่วยงาน					
3.8 คิดแผน หรือกลยุทธ์ ในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองโอกาส หรือประเด็นที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ ของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไป					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.9 ประเมิน และเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของโลก เพื่อใช้ในการ การกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศ					
3.10 คิดแผน หรือกลยุทธ์เชิงรุกในการ ปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองโอกาสหรือประเด็น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป					
3.11 สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ ความรู้ใหม่มาใช้ในมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากบริบทของ มหาวิทยาลัยในภาพรวมและ ปรับให้เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง					
3.12 คิด และปรับเปลี่ยนทิศทางของกล ยุทธ์การพัฒนางานองค์กรในภาพรวม ให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่จะช่วยผลักดัน ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืนได้					
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน					
4.1 เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน สามารถกำหนดทิศทางและ ขอบเขตของการปรับเปลี่ยน ที่ควรเกิดขึ้นภายในองค์กรได้					
4.2 เข้าใจถึงความจำเป็นในการ ปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรม ให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนนั้น					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.3 ช่วยเหลือให้คนอื่นเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ความจำเป็นและประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนนั้น ๆ					
4.4 สนับสนุนความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
4.5 กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นจริง					
4.6 เน้นย้ำ และสร้างความชัดเจน โดยการอธิบายสาเหตุความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ					
4.7 เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ควรจะเป็น และสิ่งที่ประพฤติกฎปฏิบัติกันอยู่นั้น แตกต่างกันอย่างใด					
4.8 ทำทายความคิดของผู้อื่น แสดงให้เห็นโทษ ของการนิ่งเฉย และประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะการณ์ปัจจุบัน					
4.9 สร้างวิสัยทัศน์ และชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์ องค์กรที่กำลังจะดำเนินการ เตรียมแผนการให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง นั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ระส่ำระสาย					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.10 เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนของ องค์กร ผลักดันวิสัยทัศน์ ปลุกขวัญ กำลังใจ สร้างศรัทธาความเชื่อมั่น กำหนดกลยุทธ์ และแผนการ ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเป็นบุคคลสำคัญในการ ขับเคลื่อนให้การปรับเปลี่ยน ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและ ประสบความสำเร็จด้วยวิธีการ ที่เหมาะสม					
5. การควบคุมตนเอง					
5.1 ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่ เหมาะสม แม้จะรู้สึกว่าคุณกระตุ้น ทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการ กระทำนั้นไว้ได้					
5.2 อุดกั้น ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหัน พลันแค้น					
5.3 อาจเลียงออกไปจากสถานการณ์ (ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์) ชั่วคราวหากกระทำได้ หรืออาจเปลี่ยน หัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราว เพื่อสงบสติอารมณ์					
5.4 รู้สึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ใน ระหว่างการสนทนาหรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือ ความกดดัน แต่ไม่ได้แสดงออกมา ไม่ได้ตอบรุนแรงแม้จะถูกขู่จาก ฝ่ายตรงข้าม และยังครองสติปฏิบัติ ตนต่อไปได้อย่างสงบ					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.5 รู้ลึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนาหรือการปฏิบัติงาน แต่สามารถเลือกวิธีการแสดงออกในทางสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น					
5.6 สามารถปฏิบัติงาน หรือตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ในสภาวะความกดดันต่อเนื่อง					
5.7 สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความรุนแรงทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5.8 อาจประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับอารมณ์ และความเครียดที่อาจเกิดขึ้น					
5.9 ละวางอารมณ์ความรุนแรงทั้งปวง โดยการพยายามทำความเข้าใจต้นเหตุ เข้าใจตนเอง เข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจผู้อื่น ตลอดจนบริบท และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อาจให้อภัยหรือปล่อยวางได้ตามแต่กรณี					
6. การสอนงาน และการมอบหมายงาน					
6.1 แบ่งเบาภาระงานซึ่งลูกน้องทำงานได้ อย่างถูกต้องส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด					
6.2 มีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณาปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.3 มีโอกาสชี้แจงจุดเด่น หรือจุดที่ ต้องการให้ลูกน้องปรับปรุง การทำงาน					
6.4 สามารถแจ้งให้ลูกน้องรู้ถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และปัญหา (Goal) การเปลี่ยนแปลง การเตรียมความ พร้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์กร					
6.5 มีโอกาสรับรู้ความต้องการที่ลูกน้อง คาดหวัง รับรู้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในการทำงานของลูกน้อง					
6.6 สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ระหว่างหัวหน้างาน และลูกน้อง เนื่องจากการพูดคุย ปรึกษากันมากขึ้น ซึ่งจะเป็นวิธีการหนึ่งในการลดอัตรา การลาออกของลูกน้อง					
6.7 เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดัน และสนับสนุนให้ลูกน้องทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Goal) ตามแผนงานที่กำหนด					
6.8 ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการ ทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Working) ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม มีการ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิดหาแนวทาง ป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในการทำงาน					
7. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่					
7.1 คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตามกฎเกณฑ์ ที่ตั้งไว้					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.2 มีการวางแผน และกำหนดเป้าหมาย การบริหารจัดการอย่างชัดเจน					
7.3 สนับสนุนให้มีการนำระบบสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารจัดการ					
7.4 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
7.5 ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร					
7.6 บริหารจัดการทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
7.7 นำนโยบายมหาวิทยาลัยไปสู่การ ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
7.8 บริหารงบประมาณได้อย่างมี ประสิทธิภาพ					
7.9 กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ภายในกรอบเวลาที่กำหนด					
7.10 นำผลการประเมินมาทบทวน นโยบาย ปรับปรุง และพัฒนาองค์กร					
7.11 มอบหมายงานได้ตรงกับ ความสามารถของบุคลากร					
7.12 จัดทำระบบ บริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ					
7.13 นำระบบประกันคุณภาพมาใช้บริหาร					
7.14 ติดตามผล และประเมินผล การบริหารจัดการองค์กร					
7.15 นำผลการประเมินมาปรับปรุง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8. การมองภาพองค์รวม					
8.1 ขวนขวายหาโอกาสพัฒนาตนเอง และสนับสนุนชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วม กิจกรรมพัฒนาความรู้ ศักยภาพ ฯลฯ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ ที่ตนรับผิดชอบอยู่					
8.2 เชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความประสงค์ และมีความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับปรุง พัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ๆ					
8.3 ให้คำแนะนำอย่างละเอียด และ / หรือ สาธิตวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นตัวอย่าง					
8.4 สอนงาน หรือให้คำแนะนำ ที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการพัฒนา งาน หรือการปฏิบัติงานตน					
8.5 ชี้แนะแหล่งข้อมูล และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาของผู้อื่น					
8.6 ให้แนวทาง หรือสาธิตการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่าง พร้อมทั้งอธิบาย เหตุผลประกอบ					
8.7 ให้การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือ ในภาคปฏิบัติ เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน / ปฏิบัติตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น (เช่น สนับสนุนทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ในฐานะ ผู้มีประสบการณ์มาก่อน ฯลฯ) ที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติ					
8.8 ถามคำถาม ทดสอบ หรือใช้วิธีการอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบว่าผู้อื่นเข้าใจคำอธิบาย หรือไม่					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8.9 ให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการเรียนรู้และพัฒนาผลการปฏิบัติ นอกเหนือไปจากวิธีปฏิบัติตามปกติ					
8.10 สนับสนุนให้มีโอกาสเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบใกล้เคียงหรือเชื่อมโยงกัน เพื่อพัฒนาความสามารถ และประสิทธิภาพในการมองภาพรวมของบุคลากร					
8.11 ให้คำติชมผลการปฏิบัติงาน / ปฏิบัติตน ของผู้อื่นเพื่อส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง					
8.12 ตีติงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะเจาะจงเป็นกรณีไป โดยปราศจากอคติส่วนบุคคล					
8.13 เมื่อให้ความเห็นต่อผลการปฏิบัติปัจจุบัน ก็แสดงความคาดหวังในเชิงบวกว่าผู้ได้รับคำติชมมีศักยภาพ และจะพัฒนาไปได้ดีในทางใด					
8.14 ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับบุคลิก ความสนใจ ความสามารถเฉพาะบุคคล ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาที่เหมาะสม					
8.15 สนับสนุนให้มีโอกาสเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่รับผิดชอบ เพื่อพัฒนาความสามารถ และประสิทธิภาพในการมองภาพรวมของบุคลากร					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8.16 มอบหมายงานที่เหมาะสม และมี ประโยชน์ คอยมองหาโอกาส ในการฝึกอบรม พัฒนาหรือ ประสบการณ์อื่น ๆ เพื่อสนับสนุน การเรียนรู้ และพัฒนาของผู้อื่น					
8.17 เข้าใจ และสามารถระบุความจำเป็น หรือความต้องการในการฝึกอบรม หรือพัฒนา ที่เป็นประโยชน์ต่องาน และเป็นประโยชน์ต่อศักยภาพ บุคลิกภาพ ทักษะการใช้ชีวิต และพัฒนาการส่วนบุคคลของ ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้รับบริการ และกำหนดแผนงาน โครงการ หรือโอกาสการเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนานั้น					
8.18 ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรณรงค์ ส่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในหน่วยงานของตนอย่างเป็น ระบบ โดยตระหนักถึงความสำคัญ ของพลังศักยภาพของคนในการ พัฒนามหาวิทยาลัย					
9. การดำเนินการเชิงรุก					
9.1 เล็งเห็นโอกาสในขณะนั้น และไม่รีรอ ที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ ในงาน					
9.2 เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และลงมือ หาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า					
9.3 ลงมืออย่างฉับไวเมื่อเกิดปัญหา					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9.4 กระทบการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์ สถานการณ์ก่อน และรอให้ปัญหา คลี่คลายไปเอง					
9.5 รู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประณีประนอม เมื่อเผชิญอุปสรรค					
9.6 มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่ และหาแนวทางที่อาจเป็นประโยชน์ ต่อการแก้ไขปัญหา					
9.7 คาดการณ์ และลงมือกระทำล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 3 เดือน ข้างหน้า					
9.8 ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ ในการแก้ปัญหา หรือสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร					
9.9 คาดการณ์ และลงมือกระทำล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 4 - 12 เดือนข้างหน้า					
9.10 คิดนอกกรอบ เพื่อหาวิธีการที่แปลก ใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต					
9.11 คาดการณ์ และลงมือกระทำล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยง ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9.12 สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่ม ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้น ให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิด ใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหา หรือสร้างโอกาสในระยะยาว					
10. ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ					
10.1 เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการ บังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ได้อย่างถูกต้อง					
10.2 เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็น ทางการระหว่างบุคคลในองค์กร รับรู้ว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจ หรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการ ตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และ นำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เป็นสำคัญ					
10.3 เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเข้าใจวิธีการ สื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ หน้าที่ราชการ					
10.4 เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใด อาจทำได้หรือไม่ อาจกระทำให้บรรลุผลได้					

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10.5 รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล					
10.6 เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนเองและของภาครัฐ โดยรวมตลอดจนปัญหาและโอกาสที่มีอยู่และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ					
10.7 เข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐและภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็นโอกาส กำหนดจุดยืน และทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมโดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง

ข้อความในประเด็นดังต่อไปนี้ไม่มีผิด หรือถูกแต่อย่างใด แต่เป็นการสอบถามเกี่ยวกับความเป็นจริงของท่านว่าเป็น อย่างไร โปรดจงทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเห็น ตามเกณฑ์ ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมากที่สุด

มาก หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมาก

ปานกลาง หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงบ้าง

น้อย หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อย

น้อยที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อยที่สุด

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การทำงานเป็นทีม					
1.1 ทำงานเป็นทีมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลต่อทีมดี					
1.2 ทำงานเป็นทีมได้โดยไม่มีปัญหา					
1.3 ทำงานเป็นทีมได้ แต่มีปัญหาบ้าง					
1.4 มักมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมทีม					
2. การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น					
2.1 เป็นผู้ที่ไม่คับแคบและสามารถชักนำให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเสมอ					
2.2 สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี					
2.3 สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้					
2.4 มักก่อให้เกิดปัญหา					

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
3.1 สามารถพัฒนาการทำงานได้ดีมาก ทั้งที่เป็นงานเดิม และงานใหม่ ทำให้เกิดผลในการเพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดีมาก					
3.2 สามารถพัฒนาการทำงานได้ ทำให้บังเกิดผลดี และเพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดี					
3.3 สามารถพัฒนาการทำงานได้บ้างในบางเรื่อง ขอมรับการปฏิบัติงานในแนวใหม่ได้บ้าง และไม่ค่อยสามารถคิด หรือปฏิบัติงานในแนวใหม่ได้					
3.4 ไม่สามารถพัฒนางานได้ ไม่อาจดำเนินงานในแนวใหม่ได้ ไม่สามารถร่วมคิด หรือดำเนินงานในแนวใหม่ ๆ ได้					
4. ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้					
4.1 มีความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ดีเยี่ยม					
4.2 มีความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ดี					
4.3 มีความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ระดับพอใช้					
4.4 ต้องคอยเตือนเกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบบ่อยครั้ง					
5. การอุทิศตน					
5.1 มีความอุทิศสภาวะวิริยะ และอุทิศตนให้กับงานอย่างดีมาก					

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.2 อุทิศตนให้กับงานโดยมีความขยันหมั่นเพียร					
5.3 อุทิศตนและขยันหมั่นเพียรน้อยกว่าที่ควร					
5.4 ไม่อุทิศตนให้กับงาน ไม่มีความขยันหมั่นเพียร					
6. ความปรารถนาดี และช่วยพัฒนาองค์กร					
6.1 มีความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนา การทำงานของมหาวิทยาลัย ในทุกโอกาส ที่ทำได้แม้ว่างานนั้นจะไม่เกี่ยวข้องกับ โดยตรงกับตน					
6.2 มีความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนา การทำงานของมหาวิทยาลัย ในส่วนที่เกี่ยวข้องอยู่เป็นประจำ					
6.3 มีความปรารถนาดีต่อองค์กรในบางโอกาส และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัย					
6.4 ไม่มีมีความปรารถนาดีต่อองค์กร และไม่ช่วย พัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัย แม้ว่า อยู่ในฐานะที่อาจช่วยได้					
7. ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ					
7.1 ประพฤติตนเหมาะสม อยู่ในศีลธรรมอันดี มีความซื่อตรงต่อตนเอง และผู้อื่น อย่างสม่ำเสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี					
7.2 ประพฤติตนเหมาะสม อยู่ในศีลธรรมอันดี พอสมควร					
7.3 มักประพฤติตนได้อย่างเหมาะสม					
7.4 ไม่ได้ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมเท่าที่ควร ต้องคอยตักเตือนอยู่เสมอ					

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8. การยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา					
8.1 ได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา อย่างเห็นได้ชัด					
8.2 ได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาดี					
8.3 ได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา เป็นส่วนใหญ่					
8.4 ได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา บ้าง					
9. การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ					
9.1 เข้าใจปัญหาได้ลึกซึ้งดีมาก สามารถ ตัดสินใจเด็ดขาด ถูกต้อง และ ทันการ มีการวางแผนความคิด อย่างมีระบบ และมีวิจารณญาณที่ดี					
9.2 เข้าใจปัญหาดี ตัดสินใจได้ดี โดยส่วนใหญ่ และทันการมีการ วางแผนความคิดอย่างมีระบบ					
9.3 บางครั้งไม่ค่อยเข้าใจปัญหาค่อนข้าง ตัดสินใจค่อนข้างช้า และการวางแผน ความคิดยังไม่ค่อยมีระบบดีนัก					
9.4 จับประเด็นปัญหาไม่ได้ ไม่อาจไว้วางใจ ให้ตัดสินใจ และไม่มี การวางแผน ความคิดอย่างมีระบบ เพิกเฉย ไม่ตัดสินใจ หรือประเมิน ข้อเท็จจริงผิด					

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10. ความเป็นผู้นำ และการดูแลใต้บังคับบัญชา					
10.1 ความเป็นผู้นำเพื่อความสำเร็จของงานสูงมาก มีความรับผิดชอบสูงมาก และมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
10.2 สามารถนำทีมงานของตนให้เกิดผล รับผิดชอบดี เมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
10.3 ความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ และความสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง แต่บางครั้งน้อยกว่าที่ควร					
10.4 ขาดความเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบ มีปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่อง ๆ					
11. การวางแผน และการสั่งการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย					
11.1 มีความสามารถในการวางแผนอย่างละเอียด รอบคอบ และสามารถสั่งการให้เกิดผลตามที่วางแผนได้อย่างสมบูรณ์					
11.2 มีความสามารถในการวางแผนอย่างดี และสามารถสั่งการให้เป็นไปตามแผนได้					
11.3 การวางแผน และสั่งการ ไม่ใคร่เป็นระบบ					
11.4 ไม่มีการวางแผน และขาดการสั่งการ					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร

โปรดแจ้งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....