

NO 123709

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่ม
มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นางลำดวน ดวงคมทา



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2561

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุมัติวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เรื่อง : รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้วิจัย : นางลำควน ดวงคมทา

ได้รับอนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิท ตีเมืองชัย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไธสง)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เกณาภูมิ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)

- ชื่อเรื่อง** : รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- ผู้วิจัย** : นางลำดวน ดวงคมทา
- ปริญญา** : รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร)
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- อาจารย์ที่ปรึกษา**: รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ
รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์
- ปีการศึกษา** : 2561

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 4) เพื่อสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 175 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติพรรณนา และการวิเคราะห์พหุคูณแบบลดข้อเชิงเส้น สร้าง และยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการสัมภาษณ์ และการยืนยันผู้เชี่ยวชาญจำนวน 25 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน ($\bar{X} = 3.95$) ด้านการ สั่งการตามอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 3.91$) และด้านการมองภาพองค์กรรวม ($\bar{X} = 3.89$) 2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ด้านการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.89$) ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.87$) และด้านความเป็นผู้นำและการดูแลใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.81$) 3) องค์ประกอบของสมรรถนะ

ทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ด้านการดำเนินการเชิงรุก และด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.704 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง ได้ร้อยละ 49.6 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.3764) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย การพัฒนาการวางกลยุทธ์ภาครัฐ การพัฒนากระบวนการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การพัฒนาการดำเนินการเชิงรุก และการพัฒนาความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

คำสำคัญ : รูปแบบการพัฒนา, สมรรถนะ, ผู้บริหารระดับกลาง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Title : A Developmental Model of Administrative Competency that Effected to Working Efficiency of Middle Executives of Rajabhat University in the Northeast (Thailand)

Author : Mrs. Lamduan Duangkomtha

Degree : Doctor of Public Administration (Public Administration)
Rajabhat Maha SaraKham University

Advisors : Associate Professor Dr. Sanya Kenaphoom
Associate Professor Dr. Pakdee Posing

Year : 2018

ABSTRACT

This research aimed to 1) study the administrative competency of middle executives of Rajabhat University, 2) study the working efficiency of middle executives of Rajabhat University, 3) study the influence of administrative competency that effected to working efficiency of middle executives of Rajabhat University, and 4) build and verify a Developmental Model of Administrative Competency of middle executives of Rajabhat University in the Northeast of Thailand. The sample group was the middle executives amount 175. Questionnaire was used as the instrument to analyze data. Data analysis was found by Descriptive Statistics and Multiple Regression Analysis including to build and verify a Developmental Model of Administrative Competency of middle executives of Rajabhat Universities in the Northeast of Thailand by interviewing. Moreover the verification was found from the experts amount 25 people collected by Purposive Sampling.

The results found that; 1) the administrative competency of middle executives of Rajabhat University in Northeast was overall at high level ($\bar{X} = 3.86$). Considering each part found that there was in a high level in every part arranging in order from highest to the lowest means as follow ; the work coaching and assignment ($\bar{X} = 3.95$), the authority commanding ($\bar{X} = 3.91$), and the holistic viewing ($\bar{X} = 3.89$) respectively. 2) The working Efficiency of middle executives of Rajabhat University in the Northeast as overall was at high level ($\bar{X} = 3.80$). Considering each part found that there was in a high level in every part arranging in order from the highest to the lowest means as follow ; the acceptance of subordinates ($\bar{X} = 3.89$), the teamwork, the continuous development ($\bar{X} = 3.87$), the leadership and care for subordinates ($\bar{X} = 3.81$) respectively. 3) The elements of administrative competency that influenced to working Efficiency significantly

at .05 were; the government Strategy Planning, the authority commanding, proactive performance the organization and bureaucracy understanding. The correlation coefficient was 0.704 and could jointly predict the working Efficiency of Middle Executives for 49.6 % with standard error at ± 0.376 4) A Developmental Model of Administrative Competency that effected to working Efficiency of Middle Executives of Rajabhat University in the Northeast was consisted of the government strategy planning, the authority commanding, proactive performance and the organization and bureaucracy understanding

Keywords: Developmental Model, Competency, Middle Executives



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สัณญา เคนาภูมิ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไชสง ผู้ทรงคุณวุฒิสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งอาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ คณบดีคณะนิติศาสตร์ รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ อาจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ จิระสมบัติ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวรรณ อกภัยวงศ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรภาษาไทย คณะครุศาสตร์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงหะเลิศ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้กรุณาชี้แนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ รวมทั้งตรวจสอบเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการ เนื้อหา และเครื่องมือต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณตัวแทนผู้บริหารระดับสูง ตัวแทนผู้บริหารระดับกลาง ตัวแทนคณาจารย์ ตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุน และตัวแทนนักศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิทุก ๆ ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ ยืนยันรูปแบบ และวิพากษ์รูปแบบการวิจัยในครั้งนี้ จนสามารถทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการวิจัย

ขอขอบคุณครอบครัว และเพื่อนร่วมรุ่นหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต รุ่นที่ 2 ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจในการเรียน และการวิจัย จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ประสบความสำเร็จ ครบถ้วนสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ - คุณแม่ และอาจารย์ ตลอดจดญาติพี่น้องที่ให้กำลังใจช่วยเหลือสนับสนุนมาโดยตลอดคุณค่า และประโยชน์จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ขอมอบบูชาพระคุณบิดา - มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอน ให้มีความรู้มีสติปัญญาส่งผลให้ผู้ศึกษา ค้นคว้าประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต และก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

นางลำดวน ดวงคมทา

สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	จ
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ฅ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ค
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	7
1.3 สมมติฐานการวิจัย	7
1.4 ขอบเขตการวิจัย	8
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	11
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ	18
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	19
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	19
2.2 บทบาทเกี่ยวกับการบริหาร	49
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	54
2.4 แนวคิดพื้นฐานการวัดผลการปฏิบัติงาน	83
2.5 บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	95
2.6 บริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย	111
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	127
2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย	137

หัวเรื่อง	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	141
ระยะที่ 1 การศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สมรรถนะทางการบริหาร และวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	141
ระยะที่ 2 การสร้างและยืนยันรูปแบบและการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	146
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	149
ระยะที่ 1 การศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สมรรถนะทางการบริหาร และวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	149
ระยะที่ 2 การสร้างและยืนยันรูปแบบและการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	200
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	215
5.1 สรุปผลการวิจัย	215
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	218
5.3 ข้อเสนอแนะ	222
บรรณานุกรม	223
ภาคผนวก	231
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	233
ภาคผนวก ข ค่าความสอดคล้องของเครื่องมือ	259
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	293
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์	303
การเผยแพร่ผลงานวิจัย	311
ประวัติผู้วิจัย	313

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	การสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหาร 39
2.2	กรอบแนวคิดการวิจัย 139
3.1	ระดับคะแนนความเห็น หรือพฤติกรรม 145
4.1	ความถี่ และร้อยละข้อมูลทั่วไป 151
4.2	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม และรายด้าน 152
4.3	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ 153
4.4	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านวิสัยทัศน์ จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ 155
4.5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ 156
4.6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านศักยภาพ เพื่อนำการปรับเปลี่ยน จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ 157
4.7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการควบคุมตนเอง จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ 159
4.8	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสอนงาน และการมอบหมายงาน จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ 160

4.9	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ	161
4.10	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมองภาพองค์รวม จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ	162
4.11	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการดำเนินการเชิงรุก จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ	164
4.12	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ	166
4.13	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม และรายด้าน	167
4.14	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ	168
4.15	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ	170
4.16	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จำแนกตามรายด้านและรายชื่อ	171
4.17	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ	172

ตารางที่	หน้า
4.18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการอุทิศตน จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ	173
4.19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความปรารถนาดี และช่วยพัฒนามหาวิทยาลัย จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ	174
4.20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านประพฤติกฎีปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ	175
4.21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ	176
4.22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ	177
4.23 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความเป็นผู้นำและการดูแลใต้บังคับบัญชา จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ	178
4.24 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการวางแผน และการสั่งการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ	179
4.25 เกณฑ์การวัดระดับความสัมพันธ์	181
4.26 ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหาร กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง	196
4.27 วิเคราะห์ตัวแปร องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง	197

ตารางที่

หน้า

- 4.28 ภาพรวมความสัมพันธ์การวิเคราะห์การถดถอยของสมรรถนะทางการบริหาร
ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง 199



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1	กรอบแนวคิด การกำหนดเนื้อหาสาระในการค้นหา และสร้างรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง 10
2.3	กรอบแนวคิดการวิจัย 112
4.1	แสดงสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาควันออกเฉียงเหนือ 201
4.2	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 202
4.3	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 212
ข.1	แสดงค่าการประเมิน ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามสมรรถนะ ทางการบริหาร สำหรับผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน 261
ข.2	แสดงค่าการประเมิน ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สำหรับผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน 285
ค.1	แสดงค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม สมรรถนะทางการบริหาร 295
ค.2	แสดงค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 300

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 ประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปแบบของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงาน หรือผลผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุน แรงงาน เวลาที่ใช้ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (วิทยา ด้านธำรงกุล, 2546) กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นองค์กรหลักที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างคน และคุณภาพคนได้ใช้ความพยายามพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยนวัตกรรมการบริหารจัดการหลากหลาย โดยเฉพาะการบริหารองค์กรการศึกษาในบริบทสังคมโลกในรูปแบบของโลกไร้พรมแดน (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 หรือแรงขับภายในทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมมุ่งสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายแห่งตน 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) โดยปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหาร 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 แมคเคลแลนด์มี 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 คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ 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 การคิดคำนวณความสามารถในการทำบัญชี 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 หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 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 และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจถูกข่มขู่ 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 นอกจากนั้นสถาบันการจัดการแห่งประเทศ 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 ซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรได้ ด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ 3) สมรรถนะระดับนโยบาย (Governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหาร จะต้องมิเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะระดับและระดับที่สอง ซึ่งในภาพรวม ก็คือ ความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร 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 โดยตรงและโดยอ้อม สามารถจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารสถาบันการศึกษาจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่เป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธาในการส่งเสริมสนับสนุน ผลักดัน กระตุ้น และจัดการให้ครู นักเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการรับผิดชอบภาระงาน และใช้ความสามารถที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทที่ปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่นกว่าผู้อื่น ซึ่งเรียกว่า สมรรถนะ (Competency) นั่นเอง

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

จากบทนำ แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะของผู้บริหารกับความสำเร็จของการบริหารเกี่ยวข้องกัน และปัญหาข้างต้น ก็สะท้อนให้เห็นชัดเจนว่า ภาวความสำเร็จทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสู่สากลยังไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเพื่อยืนยัน โดยจะทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

โดยผู้วิจัยคาดหวังว่าผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ได้ข้อค้นพบ และองค์ความรู้กว้างขวางขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ได้แนวทางการพัฒนา หรือยกระดับคุณภาพให้มีมาตรฐานสากลและประสบความสำเร็จ อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.4 เพื่อสร้าง และยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 สมมติฐานการวิจัย

อิทธิพลของสมรรถนะทางการบริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การสอนงาน และการมอบหมายงาน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การมองภาพองค์รวม การดำเนินการเชิงรุก และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

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

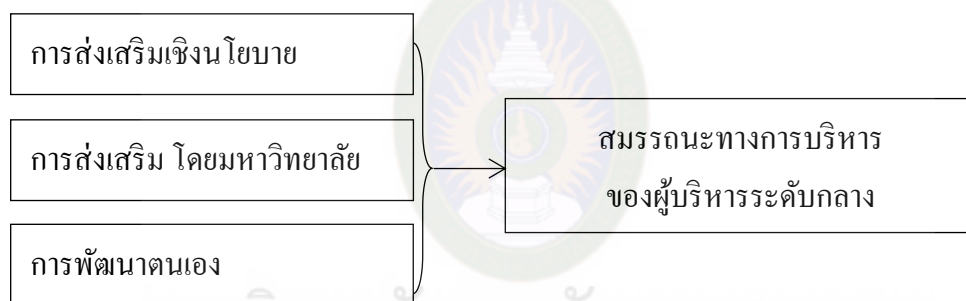
ระยะที่ 2 สร้าง และยืนยันรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

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

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัย กำหนดเนื้อหาสาระในการค้นหาและสร้างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลาง ตามกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด การกำหนดเนื้อหาสาระในการค้นหาและสร้างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

3. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

การสร้าง และยืนยันรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง โดยการวิเคราะห์ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ศึกษาบริบทที่เกี่ยวข้อง และโดยการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย 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 และสามารถสั่งการให้เป็นไป ตามแผนได้ 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 อุดคั้นไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น อาจเลี้ยวออกไปจากสถานการณ์ (ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์) ชั่วคราวหากกระทำได้ 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 และเข้าใจผู้อื่น 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 ของผู้บริหาร ในการติดต่อประสานงาน 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 คิดนอกกรอบ 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 เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ได้อย่างถูกต้อง เข้าใจสัมพันธภาพอย่าง ไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร ระบุว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจหรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ในระดับต่าง ๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญเข้าใจ ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มี ประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเข้าใจข้อจำกัดขององค์กร ว่าจะสิ่งใดอาจกระทำ ได้หรือไม่ อาจกระทำให้บรรลุผลได้ ระบุถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล เข้าใจสาเหตุพื้นฐาน ของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนและของภาครัฐโดยรวมตลอดจนปัญหาและ โอกาสที่มีอยู่ 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

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัย ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. บทบาทเกี่ยวกับการบริหาร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
4. แนวคิดพื้นฐานการวัดผลการปฏิบัติงาน
5. บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
6. บริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ได้เริ่มต้นในปี ค.ศ. 1970 โดยสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The Us State Department) ซึ่งมีหน้าที่ในการเผยแพร่วัฒนธรรมและข่าวสารต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับชาวต่างประเทศทั้งในประเทศ และต่างประเทศทั่วโลก ได้ว่าจ้างบริษัท (Mcber) ภายใต้การนำของศาสตราจารย์ Dr. Dacid C McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ให้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยสร้าง และพัฒนาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรแทนแบบทดสอบชุดเก่า ซึ่งบริษัท พบว่ามีข้อจำกัด และจุดอ่อนหลายประการ

ในช่วงที่ผ่านมาสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้คัดเลือกบุคลากรโดยใช้แบบทดสอบ “Foreign Service Officer Exam” ที่เป็นแบบทดสอบมุ่งทดสอบทักษะ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานแห่งนี้คิดว่า มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการวิเคราะห์แบบทดสอบพบว่าแบบทดสอบมีจุดอ่อนหลายประการ อาทิ เช่น แบบทดสอบชุดนี้มุ่งเน้นการทดสอบเกี่ยวกับวัฒนธรรมของชนชั้นกลางมากเกินไป และกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่สูงมากทำให้ชนกลุ่มน้อย หรือคนผิวดำ

มีโอกาสที่จะสอบผ่านน้อยมากส่งผลให้สำนักงานอุทกวิทยาคณะวิศวกรรมศาสตร์ว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะอคติ เลือกปฏิบัติ ไม่เป็นธรรม นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์ หากความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับคะแนนสอบของพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกมา พบว่า คะแนนสอบไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำการคะแนนสอบสูงบางคนมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง แต่บางคนที่มีผลคะแนนสอบไม่ค่อยสูงมากนักแต่กลับมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน เป็นต้น

Mcclelland (1973) ได้เริ่มทำการศึกษาวิจัยโดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับปฏิบัติงานตำแหน่งต่าง ๆ อีก 2 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเท่าเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview - Bei) ซึ่งเป็นเทคนิคการสัมภาษณ์ที่สอบถาม ผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยคำถาม 6 ข้อ กล่าวคือ สอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานที่ประสบความสำเร็จ 3 ข้อ และประสบการณ์การทำงานที่ล้มเหลว 3 ข้อ หลังจากนั้นก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์จากแบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม โดยเปรียบเทียบพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม โดย Mcclelland เรียกคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performer) นี้ว่า สมรรถนะ (Competency)

หลังจากนั้นเขาได้ทำการศึกษาวิจัยอีกหลายเรื่องก็ยืนยันว่า สมรรถนะ เป็นตัวทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ได้ดีที่สุด และมีความเบี่ยงเบน หรืออคติน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการคัดเลือกแบบเก่า ๆ ซึ่งใช้วิธีการพิจารณาจากคะแนนผลการศึกษาจากสถาบันการศึกษา (School Credentials) หรือการทดสอบความถนัด (Aptitude Test) และการทดสอบความรู้ทางวิชาการ (Knowledge Academic Test) เป็นต้น ระบบสมรรถนะนี้ได้รับความสนใจและความนิยมอย่างรวดเร็วทำให้นักวิชาการทั้งทวีปยุโรป และทวีปอเมริกาได้ เริ่มศึกษาวิจัยพัฒนาความรู้ด้านนี้อย่างจริงจัง เพื่อนำผลการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างกว้างขวาง

2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะในภาษาอังกฤษ มีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์การใช้คำว่า “ความสามารถ”

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ใช้คำว่า สมรรถนะ แทนคำ Competency ส่วน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548) ใช้คำว่า Competency เช่นเดียวกัน ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า Competency ประกอบด้วย ความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคล เพียงแต่คำว่า Competency จะช่วยจัดระบบขององค์ประกอบดังกล่าว ให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น โดยสรุปแล้วนักวิชาการส่วนใหญ่ใช้คำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ และประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550, น. 3) ได้ให้ความหมายของ คำว่า สมรรถนะ ไว้ว่าเป็น ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน ได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรม และพัฒนา

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก และส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือสูงกว่า โดยอย่างน้อยมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ อัน ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ และกลุ่มพฤติกรรมที่ถูกนำมาใช้ จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย

2.1.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ระบุว่า สมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงานต่อตัวองค์กร หรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวม ดังนี้ 1) ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง 2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น 3) ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร 4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPI) บรรลุเป้าหมายเพราะ (Competency) จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลัก แล้วจะต้องใช้ (Competency) ตัวไหนบ้าง 5) ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้น ประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วย หรือด้วยความสามารถของเขาเอง 6) ช่วยให้เกิดการหล่อหลอม

ไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาว ก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่า บุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นประโยชน์ของ (Competency) ในด้านการพัฒนาบุคคล จึงสรุปได้ดังนี้

- 1) การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรและงาน
- 2) การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงานให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
- 3) การพัฒนาฝึกอบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
- 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล
- 5) การบริหารผลงาน (Performance Management)
- 6) การบริหารคนเก่ง (Talent Management)
- 7) การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน
- 8) การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ

เอนกลาก สุทธิพันธ์ (2548) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะว่า สมรรถนะมีทั้งส่วนที่เหมือน และมีทั้งส่วนที่แตกต่างจากความสามารถทั่วไป คือ ในส่วนที่เหมือนประกอบไปด้วย ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิด และทักษะความชำนาญในการทำงานแต่ในส่วนที่แตกต่างกัน คือ ศักยภาพส่วนบุคคล อุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน นั้น ๆ ให้บรรลุผลงานตามเป้าหมาย ดังนั้น เหตุผลสำคัญที่ต้องมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงานก็คือ

- 1) สมรรถนะ คือ คุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ
- 2) เป็นแนวทางการ คัดเลือก พัฒนา โยกย้าย บุคลากร
- 3) เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน
- 4) ประเมินผลงานพนักงานอย่างเป็นธรรม
- 5) ป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดจากการทำงาน
- 6) สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า สมรรถนะ นั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล การดำเนินงานขององค์กร และมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร โดยที่สมรรถนะมีผลทำให้การดำเนินภารกิจบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 ประเภทของสมรรถนะ

อากรณ ภู่วิทยพันธ์ (2548) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. **ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการ แสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ คติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถ ประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถ ประเภทนี้ จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์องค์กร

2. **ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency)** คือ ความสามารถ ด้านการบริหารจัดการเป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกัน ตามบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role - Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่ รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร

3. **ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)** คือ ความรู้ความสามารถ ในงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job - Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียก ขีดความสามารถ ชนิดนี้ ที่เรียกว่า (Functional Competency) หรือ (Job Competency) เป็น (Technical Competency) ก็ได้

อาจกล่าวได้ว่า ขีดความสามารถชนิดนี้ เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อน ให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริง ตามหน้าที่ หรืองานที่ รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น จะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

จะเห็นได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ จะพิจารณาจากหลักการที่ยึดเป้าหมาย องค์กร และบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมี 3 ประเภท คือ

1. **สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency Of Corporation)** จะถูกกำหนดขึ้น ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ตลอดจนบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุสู่ความสำเร็จ

2. **สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Professional Competency Or Role Competency)** เป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการในตำแหน่งความรับผิดชอบ ซึ่งมีความสำคัญ อย่างยิ่งที่บุคคลที่เข้ามาสู่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่า ผู้บริหารสามารถปฏิบัติการกิจ บรรลุผลตามมาตรฐานของตำแหน่งที่ถูกกำหนดไว้

3. สมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency Or Job Competency) เป็นความสามารถของบุคคลตามหน้าที่ที่ต่างกัน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างที่ทำให้สามารถทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่า จึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกันของบุคคล

2.1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามหลักแนวคิดของ McClelland (1973) องค์ประกอบของสมรรถนะ มี 5 ส่วน คือ 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่ว่องไว 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ ใจกว้างใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น 5) แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives /Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

2.1.5 ระดับของสมรรถนะ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547, น. 33 - 34) กล่าวว่าระดับความสามารถ (Proficiency Level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวัง หรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่ง โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 1) Basic Level ขั้นเรียนรู้ : การเริ่มต้นฝึกหัด ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบ หรือแนวทางที่กำหนดขึ้น หรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้ 2) Doing Level ขั้นปฏิบัติ : การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเอง หรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย 3) Developing Level ขั้นพัฒนา : ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ และเป้าหมายของทีมงาน 4) Advanced Level ขั้นก้าวหน้า : การคิดวิเคราะห์ และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน และความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ตามที่กำหนด 5) Expert Level ขั้นผู้เชี่ยวชาญ : การมุ่งเน้นกลยุทธ์ และแผนงานในระดับองค์การ รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทาง หรือขั้นตอนการทำงาน และมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุปว่า สมรรถนะ (Competency) นั้น เป็นแนวคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร และทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการสรรหาคัดเลือก พัฒนา และประเมินผลงานของบุคลากรได้ตรงวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน และองค์กร

มากที่สุด ดังนั้น ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความสามารถ ที่จะสร้าง ผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยเฉพาะกรอบงานวิชาการ ที่เป็นงานหลักของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และผู้เรียนโดยตรงและ ความสามารถที่แสดงออกมานี้ จะต้องปรากฏชัดสามารถตรวจวัด และประเมินผลได้ โดยการกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ชัดเจน

สำหรับการดึงพลังแห่งความสามารถ หรือนำสมรรถนะ (Competency) ที่มีอยู่ใน บัณฑิตบุคคล หรือตัวผู้บริหารสถานศึกษาเอง ออกมาประยุกต์ใช้ในบทบาทหน้าที่ให้สามารถพัฒนางาน ได้ความเป็นเลิศนั้น จะต้องได้รับแรงขับทั้งจากภายใน และภายนอก โดยภายนอกเป็นการถูกกำหนด โดยกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และจากผู้ที่มิอำนาจส่วนภายในขึ้นอยู่กับตัวเอง ซึ่งเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล และคงไม่ใช่เรื่องยากหากท่านยังพอมิ “ไฟ” (Fighter) เหลืออยู่ ซึ่งมีข้อเสนอ ดังต่อไปนี้

1. การสำรวจตนเอง (Self - Study) อย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ ในสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวตน
2. การมองรอบตัว 360 องศา เพื่อให้ตนเอง ตื่นตัว ระวังระไว (Alert) ในปัญหา และภาระงานที่รับผิดชอบ
3. การนำเสนอสมรรถนะตนเอง ผ่านกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Active) การแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ครู และนักเรียนในการจัดกิจกรรมอยู่เป็นนิจ
4. การสร้างความรู้สึกลอยากเทียบเคียงกับต้นแบบที่ตนเลือก (Benchmark) ระหว่างความสามารถที่มีกับผลงานที่จะปรากฏในอนาคต
5. สร้างทัศนคติในการเรียกความศรัทธาเชิงบวก (Positive) จากผลการ ปฏิบัติงานที่ โดดเด่นเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและองค์กร
6. การสร้างความภาคภูมิใจ และความผูกพัน (Commitment) ในวิชาชีพและองค์กร

2.1.6 ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, น. 11 - 16) กล่าวถึง ประโยชน์ของสมรรถนะ ไว้ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรแนวคิดสมรรถนะนั้น จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นที่ไปในทิศทาง เดียวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะหลักก็เปรียบเสมือนเป็นตัวเร่งปฏิกิริยา ให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดี และเร็วยิ่งขึ้น
2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรม โดยรวมขององค์กรไว้ช้ไปนาน ๆ พนักงาน หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดย ธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุน หรือเอื้อ

ต่อการดำเนินธุรกิจองค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่าง อาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นแนวคิดสมรรถนะ จึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ 1) ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ได้แก่ 1) ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ 2) นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ 3) ลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน 4) ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรม 5) พนักงานใหม่ มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน 6) ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน

3.2 การฝึกอบรม และพัฒนา ได้แก่ 1) นำมาใช้ในการหาเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนา และฝึกอบรม 2) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีสมรรถนะเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่ตำแหน่งต้องการกับสมรรถนะที่มีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลต่อไป 3) ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่ง ให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากร ในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ได้แก่ 1) ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องสมรรถนะในงานและสมรรถนะทั่วไป เช่น ด้านการบริหารจัดการ 2) ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ตัวอย่าง เช่น การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน มีผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อน ตำแหน่งนั้น เขาไม่มีสมรรถนะในการถูกเลื่อนตำแหน่ง

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ได้แก่ 1) ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมี หรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง 2) ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงาน และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป 2) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล

3.6 การบริหารผลตอบแทน ได้แก่ 1) ช่วยในการกำหนดอัตราจ้างพนักงานใหม่ ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับสมรรถนะ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา 2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายค่าตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

2.1.7 สมรรถนะของข้าราชการไทย

“ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน จะต้องมุ่งปฏิบัติภาระทั้งปวงด้วยความอุตสาหะเพ่งพินิจ ใช้ความรู้ ความคิด ความเฉลียวฉลาด และความรับผิดชอบ ชั่วดี เป็นเครื่องวินิจฉัย วิจารณ์ ปรับปรุงตัว ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเสมองานที่ทำ จึงสำเร็จผลสมบูรณ์ และก่อเกิดประโยชน์ที่พึงประสงค์เป็นความเจริญมั่นคง ทั้งแก่ตน แก่งาน และแก่ส่วนรวมพร้อมทุกส่วน” พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน เนื่องในวโรกาสวันข้าราชการพลเรือนปี 2549 เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2549 จะเห็นได้ว่า ข้าราชการไทยเป็นกลไกสำคัญในฐานะผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดินในการนานโยบายของรัฐ และภารกิจของส่วนราชการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จการทำงาน จะต้องยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และความสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม และประชาชนผู้รับบริการ เพราะเป้าหมายของการบริหารราชการ คือ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงปรับคุณภาพของข้าราชการไทยส่งเสริมให้ข้าราชการไทยสามารถพัฒนา และใช้สมรรถนะได้อย่างสัมฤทธิ์ผล โดยกำหนดกรอบสมรรถนะที่มีมาตรฐานการวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้ (นิสดารักษ์ เวชยานนท์, 2549, เทือน ทองแก้ว, 2550 และชุติมา หายเพชร, 2550)

1. สมรรถนะด้านความสามารถในเชิงการคิดวิเคราะห์ ซึ่งจะพิจารณาจาก 1) การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจที่มีตัวแปรหลากหลายลักษณะ 2) การคาดการณ์และกำหนดเป้าหมายในเชิงวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจเช่นเดียวกัน และ 3) การสร้างกรอบความคิดเชิงวิเคราะห์

2. สมรรถนะด้านความสามารถในเชิงการจัดการ ซึ่งจะพิจารณาจากการวางแผนและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์การวิเคราะห์ และวัดประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงาน การกำหนด และแตกย่อยเป้าหมายการทำงานไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งควบคุมให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. สมรรถนะด้านความสามารถ เพื่อตอบสนองปัจจัยความเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการปรับเปลี่ยน ซึ่งจะพิจารณาจาก 1) การเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง 2) การเป็นผู้คิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง

4. สมรรถนะด้านความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งจะพิจารณาจาก 1) ความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูงความคิด 2) ความสามารถในการประสานความร่วมมือเพื่อผลสำเร็จของงาน 3) ความตระหนัก และเข้าใจเงื่อนไขเฉพาะของวัฒนธรรมขององค์กร 4) การเป็นผู้นำการสื่อสารความด้วยลายลักษณ์อักษร

5. สมรรถนะด้านคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่สำคัญต่อผลสำเร็จของงานพิจารณาจาก 1) คุณลักษณะที่มุ่งมั่นไปสู่ผลสำเร็จ 2) คุณลักษณะที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม 3) คุณลักษณะที่ยึดถือการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) คุณลักษณะที่ทำงานอย่างมั่นคงภายใต้สภาวะกดดัน

จะเห็นได้ว่า ในระบบราชการไทย ได้มีการนำเอาสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในหน่วยงาน ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงปรับคุณภาพของข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการไทยสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับข้าราชการไทยเป็นอย่างยิ่ง เพราะข้าราชการที่ดีต้องเป็น ผู้ที่มีความสามารถมากที่สุด มีศักยภาพ (Potential) และสมรรถนะ (Competency) ดีที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, น. 12) ได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหารขึ้น เพื่อเป็นการศึกษา และนำผลการศึกษาไปประกอบเป็นเอกสารรายงานคณะรัฐมนตรี และพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ข้าราชการระดับสูง ได้แก่ นักบริหาร 9 นักบริหาร 10 รองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด กงสุลใหญ่ อัครราชทูต และเอกอัครราชทูต โดยกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร 12 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการปรับตัว และความยืดหยุ่น (Adaptability and Flexibility) การปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงาน หรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

2. สมรรถนะด้านทักษะในการสื่อสาร (Communication) ทักษะ และศิลปะในการรับรู้ และจับประเด็นจากการฟัง และการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุน หรือเห็นด้วยอย่างชัดเจน

3. สมรรถนะด้านการประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

4. สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขตขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

5. สมรรถนะด้านการมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation) ความมุ่งมั่นในการให้บริการ ช่วยเหลือเสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

6. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ และในระดับปฏิบัติการโดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหา และโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

7. สมรรถนะด้านรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) สำนึกในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบ และพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำ และการตัดสินใจ

8. สมรรถนะด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result) การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้ผลผลิต และการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

9. สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากร (Managing Resources) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร (บุคลากร ข้อมูลเทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้ อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรกลุ่ม และบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

10. สมรรถนะด้านการตัดสินใจ (Decision Making) การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหาประเมินทางเลือก และผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด

ในสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์ แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

11. สมรรถนะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking) การระบุ กำหนดขอบข่าย และวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพ และแนวทางใหม่ ๆ

12. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) การสร้าง และประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับ และมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรให้การสนับสนุนผู้อื่น ทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมีอาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ ต่อมา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 93 - 101) ได้กำหนดสมรรถนะ ขึ้นเพื่อใช้กับข้าราชการพลเรือนทั่ว ๆ ไป ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้ อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใด สามารถกระทำได้มาก่อน

2. สมรรถนะด้านการบริการที่ดี (Service Mind) ความตั้งใจ และความพยายาม ของข้าราชการในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงาน ภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. สมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. สมรรถนะด้านจริยธรรม (Integrity) การครองตน และประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้ง เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. สมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork) พฤติกรรมที่แสดง 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม จากการกำหนดสมรรถนะ 5 สมรรถนะที่กล่าวมา ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ถือเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 11) ซึ่งใช้เป็นต้นแบบในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนในกระทรวงต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการพลเรือนในระดับนักบริหาร

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 1) ได้กำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ (Organizational Awareness) ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐแนวคิดใหม่ ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์กร และภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่

2. สมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็น หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. สมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และมีความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

5. สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม (Moral And Integrity) การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษา

ศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากโดดเด่น และท้าทาย

7. สมรรถนะด้านจิตมุ่งบริการ (Service Mind) ความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

8. สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548, น. 33 - 34) ได้กำหนดสมรรถนะไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ พ.ศ. 2548 - 2551 ซึ่งเป็นสมรรถนะเฉพาะที่จำเป็นของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไว้ 9 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านความคิดเป็นระบบและเชื่อมโยงเชิงบูรณาการมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบมีเหตุผลเป็นลำดับขั้นตอน สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการศึกษาและการพัฒนาด้านอื่น ๆ โดยมีการติดตามการเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ตลอดเวลา และสามารถนำข้อมูลด้านต่าง ๆ มาวิเคราะห์ สังเคราะห์รวมถึงการพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดนโยบาย

2. สมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถขยายขอบเขตความคิดอย่างเป็นอิสระออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่ ผู้ความคิดใหม่ ๆ เพื่อค้นหาคำตอบ และทางออกใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน

3. สมรรถนะด้านการวิเคราะห์ และพัฒนานโยบาย มีความสามารถในการศึกษาวิจัยวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสมในการกำหนดนโยบายตามหน้าที่ของหน่วยงานให้เป็นไปตามหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ และต่อเนื่อง รวมถึงความสามารถในการประเมินผลการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

4. สมรรถนะด้านการวางแผนการศึกษาและการนำแผนสู่การปฏิบัติ มีความรู้ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Result) ทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่

ชัดเจน (KPI) รวมทั้งมีความรู้ ความสามารถในการนำแผนสู่การปฏิบัติที่เน้นการประสานงานการสร้าง ความร่วมมือ และการสร้างการมีส่วนร่วม

5. สมรรถนะด้านการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ โดยใช้การวิจัยและประเมินเป็นฐาน มีความสามารถในการวิจัยและประเมิน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และข้อสรุปที่มีหลักฐานข้อมูลรองรับ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยนำความรู้ทางด้านสหวิทยาการ มาใช้เชื่อมโยงในการศึกษา และสร้างความรู้ใหม่

6. สมรรถนะด้านการวิจัยพัฒนานวัตกรรม (นาร่อง / ยกย่อง / ต้นแบบ) ความรู้ ความสามารถในการวิจัยนาร่อง หรือหาต้นแบบในการดำเนินงานตามนโยบาย เพื่อให้เกิดรูปธรรม ในการปฏิบัติ และสามารถขยายผลไปอย่างกว้างขวางได้ต่อไป

7. สมรรถนะด้านการประสานงาน การสร้างการมีส่วนร่วม และพัฒนาเครือข่าย ความสามารถในการสร้างเครือข่าย การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของเครือข่าย คือ เป้าหมาย และความพยายามที่จะทำ ให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ข้าราชการ สกศ. จำเป็นต้องมีความสามารถในการประสานงาน การสร้าง การมีส่วนร่วม และพัฒนาเครือข่าย

8. สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อการบริหารจัดการข้าราชการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ทุกคนต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบ (IT) เพื่อการดำเนินการ และการบริหารของสำนักงานสามารถใช้โปรแกรมสำเร็จรูปของสำนักงานได้ในระดับพื้นฐาน เช่น การสร้าง การแก้ไข จัดเก็บ และส่งพิมพ์ได้ สำหรับในระดับหัวหน้าต้องมีความรู้ความเข้าใจระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารได้

9. สมรรถนะด้านการพัฒนา และปรับใช้กฎหมายการศึกษา มีความสามารถในการศึกษาวิจัย และการประเมินการบังคับใช้กฎหมายการศึกษา เพื่อพัฒนากฎหมายที่จำเป็นในการ พัฒนาการศึกษาเพื่อเติมเต็มกฎหมายที่มีอยู่เดิมและ / หรือปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน

กระทรวงคมนาคมได้กำหนดสมรรถนะในการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 กระทรวงคมนาคมตาม ประกาศคณะกรรมการคัดเลือก ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 กระทรวงคมนาคม เรื่องรับสมัคร คัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 โดยกำหนดเป็นสมรรถนะ ทางการบริหารไว้ 4 สมรรถนะ ดังนี้ (กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม กระทรวง คมนาคม, 2548)

1. สมรรถนะด้านการบริหารคน
 - 1.1 มีทักษะในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น
 - 1.1 มีทักษะในการสื่อสาร
 - 1.1 มีทักษะในการประสานสัมพันธ์
2. สมรรถนะด้านความรู้ในการบริหาร
 - 2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 การมีจิตมุ่งให้บริการ
 - 2.1 การวางแผนกลยุทธ์
3. สมรรถนะด้านความรู้ในการบริหาร
 - 3.1 สมรรถนะด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 3.1 มีความรับผิดชอบพร้อมให้ตรวจสอบได้
 - 3.1 มีการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
 - 3.1 มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร
4. สมรรถนะด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ
 - 4.1 มีความสามารถในการตัดสินใจ
 - 4.1 มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์
 - 4.1 มีความเป็นผู้นำ

สำหรับกระทรวงแรงงานได้กำหนดสมรรถนะไว้พิจารณาคัดเลือกนักบริหาร 9 ในตำแหน่งรองอธิบดีกรมการจัดหางาน รองอธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และรองอธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานตามประกาศคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 ซึ่งได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหาร ไว้ดังนี้ (กระทรวงแรงงาน, 2549)

1. สมรรถนะด้านความรู้ในการบริหาร
 - 1.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุน ผู้อื่นในองค์กรให้มีความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 การมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation) ความมุ่งมั่นในการให้บริการช่วยเหลือเสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่สนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง

1.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ และในระดับปฏิบัติการโดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

1.4 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking) การระบุ กำหนดขอบข่าย และวิเคราะห์ ปัญหาสถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปการตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ

1.5 ความเป็นผู้นำ (Leadership) สร้าง และประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับ และมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรให้การสนับสนุนผู้อื่น ทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการใช้อำนาจ ให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมีอาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กรในทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

2. สมรรถนะด้านการบริหารคน

2.1 การปรับตัว และความยืดหยุ่น (Adaptability and Flexibility) การปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการ ของงาน หรือขององค์กรสามารถทำความเข้าใจ และรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

2.2 ทักษะในการสื่อสาร (Communication) ทักษะ และศิลปะในการรับรู้ และ จับประเด็นจากการฟัง และการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด และ โน้มน้าวผู้ฟัง และ ผู้อ่าน โดยการพูดการเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุน เห็นด้วยอย่างชัดเจน

2.3 การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) การทำงานร่วมกับผู้อื่นที่เอื้อ ต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ในการทำงาน

3. สมรรถนะด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1 การรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) สำนึกในบทบาท หน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับ ผู้อื่นในขณะเดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบ และพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำ และการตัดสินใจ

3.2 การทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result) การบริหารการปฏิบัติงาน ให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ และตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิต และการบริหารที่ ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 การบริหารทรัพยากร ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร (บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ) มีการจัดสรร ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรกลุ่ม และบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

นอกจากนี้ กระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา ได้กำหนดสมรรถนะเพื่อการคัดเลือก นักบริหาร 9 ภายในกระทรวงตามประกาศคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 กระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา เรื่องรับสมัครคัดเลือก ข้าราชการ พลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 โดยมีสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ใช้ ในการพิจารณาคัดเลือก ดังนี้ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2549)

1. สมรรถนะด้านความรู้ในการบริหาร มีความรอบรู้ในการบริหาร โดยมีการ บริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีวิสัยทัศน์ ที่ใช้ยุทธศาสตร์การทำงานบนพื้นฐานความรู้ในการบริหาร จัดการสมัยใหม่ มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน มีจิตมุ่งบริการและเปิดกว้างยืดหยุ่น มีเหตุผล ตลอดจนมีความรู้ในด้านระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่เป็นอย่างดี

2. สมรรถนะด้านความสามารถในการบริหารงานอย่างมืออาชีพ มีความสามารถ ในการบริหารงานอย่างมืออาชีพ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ และทักษะในการตัดสินใจ แก้ปัญหาที่มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ใฝ่รู้ ทันสมัย ติดตาม และรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด สามารถให้ข้อมูลแก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และมีความมุ่งมั่น กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

3. สมรรถนะด้านการบริหารคน มีความสามารถในการบริหารคน โดยมีความสามารถ ในการปรับตัวยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการสื่อสาร สามารถนำข้อสั่งการของผู้บังคับบัญชา ไปถ่ายทอดให้ข้าราชการเกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และตรงตามนโยบาย สามารถที่จะประสานสัมพันธ์กับข้าราชการในทุกระดับชั้น สามารถสร้างทีมงานและทำงานเป็นทีม อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือของหน่วยงานภายในสังกัดกระทรวงการ ท่องเที่ยว และกีฬา และนอกสังกัดได้

4. สมรรถนะด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสามารถในการบริหารงาน แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมุ่งเน้นผลงาน และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ มีวิธีการปฏิบัติงาน ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน เปิดโอกาสให้มีการทำงานโดยยึด หลักการมีส่วนร่วม และมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548, น. 15) ได้กล่าวถึง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและบุคลากรทางการศึกษาปี 2549 - 2551 ว่าการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษารวมถึงผู้บริหารสถานศึกษา คือ มุ่งเน้นให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่ง และมาตรฐานวิชาชีพทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มสาระ (Specification Competency) ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา กำหนด ซึ่งต่อมาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิทยฐานะ และเลื่อนวิทยฐานะ โดยใช้แบบประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) ได้กำหนดสมรรถนะที่ต้องประเมิน 4 สมรรถนะ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549, น. 14)

1. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ : ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.1 คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ การตัดสินใจ โดยผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์เกือบทุกรายการ และเป็นแบบอย่างได้

1.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม / ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน การตัดสินใจโดยมีการทดลองวิธีการ หรือจัดทำคู่มือประกอบการพัฒนางานใหม่ ๆ โดยมีการจัดทำ รายงานการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และมีการเผยแพร่ในวงกว้าง

1.3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง การตัดสินใจโดยมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการพัฒนาผลงานทุกรายการที่ได้รับมอบหมายจนปรากฏผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับในองค์กร และนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง

2. สมรรถนะด้านการบริการที่ดี : ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

2.1 การปรับปรุงระบบบริการการตัดสินใจ โดยศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ นำข้อมูลมาปรับปรุง และพัฒนาระบบบริการในเกือบทุกรายการอย่างต่อเนื่อง

2.2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้องการตัดสินใจ โดยผู้รับบริการร้อยละ 80 ขึ้นไป มีความพึงพอใจระดับมาก

3. สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง : การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการ และวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

3.1 การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการอบรมสัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ การตัดสินใจโดยมีชั่วโมงเข้าประชุม อบรม สัมมนาไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมง / ปี และ

มีการจัดทำเอกสารนำเสนอต่อที่ประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อย 2 รายการ / ปี

3.2 การรวบรวม และประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กร และวิชาชีพการตัดสินใจ โดยมีการสังเคราะห์ข้อมูลความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่ ปรับปรุง ให้ทันสมัยรวบรวมองค์ความรู้สำคัญ เพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

3.3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงานการตัดสินใจ โดยเข้าประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานร้อยละ 80 ขึ้นไป ของจำนวนกิจกรรมที่หน่วยงานจัด

4. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม : การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

4.1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงานการตัดสินใจ โดยให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน สม่่าเสมอเกือบทุกครั้ง

4.2 การแสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมการตัดสินใจโดยแสดงบทบาท ผู้นำ / ผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเหมาะสมเกือบทุกโอกาส / สถานการณ์

4.3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลายการตัดสินใจโดยใช้ทักษะการบริหารจัดการในการทำงานร่วมกับบุคคล หรือคณะบุคคลในหน่วยงานของตน และต่างหน่วยงาน ได้ทุกกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพในเกือบทุกสถานการณ์

4.4 การเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานการตัดสินใจโดยให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานใน โอกาสที่เหมาะสมเกือบทุกครั้ง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ทำการวิเคราะห์ตัวแปรสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังตาราง 2.1

ตารางที่ 2.1

การสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหาร

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะตามบทบาทการบริหาร
Mcclelland (1973)	อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548)	สมรรถนะทางการบริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 12)
1. ความรู้ (Knowledge)	1. สมรรถนะในการ	1. สมรรถนะด้านการปรับตัว
2. ทักษะ (Skill)	บริหารจัดการ	และความยืดหยุ่น
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept)	(Professional Competency Or Role Competency)	(Adaptability and Flexibility)
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits)	เป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถ	2. สมรรถนะด้านทักษะ
5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude)	ในการบริหารจัดการในตำแหน่งความรับผิดชอบ ซึ่งมี	ในการสื่อสาร (Communication)
	ความสำคัญอย่างยิ่งที่บุคคลที่เข้ามาสู่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติตามภารกิจบรรลุผลตามมาตรฐานของตำแหน่งที่กำหนดไว้	3. สมรรถนะด้านการประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness)
	ซึ่งความสามารถด้านการบริหารจัดการ	4. สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)
	เป็นขีดความสามารถที่มีได้ ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน	5. สมรรถนะด้านการมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation)
	โดยจะแตกต่างกันตามบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ	6. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
		7. สมรรถนะด้านรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability)
		8. สมรรถนะด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result)
		9. สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากร (Managing Resources)

(ต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะตามบทบาทการบริหาร
		10. สมรรถนะด้านการตัดสินใจ (Decision Making)
		11. สมรรถนะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking)
		12. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership)
		ปลดกระทรวงคมนาคม (กองการเจ้าหน้าที่สำนักงานปลดกระทรวงคมนาคม, 2548)
		สมรรถนะทางการบริหาร มีดังนี้
		1. สมรรถนะด้านการบริหาร คนได้แก่
		1.1 มีทักษะในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่น
		1.2 มีทักษะในการสื่อสาร
		1.3 มีทักษะในการประสานสัมพันธ์
		2. สมรรถนะด้านความรู้ในการบริหาร ได้แก่
		2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
		2.2 การมีจิตมุ่งให้บริการ
		2.3 การวางแผนกลยุทธ์
		3. สมรรถนะด้านความรู้ในการบริหาร ได้แก่
		3.1 สมรรถนะด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
		3.2 มีความรับผิดชอบ พร้อมให้ตรวจสอบ
		3.3 มีการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

(ต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะตามบทบาทการบริหาร
		3.4 มีความสามารถ ในการบริหาร จัดการทรัพยากร
		4. สมรรถนะด้านการบริหาร อย่างมืออาชีพ ได้แก่
		4.1 ความสามารถในการ ตัดสินใจ
		4.2 ความสามารถในการ คิดเชิงกลยุทธ์
		4.3 ความเป็นผู้นำ
		กระทรวงแรงงาน (2549) สมรรถนะ ทางการบริหาร มีดังนี้
		1. สมรรถนะด้านความรู้ ในการบริหาร ได้แก่ การ บริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) การมีจิต มุ่งบริการ (Customer Service Orientation) ความมุ่งมั่น ในการให้บริการ การวางแผน เชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking) ความเป็นผู้นำ (Leadership)
		2. สมรรถนะด้านการบริหารคน ได้แก่ การปรับตัวและความ ยืดหยุ่น (Adaptability And Flexibility) ทักษะในการสื่อสาร (Communication) การประสาน สัมพันธ์ (Collaborativeness)

(ต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะตามบทบาทการบริหาร
		<p>3. สมรรถนะด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) การทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result) การบริหารทรัพยากรความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร</p> <p>กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2549)</p> <p>สมรรถนะหลักทางการบริหาร มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สมรรถนะด้านความรอบรู้ในการบริหาร 2. สมรรถนะด้านความสามารถในการบริหารงานอย่างมืออาชีพ 3. สมรรถนะด้านการบริหารคน 4. สมรรถนะด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สมรรถนะสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) <p>หลักทางการบริหาร มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. สมรรถนะด้านการบริการที่ดี 3. สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง 4. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

จากตาราง 2.1 ผู้วิจัย ได้ทำการสังเคราะห์ตัวแปรสมรรถนะทางการบริหาร ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล และอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือของกลุ่ม ได้แก่ การแต่งกายเหมาะสมกับโอกาสต่าง ๆ ความมีคุณธรรม และจริยธรรม การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของผู้บริหารตามข้อบังคับมหาวิทยาลัย ความรอบรู้ มีทักษะ และประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจเหมาะสมกับสถานการณ์ การรับฟัง

ปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน การใช้วิธีการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการจูงใจ ความสามารถชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับ การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับปรึกษาหารือ ได้การเป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต แรงจูงใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนางาน การพัฒนาบุคลากร เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล การรักษาผลประโยชน์ของบุคลากรในองค์กร

2. วิสัยทัศน์ หมายถึง การวางเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ เป็นความต้องการในอนาคต โดยมีได้กำหนดวิธีการไว้เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจ เป็นความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราจะไปเป็น หรือเราไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคตที่องค์กร มุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็น หรือจะมีในอนาคต ได้แก่ กำหนดทิศทางจุดหมายการทำงาน ได้ชัดเจน รู้ว่าต้องทำอะไร เพื่ออะไร ทำอย่างไร และเมื่อใด มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทำงานอย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ความเข้าใจในพันธกิจของมหาวิทยาลัย ความเข้าใจในค่านิยมของมหาวิทยาลัย รับรู้ และมีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ / พันธกิจของมหาวิทยาลัย ความท้าทายกับเป้าหมายของการทำงาน สามารถเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรสามารถสะท้อน และคำนึงถึงผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียรวมทั้งสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต สามารถสื่อสารแนวทางในการปฏิบัติราชการให้บุคลากรทุกระดับ สามารถสื่อถึงภาพลักษณ์ และพฤติกรรมของบุคลากร

3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน จัดประชุมชี้แจงผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำกลยุทธ์ ศึกษานโยบายงบประมาณของมหาวิทยาลัย ศึกษาโยบายงบประมาณของรัฐบาล ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พ.ร.บ. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรภายในหน่วยงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงการ / กิจกรรม วิเคราะห์รายการ จัดลำดับความสำคัญของโครงการ / กิจกรรม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ให้บริการนิสิตทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ ในรอบปีที่ผ่านมามีวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม วิเคราะห์ผลการบริหารจัดการ ตามเกณฑ์ตัวชี้วัดคุณภาพที่เกี่ยวข้องในรอบปีที่ผ่านมามีบทบทวนพันธกิจในอดีตที่ผ่านมามีวิเคราะห์บทบาทในปัจจุบัน มองอนาคตโดยพิจารณาข้อมูลจากอดีต และปัจจุบันประกอบกับสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน / กลุ่ม มาเขียนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์จากบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทบทวน ปรับปรุง แพลนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

การรับรู้ภายในองค์กร (การถ่ายทอด) ความพร้อมด้านทรัพยากร (คน, อุปกรณ์ และงบประมาณ)

4. ศักยภาพ เพื่อนำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ความสามารถในการนำเพื่อการเปลี่ยนองค์กรไปสู่สถานะที่เป็นเลิศ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของหน่วยงาน การกระตุ้นให้บุคคลกรให้ใช้ปัญญาในการทำงาน การสนับสนุนดูแลผู้ตามรายบุคคล การเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยม และการปฏิบัติทางวิชาชีพ การแสดงออกถึงความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้สามารถรองรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหน่วยงาน กำหนดวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนต่อการจัดการเรียนการสอน กำกับดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เน้นการทำงานร่วมกับชุมชน มีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ มีความสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี

5. การควบคุมตนเอง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการหนึ่งวิธีการใด หรือหลายวิธี เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยที่บุคคลนั้น เป็นผู้กำหนดพฤติกรรมเป้าหมายกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และควบคุมตัวเองทั้งภายใน และภายนอกของบุคคล อันจะมีผลต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นด้วยตนเอง ได้แก่ ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพ หรือไม่เหมาะสม แม้จะรู้สึกว่าคุณกระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้ อุดกั้นไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น อาจเลียงออกไปจากสถานการณ์ (ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์) ชั่วคราวหากกระทำได้ หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์ รู้สึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่ได้แสดงออกมา ไม่ได้ตอบรุนแรงแม้จะถูก ขู่ข่มจากฝ่ายตรงข้าม และยังคงสติปฏิบัติตนต่อไปได้อย่างสงบ รู้สึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน แต่สามารถเลือกวิธีการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติงาน หรือตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ในสภาวะความกดดันต่อเนื่อง สามารถจัดการกับความเครียด หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความรุนแรงทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับอารมณ์และความเครียดที่อาจเกิดขึ้น ละวางอารมณ์ความรุนแรงทั้งปวง โดยการพยายามทำความเข้าใจต้นเหตุ เข้าใจตนเอง เข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจผู้อื่น ตลอดจนบริบท และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อาจให้อภัยหรือปล่อยวางได้ตามแต่กรณี

6. การสอนงาน และการมอบหมายงาน หมายถึง การสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง เป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนา เพื่อมุ่งพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) เพื่อให้การทำงานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ถ่ายทอดเทคนิค และวิธีการทำงาน เพื่อให้มีศักยภาพ (Potential) ในการทำงานที่สูงขึ้น มีความก้าวหน้า

ในหน้าที่การงาน อันนำมาซึ่งตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในอนาคต ได้แก่ แบ่งเบาภาระงาน ซึ่งลูกน้องทำงานได้อย่างถูกต้องส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด มีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขึ้นตอน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีโอกาสชี้แจงจุดเด่น หรือจุดที่ต้องการให้ลูกน้องปรับปรุงการทำงาน สามารถแจ้งให้ลูกน้องรู้ถึง วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และปัญหา (Goal) การเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์กร มีโอกาสรับรู้ความต้องการที่ลูกน้องคาดหวัง รับรู้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของลูกน้อง สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้างาน และลูกน้อง เนื่องจากการพูดคุย ปรึกษากันมากขึ้น ซึ่งจะเป็นวิธีการหนึ่งในการลดอัตราการลาออกของลูกน้อง เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ลูกน้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย(Performance Goal) ตามแผนงานที่กำหนด ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Working) ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม มีการร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิดหาแนวทางป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

7. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ หมายถึง การใช้ทักษะในการบริหารตลอดจนความสามารถของผู้บริหาร ในการติดต่อประสานงาน สั่งการ และกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ การวางแผน และกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน การสนับสนุนให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการ ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำนโยบายมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายภายในกรอบเวลาที่กำหนด และการนำผลการประเมินมาทบทวนนโยบาย ปรับปรุง และพัฒนาองค์กร

8. การมองภาพองค์รวม หมายถึง ความคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิด หรือแนวคิดอันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์ หรือข้อมูลหลากหลายนานาทัศนะ ได้แก่ ขวนขวายหาโอกาสพัฒนาตนเอง และสนับสนุนชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาความรู้ ศักยภาพ ฯลฯ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่ตนรับผิดชอบอยู่ เชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความประสงค์ และมีความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ให้คำแนะนำอย่างละเอียด และ / หรือสาธิตวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่าง สอนงาน หรือให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการพัฒนางานหรือการปฏิบัติงานตน ชี้แนะแหล่งข้อมูล และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาของผู้อื่นให้แนวทาง หรือสาธิตการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่างพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบให้การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือในภาคปฏิบัติ เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน / ปฏิบัติตนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (เช่น สนับสนุนทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ในฐานะผู้มี

ประสบการณ์มาก่อน ฯลฯ) ที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติ ถามคำถาม ทดสอบ หรือใช้วิธีการอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบว่าผู้อื่นเข้าใจคำอธิบาย หรือไม่แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 3 และให้โอกาสผู้อื่นได้พัฒนาตนเองให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการเรียนรู้ และพัฒนาผลการปฏิบัติตนออกไปจากวิธีปฏิบัติตามปกติ สนับสนุนให้มีโอกาสเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบใกล้เคียง หรือเชื่อมโยงกัน เพื่อพัฒนาความสามารถ และประสบการณ์ในการมองภาพรวมของบุคลากรให้คำติชมผลการปฏิบัติงาน / ปฏิบัติตนของผู้อื่น เพื่อส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง ตัดทิ้งพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะเจาะจงเป็นกรณีไปโดยปราศจากอคติส่วนบุคคล เมื่อให้ความเห็นต่อผลการปฏิบัติปัจจุบัน ก็แสดงความคาดหวังในเชิงบวกว่าผู้ได้รับคำติชมมีศักยภาพ และจะพัฒนาไปได้ดีในทางใด ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับบุคลิก ความสนใจ ความสามารถเฉพาะบุคคล ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาที่เหมาะสม สนับสนุนให้มีโอกาสเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบใกล้เคียง หรือเชื่อมโยงกัน เพื่อพัฒนาความสามารถ และประสบการณ์ในการมองภาพรวมของบุคลากรมอบหมายงานที่เหมาะสม และมีประโยชน์ คอยมองหาโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนา หรือประสบการณ์อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และพัฒนาของผู้อื่น เข้าใจ และสามารถระบุความจำเป็น หรือความต้องการในการฝึกอบรม หรือพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่องาน และเป็นประโยชน์ต่อศักยภาพ บุคลิกภาพ ทักษะการใช้ชีวิต และพัฒนาการส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้รับบริการ และกำหนดแผนงาน โครงการ หรือโอกาสการเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนานั้น และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรณรงค์ ส่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของตนอย่างเป็นระบบ โดยตระหนักถึงความสำคัญของพลังศักยภาพของคนในการพัฒนา มหาวิทยาลัย

9. การดำเนินการเชิงรุก หมายถึง การทำงานที่มีการวางแผนล่วงหน้า อย่างละเอียด รอบคอบ รู้จักและรับผิดชอบตนเอง โดยสามารถที่จะเลือกตอบสนองแรงกระตุ้นภายนอกในมุมมอง และคุณค่าของตนเองที่ไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลสิ่งแวดล้อมรอบข้าง และสถานการณ์ภายนอกบีบบังคับให้ต้องจำใจทำการทำงานเชิงรุก จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (Proactive Approach) กล่าวคือ มีอิสรภาพในการเลือก (Freedom to Choose) ตอบสนองพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง โดยมีความเชื่อมั่นในคุณค่า 4 ประการ คือ (นุชรัตน์ สิริประภาวรรณ, 2547, น. 40 - 41) การรู้จักตนเอง (Self - Awareness) ตัดสินใจเลือกที่จะทำอะไรสิ่งใดมีอิทธิพลต่อตัวเรา จินตนาการ (Imagination) สามารถคาดเดาเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ มีวิจารณ์ญาณ (Conscious) ตระหนักรู้อยู่ในใจว่าสิ่งใดถูกหรือผิด มีวินัยควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้อีกทั้งมีความคิด และการกระทำสอดคล้องกันความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ (Independent Will) เลือกกระทำสิ่งใดตามที่ตนเองตระหนัก (Self - Awareness) โดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมรอบข้าง

9.1 คุณสมบัติของพนักงานเชิงรุก ผู้ปฏิบัติงานเชิงรุกควรมีทักษะ และคุณสมบัติ ดังนี้

9.1.1 คาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า (Foreseen) คือ มองเห็นภาพในอดีต ปัจจุบัน และคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เช่น มองเห็นปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน ยังเกิดปัญหาขึ้นอีก และคาดการณ์ว่าปัญหานี้จะทวีความรุนแรง หรืออาจเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบอื่น ๆ โดยไม่ประเมินสถานการณ์ต่ำกว่าหรือสูงเกินจริง เพื่อวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

9.1.2 มีทักษะการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี (Analytical Skill) เลือกได้ว่าปัญหาใด มีแนวโน้มวิกฤตในอนาคต พร้อมทั้งวิเคราะห์สาเหตุ และอุปสรรคของปัญหา

9.1.3 รู้จักองค์กร (Organization Awareness) ต้องรู้จักองค์กรทั้ง 4 ด้าน คือ ธุรกิจขององค์กร พฤติกรรมของคนทั้งองค์กรวัฒนธรรมภายในองค์กร และการบริหาร การเข้าใจองค์กรทั้ง 4 ด้าน เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้สามารถเลือกวางแผนกลยุทธ์ และวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคคล

9.1.4 มีเทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ (Presentation Skill) มีทักษะการถ่ายทอดความคิดที่วางแผนไว้ให้ผู้บริหารเข้าใจ และยินดีสนับสนุน

9.1.5 มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (Creditability) การเป็นผู้นำกลยุทธ์ หรือเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changed Agent) ได้ดีในองค์กรนั้น สิ่งสำคัญ คือ ได้รับการยอมรับ และความน่าเชื่อถือจากบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร เพราะมีส่วนทำให้บุคลากรทุกคนยินดีให้ความร่วมมือ และเปลี่ยนแปลงตาม

9.2 แนวทางการพัฒนาคนให้มีอุปนิสัยเชิงรุก การที่บุคลากรขององค์กรจะเป็นผู้ปฏิบัติงานเชิงรุก สิ่งสำคัญ คือ บุคลากรต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีอุปนิสัยเชิงรุก ซึ่งมีแนวทาง ดังนี้

9.2.1 เข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร และธุรกิจ

9.2.2 ทราบแนวทางดำเนินการในองค์กรบรรลุเป้าหมาย

9.2.3 สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ศักยภาพ และความสามารถของตนเองว่าเหมาะสมกับงาน และองค์กรหรือไม่

9.2.4 มีศักยภาพ และความรู้เรื่องงาน

9.2.5 สามารถประเมินอุปสรรค และโอกาสสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมรอบตัว เช่น วัฒนธรรมองค์กร ทักษะของบุคลากรที่ส่งผลต่อการทำงานของตน

9.2.6 สามารถปรับข้อจำกัด หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส

9.2.7 รู้จักองค์กร และเข้าใจพฤติกรรมบุคลากรทั้งองค์กร (พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส)

9.2.8 เข้าใจ และวิเคราะห์เพื่อปรับตัวและวิธีการให้เข้าสถานการณ์ (รู้จักกาลเทศะว่าควรทำหรือไม่ควรทำ)

9.2.9 มีความคิดอิสระในการเลือก (Independent Will) ไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของ
สิ่งแวดล้อม

9.2.10 มีวิจรรย์ญาณว่าสิ่งใดถูกต้อง และเหมาะสม

9.2.11 สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ

9.2.12 สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบันตลอดจนสามารถวางแผน
ป้องกันปัญหา หรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

9.3 ลักษณะของสมรรถนะการดำเนินการเชิงรุก ได้แก่

9.3.1 เล็งเห็นโอกาสในขณะนั้น และไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์
ในงาน

9.3.2 เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และลงมือหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า

9.3.3 ลงมืออย่างฉับไวเมื่อเกิดปัญหา หรือในเวลาวิกฤติ

9.3.4 กระทำการแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่ จะวิเคราะห์
สถานการณ์ก่อน และรอให้ปัญหาคลีคลายไปเอง

9.3.5 รู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค

9.3.6 มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่ และแหวกแนวที่อาจเป็นประโยชน์
ต่อการแก้ไขปัญหา

9.3.7 คาดการณ์ และลงมือกระทำล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยง
ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 3 เดือนข้างหน้า

9.3.8 ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ปัญหา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้
เกิดขึ้นในองค์กร

9.3.9 คาดการณ์ และลงมือกระทำล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยง
ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 4 - 12 เดือนข้างหน้า

9.3.10 คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา
ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

9.3.11 คาดการณ์ และลงมือกระทำล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยง
ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า

9.3.12 สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้
เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหา หรือสร้างโอกาสในระยะยาว

10. ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์
เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการในองค์กรของตนเอง และองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง

เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กร ได้แก่ เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ได้อย่างถูกต้อง เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร รู้ว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจ หรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญเข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าถึงใดอาจกระทำได้หรือไม่ อาจกระทำให้บรรลุผลได้รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตน และของภาครัฐ โดยรวมตลอดจนปัญหาและโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ และเข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายใน และภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐ และภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็นโอกาสกำหนดจุดยืน และทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ

2.2 บทบาทเกี่ยวกับการบริหาร

2.2.1 ความหมายของผู้บริหาร

ประภาพรณ รักเลียง (2556) ได้ให้ความหมายของผู้บริหาร (Manager) และแยกระดับของผู้บริหาร ไว้ดังนี้ ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นทางการต่อการสนับสนุนความพยายามในการทำงานของคนอื่น จากแนวคิดนี้ ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ทำในสิ่งที่สำเร็จในเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพมากขึ้น และบุคคลมีความพึงพอใจผลสำเร็จนี้ เกิดจากการที่ผู้บริหารใช้แนวคิดการบริหารแบบใหม่ คือ การช่วยเหลือ (Helping) และการสนับสนุน (Supporting) มากกว่าที่จะใช้แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ยิ่งไปกว่านั้น คำว่า บริหารในองค์กรสมัยใหม่จะถูกกำหนดบทบาทให้เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้สอน (Coach) หรือผู้นำทีม (Team Leader)

2.2.2 ระดับของผู้บริหาร

การบริหารในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่จะมีผู้บริหารหลายระดับ ซึ่งอาจจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ด้วยกัน คือ 1) ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารกลยุทธ์ (Top - Level Managers หรือ Strategic Managers) 2) ผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้บริหารยุทธวิธี (Middle - Level Managers หรือ Tactical Managers) 3) ผู้บริหารระดับต้น หรือระดับปฏิบัติการ (Frontline Managers หรือ Operational Managers)

2.2.2.1 ผู้บริหารระดับสูง (Top - Level Managers) เป็นผู้บริหารระดับอาวุโสขององค์กร และรับผิดชอบภาพรวมของการบริหารขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงอาจ หมายถึง ผู้บริหาร กลยุทธ์ (Strategic Managers) ที่มองภาพองค์กรในระยะยาว มุ่งความเจริญเติบโต และประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงไม่ได้รับผิดชอบเฉพาะการบริหารองค์กรเท่านั้น แต่จะรับผิดชอบในการติดต่อสัมพันธ์กับองค์กรอื่น และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) การติดต่อสัมพันธ์นี้ บ่อยครั้งทำให้ผู้บริหารสามารถย้ายงานของบุคคล และองค์กรได้

2.2.2.2 ผู้บริหารระดับกลาง (Middle - Level Managers) เป็นผู้ที่อยู่ต่ำกว่าผู้บริหารระดับสูง และอยู่เหนือผู้บริหารระดับต้น หรือระดับปฏิบัติการ บางครั้งเรียกว่า ผู้บริหารยุทธวิธี (Tactical Managers) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการแปลงเป้าหมาย และแผนพัฒนาที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์เฉพาะ และกิจกรรม

2.2.2.3 ผู้บริหารระดับต้น (Front Line Managers) เป็นผู้บริหารระดับต่ำสุด เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ติดตามการปฏิบัติงานขององค์กร บางครั้งจะเรียกผู้บริหารระดับนี้เป็นชื่ออย่างอื่นว่า ผู้ควบคุมงาน หรือผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้บริหารระดับต้นจะส่งการพนักงานทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดมาจากผู้บริหารระดับกลาง สรุปคือ เป็นผู้นำแผนจากผู้บริหารระดับกลางสู่การปฏิบัติบทบาทนี้ จะมีความยุ่งยากมากในองค์กร เพราะผู้บริหารระดับต้นต้องทำการประสานงานระหว่างกลุ่มผู้บริหารกับกลุ่มพนักงานทั่วไป

2.2.3 บทบาทของผู้บริหาร

Mintzberg (1979) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทการบริหารจัดการของผู้บริหารไว้ทั้งหมด 10 บทบาท ดังนี้ 1) บทบาทประมุข (Figurehead Role) สืบจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการในฐานะของหัวหน้าองค์กร จึงถูกกำหนดให้แสดงหน้าที่เป็นตัวแทน หรือสัญลักษณ์ขององค์กรที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ หรือลักษณะของสังคม โดยหน้าที่ในบทบาทประมุข ประกอบด้วย การลงนามในเอกสาร ประชานการประชุม หรือพิธีการต่าง ๆ การเข้าร่วมในพิธีการทางศาสนาและต้อนรับผู้ที่มาเยี่ยมชมองค์กรอย่างเป็นทางการ ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นงานประจำของผู้บริหาร 2) บทบาทผู้นำ (Leader Role) ผู้บริหารเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการทำให้หน่วยย่อยต่าง ๆ ในองค์กร

ปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Function) อย่างผสมผสาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในการนำเพื่อนร่วมงาน ต้องแน่ใจว่าเพื่อนร่วมงานได้รับการจูงใจ และก่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน กิจกรรมการบริหารจัดการทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การจ่ายเงินค่าจ้าง การฝึกอบรม การยกย่องชมเชย การดำเนินคดียื่นการส่งเสริมสนับสนุนให้ทำงานและเจริญก้าวหน้า และการให้ออกจากงานอย่างไรก็ตามบทบาทผู้นำครอบคลุมกิจกรรมการบริหารจัดการทั้งหมด รวมทั้งกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันนี้ 3) บทบาทผู้ประสานงาน (Liaison Role) บทบาทผู้ประสานงานของผู้บริหารครอบคลุมถึงพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างและจรรโลงเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร ความสัมพันธ์เหล่านี้ เป็นสิ่งจำเป็นในฐานะที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสาร และแหล่งสนับสนุน การพัฒนาการติดต่อ และความสัมพันธ์เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่ต้องเชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก ความสัมพันธ์ในแนวนอน (Horizontal Relationships) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น หัวใจของบทบาท ผู้ประสานงาน คือ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล และองค์กรใหม่หรือเครือข่ายพันธมิตรใหม่เพิ่มขึ้น รักษาสัมพันธ์ภาพ และสร้างความประทับใจกับเครือข่ายเดิม ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้รับความนิยม และการสนับสนุน 4) บทบาทผู้รับข่าว (Monitor Role) ผู้บริหารต้องแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การอ่านรายงาน และบันทึกต่าง ๆ รายงานการเข้าร่วมประชุม และข้อสรุป และข้อสังเกตจากบุคคลภายนอก เป็นต้น ข้อมูลข่าวสารบางเรื่องมาจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลภายนอก ข้อมูลข่าวสารเกือบทั้งหมดจะถูกวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและโอกาส และพัฒนาความรู้ความเข้าใจต่อเหตุการณ์ภายนอก และกระบวนการภายในแผนกต่าง ๆ ของผู้บริหาร เพื่อให้ประกอบการตัดสินใจ 6) บทบาท ผู้กระจายข่าว (Disseminator Role) ผู้บริหารมีโอกาสเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ซึ่งเพื่อนร่วมงานไม่สามารถกระทำได้ ผู้บริหารเป็นผู้รับข้อมูลข่าวสารจากบุคคลภายนอก หรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วส่งไปยังสมาชิกในองค์กร ข้อมูลข่าวสารบางเรื่องเป็นข้อเท็จจริงตามหลักธรรมชาติ บางเรื่องผู้บริหารต้องแปลความหมายและการบูรณาการจากผู้ที่มีอำนาจขององค์กร ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงบางเรื่องสามารถส่งต้นฉบับไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทันทีบางเรื่องผู้บริหารต้องแปลความหมาย และเรียบเรียงใหม่ข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อแหล่งข้อมูลหรือผู้ให้ข่าว หรือมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือต้องรับผิดชอบต่อคำถามของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องแปลงข้อมูลข่าวสารนั้นให้อยู่ในรูปของแนวทางการทำงาน อาทิ กฎระเบียบ เป้าหมาย หรือมาตรฐานงานขององค์กร เป็นต้น 7) บทบาทโฆษก (Spokesman Role) ผู้บริหารต้องถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปสู่บุคคลภายนอกแผนกของตน อาทิ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้นต้องรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปตามลำดับ ผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานต่อรัฐมนตรีว่าการ

กระทรวง หรือรัฐบาล ผู้บริหารแต่ละระดับถูกคาดหวัง ให้แสดงบทบาทเหมือนกับเป็นผู้แนะนำ ชักชวน (Lobbyist) และประชาสัมพันธ์แผนของตน ไปยังผู้บริหารระดับสูงและบุคคลภายนอก

8) บทบาทผู้ริเริ่มดำเนินการ (Entrepreneur) ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน หรือหัวหน้าแผนก ต้องเป็นผู้ริเริ่ม และผู้วางแผนควบคุมการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มี โอกาสประสบความสำเร็จในสถานการณ์ ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในรูปแบบของการปรับแผน อาทิ การพัฒนาระบบงาน การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดซื้อเครื่องใหม่ ๆ หรือ การจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ เป็นต้น การปรับแผนบางแผนผู้บริหารระดับสูงต้องให้คำปรึกษา โดยตรงแก่ผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้นและบางแผนอาจมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงมา หรือ ผู้รับผิดชอบแผนงานนั้น เป็นผู้ดำเนินการปรับแผน

9) บทบาทผู้แก้ไขปัญหา (Disturbance - Handle Role) ในบทบาทผู้แก้ไขปัญหา ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นอย่าง ทันทีทันใด ซึ่งไม่สามารถละเลยได้ ผู้บริหารต้องรับรู้ถึงความรับผิดชอบ หรือความแปรเปลี่ยนที่ เกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ และต้องมีความตั้งใจในการแก้ไขปัญหาให้ประสบความสำเร็จ ปัญหาหรือ เหตุการณ์ฉุกเฉินเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน อาทิ ความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา การสูญเสียผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นคนสำคัญ ไฟไหม้ หรืออุบัติเหตุห่มุ การประท้วงน้ำท่วม และอื่น ๆ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการแสดงบทบาท ผู้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ก่อนบุคคลอื่นในองค์กร

10) บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role) ผู้บริหารมีอำนาจในการจัดสรรทรัพยากร ขององค์กร ได้แก่ เวลาางงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวก และบริการต่าง ๆ บทบาทในการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญ ประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ การวางแผน การใช้เวลา การวางแผนการปฏิบัติงาน และการให้อำนาจการตัดสินใจในการวางแผนการใช้เวลา ผู้บริหารต้องสื่อสารให้บุคคลอื่นทราบว่าอะไรสำคัญ อะไร ไม่สำคัญ และในแต่ละช่วงเวลาควร จะทำอะไร ในการวางแผนการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องควบคุม และจัดทำตารางการใช้เวลาของบุคคล อื่น ๆ ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะตัดสินใจว่าจะทำอะไร โดยใคร และอยู่ภายใต้เงื่อนไขอะไร เพื่อให้ แน่ใจว่าเรื่องนั้นเป็นประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญในลำดับสูงในการใช้อำนาจการตัดสินใจ ถึงแม้ว่า ผู้บริหารจะมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว แต่จะยังคงควบคุมการตัดสินใจ ที่สำคัญไว้ เพื่อให้แน่ใจว่าเวลาและพลังงาน (Energy) ถูกใช้ไปในเรื่องที่สำคัญอย่างเหมาะสม

11) บทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator Role) บทบาทของผู้บริหารในระหว่างการเจรจาต่อรอง เป็นไปได้ที่จะมีทั้งบทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร บทบาทโฆษก และบทบาทประมุข ซึ่งรวมกันเป็น บทบาทผู้เจรจาต่อรอง ผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองที่สำคัญต่าง ๆ ได้แก่ การเรอต่อรองกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวง การเจรจาต่อรองกับสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม หรือ ที่ปรึกษา ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญ และการเจรจาต่อรองอื่น ๆ ที่ไม่ใช่งานประจำ อาทิ เช่น การเข้าถือ

กรรมสิทธิ์ธุรกิจอื่น ๆ การใช้ประโยชน์จากการกู้ยืมเงินจำนวนมาก เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น จะต้องแสดงบทบาทนี้ด้วย แต่จะเป็นการเจรจาต่อรองที่เกิดขึ้นในระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร และส่วนมากจะเป็นการเจรจาต่อรองที่ไม่เป็นทางการ

จากบทบาทการบริหารจัดการของผู้บริหารทั้ง 10 บทบาท สามารถจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) บทบาทในการติดต่อระหว่างบุคคล (Interpersonal Role) ประกอบด้วย บทบาทประมุข บทบาทผู้นำ และบทบาทผู้ประสาน เป็นบทบาทผู้บริหารในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ 2) บทบาทในด้านสารสนเทศ (Informational Role) ประกอบด้วย บทบาทผู้รับข่าว บทบาทผู้กระจายข่าว และบทบาทโฆษก เป็นบทบาทผู้บริหารในการแลกเปลี่ยน และประมวลข้อมูลสารสนเทศ 3) บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Role) ประกอบด้วย บทบาทผู้ริเริ่ม บทบาทผู้แก้ไขปัญหา บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง เป็นบทบาทของผู้บริหารในการใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการตัดสินใจ

2.2.4 ทักษะของผู้บริหาร

2.2.4.1 ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามความต้องการงานสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร คือ ต้องช่วยเหลือบุคคลอื่นให้สามารถทำงานได้และประสบผลสำเร็จ Katz (1955) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้จำแนกทักษะที่สำคัญของผู้บริหารออกเป็น 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) และทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) โดยทักษะแต่ละด้านจะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร แต่ละระดับแตกต่างกันออกไป ดังภาพ

2.2.4.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นความสามารถในการใช้ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ ทักษะด้านเทคนิคนี้จะได้มาจากการเรียนรู้ จากสถานศึกษา และการพัฒนาจากการฝึกอบรม และประสบการณ์จากการทำงาน ทักษะด้านเทคนิค ในองค์กรเครื่องข่ายสมัยใหม่จำเป็นต้องใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ จากภาพแสดงให้เห็นว่าทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับต้น คำถามที่ใช้บ่อยมาก ในการสัมภาษณ์บุคคลเข้าทำงาน และต้องเตรียมคำตอบไว้ให้ดี คือ ท่านสามารถทำอะไรในตำแหน่งนี้ได้บ้าง

2.2.4.3 ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารที่ทักษะด้านมนุษยจะมีความเข้าใจตนเอง (Self - Awareness) ในระดับสูง เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และมีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) โดยที่ความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเอง และมีสัมพันธภาพที่ดีกับคนอื่น จากภาพจะแสดงให้เห็นว่าทักษะด้านมนุษยเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เช่นเดียวกัน คำถาม

ที่มักถูกใช้ถามในการสัมภาษณ์บุคคลเกี่ยวกับทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) คือ ท่านจะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเป็นอย่างดีได้อย่างไร

2.2.4.4 ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์และคิดแก้ไขปัญหาที่ยุกยักซับซ้อน ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับชอบองค์กร และจะประสบกับปัญหาที่ยุกยักซับซ้อนมาก และมีผลกระทบในระยะยาว

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

2.3.1 ความหมาย และความสำคัญ

การบริหารจัดการ คำว่า การบริหารจัดการตรงกับ ภาษาอังกฤษว่า “Management” แปลเป็นภาษาไทยว่า การจัดการ หรือการบริหาร หรือการบริหารจัดการก็ได้ ซึ่งในหนังสือองค์กร และการจัดการฉบับสมบูรณ์ โดย ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” คำว่า “การบริหาร” (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงเป็นคานิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึงผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหาร คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) ภาวะการนำ การสั่งการ (Leading / Directing) หรือการอำนวยการ และการควบคุม (Controlling) โดยมีความสัมพันธ์กับหลักทรัพยากรขององค์กร (6 M's) ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญ ในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

บุญทัน ดอกไธสง (2537) มีความเห็นว่า การบริหารจัดการมีคำสองคำ คือ การบริหาร (Administration) และคำว่า การจัดการ (Management) ซึ่งทั้งสองคำแตกต่างกัน โดยให้ความหมายว่าการบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการ เพื่อผลกำไรของคนในองค์กร ส่วนคำว่า “การจัดการ” (Management) มักเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย หรือตามแผนที่วางไว้ ซึ่งเป็นคำที่นิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business Management) ซึ่งการจัดการองค์กรต้องมีมหาวิทยาลัยราชภัฏ คำที่มาควบคู่กัน คือ คำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) หมายถึง บุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร โดยหน้าที่หลักของผู้จัดการ คือ การจัดการองค์กรนั่นเอง นอกจากนี้ บุญทัน ดอกไธสง (2553) ได้อ้างความหมายจาก (Oxford Dictionary) คำว่า (Administration) มีความหมายแคบกว่าการจัดการเพราะคำว่า

(Admin) เป็นบริการภาครัฐ ข้าราชการนำนโยบายที่ได้รับมาจากคำสั่ง (คนอื่น ๆ) ที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ (Procedures) เพื่อนำไปปฏิบัติบริหารในสำนักงาน (Public Admin) มีจุดเน้นที่กระบวนการ (Process) ตามกฎ ระเบียบ และประเพณี ส่วนคำว่า (Management) มีความหมายตรงกันข้ามกับคำว่า (Administration) คือ ทำหน้าที่ จัดการแนะนำ (Conduct) ควบคุมกิจการ (Affairs) ในการปฏิบัติหน้าที่ และมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อบรรลุตามจุดประสงค์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยความรับผิดชอบ เพื่อบรรลุผลสำเร็จอย่างแท้จริง (Public Management) เป็นสัมฤทธิ์ผลและความรับผิดชอบตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย จึงสรุปได้ว่า การบริหารจัดการยุคใหม่ หรือปัจจุบันได้เปลี่ยนจากคำว่า (Administration) เป็น (Management) เนื่องจากปัจจัยหลักสองประการ คือ การเปลี่ยนแปลงภาครัฐปรับไปสู่กิจการสาธารณะ โดยใช้หลักการภาค ธุรกิจโดยการแปรรูปให้สัญญาแก่ภาคเอกชน และมีแนวโน้มที่เคลื่อนออกจากระบบราชการไปสู่หลักการสาธารณะ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษาได้กำหนดการบริหารจัดการไว้ว่า หมายถึง ประสิทธิภาพในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยมีสถาบันทำหน้าที่ กำกับนโยบาย การดำเนินการตามแผน การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และทรัพย์สิน การบริหารสวัสดิการที่จัดให้กับนักศึกษา และบุคลากร ทุกระดับ รวมทั้งกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่กำหนดไว้มีการเผยแพร่ผลการกำกับดำเนินงานของสถาบัน และการบริหารจัดการของผู้บริหารทุกระดับสู่ประชาคมภายในสถาบัน และภายนอกสถาบัน ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ประกอบด้วย หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบต่อหลักการตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า (Gannon, 1977 และ สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์, 2549) ได้ให้ความหมาย ของการบริหารจัดการว่า เป็นชุดของกิจกรรมที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งผู้บริหารได้สร้างขึ้น รักษาไว้ และปรับปรุงองค์การทั้งหลายให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นใน 4 มิติ คือ มิติที่ 1 การออกแบบองค์การ (Organization Design) มิติที่ 2 การวางแผน และการควบคุม (Planning and Control) มิติที่ 3 กระบวนการทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Processes) และ มิติที่ 4 การตัดสินใจ (Decision Making)

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (Set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) รวมถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาด และคุ้มค่า (Cost - Effective) เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) ซึ่งสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right Decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ และที่สำคัญที่สุด ก็คือ ผลสำเร็จของการบริหารจัดการ จึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลพร้อม ๆ กัน

2.3.2 องค์ประกอบของการบริหารจัดการ

องค์ประกอบของการบริหารจัดการที่สำคัญมี 4 ประการ อธิบายได้ ดังนี้

2.3.2.1 การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการการวางแผน จึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการ โดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ให้ประสบความสำเร็จ และการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่าการจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคล เข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผน จะต้องประกอบด้วยผู้บริหาร และพนักงานภายในองค์กร การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอก และทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีต และปัจจุบัน เพื่อคาดคะเน เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (Mission) การคาดคะเน เหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต และแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ ที่ใช้และที่สำคัญการวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาด และสามารถกำหนด เป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่า ที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอก และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นการตัดสินใจ (Decision Making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็น เพราะว่ามีมีการเปลี่ยนแปลง ของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่งทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจ คือ การวางแผน ที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผล และ ทรงประสิทธิภาพ

2.3.2.2 การจัดการองค์กร (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารจะต้อง ให้ความสำคัญตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโครงสร้าง องค์กรที่ออกแบบไว้มีความเหมาะสมที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร และการจัดการองค์กร ที่สำคัญคือ การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ขนาดของการ ควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ต้องการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้น หรือลดลง หรือรวมกัน โครงสร้าง องค์กร จะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากร และวิธีการพิเศษ ซึ่งได้มีการกำหนดขึ้นในภาคธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากร และกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้าง ด้านผลิตภัณฑ์ หรือลูกค้า โดยมีรูปแบบทั่วไปของการจัดแผนก คือ ตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) และด้านเมทริกซ์ (Matrix)

2.3.2.3 การนำ หรือการสั่งการ (Leading / Directing) หมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงาน และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจได้ยาก การนำหรือการสั่งการ จึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป ผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่ง การอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้ อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรม ด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการ จึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงาน ไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

2.3.2.4 การควบคุม (Controlling) เป็นการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผล และประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กร หรือธุรกิจ ที่ประสบความสำเร็จ ล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลย เพิกเฉย หรือ ในทางกลับกัน คือ มีการควบคุมมากเกินไปจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร ซึ่งการควบคุมที่ดีย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการสิ่งสำคัญของการบริหารที่ต้องควบคุม ได้แก่ ปริมาณงาน (Quantity) คุณภาพของงาน (Quality) เวลา (Time) และค่าใช้จ่าย (Cost) (Martin Gannon, 1977 และ สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549) ได้กล่าวถึง มิติ 4 ด้าน ของการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถนำไปปรับใช้ในทุก ๆ องค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ องค์กรการกุศล หน่วยงานราชการ และองค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์กรทั้ง 4 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 การออกแบบองค์กร (Organization Design) หมายถึง การที่องค์กรถูกออกแบบขึ้น โดยจะต้องพิจารณาในเรื่องสายงานความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมามีส่วนสำคัญในการทำให้การจัดองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

มิติที่ 2 การวางแผน และการควบคุม (Planning and Control) การวางแผนประกอบด้วย 2 กิจกรรมหลัก ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และประการที่สองการหาวิธีการต่าง ๆ มาใช้ เพื่อให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วิธีการให้บรรลุวัตถุประสงค์ อาจเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนยุทธวิธี (Tactical Plan) ที่ผู้บริหารต้องออกแบบให้

เหมาะสมกับองค์การ ส่วนการควบคุมเป็นการตรวจสอบแผน และดูว่าการปฏิบัติงานมีความคลาดเคลื่อนจากแผนที่กำหนดไว้อย่างไร ในหลายกรณี การควบคุมจะแก้ไขสิ่งที่คลาดเคลื่อนจากแผนไปได้เองโดยอัตโนมัติ การควบคุม ประกอบด้วย แนวคิด 2 ประการ คือ การควบคุมทั่วทั้งองค์การ และระบบสำคัญ ๆ และเน้นการ ควบคุมสมาชิกขององค์การ เพื่อจะได้ติดตามผลการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

มิติที่ 3 กระบวนการทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Processes) เป็นมุมมองของการบริหารจัดการกิจกรรมภายในองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายในกลุ่มคนงาน ระหว่างฝ่ายคนงาน และฝ่ายบริหาร และระหว่างฝ่ายบริหารด้วยกันเอง และกิจกรรมที่สำคัญในมิตินี้คือ ลักษณะผู้นำภายในองค์การ พฤติกรรมของกลุ่มการติดต่อสื่อสารภายในระหว่างกลุ่มต่าง ๆ

มิติที่ 4 การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นมิติสุดท้ายของการบริหารจัดการ ได้แก่ การที่ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารในระดับใดก็ตาม ได้รับรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถระบุถึงเหตุที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ผู้ตัดสินใจ ควรได้มีการพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาหลาย ๆ ทาง และหาทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาและปฏิบัติตามทางเลือกนั้น การตัดสินใจ จึงเป็นมิติที่สำคัญและถือเป็นหัวใจของกิจกรรมในการบริหารจัดการองค์การ ดังกล่าว

2.3.3 ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การ

ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การสามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มทฤษฎีแบบคลาสสิก กลุ่มทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และกลุ่มทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2541) ซึ่งสามารถอธิบาย ได้ดังนี้

2.3.3.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มทฤษฎีแบบคลาสสิก (The Classical Theory) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก ทางการบริหารในยุคดั้งเดิมสมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตในการทำงาน โดยหลักการพื้นฐาน ประกอบด้วย การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน (One Best Way) ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวิธีการ

1) กลุ่มทฤษฎีแบบคลาสสิก ประกอบไปด้วย ทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ดังนี้ คือ

1.1) ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) (Taylor) คือ ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Taylor) นั้นมีพื้นฐานความรู้ทางด้านวิศวกร การนำเสนอทฤษฎี การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์นั้น ได้มีขึ้นหลังจากที่ (Taylor) ได้เข้ามารับตำแหน่งเป็นผู้จัดการโรงงานแห่งหนึ่งในเมืองฟิลาเดลเฟีย ในขณะนั้นปัญหาของโรงงานอุตสาหกรรมที่ประเทศอเมริกาในขณะนั้นประสบอยู่ คือ ปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งจากความด้อยในเรื่องประสิทธิภาพในการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมที่เป็นหน่วยทำการผลิตในระดับจุลภาคได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจของอเมริกาในระดับมหภาค คือ ทำให้ประเทศ

อเมริกา ในขณะนั้นประสิทธิภาพการผลิต ค่ำยเหตุดั่งนั้น (Taylor) จึงพยายามแก้ไขปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพการผลิต โดยในระยะแรกของการแก้ปัญหา (Taylor) ได้ให้ความสนใจไปในการปรับปรุงเครื่องจักร เครื่องไม้เครื่องมือ ตลอดจนไปถึงอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน แต่ประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานยังไม่เป็นที่น่าพอใจเท่าใดนัก ดั่งนั้น (Taylor) จึงได้เปลี่ยนแนวความคิดใหม่ โดยได้ลองทำการสังเกตวิธีการทำงานของคนงานแต่ละคน จากการสังเกต (Taylor) พบว่า คนงานในโรงงานอุตสาหกรรมของเขานั้น มีวิธีการทำงานตามหลักความเคยชิน ซึ่งลักษณะการทำงานตามหลักความเคยชินนั้น ในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานอย่างเดียวกันนั้น คนงานจะมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันหลายวิธี และวิธีการทำงานที่แตกต่างกันนั้น ขึ้นอยู่กับความเคยชินของคนงานแต่ละคน โดยจากการสังเกตของ (Taylor) พบว่า วิธีการทำงานที่แตกต่างกันตามความเคยชินของคนงานแต่ละคน มักก่อให้เกิดการอุ้งงานได้ และการอุ้งงานก็ทำอย่างเป็นระบบโดยได้รับการรู้เห็นเป็นใจจากผู้นำสหภาพแรงงานในโรงงาน

นอกจากปัญหาการอุ้งงานแล้ว (Taylor) ยังพบว่า ในอดีตฝ่ายบริหารได้เข้าไปควบคุม ดูแลคนงานน้อยมาก และปล่อยให้คนงานมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานตามใจชอบ ดั่งนั้น ในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (Taylor) จึงได้นำเสนอการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้ คือ (Taylor, อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2548)

1. จะต้องมีกำหนดวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุด โดยวิธีที่ดีที่สุด จะต้องเป็นวิธีการทำงานที่ใช้เวลา ทรัพยากร และพลังงานในการทำงานน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่นที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน
2. การคัดเลือกคนงาน จะต้องมีกานำเอากฎเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์มาช่วยในการคัดเลือก เพื่อให้ได้คนงานที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
3. จะต้องมีการพัฒนาคนงาน โดยการสอนวิธีการทำงานให้ถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ เพื่อที่จะจัดวิธีการทำงานตามหลักความเคยชินให้หมดไปจากคนงานเดิม
4. ต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหารกับคนงาน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพการผลิตของโรงงาน

หลักวิทยาศาสตร์ การจัดการตามแนวความคิดของ (Taylor) นับว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารงานในขณะนั้นเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งในปัจจุบันวิทยาศาสตร์การจัดการเองก็ยังคงมีการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กร และหน่วยธุรกิจต่าง ๆ

1.2) การจัดการตามแบบระบบราชการ (Bureaucratic Management)

Weber (1966) เป็นชาวเยอรมัน และเป็นนักปราชญ์ที่มีชื่อเสียงและยิ่งใหญ่ ที่มีความรอบรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ เช่น วิชากฎหมาย การเมือง การปกครอง ประวัติศาสตร์ และเศรษฐกิจ และได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามแบบระบบราชการ ในการทำความเข้าใจองค์กรแบบระบบราชการนั้น มีหลักการที่สำคัญ คือ (Anthony and Gales, อ้างถึงใน ทองใบ สุคชารี, 2543)

1.2.1) หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Work) หมายถึง หลักในการสร้างความชัดเจน และความสมดุลระหว่างอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบ โดยให้ถูกต้องตามกฎระเบียบขององค์กร การแบ่งงานกันทำตามวิธีนี้ถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่เป็นทางการ

1.2.2) หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) หมายถึง การกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ที่ให้อำนาจหน้าที่ลดหลั่นลงมาตามสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา

1.2.3) หลักของความสามารถ (Technical Competency) หมายถึง หลักการสำคัญในการจัดบุคคล เพื่อบรรจุ หรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามหลักความรู้ความสามารถของบุคคล โดยการใช้กระบวนการทดสอบ การฝึกอบรม และการศึกษาของบุคลากร

1.2.4) หลักของกฎ ระเบียบ ความมีวินัย และการควบคุม (Rules, Disciplines and Control) หมายถึง การบริหารงานโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก และกำหนดรูปแบบไว้ให้ชัดเจนในการบริหาร จะต้องยึดระบบเอกสารเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว

1.2.5) หลักของความเป็นกลางทางการบริหาร (Administrative Officials) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เป็นผู้ที่มีเกียรติ มีอุปถัมภ์ และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบในการทำงานตามตำแหน่งนั้น อุปถัมภ์ และเครื่องมือ จะอยู่คู่กับตำแหน่ง ไม่ใช่คู่กับบุคคล

1.2.6) หลักของการเป็นบุคลากรของฝ่ายบริหาร และได้รับเงินเดือนประจำ (Career Official and Fixed Salary) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเป็นบุคลากรประจำมีการจ้าง งานตลอดชีพ และจัดให้มีเงินเดือนประจำในอัตราคงที่ในแต่ละปี

1.3) การจัดการตามหลักการบริหาร (Administrative Management)

นักทฤษฎีที่นำเสนอทฤษฎีการจัดการตามหลักการบริหารมีความเชื่อว่าการที่จะทำให้การทำงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องมีกำหนดหน้าที่ของคนที่เป็นผู้บริหาร และหลักการบริหารงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน นักทฤษฎีที่นำเสนอทฤษฎีนี้ ประกอบด้วย

Fayol (1916) คือผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการจัดการตามหลักการบริหาร (Fayol) เป็นชาวฝรั่งเศส และเป็นนักบริหารระดับสูงในอุตสาหกรรม ซึ่งตามแนวความคิดของ (Fayol) การที่จะทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์นั้น ประการแรก (Fayol) เห็นว่านักบริหาร จะต้องทำหน้าที่ทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordination) และการควบคุม (Controlling) ประการที่สองนักบริหารจะต้องทราบถึงหลักการบริหารที่สำคัญ ๆ ซึ่ง (Fayol) ได้ นำเสนอหลักการบริหารที่มีประสิทธิผลของ (Fayol's 14 Principles) ที่มีอยู่ 14 ข้อ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549) ดังนี้

1.3.1) หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority And Responsibility) ในการบริหารนั้น บุคลากรผู้ที่ได้รับมอบหมายงานให้ทำจะเกิดความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาในลักษณะของความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นในการที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จ จะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบที่บุคลากรมี

1.3.2) หลักของความมีระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบ วินัย คือ ข้อตกลง กติกาที่ใช้ร่วมกันของบุคลากรองค์กรระเบียบวินัย จะเป็นกรอบในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรองค์กร ให้เป็นไปในทิศทางที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3.3) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) บุคลากรที่เป็นสมาชิกองค์กรนั้น จะต้องฟังคำสั่งจากเจ้านายเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันความสับสนในการปฏิบัติงานการสั่งงานใด ๆ ต้องเป็นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา

1.3.4) หลักของการมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) ในการทำงานนั้น บุคลากรขององค์กร จะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นกิจกรรมการทำงานของบุคลากรทุกคนจะต้องสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน

1.3.5) หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Work) ในการบริหารนั้น จะมีงานเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้น นักบริหารจะต้องแบ่งงานที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ให้บุคลากรที่เป็นสมาชิกองค์กร รับผิดชอบไปทำโดยเน้นความชำนาญ และความเชี่ยวชาญเฉพาะของบุคลากรที่อยู่ในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์

1.3.6) หลักของผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์กร (Subordination of Individual to the General Interest) ผลประโยชน์ของบุคลากรที่เป็นสมาชิกองค์กรมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร ดังนั้นในการทำงาน

สมาชิกองค์กร จะต้องทุ่มเทเสียสละในยามที่องค์กรต้องการความช่วยเหลือทั้งในยามปกติ และในยามวิกฤติ

1.3.7) หลักของการกำหนดค่าตอบแทน และวิธีการจ่ายค่าตอบแทน (Remuneration and Methods) การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรขององค์กร ควรที่จะให้มีความยุติธรรม และตอบสนองความพึงพอใจทั้งของสมาชิกองค์กร และผู้บริหารเท่าที่จะพึงทำได้

1.3.8) หลักของการรวมอำนาจ (Centralization) ในการบริหารนั้น อำนาจในการตัดสินใจ ควรที่จะรวมไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อที่จะทำให้สามารถควบคุมส่วนต่าง ๆ ไปได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติเงิน อำนาจในการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

1.3.9) หลักการจัดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) จะต้องมีการจัดสายการบังคับบัญชาในการบริหารงานองค์กร เพื่อที่จะให้ทราบถึงลักษณะของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนไปถึงลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

1.3.10) หลักของความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order) ในการบริหารนั้น จะต้องมีการจัดสถานที่ทำงาน ตลอดจนวัสดุสิ่งของให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้น่าทำงาน

1.3.11) หลักของความเสมอภาค (Equity) ในการบริหารงานนั้น คนที่เป็นผู้บริหาร จะต้องให้ความเสมอภาค และมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะในเรื่องของการแบ่งงานให้ทำการพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในการทำงาน

1.3.12) หลักของความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure) สำหรับการบริหารงานนั้น จะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตัวของเขามีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดให้มี การเซ็นสัญญาจ้างงาน ซึ่งกำหนดระยะเวลาในการจ้างที่ชัดเจนและเป็นธรรม การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าทำงาน และการจัดเครื่องป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน

1.3.13) หลักของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารที่เก่ง และฉลาด จะต้องรู้จักนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา มาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจได้มาจากการระดมสมอง หรือการปรึกษาหารือ เพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

1.3.14) หลักของความสามัคคี (Esprit de Corps) ในการบริหารงานในการที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องมีการสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้เกิดขึ้น

ในการทำงาน ซึ่งอาจจะทำได้โดยการจัดให้มีกิจกรรมระหว่างสมาชิกร่วมกัน เช่น การจัดงานกีฬา การจัดทัศนศึกษาดูงาน การจัดงานเลี้ยง เป็นต้น

บุญทัน ดอกไธสง (2553) ได้กล่าวถึง Gulick and Urwick ที่ได้เสนอหลักที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ หรือเรียกสั้น ๆ ว่า “Posdcorb” ซึ่งสามารถอธิบายประกอบได้ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ หน้าที่ หรือบทบาทในการกำหนดการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่า จะทำอะไร จะทำอย่างไร จะทำเมื่อไร ใครเป็นผู้ทำ จะใช้งบประมาณเท่าไร

2. การจัดองค์กร (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องกำหนดภารกิจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำ การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การจัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดขนาดของการควบคุม การจัดตั้งหน่วยงานหลัก (Line) และการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff)

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสั่งการ การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น ลดขั้น การโยกย้าย และการให้พ้นจากงาน

4. การสั่งการ (Directing) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะสั่งการด้วยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้

5. การประสานงาน (Coordinating) คือ หน้าที่ในการประสานกับหน่วยย่อยต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรให้ทำงานสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการประสานงานนั้นอาจทำได้ โดยการจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองงาน การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความชัดเจน การใช้วิธีการงบประมาณ เป็นต้น

6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) คือ การรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข่าวสารต่าง ๆ ขององค์กรให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน

7. การบริหารงบประมาณ (Budgeting) คือ หน้าที่ในการจัดสรร การวางแผนงบประมาณให้กับองค์กร และหน่วยย่อยต่าง ๆ ให้มีงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน

2.3.3.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งมีแนวคิดที่เป็นทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory) ในที่นี้ หมายถึง การจัดการที่มุ่งลักษณะผลกระทบของแต่ละบุคคล และพฤติกรรมของกลุ่มในองค์กร โดยการศึกษาทฤษฎีกลุ่มนี้ครอบคลุมทฤษฎี และแนวความคิดของนักทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ เอลตัน เมโย อับบราฮัม มาสโลว์ เฟลเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก และดักลาส แม็ค เกรเกอร์ ซึ่งนักทฤษฎีแต่ละคนได้ศึกษาธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ และเสนอแนวความคิดที่มีมุมมองในแต่ละด้าน โดยเริ่มตั้งแต่การที่ (Mayo) ผู้ที่ได้ชื่อว่า เป็นบิดาแห่งการศึกษาการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และเป็นบุคคลผู้ที่ได้มีการทำทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มการศึกษาการบริหารงานแบบคลาสสิก โดยเฉพาะวิทยาศาสตร์การจัดการผลงานของ (Mayo) ที่สำคัญ ก็คือ การทดลองที่เมือง (Hawthome Studies) ซึ่งเป็นการทดลองที่เป็นจุดที่ทำให้ให้นักทฤษฎี และนักบริหาร ได้หันมาให้ความสนใจในพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อนำเอาความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน โดยเดิมแล้วการศึกษานี้ เป็นการศึกษาถึงการทำงานของมนุษย์ (คนงาน) ในที่ทำงานเนื่องจากในยุคนั้น (ค.ศ. 1924) แรงงานได้รับความสนใจมากขึ้น สำหรับการทดลองที่ฮอว์ธอร์นนั้น (Mayo) ได้ทำการแบ่งกลุ่มคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานออกเป็น 2 กลุ่ม (ในการศึกษาหลาย ๆ ครั้ง) กลุ่มแรกเรียกว่า กลุ่มทดลอง กลุ่มที่สองเรียกว่ากลุ่มควบคุม โดยทั้งสองกลุ่มนี้ให้ทำงานที่เป็นแบบเดียวกัน ซึ่งงานที่ให้ทำคือ ให้คนงานทั้งกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมประกอบชิ้นส่วนของงานในกลุ่มทดลองนั้น จะมีวิธีการนำเอาการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์มาใช้ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนให้ในกรณีที่คนงานทำงานได้เกินเกณฑ์มาตรฐาน การเพิ่มแสงสว่างในการทำงาน การปรับอุณหภูมิในที่ทำงานให้มีความเหมาะสมส่วนในกลุ่มควบคุมนั้น ไม่มีการนำเอาวิธีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์มาใช้ ซึ่งจากการวิจัยทดลองปรากฏว่า ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการทำงานของทั้งสองกลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งก็ชี้ให้เห็นว่าวิธีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ถูกนำมาใช้ไม่ได้ผลที่โรงงานแห่งนี้ ซึ่งจากการวิจัยทดลองครั้งนี้ (Mayo) ได้ข้อสรุปที่สำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงาน ดังนี้ (พิทยา บวรวัฒนา, 2548) 1) ปัจจัยทางด้านกายภาพ หรือวิธีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ไม่ได้เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิต ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิต คือ ปัจจัยทางด้านสังคม 2) พฤติกรรมการทำงานของคนงานถูกกำหนดโดยระบบการให้รางวัล และการลงโทษทางสังคม ไม่ใช่ระบบการให้รางวัล และการลงโทษทางเศรษฐกิจ 3) ผู้นำของกลุ่มที่เป็นทางการ และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการจะมีบทบาทในการบังคับใช้ และสร้างปทัสถานของกลุ่มที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ 4) กลุ่มจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล 5) ควรที่จะมีการแสวงหาภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผู้นำที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรอย่างแท้จริง ทั้งนี้ เนื่องจากภารกิจขององค์กร แต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งองค์กร

จากผลการศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นมากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ ความพร้อมทางสภาพจิตใจที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของคนงาน รวมถึงเรื่องราวทางสังคมของคนงานในกลุ่มด้วย

2.3.4 ทฤษฎีการบริหารแบบการตัดสินใจ

Simon (1976) คือ ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎี การตัดสินใจได้กล่าวว่า “การบริหารก็คือการตัดสินใจนั่นเอง” ทั้งนี้ เนื่องจากว่าคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องเผชิญกับภาวะที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกหลาย ๆ ทางที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นทางเลือกในการกำหนดแผนในการทำงาน หรือว่าทางเลือกในการแก้ไขปัญหาด้านกบริหาร สามารถที่จะเลือกทางเลือกที่ดีมีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาได้ ก็จะสามารถทำให้งานบรรลุ เป้าหมายได้ ถ้าเลือกทางเลือกที่ไม่ดีมา ก็ทำให้การทำงานล้มเหลว ดังนั้น ในลักษณะการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีจะต้องมีขั้นตอนของการตัดสินใจที่สำคัญอยู่ 4 ขั้นตอน คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2542) 1) การพิจารณาถึงตัวปัญหา ในขั้นตอนแรกนี้ ก็คือ นักบริหารที่เป็นผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ จะต้องสามารถระบุให้ทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้เสียก่อนในขั้นตอนนี้ เหมือนกับการที่หมอ ทำการวินิจฉัยโรค ถ้าหมอวินิจฉัยโรคได้ถูก ก็จะทำให้กระบวนการรักษาที่ตามมาได้ผลแต่ถ้าวินิจฉัยโรคผิดกระบวนการรักษาโรคลที่ตามมาก็จะผิดไปด้วย ทำให้การรักษาโรคล้มเหลว 2) การพิจารณาค้นหาทางเลือก ทางเลือกในการแก้ปัญหาอาจจะมีหลายทางเลือก เราจะต้องนำมาพิจารณาให้หมดเพราะจะทำให้เรามีทางเลือกที่หลากหลายขึ้น 3) การประเมินผลทางเลือก คือ การทำการพิจารณาทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดี อย่างไรบ้าง ข้อเสียอย่างไรบ้างในขั้นตอนของการประเมินผลทางเลือก ถ้าจะให้ดีควรที่จะมีการนำเอาเทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาช่วยในการประเมินผลทางเลือกด้วย เพราะจะทำให้การตัดสินใจเลือกทางเลือกทำได้ง่ายขึ้น 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือกและการนำทางเลือกไปปฏิบัติเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และนำไปปฏิบัติเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาแล้วตรวจสอบประสิทธิผลของการนำทางเลือกนั้น ไปปฏิบัติ จากข้อมูลย้อนกลับของกระบวนการในการตัดสินใจ

2.3.5 ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory)

ทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะมองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมดตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาองค์กรในลักษณะระบบนั้น จะก่อให้เกิดการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาขององค์กรทั้งระบบ

คำว่าระบบ (System) อาจจัดได้ว่า เป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันและมีความสัมพันธ์กันในเชิงที่จะต้องบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ดังนี้ คือ (สมยศ นาวิการ, 2545) ส่วนต่าง ๆ ของระบบอยู่ในสถานะที่เคลื่อนไหวได้ การเคลื่อนไหว หรือแสดงออกของส่วนต่าง ๆ จะมีปฏิริยากระทบต่อกันเสมอ โดยที่ในระบบหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วย ระบบย่อยต่าง ๆ (Subsystems) และภายในระบบย่อยก็จะ

ประกอบไปด้วยระบบย่อยเล็กลงไปอีก หากมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบ จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ (Chain of Effects) ระบบประกอบไปด้วย ดังต่อไปนี้

- 1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในกระบวนการบริหาร นั่นคือ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางการเงิน และข้อมูลที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ
- 2) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ประกอบด้วย เทคนิคใน การจัดการ ต่าง ๆ รูปแบบกิจกรรมการผลิต เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการผลิต
- 3) ปัจจัยนำออก (Outputs) ได้แก่ สินค้า บริการ กำไร ขาดทุน และผลที่คาดหวังอื่น ๆ เช่น ศักยภาพของพนักงานที่พัฒนาขึ้น เป็นต้น
- 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) คือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลที่เกิดจากกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปพิจารณา เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นตอนต่าง ๆ ได้

ทฤษฎีเชิงระบบว่า ประกอบด้วยหลักการ คือ องค์กรแบ่งเป็นระบบย่อย องค์กร ออกานิค ระบบเปิด ปัจจัยนำเข้า และปัจจัยนำออก ขอบข่ายของระบบจัดการปฏิบัติงาน เจริญลง องค์กรมีฐานเป็นเอกภาพเป็นพลวัต และมีดุลยภาพ ข้อมูลป้อนกลับมีขอบข่ายการบังคับบัญชา ของงาน และของแต่ละหน่วยงาน การวางแผนภายใน และองค์กร มีเอกภาพสูง มีเป้าหมายหลากหลาย และกระบวนการปรับเปลี่ยนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ (บุญทัน ดอกโรสง, 2553) จากทฤษฎีเชิงระบบนั้น องค์กรจะใช้กระบวนการแปรสภาพ เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าไปเป็นผลผลิต และในขณะเดียวกันกลไก ในระบบ ก็จะขึ้นกับการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ และปรับปรุงปัจจัยนำเข้า

2.3.6 การจัดการเชิงสถานการณ์

จากการที่ได้มีการนำเอาทฤษฎีทางการบริหารในยุคต่าง ๆ มาใช้ ได้มีส่วนช่วยทำให้งานการบริหาร มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ก็ยังมีข้อจำกัดที่ยังเป็นปัญหาอยู่ เช่น นักบริหารที่นิยมการบริหารโดยอาศัย คณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจ ก็จะมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาลักษณะเกี่ยวกับพฤติกรรมได้ เท่าที่ควร ขณะเดียวกันการเอาความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ ก็จะมีข้อจำกัดในการบริหารที่ต้อง อาศัยเทคนิคเชิงปริมาณระบบที่นับว่าเป็นทฤษฎีที่ดีก็ยังมีขาดความสมบูรณ์ในลักษณะของข้อจำกัด คือ เป็นวิธีการแก้ไขปัญหามีลักษณะกว้างมากเกินไป ดังนั้น จึงได้มีนักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎี ระบบ อาทิเช่น (Katz and Rosenzweig, 1985) ได้นำเสนอทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory of Management) ว่าน่าจะเป็นทฤษฎีที่ก้ำกึ่งจุดอ่อนของทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น โดยมุ่งเน้น การบูรณาการทฤษฎี และแนวความคิดต่าง ๆ รวมทั้งปรับปรุง พฤติกรรมการจัดการตามสถานการณ์ เฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาลักษณะเฉพาะตามสถานการณ์ นั้น ๆ มีการวิเคราะห์ว่าการนำทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์มาใช้จะได้ประโยชน์ จากหลักการ จัดการแต่ละสถานการณ์เท่านั้น แต่ไม่สามารถนำมาใช้ได้กับสถานการณ์ทั่วไปได้ อย่างไรก็ตาม

ผู้เขียนเห็นว่าประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากหลาย ๆ สถานการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะนั้น จะกลายเป็นประสบการณ์ที่ผู้บริหารสามารถนำมาพัฒนาทักษะ และแนวคิดทางการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ยิ่ง ๆ ขึ้นไป และอาจพัฒนาไปสู่แนวคิด และเทคนิคการจัดการใหม่ ๆ ได้ต่อไป

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหาร 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม การศึกษาการจัดการสมัยใหม่มีความจำเป็นที่จะต้องทราบความเป็นมาของการศึกษาตั้งแต่อดีต เพราะว่าเป็นรากฐานของการเริ่มต้น และพัฒนามาจนถึงปัจจุบัน ผู้บริหารควรคำนึงถึงองค์ประกอบหลายอย่างทางการบริหาร เช่น หน้าที่ทางการบริหาร หลักเกณฑ์ทางการบริหารที่ยังใช้อยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรทำให้ผู้บริหารต้องปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารที่ช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จทางการบริหาร

2.3.7 แนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

ตามหลักทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กรที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการองค์กร หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มารวมตัวกันทำงานภายใต้โครงสร้าง และการประสานงานที่กำหนด เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันไม่ว่ากิจกรรมที่ทำนั้นจะใหญ่หรือเล็ก หรือมีวัตถุประสงค์มุ่งไปทางไหนก็ตามต่างก็เรียกได้ว่าเป็นองค์กร เช่น โรงงานอุตสาหกรรม สมาคม หน่วยงานราชการ โรงเรียน โรงแรม ร้านค้า เป็นต้น เป็นการรวมตัวกันเพื่อการจัดความสัมพันธ์ ระหว่างอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบกับตำแหน่งในองค์กร กล่าวคือ จัดโครงสร้างองค์กรระบบงาน กำหนดงานที่ทำ หน่วยงานที่รับผิดชอบสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความชัดเจน ในการปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร และมอบหมายงานให้คนปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย

2.3.7.1 การจัดองค์กรนั้น มีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน จึงจะต้องมีการประสานงานกัน และจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องที่สำคัญคือ จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผน ในการปฏิบัติกิจกรรมที่องค์กรต้องการปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กรทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎระเบียบ ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามพยายามปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัยไม่ยึดติดกับโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งตลอดไป ซึ่งแต่ละโครงสร้างจะมีข้อดีข้อเสียภายในตัวของโครงสร้างเอง จึงจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

1) การบริหารจัดการองค์กรที่ดีต้องมีกระบวนการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดองค์กรที่ดีสะท้อนให้เห็นแผนการ และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดภารกิจหลักที่ต้องกระทำ

ขั้นตอนที่ 3 แบ่งหน้าที่งานใหญ่ออกเป็นงานย่อย ๆ กระบวนการ ขั้นที่ 2 และ 3 นี้ เน้นที่การทำงาน หรือภารกิจในองค์กรที่ได้ถูกออกแบบมาเป็นงานหลัก และเป็นงานย่อยที่จะต้องทำ

ขั้นตอนที่ 4 การจัดสรรทรัพยากรไปสู่งานย่อย ๆ เหล่านั้น ขั้นตอนนี้สะท้อนให้เห็นว่าใครเป็นผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติ ใครเป็นผู้กำหนดตารางการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่าง รายละเอียดของงานต่าง ๆ ในการประสานเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินกลยุทธ์ที่ใช้ในการปฏิบัติ ว่ามีผลดีไม่น้อยเพียงใด เพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานต่อไป

2) องค์ประกอบของการจัดองค์กรจะประกอบไปด้วย การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) การจัดแผนกงาน (Departmentalization) การกระจายอำนาจหน้าที่ (Distribution of Authority) และการประสานงาน (Co - Ordination)

Taylor (2002) ซึ่งเป็นบิดาของการบริหาร การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ กล่าวว่า การแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ แล้วให้คนงานแต่ละคนรับผิดชอบงานที่ตนเองถนัดจะทำให้เกิดความชำนาญในหน้าที่งาน ซึ่งเรียกว่า ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) และจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต (Productivity) ดังนั้นการแบ่งงานในองค์กรจึงเป็นการแบ่งงานทุกชนิดขององค์กรให้อยู่ในรูปของกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง และเกิดประสิทธิภาพแต่อย่างไรก็ตาม การแบ่งงาน ยังต้องพิจารณาถึงปัจจัยของงานที่เกี่ยวข้อง คือ ประการแรก คือ ขอบข่ายของงาน (Job Scope) หมายถึง จำนวนงานที่ได้รับมอบหมาย และต้องรับผิดชอบมากขึ้นแค่ไหน ประการที่สอง เป็นความลึกของงาน (Job Depth) เป็นการจัดระดับของการควบคุมที่ผู้ปฏิบัติมีอยู่เหนืองานที่ตนรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นความอิสระความรวดเร็ว ตลอดจนการประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และประการสุดท้ายเป็นลักษณะงาน (Task Characteristics) คือ การจัดคนให้เข้าลักษณะงานที่ทำย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูง การลาออก การขาดงานจะต่ำ

การบริหารจัดการโครงสร้างขององค์กร ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ จำนวนของระดับสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) ของผู้จัดการ และหัวหน้างาน การรวมคนเข้าด้วยกันเป็น แผนกงาน รวมแผนกงานให้เป็นองค์กร และการออกแบบระบบต่าง ๆ เพื่อให้มีการ

ติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ และโครงสร้างโครงสร้างองค์กรมีประโยชน์ในการทำให้เข้าใจว่าองค์กรดำเนินการอย่างไร เห็นส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเห็นส่วนต่าง ๆ ขององค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร รวมถึงการมองภาพรวมของแต่ละตำแหน่ง และแผนก สอดคล้องกับองค์กร โดยภาพรวมอย่างไร ซึ่งในเรื่องนี้หากพิจารณาในปลายศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 จะทำให้ทราบได้ว่าองค์กรส่วนใหญ่จะกำหนดโครงสร้างในแนวตั้งส่วนในศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมาจะจัดเป็นโครงสร้างในแนวอนนันทันทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการองค์กรในศตวรรษที่ 21 เป็นรูปแบบองค์กรในแนวอน (Horizontal Corporation) ซึ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบลดอำนาจสายการบังคับบัญชาลง ซึ่งบริษัทที่มีชื่อเสียงในอเมริกา เช่น (Motorola, General Electric) ได้เริ่มใช้แนวคิดนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นที่ลูกค้าและจัดการความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรลง

สำหรับการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ (Modern Organization) ควรจะมีลักษณะ สำคัญ ดังนี้ ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความเข้าใจ และความมุ่งมั่นในการทำระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) ให้ตัวขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร เพราะการเรียนรู้ประเภทนี้ไม่สามารถจะเกิดขึ้นและไม่สามารถคงอยู่ได้หากปราศจากความเข้าใจ และการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1994) กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ “องค์กรที่ซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนา อีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญา โดยการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน” และการศึกษาที่จะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น (Senge) ได้แนะนำว่าองค์กรต้องสร้างวินัย 5 ประการ (Fifth Discipline) ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่มีความรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลควรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอโดยในการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่องรูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) หรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ (On The Job Learning)

2. รูปแบบความคิด (Mental Models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคลนั้น ๆ อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการทำงานว่าจะมีลักษณะ เช่นไร ด้วยเหตุนี้องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้ และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (Self - Vision) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (Organizational Vision) ซึ่งองค์กรควรเตรียมการสร้าง

บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กร และวิสัยทัศน์ของบุคคลส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแค่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน (Partner) ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้ เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกันนั่นเอง

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง เก่งอยู่คนเดียวในองค์กร ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

5. ความคิดเป็นระบบ (System Thinking) ต้องพิจารณาในรูปแบบองค์กรรวมขององค์กร ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิด คือ คิดเป็นกลยุทธ์เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดทันเหตุการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาคิดทันเหตุการณ์ การมองเห็นโอกาสการคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคตเพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

อาจกล่าวได้ว่า มิติในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกี่ยวเนื่องกับมิติทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) อย่างแท้จริง กล่าวคือ สถานะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำรงอยู่ได้ต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ ซึ่งบุคลากรนั้นเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายระดับ เช่น ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งต้องมีความชัดเจนในวินัย

ในการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดสมัยใหม่ จะต้องประกอบด้วยหลักคิด 5 ประการ คือ

1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้นคนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคิด แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพ และมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่ม หรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการถ่ายทอด ความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจแล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผน และดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร คือ ระบบความสัมพันธ์ระหว่างงานความรับผิดชอบต่อการรายงาน และอำนาจโดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการประสานการปฏิบัติการกิจของพนักงาน โครงสร้างองค์กรมีสองส่วน ส่วนแรกเป็นการแบ่งงานขององค์กรออกเป็นแผนก หรือฝ่ายตามลักษณะงานที่ทำ ส่วนหลังเป็นการผสมผสาน และประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ

2.3.8 แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญของการปฏิบัติงานในองค์กรโดยอาศัยบุคลากรทุกฝ่ายในการทำงานอย่างมีคุณค่า เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม จะช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกในการทำงานที่ดี และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการเพิ่มผลผลิตในองค์กรมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และการจัดการทรัพยากรทางการบริหารที่ดีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นการให้ความสำคัญว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมองมีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเชิงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง

และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรม และนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้เป็นมุมมองใหม่ เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะเวลาที่สำคัญ คือ ระยะเวลาได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition Phase) ระยะเวลาการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร (Retention Phase) และระยะเวลาให้พ้นจากงาน (Termination or Separation Phase) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาทำงานสามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงานมีการพัฒนา สนับสนุน และควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพ และความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณ หรือต้องเลิกจ้าง

2.3.8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

2.3.8.1 องค์กรประกอบภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งองค์กรไม่สามารถจะควบคุมได้ และยากที่จะทำการคาดการณ์ประเมินความเป็นไปได้ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว องค์กรประกอบภายนอกองค์กรที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรมี 4 ประการ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (Economics) ปัจจัยด้านสังคมการเมือง และกฎหมาย (Social, Political and Legal) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) และปัจจัยด้านคู่แข่ง (Competitors)

2.3.8.2 องค์กรประกอบด้านองค์กร หมายถึง การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ขององค์กรที่มีผลกระทบต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในที่นี้จะกล่าวถึงองค์ประกอบด้านองค์กรที่มีผลต่อการวางแผนกำลังคน 5 ประการ ได้แก่

1) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) นับเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความต้องการกำลังคนมากที่สุด เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ระยะยาว เช่น วัตถุประสงค์เกี่ยวกับอัตราการเติบโต (Growth Rate) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Products) ตลาด (Market) และบริการ (Services) เป็นต้น วัตถุประสงค์เหล่านี้จะชี้ให้เห็นถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาแผนทรัพยากรมนุษย์ระยะยาวให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ได้

2) งบประมาณ (Budgets) งบประมาณเป็นเครื่องมือการดำเนินงานสำหรับแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ดังนั้นการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการเพิ่ม หรือลดงบประมาณจะส่งผลกระทบต่อความจำเป็นด้านทรัพยากรมนุษย์ในระยะสั้น

3) การพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการผลิต (Sales And Production Forecasts) แม้ว่าข้อมูลที่ได้จากกรพยากรณ์ยอดขาย และปริมาณการผลิตจะให้ความถูกต้องน้อยกว่างบประมาณ แต่ก็สามารถให้ข้อสังเกตได้รวดเร็วเกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

4) การลงทุนในธุรกิจใหม่ (New Ventures) เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการลงทุนในธุรกิจใหม่ นักวางแผนจะต้องทำการพัฒนาแผนการจ้างงานทั้งในระยะสั้น และระยะยาว และในกรณีที่การลงทุนในธุรกิจใหม่เกิดจากการร่วมลงทุน (Mergers) หรือการควบกิจการ (Acquisitions) ก็จำเป็นต้องทบทวนอุปสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในทันที ซึ่งจะนำไปสู่การออกแบบขององค์กรและการออกแบบงานใหม่

5) การออกแบบขององค์กรและการออกแบบงาน (Organization and Job Designs) ช่วงหลังจากมีการร่วมลงทุน หรือการควบกิจการ องค์กรจะมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Reorganization) อย่างฉับพลัน ทำให้แผนกำลังคนต้องการการปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันการออกแบบงานใหม่ ก็ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงความต้องการระดับทักษะของพนักงานในอนาคตด้วย

2.3.8.3 ปัจจัยด้านกำลังแรงงาน (Work - Force Factor) อุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกำลังแรงงานภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่ การเกษียณอายุ (Retirement) การลาออก (Resignation) การตาย (Deaths) และการสิ้นสุดสัญญาจ้าง (Terminations)

นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคาดการณ์แนวโน้มของกำลังแรงงาน โดยศึกษาข้อมูลจากอดีต และนำเอาผลของการคาดการณ์มาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนกำลังคนในอนาคตขององค์กรสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น สิ่งที่สำคัญประการแรกคือ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (การศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร, วิเคราะห์สถานการณ์, กำหนดเป้าหมายของแผนงาน และพิจารณาความสอดคล้องความเป็นไปได้)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (กำหนดทางเลือก, เลือกทางเลือกที่เหมาะสม และกำหนดแผน)

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (การกำหนดบุคลากรให้รับผิดชอบงานแต่ละส่วน, การจัดสรรคน, การสร้างความเข้าใจ และการควบคุม)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับการวางแผนว่ามีความเหมือนหรือความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อมาวิเคราะห์ และปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้อง

กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น, วิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนด และพยายามค้นหาสาเหตุที่แท้จริง, และเสนอความคิดในการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล)

ขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา และการฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารควรตระหนักในความสำเร็จของการบริหารในแต่ละขั้นตอน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลสู่ความสำเร็จของงานธุรกิจ แม้จะประกอบไปด้วยหลายปัจจัยแต่ปัจจัยที่มีความสำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น ๆ หรืออาจจะเหนือกว่าปัจจัยอื่น คือ ตัวพนักงานในองค์กรธุรกิจนั้น ถ้าได้พนักงานดี มีคุณภาพ ทั้งด้านความรู้ความสามารถทักษะในงาน และคุณลักษณะส่วนตัวจะส่งเสริมให้องค์กรธุรกิจเจริญก้าวหน้า ซึ่งการที่จะได้พนักงานมีคุณภาพดังกล่าว มักขึ้นกับกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างมีลำดับขั้นตอน และมีหลักการตั้งแต่การกำหนดอัตรากำลังและขอบข่ายงาน การวางแผนรับพนักงานใหม่ การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกพนักงาน การวางแผนคัดเลือก การสรรหาโดยวิธีการต่าง ๆ การออกแบบใบสมัคร การวิเคราะห์ข้อมูลจากใบสมัคร การตรวจสอบข้อมูลจากบุคคลที่ผู้สมัครอ้างอิง การดำเนินการสอบ ซึ่งมีทั้งสอบข้อเขียน สอบปฏิบัติ และสอบสัมภาษณ์ การสรุปผล การประกาศผล และการรับรายงานตัว ในแต่ละขั้นตอนของงานดังกล่าว ควรได้มีการเตรียมการและดำเนินการเป็นอย่างดี เพื่อให้การตัดสินใจเลือกบุคคลเข้าทำงานเป็นไปโดยถูกต้องเหมาะสมและยุติธรรม ซึ่งส่งผลดีทั้งต่อองค์กรธุรกิจ และตัวพนักงานที่รับเข้ามา

บุญทัน ดอกไธสง (2551) ได้นำเสนอว่า นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งได้กลายเป็นตัวแปรหลักที่จะก้าวออกจากมิติเดิม คือ หาทางออกเพื่ออนาคต (Hr Out) ให้สามารถปรับตัว และแก้ปัญหาในโลกปัจจุบันให้ได้ด้วยการเน้นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์เป็นสำคัญ (Hr Strategy) นักวิชาการตะวันตกได้กล่าวถึงขอบข่ายใหม่ที่ (Hr) หรือ (Hrm) ไปสู่มิติที่สามารถเดินออกจากชายขอบ (Human Resource Development) หรือ (Management) เพื่อตอบรับการก้าวเข้ามาของโลกที่กำลังอยู่ในสมรภูมิสงครามแห่งอนาคต เพื่อความอยู่รอด

บุญทัน ดอกไธสง (2551) เห็นว่า นักวิชาการตะวันตกพยายามชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ ของ (Hcm) ที่เน้นตรงไปยังสมรรถนะของมนุษย์ที่จะนำไปใช้เพื่อการจัดการองค์กร และการวัดประสิทธิภาพเป็นเรื่องหลัก เพราะว่าชาวตะวันตกนิยมมาตรฐานวัดค่าสถิติ เมื่อมาเผชิญกับมนุษย์ที่มีความคิด และมันสมองที่มันซ่อนอยู่ยังไม่ปรากฏออกมาการวัดจึงพลาดเป้า ซึ่งท่านได้นำเสนอแนวการสร้างทุนมนุษย์ไว้ 6 ประการ คือ ปัจจัยด้านการเรียนรู้มนุษย์ ปัจจัยการผลิต

มาตรฐานสินค้า การตลาดไม่เพียงแต่ตลาดชุมชนเท่านั้น ยังเป็นตลาดโลกลูกค้า และการสร้างสมอง
อัจฉริยะ

2.3.9 แนวคิดการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณ

ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ คือ
การรู้แนวทางของการจัดงบประมาณ ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพที่ธุรกิจนำมาใช้ในกระบวนการ
บริหาร ซึ่งในการจัดการทางการเงินของธุรกิจมีงานหลัก ๆ ที่ต้องทำอยู่สามอย่าง ได้แก่ การจัดหา
เงินลงทุนของธุรกิจ การวางแผน และการวิเคราะห์ การลงทุนของกิจการ และการบริหารจัดการสภาพ
คล่อง การจัดหาเงินลงทุนของธุรกิจ จะหามาได้จากสองแหล่งใหญ่ คือ เงินทุน (Owner Equity)
และเงินกู้ยืม (Debt) ซึ่งจะใช้แหล่งไหน ก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และอัตราเงินปันผลตอบแทน

การบริหารงานของฝ่ายการเงินมีเป้าหมาย ประการเดียว คือ พยายามสร้างความมั่งคั่งสูงสุด
ให้แก่ผู้ถือหุ้นปัจจุบัน (Maximize Present Shareholder Wealth) โดยพยายามทำให้มูลค่าของกิจการ
มีค่าสูงสุด มูลค่าของกิจการแสดงด้วยราคาตลาดของหุ้นสามัญของกิจการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการ
ตัดสินใจของกิจการด้านการลงทุน ด้านการจัดหาเงินทุน และด้านนโยบาย เงินปันผล (Horn, 1975)
โดยที่ผู้บริหารการเงิน หรือผู้จัดการทางการเงินมีหน้าที่บริหารนโยบายทางการเงินทั้ง 3 ประการ ดังนี้

1. การคาดการณ์ความต้องการทางการเงินเป็นงานการบริหารการเงินที่เกี่ยวข้องกับ
การวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial Analysis) การวางแผนทางการเงิน (Financial Planning) และ
การควบคุมทางการเงิน (Financial Control) โดยวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงาน
ของกิจการทำการพยากรณ์งบดุลล่วงหน้า และงบกำไรขาดทุนล่วงหน้า พยากรณ์ความต้องการด้าน
เงินทุน และจัดทำงบประมาณเงินสด ซึ่งจะทำให้กิจการสามารถทราบจำนวนเงินที่ต้องการใช้ใน
อนาคตได้ นอกจากนี้ผู้บริหารการเงินจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความเสี่ยง และผลตอบแทน (Risk and
Return) จากการลงทุนด้วย

2. การจัดสรรเงินทุน เป็นงานการบริหารการเงินที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรเงินทุน
ของกิจการไปลงทุนในสินทรัพย์ประเภทต่าง ๆ ในสัดส่วนที่เหมาะสมที่ซึ่งจะก่อประโยชน์สูงสุด
ในอนาคต

3. การจัดหาแหล่งเงินทุน เป็นการบริหารการเงินที่เกี่ยวกับการจัดหาแหล่งเงินทุนที่
เหมาะสมไว้ใช้ในธุรกิจโดยมีข้อที่ควรคำนึง 3 ประการ ต่อไปนี้

- 3.1 ช่วงเวลาในการจัดหาเงินทุน เพราะจังหวะเวลาของการจัดหาเงินทุนมีผลต่อ
สภาพคล่อง และความสามารถในการทำกำไรของกิจการ

- 3.2 แหล่งที่มาของเงินทุน โดยทั่วไปแหล่งเงินทุนสามารถได้จาก 2 แหล่งใหญ่
คือ แหล่งเงินทุนภายใน เช่น กำไรสะสม ค่าเสื่อมราคา รายได้จากการขายทรัพย์สินถาวร หรือหลักทรัพย์

ตามต้องการของตลาด เป็นต้น และแหล่งเงินทุนภายนอก จำแนกเป็นแหล่งเงินทุนระยะสั้น เช่น เจ้าหนี้การค้า เงินกู้จากธนาคาร หรือสถาบันการเงิน แหล่งเงินทุนระยะยาว เช่น หุ้นกู้ ลินเชื่อ ที่มีการจดจำนอง หุ้นบุริมสิทธิ หุ้นสามัญ

3.3 วิธีการจัดหาเงินทุน เมื่อพิจารณาเลือกแหล่งเงินทุนแล้ว เพื่อที่จะให้ได้เงินทุนจากแหล่งที่ต้องการผู้บริหาร การเงินจะต้องเตรียมวิธีจัดหาเงินทุนตามแผนที่ได้กำหนดไว้ส่วนงบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานในการจัดหาเงินมาใช้ในกิจการ ซึ่งจะแสดงเป็นตัวเลขในรูปของจำนวนหน่วย และจำนวนเงินที่จะใช้ดำเนินงานสำหรับระยะเวลาในภายหน้าการจัดทำงบประมาณ จะจัดทำล่วงหน้า ถ้าเป็นงบประมาณระยะสั้น ก็จะมีระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี และถ้าเป็นงบประมาณระยะยาวจะมีระยะเวลา 3 ปี 5 ปี การจัดทำงบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในทางการบริหาร และเป็นที่ยอมรับสำหรับการช่วยตัดสินใจของผู้บริหารได้โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานงบประมาณ ดังนี้

3.3.1 เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาขยายพื้นฐานของกิจการล่วงหน้าอย่างรอบคอบ

3.3.2 เพื่อให้มีการแบ่งอำนาจ และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทำให้มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ดี

3.3.3 เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงมีเวลาในการตัดสินใจด้านอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่กิจการ เพราะได้มีการกระจายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการทำงานให้แผนกต่าง ๆ รับผิดชอบแล้ว

3.3.4 เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกิจการ เนื่องจากทุก ๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกิดความร่วมมือและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3.3.5 เพื่อให้ผู้บริหารกำหนดประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละฝ่ายได้อย่างแน่นอน และวัดได้

3.3.6 เพื่อให้มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.7 เพื่อให้กิจการสามารถวิเคราะห์ และสำรวจตนเองในด้านความก้าวหน้าของผลงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกิจการ

3.4 ประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณอย่างหนึ่งที่เราเห็นได้อย่างชัดเจน คือ ทำให้กิจการมีเป้าหมายที่แน่นอน และเหมาะสมในการดำเนินงานมีแผนงานที่ดีอันเป็นประโยชน์ในด้านการบริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น

3.4.1 ช่วยในการวางแผน (Planning) ช่วยให้การวางแผนของกิจการนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ กระบวนการจัดทำงบประมาณจะทำให้ทุกฝ่ายในกิจการต้องวางแผนงานล่วงหน้าสำหรับช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งทำให้ได้แผนรวมของกิจการที่เหมาะสม และเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของกิจการ

3.4.2 ช่วยในการประสานงานและก่อให้เกิดความร่วมมือ (Facilitating Communication and Coordination) กิจการที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานจะต้องอาศัยความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ในกิจการกระบวนการจัดทำงบประมาณ จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างแผนงานของฝ่ายต่าง ๆ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างฝ่าย ลดความขัดแย้ง และก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

3.4.3 ช่วยในการแบ่งสรรทรัพยากร (Allocating Resources) เนื่องจากกิจการมีทรัพยากรจำกัด และจะต้องถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กระบวนการจัดทำงบประมาณจึงช่วยให้แต่ละฝ่ายได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

3.4.4 ช่วยในการควบคุมการดำเนินงาน (Controlling Operations) ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง จะนำมาเปรียบเทียบกับแผนงบประมาณที่วางไว้ ทำให้ทราบว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด บรรลุเป้าหมายของกิจการ หรือไม่หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายเกิดจากแผนใดก็สามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้อง

3.4.5 ช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน (Evaluating Performance and Providing Incentive) มีการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับแผนงานที่วางไว้ ทำให้การประเมินผลเป็นไปอย่างทั่วถึงทุกฝ่าย ทำให้เกิดการกระตุ้นให้บุคลากร มีการแข่งขันการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อจะได้รับผลตอบแทนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีตลอดเวลา

2.3.10 แนวคิดการบริหารจัดการสารสนเทศและเทคโนโลยี

ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของทุกระดับในองค์กร ในระดับผู้ปฏิบัติงานจะใช้สารสนเทศ เช่น พนักงานขายต้องอาศัยสารสนเทศ เพื่อบอกรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับสินค้าจำนวนสินค้าที่มีอยู่ในสต็อกสินค้า และราคาสินค้าให้กับลูกค้า พนักงานขายจะถือว่าใบสั่งสินค้าจากลูกค้าเป็นสารสนเทศผู้จัดการฝ่ายขายจะใช้รายงานเกี่ยวกับการสั่งซื้อสินค้า หรือสถิติของยอดขายสินค้าเป็นสารสนเทศ แต่ผู้บริหารระดับสูงจะใช้สารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ วางแผนการดำเนินงาน หรือใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งนับได้ว่าระบบ สารสนเทศเป็นระบบที่ประกอบด้วย คน เครื่องคอมพิวเตอร์ และ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทำงานประสานกัน เพื่อจัดทำสารสนเทศ สำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงานการจัดการ และกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารของ

องค์กร ระบบสารสนเทศเป็นการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการประมวลข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ต้องการในการนำไปใช้ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือช่วยในการตัดสินใจ ถ้าเป็นระบบสารสนเทศที่ดี และทันสมัยจะสามารถจะสามารถจัดเตรียมรายงานได้ตามความต้องการและสามารถหาคำตอบให้แก่ผู้ตัดสินใจได้เหมือน ๆ กับรายงานเฉพาะเรื่องระบบสารสนเทศที่ดั้นนั้น จะต้องมีความเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรมีความต้องการสารสนเทศไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กรและขึ้นอยู่กับลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้บริหารมักจะได้รับสารสนเทศที่ไม่ตรงกับความต้องการ เช่น ได้รับสารสนเทศมากเกินไป สารสนเทศที่ไม่อยู่ในรูปแบบที่ต้องการสารสนเทศที่ไม่ได้รับในเวลาที่ต้องการสารสนเทศที่เหมาะสมในการนำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจการจัดเตรียมสารสนเทศให้กับผู้ใช้ จะเป็นรูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ใช้เป็นหลัก จึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.3.11 แนวคิดการบริหารจัดการด้วยการประกันคุณภาพการศึกษา

ในด้านความหมายของการประกันคุณภาพศึกษามีนักวิชาการด้านการศึกษา คือ อุทุมพร จามรมาน (2553) ได้อธิบาย และให้ความหมายของคำว่า การประกันคุณภาพการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. การประกันคุณภาพเป็นการระบุนความชัดเจนในวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ตลอดจนวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ
2. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างรัดกุมทุกขั้นตอน
3. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) แยกได้เป็นการตรวจสอบคุณภาพภายใน (Internal Quality Audit) เป็นการตรวจสอบคุณภาพโดยตัวเองตามเกณฑ์ และการตรวจสอบคุณภาพจากภายนอก (External Quality Audit) เป็นการตรวจสอบคุณภาพโดยหน่วยงาน / กลุ่มภายนอกตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น
4. การรับรองคุณภาพ (Quality Accreditation) เป็นการรับรอง หรือไม่รับรองคุณภาพตามมาตรฐาน ซึ่งบางครั้งเป็นมาตรฐานทางกายภาพ เช่น พื้นที่ จำนวนอุปกรณ์ เป็นต้น
5. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) เป็นการหาข้อมูลที่เชื่อถือได้ เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพของผลผลิต บริการของหน่วยงานตามเกณฑ์ที่กำหนดในประเทศอังกฤษ และสก็อตแลนด์ หมายถึง การทบทวน และตัดสินใจผลโดยหน่วยงานกลุ่มภายนอก โดยเน้นเฉพาะด้านการเรียนการสอนเท่านั้น การประกันคุณภาพการศึกษา จึงเป็นกระบวนการที่จะยกมาตรฐานของสถานศึกษาให้ได้คุณภาพมาตรฐาน เพื่อเป็นหลักประกันความเชื่อมั่น และความพึงพอใจแก่ผู้ปกครอง ประชาชน และสังคมว่า สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับเป็นการให้ความมั่นใจแก่สาธารณชนว่า ผลผลิตของสถาบันการศึกษา หรือบริการของหน่วยงาน

การศึกษาที่มีคุณภาพ โดยการให้ข้อมูลว่าทุกคนในสถาบันนั้น ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามขั้นตอนมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษามีความสำคัญ 3 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) ดังนี้

1. ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลคุณภาพการศึกษาที่เชื่อถือได้ เกิดความเชื่อมั่น และสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน
 2. ป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการคุ้มครองผู้บริโภค และเกิดความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการบริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง
 3. ทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษามุ่งบริหารจัดการศึกษาสู่คุณภาพ และมาตรฐานอย่างจริงจัง ซึ่งมีผลให้การศึกษามีพลังที่จะพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่อง
- นอกจากนี้ การประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยนั้น มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) ดังนี้

1. สนองต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และต้องจัดทำ รายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอกรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพทางการศึกษา (สมศ.) ซึ่ง (สมศ.) จะเป็นผู้ประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 5 ปี
2. การประกาศข้อกำหนดขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization : WTO) ทำให้ประเทศไทยต้องเปิดเสรีทางการศึกษา ดังนั้น จึงมีการแข่งขันในเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษา และคุณภาพของบัณฑิตในวงการอุดมศึกษาทั้งภายใน และภายนอกประเทศมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ให้เป็นสากล เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากนานาชาติมากขึ้น
3. เป็นการสนองต่อความคาดหวังจากสังคม สังคมต้องการระบบอุดมศึกษาที่มีความโปร่งใส และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ สถาบันอุดมศึกษา จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่สังคมว่า สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ โดยจะต้องให้ข้อมูลสาธารณะ (Public Information) ที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาผู้จ้างงาน รัฐบาล และประชาชนทั่วไป

2.3.12 แนวคิดการบริหารจัดการด้วยภาวะผู้นำ

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้ดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเป็นผู้นำที่มีหน้าที่โดยตรงในการดูแลปกครองบังคับบัญชาบุคคลที่อยู่ในสังกัด ยังเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นมากเท่าใด ก็ยังมีขอบเขตภารกิจที่กว้างขวางมากขึ้นและมีบุคคลที่อยู่ในการดูแลปกครองบังคับบัญชามากยิ่งขึ้น ความจำเป็นในการใช้ภาวะความเป็นผู้นำจึงเพิ่มสูงมากขึ้นตามระดับการบริหาร ซึ่งระดับของผู้บริหารแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหาร ระดับต้น (First Line of Supervisory) เป็นหัวหน้าที่มีความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลคนงาน ซึ่งดำเนินงานเป็นประจำไม่ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบ และหน่วยปฏิบัติที่แน่นอนเป็นเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานอยู่แล้วทำหน้าที่ตรวจสอบควบคุมงานเท่านั้น จัดการงานเท่าที่ได้รับคำสั่งให้ทำ จึงไม่ถึงขั้นที่จะเข้าระดับผู้จัดการ โดยปกติจะมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน เช่น หัวหน้างาน (Foreman) ผู้ตรวจงาน หรือผู้ควบคุมงาน (Supervisor) หรือหัวหน้าแผนก (Section Chief) ผู้บริหารที่สูงกว่าระดับต้น คือ ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิต, หัวหน้าวิศวกร, ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ และผู้จัดการฝ่ายการตลาด เป็นต้น เป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางสื่อสารเชื่อมโยงกับบุคลากรระดับหัวหน้างานด้วยกัน ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่ และช่วงการบังคับบัญชากว้าง ส่วนหัวหน้าระดับสูงกว่าระดับกลาง คือ ผู้บริหารระดับสูงสุด (Top Management) คือ ผู้จัดการอาวุโส หรือผู้บริหารที่มีความสำคัญที่สุด โดยจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญและมีประสบการณ์มานานหลายปีในการบริหารงานระดับนี้ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) ประธาน (President) หรือหัวหน้าผู้บริหาร (CEO : Chief Executive Officers) ผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้มีหน้าที่ และความรับผิดชอบการจัดการระดับสูง (Top Management) หรือการบริหารระดับสูง (Top Executive) งานที่ทำ ได้แก่ พิจารณา และทบทวน แผนกลยุทธ์ แผนระยะยาว ประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนงานหลักต่าง ๆ ประเมินเจ้าหน้าที่ชั้นบริหาร และเตรียมการคัดเลือกนักบริหารตำแหน่งสำคัญปรึกษาหารือกับผู้บริหารระดับรองลงไปในเรื่องราว และปัญหาสำคัญต่าง ๆ โดยที่ปัจจุบันองค์กรใหญ่ ๆ จะมีผู้บริหารครบทั้ง 3 ประเภท กล่าวมา อย่างไรก็ตามยังมีกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งจัดว่าเป็นองค์กรสูงสุดของธุรกิจ คือ คณะกรรมการอำนวยการ (Board of Director) ซึ่งผู้ถือหุ้นได้เลือกสรรมาดูแลผู้บริหารระดับสูง แต่กลุ่มบุคคลเหล่านี้ ไม่มีบทบาทในการดำเนินงานในแต่ละวันแต่เป็นกลุ่มที่มีบทบาทในการกำหนดภารกิจของธุรกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ตลอดจนทิศทางการดำเนินงาน ดังนั้น เรามักจะไม่นำมารวมอยู่ในกลุ่มของผู้บริหารในระดับ 3 ระดับ ข้างต้น กลุ่มนี้มีประธานคณะกรรมการเป็นหัวหน้า ซึ่งเรียกว่า (Chairman of The Board) การบริหารเป็นกระบวนการในการประสานงาน และรวบรวมกิจกรรมในการทำงาน เพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลโดยอาศัยคนทั้งผู้บริหาร และปฏิบัติการการบริหารเป็นงานที่ต้องใช้สติปัญญาเอาใจใส่

เพื่อประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ต้องอาศัยทรัพยากรขององค์กรขั้นพื้นฐาน คน เงิน วัสดุคิบ และทุน เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือ การทำให้เกิดผลกำไร และเพิ่มผลผลิต (ผลิตภาพ) นั่นคือ การทำให้อัตราส่วนระหว่างผลผลิต (Output) และปัจจัยการผลิต (Input) เป็นที่น่าพอใจภายในเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีเป้าหมายจะให้บังเกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ การเพิ่มผลผลิต หรือผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล รวมตลอดของทั้งองค์กร ซึ่งประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายตามที่ต้องการ คือ มองตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง ส่วนประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด และเกิดประโยชน์สูงสุด สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร คือ การมีทักษะทางการบริหารหรือการจัดการ (Managerial Skills) ย่อมมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยผันแปรไปตามระดับชั้นขององค์กร ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการนำความรู้ ความชำนาญ มาปฏิบัติซึ่งทักษะของผู้บริหารที่สำคัญมี 3 อย่าง คือ ประการแรก คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงานสำหรับผู้บริหารระดับสูงทักษะความสามารถนี้ จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปของอุตสาหกรรมขบวนการ และผลิตภัณฑ์ขององค์กร และสำหรับผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้นจะเป็นทักษะความสามารถเฉพาะด้านในงานที่ทำ เช่น การเงิน, ทรัพยากรบุคคล, เทคโนโลยีสารสนเทศ, การผลิต, ระบบคอมพิวเตอร์, กฎหมาย และการตลาด เป็นต้น ทักษะทางด้านเทคนิค มักเป็นความสามารถเกี่ยวกับตัวงาน เช่น ขบวนการ หรือผลิตภัณฑ์ ประการที่สอง เป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านคน (Human Skills) คือ เป็นทักษะในการทำให้เกิดความประสานงานกันของกลุ่มที่ผู้บริหารนั้นรับผิดชอบเป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติ การสื่อสาร และผลประโยชน์ของบุคคล และ กลุ่มเป็นทักษะการทำงานกับคน และประการสุดท้ายเป็นทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) คือ เป็นความสามารถในการมององค์กรในภาพรวมผู้บริหารที่มีทักษะด้านความคิด จะสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรว่ามีผลต่อกันอย่างไร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับปัจจัยแวดล้อมองค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งขององค์กรมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างไร ซึ่งทักษะด้านความคิดนี้จะยังมีความสำคัญมากขึ้น เมื่ออยู่ในระดับบริหารที่สูงขึ้น

สำหรับแนวคิดการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 เป็นการบริหารจัดการที่ต้องพิจารณา ปัจจัยแวดล้อม เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด โดยคำนึงถึงสิ่งที่มีความเกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมองค์กร และสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายนอก คือ สภาพแวดล้อมโดยตรงมีองค์ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า,

ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบให้องค์กร, รัฐบาล, สื่อมวลชน และสภาพแรงงาน เป็นต้น ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร อาทิ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการอำนวยการ และสภาพแวดล้อมโดยอ้อมมีองค์ประกอบด้วยตัวแปรด้านต่าง ๆ คือ ด้านสังคม, เศรษฐกิจ, การเมือง และเทคโนโลยี เป็นต้น

2. ความรับผิดชอบทางสังคม และจริยธรรม คือ สิ่งใดที่มีผลกระทบต่อบุคคลภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสิทธิหน้าที่กฎเกณฑ์ทางศีลธรรม ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยองค์กรอาจมีโปรแกรมฝึกอบรมเรื่องจริยธรรมมีการจัดตั้งคณะกรรมการด้านจริยธรรม ตรวจสอบจากสังคมภายนอกต่อองค์กรว่าเป็นเช่นไร มีสิ่งใดกระทบต่อความเป็นอยู่โดยรวมของสังคม

3. การบริหารจัดการระดับโลกาภิวัตน์ เป็นทรศนะใหม่ที่เราระจะมีความสัมพันธ์กับประเทศอื่น ความสัมพันธ์ทางธุรกิจจะดำเนินการในขอบเขตระหว่างประเทศ การบริหารจัดการทั่วโลกนิยมเครื่องมือ 5 เทคนิค คือ การวางแผนกลยุทธ์, การระบุวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร, การเปรียบเทียบมาตรฐาน, การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และ (Outsourcing) แต่ในเอเชียจะนิยมใช้ (Benchmarking) และ (Outsourcing) ในศตวรรษที่ 21 ลูกค้านี้มีความต้องการหลากหลาย มีนักลงทุนเข้ามาใหม่รวมถึงเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ทำอย่างไรให้การบริหารเกิดขึ้นน้อยที่สุด ควบคุมพนักงานภายในด้วยแรงจูงใจมากกว่าการควบคุมโดยสายบังคับบัญชา

4. การสร้างองค์กร และการสร้างองค์กรใหม่ เนื่องจากสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการแข่งขันกันสูงขึ้นองค์กร จึงต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรธุรกิจมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง และสามารถแข่งขันในระดับโลกได้ด้วยกัน 3 วิธี คือ กระบวนการในการผลิตที่ถูกควบคุมทางคอมพิวเตอร์ เพื่อผลิตสินค้าต่าง ๆ การมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมต่อกันทั้งองค์กร และระบบในการควบคุมคุณภาพให้ลูกค้าได้รับสินค้า หรือบริการที่ดีที่สุดอย่างสม่ำเสมอ

5. วัฒนธรรม และวัฒนธรรมหลากหลาย หมายถึง ความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกองค์กร ได้แก่ บรรทัดฐาน ค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อของแต่ละบุคคลสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management) เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจ ทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหารต้องเห็นถึงความสำคัญในการสร้างค่านิยม และทักษะคติในการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้เกิดเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติภายในองค์กร

6. คุณภาพ หมายถึง สิ่งที่ลูกค้ามีความคาดหวังในสินค้า หรือบริการที่ได้รับ คือ ผลลัพธ์ในราคาที่เหมาะสม ซึ่งมีคุณภาพดีกว่าโดยเฉลี่ยเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การผลิตสินค้า หรือบริการที่ดีเพิ่มขึ้นในอัตราก้าวหน้า ผลิตสินค้า หรือบริการ การบริหารที่ถูกต้องวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่านิยมเน้นความพึงพอใจของลูกค้า ข้อผูกพันทางวัฒนธรรมองค์กรที่จะสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า มีการเชื่อมโยงเครื่องมือ เทคนิค และการฝึกอบรม การปรับปรุงกระบวนการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดธุรกิจ

2.4 แนวคิดพื้นฐานการวัดผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบททางบริหารมากขึ้น โดยเปลี่ยนมาใช้แนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Approach) ที่เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวม กล่าวคือ พิจารณาผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กรในสัดส่วนที่ทัดเทียมกัน มีการคำนึง หรือให้ความสำคัญถึงความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กร และพันธกิจในการทำงานแต่ละระดับขององค์กร รวมทั้งให้ความสนใจในด้านการตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ ฝ่าย จึงมีผลทำให้ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จขององค์กรมีหลายมิติ ทั้งนี้เป็นผลมาจากพัฒนาการของกรอบแนวคิดพื้นฐานการวัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

2.4.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results - Based Management : RBM)

เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective = MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results - Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไว้ดังต่อไปนี้

Canadian International Development Agency = CIDA (2001) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงาน เพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงานสำหรับ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหาร

ในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับ และคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบ การตรวจสอบผลงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay) และ ทิพาดี เมฆสุวรรณค์ (2543) ได้ให้ความหมายของ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหาร โดยมุ่งเน้น ที่ผลลัพธ์ หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อน ผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และแสดงผลงาน ต่อสาธารณะ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management = RBM) เป็นการ บริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้ากระบวนการ ผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผล การดำเนินงาน (Key Performance Indicators = KPIS) รวมทั้งการกำหนด เป้าหมาย (Targets) และ วัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่าง ผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management = RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อ การจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป ดังต่อไปนี้ (ทิพาดี เมฆสุวรรณค์, 2543) 1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมาย ที่เป็นรูปธรรมโดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรม หรือการทำงานตามกฎระเบียบ 2) ผู้บริหาร ทุกระดับในองค์กรต้องมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้น สั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น 3) เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัว บ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการ ปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้ 4) การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ ให้งาน หรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับ การให้ค่าตอบแทนสวัสดิการ และรางวัล แก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก 5) เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้อะไรบรรลุเป้าหมายของโครงการ และองค์กรอย่างไร และ ทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน 6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน สู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถ ทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง ซึ่งเข้าใจ ปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหา และสะสมประสบการณ์ เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป

ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงานแก้ปัญหาคำสั่งที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่น และประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย 7) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน เพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กร ที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ที่เปิดกว้างต่อความคิด และความรู้ใหม่ ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และ 9) เจ้าหน้าที่มีขวัญ และกำลังใจดี เนื่องได้มีโอกาสปรับปรุงงาน และใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่ กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเอง ก็จะได้การตอบแทน ตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้ วัดผลสำเร็จ ของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูล และเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าการวัดผล การปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กร / ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูล และสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จ ของการดำเนินงาน ปัญหา หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อสาธารณะผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น การเสริมสร้าง การเรียนรู้ให้แก่บุคลากร และองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารการพัฒนาองค์กร การออกแบบ ทบสวนโปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์กร หรือของทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการ ดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนานหรือ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงานมีกิจกรรม / กระบวนการที่สำคัญ การดำเนินกิจกรรม จะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิต และผลลัพธ์) ที่คาดหวัง ซึ่งส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยนำเข้า อันได้แก่ ทรัพยากรที่จะเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลง ปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน ได้แก่

1. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต หรือการดำเนินกิจกรรม
2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่า ปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริงหากได้ ค่าน้อยแสดงว่า มีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรม องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

ตัวบ่งชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 และสุพจน์ ทรายแก้ว, 2543)

3.1 ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม หรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวน บุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบ และอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

3.2 ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

3.3 ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยังรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

3.4 ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษาวลการทํางานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร

3.5 ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า (Cost - Effectiveness) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for Money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

3.6 ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน (Workload Indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการให้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ในจำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

3.7 ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

ในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มา ซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดี จึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครอบคลุม สมบูรณ์ และทันกาล

2.4.2 บันทึกรวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard = BSC)

Kaplan, Robert and David (1996) แห่ง (Harvard Business School) และ (David Norton) ได้พัฒนาวิธีการวัดผลสมัยใหม่ เรียกว่า “Balanced Scorecard” ซึ่งสะท้อนผลการดำเนินงานแต่ละมุมมองได้อย่างครบถ้วนแทนแนวทางการวัดผลแบบเดิมที่มุ่งผลลัพธ์ทางการเงิน ดังนั้น (BSC) จึงเป็นระบบบริหารที่ไม่ได้มุ่งเพียงแค่การวัดผลเท่านั้น แต่ยังสนับสนุนให้องค์กรได้เห็นภาพวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างชัดเจนทำให้สามารถแปลงกลยุทธ์สู่แผนการปฏิบัติ (Action Plan) โดยให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งกระบวนการภายใน และผลลัพธ์ภายนอก (External Outcomes) สำหรับใช้ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งสอดคล้องตามแนวความคิดวงจรคุณภาพของ (PDCA Cycle)

Norton and Kaplan (2001) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า เครื่องมือ ประเมินวัดผลการดำเนินงานยุคใหม่ การวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) เป็นการแสดงเหตุการณ์ หรือผลลัพธ์ที่ผ่านมาในอดีต ซึ่งไม่เพียงพอกับสถานะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันแต่ (BSC) ได้ใช้ข้อมูลทางการเงินสำหรับสร้างมูลค่าในอนาคต (Create Future Value) ด้วยการให้ความสำคัญทุกองค์ประกอบ นั่นคือ ลูกค้า ผู้ส่งมอบสินค้า พนักงาน กระบวนการ และนวัตกรรม ซึ่งสรุปได้ว่า เครื่องมือการวัดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย มุมมองการวัดผล 4 ด้าน คือ มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) มุมมองทางลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal – Business - Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต (Learning And Growth Perspective)

ด้วยการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ / กลยุทธ์กับมุมมองการวัดผลทั้งสี่ด้านทำให้ (BSC) สามารถตอบสนองความต้องการของฝ่ายบริหารได้หลายมุมมอง โดยเฉพาะตัววัดผลการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่าง ซึ่งสะท้อนถึงแผนงานขององค์กรแต่ละด้านมาไว้ในรายงานชุดเดียวกัน เพื่อนำเสนอต่อฝ่ายบริหารสำหรับพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการโดยเน้นการทำงานเป็นทีมที่มุ่งผลลัพธ์ระยะยาว นอกจากนี้ การวัดผลยังสะท้อนภาพที่ชัดเจนมากขึ้นกว่าการมุ่งวัดผลในบางมุมมองปัจจุบันองค์กรชั้นนำได้มุ่งวัดผลการดำเนินงานทั้งทางการเงิน และไม่ใช้การเงิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบสารสนเทศสำหรับพนักงานทุกระดับในองค์กร (BSC) ได้มีบทบาทต่อการแปลงภารกิจและกลยุทธ์องค์กรให้เป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งปัจจุบันมีองค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำ (BSC) เป็นเครื่องมือสนับสนุนกลยุทธ์บริหารองค์กร โดยมีแนวทางและขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์อย่างชัดเจน โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง ร่วมกันกำหนดเป้าหมายองค์กรด้วยมุมมอง ดังนี้

1. เป้าหมายทางการเงิน โดยทั่วไปองค์กรได้มุ่งความสามารถการทำกำไร (Profitability) ซึ่งผู้บริหารได้คำนึงถึงปัจจัย รายได้ การเติบโตของส่วนแบ่งตลาด การสร้างผลกำไร การบริหารกระแสเงินสดการรับ - จ่าย โดยการวัดผลปฏิบัติงานจากตัวเงินเหล่านี้ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์องค์กรว่ามีส่วนสนับสนุนการสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจ หรือไม่อย่างไร

2. เป้าหมายด้านลูกค้า สำหรับมุมมองนี้ได้เน้นเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการวัดผล การดำเนินงานให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับปัจจัย เวลา คุณภาพการให้บริการ และ ต้นทุน

3. ปรับปรุงกระบวนการภายใน โดยผู้บริหารควรกำหนดหลักการประเมินผลการดำเนินงาน สำหรับจุดเด่นของช่วงนี้ คือ การระดมความคิดสำหรับจัดอุปสรรคต่อความสำเร็จของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทำให้เกิดแนวความคิดการปรับปรุงกระบวนการภายใน ซึ่งสามารถ จำแนกได้เป็น 2 ส่วน คือ การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้น และพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่

ขั้นที่ 2 การเชื่อมโยงเป้าหมายกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงาน องค์กรควรพยายามแจ้งให้พนักงานทุกระดับได้เข้าใจถึงเป้าหมายกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม และได้รับทราบเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การตั้งเป้าหมายแต่ละส่วนงาน เพื่อสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมของธุรกิจพร้อมระบุความเชื่อมโยงของผลตอบแทนที่ประเมินจากผลการดำเนินงานเพื่อให้งู้งใจให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 3 ผู้บริหารต้องสนับสนุนการวางแผน และกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจอย่างชัดเจน โดยครอบคลุมทั้งสี่มุมมองด้วยการนำเป้าหมายกลยุทธ์สร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) อย่างเป็นลำดับขั้นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองทางการเงินและลูกค้าก่อน แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองกระบวนการภายใน และการเรียนรู้ ซึ่งสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ทางการเงินและลูกค้า โดยมุ่งปัจจัยความสำเร็จระยะยาวของธุรกิจ

2.4.3 การวัดผลการปฏิบัติงานตามปิรามิดผลงาน (Performance Pyramid)

Lynch and Cross (1991) ได้เชื่อมโยงกรอบแนวคิดเรื่อง โครงสร้างองค์กรภายใน ซึ่งโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับองค์กรโดยรวม (Corporate Level) ระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Units) ระดับฝ่าย / งาน (Department Function Units) และระดับปัจเจกบุคคล (Individual) กับแนวคิดด้านคุณลักษณะของความรับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละระดับทำให้มองเห็นถึงโครงสร้างเชิงลำดับชั้นของผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละระดับ ดังนั้นในการวัดผลการปฏิบัติงาน หรือการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน จึงควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของผลงานในแนวตั้งด้วยความแตกต่างของความรับผิดชอบลักษณะงานของหน่วยย่อยในองค์กรแต่ละระดับมีผลทำให้ตัวบ่งชี้วัดผลงานของหน่วยงาน ย่อยในองค์กรมีจุดเน้นที่แตกต่างกันในแต่ละระดับรายละเอียดขององค์ประกอบเชิงโครงสร้างลำดับชั้นของผลงาน หรือตัวบ่งชี้วัดผลงาน มีรายละเอียดดังแผนภาพต่อไปนี้

2.4.4 การวัดผลการปฏิบัติงานจากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Expectation)

Curtis and Kastner (1999) ได้พัฒนาแนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับมิติด้านความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder) อันประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น บุคลากร / พนักงาน ลูกค้า / ผู้รับบริการ และชุมชน หรือรัฐ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีคุณลักษณะของความคาดหวังในเชิงผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานขององค์กรที่แตกต่างกันไป การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร จึงต้องสร้างความสมดุลระหว่างความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กรให้มีความเหมาะสมการพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานขององค์กรจึงต้องมุ่งที่ลักษณะของความคาดหวัง หรือผลประโยชน์ที่พึงส่งมอบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย องค์กรประกอบของประเด็นในการพิจารณา เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จขององค์กรมีรายละเอียดดังแผนภาพต่อไปนี้

2.4.5 การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

The European Foundation for Quality Management = EFQM ได้พัฒนารูปแบบ และตัวบ่งชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับใช้ในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารองค์กรตามแนวทาง (TQM) ที่เรียกว่า (The EFQM Excellence Model) ขึ้น ซึ่งเป็นตัวแบบที่ใช้หลักการประเมินผลองค์กร ที่ครอบคลุมทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล และความสัมพันธ์ระหว่างกันที่แสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้ โดยในการนี้ (EFQM) ได้ทำการพัฒนาแนวทางการประเมินผลงานภายใต้หลักการ (Radar Logic) ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ การประเมินผลงาน (Results) การประเมินวิธีการวางแผนการปฏิบัติงาน (Approach) การประเมินวิธีการที่องค์กรดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์

ที่วางไว้ (Deployment) และการประเมินวิธีที่องค์กรใช้ในการประเมินตนเอง (Assessment and Review) สำหรับ (Model EFQM) ใช้กลุ่มของตัวบ่งชี้วัดผลงาน 2 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มปัจจัยต้น (Enablers) และกลุ่มปัจจัยตาม (Results) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

กลุ่มแรก เป็นกลุ่มปัจจัยต้น (Enablers) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) นโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy) สมาชิกขององค์กร (People) พันธมิตรและทรัพยากร (Partnerships and Resources) กระบวนการทำงาน (Process)

กลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มปัจจัยตาม (Results) ประกอบด้วย ผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Results) ผลที่เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์กร (People Results) ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม (Society Results) ผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Results)

จากเดิมที่หน่วยราชการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กรโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงาน และตัวหน่วยงานมากกว่าปัจจัยภายนอก เพื่อให้หน่วยราชการมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน มุมมองที่หลากหลาย สำนักงาน ก.พ. ได้นำ (Balanced Scorecard) มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่มีการปรับเปลี่ยนมุมมองให้เหมาะสมกับหน่วยราชการเป็น 4 มุมมอง ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน และผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ (1 กรม / 1 ปฏิรูป) เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราค่าจ้าง หรือการจัดสรรอัตราค่าจ้างให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management = RBM) จึงเป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาแล้วนำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก็กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ผสานกับเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน

(Performance Based Budgeting System = PBBS) ทำการปฏิรูปองค์กรภาครัฐให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น หัวใจสำคัญของสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น อยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators =KPIs) ที่มีความตรงเป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร

2.4.6 แนวคิดการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้หลายท่าน ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2525) ได้กล่าวถึงคำว่า ประสิทธิภาพในวงการธุรกิจ หรือการจัดการ ที่ได้รับผลกำไร หรือขาดทุนสำหรับในการบริหารราชการในทางปฏิบัติวัดได้ยากมากวิธีวัดประสิทธิภาพที่ใช้ในวงราชการ จึงหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดความพึงพอใจ และประโยชน์แก่สังคมแต่ ประสิทธิภาพในวงราชการจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไร เพราะงานบางอย่างถ้าทำประหยัด อาจไม่มีประสิทธิภาพลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารที่ประหยัดแต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลอย่างรวดเร็ว งานเสร็จทันเวลา ถูกต้อง เป็นต้น

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพไว้ว่ามีความหมายรวมถึง ผลผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ 1) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ได้มาตรฐานรวดเร็ว ถูกต้อง และใช้เทคนิคที่สะดวก และง่ายขึ้นกว่าเดิม 2) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลาผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และให้บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม (2540) ระบุว่า ประสิทธิภาพในการผลิต หรือ ผลผลิตภาพแรงงาน หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างจำนวนสินค้า หรือบริการที่ผลิตได้ (Output) กับจำนวนของทรัพยากร หรือปัจจัยที่ใช้ในการผลิตสินค้า หรือบริการนั้นออก (Input) ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ จะสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้น หรือลดลงของประสิทธิภาพในการผลิตปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่ม หรือลดลงของประสิทธิภาพ การผลิต อาจแบ่งได้ 3 หมวด คือ 1) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เช่น กระบวนการผลิต กระบวนการทำงานของเครื่องจักร หรือเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ 2) ปัจจัยด้านระบบการบริการ เช่น การใช้เทคนิคทางการบริหาร ส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ การใช้ระบบทวิภาคี เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เป็นต้น 3) ปัจจัยด้านแรงงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด

เพราะกิจการใด ๆ อาจใช้เทคโนโลยี หรือเครื่องจักรที่ทันสมัยที่สุดมีการบริหารงานที่ดีเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่ดีที่สุดในกิจการนั้น ๆ แต่หากไม่มีแรงงานเป็นผู้ใช้เทคโนโลยี และระบบที่วางไว้เป็นอย่างดีนั้น ก็ย่อมไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นแรงงาน จึงเป็นปัจจัย หรือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด การปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพของแรงงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต แต่ในปัจจุบันยังขาดข้อมูลที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในการดำเนินนโยบายทางด้าน การเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนบริหารแรงงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการวางแผนพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งในภาครัฐ และเอกชนกรมสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน ได้เล็งเห็นความสำคัญที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต และศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการผลิตของแรงงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นเครื่องชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงภาวะการผลิตของแรงงาน และผู้ประกอบการ อีกทั้งเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ประกอบการปรับปรุงคุณภาพการผลิตของตน และของแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ช่วยให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานเมื่อเทียบกับต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม

กันตยา เพิ่มผล (2541) ได้กล่าวถึง การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานว่าเป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถและทักษะในการทำงานของตนเอง หรือผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขในที่สุด ซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร หรือการพัฒนาสังคม นอกจากนั้น การพัฒนาตนเองกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานยังมีความสัมพันธ์กันอย่างไรก็ดีอีกด้วย กล่าวคือ ประการแรกก่อนที่คนจะเข้าสู่การทำงานในองค์กรหนึ่ง ๆ นั้น บุคคลนั้น ต้องมีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรนั้น ต้องการซึ่งบุคคลจะมีคุณสมบัติตามที่องค์กรกำหนดคนนั้นก็จะต้องมีการพัฒนาตนเอง หรือได้รับการพัฒนาจากสถาบันต่าง ๆ จนมีความสามารถเพียงพอที่จะเข้าสู่งาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประการที่สอง เมื่อบุคคลเข้าสู่งานแล้ว ก็เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ (ความสามารถ) ในการทำงานให้ดีที่สุดเพื่อประสิทธิผลขององค์กร จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรในที่สุดนั่นเอง

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2544) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพ ว่าหมายถึง การวัดผลการทำงานขององค์กรนั้น ว่าทำงานได้ปริมาณมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีมากน้อยแค่ไหน ใช้เงิน ใช้เวลา ใช้แรงงานไปมากน้อยแค่ไหน เป็นผลดีต่อผู้รับบริการมากน้อยแค่ไหน โดยรวมความมีประสิทธิภาพจึงหมายถึง การทำงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมากองค์กรมีความสมัครสมานสามัคคี มีสันติภาพและความสุขร่วมกัน เป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการ แต่ใช้เวลาแรงงาน และงบประมาณน้อย

วิทยา ด้านธารงกุล (2546) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อการบรรลุเป้าหมายประสิทธิภาพ จึงมักถูกวัดในรูปแบบของ ต้นทุน หรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงาน หรือผลผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุน แรงงาน เวลา ที่ใช้ต่อผลตอบแทนจากการลงทุน

สำหรับการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างหลากหลายตามแนวคิด ดังต่อไปนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ กระบวนการของการกำหนดการวัด และการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นระบบเกี่ยวกับบุคคล โดยพิจารณาถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่และศักยภาพ ที่จะพัฒนาบุคลากรดังกล่าว “การประเมินค่าของแต่ละบุคคลสำหรับองค์การซึ่งมักดำเนินการ โดยผู้บังคับบัญชา หรือโดยบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินได้ โดยมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง”

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงเป็นการกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถ และความพร้อม พยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่ว ด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ และมาตรฐาน จึงสรุปได้ว่า บุคคลจะมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต้องเกิดจากความขยันหมั่นเพียรมีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ในงานพร้อมด้วยจิตใจที่ซื่อสัตย์ และภักดีต่อองค์กรงานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือดีขึ้นจากการประมวลแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสรุปได้ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นทีมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลต่อทีมดี ทำงานเป็นทีมได้โดยไม่มีปัญหาทำงานเป็นทีมได้ แต่มีปัญหาบ้างมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีมเป็นอย่างดี

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

3. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความสามารถพัฒนาการทำงานได้ดีมาก ทั้งที่เป็นงานเดิม และงานใหม่ ทำให้เกิดผลในการเพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดี สามารถพัฒนาการทำงานได้ ทำให้บังเกิดผลดี และเพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดี สามารถพัฒนาการทำงานได้บ้างในบางเรื่องยอมรับการปฏิบัติงานในแนวใหม่ได้บ้าง และสามารถคิด หรือปฏิบัติงานในแนวใหม่ได้ สามารถพัฒนางานได้ ดำเนินงานในแนวใหม่ได้ สามารถร่วมคิด หรือดำเนินงานในแนวใหม่ ๆ ได้

4. ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ หมายถึง ความรับผิดชอบและความเชื่อถือได้ที่ดีเยี่ยม ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ดี ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ระดับพอใช้ ความรอคอยเดือนเกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบบ่อยครั้ง

5. การอุทิศตน หมายถึง ความอดสาหะวีริยะ และอุทิศตนให้กับงานอย่างดีมาก การอุทิศตนให้กับงานโดยมีความขยันหมั่นเพียร การอุทิศตน และขยันหมั่นเพียรน้อยกว่าที่ควร การอุทิศตนให้กับงาน ความขยันหมั่นเพียร

6. ความปรารถนาดี และช่วยพัฒนาองค์กร หมายถึง ความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัยในทุกโอกาสที่ทำได้แม้ว่างานนั้น จะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตน ความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้องอยู่เป็นประจำ ความปรารถนาดีต่อองค์กรในบางโอกาส และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัยบ้างความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัย แม้ว่าอยู่ในฐานะที่อาจช่วยได้

7. ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง ประพฤติตนเหมาะสมอยู่ในศีลธรรมอันดี มีความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น อย่างสม่ำเสมอเป็นแบบอย่างที่ดี ประพฤติตนเหมาะสม อยู่ในศีลธรรมอันดีพอสมควร มักประพฤติตนได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมเท่าที่ควร ไม่ต้องคอยตักเตือน

8. การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเห็นได้ชัด การได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาดี การได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นส่วนใหญ่ การได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง

9. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง ความเข้าใจปัญหาได้ลึกซึ้งดีมาก สามารถตัดสินใจเด็ดขาด ถูกต้อง และทันการ มีการวางแผนความคิดอย่างมีระบบ และมีวิจรรย์ญาณที่ดี ความเข้าใจปัญหาดี ตัดสินใจได้ดีโดยส่วนใหญ่ และทันการมีการวางแผนความคิดอย่างมีระบบ ความเข้าใจปัญหาตัดสินใจ และการวางแผนความคิด มีระบบดีนัก การจับประเด็นปัญหาได้ ไว้วางใจให้ตัดสินใจ และวางแผนความคิดอย่างมีระบบ ตัดสินใจ หรือประเมินข้อเท็จจริง

10. ความเป็นผู้นำและการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความเป็นผู้นำเพื่อความสำเร็จของงานสูงมาก มีความรับผิดชอบสูงมาก และมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาความสามารถนำทีมงานของตนให้เกิดผลรับผิดชอบดี เมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบและความสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบ ไม่เคยมีปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่อง ๆ

11. การวางแผนและการสั่งการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย หมายถึง ความสามารถในการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ และสามารถสั่งการให้เกิดผลตามที่วางแผนได้ อย่างสมบูรณ์ ความสามารถในการวางแผนอย่างดี และสามารถสั่งการให้เป็นไปตามแผนได้ การวางแผน และสั่งการเป็นระบบการวางแผน และการสั่งการเป็นอย่างดี

2.5 บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

หากกล่าวถึงบทบาท และภารกิจของมหาวิทยาลัย กล่าวได้ว่า มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา มีพันธกิจหลักที่สำคัญ 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม และมีพันธกิจอย่างน้อยอีก 5 ประการที่จะสนับสนุนให้ การขับเคลื่อนพันธกิจหลักบรรลุเป้าหมายได้ คือ ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินการ กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา การบริหารและการจัดการ การเงิน และงบประมาณ และระบบกลไก การประกันคุณภาพ ซึ่งพันธกิจหลัก และพันธกิจสนับสนุน จะต้องทำงานเชื่อมโยงบูรณาการทุกเรื่อง เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง จึงจะส่งเสริมให้การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษามี คุณภาพได้ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในจึงพัฒนาขึ้น โดยคำนึงถึงองค์ประกอบคุณภาพการศึกษาระดับ อุดมศึกษา 9 ด้าน ที่ครอบคลุมทั้งพันธกิจหลัก และพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินการ การผลิตบัณฑิต กิจกรรมการพัฒนา นักศึกษา การวิจัย การบริการ ทางวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การบริหาร และการจัดการ การเงินและงบประมาณ และระบบและกลไกการประกันคุณภาพ ดังนั้นในการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา จึงได้กำหนดตัวบ่งชี้ภายใต้องค์ประกอบคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา 9 ด้าน

2.5.1 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามมาตรฐานการอุดมศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 34 กำหนดให้คณะกรรมการการอุดมศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอมาตรฐานการอุดมศึกษาที่ สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสอดคล้องกับมาตรฐาน การศึกษาของชาติดังนั้น จึงได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องมาตรฐานการอุดมศึกษา ลงวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2549 ซึ่งถือได้ว่าเป็นมาตรฐานการอุดมศึกษาฉบับแรกของประเทศไทย มาตรฐาน ฉบับนี้ ประกอบด้วยมาตรฐานย่อย 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานด้านการ บริหารจัดการการอุดมศึกษา และมาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคม แห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) ดังนี้

2.5.1.1 มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต บัณฑิตระดับอุดมศึกษาเป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความสำนึก และความรับผิดชอบ ในฐานะพลเมือง และพลโลก มาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่

1) บัณฑิตมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตน สามารถเรียนรู้ สร้าง และประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงาน และสร้างงาน เพื่อพัฒนาสังคมให้สามารถ แข่งขันได้ในระดับสากล

2) บัณฑิตมีจิตสำนึก ดำรงชีวิต และปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม

3) บัณฑิตมีสุขภาพดีทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ มีการดูแลเอาใจใส่รักษา สุขภาพของตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม

2.5.1.2 มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา มีการบริหารจัดการอุดมศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล และพันธกิจของการอุดมศึกษาอย่างมีคุณภาพ

1) มาตรฐานด้านธรรมาภิบาลของการบริหารการอุดมศึกษา มีการบริหารจัดการการอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงความหลากหลาย และความเป็นอิสระทาง วิชาการมาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่ 1) มีการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบัน และสังคม เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระทางวิชาการ 2) มีการบริหารจัดการทรัพยากร และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้มีการจัดการศึกษา ผ่านระบบ และวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และคุ้มค่าคุ้มทุน 3) มีระบบการประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่ การพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2) มาตรฐานด้านพันธกิจของการบริหารการอุดมศึกษา การดำเนินงาน ตามพันธกิจของการอุดมศึกษาทั้ง 4 ด้าน อย่างมีคุณภาพ โดยมีการประสานความร่วมมือร่วมพลัง จากทุกภาคส่วนของชุมชน และสังคมในการจัดการความรู้ มาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่

2.1) มีหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ทันสมัย ยืดหยุ่นสอดคล้องกับ ความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบัน และสังคม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการเรียนรู้ และการสร้างงานด้วยตนเองตามสภาพจริงใช้การวิจัย เป็นฐานมีการประเมิน และใช้ผลการประเมิน เพื่อพัฒนาผู้เรียน และการบริหารจัดการหลักสูตร ตลอดจนมีการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรและการเรียนการสอน

2.2) มีการวิจัยเพื่อสร้าง และประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นการขยายพรมแดนความรู้ และทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ตามศักยภาพของประเภทสถาบันมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติของสังคมและประเทศชาติ

2.3) มีการให้บริการวิชาการที่ทันสมัย เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสังคมตามระดับความเชี่ยวชาญของประเภทสถาบันมีการประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสังคม และประเทศชาติ

2.4) มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน พัฒนา เผยแพร่วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้าง

2.5) ความรู้ความเข้าใจ และความภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีการปรับใช้ศิลปวัฒนธรรมต่างประเทศอย่างเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

3) มาตรฐานด้านการสร้าง และพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ การแสวงหา การสร้าง และการจัดการความรู้ตามแนวทาง / หลักการอันนำไปสู่สังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่ 1) มีการแสวงหาการสร้างและการใช้ประโยชน์ความรู้ ทั้งส่วนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น และต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างสังคมฐานความรู้ 2) มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการวิจัยแบบบูรณาการหลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลักการสร้างเครือข่าย และหลักการประสานความร่วมมือรวมพลังอันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดทำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ฉบับที่ 2 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการลงวันที่ 12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2551 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์ และพันธกิจในการจัดตั้งที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มาตรฐานฉบับนี้ ประกอบด้วยมาตรฐาน หลัก 2 ด้าน คือ มาตรฐานด้านศักยภาพ และความพร้อมในการจัดการศึกษา และมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา และกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม ก. วิทยาลัยชุมชนกลุ่ม ข. สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี กลุ่ม ค. สถาบันเฉพาะทางและกลุ่ม ง. สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูง และผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอก ซึ่งมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยมาตรฐานหลัก 2 ด้าน และมาตรฐานย่อยอีกมาตรฐานละ 4 ด้าน โดยมีรายละเอียด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) ดังนี้

4) มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษาประกอบด้วย มาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ด้านกายภาพ สถาบันอุดมศึกษามีอาคารที่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญของอาคารเรียนที่ดี มีห้องครบทุกประเภท ด้านนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเงิน ด้านบุคลากรการเรียนรู้ และนวัตกรรม พื้นที่ใช้สอยที่ใช้ในการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมทุกประเภทมีจำนวนเพียงพอ และเหมาะสมกับจำนวน อาจารย์ประจำ จำนวน นักศึกษาในแต่ละหลักสูตร และจำนวนนักศึกษาตามแผนการรับนักศึกษา ตามเกณฑ์พื้นที่ใช้สอย อาคารโดยประมาณ รวมทั้งต้องจัดให้มีห้องสมุดตามเกณฑ์มาตรฐานมีครุภัณฑ์ประจำอาคาร ครุภัณฑ์ การศึกษา และคอมพิวเตอร์ จำนวนเพียงพอต่อการจัดการศึกษา ทั้งนี้ อาคาร และบริเวณอาคาร จะต้องมีความมั่นคง ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะหรือความจำเป็นอย่างอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

4.1) ด้านวิชาการ สถาบันอุดมศึกษามีศักยภาพและความพร้อม ในการปฏิบัติการทางด้านวิชาการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถาบันอุดมศึกษา และแผนการ ผลิตบั้นจิตที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ และผู้ใช้บัณฑิตโดยรวม มีหลักประกันว่าผู้เรียน จะได้รับการบริการการศึกษาที่ดี สามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างมีคุณภาพสถาบันต้องมีการบริหาร วิชาการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ทั้งในด้านการวางแผนรับนักศึกษา และการผลิตบัณฑิต การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนรู้ การประกันคุณภาพ การเรียนการสอน และการพัฒนาปรับปรุงการบริหารวิชาการ

4.2) ด้านการเงิน สถาบันอุดมศึกษามีความพร้อมด้านการเงินทั้ง งบการเงิน รวมและงบที่จำแนกตามกองทุนมีแผนการเงินที่มั่นคงเป็นหลักประกันได้ว่าสถาบันจะ สามารถจัดการศึกษาได้ตามพันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งสอดคล้องกับแผนการพัฒนา ในอนาคต เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน และผู้ใช้บริการอุดมศึกษาสถาบันมีการจัดทำรายงาน การเงิน ที่แสดงถึงการได้มาของรายได้ รายรับ การจัดสรรค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ และทั่วถึงเป็น ธรรมอย่างชัดเจน รวมทั้งการนำรายได้ไปลงทุนภายใต้การประเมิน และวิเคราะห์ความเสี่ยงมีระบบ การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการใช้เงินทุกประเภท และมีระบบ การติดตาม ตรวจสอบผลประโยชน์ทับซ้อนของบุคลากร ทุกระดับ

4.3) ด้านการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษามีระบบการบริหาร จัดการที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทาง เดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยมีสภาสถาบันทำหน้าที่กำกับนโยบาย การดำเนินการตามแผน การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และทรัพย์สิน การบริหารสวัสดิการ ที่จัดให้กับ นักศึกษา และบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่กำหนดไว้ มีการเผยแพร่ผลการกำกับการดำเนินงาน

ของสถาบันและการบริหารจัดการของผู้บริหาร ทุกระดับสู่ประชาคมภายในสถาบันและภายนอกสถาบันภายใต้หลักธรรมาภิบาล ที่ประกอบด้วย หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า

5) มาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยมาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน

5.1) ด้านการผลิตบัณฑิต สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการรับนักศึกษาเข้าเรียนที่มีคุณสมบัติ และจำนวนตรงตามแผนการรับนักศึกษาและสอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตบัณฑิต อย่างมีคุณภาพสถาบันผลิตบัณฑิตได้ตามคุณลักษณะจุดเน้นของสถาบัน ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดให้มีข้อเสนอแนะที่ชัดเจน เผยแพร่ต่อสาธารณะในเรื่องหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน คณาจารย์ที่ส่งเสริมการจัดกิจกรรม การพัฒนาการเรียนรู้ทั้งในและนอกหลักสูตร และตอบสนองความต้องการของนักศึกษา

5.2) ด้านการวิจัย สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินพันธกิจด้านการวิจัยอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และภายใต้จุดเน้นเฉพาะ โดยมีการดำเนินการตามนโยบายแผน งบประมาณ มีการบริหารส่งเสริม และสนับสนุนคณาจารย์ นักวิจัย บุคลากร ให้มีสมรรถนะในการทำวิจัยส่งเสริม และสร้างเครือข่ายการทวิจักษ์กับหน่วยงานภายนอกสถาบันเพื่อให้ได้ผลงานวิจัย ผลงานประดิษฐ์ และงานริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพมีประโยชน์สนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้ในวงกว้าง และก่อให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณชนจัดการเพื่อ

5.3) ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม สถาบันอุดมศึกษามีการให้บริการทางวิชาการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งในวงกว้างและกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ทั้งใน และต่างประเทศ ซึ่งอาจให้บริการ โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งในระดับสถาบัน และระดับบุคคลได้ในหลายลักษณะ อาทิ การให้คำปรึกษา การศึกษาวิจัย การค้นคว้าเพื่อแสวงหาคำตอบให้กับสังคม การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ การจัดให้มีการศึกษาต่อเนื่องบริการแก่ประชาชนทั่วไป การให้บริการทางวิชาการนี้สามารถจัดในรูปแบบของการให้บริการแบบให้เปล่า หรือเป็นการให้บริการเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนเป็นรายได้ หรือเป็นข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนา และปรับปรุง เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

5.4) ด้านการทานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับสถาบัน มีระบบ และกลไกในการส่งเสริม และสนับสนุนให้ศิลปะ และวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอน โดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อให้ผู้เรียนและบุคลากรของสถาบัน ได้รับการปลูกฝัง ให้มีความรู้ ตระหนักถึงคุณค่า เกิดความซาบซึ้ง และมีสุนทรียะต่อศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ

สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องจรรโลงความดีงามในการดำรงชีวิต และประกอบอาชีพวิถีชีวิตที่ปรารถนา และเรียนรู้ วิธีการจัดการวัฒนธรรม และวิถีชีวิตที่ไม่พึงปรารถนาได้สถาบันมีการควบคุมการดำเนินงาน ด้านนี้ อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านการ ทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของสถาบัน ดังนั้นในการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา จึงสามารถกระจายตัวบังคับซึ่งตามองค์ประกอบคุณภาพ 9 ด้าน ลงในมาตรฐาน สถาบันอุดมศึกษาย่อยแต่ละด้าน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแล ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในของสถาบันแต่ละแห่ง

2.5.2 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พ.ศ. 2547

มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีพื้นฐานมาจากการผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษาเดิม ได้จัดตั้งขึ้น ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 โดยมีชื่อเรียกว่า โรงเรียนฝึกหัดครู และวิทยาลัยครูตามลำดับ ในระยะนี้สังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2538 ได้เปลี่ยนเป็นสถาบัน ราชภัฏ ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ซึ่งในขณะนั้นมีทั้งหมด 36 แห่ง การเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อสถาบันราชภัฏ ทั้งประเทศเนื่องจากการยกสถานะจากวิทยาลัยครูเป็น สถาบันราชภัฏ มีการแต่งตั้งตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด เรียกว่า อธิการบดี ผู้บริหารคณะ ก็เปลี่ยนจาก หัวหน้าคณะเป็นคณบดี และที่สำคัญส่งผลให้สถาบันราชภัฏทุกแห่ง สามารถเปิดการเรียนการสอน ได้ถึงระดับปริญญาเอก

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญเกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่งเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ได้มีการ ยกสถานะของสถาบันราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีประกาศพระ ราชกฤษฎีกา ให้แต่ละมหาวิทยาลัยสามารถแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นคณะต่าง ๆ และสำนัก และสถาบันได้ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ปัจจุบันมีทั้งสิ้น 39 แห่ง กระจายอยู่ตามภูมิภาค ต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยมีพันธกิจหลัก คือ การผลิตบัณฑิต การจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรม และบทบาทการชี้นำสังคมตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

ในมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา ได้มีระบบตรวจสอบในมาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ ประการแรก ด้านการ ผลิตบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ดำเนินการรับนักศึกษาเข้าเรียนที่มีคุณสมบัติ และจำนวนตรงตาม แผนการรับนักศึกษา และสอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพผลิตบัณฑิต ได้ตาม คุณลักษณะจุดเน้นของสถาบัน ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดให้มีข้อเสนอแนะที่ชัดเจนเผยแพร่

ต่อสาธารณะในเรื่องหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน คณาจารย์ ที่ส่งเสริมการจัดกิจกรรม การพัฒนา การเรียนรู้ทั้งใน และนอกหลักสูตร และตอบสนองความต้องการของนักศึกษา ประการที่สองด้าน การวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการดำเนินพันธกิจ ด้านการวิจัยอย่างมีคุณภาพประสิทธิภาพ และภายใต้ จุดเน้นเฉพาะ โดยมีการดำเนินการตามนโยบายแผนงบประมาณ มีการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนคณาจารย์ นักวิจัย บุคลากรให้มีสมรรถนะในการท้าววิจัย ส่งเสริม และสร้างเครือข่าย การทำวิจัยกับหน่วยงานภายนอกสถาบัน เพื่อให้ได้ผลงานวิจัยผลงานประดิษฐ์ และงานริเริ่มสร้างสรรค์ ที่มีคุณภาพมีประโยชน์สนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สามารถตอบสนองความต้องการของ สังคมได้ในวงกว้าง และก่อให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณชน ประการที่สาม ด้านการให้บริการทาง วิชาการแก่สังคมมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการให้บริการทางวิชาการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งในวงกว้าง และกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งอาจให้บริการ โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งในระดับสถาบัน และระดับบุคคลได้ในหลายลักษณะ อาทิ การให้คำปรึกษา การศึกษาวิจัย การค้นคว้า เพื่อแสวงหาคำตอบให้กับสังคม การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตร ระยะสั้นต่าง ๆ การจัดให้มีการศึกษา ต่อเนื่องบริการแก่ประชาชนทั่วไป การให้บริการทางวิชาการนี้สามารถจัดในรูปแบบของการให้บริการ แบบให้เปล่า หรือเป็นการให้บริการเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนเป็นรายได้ หรือเป็นข้อมูลย้อนกลับ มาพัฒนา และปรับปรุงเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และประการสุดท้ายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการดำเนินการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติทั้งในระดับ หน่วยงาน และระดับสถาบันมีระบบ และกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรม เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนโดยตรง หรือโดยอ้อม เพื่อให้ผู้เรียนและบุคลากรของ สถาบัน ได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ตระหนักถึงคุณค่า เกิดความซาบซึ้ง และมีสุนทรียะต่อศิลปะ และวัฒนธรรม ของชาติสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องจรรโลงความดีงามในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ มีวิถีชีวิตที่ปรารถนาและเรียนรู้วิธีการจัดการ วัฒนธรรม และวิถีชีวิตที่ไม่พึงปรารถนาได้สถาบัน มีการควบคุมการดำเนินงานด้านนี้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของสถาบัน และปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 39 แห่ง ได้ดำเนินการตามภารกิจทั้ง 4 อย่างเข้มแข็ง และต่อเนื่องโดยมีการประกันการศึกษาอย่าง เป็นระบบ

2.5.3 ระบบแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ราชภัฏ พ.ศ. 2547

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้บัญญัติถึงหลักการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ไว้ในหมวด 2 ตั้งแต่มาตรา 16 ถึงมาตรา 45 มีสาระสำคัญที่ห้ามมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัยที่จะต้องได้รับพระมหากรุณาธิคุณ โปรดเกล้าแต่งตั้งให้มีกรรมการ

สภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่งได้แก่อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์ และข้าราชการ รวมทั้งประธาน กรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยจาก ผู้บริหาร 4 คน และอีก 4 คน เป็นกรรมการที่มาจากคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้กรรมการสภา จำนวน 11 คน มาจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย นายกสภา และกรรมการสภามีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี สภามหาวิทยาลัย ดังกล่าว มีรองอธิการบดีคนหนึ่งที่มีใช้กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้ทำหน้าที่เป็น เลขานุการสภามหาวิทยาลัย สำหรับรายละเอียดที่ได้กำหนดที่มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัยนั้น กฎหมายได้ กำหนดที่มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัยไว้ในมาตรา 16 โดยกำหนดให้มหาวิทยาลัย แต่ละแห่งมีสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

1. นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งทรงพระกรุณา โปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง
2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี ประธานสภา คณาจารย์ และข้าราชการ และประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสี่คน ซึ่งเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่ง รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าส่วนราชการ หรือหัวหน้า หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ
4. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสี่คน ซึ่งเลือกจากคณาจารย์ประจำของ มหาวิทยาลัย และมีใช้ผู้ดำรงตำแหน่งตามข้อ (3)
5. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสิบเอ็ดคน ซึ่งทรงพระ โปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย โดยคำแนะนำของนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภา มหาวิทยาลัยตาม (2) (3) และ (4) ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว ต้องมาจากผู้มีความรู้เชี่ยวชาญ ด้านการศึกษามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กฎหมาย การงบประมาณ และการเงิน การบริหารงานบุคคล การปกครองส่วนท้องถิ่น การศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และด้านอื่น ๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยเห็นควร ในจำนวนนี้ให้แต่งตั้งจากบุคคลในเขตพื้นที่บริการศึกษาของ มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งรองอธิการบดีคนหนึ่ง ซึ่งมีใช้ กรรมการสภามหาวิทยาลัย ตาม (3) เป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย โดยคำแนะนำของอธิการบดี ให้สภามหาวิทยาลัยเลือก กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิคนหนึ่งเป็นอุปนายกสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่แทนนายกสภามหาวิทยาลัย เมื่อนายกสภามหาวิทยาลัยไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือเมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่ง นายกสภามหาวิทยาลัยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม (3) (4) และ (5) ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

วาระการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดไว้ใน มาตรา 17 นายกสภามหาวิทยาลัย และ กรรมการสภามหาวิทยาลัยตามมาตรา 16 (3) (4) และ (5) มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสามปี นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระในวาระหนึ่งแล้ว นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภา มหาวิทยาลัยตามมาตรา 16 (3) (4) และ (5) พ้นจากตำแหน่งเมื่อ

1. ตาย
2. ลาออก
3. ขาดคุณสมบัติของการเป็นนายกสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัย ในประเภทนั้น ๆ
4. ถูกจากคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก
5. สภามหาวิทยาลัยให้ออก เพราะมีความประพฤติเสื่อมเสียบกพร่องต่อหน้าที่หรือหย่อนความสามารถ
6. เป็นบุคคลล้มละลาย
7. เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

การพ้นจากตำแหน่งตาม (5) ต้องเป็นไปตามมติสองในสามของจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยเท่าที่มีอยู่ในกรณีที่นายกสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามมาตรา 16 (3) (4) หรือ (5) พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ และได้มีการดำเนินการให้ผู้ใดดำรงตำแหน่งแทนแล้ว ให้ผู้นั้นอยู่ในตำแหน่งเพียงเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนเองแทน แต่ถ้าวาระดำรงตำแหน่งเหลืออยู่น้อยกว่าเก้าสิบวันจะไม่ดำเนินการให้มีผู้ดำรงตำแหน่งแทน ก็ได้ ให้สภามหาวิทยาลัยประกอบด้วยกรรมการสภามหาวิทยาลัยเท่าที่มีอยู่มีอำนาจและปฏิบัติตามมาตรา 18 ต่อไปก็ได้ ในกรณีที่นายกสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามมาตรา 16 (3) (4) หรือ (5) พ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมีได้ดำเนินการให้ได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยใหม่ ให้นายกสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งพ้นจากตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าจะได้มีนายกสภามหาวิทยาลัยหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยใหม่แล้วให้มีการดำเนินการให้ได้มา ซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัยตามมาตรา 16 (3) (4) หรือ (5) ภายในเก้าสิบวันที่ผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งมาตรา 18 ได้กำหนดอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยว่ามีอำนาจ และหน้าที่ ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย และโดยเฉพาะให้มีอำนาจ และหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย และอนุมัติแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการ ทางวิชาการแก่สังคม การผลิต และส่งเสริมวิถฐานะครู การทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ

2. ออกกฎระเบียบ ประกาศ และข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัย และอาจมอบให้ส่วนราชการใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และข้อบังคับสำหรับส่วนราชการ หรือหน่วยงานนั้น เป็นเรื่องใด ๆ ก็ได้
3. กำกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา การเปิดสอนของมหาวิทยาลัย และติดตามประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
4. อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร
5. พิจารณาการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิก สำนักงานวิทยาเขตบัณฑิตวิทยาลัย คณะวิทยาลัย สถาบัน ศูนย์ ส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะร่วมทั้งการแบ่งส่วนราชการ หรือหน่วยงานของส่วนราชการดังกล่าว
6. อนุมัติการรับสถาบันการศึกษาชั้นสูง หรือสถาบันอื่นเข้ามาสมทบในมหาวิทยาลัย หรือยกเลิกการสมทบ
7. พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด
8. พิจารณาเสนอเรื่อง เพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งและถอดถอนนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ
9. แต่งตั้งและถอดถอนอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าส่วนราชการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ
10. แต่งตั้ง และถอดถอนประธานกรรมการ และกิจกรรมส่งเสริมมหาวิทยาลัย
11. อนุมัติประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย
12. ออกระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารเงิน การจัดหารายได้ และผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ โดยไม่ขัด หรือแย้งกับกฎหมาย หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง
13. พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามอบหมาย
14. แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพื่อพิจารณา และเสนอความเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใด หรือมอบหมายให้ปฏิบัติกรอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจ และหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

15. พิจารณา และให้ความเห็นชอบในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยตามที่อธิการบดี หรือสภาวิชาการเสนอ และอาจมอบหมายให้อธิการบดี หรือสภาวิชาการปฏิบัติอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจ และหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยได้

16. ส่งเสริม สนับสนุน และแสวงหาวิธีการ เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการปฏิบัติการร่วมกันกับสถาบันอื่น

17. ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัย ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะ จากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ กล่าวได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีระบบการบริหารจัดการเป็นของตนเองตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ โดยเป็นนิติบุคคลที่อยู่ในกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ นับเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นได้ และมีอำนาจการบริหารจัดการที่เป็นอิสระมากขึ้นคล้ายกับมหาวิทยาลัยเอกชนเพียง แต่ยังได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล และใช้ทรัพย์สินของรัฐเท่านั้น และยังคงอยู่ในรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการอยู่ส่วนการเปลี่ยนแปลงบทบาท และภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ศิโรจน์ ผลพันธิน (2544) ได้เสนอแนวคิด ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองไปใน 5 รูปแบบหลัก คือ รูปแบบของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาเมือง การเป็นสถาบันการศึกษาที่เป็นผู้นำด้านการศึกษา เทคโนโลยี และธุรกิจวิชาการ การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการประกันคุณภาพที่สมบูรณ์ และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการจัดการศึกษาควบคู่กับการประกอบการเชิงธุรกิจ

2.5.4 ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในการประเมินประสิทธิผลการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการศึกษา (สมศ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (กพร.) ได้กำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา ขึ้นตามกฎหมาย จึงทำให้มหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง ต้องมีหลักการประเมินมหาวิทยาลัยผ่านตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยอาจมีปรัชญา ปณิธาน และจุดเน้นที่อาจแตกต่างกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ที่สถาบันจะกำหนดวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีให้ ชัดเจนและสอดคล้องกับปรัชญา ปณิธาน กฎหมาย และจุดเน้นของสถาบันที่สนับสนุนภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาตามหลักการอุดมศึกษา มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ (ถ้ามี) ตลอดจนสอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) และการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ สภาสถาบันเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมของสมาชิกทุกกลุ่มในสถาบัน และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ที่กำหนด

แล้วให้รับทราบทั่วกันทั้งอาจารย์ เจ้าหน้าที่นักศึกษา ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ใช้บริการ และสังคมโดยรวม

จากงานประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการบริหารจัดการให้เป็นไปตาม กฎหมาย และมาตรฐานต่าง ๆ ดังนี้

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
2. พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเอกชน
3. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) สำนักงาน

คณะกรรมการการอุดมศึกษา

4. มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2547 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
5. มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2549 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
6. มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
7. กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 (Thai Qualification

Framework for Higher Education) (TQF : HED) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

8. หลักการอุดมศึกษาสำหรับตัวบ่งชี้ในด้านการบริหารจัดการสภามหาวิทยาลัยนั้น แม้มีความรับผิดชอบในการตรวจสอบทุกตัวบ่งชี้ก็ตามแต่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการกำกับดูแลนั้น เป็นเรื่องของนโยบาย ซึ่งผู้วิจัยได้นำตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัยเท่านั้น มีตัวบ่งชี้ ดังนี้

8.1 ตัวบ่งชี้ 1.1 กระบวนการพัฒนาแผน

8.2 ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ของการจัดตั้งสถาบัน (สมศ.ตัวบ่งชี้ที่ 16)

8.1 ตัวบ่งชี้ที่ 1.3 ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลกระทบต่อเป็นเอกลักษณ์ ของสถาบัน (สมศ. ตัวบ่งชี้ที่ 17)

8.1 ตัวบ่งชี้ที่ 4 อัตลักษณ์ (ตัวบ่งชี้ที่กำหนดเพื่อวัดอัตลักษณ์ของหน่วยงาน)

ตัวบ่งชี้ ด้านกระบวนการพัฒนาแผนเป็นตัวบ่งชี้ชนิดกระบวนการ กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษา มีพันธกิจหลัก คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมในการดำเนินพันธกิจหลักสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดทิศทางการพัฒนา และการดำเนินงานของสถาบัน เพื่อให้สถาบันดำเนินการสอดคล้องกับอัตลักษณ์หรือ จุดเน้น มีคุณภาพ มีความเป็นสากล และเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้นสถาบันต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนมีการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ของสถาบันในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ นอกเหนือจากการพิจารณาอัตลักษณ์ หรือจุดเน้นของสถาบันแล้ว จะต้องคำนึงถึงหลักการอุดมศึกษากรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาวมาตรฐานการศึกษาของชาติ

มาตรฐานการอุดมศึกษามาตรฐานวิชาชีพที่เกี่ยวข้องยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ของชาติรวมถึงทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปอย่างมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และสามารถตอบสนองสังคมในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม โดยมีเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

1. มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของสภาสถาบัน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถาบัน และได้รับความเห็นชอบจากสภาสถาบัน โดยเป็นแผนที่เชื่อมโยงกับปรัชญาหรือปณิธาน และพระราชบัญญัติสถาบัน ตลอดจนสอดคล้องกับจุดเน้นของกลุ่มสถาบันกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2551 - 2554)

2. มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ระดับสถาบันไปสู่ทุกหน่วยงานภายใน

3. มีกระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีครบ 4 พันธกิจ คือ ด้านการเรียนการสอนการวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

4. มีตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และค่าเป้าหมายของแต่ละตัวบ่งชี้ เพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี

5. มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีครบ 4 พันธกิจ

6. มีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และรายงานผลต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณา

7. มีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และรายงานผลต่อผู้บริหาร และสภาสถาบันเพื่อพิจารณา

8. มีการนำผลการพิจารณาข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของสภาสถาบัน ไปปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี

ตัวบ่งชี้ที่ ด้านผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบัน (สมศ. ตัวบ่งชี้ที่ 16) เป็นตัวบ่งชี้ชนิดผลลัพธ์ กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันที่ผลิตกำลังคนที่มีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิต และพัฒนากำลังคนระดับกลางและระดับสูง การวิจัยเพื่อสร้าง และพัฒนาองค์ความรู้ การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม โดยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาทำให้เกิดความหลากหลายตามภารกิจหลัก ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้แต่ละแห่งมีการกำหนดปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ ของสถาบันอุดมศึกษาที่หลากหลายตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายแผนการปฏิบัติงาน รวมทั้งแผนพัฒนาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งทำให้บัณฑิตที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ ดังกล่าวมีเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

1. มีการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา โดยได้รับการเห็นชอบจากสภาสถาบัน

2. มีการสร้างระบบการมีส่วนร่วมของผู้เรียน และบุคลากรในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และบุคลากรไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

3. มีการประเมินความพึงพอใจของประชาคมในสถาบันอุดมศึกษา โดยอยู่ในระดับดี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

4. ผลการดำเนินงานบรรลุตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา และเกิดผลกระทบที่เกิดประโยชน์ และสร้างคุณค่าต่อสังคม

5. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่สะท้อนถึงอัตลักษณ์ ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาจนเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ หรือนานาชาติ

ตัวบ่งชี้ ด้านผลการพัฒนาตามจุดเน้น และจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถาบัน (สมศ. ตัวบ่งชี้ที่ 17) เป็นตัวบ่งชี้ชนิดผลลัพธ์ กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษาต้องพิจารณาผลการดำเนินงานตามจุดเน้น จุดเด่น หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะของสถาบันที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถาบันซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถาบันนั้น โดยมีเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

1. มีการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับจุดเน้น จุดเด่น หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะของสถาบัน โดยได้รับการเห็นชอบจากสภาสถาบัน

2. มีการสร้างระบบการมีส่วนร่วมของผู้เรียน และบุคลากรในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และบุคลากรไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

3. มีการประเมินความพึงพอใจของประชาคมในสถาบันอุดมศึกษา โดยอยู่ในระดับดี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

4. ผลการดำเนินงานบรรลุตามจุดเน้น จุดเด่น หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะของสถาบัน และเกิดผลกระทบที่เกิดประโยชน์ และสร้างคุณค่าต่อสังคม

5. สถาบันมีเอกลักษณ์ตามจุดเน้น จุดเด่น หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะที่กำหนด และได้รับการยอมรับในระดับชาติ หรือนานาชาติ

ตัวบ่งชี้ ด้านภาวะผู้นำของสภาสถาบัน และผู้บริหารทุกระดับของสถาบันมีเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

1. สภาสถาบันปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดครบถ้วน และมีการประเมินตนเองตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดล่วงหน้า

1.1 กรรมการสภาสถาบันทุกคน ควรได้รับการชี้แจง และทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน โดยเฉพาะพระราชบัญญัติสถาบันข้อบังคับต่าง ๆ อาทิ ข้อบังคับที่ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล และผู้บริหาร รวมทั้งทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ กรอบทิศทางการพัฒนาสถาบัน และอัตลักษณ์ของสถาบัน เพื่อให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ที่มีต่อสถาบันก่อนจะปฏิบัติหน้าที่

1.2 กรรมการสภาสถาบันกำกับดูแลสถาบันไปสู่ทิศทางที่กำหนดร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถาบัน และสภาสถาบัน และมีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ รวมทั้งทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

1.3 มีการเปิดเผยประวัติกรรมการสภาสถาบัน รายงานการประเมินตนเอง และรายงานต่อสาธารณชน

2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการดำเนินงาน และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ มีการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงาน และพัฒนาสถาบัน

2.1 ผู้บริหารและสภาสถาบัน มีส่วนร่วมกันในการกำหนดนโยบาย และจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และนำการปฏิบัติที่เป็นระบบชัดเจน โดยมีการกำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพ (KPI) ของงานที่ปฏิบัติที่ควรมีการพิจารณาจาก 1) มิติการพัฒนางาน เช่น การส่งเสริมให้อาจารย์บุคลากรมีโอกาสศึกษาเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้ 2) มิติการพัฒนา หรือการปรับปรุงกระบวนการหลักของสถาบัน เช่น การพัฒนาหลักสูตร การปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของนักศึกษา ทิศทางการส่งเสริมการวิจัย การบริการวิชาการ และสังคม การทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม 3) มิติผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน อย่างเหมาะสมโดยพิจารณาจากความคุ้มค่าของการจัดเก็บข้อมูล และการรายงานข้อมูลกับประโยชน์ที่จะได้รับ

2.2 ผู้บริหารสร้างระบบ และกลไกการถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ ให้นักเรียน และบุคลากรทุกระดับทราบ และมีความเข้าใจ

2.3 ควรจัดหาระบบฐานข้อมูลของสถาบันให้ทันสมัย นำมาใช้ในการติดตามผลการบริหารสารสนเทศ การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้คุณภาพ (KPI) ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และนำข้อมูลที่ได้มาใช้ เพื่อการตัดสินใจปรับแผนกลยุทธ์ได้อย่างทันการ

3. ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานตามที่มอบหมายรวมทั้งสามารถสื่อสารแผน และผลการดำเนินงานของสถาบันไปยังบุคลากรในสถาบัน

3.1 ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามผลการนำนโยบาย และแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในการประชุมผู้บริหาร อย่างน้อยปีละ 1 - 2 ครั้ง เพื่อทบทวนเป้าหมาย หรือปรับแผนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ยิ่งขึ้น พร้อมทั้งสร้างกลไกภายในเพื่อสื่อสารแผนการดำเนินงานไปยัง บุคลากรกลุ่มเป้าหมายทุกระดับที่เกี่ยวข้อง

3.2 ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานที่สำคัญตามภารกิจของสถาบัน อย่างครบถ้วน รวมทั้งการติดตามผลสัมฤทธิ์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อทบทวนเป้าหมาย หรือปรับ แผนการดำเนินงานในรอบปีถัดไป พร้อมแจ้งผลการดำเนินงานไปยังบุคลากรทุกระดับผ่านการสื่อสาร ภายใน โดยใช้สื่อต่าง ๆ ที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย

4. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถาบันมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการให้อำนาจ ในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม

4.1 ผู้บริหาร ควรมีระบบการสื่อสาร 2 ทาง เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน อันจะทำให้ได้ข้อมูล เพื่อการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

4.2 ผู้บริหารดำเนินการปรับลดขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการ โดยการมอบ อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติระดับถัดไป เพื่อเพิ่มความคล่องตัวพร้อมกับมีการกำกับ และตรวจสอบ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ่มค่า และ มีความเสี่ยงอยู่ระดับในที่ยอมรับได้

4.3 ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรม เพื่อเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจ ต่อบุคลากรเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัด โครงการรางวัลคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพการ ให้บริการ โครงการพัฒนาองค์การให้คล่องตัว (Lean Organization) เป็นต้น

5. ผู้บริหารถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุ วัตถุประสงค์ของสถาบันเต็มตามศักยภาพ

5.1 ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ร่วมงาน โดยเน้นการเพิ่มทักษะในการ ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การสอนงาน ที่หน้างาน (On - The - Job Training) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5.2 ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ควรนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อการแลกเปลี่ยน ความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน อาทิ การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) เป็นต้น

6. ผู้บริหารบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของสถาบันและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.1 ผู้บริหาร ควรยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือในการบริหารการดำเนินงานของสถาบันให้ไปสู่ทิศทางที่กำหนดร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถาบัน และสภาสถาบัน โดยให้สอดคล้องทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

6.2 ผู้บริหารมีการดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะในประเด็นการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องคุณภาพทางวิชาการ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน

6.3 ผู้บริหารมีการเปิดเผยประวัติ มีรายงานประเมินตนเอง จัดทำรายงาน สรุปผลการทำงาน และรายงานการเงินของสถาบันเสนอต่อสภาสถาบันเป็นประจำทุกปี

6.4 ผู้บริหารมีการติดตามผลการควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายในของสถาบันการศึกษา และรายงานการเงินของสถาบันเสนอต่อสภาสถาบันเป็นประจำทุกปี

7. สภาสถาบันประเมินผลการบริหารงานของสถาบัน และผู้บริหารนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม

7.1 สภาสถาบันประเมินผลการบริหารงานของสถาบัน และผู้บริหารตามที่ระบุไว้ในกฎหมาย หรือพระราชบัญญัติของสถาบัน และข้อบังคับมหาวิทยาลัยที่ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลผู้บริหาร และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน หรือตามข้อตกลงที่ทราบดีร่วมกันระหว่างสภาสถาบัน และผู้บริหาร

7.2 สภาสถาบันควรยึดหลักการประเมินผลการบริหารงานแบบกัลยาณมิตร กล่าวคือ ใช้หลักการที่มุ่งเน้นการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ นำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงสถาบันให้เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

7.3 ผู้บริหารมีการนำผลการประเมินจากสภาสถาบันไปใช้ปรับปรุงการบริหารงาน อาทิจัดทำแผนการบริหารงาน และรายงานผลการดำเนินงานต่อสภาสถาบันใน โอกาสที่เหมาะสม

2.6 บริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีพัฒนามาจาก “โรงเรียนฝึกหัดครู” โดยโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์แห่งแรกเปิดสอนเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 ซึ่งตั้งขึ้นบริเวณโรงเรียนเล็ก ตำบลสวนมะลิ ถนนบำรุงเมือง จังหวัดพระนคร (ปัจจุบัน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร) หลังจากนั้น จึงได้ขยายไปตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้เปลี่ยนชื่อเป็นเป็น “วิทยาลัยครู” ในเวลาต่อมา และในปี พ.ศ. 2535 ได้รับพระราชทานชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏ” และเมื่อปี พ.ศ. 2538 ได้มีพระราชบัญญัติ

สถาบันราชภัฏ ยกฐานะวิทยาลัยครูให้เป็น “สถาบันราชภัฏ” อย่างเป็นทางการ โดยให้สถาบันราชภัฏ เป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิद्यฐานะครู จากนั้นได้มีการพระราชทานชื่อเป็น “มหาวิทยาลัย ราชภัฏ” เมื่อปี พ.ศ. 2545 และในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” อย่างเป็นทางการตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังเช่น ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัย ราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 นั้น ระบุว่า ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้า อย่างมั่นคง และยั่งยืน ของปวงชนมีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริม วิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอนวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และ พัฒนาเทคโนโลยีทะนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิद्यฐานะครู (พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย ราชภัฏ, 2547) มาตรา 7 เดิมมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีทั้งหมด 41 แห่ง แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม ได้รวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยนครพนม ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงมีทั้งหมด 40 แห่ง ต่อมาในปี พ.ศ. 2558 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ได้รวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงมีทั้งหมด 39 แห่ง โดยแบ่งออกเป็นกลุ่ม โดยกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีทั้งหมด 11 แห่ง ดังต่อไปนี้

2.6.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (มร.อุด.)

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (Udonthani Rajabhat University) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2466 ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี เดิมชื่อว่า “โรงเรียนฝึกหัดครูกสิกรรมมณฑลอุดร” ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2466 มีราชบุรุษเพิ่มการสมศีลทำหน้าที่แทนครูใหญ่ เปิดสอนหลักสูตรครูประกาศนียบัตร มณฑล โดยรับนักเรียนชายที่จบประถมศึกษาปีที่ 4 เข้าศึกษาต่ออีก 2 ปี นักเรียนเหล่านี้ เป็นนักเรียนทุน จากจังหวัดต่าง ๆ ในมณฑลสถานที่ตั้งเดิมอยู่ที่บริเวณสโมสรเสือป่ามณฑลอุดร ซึ่งเป็นที่ตั้งชั่วคราว ต่อมาจึงมีการก่อสร้างอาคารเรียนถาวรบริเวณห้วยโซ่ (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ในปัจจุบัน)

มีพื้นที่ประมาณ 350 ไร่ ต่อมาได้แบ่งพื้นที่บางส่วนให้หน่วยงานอื่น ปัจจุบันมีพื้นที่ทั้งหมด 237 ไร่ 3 งาน 37 ตารางวา โรงเรียนฝึกหัดครูกสิกรรมมณฑลอุดรต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครูมณฑลอุดร” เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรครูมูล เช่นเดิม ในปี พ.ศ. 2473 ทางกรมได้จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูสตรีประกาศนียบัตรมณฑลอุดรขึ้น รับนักเรียนสตรีที่สอบไล่ได้ชั้นประถมศึกษาเข้าเรียนต่อในหลักสูตรประกาศนียบัตรมณฑล ปี พ.ศ. 2477 ได้เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรจังหวัด (ว.) โดยรับนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือประโยคครูประชาบาล (ป.บ.) เข้าศึกษาต่ออีก 2 ปี และเปิดรับนักเรียนชายเข้าเรียน หลักสูตรประกาศนียบัตรจังหวัด ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองแผ่นดิน พ.ศ. 2475 โรงเรียนฝึกหัดครูมณฑลอุดรได้เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น “โรงเรียนฝึกหัดครูจังหวัดอุดรธานี” ปี พ.ศ. 2482 มีประกาศกระทรวงธรรมการยุบโรงเรียนฝึกหัดครูจังหวัดอุดรธานีโอนไปสังกัดโรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตร จังหวัดอุดรธานี กรมสามัญศึกษา กระทรวงธรรมการเปิดสอนหลักสูตรมัธยมศึกษาพิเศษ 1 โดยรับนักเรียนที่จบชั้นประถมปีที่ 4 เข้าศึกษาต่อเพื่อส่งไปเป็นครูในท้องถิ่นทุรกันดาร เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูปี พ.ศ. 2491 กรมสามัญศึกษาได้ส่งสำเนาประกาศกระทรวงศึกษาธิการ แจ้งเรื่องการเปลี่ยนชื่อ โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัดอุดรธานี เป็นโรงเรียนฝึกหัดครู อุดรธานี ปี พ.ศ. 2501 กรมการฝึกหัดครูได้จัดสรรงบประมาณจำนวนหนึ่งย้ายโรงเรียนสตรีฝึกหัดครูอุดรธานี มารวมกับโรงเรียนฝึกหัดครูอุดรธานี และให้ใช้ชื่อเรียกรวมกันว่า “โรงเรียนฝึกหัดครูอุดรธานี” และแต่งตั้งให้ นายศิริ สุขกิจ ศึกษาพิเศษเอก ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

ต่อมา กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศยกฐานะโรงเรียนฝึกหัดครูอุดรธานีเป็น “วิทยาลัยครูอุดรธานี” เมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2503 พร้อมกับเปิดสอนในหลักสูตร ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ. สูง) ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2503 เป็นต้นมาพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 กำหนดให้วิทยาลัยครูอุดรธานีเป็นสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการเปิดสอนถึงระดับปริญญาตรี และเปิดสอนนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาครุศาสตร์ หลักสูตรสภากาชาดฝึกหัดครู พ.ศ. 2519 ทำให้เกิดคณะวิชาครุศาสตร์ คณะวิชาวิทยาศาสตร์ และคณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และในปี พ.ศ. 2520 วิทยาลัยครูอุดรธานี ได้ร่วมกับวิทยาลัยครูอีก 7 แห่ง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินงานต่าง ๆ ร่วมกันในนามกลุ่มวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2528 มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 กำหนดให้วิทยาลัยครูรวมกันเป็นกลุ่มและสภาฝึกหัดครูได้ออกข้อบังคับ ว่าด้วยกลุ่มวิทยาลัยครู พ.ศ. 2528 เป็นผลให้วิทยาลัยครู 4 แห่ง ในภาคอีสานตอนบนรวมกันเป็นสหวิทยาลัยอีสานเหนือ มีสำนักงานตั้งอยู่ที่วิทยาลัยครูอุดรธานี และผลจากการแก้ไขพระราชบัญญัตินี้เอง วิทยาลัยได้เปิดสอนระดับปริญญาตรีในสาขาอื่น ๆ นอกเหนือจากสาขาวิชาการศึกษา และได้จัดตั้งคณะวิทยาการจัดการขึ้นอีกคณะหนึ่ง เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อ

“สถาบันราชภัฏ” ให้กับวิทยาลัยครูทั่วประเทศ ครั้นต่อมา เมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2538 มีพระมหากรุณาธิคุณต่อชาวราชภัฏ เป็นล้นพ้นด้วยทรงพระเมตตา โปรดเกล้า ฯ พระราชทานพระราชลัญจกรประจำพระองค์ให้เป็น “สัญลักษณ์ประจำสถาบัน ราชภัฏ” นับเป็นมหาสิริมงคลอันควรที่ชาวราชภัฏ ทั้งมวล จักได้ภาคภูมิใจ และพร้อมใจกันปฏิบัติหน้าที่สนองพระมหากรุณาธิคุณให้เต็มความสามารถ ในอันที่จะพัฒนาสถาบันราชภัฏให้เป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริงสถาบันราชภัฏอุดรธานี ได้เปิดสอนในสาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ และสาขาวิชาศิลปศาสตร์ ตามหลักสูตรวิทยาลัยครู ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2536 และปรับปรุง พ.ศ. 2543 ในระดับอนุปริญาตรี ปริญาตรี และบัณฑิตศึกษา และมีภารกิจตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 มาตรา 7 คือ “ให้สถาบันราชภัฏ เป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาระดับปริญญาตรี และวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู” วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงลงพระปรมาภิไธย พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ส่งผลให้สถาบันราชภัฏอุดรธานี ได้รับการยกฐานะ และปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี” ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มีภารกิจตาม มาตรา 7 คือ “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืน ของปวงชนมีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษาการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาระดับปริญญาตรี และวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู”

1. ปรัชญา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น พึงดำเนินบทบาทตามภารกิจต่าง ๆ โดยบูรณาการศาสตร์สากล และศาสตร์ท้องถิ่นตามภารกิจทุกด้าน ตลอดจนใช้ทรัพยากรให้กลมกลืน สอดคล้อง และเอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน ภายใต้ปณิธานที่มุ่งมั่นในการพัฒนาไปสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยท้องถิ่น และเพื่อท้องถิ่น

2. พุทธศุภายิตประจํามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
3. สุวิชาโน ภว โหติ (ผู้มีความรู้ดี เป็นผู้เจริญ)
4. สัญลักษณ์ประจําวิทยาลัย

5. ตรามหาวิทยาลัย เป็นรูปวงรีสองวงล้อมตราพระราชลัญจกรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ที่พระราชทานให้แก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายในวงรีด้านบนเป็นอักษรภาษาไทยเขียนว่า “มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี” ด้านล่างเป็นอักษรภาษาอังกฤษเขียนว่า “Udon Thani Rajabhat University” ภายใต้วงรีด้านในมีตราพระราชลัญจกร ประจำพระองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ซึ่งเป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศประกอบด้วย วงจักร กลางวงจักรมีอักขระเป็น อ หรือเลข 9 รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบ เหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตรเจ็ดชั้นตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า มีพระบรมเชษานุภาพในแผ่นดิน

6. สีน้ำเงิน แทนค่า สถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิด และพระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ”

7. สีเขียว แทนค่า แหล่งที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งอยู่ในแหล่งธรรมชาติและ มีสภาพแวดล้อมที่สวยงาม

8. สีทอง แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองทางปัญญา

9. สีส้ม แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองของศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ก้าวไกลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

10. สีขาว แทนค่า ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

2.6.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มรม.)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (Rajabhat Maha Sarakham University) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ปีพ.ศ. 2535 วิทยาลัยครูทุกแห่งได้รับพระราชทานนามว่า “สถาบันราชภัฏ” ใช้คำภาษาอังกฤษว่า “Rajabhat Institute” แล้วต่อท้ายด้วยชื่อเดิม หรือชื่อจังหวัด นามนี้ได้รับพระราชทาน เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 ปี พ.ศ. 2538 สถาบันราชภัฏมหาสารคาม ได้ดำเนินงานตาม พ.ร.บ. สถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2535 เป็นต้นมา พัฒนาการของสถาบันราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2473 เมื่อนับมาถึงปี 2542 นี้ สถาบันราชภัฏมหาสารคาม มีอายุครบ 69 ปี ปัจจุบันสถาบันราชภัฏมหาสารคาม จัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 และแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 8 พ.ศ. 2540 - 2544 มี รศ. ดร. สุวกิจ ศรีปัดดา เป็นอธิการบดี สถาบันราชภัฏมหาสารคาม เปิดสอนในระดับอนุปริญญา และปริญญาตรีจำนวน 52 โปรแกรมวิชา จำแนกเป็น 3 ปริญญา คือ ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) และวิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) จุดเน้นอันสำคัญของสถาบันราชภัฏ คือ “เป็นสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น” และจะเปิดสอนในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก ต่อไปในอนาคตปี พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งส่งผลให้สถาบันราชภัฏ

มหาสารคาม เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 เป็นต้นไป และได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม”

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า พระราชทานพระราชลัญจกรประจำพระองค์ รัชกาลที่ 9 ให้เป็นตราสัญลักษณ์ ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีลักษณะเป็นรูปไข่วงใน คือ พระราชลัญจกรประจำพระองค์รัชกาลที่ 9 เป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศ ประกอบด้วย จักรกลาง วงจักรมีอักษรเป็น อุ หือ เลข 9 รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบเหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตรเจ็ดชั้น ฉัตรตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า มีพระบรมเดชานุภาพในแผ่นดินวงนอกเป็นชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

1. สีประจำมหาวิทยาลัย
2. สีประจำสถาบัน สีเขียว - แดง

ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เปิดสอนในระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี ประกาศนียบัตรบัณฑิตปริญญาโท และปริญญาเอก มีทั้งหลักสูตรทั่วไป และหลักสูตรภาคสมทบ ประกอบด้วย คณะทั้งหมด 6 คณะ และ 1 โรงเรียน ได้แก่ คณะครุศาสตร์ สีประจำคณะ คือ สีฟ้า คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สีประจำคณะ คือ สีเหลือง คณะวิทยาการจัดการ สีประจำคณะ คือ สีแสด คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สีประจำคณะ คือ สีม่วง คณะเทคโนโลยีการเกษตร สีประจำคณะ คือ สีเขียว คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ สีประจำคณะ คือ สีน้ำเงิน วิทยาลัยกฎหมาย และการปกครอง สีประจำคณะ คือ สีชมพู บัณฑิตวิทยาลัย โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สีประจำโรงเรียน คือ สีเขียว - แดง

2.6.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มรล.)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (Loei Rajabhat University) เป็นสถาบันอุดมศึกษาก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2516 เดิมมีฐานะเป็น “วิทยาลัยครูเลย” เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้รับการสถาปนาเมื่อวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2516 โดยใช้เงินงบประมาณโครงการเงินยืมจากธนาคารโลก มีพื้นที่ประมาณ 323 ไร่ ตั้งอยู่บริเวณทุ่งชุมทอง ซึ่งเป็นพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเลย และร่วมกับพื้นที่ของชาวบ้าน อยู่ห่างจากจังหวัดเลย ประมาณ 5 กิโลเมตร ตามเส้นทาง 201 เลข - เชียงคาน เริ่มรับนักศึกษาเมื่อ ปี พ.ศ. 2519 ชั้น ปกศ. และ ปกศ.สูง ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดเลย

พ.ศ. 2519 เริ่มรับนักศึกษาชั้น ประกาศนียบัตร และประกาศนียบัตรชั้นสูง เมื่อ พ.ศ. 2520 ได้ยกฐานะเป็น “วิทยาลัยครู” ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 สามารถเปิดสอนได้ในระดับปริญญาตรี ทางครู (คบ.) โดยเปิดสอน ครุศาสตร์บัณฑิต 4 ปี ในปี พ.ศ. 2521 และได้ขยายจำนวนมากขึ้น ในปีต่อ ๆ มาทั้งในภาคปกติ และภาค อคป.พ.ศ. 2528 เริ่มเปิดการศึกษาในสาขาที่ไม่ใช่ครู 2 สาขา

คือ ศิลปศาสตรบัณฑิต และ วิทยาศาสตร์บัณฑิต ถึงระดับปริญญาตรี (ตาม พ.ร.บ. วิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2527) ได้ขยายจำนวนเพิ่มขึ้นในปีต่อมา และได้เปลี่ยนการศึกษานอกเวลา จาก อคป. เป็น กศ.บป. พ.ศ. 2538 ได้มีการตราพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏขึ้น และได้เปลี่ยนชื่อ จาก “วิทยาลัยครู” เป็น “สถาบันราชภัฏ” ซึ่งเป็นนามพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยเปิดสอนในระดับที่สูงกว่าระดับปริญญาตรีได้ ปี พ.ศ. 2540 ได้เริ่มเปิดสอนปริญญาโท สาขา สังคมศาสตร์ เพื่อการพัฒนาทั้งภาคปกติ และภาคพิเศษ และได้เปิดสาขาไทยศึกษาเพื่อการพัฒนา และสาขาการบริหารเพื่อการศึกษา ในปีถัดมาตามลำดับ พ.ศ. 2541 ได้จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยเปิดสอนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อ การพัฒนา ภาคปกติ และภาคพิเศษ โดยเป็น โครงการเพื่อการร่วมมือระหว่างสถาบันราชภัฏเลย กับจังหวัดเลย และเปิดรับนักศึกษาในโปรแกรม ปี พ.ศ. 2542 จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยเปิดสอนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรไทยศึกษาเพื่อการพัฒนา รุ่นที่ 1 และเปิดรับ นักศึกษาในโปรแกรมวิชาที่เปิดใหม่ ทั้งระดับปริญญาตรี 4 ปี, ระดับปริญญาตรี 2 ปี และระดับอนุปริญญา ปี พ.ศ. 2443 จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยเปิดสอนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร การบริหารการศึกษารุ่นที่ 1 และเปิดรับนักศึกษาใน โปรแกรมวิชาที่เปิดใหม่ทั้งระดับปริญญาตรี 4 ปี, ระดับปริญญา 2 ปี และระดับอนุปริญญา ปี พ.ศ. 2544 ได้เปิดศูนย์โครงการจัดการศึกษา เพื่อขยาย โอกาสทางการศึกษาแก่ท้องถิ่น (กศ.อท.) สำหรับจัดการศึกษาในวันเสาร์ - อาทิตย์ ที่ อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น โดยเปิดสอนในสาขาวิชาการศึกษา, ระดับปริญญาตรี 2 ปี, ระดับปริญญาตรี 4 ปี , และระดับปริญญา 2 ปี มีวิชาที่เปิดใหม่ทั้งระดับปริญญาตรี 4 ปี, ระดับปริญญาตรี 2 ปี และระดับ อนุปริญญา 15 มิถุนายน

พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ฯ ได้มีพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้า ฯ ลงพระ ประมาภิไธยในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป และได้เปลี่ยนชื่อจาก “ สถาบันราชภัฏเลย ” เป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย “ Loei Rajabhat University ”

2.6.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มร.สท.)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (Sakonkakhon Rajabhat University) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ตั้งอยู่ในอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2507 ในชื่อ “โรงเรียนฝึกหัดครู สกลนคร” ผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จะได้เข้ารับพระราชทานปริญญาบัตร โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ พระราชทานให้สมเด็จพระบรม โอรสาธิราช เจ้าฟ้ามหาวชิราลงกรณ สยามมกุฎราชกุมาร เสด็จพระราชดำเนินแทนพระองค์ เป็น ประจำทุกปี ณ หอประชุมมหาวชิราลงกรณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หอประชุมมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา สถานที่พระราชทานปริญญาบัตรมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ตั้งอยู่ห่างจากตัวเมือง ไปทางจังหวัดอุดรธานี ระยะทาง 2 กิโลเมตร มีเนื้อที่ทั้งสิ้น 612 ไร่ เดิมเป็นที่ดินของกระทรวงกลาโหม และของกรมตำรวจ ซึ่งเคยเป็นที่ตั้งของโรงเรียนพลตำรวจ 4 จังหวัดสกลนคร แต่ได้ยุบเลิกไปพร้อมกับภาคอื่น ต่อมากระทรวงมหาดไทย ได้ใช้สถานที่ก่อสร้างศาลากลางจังหวัดสกลนคร การก่อสร้างตัวอาคารได้เสร็จสิ้นเมื่อ พ.ศ. 2506 แต่ยังไม่ได้ กระทรวงมหาดไทย ได้เปลี่ยนโครงการ ไปสร้างศาลากลางจังหวัดใหม่ที่บริเวณศูนย์ราชการในปัจจุบัน จังหวัดสกลนคร กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ขอที่ดิน และสิ่งก่อสร้างเพื่อตั้งเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู ซึ่ง พล.ร. จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ อธิบดีคนายกรัฐมนตรีได้มีบัญชาให้มอบที่ดิน และสิ่งก่อสร้างให้กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู โรงเรียนฝึกหัดครูสกลนคร จึงได้ถือกำเนิดขึ้น เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2507 โรงเรียนฝึกหัดครูสกลนคร เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา 2507 รับนักเรียนรุ่นแรก จำนวน 70 คน (ชาย 48 หญิง 22 คน) โดยฝากเรียนไว้กับวิทยาลัยครูอุบลราชธานี วิทยาลัยครูมหาสารคาม และวิทยาลัยครูอุดรธานี มีนายจางภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม เป็นอาจารย์ใหญ่ ปีการศึกษา 2508 รับนักศึกษาเพิ่ม 152 คน มีครู - อาจารย์ 18 คน ปีการศึกษา 2509 เริ่มเปิดสอนในระดับ ป.กศ.สูง เป็นปีแรก รับนักศึกษา รับนักศึกษา จำนวน 146 คน มีครูอาจารย์ 24 คน นายพจน์ ธีบุญจันทร์ ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ การดำเนินงานของโรงเรียนฝึกหัดครูสกลนคร ได้เจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับมีการรับนักศึกษาเพิ่มขึ้น มีครูอาจารย์เพิ่มมากขึ้น อาคาร และสิ่งก่อสร้างก็เพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน กระทรวงศึกษาธิการจึงยกฐานะขึ้นเป็น “วิทยาลัยครูสกลนคร” เมื่อวันที่ 16 มกราคม พ.ศ. 2513 และได้ขยายการผลิตครูออกเป็น 2 ภาค คือ ภาคปกติ และภาคค่ำ วิทยาลัยครูสกลนคร ในปีการศึกษา 2518 เปิดสอนในระดับปริญญาตรี (ค.บ.) เป็นปีแรก

ปีการศึกษา 2519 สภาการฝึกหัดครูได้จัดให้มีการเรียนการสอนแบบทวิภาค ดังนั้น สถาบันจึงเปลี่ยนชื่อจาก “นักศึกษาภาคค่ำ” เป็น “นักศึกษาต่อเนื่อง” จนถึงปี 2521 ปีการศึกษา 2521 ได้เปิดสอนในระดับปริญญาตรี 2 ปีหลัง (หลังอนุปริญญา) เป็นปีแรก และเปิดอบรมครู และบุคลากรทางการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2528 เปิดสอนในสาขาวิชาที่หลากหลายมากขึ้น คือ สาขาศิลปศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์ ปีการศึกษา 2529 เปิดสอนใน โครงการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.) ในหลักสูตรปริญญาตรี 4 ปี และปริญญาตรี 2 ปีหลัง ปีการศึกษา 2530 เริ่มโครงการครูทายาท เป็นปีแรกสถาบันราชภัฏสกลนคร ต่อมา เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ พระราชทานนามให้แก่วิทยาลัยครูทั่วประเทศว่า “สถาบันราชภัฏ” ในปี พ.ศ. 2537 รัฐบาลได้เสนอร่างพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ต่อรัฐสภา เมื่อผ่านการพิจารณาของรัฐสภาแล้ว พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ฯ ทรงลงพระปรมาภิไธย เมื่อวันที่ 19 มกราคม 2538 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 112 ตอนที่ 4 ก ลงวันที่

24 มกราคม 2538 จากพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าแต่งตั้งให้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประสิทธิ์ กองสาสนะ ดำรงตำแหน่งอธิการบดีคนแรกของสถาบันราชภัฏ สกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ต่อมาเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช ฯ ทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ประกาศ ในพระราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 121 ตอนพิเศษ 23 ก ลงวันที่ 14 มิถุนายน 2547 มีผลให้สถาบันราชภัฏ สกลนคร ได้รับยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 และผู้ปฏิบัติ หน้าที่อธิการบดีคนแรกของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร คือ ผศ.ดร.วัฒนา สุวรรณไศร์ และ อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร คนปัจจุบัน คือ รศ.ดร.ชนินทร์ วะสินนท์

2.6.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (มร.นม.)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เลขที่ 340 ถนน สุรนารายณ์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา อยู่ห่างจากอนุสาวรีย์ท้าวสุรนารีไปทาง ตำบลจอหอ ประมาณ 3 กิโลเมตร มีพื้นที่ทั้งหมด 274 ไร่ 3 งาน 41 ตารางวา พื้นที่หลักอยู่ที่มหาวิทยาลัย ราชภัฏนครราชสีมา จำนวน 174 ไร่ 3 งาน 41 ตารางวา และมีศูนย์ฝึกปฏิบัติงานด้านการเกษตรอีก 100 ไร่ อยู่ที่ตำบลโพธิ์กลาง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ติดกับสวนสัตว์ จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งอยู่ห่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ประมาณ 15 กิโลเมตร มีปรัชญาประจำมหาวิทยาลัยว่า “แหล่งวิชาการ สร้างสรรค์คนดี มีคุณธรรม นำสังคม”

พ.ศ. 2457 การฝึกหัดครูได้เริ่มในมณฑลนครราชสีมา เมื่อกระทรวงธรรมการให้เปิดสอน หลักสูตรประโยคครูมูลสามัญ (ป.) ในโรงเรียนตัวอย่างประจำมณฑลนครราชสีมา โดยรับนักเรียน ที่จบชั้นมัธยมปีที่ 3 เข้าศึกษาหลักสูตร 2 ปี เมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้รับบรรจุเป็นข้าราชการครู พ.ศ. 2466 กระทรวงธรรมการ ได้จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูมูลกสิกรรม ที่ข้างวัดโพธิ์ ตำบลโพธิ์กลาง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เปิดสอนหลักสูตรประโยคครูมูลสามัญ (ป.) และประโยคครู ประกาศนียบัตรจังหวัด (ว.) ต่อมาในปี พ.ศ. 2478 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตร จังหวัดนครราชสีมา” เปิดสอนเฉพาะหลักสูตรประโยคครูประกาศนียบัตรจังหวัด (ว.) พ.ศ. 2481 ย้ายไปอยู่แทนที่โรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรม อำเภอโนนสูง จังหวัดนครราชสีมา และในปี พ.ศ. 2485 เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครูมูลโนนสูง” เปิดสอน 3 หลักสูตร ได้แก่ ประโยคครู ประกาศนียบัตรจังหวัด (ว.) ประโยคครูประชาบาล (ป.บ.) และประโยคครูมูล (ม.) พ.ศ. 2490 ย้าย เข้ามาอยู่ ณ ที่ตั้งปัจจุบันในอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา และเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครู นครราชสีมา” ในปี พ.ศ. 2495 ได้ยุบเลิกหลักสูตรเดิม 3 หลักสูตร และเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตร ประโยคครูประถม (ป.ป.) จนถึงปี พ.ศ. 2497 จึงเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) แทนหลักสูตรประกาศนียบัตรประโยคครูประถม (ป.ป.) พ.ศ. 2502 ได้รับการยกฐานะเป็น

“วิทยาลัยครูนครราชสีมา” และเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ. ชั้นสูง) ต่อจากระดับ ป.กศ. พ.ศ. 2507 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เสด็จพระราชดำเนินพร้อมด้วยสมเด็จพระนางเจ้า ฯ พระบรมราชินีนาถ เพื่อรับฟังคำกราบบังคมทูลรายงานความก้าวหน้าของการฝึกหัดครูไทย และทอดพระเนตรกิจการวิทยาลัยครูนครราชสีมา และนิทรรศการด้านวิชาการของนักศึกษา พ.ศ. 2518 ได้รับการยกฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 จึงขยายการผลิตครูถึงระดับปริญญาตรีครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) พ.ศ. 2520

เริ่มโครงการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ (อคป.) แล้วพัฒนามาเป็นโครงการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (กศ.ปช.) ในปัจจุบัน พ.ศ. 2527 เริ่มเปิดสอนสาขาวิชาชีพอื่น นอกเหนือจากสาขาวิชาการศึกษาในระดับอนุปริญญา และขยายถึงระดับปริญญาตรีในระยะต่อมา ปัจจุบันมี 5 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาการศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ และสาขาวิชานิติศาสตร์ สมเด็จพระบรมโอรสาธิราช ฯ สยามมกุฎราชกุมาร เสด็จ ฯ พร้อมด้วย พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าศรีรัศมิ์ พระวรชายา ทรงเปิดอาคารยุพราชเบญจมงคล พ.ศ. 2537 เปลี่ยนแปลงฐานะเป็น “สถาบันราชภัฏนครราชสีมา” สามารถเปิดสอนในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี พ.ศ. 2541 เริ่มเปิดสอนระดับปริญญาโท สาขาการบริหาร การศึกษา และปีต่อ ๆ มา ตั้งแต่ พ.ศ. 2542 - 2545 ได้เปิดสอนสาขาอื่นเพิ่มอีก 6 สาขา ได้แก่ สาขาเทคโนโลยี และสื่อสารการศึกษา สาขาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ สาขาการส่งเสริมสุขภาพ สาขาหลักสูตรและการสอน สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา และสาขาการพัฒนาสุขภาพชุมชน พ.ศ. 2547 ได้รับการยกฐานะเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา” พ.ศ. 2548 เปิดสอนระดับปริญญาโท เพิ่มอีก 1 สาขา คือ สาขาวิทยาศาสตร์ศึกษา พ.ศ. 2549 เปิดสอนระดับปริญญาเอก สาขาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา และเปิดสอนระดับปริญญาโทเพิ่มอีก 1 สาขา ได้แก่ สาขาเทคโนโลยีการจัดการ สิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2556 สมเด็จพระบรมโอรสาธิราช ฯ สยามมกุฎราชกุมาร ทรงเสด็จ ฯ เปิดอาคาร ยุพราชเบญจมงคล

2.6.6 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มรภ.บร.)

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (Buriram Rajabhat University) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในกลุ่ม มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตั้งอยู่ในจังหวัดบุรีรัมย์ ปี พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช โปรดเกล้า ฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งส่งผลให้สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์ เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 เป็นต้นไป และได้เปลี่ยนชื่อ มาเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์” ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “Buriram Rajabhat University” ตรา มหาวิทยาลัย เป็นรูปวงรีสองวงล้อม ตราพระราชลัญจกรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพล

อดุลยเดช ที่พระราชทานให้แก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายในวงรีด้านบนเป็นอักษรภาษาไทยเขียนว่า “มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์” ด้านล่างเป็นอักษรภาษาอังกฤษเขียนว่า “Buriram Rajabhat University” สีประจำมหาวิทยาลัย ได้แก่ สี ม่วง - เหลือง คณะสำนักและสถาบัน ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะวิทยาการจัดการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันวิจัยและพัฒนา

2.6.7 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (มรภ.สธ.)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (Surindra Rajabhat University) เป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดสุรินทร์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยปัจจุบัน เปิดสอนระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี ปริญญาโท และระดับปริญญาเอก โดยเป็นการจัดการศึกษา และบริการวิชาการแก่ชุมชน ในเขตจังหวัดสุรินทร์ ยโสธร อำนาจเจริญ (บางส่วน)บุรีรัมย์ (บางส่วน) ศรีสะเกษ (บางส่วน) และบุคลากรในจังหวัด ประเทศกัมพูชา และใกล้เคียง ตรามวิทยาลัย เป็นรูปวงรีสองวงล้อมตราพระราชลัญจกรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ที่พระราชทานให้แก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายในวงรีด้านบนเป็นอักษรภาษาไทยเขียนว่า “มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์” ด้านล่างเป็นอักษรภาษาอังกฤษเขียนว่า “Surindra Rajabhat University” หน่วยงานระดับคณะ ประกอบด้วย คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิทยาการจัดการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย

2.6.8 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มรภ.อบ.)

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (Ubon Ratchathani Rajabhat University) เป็นสถาบันการศึกษา ที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น และมีการจัดการศึกษาและการค้นคว้าวิจัย ในด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยปัจจุบันนี้ ได้มีความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยจำปาสัก สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งจัดตั้งอยู่ที่จังหวัดอุบลราชธานี ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจัดการการศึกษาและให้บริการแก่ประชาชน ในจังหวัดอุบลราชธานี ยโสธร อำนาจเจริญ (บางส่วน) และบุคลากรในเขตจังหวัด และประเทศใกล้เคียง โดยจัดการศึกษาในระดับอนุปริญญา ปริญญาบัณฑิต ปริญญามหาบัณฑิต และปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มีพัฒนาการและการยกฐานะ ดังต่อไปนี้

พ.ศ. 2485 มีการจัดตั้งโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขึ้นที่จังหวัดอุบลราชธานีในความดูแลของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2490 เปิด “โรงเรียนฝึกหัดครูอุบลราชธานี” ขึ้น โดยใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดอุบลราชธานี

พ.ศ. 2490 จัดการเรียนการสอนหลักสูตร “ประกาศนียบัตรจังหวัด” และหลักสูตร
ประโยคครูมูล

พ.ศ. 2497 จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร “ประโยคครูประถม” (ป.ป.)

พ.ศ. 2498 จัดการเรียนการสอนหลักสูตร “ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา” (ป.กศ.)

พ.ศ. 2499 เริ่มโครงการฝึกหัดครูชนบท ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาล
และองค์การยูเนสโก (Thailand Unesco Rural Teacher Education Project) หรือ Turter

พ.ศ. 2501 ยกฐานะขึ้นเป็น “วิทยาลัยครูอุบลราชธานี” เปิดสอนถึงระดับ ป.กศ.สูง

พ.ศ. 2510 เปิดสอนหลักสูตรประโยคครูประถม (ป.ป.)

พ.ศ. 2517 ได้เปิดสอนระดับปริญญาตรี ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518

พ.ศ. 2527 มีการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนชั้นในวิทยาลัยครูอุบลราชธานี ชื่อ “วิทยาลัยครู
อุบลราชธานี”

พ.ศ. 2534 ทำโครงการความร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เปิดสอน
ระดับปริญญาโท วิชาเอกพัฒนาสังคม และวิชาเอกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ / หรือการบริหาร
โครงการ และนโยบายสาธารณะ

พ.ศ. 2535 ได้รับพระราชทานนามว่า “สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี”

พ.ศ. 2540 เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู และหลักสูตร
ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ในปีการศึกษา 2541 ได้เปิดสอนเพิ่มอีก 2 สาขา คือ สาขา
พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน และสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา

ปีการศึกษา 2544 ได้เปิดสอนหลักสูตรปริญญาโท สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา

ปีการศึกษา 2545 ได้เปิดสอนหลักสูตรปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA)

ปีการศึกษา 2547 ได้ยกฐานะขึ้นเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี”

ปัจจุบันนี้ ได้เปิดสอนระดับปริญญาโทมหาบัณฑิตในหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต ครุศาสตรมหาบัณฑิต บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
และระดับปริญญาคุณวุฒิปริญญาโทในหลักสูตรครุศาสตรคุณวุฒิปริญญาโท และปรัชญาคณะคุณวุฒิปริญญาโท มหาวิทยาลัย
ราชภัฏอุบลราชธานี เป็นสถานศึกษาที่มีคณาจารย์ และนักศึกษา เป็นจำนวนมาก อาคารสถานที่
และครุภัณฑ์ที่ทันสมัย และเป็นสถานศึกษาที่มีการพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาท้องถิ่น
อย่างแท้จริง และเพื่อความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการภายในจึงได้มีการสถานภาพเป็น
นิติบุคคล นอกจากนี้ยังมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาอาจารย์การพัฒนาการเรียน
การสอนในทุกสาขาวิชา ไม่ว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์นั่นเอง

2.6.9 มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ (มชย.)

มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ (Chaiyaphum Rajabhat University) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในจังหวัดชัยภูมิ จัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา โดยคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ เพื่อจัดการหลักสูตรของมหาวิทยาลัย ผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ จะได้เข้ารับพระราชทานปริญญาบัตร โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานให้สมเด็จพระบรมโอรสาธิราช เจ้าฟ้ามหาวชิราลงกรณ สยามมกุฎราชกุมาร เสด็จพระราชดำเนินแทนพระองค์เป็นประจำทุกปี ณ หอประชุมมหาวชิราลงกรณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ตั้งอยู่บนที่ดินสาธารณประโยชน์บนเขาสระหงส์ ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลนาฝาย หมู่บ้านนาฝาย และหมู่บ้านห้วยชัน ตำบลนาฝาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ มอบให้เป็นที่ตั้งมหาวิทยาลัย จำนวน 1,482 ไร่เศษ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศเหนือ ประมาณ 12.5 กิโลเมตร ด้านหน้าติดกับถนนหลวงสาย ชัยภูมิ - ตาดโตน ด้านข้างติดกับถนน รพช. สายห้วยชัน - ห้วยต้อนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ได้เริ่มดำเนินการก่อสร้าง เมื่อปี พ.ศ. 2537 และได้รับอนุมัติให้จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2540 ในสมัยรัฐบาลของ ฯพณฯ พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ เป็นนายกรัฐมนตรี โดยจัดสรรงบประมาณแผ่นดินมาให้ดำเนินการในปี พ.ศ. 2540 จำนวน 30 ล้านบาท แต่เพราะปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ได้ปรับ ลดเหลือเพียง 15 ล้านบาท สำหรับก่อสร้างสิ่งจำเป็นพื้นฐานบางประการ ซึ่งในระยะแรกได้ไปอาศัยวิทยาลัยพลศึกษา จังหวัดชัยภูมิ เป็นสำนักงานโครงการชั่วคราว เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2540 จนสำนักงานโครงการชั่วคราวก่อสร้างเสร็จแล้ว จึงได้ย้ายออกวิทยาลัยพลศึกษาไปอยู่ ณ ที่ตั้งของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันบนเขาสระหงส์ ตำบลนาฝาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ ในวันที่ 12 สิงหาคม 2541 เนื่องจากปัญหาเศรษฐกิจยังไม่ดีขึ้นรัฐบาลให้ชะลอโครงการไว้ก่อน และได้จัดสรรเงินมาให้รักษาสภาพโครงการ ในปี พ.ศ. 2541 จำนวน 3 ล้านบาท และในปี พ.ศ. 2542 จำนวน 2.4 ล้านบาท และงบพิเศษจากเงินเหลือจ่ายสำหรับก่อสร้างอาคาร เพื่อรับนักศึกษาภายใต้ความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จำนวน 10 ล้านบาท แต่ในปี 2543 ก็ยังได้รับงบประมาณ 2.4 ล้านบาท เท่าเดิมอยู่ ในปี พ.ศ. 2544 ได้รับ งบประมาณเพิ่มขึ้น คือ ค่าก่อสร้างเรียนรวม 6 ชั้น จำนวน 1 หลัง ราคา 80 ล้านบาท แต่ปรับลดเหลือ 72 ล้านบาท (งบผูกพัน 3 ปี) ในปี พ.ศ. 2544 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเป็น “สถาบันราชภัฏชัยภูมิ” ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 12 กรกฎาคม 2544 จึงถือว่าวันดังกล่าว คือ วันคล้ายวันสถาปนาของมหาวิทยาลัย และได้จัดให้มีพิธีทำบุญตักบาตรในวันคล้ายวันสถาปนาของมหาวิทยาลัยทุกปี และตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 เป็นต้นมาได้จัดตั้งงบประมาณในการก่อสร้างอาคารสถานที่ และพัฒนามหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เช่น ปีงบประมาณ 2546 ได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับก่อสร้าง อาคารบรรณราชนครินทร์ สูง 5 ชั้น จำนวน 1 หลัง เป็นเงิน 60 ล้านบาท ปีงบประมาณ 2547 ได้รับการจัดสรรเงินสำหรับก่อสร้างอาคาร

ศูนย์ภาษา และคอมพิวเตอร์ สูง 4 ชั้น จำนวน 1 หลัง เป็นเงิน 40 ล้านบาท และในปีงบประมาณ 2548 ได้รับการจัดสรรงบประมาณจำนวน 73 ล้านบาท เป็นต้น และเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2547 พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ลงพระปรมาภิไธย ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และในวันที่ 14 มิถุนายน 2547 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา อันมีผลให้สถาบันราชภัฏชัยภูมิได้รับการยกฐานะ เป็น “มหาวิทยาลัย ราชภัฏชัยภูมิ” และมีสภาพเป็นนิติบุคคลโดยสมบูรณ์ ซึ่งสามารถพัฒนาระบบ บริหารและการจัดการที่เป็นอิสระของตนเองมีความคล่องตัว และมีเสรีภาพทางวิชาการ วิทยาลัย พยาบาลพระยาภักดีชุมพลมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้รับ จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 เมษายน พ.ศ. 2540 มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ได้สำรวจ ความต้องการทางการศึกษาของชุมชนในจังหวัดชัยภูมิ และจังหวัดใกล้เคียง พบว่า ประชาชนส่วนใหญ่ ต้องการให้บุตรหลานเรียนทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ ปฏิบัติงานในชุมชนของตนเองเป็นการสร้าง ชุมชนให้เข้มแข็งทางด้านสุขภาพ และพึ่งตนเองได้ รวมทั้งนโยบายทางด้านสาธารณสุขของประเทศ เน้นความครอบคลุมทางด้านบริการ ให้บริการ โดยมีนโยบายให้มีพยาบาลวิชาชีพทุกสถานีนอนามัย ซึ่งพบว่า ในชนบทยังขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพมาก จากนโยบายกระทรวงสาธารณสุขเกี่ยวกับการ เกษียณอายุราชการปี พ.ศ. 2548 ได้กำหนดวิชาชีพพยาบาล เป็นวิชาชีพที่ขาดแคลนวิชาชีพหนึ่ง ไม่สามารถเข้าโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดได้ นอกจากภาวะเจ็บป่วยที่ไม่สามารถปฏิบัติ หน้าที่ได้จริง ๆ จึงจะอนุญาตให้เกษียณอายุราชการก่อนกำหนดได้

จากเหตุผลดังกล่าว มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ จึงได้กำหนดนโยบายก่อตั้งวิทยาลัยพยาบาล ขึ้นโดยเป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ตามคำสั่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ที่ 910 / 2545 ลงวันที่ 30 สิงหาคม 2549 และได้ผ่านการอนุมัติ หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตในคราวประชุมคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ครั้งที่ 5 / 2549 ลงวันที่ 16 ตุลาคม พ.ศ. 2549 และสภาการพยาบาล ได้ดำเนินการตรวจเยี่ยม และให้ การรับรองสถาบัน ลงวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2551

ตราประจำมหาวิทยาลัย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานตรา มหาวิทยาลัยราชภัฏ เมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2538 มีลักษณะเป็นรูปกลมมี โดยตราประจำมหาวิทยาลัย ราชภัฏชัยภูมิ มีอักษร “มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ” และ “Chaiyaphum Rajabhat University” ล้อมรอบ ดวงตราพระราชลัญจกรในรัชกาลที่ 9

2.6.10 มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (มรภ.รอ.)

มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (Roi Et Rajabhat University) เปิดสอนในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ได้รับการจัดตั้งขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการ และกระจายโอกาสทางการศึกษาของประชากรในระดับภูมิภาค โดยจัดตั้งพร้อมกับสถาบันราชภัฏ อีก 4 แห่ง อันได้แก่ สถาบันราชภัฏชัยภูมิ, สถาบันราชภัฏศรีสะเกษ, สถาบันราชภัฏนครพนม (ปัจจุบันได้รวมเข้ากับมหาวิทยาลัยนครพนม แล้ว) และสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ ผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด จะได้รับพระราชทานปริญญาบัตร โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานให้สมเด็จพระบรมโอรสาธิราช เจ้าฟ้ามหาวชิราลงกรณ สยามมกุฎราชกุมาร เสด็จพระราชดำเนินแทนพระองค์เป็นประจำทุกปี ณ หอประชุมมหาวชิราลงกรณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด เป็นโครงการ 1 ใน 5 โครงการสถาบันราชภัฏเพิ่มในระยะแรกของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ ในระหว่างปีงบประมาณ 2540 - 2542 ตั้งอยู่ที่ 113 ม. 12 ถ.ร้อยเอ็ด - โพนทอง ตำบลเกาะแก้ว อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด 45120 วันที่ 6 กันยายน 2537 ผู้ว่าราชการจังหวัดร้อยเอ็ด (นายฮึกหาญ โดมรงค์ศักดิ์) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดหาพื้นที่เพื่อจัดตั้งสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด อธิการวิทยาลัยครูบุรีรัมย์ (ผศ.ดร.ปราโมทย์ เบญจกาญจน์) แต่งตั้งกรรมการร่วมในการจัดหาที่ดินจัดตั้ง สถาบันฯ ตามคำสั่ง (วิทยาลัยครูบุรีรัมย์ ที่ 949 / 2537 ลงวันที่ 5 กันยายน 2537) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดหาที่ดินสำหรับก่อสร้างสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด (ผู้ว่าราชการจังหวัดร้อยเอ็ด แต่งตั้งตามคำสั่งจังหวัดร้อยเอ็ด ที่ 1915 / 2537 ลงวันที่ 6 กันยายน 2537) 21 มกราคม 2540 คณะกรรมการจัดตั้งสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ) แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการ และกรรมการดำเนินงานจัดตั้งสถาบันราชภัฏเพิ่ม ตามคำสั่งสำนักงานจัดตั้งสถาบันราชภัฏ เพิ่มตามคำสั่งสำนักงาน สภาสถาบันราชภัฏที่ 58 / 2540 ลงวันที่ 21 มกราคม 2540 วันที่ 29 เมษายน 2540 คณะรัฐมนตรี (สมัยพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ เป็นนายกรัฐมนตรี) ลงมติเห็นชอบโครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏเพิ่มตามที่สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏเสนอผ่านกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 5 แห่ง ให้แล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2542 30 มีนาคม 2542 คณะกรรมการจัดตั้งสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ) อุดมศึกษา เขตการศึกษาของสถาบัน ราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามคำสั่งสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏที่ 160 / 2542 ลงวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2542 12 มิถุนายน 2544 คณะรัฐมนตรีในรัฐบาล พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร มีมติราชภัฏเสนอผ่านกระทรวงศึกษาธิการสถาบันราชภัฏ ตามที่สำนักงานสภาสถาบัน 20 กรกฎาคม 2544 สถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด ได้ตรวจเป็นพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งลงในราชกิจจานุเบกษาเล่ม 118 ตอนที่ 59 ก ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2544

29 เมษายน 2545 โปรดเกล้าฯแต่งตั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธุ์ ดำรงตำแหน่ง อธิการ บดีสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด 23 กันยายน 2545 คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ มีมติอนุมัติ การแต่งตั้งคณะกรรมการสภาประจำสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด โดยมีศาสตราจารย์ ดร.ปรีดี เกษมทรัพย์ ดำรงตำแหน่งนายกสภาประจำสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด 21 พฤศจิกายน 2545 โปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ศาสตราจารย์ ปรีดี เกษมทรัพย์ ดำรง ตำแหน่งนายกสภาประจำ สถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด 14 มิถุนายน 2547 โปรดเกล้าฯ ตราพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 121 ตอนพิเศษ 23 ก.ล.ง.วันที่ 14 มิถุนายน 2547

2.6.11 มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (มรภ.ศก.)

มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดศรีสะเกษ โดยเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษาในสาขาต่าง ๆ รวมทั้งดำเนินงานวิจัย และให้บริการทางวิชาการด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ศิลปศาสตร์ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของจังหวัด ศรีสะเกษ และจังหวัดใกล้เคียง ตลอดจนประเทศเพื่อนบ้าน ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ภาคพื้นแผ่นดินใหญ่ โดยเฉพาะเขตอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขงตอนล่าง

การจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาขึ้นในจังหวัดศรีสะเกษเริ่มดำเนินการตั้งแต่ใน พ.ศ. 2537 ตามข้อเสนอของจังหวัดศรีสะเกษ และสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งเป็นจังหวัดที่มี ประชากร จำนวนมาก ในแต่ละปีจึงมีนักเรียนนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่าเป็นจำนวนมากแต่ยังไม่มีสถาบันอุดมศึกษาภายในจังหวัด เพื่อการศึกษาต่อในระดับ ที่สูงขึ้น ประกอบกับเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพสูงสามารถพัฒนาเป็นศูนย์กลางแห่งการท่องเที่ยวและ อุตสาหกรรม โดยมีความพร้อมทั้งที่ดิน และงบประมาณสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น วันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2540 คณะรัฐมนตรีจึงมีมติอนุมัติให้จัดตั้ง “สถาบันราชภัฏศรีสะเกษ” ขึ้น และในปี พ.ศ. 2542 “โครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏศรีสะเกษ” ได้เริ่มรับนักศึกษาเป็นปีแรก โดยได้รับความร่วมมือสนับสนุนในระยะแรก จากสถาบันราชภัฏสุรินทร์ ต่อมา เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2544 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง “สถาบันราชภัฏศรีสะเกษ” ขึ้น และได้รับพระกรุณาจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โปรดเกล้าฯ ยกฐานะเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ” ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัย ราชภัฏ พ.ศ. 2547 เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2547

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

ประกอบ ชมจันทร์ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถภาพทางการบริหารกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก เพื่อศึกษาระดับสมรรถภาพทางการบริหารกับบทบาทพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาเปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารศึกษาเปรียบเทียบกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า สมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านงานวิชาการ ด้านงานธุรการ และงานบริหารงานทั่วไป และด้านงานความสัมพันธ์ชุมชน อยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก อยู่ในระดับปานกลาง และสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับสูง โดยสัมประสิทธิ์สหพันธ์ มีค่าอยู่ระหว่าง .7157 - .8120

ศิริ เจริญวัย (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถภาพการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู โดยการวิเคราะห์หาคุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงาน พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความจำเป็นสำหรับสมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยครู อยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนามี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และความไม่ผูกขาดในตำแหน่ง ส่วนสมรรถภาพการบริหารงานของผู้บริหารระดับนโยบายใช้สมรรถภาพทางการบริหารอยู่ในเกณฑ์สูงเพียง 2 ด้าน คือ ด้านสังคมสัมพันธ์ กับด้านธุรการ สำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติมีการใช้สมรรถภาพทางการบริหารงาน อยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาทุกด้าน

เจริญ ขวัญสำราญ (2546, น. 89) ทำการวิจัยเรื่องสมรรถภาพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ ได้ศึกษาสมรรถภาพผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยพิจารณาจากสมรรถภาพ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ความเข้าใจ และกระบวนการบริหาร ด้านทักษะ และด้านคุณธรรม ศึกษาเปรียบเทียบสมรรถภาพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 3 ด้าน โดยจำแนกคุณวุฒิ อายุ ประสบการณ์ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า สมรรถภาพด้านความรู้ ความเข้าใจงาน และกระบวนการบริหาร โรงเรียน ผู้บริหารมีความเข้าใจงานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานอาคาร สถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน อยู่ในระดับดีมาก ส่วนงานวิชาการ งานบุคลากร และงานกิจการนักเรียน อยู่ในระดับดี แสดงว่าผู้บริหารให้ความสำคัญแก่งานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานอาคารสถานที่

และความสัมพันธ์กับชุมชนมากกว่าอีก 3 งานที่เหลือสำหรับสมรรถภาพด้านทักษะพื้นฐานของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารและครุมีทักษะต่องานที่ผู้บริหารงานปฏิบัติอยู่ในระดับมาก งานที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปฏิบัติค่อนข้างมาก คือ การניתศภายใน การประเมินผล และนำผลการประเมินไปใช้การจัดและส่งเสริมกิจกรรมด้านต่าง ๆ การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ และการเผยแพร่ข่าวสารโรงเรียน และยังพบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป สมรรถภาพโดยรวมในแต่ละด้านสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เจณศจี ไพบูลย์สวัสดิ์ (2546, น. 90 - 91) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของหัวหน้าแผนกสังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการกำหนดสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของหัวหน้าแผนก โดยทำการศึกษาวิจัยด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และใช้แบบศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก สำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง พบว่า 1) สมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สมรรถนะด้านจริยธรรม และทัศนคติในการทำงาน 2) สมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญอย่างมาก โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ภาวะการณ์เป็นผู้นำทักษะในการทำงาน การวางแผน และการจัดการติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ในการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) สมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก ตามระดับความคิดเห็นของหัวหน้าแผนก มีความเห็นด้วยที่สุดกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ที่ว่าสมรรถนะด้านการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ ทักษะในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ ความรู้ ภาวะการณ์เป็นผู้นำ การวางแผน และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และวิสัยทัศน์ในการทำงานมีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก แต่การจัดเรียงลำดับความสำคัญของระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการกองกับหัวหน้าแผนกมีความแตกต่างกัน

บุศยมาศ มารยาตร์ (2547, น. 108) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 30 คน โดยประเมินสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสมรรถนะ

คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ และการจัดการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาแผนการใช้ และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม การพัฒนา และเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร การจัดสรรค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน และการจัดทำแผนพัฒนาพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ผลการศึกษารูปได้ว่า สมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการพัฒนา และเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ และการจัดการบริหารจัดการ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ไพบูล ไชยเสนา (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนสมรรถนะการบริหารงาน 4 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนเพศหญิง กับครูผู้สอนเพศชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน โดยครูผู้สอนเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร โดยรวมสูงกว่าครูเพศชาย สำหรับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามอายุ และประเภทของครูผู้สอน ทั้งโดยรวม และรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

เรชา ชูสุวรรณ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงที่สุด สมรรถนะหลักของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงที่สุด และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสูงที่สุด โดยผ่านทางสมรรถนะร่วมกลุ่มงาน สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษาสูงที่สุด รองลงมาเป็นอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูง แต่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่ำที่สุด

พรพิศ อินทะสุระ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีสมรรถนะอยู่

ในระดับมากในทุกด้าน โดยด้านการมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการสื่อสาร และการจูงใจ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการทำงานเป็นทีมมีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการมีวิสัยทัศน์มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วีระเชษฐ ฮาดวิเศษ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ครู และผู้บริหาร สถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของครู และผู้บริหารสถานศึกษา ได้ดังนี้ สมรรถนะการพัฒนาตนเอง สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ สมรรถนะการบริการที่ดี และสมรรถนะการสื่อสาร และจูงใจ

ศิลปกรรม จันทไชย (2552, น. 117) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบสมรรถนะผู้บริหาร และประสิทธิผลการบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามการรับรู้ของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพ การดำรงตำแหน่ง และช่วงชั้นที่เปิดสอน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วยผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 89 คน ครูผู้สอน จำนวน 197 คน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จำนวน 89 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ด้านสมรรถนะผู้บริหารมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.42 - 0.81 และค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94 ส่วนด้านประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.41 - 0.65 และค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.92 วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการหาร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อย่างง่ายแบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทีละขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า

1) สมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม อยู่ในระดับมาก 3) สมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียน และประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) สมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 8 ตัว คือ การนิเทศ และการประเมินผล การยืดหยุ่น และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อองค์กร การจงใจ หรือความสามารถในการสร้างทิศทางด้วยตนเอง การประสานงาน การให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาชีพความสามารถการโน้มน้าวสมาชิกให้ทำงานประสบผลสำเร็จ ความสามารถในการประเมิน และวินิจฉัยสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และความสามารถในการบริหารตนเอง 5) สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ด้านที่ค้นหาแนวทางพัฒนามี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการจงใจ หรือความสามารถในการสร้างทิศทางด้วยตนเอง ด้านความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ด้านการประสานงาน ด้านความยืดหยุ่น และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อองค์กร ด้านการให้ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาวิชาชีพ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง ด้านยุทธวิธีทำให้สมาชิกปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความสามารถในการประเมิน และวินิจฉัยสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ด้านความสามารถในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ด้านความสามารถในการคิด และวางแผนกลยุทธ์ ด้านความสามารถการโน้มน้าวสมาชิกให้ทำงานประสบผลสำเร็จ ด้านการประเมินผู้เรียน และด้านการนิเทศ และการประเมินผล ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอแนวทางพัฒนาพัฒนาไว้แล้ว

รัชณีย์ คงคล้าย (2553, น. 119) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดอุทัยธานี อยู่ในระดับสูง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยความกดดันในการทำงาน ด้านขวัญกำลังใจ และด้านความรู้ในงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดอุทัยธานี ร้อยละ 69.5 และตัวแปรอิสระทั้งหมด สามารถร่วมกันทำนายในตัวแปรตาม ได้ร้อยละ 48.4 และปัจจัยที่มีอิทธิพลส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดอุทัยธานี มากที่สุด คือ ความกดดันในการทำงานรองลงมา คือ ขวัญกำลังใจ และความรู้ในงานตามลำดับ (Beta = 0.403, 0.296, 0.258)

ภัทรภิญญา ปักกระณา (2554, น. 107) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ

- 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2
- 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 และ
- 3) เพื่อศึกษาตัวแปรย่อยสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถทำนายประสิทธิผลของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร และ ครู จำนวน 2,233 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 150 คน และครูผู้สอน จำนวน 350 คน รวม 500 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง 0.96 วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ (Pearson Product Moment Coefficient) และสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ตัวแปรตาม โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 มีสมรรถนะหลักทางการบริหารโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การพัฒนาตนเอง 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 4) การบริการที่ดี และประสิทธิผลการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” 2) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” มีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) สมรรถนะหลักทางการบริหารทุกตัวเป็นตัวทำนายประสิทธิผลการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การพัฒนาตนเอง 3) การบริการที่ดี และ 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณเท่ากับ 0.89 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเป็นบวกทุกค่า มีอำนาจการพยากรณ์ ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเขียนเป็นสมการในรูปแบบคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized Score)

$$Y = 0.31 + 0.31 (X_4) + 0.25 (X_3) + 0.20 (X_2) + 0.17 (X_1)$$

สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score)

$$Z = 0.34 (X_4) + 0.25 (X_3) + 0.22 (X_2) + 0.16 (X_1)$$

บรรลุ ชินน้ำพอง (2555, น. 112) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีสมรรถนะโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับ คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีประสิทธิผล โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับ คือ ด้านความพึงพอใจในงานของครู ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และด้านความสามารถในการผลิต ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นตัวทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน มี 3 ด้านคือ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X 8) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (X 2) และด้านการบริการที่ดี (X 6) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.801 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่เป็นบวกทุกค่ามีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 64.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเขียนเป็นสมการในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ (Unstandardized Score)

$$Y = 1.549 + 0.291 (X_8) + 0.187 (X_2) + 0.144 (X_6)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score)

$$Z_y = 0.396 (Z_x 8) + 0.286 (Z_x 2) + 0.213 (Z_x 6)$$

วีระพงศ์ เดชบุญ (2557, น. 154) ได้ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) ศึกษาความสำเร็จในการบริหารงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 3) ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 821 คน สุ่มจากผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแบบหลายขั้นตอนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ ผู้วิจัย สร้างขึ้นมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99

วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสี่ด้าน แต่ละด้านมีสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สมรรถนะความเป็นผู้นำในสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ สมรรถนะทักษะในการสื่อสารในสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคน สมรรถนะการวางแผนกลยุทธ์ในสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ในการบริหาร และสมรรถนะการรับผิดชอบตรวจสอบได้ในสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ความสำเร็จในการบริหารงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งห้าด้าน โดยความสำเร็จในแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงอันดับจากสูงที่สุดลงมา คือ ความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการ ความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณ ความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไป และ ความสำเร็จด้านการบริหาร และจัดการศึกษา 3) สมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามลำดับ ได้แก่ สมรรถนะการบริหารทรัพยากร สมรรถนะการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะความเป็นผู้นำ สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะการมีจิตมุ่งบริการ เมื่อพิจารณาสมรรถนะที่ส่งผลสูงสุดต่อความสำเร็จในการบริหารงานแต่ละด้านปรากฏ ดังนี้ สมรรถนะการบริหารทรัพยากรส่งผลสูงสุดต่อความสำเร็จในการบริหารงานด้านการบริหาร และจัดการศึกษา (Beta = .215) สมรรถนะการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ส่งผลสูงสุดต่อความสำเร็จในการบริหารงานด้านพัฒนางานวิชาการ (Beta = .221) สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ส่งผลสูงสุดต่อความสำเร็จในการบริหารงานด้านการบริหารงานบุคคล (Beta = .169) สมรรถนะการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ส่งผลสูงสุดต่อความสำเร็จในการบริหารงานด้านการบริหารงบประมาณ (Beta = .283) และสมรรถนะการบริหารทรัพยากรส่งผลสูงสุดต่อความสำเร็จในการบริหารงานด้านการบริหารทั่วไป (Beta = .264)

ปทุมทริกา นิลพัฒน์ (2558, น. 214) ได้ศึกษา สมรรถนะการบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา 2) ระดับประสิทธิภาพของสถานศึกษา และ 3) สมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 260 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผู้วิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารหลักสูตรและ

การจัดการเรียนรู้ของครูอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวม และรายด้าน 2) ประสิทธิภาพสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวม และรายด้าน 3) สมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครู ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ด้านการใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนรู้ ด้านการสร้าง และพัฒนาหลักสูตร เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพสถานศึกษา โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 59.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Mattox (1987, p. 6061) ได้ศึกษาถึงความต้องการในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐอิลลินอยน์ สหรัฐอเมริกา พบว่า ความต้องการที่อยู่ในระดับมาก คือ ความต้องการจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศ และการประเมินผล และต้องการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร

Newton (1987, p. 54) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลาย พบว่า บรรดาคุณสมบัติที่ควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารนั้น มีหลายประการ เช่น ความสามารถเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดรวบยอด และการวิเคราะห์ การวิจัยพื้นฐานและการวางแผนการแก้ไขปัญหาความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

William (1994, p. 2425) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การใช้นิเทศภายใน โรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน โดยศึกษาจากครู ผู้บริหาร และประชาชนสหภาพครูในเขตโรงเรียน K - 12 ในเมืองขนาดใหญ่ของรัฐแคลิฟอร์เนียได้ รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสำรวจประมาณค่าจากผู้บริหารโรงเรียน 159 คน และครู 195 คน จากโรงเรียน 11 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร และครูขาดความสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีต่อกันในเรื่องการนิเทศภายในโรงเรียน 2) ครูผู้สอนมีความเห็นว่า ผู้บริหารไม่ค่อยมีการสังเกตการณ์และเยี่ยมชมห้องเรียนอย่างเป็นทางการ แต่ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าได้สังเกตการณ์ และเยี่ยมชมห้องเรียนอยู่เป็นประจำ และ 3) ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความสำคัญ และรับผิดชอบต่อการนิเทศภายในโรงเรียนมากกว่าการจัดการด้านอื่น ๆ และ ผู้วิจัย ได้เสนอแนะว่า ควรลดนวัตกรรมในการนิเทศภายในที่ซับซ้อนลง ควรมีการยืดหยุ่น และพัฒนากลยุทธ์ในการนิเทศภายใน เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน

Anello (1996, p. 2941) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรม และทัศนคติของครู และครูใหญ่ ที่มีต่อประสิทธิภาพของการนิเทศ จุดมุ่งหมายในการวิจัยเรื่องนี้เพื่อต้องการศึกษาพฤติกรรมและทัศนคติของครูและครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในสปริงฟิลด์ รัฐแมสซาชูเซตต์ ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่าตนเองสามารถทำการนิเทศภายในโรงเรียนของตนเป็นอย่างดี ส่วนครูก็ต้องการเข้ามา

มีส่วนร่วมอย่างจริงจังมากขึ้นในการนิเทศภายในโรงเรียน โดยครูก็รู้สึกพึงพอใจในการนิเทศภายในที่ครูได้รับด้วย

Blancero, Boroski and Dyer (1996, p. 112) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้อง ประกอบด้วย 11 สมรรถนะหลัก แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ศักยภาพของบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (Ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard of Quality) และการตัดสินใจ โดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้า และแรงผลักดัน (Ambition And Drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (Result Orientation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความมั่นใจ (Self Confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm And Commitment) กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (Communication) การฟังและการตีความ (Listening) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) สมรรถนะเสริม (Leverage Competency) เป็นสมรรถนะเสริมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้างผลกระทบทางอ้อม (Influence) การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า (Utilization of Resource) ความตระหนักในการต้องการของลูกค้า (Cluster Awareness) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การตั้งคำถาม และตีความ (Questioning) และความรู้สึกลึกซึ้งส่วนบุคคล (Organization Astuteness) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Role - Specific Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา และสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Competency Practitioner) นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Strategist / Generalist) การริเริ่ม และคิดค้นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Initiative Leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Operation Support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Organization Leader) โดยที่ทั้ง 6 ตำแหน่งงาน จะประกอบด้วยสมรรถนะที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกัน และตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง

Becker, Huselid and Ulrich (2001, p. 84) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ซึ่งทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษากลุ่มธุรกิจเครื่องไฟฟ้า กลุ่มธุรกิจยา และกลุ่มธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค พบว่า สมรรถนะหลักที่องค์กรมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อย ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะมีสมรรถนะ ด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงานบัญชี ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัยนี้ สรุปได้ว่า การที่องค์กรจะมีสมรรถนะใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงานวัฒนธรรมของ

องค์กร ตลอดจนแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร Marmon (2002) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลางเครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคล ผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนด จำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไปหลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตาม และประเมินผล การจัดทำของงบประมาณสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี

2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้

2.8.1 ตัวแปรอิสระ ซึ่งเป็นสมรรถนะทางการบริหาร คือ

2.8.1.1 ภาวะผู้นำ

2.8.1.2 วิสัยทัศน์

2.8.1.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

2.8.1.4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

2.8.1.5 การควบคุมตนเอง

2.8.1.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน

2.8.1.7 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

2.8.1.8 การมองภาพองค์รวม

2.8.1.9 การดำเนินการเชิงรุก

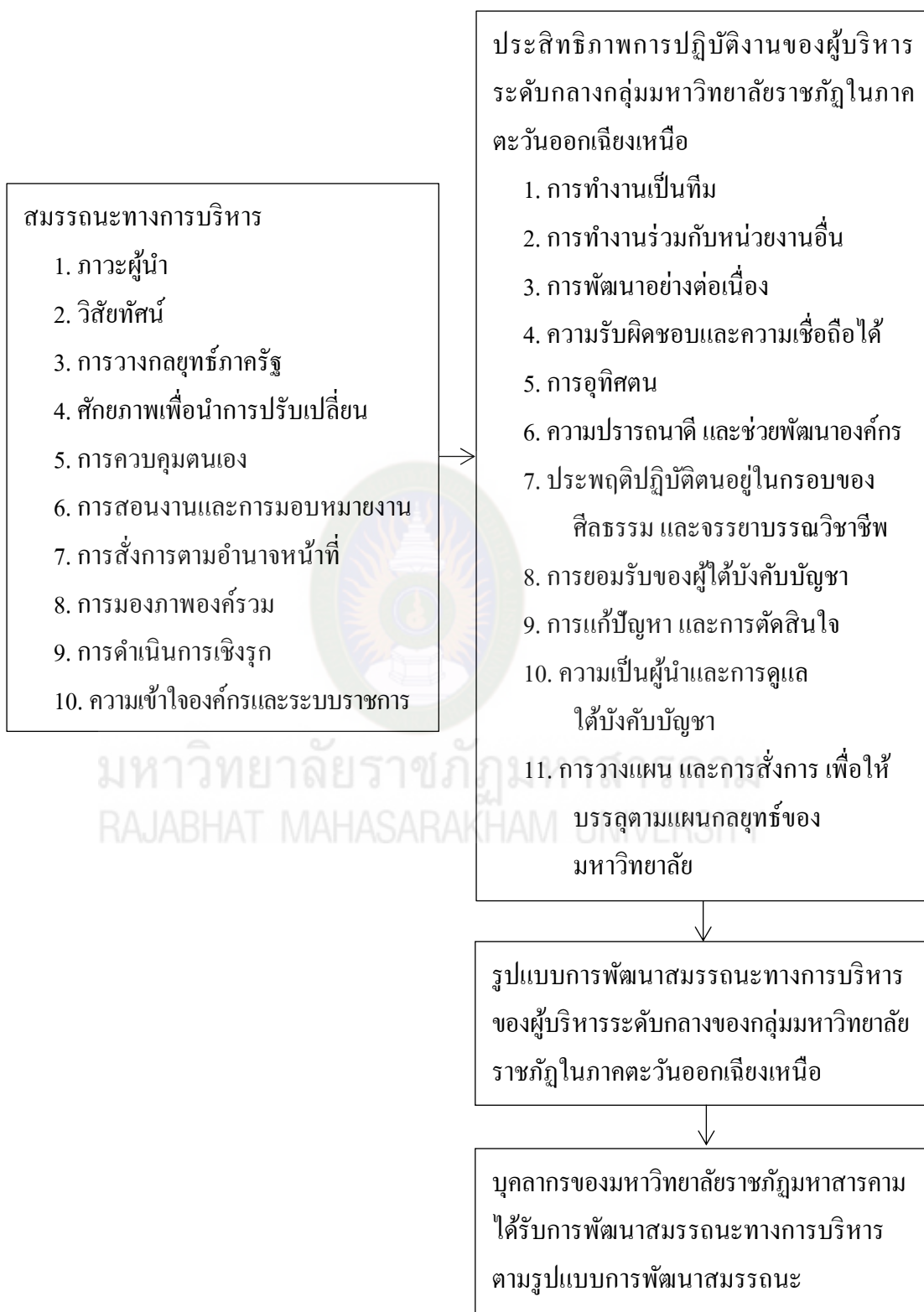
2.8.1.10 ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ

2.8.2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

- 2.8.2.1 การทำงานเป็นทีม
- 2.8.2.2 การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
- 2.8.2.3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 2.8.2.4 ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้
- 2.8.2.5 การอุทิศตน
- 2.8.2.6 ความปรารถนาดี และช่วยพัฒนาองค์กร
- 2.8.2.7 ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 2.8.2.8 การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.8.2.9 การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ
- 2.8.2.11 ความเป็นผู้นำ และการดูแลใต้บังคับบัญชา
- 2.8.2.12 การวางแผน และการสั่งการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน วิธีทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ ซึ่งแบ่งระยะของการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สมรรถนะทางการบริหาร และวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 2) ระดับสมรรถนะทางการบริหาร และ 3) วิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวนทั้งหมด 175 คน (11 แห่ง) แยกเป็น ดังนี้

- | | |
|-----------------------------------|-------------|
| 1.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี | จำนวน 15 คน |
| 1.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย | จำนวน 14 คน |
| 1.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร | จำนวน 16 คน |
| 1.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม | จำนวน 22 คน |
| 1.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด | จำนวน 14 คน |
| 1.6 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ | จำนวน 19 คน |
| 1.7 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ | จำนวน 15 คน |
| 1.8 มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ | จำนวน 9 คน |
| 1.9 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา | จำนวน 22 คน |
| 1.10 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี | จำนวน 19 คน |
| 1.11 มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ | จำนวน 10 คน |

รวมจำนวน 175 คน

ประชากรเป้าหมาย คือ ผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประชากรเป้าหมายมีจำนวนไม่มาก ผู้วิจัย จึงสนใจศึกษาประชากรทั้งหมด จำนวน 175 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยในขณะนี้ เป็นแบบสอบถาม ทั้งปลายปิด และปลายเปิด มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามประเภท ตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารเป็นแบบสอบถาม ประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นแบบสอบถาม ประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร เป็นแบบสอบถาม ปลายเปิด

2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

2.2.1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง กับอิทธิพลของสมรรถนะทางการบริหาร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เพื่อให้ได้กรอบแนวคิด ที่ครอบคลุมกับปัญหาการวิจัย

2.2.2 ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม โดยเฉพาะประเภท แบบตรวจสอบรายการ (Check List) มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และปลายเปิด (Opened End)

2.2.3 ร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกับปัญหาการวิจัย

2.2.4 นำร่างแบบสอบถามไปเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย

2.2.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม

2.2.6 นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3 การหาคุณภาพเครื่องมือ

2.3.1 การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ เป็นการนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญให้พิจารณา และทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และภาษา โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency หรือ IOC) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจะใช้ดุลยพินิจพิจารณาความสอดคล้องของข้อความกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

-1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อความแล้วเห็นว่าข้อความนั้น ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

0 เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วไม่แน่ใจว่าข้อความนั้น มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยหรือไม่

+1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วเห็นว่าข้อความนั้น มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้แก่

2.3.1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ วุฒิศึกษาปริญญาคุุณบัณฑิต (ปร.ค.) สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ตำแหน่งคณบดีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านโครงสร้าง

2.3.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร บุภาศ วุฒิศึกษารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ค.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ตำแหน่งคณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านโครงสร้าง

2.3.1.3 อาจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ จีระสมบัติ วุฒิศึกษาปริญญาคุุณบัณฑิต (ปร.ค.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านโครงสร้าง

2.3.1.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวรรณ อภัยวงศ์ วุฒิศึกษาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาภาษาไทย อาจารย์ประจำหลักสูตรภาษาไทย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านภาษา

2.3.1.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ลิงหะเลิศ วุฒิศึกษา (ปร.ค.) สาขาวิชาประชากรศึกษา ตำแหน่งคณบดี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ และประเมินผล

เกณฑ์การพิจารณาข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป หากข้อใดมีค่าไม่ถึงเกณฑ์ ผู้วิจัย ได้นำมาปรับปรุงข้อความของคำถามจากนั้น ก็จะนำเข้าสู่กระบวนการตรวจสอบอีกครั้ง จนกว่าข้อคำถามทุกข้อจะมีค่าผ่านเกณฑ์ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งผลการประเมินค่า IOC มีค่าระหว่าง 0.80 - 1.00

2.3.2 การนำไปทดลองใช้ (Try Out) นำแบบสอบถามไปทดสอบกับผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 40 คน แล้วนำมาหาอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Item Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ทั้งฉบับ โดยใช้การวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 100) จากนั้นจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อมีค่าระหว่าง 0.22 - 0.71 และ 0.32 - 0.76 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าเท่ากับ 0.97, 0.96

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ดังนี้

3.1 ผู้วิจัย ขอนหนังสือรายงานตัว จากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดส่งทางไปรษณีย์ และรอการตอบกลับภายใน 2 สัปดาห์

3.2 ทำการตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนว่ามีความสมบูรณ์ กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามได้ตอบข้อคำถามครบถ้วนหรือไม่ โดยหากแบบสอบถามฉบับใดไม่สมบูรณ์ ก็จะนำฉบับใหม่ไปแจก เพื่อให้ตัวอย่างตอบให้สมบูรณ์ครบทุกข้อ

3.3 ดำเนินการแจกแบบสอบถามจนได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาอย่างครบถ้วน สมบูรณ์ตามขนาดจำนวนตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ คือ จำนวน 175 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย จะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ และถูกต้องของการตอบแบบสอบถาม ปรากฏว่ามีความสมบูรณ์ครบถ้วนทุกฉบับ

4.2 บันทึกข้อมูลจากแบบสอบถามลงโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

4.3 การจัดกระทำข้อมูลเพื่อเตรียมการวิเคราะห์ ดังนี้

4.3.1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามประเภทตรวจสอบรายการ (Check List) ทำการลงรหัสข้อมูลตามคุณลักษณะของข้อมูล

4.3.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ อิทธิพลของสมรรถนะทางการบริหาร และ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนในการวัดระดับความคิดเห็น / พฤติกรรมตามมาตรวัดแบบลิเคอร์ท (Likert Scale) (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553, น. 85) แบ่งค่าของคำตอบเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1

ระดับคะแนนความเห็นหรือพฤติกรรม

เกณฑ์ความคิดเห็น / พฤติกรรม	เชิงลบ	เชิงบวก
มากที่สุด	1	5
มาก	2	4
ปานกลาง	3	3
น้อย	4	2
น้อยที่สุด	5	1

จากนั้น ทำการแบ่งช่วงระดับคะแนนด้วยวิธีการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (รังสรรค์สิงห์เลิศ, 2551, น. 335) ออกเป็น 5 ช่วง เพื่อแปลความหมายจากผลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงที่ต้องการ}} && (3 - 1) \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จึงทำการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง ระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.18 - 2.60 หมายถึง ระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

5. สถิติที่ใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) โดยแสดงเป็นจำนวน และค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 วิเคราะห์ระดับอิทธิพลของสมรรถนะทางการบริหาร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.3 วิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะทางการบริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยเชิงเส้น Multiple Linear Regression Analysis (Joreskog and Sorbom, 1998, p. 70)

5.4 การวิเคราะห์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Opened End) เป็นข้อความที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น โดยการเขียนเป็นข้อความมา ข้อมูลนี้ถือว่าเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย ได้นำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการจัดกลุ่มประเด็นสำคัญแล้ว (Coding) ถ้อยคำสำคัญ จากนั้นสรุปเรียงเรียงถ้อยคำใหม่ โดยการอธิบายขยายความ เพื่อให้เกิดความชัดเจน รายละเอียดได้เรียงลำดับจากความสำคัญมาก ไปหาน้อย

ระยะที่ 2 การสร้างและยืนยันรูปแบบและการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ในวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย โดยการวิเคราะห์ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง บริบทที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายแบบการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือ

ที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure In - Depth Interview) ได้แก่ บุคคลดังต่อไปนี้

- | | | |
|-----|--------------------------|------------------|
| 1.1 | ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง | จำนวน 5 คน |
| 1.2 | ตัวแทนผู้บริหารระดับกลาง | จำนวน 5 คน |
| 1.3 | ตัวแทนคณาจารย์ | จำนวน 5 คน |
| 1.4 | ตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุน | จำนวน 5 คน |
| 1.5 | ตัวแทนนักศึกษา | จำนวน 5 คน |
| | | รวมทั้งหมด 25 คน |

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง

3. การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง กับสมรรถนะทางการบริหารของการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดที่ครอบคลุมกับปัญหาการวิจัย

3.2 ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างข้อคำถามที่ใช้ในการสนทนา โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นหลัก

3.3 ร่างข้อคำถามให้ครอบคลุมกับปัญหาการวิจัย

3.4 นำร่างข้อคำถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมว่าสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้หรือไม่

3.5 นำชุดคำถามในการสนทนากลุ่มไปเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัย ประสานงานทำหนังสือขออนุญาต ขอความอนุเคราะห์ และขอความร่วมมือกับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย ใช้วิธีสุ่มเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยการเลือกเวลาที่เหมาะสมและนัดหมาย แล้วเข้าไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลที่อยู่ในขณะเวลานั้น โดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เอื้อต่อข้อมูลที่ลึก และสมบูรณ์ ตามแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์จนครบ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัย ได้กำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย ผู้วิจัย จะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

5.1 จัดกลุ่มประเด็นข้อความ (Word Grouping) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย

5.2 ทำการอธิบายขยายความ (Explanation) โดยเรียบเรียงถ้อยคำขึ้นใหม่ จากข้อมูลให้ผู้ให้ข้อมูลให้มา

5.3 ทำการตีความ (Interpretation) บางประโยค หรือบางถ้อยคำ ที่ผู้ให้ข้อมูล ให้มาจำเป็นต้องตีความ หรือแปลความหมายแฝง ผู้วิจัย ก็จะทำการตีความถ้อยคำ ดังกล่าว โดยอาศัย บริบทของการสนทนาสนับสนุนการตีความ

5.4 ทำการพรรณนาความ (Description) เป็นการร้อยเรียงถ้อยคำ โดยการ จัดระบบการเกิดขึ้นก่อน - หลังของเนื้อหาสาระจากการวิเคราะห์ พร้อมกับการพรรณนาเชื่อมโยง แต่ละเนื้อหา / เหตุการณ์ให้เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน

5.5 การสร้างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.6 การยืนยันตัวแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะใช้วิธีการยืนยัน โดยผู้เชี่ยวชาญ (Expertise Verify) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 1) ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง 2) ตัวแทนผู้บริหาร ระดับกลาง 3) ตัวแทนคณาจารย์ 4) ตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ ซึ่งแบ่งระยะของการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สมรรถนะทางการบริหาร และวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 2) ระดับสมรรถนะทางการบริหาร และ 3) วิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

n	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
\bar{x}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient)
R^2	แทน	ค่าที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรตาม
R^2 Adjusted	แทน	ค่า (R Square) ที่ปรับแก้แล้ว
S.E. of the Estimate	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่เกิดจากการใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดมาพยากรณ์ ตัวแปรตาม
b_0	แทน	ค่าคงที่ของสมการถดถอยพหุคูณในรูปของสมการตัวอย่าง
b_i	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยพหุคูณของตัวแปรอิสระ

β_i	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน แสดงถึงน้ำหนักของความสำเร็จ หรืออิทธิพลของตัวแปรอิสระ แต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตาม
df	แทน	ระดับความอิสระ (Degrees of Freedom)
F	แทน	ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
t	แทน	ค่าสถิติ t ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
Sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
*	แทน	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระยะของการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 4 วิเคราะห์วิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัย นำเสนอ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1

ความถี่ และร้อยละข้อมูลทั่วไป

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	81	46.29
1.2 หญิง	94	53.71
รวม	175	100.00
2. อายุ		
2.1 ไม่เกิน 40 ปี	45	25.71
2.2 40 - 45 ปี	78	44.57
2.3 46 ปีขึ้นไป	52	29.71
รวม	175	100.00
3. การศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	0	0.00
3.2 ปริญญาโท	113	64.57
3.3 ปริญญาเอก	62	35.43
รวม	175	100.00
4. รายได้ / เดือน		
4.1 ต่ำกว่า 45,000 บาท	44	25.14
4.2 45,001 - 50,000 บาท	80	45.71
4.3 50,001 บาทขึ้นไป	51	29.14
รวม	175	100.00
5. ตำแหน่งทางการบริหาร		
5.1 ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มงานระดับกอง	18	10.29
5.2 ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มงานระดับคณะ	83	47.43
5.3 ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มงานระดับสำนัก / สถาบัน	41	23.43
5.4 ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มงานหน่วยงานอื่น ๆ	33	18.86
รวม	175	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 53.71 รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 46.29 มีอายุ 41 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.57 รองลงมา มีอายุ 46 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 29.71 มีการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 64.57 รองลงมา ปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 35.43 มีรายได้ / เดือน 45,001 - 50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 45.51 รองลงมา คือ 50,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 35.43 มีตำแหน่งทางการบริหาร เป็นตัวแทนหัวหน้ากลุ่มงานระดับคณะ คิดเป็นร้อยละ 47.43 รองลงมา คือ ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มงานระดับสำนัก / สถาบัน คิดเป็นร้อยละ 23.43

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4.2

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม และรายด้าน

สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.56	0.81	มาก
2. ด้านวิสัยทัศน์	3.64	0.78	มาก
3. ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ	3.53	0.77	มาก
4. ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	3.61	0.83	มาก
5. ด้านการควบคุมตนเอง	3.43	0.86	ปานกลาง
6. ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน	3.85	0.75	มาก
7. ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่	3.69	0.78	มาก
8. ด้านการมองภาพองค์กรรวม	3.73	0.78	มาก
9. ด้านการดำเนินการเชิงรุก	3.63	0.83	มาก
10. ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	3.56	0.76	มาก
รวม	3.62	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน ($\bar{X} = 3.85$) ด้านการมองภาพองค์กรรวม ($\bar{X} = 3.73$) และ ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 3.69$)

ตารางที่ 4.3

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ

สมรรถนะทางการบริหารด้านภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. กำหนดประเด็นหัวข้อในการประชุม วัตถุประสงค์ ควบคุมเวลา และแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่มได้	4.10	0.60	มาก
2. แจ้งข่าวสารการตัดสินใจ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบอยู่เสมอ	3.82	0.74	มาก
3. อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้อื่นทราบอย่างชัดเจน	2.20	0.74	น้อย
4. ส่งเสริมให้ทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.26	0.87	ปานกลาง
5. สนับสนุนทรัพยากรให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	3.93	0.81	มาก
6. กำหนดเป้าหมายและทิศทางของการเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือใช้วิธีการอื่น ๆ เพื่อช่วยให้ทีมงานทำงานได้ดีขึ้น	3.83	0.81	มาก
7. เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	3.23	0.90	ปานกลาง
8. สร้างขวัญกำลังใจและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่	3.81	1.03	มาก
9. เป็นที่ปรึกษาและให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่	3.83	0.86	มาก
10. ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่	3.40	0.97	ปานกลาง
11. จัดการทรัพยากรที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.82	0.81	มาก
12. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย	3.45	0.78	ปานกลาง

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

สมรรถนะทางการบริหารด้านภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
13. กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติของทีมงาน และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.12	0.67	มาก
14. ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา	3.84	0.76	มาก
15. ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้อุทิศตน เพื่อสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย	4.02	0.70	มาก
16. สามารถรวมใจคน และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงได้จริง	3.91	0.82	มาก
17. กำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้เกิดความราบรื่นจนประสบความสำเร็จ	3.33	0.82	น้อย
18. เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเตรียมกลยุทธ์รับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น	2.23	0.87	น้อย
รวม	3.56	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 11 ข้อ และระดับปานกลาง 4 ข้อ และระดับน้อย 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติของทีมงาน และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.12$) กำหนดประเด็นหัวข้อในการประชุม วัตถุประสงค์ ควบคุมเวลา และแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่มได้ ($\bar{X} = 4.10$) และส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้อุทิศตน เพื่อสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.02$)

ตารางที่ 4.4

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านวิสัยทัศน์ จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ

สมรรถนะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ส่งเสริมให้ทีมงานเข้าใจภาพรวมของภารกิจอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการเข้าใจบทบาทของตนในมหาวิทยาลัย	4.04	0.77	มาก
2. เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของหน่วยงานกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้	3.90	0.75	มาก
3. เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว	3.84	0.72	มาก
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ และเข้าใจอย่างเต็มที่	3.88	0.78	มาก
5. วิเคราะห์แนวโน้มภายใน และภายนอก และนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน	3.97	0.80	มาก
6. สร้างแรงบันดาลใจ ความกระตือรือร้น และความร่วมแรงร่วมใจ ให้กับทีมงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์	3.85	0.77	มาก
7. กำหนดจุดร่วม และทิศทางสำหรับบุคลากรในสภาวะการณ์ที่กำลังเผชิญความเปลี่ยนแปลง	3.81	0.75	มาก
8. คิดนอกกรอบ และนำเสนอ เพื่อใช้กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย อย่างที่ไม่มีผู้ใดคิดมาก่อน	3.40	0.79	ปานกลาง
9. กำหนดเป้าหมาย และทิศทาง เพื่องานในมหาวิทยาลัย ด้วยความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง	2.27	0.88	น้อย
10. คาดการณ์สถานการณ์ในมหาวิทยาลัยที่อาจได้รับผลกระทบได้	3.47	0.77	ปานกลาง
รวม	3.64	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ และระดับน้อย 1 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ส่งเสริมให้ทีมงานเข้าใจภาพรวมของภารกิจอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการเข้าใจบทบาทของตนในมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.04$) วิเคราะห์แนวโน้มภายใน และภายนอก และ

นำมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.97$) และเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของหน่วยงานกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้ ($\bar{X} = 3.90$)

ตารางที่ 4.5

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ

สมรรถนะทางการบริหารด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. เข้าใจวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	3.84	0.77	มาก
2. วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานตนได้	2.26	0.81	น้อย
3. ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในอดีตมากำหนดกลยุทธ์การทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย	3.86	0.83	มาก
4. ปรับใช้ยุทธวิธีในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในที่เกิดขึ้นได้	3.81	0.76	มาก
5. ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนในการพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน	3.91	0.72	มาก
6. คิดโครงการหรือแผนงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ตนดูแลรับผิดชอบได้	2.31	0.79	น้อย
7. ประเมิน และเชื่อมโยงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน	3.91	0.81	มาก
8. วางกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ได้อย่างเต็มที่	3.32	0.81	ปานกลาง
9. กำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศ	3.75	0.83	มาก
10. วางกลยุทธ์เชิงรุกท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	4.05	0.66	มาก
11. สรรค์สร้างและบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในมหาวิทยาลัย	3.83	0.71	มาก
12. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้	3.48	0.76	ปานกลาง
รวม	3.53	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ และระดับน้อย 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ วางกลยุทธ์เชิงรุกท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ($\bar{X} = 4.05$) ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนในการพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.91$) และประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในอดีตมากำหนดกลยุทธ์การทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.86$)

ตารางที่ 4.6

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านศักยภาพ เพื่อนำการปรับเปลี่ยน จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ

สมรรถนะทางการบริหาร ด้านศักยภาพ เพื่อนำการปรับเปลี่ยน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนทิศทางที่ควรเกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยได้	3.77	0.87	มาก
2. เข้าใจถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนนั้น	3.46	0.89	ปานกลาง
3. สร้างความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้องในการปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานการณ์	3.78	0.89	มาก
4. เสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.78	0.83	มาก
5. สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นให้เห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นได้	3.91	0.86	มาก
6. สร้างความชัดเจน ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ	3.40	0.76	ปานกลาง
7. เปรียบเทียบให้เห็นว่า สิ่งที่จะควรจะเป็นและสิ่งที่ประพฤติกปฏิบัติกันอยู่นั้น แตกต่างกันอย่างไรร	3.91	0.78	มาก
8. ทำทหายความคิดของผู้อื่น แสดงให้เห็นโทษของการนิ่งเฉย และประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากสภาวการณ์ปัจจุบัน	3.92	0.81	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

สมรรถนะทางการบริหาร ด้านศักยภาพ เพื่อนำการปรับเปลี่ยน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
9. จัดเตรียมแผนสำรองสำหรับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลง ในอนาคต	2.33	0.79	น้อย
10. เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนของมหาวิทยาลัย เช่น เป็นบุคคล สำคัญในการขับเคลื่อนให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้ อย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จ	3.80	0.79	มาก
รวม	3.61	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ และระดับน้อย 1 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ทำทายความคิดของผู้อื่น แสดงให้เห็นโทษของการนิ่งเฉย และประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะการณ์ปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.92$) สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นให้เห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นได้ และเปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ควรจะเป็น และสิ่งที่ประพฤติปฏิบัติกันอยู่นั้นแตกต่างกันอย่างไร ($\bar{X} = 3.91$) และเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนของมหาวิทยาลัย เช่น เป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.80$)

ตารางที่ 4.7

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการควบคุมตนเอง จำแนกตามรายด้านและรายข้อ

สมรรถนะทางการบริหารด้านการควบคุมตนเอง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพ หรือไม่เหมาะสม แม้จะรู้สึกรู้ว่าถูกกระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้	3.89	0.78	มาก
2. อุดกั้นไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น	3.85	0.85	มาก
3. เลี่ยงออกไปจากสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์ เช่น ความโกรธ เป็นต้น	3.87	0.86	มาก
4. ยับยั้งความโกรธ / ความผิดหวัง / ความกดดัน โดยมีได้แสดงออกมา ยังครองสติปฏิบัติตนต่อไปได้อย่างสงบ	3.99	0.80	มาก
5. ท่ามกลางสถานการณ์คับข้อง ยังสามารถแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น	3.47	0.86	ปานกลาง
6. สามารถปฏิบัติงานหรือตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ในสภาวะความกดดันต่อเนื่อง	3.46	0.91	ปานกลาง
7. สามารถจัดการกับความเครียด หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความรุนแรงทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.85	0.88	มาก
8. ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้า เพื่อจัดการกับอารมณ์ และความเครียดที่อาจเกิดขึ้น	2.29	0.94	น้อย
9. ละวางอารมณ์ความรุนแรงทั้งปวง โดยการพยายามทำความเข้าใจต้นเหตุ เข้าใจตนเอง เข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจผู้อื่น ตลอดจนบริบท	2.23	0.89	น้อย
รวม	3.43	0.86	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการควบคุมตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ และระดับน้อย 1 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ยับยั้งความโกรธ / ความผิดหวัง / ความกดดัน โดยมีได้แสดงออกมา ยังครองสติปฏิบัติตนต่อไปได้อย่างสงบ ($\bar{X} = 3.99$) ไม่แสดงพฤติกรรม

ไม่สุภาพ หรือไม่เหมาะสม แม้จะรู้สึกว่าคุณกระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้ ($\bar{X} = 3.89$) และเลียงออกไปจากสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์ เช่น ความโกรธ เป็นต้น ($\bar{X} = 3.87$)

ตารางที่ 4.8

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสอนงาน และการมอบหมายงาน จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ

สมรรถนะทางการบริหาร ด้านการสอนงาน และการมอบหมายงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสามารถช่วยเหลือแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเกิดเหตุการณ์เร่งด่วน	3.97	0.84	มาก
2. ผู้บริหารทำการปรับปรุงระบบงานขั้นตอน และวิธีการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.24	0.63	มาก
3. ผู้บริหารอธิบายจุดเด่น หรือจุดที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปรับปรุงการทำงาน	3.90	0.75	มาก
4. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และปัญหา (Goal) การเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย	3.95	0.73	มาก
5. ผู้บริหารได้กำหนดช่องทางการรับรู้ความต้องการ ความคาดหวัง ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.43	0.86	ปานกลาง
6. ผู้บริหารได้สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากการพูดคุย ปรึกษากันมากขึ้น ซึ่งจะเป็นวิธีการหนึ่งในการลดอัตราการลาออกของลูกน้อง	3.91	0.69	มาก
8. ผู้บริหารได้ผลักดัน และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Goal) ตามแผนงานที่กำหนด	3.47	0.79	ปานกลาง
9. ผู้บริหารได้ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน เป็นทีม (Team Working) ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม	3.94	0.70	มาก
รวม	3.85	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสอนงาน และการมอบหมายงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ทำการปรับปรุงระบบงาน ขึ้นตอน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.24$) สามารถช่วยเหลือแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดเหตุการณ์เร่งด่วน ($\bar{X} = 3.97$) และแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และปัญหา (Goal) การเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.95$)

ตารางที่ 4.9

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ

สมรรถนะทางการบริหาร ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้	3.96	0.78	มาก
2. มีการวางแผน และกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน	2.42	0.79	น้อย
3. สนับสนุนให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ	3.95	0.85	มาก
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.93	0.78	มาก
5. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	3.99	0.69	มาก
6. บริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.27	0.81	ปานกลาง
7. นำนโยบายมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.41	0.79	ปานกลาง
8. บริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.87	0.86	มาก
9. กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ภายในกรอบเวลาที่กำหนด	3.42	0.74	ปานกลาง
10. นำผลการประเมินมาทบทวนนโยบาย ปรับปรุง และพัฒนา มหาวิทยาลัย	3.97	0.77	มาก
11. มอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของบุคลากร	3.95	0.71	มาก
12. จัดทำระบบ บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	3.90	0.85	มาก
13. นำระบบประกันคุณภาพมาใช้บริการ	3.92	0.70	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

สมรรถนะทางการบริหาร ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่	\bar{X}	S.D.	แปลผล
14. ติดตามผล และประเมินผลการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย	3.49	0.77	ปานกลาง
15. นำผลการประเมินมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.90	0.80	มาก
รวม	3.69	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 10 ข้อ ระดับปานกลาง 4 ข้อ และระดับน้อย 1 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.99$) นำผลการประเมินมาทบทวนนโยบาย ปรับปรุง และพัฒนา มหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.97$) และคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 3.96$)

ตารางที่ 4.10

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมองภาพองค์กรรวม จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ

สมรรถนะทางการบริหาร ด้านการมองภาพองค์กรรวม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ขวนขวายหาโอกาสพัฒนาตนเอง และสนับสนุนชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาความรู้ ศักยภาพ อย่างต่อเนื่อง	4.08	0.78	มาก
2. เชื่อมั่นในความสามารถของทีมงานที่จะเรียนรู้ และปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป	3.91	0.79	มาก
3. ให้คำแนะนำอย่างละเอียด และ / หรือสาธิตวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่าง	3.95	0.77	มาก
4. สอนงาน หรือให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการพัฒนางาน หรือการปฏิบัติงานตน	4.16	0.69	มาก
5. ชี้แนะแหล่งข้อมูลและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาของผู้อื่น	3.92	0.73	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

สมรรถนะทางการบริหาร ด้านการมองภาพองค์รวม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
6. ให้แนวทาง หรือสาธิตการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่าง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบ	3.92	0.68	มาก
7. สนับสนุน หรือการช่วยเหลือผู้อื่นปฏิบัติงาน / ปฏิบัติตนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.84	0.77	มาก
8. ให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการเรียนรู้ และพัฒนาผลการปฏิบัติ นอกเหนือไปจากวิธีปฏิบัติตามปกติ	3.44	0.87	ปานกลาง
9. สนับสนุนให้มีโอกาสเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่มี หน้าที่ความรับผิดชอบใกล้เคียง หรือเชื่อมโยงกัน เพื่อพัฒนา ความสามารถ และประสบการณ์ในการมองภาพรวมของบุคลากร	3.41	0.74	ปานกลาง
10. ให้คำชื่นชมผลการปฏิบัติงาน / ปฏิบัติตนของผู้อื่น เพื่อส่งเสริม การพัฒนาการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง	3.90	0.76	มาก
11. ตีติงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะเจาะจงเป็นกรณีไป โดยปราศจากอคติส่วนบุคคล	3.91	0.82	มาก
12. ใช้ศิลปะการติชมผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงสร้างสรรค์	2.23	0.77	น้อย
13. ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับบุคลิก ความสนใจ ความสามารถ เฉพาะบุคคล ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาที่เหมาะสม	3.98	0.83	มาก
14. สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ ผลการเรียนรู้	3.46	0.74	ปานกลาง
15. มองหาโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนา หรือประสบการณ์อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และพัฒนาของผู้อื่น	3.48	0.88	ปานกลาง
16. สามารถระบุความจำเป็น หรือความต้องการการได้รับการพัฒนา บุคลากร	3.89	0.85	มาก
17. ส่งเสริม และผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน ของตนเองเป็นระบบ โดยตระหนักถึงความสำคัญ ของพลังศักยภาพของคนในการพัฒนามหาวิทยาลัย	3.88	0.81	มาก
รวม	3.73	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมองภาพองค์รวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 12 ข้อ ระดับปานกลาง 4 ข้อ และระดับน้อย 1 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ สอนงาน หรือให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการพัฒนางาน หรือการปฏิบัติงานตน ($\bar{X} = 4.16$) ขวนขวายหาโอกาสพัฒนาตนเอง และสนับสนุนชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาความรู้ ศักยภาพ อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.08$) และให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับบุคลิก ความสนใจ ความสามารถเฉพาะบุคคล ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.98$)

ตารางที่ 4.11

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการดำเนินการเชิงรุก จำแนกตามรายด้านและรายข้อ

สมรรถนะทางการบริหาร ด้านการดำเนินการเชิงรุก	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสังเกตเห็นโอกาส และไม่รีรอโอกาสที่จะใช้ให้เกิดประโยชน์ในงานของตน	3.97	0.70	มาก
2. ผู้บริหารสังเกตเห็นปัญหา อุปสรรค พร้อมลงมือหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า	3.82	0.82	มาก
3. ผู้บริหารลงมืออย่างฉับไวเมื่อเกิดปัญหาหรือในเวลาวิกฤติ	3.86	0.93	มาก
4. ผู้บริหารกระทำการแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วน	2.25	0.88	น้อย
5. ผู้บริหารรู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประนีประนอม เมื่อเผชิญอุปสรรค	3.48	0.80	ปานกลาง
6. ผู้บริหารยอมรับความคิดแปลกใหม่ และแหวกแนวที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา	3.89	0.86	มาก
7. ผู้บริหารคาดการณ์ และลงมือกระทำล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสให้กับหน่วยงาน	3.92	0.87	มาก
8. ผู้บริหารได้ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ปัญหา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย	3.89	0.78	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

สมรรถนะทางการบริหาร ด้านการดำเนินการเชิงรุก	\bar{X}	S.D.	แปลผล
9. ผู้บริหารคิดนอกกรอบ เพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต	3.38	0.81	ปานกลาง
10. ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหา หรือสร้าง โอกาสในระยะยาว	3.87	0.82	มาก
รวม	3.63	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการดำเนินการเชิงรุก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ และระดับน้อย 1 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ เล็งเห็น โอกาส และไม่รีรอโอกาสที่จะใช้ให้เกิดประโยชน์ในงานของตน ($\bar{X} = 3.97$) คาดการณ์ และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสให้กับหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.92$) ยอมรับความคิดแปลกใหม่ และแหวกแนวที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา และทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ปัญหา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.89$)

ตารางที่ 4.12

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ

สมรรถนะทางการบริหาร ด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารมีความเข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง	3.91	0.71	มาก
2. ผู้บริหารมีความเข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร รับรู้ ว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจ หรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ	3.91	0.76	มาก
3. ผู้บริหารมีความเข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	3.47	0.80	ปานกลาง
4. ผู้บริหารมีความเข้าใจข้อจำกัดของมหาวิทยาลัย รู้ว่าสิ่งใดอาจจะทำได้หรือไม่ อาจจะทำได้บ้างหรือไม่	2.35	0.72	น้อย
5. ผู้บริหารรับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล	3.91	0.79	มาก
6. ผู้บริหารมีความเข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตน และของภาครัฐ โดยรวม ตลอดจนปัญหาและโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ	3.44	0.78	ปานกลาง
7. ผู้บริหารมีความเข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายใน และภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อนโยบาย ภาครัฐ และภารกิจ ของมหาวิทยาลัย เพื่อแปลงวิกฤติเป็นโอกาส กำหนดจุดยืน และทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ	3.95	0.74	มาก
รวม	3.56	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ และระดับน้อย 1 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารมีความเข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ ที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐและภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อแปลงวิกฤติเป็นโอกาสกำหนดจุดยืน และทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 3.95$) ผู้บริหารมีความเข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร รับรู้ว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจ หรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ และรับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล ($\bar{X} = 3.91$) และผู้บริหารมีความเข้าใจข้อจำกัดของมหาวิทยาลัย รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่ อาจกระทำให้บรรลุผลได้ ($\bar{X} = 3.85$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4.13

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม และรายด้าน

	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	ด้านการทำงานเป็นทีม	3.87	0.56	มาก
2.	ด้านการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น	3.78	0.64	มาก
3.	ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.87	0.65	มาก
4.	ด้านความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้	3.72	0.68	มาก
5.	ด้านการอุทิศตน	3.70	0.78	มาก
6.	ด้านความปรารถนาดี และช่วยพัฒนามหาวิทยาลัย	3.77	0.66	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
7. ด้านประพฤติกปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ	3.80	0.58	มาก
8. ด้านการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.89	0.65	มาก
9. ด้านการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ	3.79	0.68	มาก
10. ด้านความเป็นผู้นำ และการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา	3.81	0.65	มาก
11. ด้านการวางแผน และการสั่งการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	3.75	0.75	มาก
รวม	3.80	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ด้านการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.89$) ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.87$) และด้านความเป็นผู้นำ และการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.81$)

ตารางที่ 4.14

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางด้านการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารได้กำหนดบทบาท และขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารทีมงานอย่างชัดเจน	4.13	0.74	มาก
2. ผู้บริหารได้ตระหนักในความสำคัญของคนและกัน แสดงออกถึงการยอมรับ และให้เกียรติกัน	3.64	0.93	มาก
3. ผู้บริหารได้ให้ความรู้และเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ เช่น ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ทักษะที่จะเป็นในการทำงานเป็นทีม กระบวนการวัดผลการทำงาน เป็นต้น	4.03	0.76	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางด้านการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4. ผู้บริหารได้หาความต้องการ หรือความคาดหวังของลูกค้า ที่มีสินค้า และการให้บริการ	4.16	0.78	มาก
5. ผู้บริหารได้กำหนดมติ และตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้อง และสนับสนุนนโยบาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร และความคาดหวัง หรือความต้องการจากลูกค้า	3.74	0.88	มาก
6. ผู้บริหารได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล เพื่อการบริหาร	3.82	0.89	มาก
7. ผู้บริหารได้ทบทวนตัวชี้วัด และเป้าหมายของทีมงาน เพื่อให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้	3.61	0.94	มาก
รวม	3.88	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ หาความต้องการ หรือความคาดหวังของลูกค้าที่มีสินค้าและการให้บริการ ($\bar{X} = 4.16$) กำหนดบทบาท และขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารทีมงานอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.13$) และให้ความรู้ และเสริมสร้างทักษะ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ เช่น ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ทักษะที่จะเป็นในการทำงานเป็นทีม กระบวนการวัดผลการทำงาน เป็นต้น ($\bar{X} = 4.03$)

ตารางที่ 4.15

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บริหารมีเครือข่ายกับองค์กรทั้งวงการการศึกษา และวงการอื่น	3.95	0.75	มาก
2.	ผู้บริหารเคยทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นอย่างต่อเนื่อง	3.52	1.01	มาก
3.	ผู้บริหารสามารถชักนำให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเสมอ	3.89	0.91	มาก
4.	ผู้บริหารเคยได้รับเชิญให้ไปเป็นที่มงานทำงานภารกิจใดภารกิจหนึ่งกับหน่วยงานอื่น	3.74	0.98	มาก
รวม		3.78	0.91	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ มีเครือข่ายกับองค์กรทั้งวงการการศึกษาและวงการอื่น ($\bar{X} = 3.95$) สามารถชักนำให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเสมอ ($\bar{X} = 3.89$) และเคยได้รับเชิญให้ไปเป็นที่มงานทำงานภารกิจใดภารกิจหนึ่งกับหน่วยงานอื่น ($\bar{X} = 3.74$)

ตารางที่ 4.16

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บริหารได้ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน อยู่เสมอ	3.90	0.83	มาก
2.	ผู้บริหารคิดสร้างสรรค์เทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.69	1.05	มาก
3.	ผู้บริหารได้ทดลองใช้เทคนิควิธีการทำงานที่ตนเองสร้างสรรค์ ขึ้นมาเป็นประจำ	3.99	0.82	มาก
4.	ผู้บริหารสามารถพัฒนาการทำงานได้ ทำให้บังเกิดผลดี และ เพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดี	3.89	0.89	มาก
รวม		3.87	0.90	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารได้ทดลองใช้เทคนิควิธีการทำงานที่ตนเองสร้างสรรค์ขึ้นมาเป็นประจำ ($\bar{X} = 3.99$) ผู้บริหารได้ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.90$) และผู้บริหารสามารถพัฒนาการทำงานได้ ทำให้บังเกิดผลดี และเพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัย ได้อย่างดี ($\bar{X} = 3.89$)

ตารางที่ 4.17

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง		\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้				
1.	ผู้บริหารได้เอาใจใส่ในภารกิจของตนเองที่ได้รับผิดชอบอย่างเต็มที่	3.70	1.04	มาก
2.	ผู้บริหารได้มุ่งมั่นต่อบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ	3.49	1.05	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารได้ยอมรับผลการกระทำทั้งผลดี และผลเสียที่เกิดขึ้น	3.77	1.01	มาก
4.	ผู้บริหารได้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.94	0.86	มาก
รวม		3.73	0.99	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.94$) ยอมรับผลการกระทำทั้งผลดี และผลเสียที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.77$) และเอาใจใส่ในภารกิจของตนเองที่ได้รับผิดชอบอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.70$)

ตารางที่ 4.18

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการอุทิศตน จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางด้านการอุทิศตน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารได้มีการวางตน และการแสดงออกที่น่าเชื่อถือ และเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ	3.74	1.01	มาก
2. ผู้บริหารได้ประพฤติ และการปฏิบัติและการปฏิบัติที่ควรแก่ การยกย่องสรรเสริญให้เป็นแบบอย่างที่ดี	3.54	1.07	มาก
3. ผู้บริหารได้ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในแนวทางที่ถูกที่ควร ไม่เบี่ยงเบนแสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบ	3.65	1.04	มาก
4. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่องานที่จะปฏิบัติ ด้วยความวิริยะ อุตสาหะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	3.86	0.91	มาก
รวม	3.70	1.01	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการอุทิศตน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ความรับผิดชอบต่องานที่จะปฏิบัติด้วยความวิริยะอุตสาหะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ($\bar{X} = 3.86$) การวางตน และการแสดงออกที่น่าเชื่อถือ และเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.74$) และประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในแนวทางที่ถูกที่ควร ไม่เบี่ยงเบนแสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบ ($\bar{X} = 3.65$)

ตารางที่ 4.19

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความปรารถนาดี และช่วยพัฒนามหาวิทยาลัย จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความปรารถนาดี และช่วยพัฒนามหาวิทยาลัย		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	ยอมรับนโยบายของมหาวิทยาลัยที่มีต่อลูกจ้าง	3.97	0.84	มาก
2.	สนใจเกี่ยวกับอนาคตของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง	3.63	0.91	มาก
3.	มหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดแล้วที่จะทำงานด้วย	3.66	0.99	มาก
4.	การตัดสินใจทำงานกับมหาวิทยาลัยนี้ เป็นการตัดสินใจที่ดี อย่างยิ่งในชีวิต	3.82	0.92	มาก
รวม		3.77	0.92	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความปรารถนาดี และช่วยพัฒนามหาวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ยอมรับนโยบายของมหาวิทยาลัยที่มีต่อลูกจ้าง ($\bar{X} = 3.97$) การตัดสินใจทำงานกับมหาวิทยาลัยนี้ เป็นการตัดสินใจที่ดีอย่างยิ่งในชีวิต ($\bar{X} = 3.82$) และมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดแล้ว ที่จะทำงานด้วย ($\bar{X} = 3.66$)

ตารางที่ 4.20

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านประพฤติกฎปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง ด้านประพฤติกฎปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	4.29	0.65	มาก
2.	ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างเปิดเผย โปร่งใส	3.82	0.87	มาก
3.	ท่านให้บริการด้วยความเสมอภาคและมีมาตรฐานเดียวกัน	3.61	1.08	มาก
4.	ท่านมีการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของตนให้ ทันสมัย อยู่เสมอ	3.81	0.84	มาก
5.	ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างประหยัดมีประสิทธิภาพประสิทธิผล	3.79	0.78	มาก
6.	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้มาติดต่อมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	3.66	0.91	มาก
7.	ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามัคคี ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน	3.61	1.00	มาก
รวม		3.80	0.88	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านประพฤติกฎปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ($\bar{X} = 4.29$) ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างเปิดเผย โปร่งใส ($\bar{X} = 3.82$) และท่านมีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของตนให้ ทันสมัยอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.81$)

ตารางที่ 4.21

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง		\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา				
1.	ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี	3.98	0.77	มาก
2.	ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติเป็นระยะ บนฐานข้อมูลที่มีประโยชน์	3.83	0.86	มาก
3.	ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เมื่อมีการประชุม แลกเปลี่ยนหรือ	3.84	0.75	มาก
4.	ปราศจากกระแสการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชา	3.65	1.01	มาก
รวม		3.83	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.98$) ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่เมื่อมีการประชุมแลกเปลี่ยนหรือ ($\bar{X} = 3.84$) และผู้ใต้บังคับบัญชารายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติเป็นระยะบนฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ ($\bar{X} = 3.83$)

ตารางที่ 4.22

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง		\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ				
1.	เข้าใจปัญหาได้ลึกซึ้งถูกต้อง และทันการณ์	4.02	0.67	มาก
2.	ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ โดยปราศจากความโน้มเอียงด้วยอคติ	3.81	0.79	มาก
3.	เป้าหมายที่ชัดเจนในการแก้ปัญหา เช่น ระบุผลสำเร็จ ระบุวันสำเร็จ ระบุประโยชน์ที่เกิดขึ้น	3.74	0.97	มาก
4.	กำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหามีระบบ เช่น มีเส้นทางสู่ความสำเร็จชัดเจน	3.82	1.04	มาก
รวม		3.85	0.87	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ เข้าใจปัญหาได้ลึกซึ้งถูกต้องและทันการณ์ ($\bar{X} = 4.02$) กำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหามีระบบ เช่น มีเส้นทางสู่ความสำเร็จชัดเจน ($\bar{X} = 3.82$) และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ โดยปราศจากความโน้มเอียงด้วยอคติ ($\bar{X} = 3.81$)

ตารางที่ 4.23

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความเป็นผู้นำและการดูแลได้บังคับบัญชา จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง		\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านความเป็นผู้นำและการดูแลได้บังคับบัญชา				
1.	รับผิดชอบ และเอาใจใส่ในบทบาทหน้าที่ผู้บริหาร	4.01	0.74	มาก
2.	สามารถนำทีมงานดำเนินการกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างงดงาม	3.78	0.87	มาก
3.	ดูแลผู้ได้บังคับบัญชาตามอัธยาศัยเป็นอย่างดี	3.69	0.94	มาก
4.	ให้ความเมตตากรุณาต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	3.76	0.99	มาก
รวม		3.81	0.89	มาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความเป็นผู้นำ และการดูแลได้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ รับผิดชอบและเอาใจใส่ในบทบาทหน้าที่ผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.01$) สามารถนำทีมงานดำเนินการกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างงดงาม ($\bar{X} = 3.78$) และให้ความเมตตากรุณาต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.76$)

ตารางที่ 4.24

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการวางแผน และการสั่งการเพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย จำแนกตามรายด้าน และรายข้อ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง				
ด้านการวางแผนและการสั่งการเพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย				
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	เข้าใจวิธีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี	3.81	0.95	มาก
2.	วางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างรอบคอบ	3.65	1.00	มาก
3.	ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจอย่างถ่องแท้	3.66	1.06	มาก
4.	สั่งการให้เกิดผลตามที่วางแผนกลยุทธ์ได้อย่างสมบูรณ์	3.88	0.88	มาก
รวม		3.75	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการวางแผน และการสั่งการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ สั่งการให้เกิดผลตามที่วางแผนกลยุทธ์ได้อย่างสมบูรณ์ ($\bar{X} = 3.88$) เข้าใจวิธีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.81$) และถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ($\bar{X} = 3.66$)

ตอนที่ 5 วิเคราะห์วิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การศึกษาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 10 สมรรถนะ ที่คาดว่าจะมีผลต่อสมรรถนะของผู้ใหญ่บ้านในมุมมองของประชาชน และนำมาวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่ออธิบายปัจจัยที่อธิบายสมรรถนะของผู้ใหญ่บ้านในมุมมองของประชาชน และสร้างสมการทำนายพยากรณ์ ตัวแปรตาม 11 ตัวแปร คือ สมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แต่ละตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

- X_1 หมายถึง สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ
- X_2 หมายถึง สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์
- X_3 หมายถึง สมรรถนะด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- X_4 หมายถึง สมรรถนะด้านศักยภาพ เพื่อนำการปรับเปลี่ยน
- X_5 หมายถึง สมรรถนะด้านการควบคุมตนเอง
- X_6 หมายถึง สมรรถนะด้านการสอนงาน และการมอบหมายงาน
- X_7 หมายถึง สมรรถนะด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่
- X_8 หมายถึง สมรรถนะด้านการมองภาพองค์รวม
- X_9 หมายถึง สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุก
- X_{10} หมายถึง สมรรถนะด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ
- Y หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

2. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระ ด้วยวิธี Pearson's Product Moment Correlation (r) ในการหาระดับความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่เรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นบวก (+) หมายความว่า ข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงตามกัน กล่าวคือถ้าค่าของตัวแปรตัวหนึ่งสูงค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะสูงด้วย และถ้าค่าของตัวแปรตัวหนึ่งต่ำ ค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะต่ำด้วย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นลบ (-) หมายความว่า

ข้อมูลทั้งสองชุดเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้าม หรือกลับกัน กล่าวคือ ถ้าค่าตัวแปรตัวหนึ่งสูง ค่าของตัวแปรตัวหนึ่งจะกลับเป็นต่ำ และค่าของตัวแปรตัวหนึ่งต่ำ ค่าของตัวแปรตัวหนึ่งจะกลับเป็นสูง ค่าระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น จากค่า Correlation Coefficient (r) มีเกณฑ์การวัดระดับความสัมพันธ์ ดังนี้ (คชภู อายุวัฒน์, ม.ป.ป., น. 2)

ตารางที่ 4.25

เกณฑ์การวัดระดับความสัมพันธ์

ค่า r	ระดับของความสัมพันธ์
.90 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
.70 - .90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
.50 - .70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.30 - .50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.00 - .30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

จากตารางที่ 4.25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันควรมีค่าสูงสุดไม่เกิน 0.85 เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการเกิด (Multi - Collinearity) ซึ่งหมายถึง ตัวแปรอิสระ มีความสัมพันธ์กันเองสูงมากเกินไป จนไม่เหมาะสมที่จะนำตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงเข้าไปในสมการทั้งสองตัว (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2536, น. 25) ผู้วิจัย แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ

ตารางที่ 4.26

ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง

	ตัวแปรองค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
1.	ด้านภาวะผู้นำ	.547 **
2.	ด้านวิสัยทัศน์	.489 **
3.	ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ	.619 **
4.	ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	.555 **
5.	ด้านการควบคุมตนเอง	.532 **
6.	ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน	.524 **
7.	ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่	.629 **
8.	ด้านการมองภาพองค์กรรวม	.621 **
9.	ด้านการดำเนินการเชิงรุก	.610 **
10.	ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	.558 **

หมายเหตุ. ** Correlation is Significant at the 0.01 Level (2 - Tailed)

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ส่วนใหญ่มีสมรรถนะด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (.629) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา คือ สมรรถนะด้านการมองภาพองค์กรรวม (.621) สมรรถนะด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ (.619) สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุก (.610) สมรรถนะด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (.558) สมรรถนะด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (.555) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (.547) สมรรถนะด้านการควบคุมตนเอง (.532) สมรรถนะด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน สมรรถนะ (.524) และด้านวิสัยทัศน์ (.489)

ตารางที่ 4.27

วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง

ตัวแปรองค์ประกอบของ สมรรถนะทางการบริหาร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		Coefficients			Statistics	
	B	S.E.	Beta			Tolerance	VIF
1. ค่าคงที่	.914	.243	-	3.752	.000	-	-
1.1 ภาวะผู้นำ	.006	.096	.006	.060	.952	.276	3.620
1.2 วิสัยทัศน์	-.133	.092	-.134	-1.446	.150	.314	3.189
1.3 การวางกลยุทธ์	.304	.099	.314	3.086	.002 *	.263	3.808
ภาครัฐ							
1.4 ศักยภาพ เพื่อนำ การปรับเปลี่ยน	-.060	.091	-.068	-.662	.509	.259	3.862
1.5 การควบคุมตนเอง	-.051	.085	-.062	-.602	.548	.252	3.963
1.6 การสอนงาน และ การมอบหมาย งาน	-.162	.104	-.161	-1.562	.120	.255	3.920
1.7 การสั่งการตาม อำนาจหน้าที่	.320	.120	.306	2.668	.008 *	.206	4.861
1.8 การมองภาพ องค์กรรวม	.125	.125	.123	1.005	.316	.182	5.504
1.9 การดำเนินการ เชิงรุก	.218	.087	.243	2.502	.013 *	.289	3.466
1.10 ความเข้าใจ องค์กรและ ระบบราชการ	.177	.084	.184	2.111	.036 *	.359	2.789

$$SE_{est} = \pm 0.376$$

$$R = 0.704 ; R^2 = 0.496 ; Adj. R^2 = 0.469 ; F = 18.288 ; p - Value = 0.001$$

หมายเหตุ. * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า

1. การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก (ไม่เกิด Multicollinearity) ทำการตรวจสอบ Multicollinearity จะใช้ค่า Variance Inflation factor (VIF) และค่า (Tolerance) โดยมีเกณฑ์การตรวจสอบ ดังนี้ ค่า (VIF) ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 10 หากเกินกว่านี้ แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก และหากค่า (Tolerance < 0.2) แสดงว่าเกิด (Multicollinearity) จากผลการวิเคราะห์จะพบว่า ค่า (VIF) สูงสุดที่ได้มีค่า 5.504 ซึ่งไม่เกิน 10 และ ค่า (Tolerance) ที่มีค่าน้อยที่สุด 0.182 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.2 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันระดับสูงหรือไม่ (ไม่เกิด Multicollinearity)

2. การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้ F - test (ANOVA) พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งสี่ตัว ได้แก่ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การดำเนินการเชิงรุก และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง ($F = 18.288$; $p - Value = 0.001$)

3. ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์แต่ละตัว กับตัวแปรตามในสมการ พบว่า ตัวแปรที่ถูกเลือกเข้าสมการปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง โดยรวม ($p \leq 0.044$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.704 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง ได้ร้อยละ 49.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.376

สมการพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y = 0.914 + 0.304 X_3 + 0.0320 X_7 + 0.218 X_9 + 0.177 X_{10}$$

เขียนในรูปของสมการมาตรฐาน ดังนี้

$$Z = 0.314 Z_3 + 0.306 Z_7 + 0.243 Z_9 + 0.184 Z_{10}$$

หรือ $Z = 0.314$ (การวางกลยุทธ์ภาครัฐ) + 0.306 (การสั่งการตามอำนาจหน้าที่) + 0.243 (การดำเนินการเชิงรุก) + 0.184 (ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ)

ส่วนตัวแปรพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่พบ นัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ได้แก่ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ สักยภาพ เพื่อนำการปรับเปลี่ยนการควบคุมตนเอง การสอนงาน และการมอบหมายงาน และการมองภาพองค์กรรวม โดยสรุปตัวแปรองค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ได้แก่ ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ด้านการดำเนินการเชิงรุก และด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.704 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง ได้ร้อยละ 49.6 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.376

ตารางที่ 4.28

ภาพรวมความสัมพันธ์การวิเคราะห์การถดถอยของสมรรถนะทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง

สมรรถนะ	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y ₈	Y ₉	Y ₁₀	Y ₁₁	Y
1. ภาวะผู้นำ (X ₁)												
2. วิสัยทัศน์ (X ₂)												
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (X ₃)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. ศักยภาพ เพื่อนำการ ปรับเปลี่ยน (X ₄)												
5. การควบคุมตนเอง (X ₅)												
6. การสอนงาน และการ มอบหมายงาน (X ₆)												
7. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (X ₇)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. การมองภาพองค์กรรวม (X ₈)												
9. การดำเนินการเชิงรุก (X ₉)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. ความเข้าใจองค์กรและ ระบบราชการ (X ₁₀)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

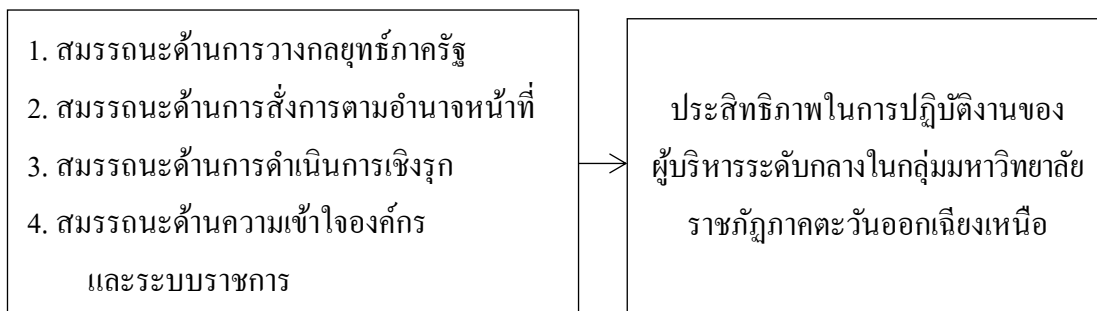
จากตารางที่ 4.28 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง ทั้งโดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ด้านการดำเนินการเชิงรุก และด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ

ระยะที่ 2 การสร้างและยืนยันรูปแบบและการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของ ผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้าง และยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของ
ผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำผลการวิจัยจาก
ระยะที่ 1 มาเป็นฐานในการออกแบบ ซึ่งโดยสรุปตัวแปรองค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหาร
ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การดำเนินการเชิงรุก และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ โดยมี
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.704 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารระดับกลาง ได้ร้อยละ 49.6 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ
 ± 0.376 ดังนั้นประเด็นของการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาการวางกลยุทธ์ภาครัฐ การพัฒนากระบวนการ
สั่งการตามอำนาจหน้าที่ การพัฒนาการดำเนินการเชิงรุก และการพัฒนาความเข้าใจองค์กรและ
ระบบราชการ รายละเอียดจากการสัมภาษณ์ และการวิจัยเอกสาร (Document Research) นำผลการ
วิเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ จากระยะที่ 1 มาจัดทำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1. การยกย่องรูปแบบ และการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง
ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัย ได้ศึกษาคำนิยามศัพท์เฉพาะ
ของทุกตัวแปรที่จะนำมาจัดทำรูปแบบการพัฒนาเกี่ยวกับความหมาย และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
จากนั้น ผู้วิจัย จึงร่างรูปแบบในการพัฒนาทุกตัวแปรที่กำหนดแต่ละปัจจัย โดยผู้วิจัยเอง เพื่อเป็น
ร่างรูปแบบ แล้วส่งให้กับกลุ่มที่จะวิพากษ์รูปแบบอ่านล่วงหน้าก่อนการวิพากษ์รูปแบบ 2 สัปดาห์
ผู้วิจัย ได้นำสมรรถนะทั้งหมดที่จะนำมาพัฒนา ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านการวางกลยุทธ์
ภาครัฐ 2) สมรรถนะด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 3) สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุก และ
4) สมรรถนะด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ มากำหนดรูปแบบการพัฒนา โดยได้อธิบาย
สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียง
เหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ ได้แก่ 1) สมรรถนะ
ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ 2) สมรรถนะด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 3) สมรรถนะด้านการ
ดำเนินการเชิงรุก และ 4) สมรรถนะด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ นำเสนอต่อผู้ร่วมประชุม

กลุ่มย่อยได้รับฟัง และอธิบายความสัมพันธ์ของรูปแบบ และการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังภาพที่ 4.1 และภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.1 แสดงสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพที่ 4.2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อวิพากษ์รูปแบบที่สร้างขึ้น และให้คำแนะนำโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 25 คน ผู้วิจัย จัดห้องประชุม เพื่อร่วมกันวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัย ได้สร้างขึ้น และนำเสนอผลการเสนอแนะในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของตนเอง โดยมีผู้ร่วมวิพากษ์ได้แก่

2.1 ตัวแทนผู้บริหาร 5 ท่าน

2.1.1 อาจารย์วุฒิพล นัตรจรัสกุล ตำแหน่ง คณบดีวิทยาจัดการ รักษาราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.1.2 รศ.ดร.สิทธิชัย บุญหมั่น ตำแหน่ง รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ จันทศิริ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก
ส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน

2.1.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ ตำแหน่ง คณบดีคณะนิติศาสตร์

2.1.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรัช อารีราษฎร์ ตำแหน่ง คณบดีคณะเทคโนโลยี
สารสนเทศ

2.2 ตัวแทน คณาจารย์

2.2.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ ประธานหลักสูตรสาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

2.2.2 อาจารย์บุญญสัง คงแสนคำ อาจารย์ประจำสาขาวิชาจิตวิทยา

2.2.3 ดร.กมลทิพย์ ตรีเดช อาจารย์ประจำสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์

2.2.4 ดร.ยุวดี อินสำราญ อาจารย์ประจำสาขาวิชาชีววิทยา

2.2.5 อาจารย์ภาณุวัตร รื่นเรืองฤทธิ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการงาน
วิศวกรรม

2.3 ตัวแทนผู้บริหารสายสนับสนุน จำนวน 5 คน

2.3.1 นายเมธี กลมดวง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองคลัง

2.3.2 นางณิชชาอร ปาดลานนท์ ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานคณะเทคโนโลยีการเกษตร

2.3.3 ว่าที่ ร.ต.อนิรุทธิ์ แดงหยง ตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้อำนวยการกอง
พัฒนานักศึกษา

2.3.4 นายชนกฤต วิชัยวงษ์ ตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าสำนักงาน
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.3.5 ดร.อาภากร ประจันตะเสน ตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าสำนักงาน
คณะรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์

2.4 ตัวแทน สายสนับสนุน จำนวน 5 คน

2.4.1 นายประโชติ ประจันตะเสน นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ

2.4.2 นายประยงค์ จำปาศรี บุคลากรปฏิบัติการ

2.4.3 นางแสงระวี ภักดีบุตร เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ

2.4.4 นายอิทธิพล พวังคาม นิตกรปฏิบัติการ

2.4.5 นายอาทิตย์ วิเชียรพนัส นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

2.5 ตัวแทน นักศึกษา จำนวน 5 คน

2.5.1 นายเอกรินทร์ บุตรภาส นักศึกษาปี 4 สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.5.2 นายสิทธิโชค จันนามอม นักศึกษาปี 4 สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ คณะครุศาสตร์

2.5.3 นางสาวสไบแพร กภาพแสง นักศึกษาปี 3 สาขาวิชาสาธารณสุข คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2.5.4 นางพงศกร พาประเสริฐ นักศึกษาปีที่ 4 สาขาวิชานาฏศิลป์ และการละคร

2.5.5 นายสุทธิชาติ งามประเสริฐ นักศึกษาปีที่ 4 สาขาวิชาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ผลการประชุมกลุ่มย่อยจากจำนวนผู้เข้าร่วมวิพากษ์ ทั้งหมด 25 คน ได้มีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ ผู้วิจัยได้นำเสนอในที่ประชุม และได้ลงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของปัจจัยแต่ละด้าน เพื่อนำมาใช้ในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

หลังจากผู้วิจัย ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แต่ละปัจจัยที่เป็นประเด็นขององค์ประกอบที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นแล้วนั้น ผู้เข้าร่วมประชุมได้ร่วมกันวิพากษ์ และเสนอความคิดเห็น เพิ่มเติม ดังนี้

1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของแต่ละบุคคล ที่มีความสามารถและความพร้อม พยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตน อย่างคล่องแคล่ว ด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ และมาตรฐาน จึงสรุปได้ว่าบุคคลจะมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ต้องเกิดจากความขยันหมั่นเพียรมีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ในงานพร้อมด้วยจิตใจที่ซื่อสัตย์ และภาคีต่อองค์การจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ หรือดียิ่งขึ้น ได้แก่

1.1 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นทีมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลดีต่อทีมงานเป็นทีมได้ โดยไม่มีปัญหาทำงานเป็นทีมได้ แต่มีปัญหาบ้างมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีมเป็นอย่างดี

1.2 การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น หมายถึง การเป็นผู้ที่ไม่คับแคบ และสามารถชักนำให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเสมอ สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ไม่ก่อให้เกิดปัญหา

1.3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความสามารถพัฒนาการทำงานได้ดีมากขึ้นทั้งที่เป็นงานเดิม และงานใหม่ ทำให้เกิดผลในการเพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดี สามารถพัฒนาการทำงานได้ ทำให้บังเกิดผลดี และเพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดี สามารถพัฒนาการทำงานได้บ้างในบางเรื่อง ยอมรับการปฏิบัติงานในแนวใหม่ได้บ้าง และสามารถคิด หรือปฏิบัติงานในแนวใหม่ได้ สามารถพัฒนางานได้ ดำเนินงานในแนวใหม่ได้ สามารถร่วมคิด หรือดำเนินงานในแนวใหม่ ๆ ได้

1.4 ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ หมายถึง ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ดีเยี่ยม ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ดี ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ระดับพอใช้ ความรอคอยเดือนเกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบบ่อยครั้ง

1.5 การอุทิศตน หมายถึง ความอุทิศสภาวะวิริยะ และอุทิศตนให้กับงานอย่างดีมาก การอุทิศตนให้กับงาน โดยมีความขยันหมั่นเพียร การอุทิศตน และขยันหมั่นเพียรน้อยกว่าที่ควร การอุทิศตนให้กับงาน ความขยันหมั่นเพียร

1.6 ความปรารถนาดี และช่วยพัฒนาองค์กร หมายถึง ความปรารถนาดีต่อองค์กร และ ช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัยในทุกโอกาสที่ทำได้ แม้ว่าจะงานนั้นจะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตน ความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้องอยู่เป็นประจำ ความปรารถนาดีต่อองค์กรในบางโอกาส และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัย บ้างความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัย แม้ว่าอยู่ในฐานะที่อาจช่วยได้

1.7 ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง ประพฤติตนเหมาะสม อยู่ในศีลธรรมอันดี มีความซื่อตรงต่อตนเอง และผู้อื่น อย่างสม่ำเสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี ประพฤติตนเหมาะสม อยู่ในศีลธรรมอันดีพอสมควร มักประพฤติตนได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมเท่าที่ควร ไม่ต้องคอยตักเตือน

1.8 การยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา อย่างเห็นได้ชัด การได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาดี การได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ การได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาบ้าง

1.9 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง ความเข้าใจปัญหาได้ลึกซึ้งดีมาก สามารถตัดสินใจเด็ดขาด ถูกต้อง และทันการ มีการวางแผนความคิดอย่างมีระบบ และมีวิจารณญาณที่ดี ความเข้าใจปัญหาดี ตัดสินใจได้ดี โดยส่วนใหญ่ และทันการ มีการวางแผนความคิดอย่างมีระบบ ความเข้าใจปัญหาตัดสินใจ และการวางแผนความคิด มีระบบดีนัก การจับประเด็นปัญหาได้ ไว้วางใจให้ตัดสินใจ และวางแผนความคิดอย่างมีระบบ ตัดสินใจ หรือประเมินข้อเท็จจริง

1.10 ความเป็นผู้นำ และการดูแลใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความเป็นผู้นำเพื่อความสำเร็จของงานสูงมาก มีความรับผิดชอบสูงมาก และมีความเมตตากรุณาต่อผู้ได้บังคับบัญชา ความสามารถนำทีมงานของตนให้เกิดผล รับผิดชอบดี เมตตากรุณาต่อผู้ได้บังคับบัญชา ความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ และสามารถดูแลผู้ได้บังคับบัญชา ความเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบ ไม่เคยมีปัญหา กับผู้ได้บังคับบัญชา

1.11 การวางแผน และการสั่งการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย หมายถึง ความสามารถในการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ และสามารถสั่งการให้เกิดผลตามที่วางแผนได้อย่างสมบูรณ์ ความสามารถในการวางแผนอย่างดี และสามารถสั่งการให้ปฏิบัติตามแผนได้ การวางแผน และสั่งการเป็นระบบ การวางแผน และการสั่งการเป็นอย่างดี

2. สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตะวันเฉียงเหนือ ได้แก่

2.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตน กระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือของกลุ่ม ได้แก่ การแต่งกายเหมาะสมกับโอกาสต่าง ๆ ความมีคุณธรรมและจริยธรรม การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของผู้บริหารตามข้อบังคับมหาวิทยาลัย ความรอบรู้ มีทักษะ และประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจเหมาะสมกับสถานการณ์ การรับฟังปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหของหน่วยงาน การใช้วิธีการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการจูงใจ ความสามารถชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับ การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับปรึกษาหารือได้การเป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต แรงจูงใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนางาน การพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล การรักษาผลประโยชน์ของบุคลากรในองค์กร

2.2 วิสัยทัศน์ หมายถึง การวางเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ เป็นความต้องการในอนาคต โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจเป็นความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราจะไปเป็น หรือเราไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคตที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็น หรือจะมีในอนาคต ได้แก่ กำหนดทิศทางจุดหมายการทำงานได้ชัดเจน รู้ว่าต้องทำอะไร เพื่ออะไร ทำอย่างไร และเมื่อใด มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทำงานอย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ความเข้าใจในพันธกิจของมหาวิทยาลัย ความเข้าใจในค่านิยมของมหาวิทยาลัย รับรู้ และมีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ / พันธกิจของมหาวิทยาลัย ความท้าทายกับเป้าหมายของการทำงาน สามารถเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรสามารถสะท้อน และคำนึงถึงผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียรวมทั้งสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต สามารถสื่อสารแนวทางในการปฏิบัติราชการให้บุคลากรทุกระดับ สามารถสื่อถึงภาพลักษณ์และพฤติกรรมของบุคลากร

2.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ และการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน จัดประชุมชี้แจงผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำกลยุทธ์ ศึกษานโยบายงบประมาณของมหาวิทยาลัย ศึกษา นโยบายงบประมาณของรัฐบาล ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พ.ร.บ. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรภายในหน่วยงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงการ / กิจกรรม วิเคราะห์รายการ จัดลำดับความสำคัญของโครงการ / กิจกรรม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ให้บริการนิสิตทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม วิเคราะห์ผลการบริหารจัดการตามเกณฑ์ตัวชี้วัดคุณภาพที่เกี่ยวข้องในรอบปีที่ผ่านมา ทบทวนพันธกิจในอดีตที่ผ่านมาวิเคราะห์บทบาทในปัจจุบัน มองอนาคต โดยพิจารณาข้อมูลจากอดีต และปัจจุบัน ประกอบกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน / กลุ่ม มาเขียนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์จากบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทบทวน ปรับปรุง แผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ การรับรู้ภายในองค์กร (การถ่ายทอด) ความพร้อมด้านทรัพยากร (คน อุปกรณ์ งบประมาณ)

2.4 ศักยภาพ เพื่อนำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ความสามารถในการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะที่เป็นเลิศ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของหน่วยงาน การกระตุ้นให้บุคคลกรให้ใช้ปัญญาในการทำงาน การสนับสนุนดูแลผู้ตามรายบุคคล การเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยม

และการปฏิบัติทางวิชาชีพ การแสดงออกถึงความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้สามารถรองรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหน่วยงาน กำหนดวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนต่อการจัดการเรียนการสอน กำกับดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เน้นการทำงานร่วมกับชุมชน มีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ มีความสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี

2.5 การควบคุมตนเอง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการหนึ่งวิธีการใดหรือหลายวิธี เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยที่บุคคลนั้นเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย กระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และควบคุมตัวแปรทั้งภายในและภายนอกของบุคคล อันจะมีผลต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นด้วยตนเอง ได้แก่ ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสม แม้จะรู้สึกว่าคุณกระทำผิดทางอารมณ์แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้ อटकั้นไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น อาจเลียงออกไปจากสถานการณ์ (ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์) ชั่วคราวหากกระทำได้ หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราว เพื่อสงบสติอารมณ์ รู้สึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่ได้แสดงออกมา ไม่ได้ตอบรุนแรงแม้จะถูกขู่จากฝ่ายตรงข้าม และยังคงสติปฏิบัติตนต่อไปได้อย่างสงบ รู้สึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน แต่สามารถเลือกวิธีการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติงาน หรือตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ ในสภาวะความกดดันต่อเนื่อง สามารถจัดการกับความเครียด หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความรุนแรงทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับอารมณ์ และความเครียดที่อาจเกิดขึ้น ละวางอารมณ์ความรุนแรงทั้งปวง โดยการพยายามทำความเข้าใจต้นเหตุ เข้าใจตนเอง เข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจคู่กรณี ตลอดจนบริบท และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อาจให้อภัย หรือปล่อยวางได้ตามแต่กรณี

2.6 การสอนงาน และการมอบหมายงาน หมายถึง การสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง เป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนา เพื่อมุ่งพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) เพื่อให้การทำงานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นถ่ายทอดเทคนิค และวิธีการทำงาน เพื่อให้มีศักยภาพ (Potential) ในการทำงานที่สูงขึ้น มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อันนำมาซึ่งตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต ได้แก่ แบ่งเบาภาระงาน ซึ่งลูกน้องทำงานได้อย่างถูกต้องส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด มีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณาปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีโอกาสชี้แจงจุดเด่นหรือจุดที่ต้องการให้ลูกน้องปรับปรุงการทำงาน สามารถแจ้งให้ลูกน้องรู้ถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ

(Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และปัญหา (Goal) การเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์กร มีโอกาสรับรู้ความต้องการที่ลูกน้องคาดหวัง รับรู้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของลูกน้อง สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้างาน และลูกน้อง เนื่องจากการพูดคุยปรึกษากันมากขึ้น ซึ่งจะเป็นวิธีการหนึ่งในการลดอัตราการลาออกของลูกน้อง เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดัน และสนับสนุนให้ลูกน้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Goal) ตามแผนงานที่กำหนด ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Working) ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม มีการร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิดหาแนวทางป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

2.7 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ หมายถึง การใช้ทักษะในการบริหาร ตลอดจนความสามารถของผู้บริหารในการติดต่อประสานงาน สั่งการ และกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ การวางแผน และกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน การสนับสนุนให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการ ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำนโยบายมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายภายในกรอบเวลาที่กำหนด และ การนำผลการประเมินมาทบทวนนโยบาย ปรับปรุง และพัฒนาองค์กร

2.8 การมองภาพองค์รวม หมายถึง ความคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิด หรือแนวคิดอันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์ หรือข้อมูลหลากหลายนานาทัศนะ ได้แก่ ขวนขวายหาโอกาสพัฒนาตนเองและสนับสนุนชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาความรู้ ศักยภาพ ฯลฯ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่ตนรับผิดชอบอยู่ เชื่อมมั่นว่าผู้อื่นมีความประสงค์ และมีความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ให้คำแนะนำอย่างละเอียด และ / หรือสาธิตวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่าง สอนงาน หรือให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการพัฒนางาน หรือการปฏิบัติงานตน ซึ่งแนะนำแหล่งข้อมูล และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาของผู้อื่น ให้แนวทาง หรือสาธิตการปฏิบัติงานเพื่อเป็นตัวอย่าง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบให้การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือในภาคปฏิบัติ เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน / ปฏิบัติตนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (เช่น สนับสนุนทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ในฐานะผู้มีประสบการณ์มาก่อน ฯลฯ) ที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติ ถามคำถาม ทดสอบ หรือใช้วิธีการอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบว่าผู้อื่นเข้าใจคำอธิบายหรือไม่แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 3 และให้โอกาสผู้อื่นได้พัฒนาตนเอง ให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการเรียนรู้ และพัฒนาผลการปฏิบัติ นอกเหนือไปจากวิธีปฏิบัติตามปกติ สนับสนุนให้มีโอกาสเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่มี

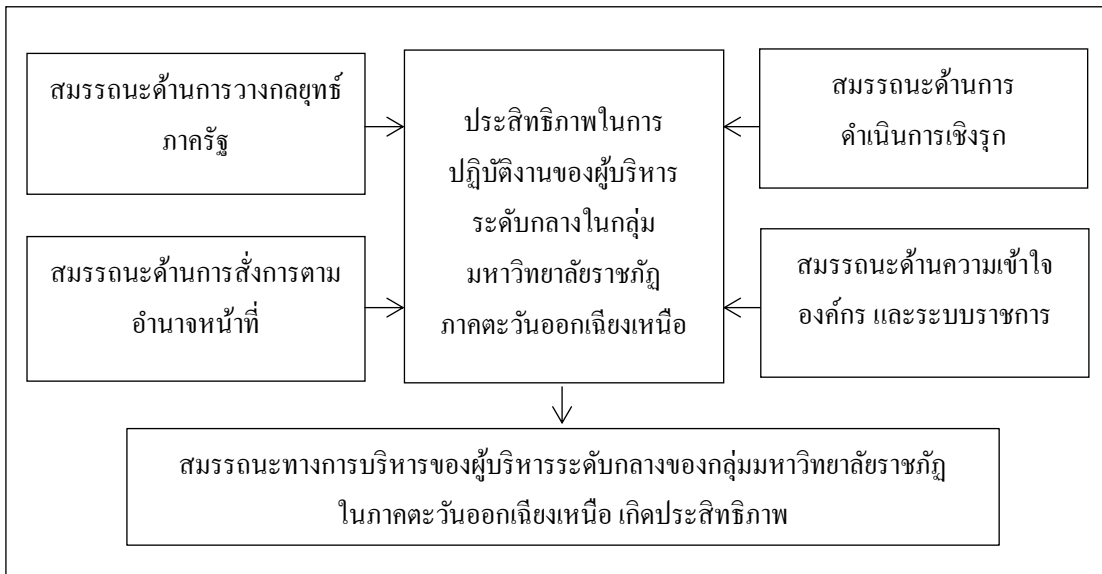
หน้าที่ความรับผิดชอบใกล้เคียง หรือเชื่อมโยงกัน เพื่อพัฒนาความสามารถ และประสบการณ์ในการมองภาพรวมของบุคลากร ให้คำติชมผลการปฏิบัติงาน / ปฏิบัติตนของผู้อื่น เพื่อส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง ตัดทิ้งพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะเจาะจงเป็นกรณีไป โดยปราศจากอคติส่วนบุคคล เมื่อให้ความเห็นต่อผลการปฏิบัติปัจจุบันก็แสดงความคาดหวังในเชิงบวกว่าผู้ได้รับคำติชมมีศักยภาพ และจะพัฒนาไปได้ดีในทางใด ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับบุคลิก ความสนใจ ความสามารถเฉพาะบุคคล ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาที่เหมาะสม สนับสนุนให้มีโอกาสเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบใกล้เคียง หรือเชื่อมโยงกัน เพื่อพัฒนาความสามารถ และประสบการณ์ในการมองภาพรวมของบุคลากร มอบหมายงานที่เหมาะสม และมีประโยชน์ คอยมองหาโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนา หรือประสบการณ์อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และพัฒนาของผู้อื่น เข้าใจ และสามารถระบุความจำเป็น หรือความต้องการในการฝึกอบรม หรือพัฒนา ที่เป็นประโยชน์ต่องาน และเป็นประโยชน์ต่อศักยภาพ บุคลิกภาพ ทัศนคติการใช้ชีวิต และพัฒนาการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้รับบริการ และกำหนดแผนงาน โครงการ หรือโอกาสการเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนานั้น และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อณรงค์ส่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของตนอย่างเป็นระบบ โดยตระหนักถึงความสำคัญของพลังศักยภาพของคนในการพัฒนามหาวิทยาลัย

2.9 การดำเนินการเชิงรุก หมายถึง การทำงานที่มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียด รอบคอบ รู้จัก และรับผิดชอบตนเอง โดยสามารถที่จะเลือกตอบสนองแรงกระตุ้นภายนอก ในมุมมองและคุณค่าของตนเองที่ไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลสิ่งแวดล้อมรอบข้าง และสถานการณ์ภายนอกบีบบังคับให้ต้องจำใจทำ การทำงานเชิงรุก จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก ได้แก่ เล็งเห็นโอกาสในขณะนั้น และไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้น มาใช้ประโยชน์ในงานเล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และลงมือหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า ลงมืออย่างฉับไว เมื่อเกิดปัญหา หรือในเวลาวิกฤติ กระทำการแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อน และรอให้ปัญหาคเล็ดลอยไปเอง รู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประนีประนอม เมื่อเผชิญอุปสรรค มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่ และแสวงหาแนวทางที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา คาดการณ์ และลงมือกระทำการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 3 เดือนข้างหน้า ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ปัญหา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร คาดการณ์ และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 4 - 12 เดือนข้างหน้า คิดนอกกรอบ เพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่า จะเกิดขึ้นในอนาคต คาดการณ์ และลงมือกระทำการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า และสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

2.10 ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการในองค์กรของตนเอง และองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้นจะมีผลต่อองค์กร ได้แก่ เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ได้อย่างถูกต้อง เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร ระบุว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจ หรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่ อาจกระทำให้บรรลุผลได้ ระบุว่าผู้ใดมีความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตน และของภาครัฐ โดยรวมตลอดจนปัญหาและโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ และเข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ ที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐ และภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็น โอกาสกำหนดจุดยืน และทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ

อาจกล่าว โดยสรุปจากการร่วมรับฟังแนวคิด และข้อเสนอแนะต่าง ๆ รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ 2) สมรรถนะด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 3) สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุก และ 4) สมรรถนะด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลประชุมกลุ่มย่อย ผู้วิจัย ได้สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากภาพที่ 4.3 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 สมรรถนะ จากผลการประชุมกลุ่มย่อย ผู้วิจัย ได้นำรูปแบบที่สร้างขึ้นจากการประชุมกลุ่มย่อย 20 ท่าน และขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ ในการวิพากษ์รูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการ 5 ท่าน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ ยืนยันรูปแบบว่ามีความเห็น เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย หรือมีข้อเสนอแนะอย่างไร ดังนี้

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการทั้ง 5 ท่าน ได้วิพากษ์ และยืนยันรูปแบบ ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาการวางกลยุทธ์ภาครัฐ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางควรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกัน ในการสร้างแผนพัฒนาองค์กร สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานสามารถ กำหนดกลยุทธ์ และแนวปฏิบัติชัดเจน สามารถวางแผนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ สามารถพิจารณาเงื่อนไข ของเวลา ทรัพยากรความสำคัญเร่งด่วนในการปฏิบัติงาน สามารถคาดการณ์ถึงปัญหา และโอกาสที่จะเป็นไปได้ในการพัฒนา และสามารถติดตาม และประเมินผลตามกลยุทธ์ โดยมีการดำเนินการ คือ มีการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรภายในหน่วยงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนดโครงการ / กิจกรรม วิเคราะห์รายการ จัดลำดับความสำคัญของโครงการ / กิจกรรม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ให้บริการ นิสิตทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา วิเคราะห์ผลการดำเนินงานในการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม วิเคราะห์ผลการบริหารจัดการตามเกณฑ์

ตัวชี้วัดคุณภาพที่เกี่ยวข้องในรอบปีที่ผ่านมาพบทบทวนพันธกิจในอดีตที่ผ่านมา วิเคราะห์บทบาทในปัจจุบัน มองอนาคต โดยพิจารณาข้อมูลจากอดีต และปัจจุบัน ประกอบกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน / กลุ่ม มาเขียนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนกลยุทธ์จากบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทบทวน ปรับปรุง แผนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน การดำเนินงาน ตามแผนกลยุทธ์ การรับรู้ภายในองค์กร (การถ่ายทอด) ความพร้อมค้ำจุนทรัพยากร (คน อุปกรณ์ งบประมาณ)

2. แนวทางการพัฒนากระบวนการสั่งการตามอำนาจหน้าที่

สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลาง ควรมีการใช้ทักษะในการบริหารตลอดจนความสามารถ ของผู้บริหารในการติดต่อประสานงาน สั่งการ และกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ความ รับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ การวางแผน และกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน การสนับสนุนให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำนโยบาย มหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายภายในกรอบเวลาที่กำหนด และ การนำผลการประเมินมาทบทวนนโยบาย ปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

3. แนวทางการดำเนินการเชิงรุก

สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลาง ควรมีการทำงานที่มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียด รอบคอบ รู้จัก และรับผิดชอบต่อตนเอง โดยสามารถที่จะเลือกตอบสนองแรงกระตุ้นภายนอกในมุมมอง และคุณค่าของตนเองที่ไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลสิ่งแวดล้อมรอบข้าง และสถานการณ์ภายนอก บีบบังคับให้ต้องจำใจทำการทำงานเชิงรุกจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก รู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประณีประนอม เมื่อเผชิญอุปสรรค มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่ และแหวกแนวที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา คาดการณ์ และลงมือกระทำการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ และสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้น ในหน่วยงาน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือ สร้างโอกาสในระยะยาว

4. แนวทางการพัฒนาความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลาง ควรมีความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการในองค์กรของตนเอง และองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจะมีผลต่อองค์กร และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญเข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรม ของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่ อาจกระทำให้บรรลุผลได้ รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรม องค์กรในหน่วยงานของตน และของภาครัฐ โดยรวมตลอดจนปัญหา และโอกาสที่มีอยู่ และนำ ความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ และเข้าใจ ประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่มีผลกระทบต่อนโยบาย ภาครัฐ และภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็นโอกาสกำหนดจุดยืน และทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์ของชาติ เป็นสำคัญ

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัย นำมาสรุปผลอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

5.1.1 การศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสมรรถนะทางการบริหาร และวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.1.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 53.71 รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 46.29 มีอายุ 41 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.57 รองลงมา มีอายุ 46 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 29.71 มีการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 64.57 รองลงมา ปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 35.43 มีรายได้ / เดือน 45,0001 - 50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 45.51 รองลงมา คือ 50,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 35.43 มีตำแหน่งทางการบริหารเป็นตัวแทนหัวหน้ากลุ่มงานระดับคณะ คิดเป็นร้อยละ 47.43 รองลงมา คือ ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มงานระดับสำนัก / สถาบัน คิดเป็นร้อยละ 23.43

5.1.1.2 สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้

ด้านการสอนงาน และการมอบหมายงาน ($\bar{X} = 3.95$) ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 3.91$) และด้านการมองภาพองค์รวม ($\bar{X} = 3.89$)

5.1.1.3 การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ด้านการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.89$) ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.87$) และด้านความเป็นผู้นำ และการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.81$)

5.1.1.4 องค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ (X_3) ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (X_7) ด้านการดำเนินการเชิงรุก (X_9) และด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (X_{10}) สามารถพยากรณ์สมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้งสี่ร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 49.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.376 สมการพยากรณ์อยู่ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y = 0.914 + 0.304 X_3 + 0.320 X_7 + 0.218 X_9 + 0.177 X_{10}$$

เขียนในรูปของสมการมาตรฐาน ดังนี้

$$Z = 0.314 Z_3 + 0.306 Z_7 + 0.243 Z_9 + 0.184 Z_{10}$$

5.1.2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.1.2.1 แนวทางการพัฒนาการวางกลยุทธ์ภาครัฐ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางควรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกันในการสร้างแผนพัฒนาองค์กร สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานสามารถกำหนดกลยุทธ์ และแนวปฏิบัติชัดเจน สามารถวางแผนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ สามารถพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากรความสำคัญเร่งด่วนในการปฏิบัติงาน สามารถคาดการณ์ถึงปัญหา และโอกาสที่จะเป็นไปได้ในการพัฒนา และสามารถติดตาม และประเมินผลตามกลยุทธ์ โดยมีการดำเนินการ คือ มีการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรภายในหน่วยงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงการ / กิจกรรม วิเคราะห์รายการ จัดลำดับความสำคัญของโครงการ / กิจกรรม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ให้บริการนิสิตทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในการทำบารุงศิลปะและวัฒนธรรม วิเคราะห์ผลการบริหารจัดการตามเกณฑ์

ตัวชี้วัดคุณภาพที่เกี่ยวข้องในรอบปีที่ผ่านมาพบทวนพันธกิจในอดีตที่ผ่านมาวิเคราะห์บทบาทในปัจจุบัน มองอนาคต โดยพิจารณาข้อมูลจากอดีต และปัจจุบัน ประกอบกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน / กลุ่ม มาเขียนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนกลยุทธ์จากบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทบทวน ปรับปรุง แผนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน การดำเนินงาน ตามแผนกลยุทธ์ การรับรู้ภายในองค์กร (การถ่ายทอด) ความพร้อมค้ำยันทรัพยากร (คน อุปกรณ์ งบประมาณ)

5.1.2.2 แนวทางการพัฒนากระบวนการสั่งการตามอำนาจหน้าที่

สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลาง ควรมีการใช้ทักษะในการบริหารตลอดจนความสามารถ ของผู้บริหาร ในการติดต่อประสานงาน สั่งการ และกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ความ รับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานตามกฎหมายที่ตั้งไว้ การวางแผน และกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน การสนับสนุนให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำนโยบาย มหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายภายในกรอบเวลาที่กำหนด และการนำผลการประเมินมาทบทวนนโยบาย ปรับปรุง และพัฒนาองค์กร

5.1.2.3 แนวทางการพัฒนาการดำเนินการเชิงรุก

สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลาง ควรมีการทำงานที่มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียด รอบคอบ รู้จัก และรับผิดชอบต่อตนเอง โดยสามารถที่จะเลือกตอบสนองแรงกระตุ้นภายนอกในมุมมอง และคุณค่าของตนเองที่ไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลสิ่งแวดล้อมรอบข้าง และสถานการณ์ภายนอก บีบบังคับให้ต้องจำใจทำการทำงานเชิงรุก จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก รู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประณีประนอม เมื่อเผชิญอุปสรรค มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่ และแหวกแนว ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา คาดการณ์ และลงมือกระทำการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ และสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้น ในหน่วยงาน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือ สร้างโอกาสในระยะยาว

5.1.2.4 แนวทางการพัฒนาความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

สรุปได้ว่าผู้บริหารระดับกลาง ควรมีความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการในองค์กรของตนเอง และองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจะมีผลต่อองค์กร และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญเข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่ อาจกระทำให้บรรลุผลได้ รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรม องค์กรในหน่วยงานของตน และของภาครัฐ โดยรวมตลอดจนปัญหา และโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจ มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ และเข้าใจประเด็นปัญหา ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐและ ภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็น โอกาสกำหนดจุดยืน และทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่าง สอดคล้องเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ในการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัย ได้พบประเด็น สำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ มากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ด้านการสนองงาน และการมอบหมายงาน ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ และด้านการมองภาพองค์กรรวม ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เนื่องจาก สมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นสิ่ง สำคัญในการขับเคลื่อนของการดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ภายในกลุ่มมหาวิทยาลัย ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เจริญก้าวหน้าไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นอกจากนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงได้ตระหนักถึงบทบาทการเป็นผู้นำยุคใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารเปิด

โอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร มีการวางแผน วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ค้นหาโอกาส อุปสรรคของการทำงาน เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการคิดหาแนวทาง หรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนา หรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการวิเคราะห์หลักสูตรการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การวัด และประเมินผล และพฤติกรรมการทำงานด้านอื่น ๆ และผู้บริหารจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลที่ต้องการ เพียงพอ และจัดให้เป็นระบบสร้างความเข้าใจ ที่ถูกต้องอย่างทั่วถึง ทั้งองค์กร และกระตุ้น หรือผลักดันให้บุคลากรมีเจตคติที่ดี เกิดความศรัทธา เต็มใจ และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยบรรยากาศ ที่ดีต่อกัน จัดกิจกรรมที่สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แสดงความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน และเป็นกันเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ (2548) และอารณณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548) ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) และประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550, น. 3) ที่กล่าวว่าหมายถึง ความสามารถ ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะไว้ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการ แสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้น ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทาง คือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรม และพัฒนา และสอดคล้องกับการวิจัย ของ พรพิศ อินทะสุระ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา วีระเชษฐ ฮาดวิเศษ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ครู และผู้บริหาร สถานศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ศิลปกรรม จันทไชย (2552, น. 117) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม อยู่ในระดับมาก รัชณีย์ คงคล้าย (2553, น. 119) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต จังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ในเขตจังหวัดอุทัยธานี อยู่ในระดับสูง ปุณทริกา นิลพัฒน์ (2558, น. 214) ได้ศึกษาสมรรถนะการบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารหลักสูตร และการจัดการ เรียนรู้ของครู อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวม และรายด้าน

5.2.2 การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ด้านการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการทำงาน เป็นทีม และด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และด้านความเป็นผู้นำ และการดูแลใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการกำหนดนโยบายในการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงทำให้ มหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่าง ๆ เน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มากขึ้น และเน้นผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการวิจัยของ ประกอบ ชมจันทร์ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถภาพทางการบริหารกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก เพื่อศึกษาระดับสมรรถภาพ ทางการบริหารกับบทบาทพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา เปรียบเทียบ สมรรถภาพทางการบริหารศึกษาเปรียบเทียบกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียน ประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งตะวันออก พบว่า สมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านงานวิชาการ ด้านงานธุรการ และงานบริหารงาน ทั่วไป และด้านงานความสัมพันธ์ชุมชน อยู่ในระดับมาก ศิลปกรรม จันทไชย (2552, น. 117) ได้ศึกษา สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาในจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็น ของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม อยู่ในระดับมาก ภัทรภิญญา ปีกการะนา (2554, น. 107) ได้ศึกษา สมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร คุณภาพทั้งองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ปุณทริกา นิลพัฒน์ (2558, น. 214) ได้ศึกษา สมรรถนะการบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ของครูที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวม และรายด้าน

5.2.3 องค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ (X_3) ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (X_7) ด้านการดำเนินการเชิงรุก (X_9) และด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ (X_{10}) สามารถพยากรณ์สมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้งสี่ร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 49.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.376 สมการพยากรณ์อยู่ในรูปของสมการมาตรฐาน ดังนี้ $Z = 0.314Z_3 + 0.306Z_7 + 0.243Z_9 + 0.184Z_{10}$ สอดคล้องกับการวิจัยของ ปุณฺทริกา นิลพัฒน์ (2558, น. 214) ได้ศึกษา สมรรถนะการบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครู ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการวัด และประเมินผลการเรียนรู้ ด้านการใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนรู้ ด้านการสร้าง และพัฒนาหลักสูตร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 59.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 บรรลุ ชินน้ำพอง (2555, น. 112) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นตัวทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน มี 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X_8) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (X_2) และด้านการบริการที่ดี (X_6) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.801 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่เป็นบวกทุกค่ามีค่าอำนาจการพยากรณ์ ร้อยละ 64.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score) $Z_y = 0.396 (Z_x 8) + 0.286 (Z_x 2) + 0.213 (Z_x 6)$ และภัทริญญา ปักกระณา (2554, น. 107) ได้ศึกษา สมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักทางการบริหารทุกตัวเป็นตัวทำนายประสิทธิผลการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การพัฒนาตนเอง 3) การบริการที่ดี และ 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณเท่ากับ 0.89 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเป็นบวกทุกค่า มีอำนาจการพยากรณ์ ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเขียนเป็นสมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score) ได้ดังนี้ $Z = 0.34 X_4 + 0.25 X_3 + 0.22 X_2 + 0.16 X_1$

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ผู้บริหาร ต้องมีการกำกับ ติดตาม การดำเนินงาน ตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา ตามปฏิทินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และควรส่งเสริมให้บุคลากรในในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทุกคนเข้าใจในบทบาทหน้าที่เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน

5.3.1.2 ผู้บริหาร ต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะด้านการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ โดยเฉพาะ เรื่องการจัดทำแผนงาน แผนปฏิบัติการต่าง ๆ

5.3.1.3 ผู้บริหาร ต้องมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

5.3.1.4 ควรมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารทั้ง 4 สมรรถนะ ที่สามารถพยากรณ์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ดีที่สุดใน ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ด้านการดำเนินการเชิงรุก และด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ

5.3.1.5 ควรมีการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร โดยการจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาสมรรถนะในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ โดยเฉพาะในเรื่องของความสามารถในการจัดทำแผนงาน แผนปฏิบัติการต่าง ๆ โดยมีการรวบรวมเป็นสารสนเทศอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางาน

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษา สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ประกันคุณภาพภายใน ในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อนำข้อค้นพบมาเปรียบเทียบ และหาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับบริบทของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ กัน ว่าควรมีการพัฒนาไปในทิศทางใด จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ในแต่ละสมรรถนะของผู้บริหาร บริหารทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน และเก็บข้อมูลจากหลากหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์กลุ่ม การเยี่ยมชมสถานที่ คู่มือเอกสาร วัตถุ และร่องรอย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปปรับปรุง หรือพัฒนาได้ตรงตามสภาพจริงต่อไป



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา. (2549). *หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พลเรือนสามัญในสังกัดสำนักงานรัฐมนตรี และสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา*. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กระทรวงแรงงาน. (2549). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2556 - 2559)*. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.
- กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม กระทรวงคมนาคม. (2548). *แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2554 - 2559 สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม*. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม กระทรวงคมนาคม.
- กันตยาเพิ่มผล. (2541). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency development)*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ ฯ : คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- งานบริหารงานบุคคล. (2554). *คู่มือสมรรถนะสำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เจณศจี ไพบุลย์สวัสดิ์. (2546). *การศึกษาศักยภาพของหัวหน้าแผนกสังกัดค่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เจริญ ขวัญสำราญ. (2546). *สมรรถภาพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ชุติมา หายเผชญ. (2550). *สรรค์สร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ (Reinventing Human Resource Development)*. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก (Competency) กันเถอะ*. กรุงเทพฯ ฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย*. กรุงเทพฯ ฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2538). *การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ*. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- ทิพาดี เหมสุวรรณค์. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- เทือน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). *พฤติกรรมบุคคลในองค์กร*. กรุงเทพฯ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2541). *ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2549). *Competency - based approaches*. กรุงเทพฯ ฯ : กราฟโก้ ซีเอสเอ็มเอส.
- นุชรรัตน์ สิริประภาวรรณ. (2547). การพัฒนาคนเชิงรุก. *Productivity World*, 9(50), 40 - 46.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ ฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2537). *การจัดการองค์การ*. กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2553). *ขอบข่ายรัฐประศาสนศาสตร์ยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ ฯ : ปัญญาชน.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2551). *การจัดการทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์ตะวัน.
- บุศยมาศ มารยาตร์. (2547). *การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ประกอบ ชมจันทร์. (2545). *สมรรถภาพทางการบริหารกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). *แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ ฯ : เอกสารอัดสำเนา.
- ประภาพรรณ รักเลี้ยง. (2556). *หลักทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- พรพิศ อินทสุระ. (2551). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต). เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2548). *รัฐประศาสนศาสตร์ : ทฤษฎีและแนวการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ ฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ไพบูล ไชยเสนา. (2550). *สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ ๑ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- รังสรรค์ สิงห์เลิศ. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.*
- เรชา ชูสุวรรณ. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.*
- วิทยา ดำนธำรงกุล. (2546). *การบริหาร. กรุงเทพฯ ๑ : เอิร์ดเวย์ เอ็ดดูเคชั่น.*
- วิระเชษฐ ฮาดวิเศษ. (2551). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคายเขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). *องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ ๑ : ธรรมสาร.*
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2549). *การประเมินสมรรถนะ และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID - PLAN) และแผนพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (CAREER PLAN). นครปฐม : ฝ่ายวิชาการ โครงการพัฒนาระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา.*
- สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ ๑ : บรรณกิจ.*
- สัญญา เคนาภูมิ. (2559). *การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย และการสร้างกลยุทธ์จากฐานการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 35 (1), มกราคม - กุมภาพันธ์ 2559.*
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2544). *การพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจในชนบท ฉบับรวมชุด. กรุงเทพฯ ๑ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและแนวคิด. กรุงเทพฯ ๑ : เอ็ม.ที.*
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ ๑ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.*
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก <http://osc.go.th/veform/PDF/competency.pdf>.*
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ ๑ : พี.เอ.ลิฟวิ่ง.*

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2548 - 2551*.

สืบค้นจาก <http://61.19.54.141/plg/Phatthalung/yuttasat.htm>.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2544). Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. *Productivity*, 9 (53), 44 - 48.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ : สิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน).

สุพจน์ ทรายแก้ว. (2543). *การวัดผลการปฏิบัติงาน. เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ จัดทำแผน กลยุทธ์สถาบันราชภัฏเชียงราย*. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.

สุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2551). *สถิติวิเคราะห์ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรม : เทคนิคการใช้โปรแกรม Lisrel*. กรุงเทพฯ : มิสชั่น มีเดีย.

อนกลาง สุทธิพันธ์. (2548). *แนวทางการนำสมรรถนะทั้ง 5 ไปเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน อย่างได้ผล*. กรุงเทพฯ : อัดสำเนา.

อานนท์ สักดิ์วรวิษญ์. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*.

Chulalongkorn Review, 16(5), 57 - 72.

อารรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2548). *Competency Dictionary*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เอช อาร์เซ็นเตอร์ จำกัด.

อุทัย หิรัญโต. (2525). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพฯ : ทิพย์ อักษรการพิมพ์.

อุทุมพร จามรมาน. (2553). *100 คำถามคำตอบเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ระดับพื้นฐาน และอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บ้านนี้.

Anello, Fracisco Rafael, (1996). Behaviors and Attitudes of Teachers and Principals Concerning Effective Supervision. *Dissertaion Abstracts International*, 56(08), 2941.

Becker, B.E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard : Linking People, Strategy, Performance*. Boston : Harvard Business School Press.

Blancero, D., Boroski, J. and Dyer, L. (1996). Key competences for a transformed human resource organization: results of a field study. *Human Resource Management*, 35(3), 383 - 403.

Brewster, C., Farndale, E. and Ommeren, J. (2000). *HR Competencies and Professional Standards*, WFPMA UK : Cranfield University.

Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. Washington, D.C. : Robert Brookings Charles Scripiter's Sons.

- Gannon, Martin J. (1977). *Management : An Organization Perspective*. Boston : Little, Brown and Company.
- Joreskog, K.G. and Sorbom, D. (1998). *LISREL 8.20 for Windows*. Chicago : Scientific Software International.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps*. Massachusetts : Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.S. and Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard : translating strategy in action*. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kast. F.E. and Rosenzweig, James E. (1985). *Organization and Contingency Approach*. (4th ed). Singapore : McGraw - Hill.
- Katz, R.L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 12(5), 33 - 42.
- Lynch, R.L. and Cross, K.F. (1991). *Measure Up ± the Essential Guide to Measuring Business Performance*, Mandarin : London.
- Marmon, D.H. (2002). *Core competencies of professional service providers in federally Funded education programs*. The University of Tennessee : Prentice - Hall.
- Mattox, D. (1987). A study of Inservice Needs of Illinois Public School Elementary Principals. *Dissertation Abstracts International*, 12(1), 1.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competency rather than for Intelligence. *American Phychologist*, 28(10), 1 - 24.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- New Zealand Institute of Management. (2008). *Competency Model : A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (ETA)*. New Zealand Institute of Management. McGraw - Hill.
- Newton, E.H. (1987). Critical Issues in the Professional Preparation and Development of Educational Administrators in Developing Areas. *Resources in Education*, 22(4), 54.
- Parry, S.B. (1997). *Evaluating the Impact of Training*. Alexandria, Virginia : American Society for Training and Development.
- Senge, P.M. (1994). *The Fifth Discipline Fildbook*. New York : Doubleday.
- Simon, H.A. (1976). *Administration Behavior : A study of Decision - Making Processes in Administrative Organization*. New York : The Free Press.

Taylor, F.W. (2002). *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper.

Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15 - 26.

Van Meter, D.S. and Van Horn, C.E. (1975). The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework. *Administration and Society*, 6(4), 445 - 488.

Weber, M. (1966). *The Theory of Social and Economic Organization*. (Handerson and Parson Trans) Handerson and Tallcott Parson. (4th ed). New York : The free Press.

William M. (1994). *Planning Curriculum for School*. New York Holt : Rinchart and Winston.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

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

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

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 ผู้ใต้บังคับบัญชา					
1.10 ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาและชื่อเสียง ขององค์กร					
1.11 จัดการบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูล ที่สำคัญมาให้ เมื่อองค์กร ต้องการ เพื่อให้การสนับสนุน ที่จำเป็นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
1.12 ช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ ถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น ภายในองค์กรและความจำเป็น ในการปรับเปลี่ยนนั้น ๆ					
1.13 กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำ กลุ่ม และประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
1.14 ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) ในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา					
1.15 สนับสนุนการมีส่วนร่วมของ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการอุทิศตน ให้กับการปฏิบัติงาน เพื่อสนอง นโยบายขององค์กร					
1.16 สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถ รวมใจคน และสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ 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 ช่วยเหลือให้คนอื่นเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ความจำเป็นและประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนนั้น ๆ					
4.4 สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
4.5 กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น เห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นจริง					
4.6 เน้นย้ำ และสร้างความชัดเจน โดยการอธิบายสาเหตุความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ					
4.7 เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ควรจะเป็น และสิ่งที่ประพฤติกฎปฏิบัติกันอยู่นั้น แตกต่างกันอย่างไร					
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 อาจให้อภัย หรือปล่อยวางได้ตามแต่กรณี					
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 เพื่อพัฒนาความสามารถและประสิทธิภาพในการมองภาพรวมของบุคลากร					
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 เพื่อพัฒนาความสามารถและประสิทธิภาพในการมองภาพรวมของบุคลากร					

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 ประนีประนอม 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 ที่ทำได้แม้ว่างานนั้นจะไม่เกี่ยวข้อง 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 และมีวิจรรย์ญาณที่ดี					
9.2 เข้าใจปัญหาดี ตัดสินใจได้ดี โดยส่วนใหญ่ และทันการมีการ วางแผนความคิดอย่างมีระบบ					
9.3 บางครั้งไม่ค่อยเข้าใจปัญหาค้นัก ตัดสินใจค่อนข้างช้า และการวางแผน ความคิดยังไม่ค่อยมีระบบค่นัก					
9.4 จับประเด็นปัญหาไม่ได้ ไม่อาจไว้ใจ ให้ตัดสินใจ และไม่มีกรวางแผน ความคิดอย่างมีระบบ เพิกเฉย ไม่ตัดสินใจ หรือประเมิน ข้อเท็จจริงผิด					

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10. ความเป็นผู้นำ และการดูแลใต้บังคับบัญชา					
10.1 มีความเป็นผู้นำเพื่อความสำเร็จของงานสูงมาก มีความรับผิดชอบสูงมาก และมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
10.2 สามารถนำทีมงานของตนให้เกิดผล รับผิดชอบดี เมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
10.3 มีความเป็นผู้นำ 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

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข

ค่าความสอดคล้องของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ ข.1

แสดงค่าการประเมิน ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหาร
สำหรับผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ภาวะผู้นำ									
1.	กำหนดประเด็นหัวข้อในการประชุม วัตถุประสงค์ ควบคุมเวลา และแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่มได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
2.	แจ้งข่าวสารความเป็นไปให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบ จากการตัดสินใจรับทราบ อยู่เสมอแม้ไม่จำเป็นต้องกระทำ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
3.	อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้อื่นทราบ	0	+1	+1	+1	+1	+4	0.80	สอดคล้อง
4.	ส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
5.	ลงมือกระทำการเพื่อช่วยให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
6.	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ใช้โครงสร้างที่เหมาะสม เลือกคนให้เหมาะกับงาน เพื่อช่วยสร้างสถานะที่จะทำ ให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3	4	5			
7.	เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้กลุ่ม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
8.	สร้างขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน หรือให้โอกาส ผู้ได้บังคับบัญชาในการแสดง ศักยภาพการทำงานอย่าง เต็มที่เพื่อเสริมประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
9.	เป็นที่ปรึกษา และให้การดูแล ผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
10.	ปกป้องผู้ได้บังคับบัญชา และชื่อเสียงขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
11.	จัดการบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้เมื่อ องค์กรต้องการ เพื่อให้การ สนับสนุนที่จำเป็นแก่ ผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
12.	ช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่ เกิดขึ้นภายในองค์กรและ ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน นั้น ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
13.	กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติ ประจำกลุ่มและประพหุติคน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ ผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
14.	ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมี ส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า ในการปกครอง ผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
15.	สนับสนุนการมีส่วนร่วม ของผู้ได้บังคับบัญชาในการ อุทิศตนให้กับการปฏิบัติงาน เพื่อสนองนโยบายขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
16.	สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถรวมใจคน และสร้าง แรงบันดาลใจให้ ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถ ปฏิบัติงานให้ภารกิจสำเร็จ ลุล่วงได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
17.	เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยน ขององค์กร ผลักดันให้ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ด้วยกลยุทธ์ และวิธีการ ดำเนินการที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
		1	2	3	4	5			
18.	มีวิสัยทัศน์ในการมองเห็น การเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเตรียมการสร้างกลยุทธ์ ให้กับองค์กรในการรับมือ กับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ วิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
1.	สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจว่าสิ่งที่ ทำอยู่นั้นมีผลอย่างไรต่อ สาธารณชนพยายามทำให้ ภาพรวมชัดเจนและเข้าใจง่าย ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจว่าบทบาท ของตนเกี่ยวข้องกับบริบท โดยรวมอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
2.	เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของ หน่วยงานกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ขององค์กรโดยรวมได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
3.	แบ่งปันความรับผิดชอบ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ระยะยาว โดยให้ผู้อื่น ได้มีส่วนร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
4.	สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ วิสัยทัศน์ โดยการสื่อสาร ในวงกว้างในหน่วยงาน ที่ปฏิบัติงานนั้นที่อยู่	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
		1	2	3	4	5			
5.	แบ่งปันข้อมูลแนวโน้มภายใน และภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนชี้ว่าข้อมูลเหล่านั้น จะนำมาเป็นพื้นฐานในการ กำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน ได้อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
6.	ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของ หน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบ ด้วยวิธีสร้างแรงบันดาลใจ ความกระตือรือร้น และ ความร่วมแรงร่วมใจ ให้บรรลุมิวิสัยทัศน์นั้น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
7.	ใช้วิสัยทัศน์นั้นในการกำหนด จุดร่วมและทิศทางสำหรับ บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสภาวะการณ์ที่กำลังเผชิญ ความเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
8.	คิดนอกกรอบ นำเสนอ ความคิดใหม่ เพื่อใช้กำหนด นโยบายในงาน เพื่อประโยชน์ หรือโอกาสขององค์กร โดยรวม อย่างที่ไม่มีผู้ใดคิดมาก่อน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3	4	5			
9.	กำหนดเป้าหมายและทิศทาง เพื่องานในมหาวิทยาลัยด้วย ความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งว่า เป้าหมายเหล่านั้นสอดคล้อง กับบริบทของประเทศไทย ในประชาคมโลกได้อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
10.	คาดการณ์ได้ว่าสถานการณ์ ในมหาวิทยาลัยอาจได้รับ ผลกระทบอย่างไรจากการ เปลี่ยนแปลงทุกด้าน ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ และ เสนอกลยุทธ์ เพื่อให้ มหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์ สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
1.	เข้าใจวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัย อีกทั้งเข้าใจว่า มีความเกี่ยวข้องกับภารกิจ ของหน่วยงานที่ตนดูแล รับผิดชอบอย่างไร	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80	สอดคล้อง
2.	สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของ หน่วยงานตนในการบรรลุผล สัมฤทธิ์ได้	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3	4	5			
3.	ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ และบทเรียนในอดีตมาใช้ กำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัย และสามารถ บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้ได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
4.	ปรับใช้ยุทธวิธีในการ ปฏิบัติงานของหน่วยงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ภายในที่เกิดขึ้นได้	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	สอดคล้อง
5.	ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิด ซับซ้อนในการคิดและพัฒนา เป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการ ปฏิบัติงานของหน่วยงาน ที่ตนดูแลรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
6.	คิดโครงการ หรือแผนงาน ที่ผลสัมฤทธิ์มีประโยชน์ ระยะยาวต่องานที่ตนดูแล รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
7.	ประเมิน และเชื่อมโยง ประเด็น เศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศที่ ซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิด และวิธีมองภาพองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3	4	5			
8.	คิดแผน หรือกลยุทธ์เชิงรุก ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองโอกาสหรือ ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจาก สถานการณ์ของหน่วยงาน ที่เปลี่ยนแปลงไป	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
9.	ประเมินและเชื่อมโยง สถานการณ์ ประเด็น หรือ ปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของโลก เพื่อใช้ ในการกำหนดกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัย ให้สอดคล้อง กับบริบทของประเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
10.	คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุก ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองโอกาสหรือ ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจาก สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
11.	สรรค์สร้างและบูรณาการ องค์ความรู้ใหม่มาใช้ใน มหาวิทยาลัย โดยพิจารณา จากบริบทของมหาวิทยาลัย ในภาพรวม และปรับให้ เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3	4	5			
12.	คิด และปรับเปลี่ยนทิศทาง ของกลยุทธ์การพัฒนางองค์กร ในภาพรวม ให้เป็นกลยุทธ์ ใหม่ที่จะช่วยผลักดันให้เกิด การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ศักยภาพ เพื่อนำการปรับเปลี่ยน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
1.	เห็นความจำเป็นของการ ปรับเปลี่ยน สามารถกำหนด ทิศทาง การปรับเปลี่ยนที่ ควรเกิดขึ้นภายในองค์กรได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
2.	เข้าใจถึงความจำเป็นในการ ปรับเปลี่ยนและปรับพฤติกรรม ให้สอดคล้องกับการ ปรับเปลี่ยนนั้น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
3.	ช่วยเหลือให้คนอื่นเข้าใจ ถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น ภายในองค์กร ความจำเป็น และประโยชน์ของการ ปรับเปลี่ยนนั้น ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
4.	สนับสนุนความพยายาม ในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการ ที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มากขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
		1	2	3	4	5			
5.	กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ขึ้นจริง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
6.	เน้นย้ำ และสร้างความชัดเจน โดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของ การปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
7.	เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ควร จะเป็นและสิ่งที่ประพฤติ ปฏิบัติกันอยู่นั้นแตกต่างกัน อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
8.	ท้าทายความคิดของผู้อื่น แสดงให้เห็นโทษของการ นิ่งเฉย และประโยชน์ของ การเปลี่ยนแปลงจาก สภาวะการณ์ปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
9.	สร้างวิสัยทัศน์ และชี้ให้เห็น ผลสัมฤทธิ์จากความพยายาม ในการปรับเปลี่ยนองค์กร อีกทั้งเตรียมแผนการสามารถ รับมือกับการเปลี่ยนแปลง นั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
		1	2	3	4	5			
10.	เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยน ขององค์กร ผลักดันวิสัยทัศน์ ปลุกขวัญกำลังใจ สร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น กำหนดกลยุทธ์ และแผนการดำเนินการ อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจน เป็นบุคคลสำคัญในการ ขับเคลื่อนให้การปรับเปลี่ยน ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม การควบคุมตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
1.	ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพ หรือไม่เหมาะสม แม้จะรู้สึก ถูกกระตุ้นทางอารมณ์ แต่ สามารถระงับการกระทำนั้นได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
2.	อดกลั้นไม่แสดงพฤติกรรม หุนหันพลันแล่น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
3.	อาจเลี้ยงออกไปจากสถานการณ์ (ที่ทำให้เกิดความรุนแรง ทางอารมณ์) ชั่วคราวหาก กระทำได้ หรืออาจเปลี่ยน หัวข้อสนทนา หรือหยุดพัก ชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
4.	รู้สึกถึงความรุนแรงทาง อารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่ได้ แสดงออกมา ไม่ได้ตอบ รุนแรง แม้จะถูกขู่จากฝ่าย ตรงข้าม และยังคงสติ ปฏิบัติตนต่อไปได้อย่างสงบ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
5.	รู้สึกถึงความรุนแรงทาง อารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงานแต่สามารถ เลือกวิธีการแสดงออกในทาง สร้างสรรค์เพื่อแก้ไข สถานการณ์ให้ดีขึ้น	0	+1	+1	+1	+1	+4	0.80	สอดคล้อง
6.	สามารถปฏิบัติงาน หรือ ตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ ในสภาวะความกดดันต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
7.	สามารถจัดการกับความเครียด ที่อาจเกิดขึ้นจากความรุนแรง ทางอารมณ์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
8.	อาจประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้า เพื่อจัดการกับอารมณ์	+1	+1	0	+1	+1	+4	0.80	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
		1	2	3	4	5			
9.	ลางวางอารมณ์ความรุนแรง ทั้งปวง โดยการพยายาม ทำความเข้าใจต้นเหตุเข้าใจ ตนเอง เข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจคู่กรณี ตลอดจน บริบท และปัจจัยแวดล้อม ต่าง ๆ อาจให้อภัย หรือ ปลอ่ยวางได้ตามแต่กรณี การสอนงานและการมอบหมายงาน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
1.	แบ่งเบาภาระงาน ซึ่งลูกน้อง ทำงานได้อย่างถูกต้องส่ง มอบงาน ตามเวลาที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
2.	มีเวลาเพียงพอที่จะคิด ปรับปรุงระบบงาน และวิธีการทำงานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
3.	มีโอกาสชี้แจงจุดเด่น หรือ จุดที่ต้องการให้ลูกน้อง ปรับปรุงการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
4.	สามารถแจ้งให้ลูกน้องรู้ถึง วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ และปัญหา การเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อม ในด้านต่าง ๆ ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
5.	มีโอกาสรับรู้ความต้องการ ที่ลูกน้องคาดหวัง รับรู้ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน ของลูกน้อง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
6.	สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการ ทำงานระหว่างหัวหน้างาน และลูกน้อง เนื่องจากการ พูดคุย ปรึกษากันมากขึ้น ซึ่งจะเป็นวิธีการหนึ่งในการ ลดอัตราการลาออกของลูกน้อง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
7.	เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ ผลักดัน และสนับสนุนให้ ลูกน้องทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย ตามแผนที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
8.	ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ ของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม มีการร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิด หาแนวทางป้องกันและแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
1.	คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
		1	2	3	4	5			
2.	มีการวางแผน และกำหนด เป้าหมายการบริหารจัดการ อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
3.	สนับสนุนให้มีการนำระบบ สารสนเทศมาใช้ในการบริหาร จัดการ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
4.	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
5.	ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
6.	บริหารจัดการ ทรัพยากรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
7.	น่านโยบายมหาวิทยาลัย ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
8.	บริหารงบประมาณได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
9.	กำกับดูแล ติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายภายในกรอบ เวลาที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
10.	นำผลการประเมินมาทบทวน นโยบาย ปรับปรุง และพัฒนา องค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
11.	มอบหมายงานได้ตรงกับ ความสามารถของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3	4	5			
12.	จัดทำระบบ บริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
13.	นำระบบประกันคุณภาพ มาใช้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
14.	ติดตามผลและประเมินผล การบริหารจัดการองค์กร	0	+1	+1	+1	+1	+4	0.80	สอดคล้อง
15.	นำผลการประเมินมาปรับปรุง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมองภาพองค์รวม	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
1.	ชวนขวหาโอกาสพัฒนา ตนเอง และสนับสนุนชักชวน ให้ผู้อื่นเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา ความรู้ ศักยภาพ ฯลฯ ในเรื่อง ที่เกี่ยวกับการกิจ ที่ตนรับผิดชอบอยู่	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80	สอดคล้อง
2.	เชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความประสงค์ และมีความสามารถที่จะเรียนรู้ และปรับปรุงพัฒนาตนเอง ให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
3.	ให้คำแนะนำอย่างละเอียด และ / หรือสาธิตวิธีการ ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่าง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
4.	สอนงาน หรือให้คำแนะนำ ที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการ พัฒนางานหรือทำงานตน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
5.	ชี้แนะแหล่งข้อมูล และ ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
6.	ให้แนวทาง หรือวิธีการ ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่าง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผล ประกอบ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
7.	ให้การสนับสนุน หรือการ ช่วยเหลือในภาคปฏิบัติ เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน / ปฏิบัติตน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (เช่น สนับสนุนทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ในฐานะผู้มีประสบการณ์ มาก่อน ฯลฯ) ที่เหมาะสมแก่ การปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
8.	ถามคำถาม ทดสอบ หรือใช้ วิธีการอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบ ว่าผู้อื่นเข้าใจคำอธิบายหรือไม่	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
9.	ให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะ วิธีการเรียนรู้ และพัฒนาผล การปฏิบัติ นอกเหนือ ไปจาก วิธีปฏิบัติตามปกติ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3	4	5			
10.	สนับสนุนให้มีโอกาสเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในงาน ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ใกล้เคียงหรือเชื่อมโยงกัน เพื่อพัฒนาความสามารถ และประสบการณ์ในการ มองภาพรวมของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
11.	ให้คำติชมผลการปฏิบัติงาน / ปฏิบัติตนของผู้อื่น เพื่อส่งเสริมการพัฒนา การปฏิบัติที่ต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
12.	คิดขจัดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะเจาะจงเป็นกรณีไป โดยปราศจากอคติส่วนบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
13.	เมื่อให้ความเห็นต่อผลการ ปฏิบัติปัจจุบัน ก็แสดงความ คาดหวังในเชิงบวกว่าผู้ได้รับ คำติชมมีศักยภาพ และ จะพัฒนาไปได้ดีในทางใด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
14.	ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับ บุคลิก ความสนใจ ความสามารถเฉพาะบุคคล ฯลฯ เพื่อการปรับปรุง พัฒนา ที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
15.	สนับสนุนให้มีโอกาสเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในงาน ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ใกล้เคียงหรือเชื่อมโยงกัน เพื่อพัฒนาความสามารถ และประสบการณ์ในการ มองภาพรวมของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
16.	มอบหมายงานที่เหมาะสม และมีประโยชน์ คอยมองหา โอกาสในการฝึกอบรม พัฒนา หรือประสบการณ์ อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และพัฒนาของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
17.	เข้าใจและสามารถระบุความ จำเป็นหรือความต้องการ ในการฝึกอบรมหรือพัฒนา ที่เป็นประโยชน์ต่องาน และเป็นประโยชน์ต่อศักยภาพ บุคลิกภาพ ทักษะการใช้ชีวิต และพัฒนาการส่วนบุคคล ของผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้รับบริการ และกำหนด แผนงาน โครงการ หรือ โอกาสการเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนานั้น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
		1	2	3	4	5			
18.	ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรณรงค์ ส่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากร บุคคลในหน่วยงานของตน อย่างเป็นระบบ โดยตระหนัก ถึงความสำคัญของพลัง ศักยภาพของคนในการพัฒนา มหาวิทยาลัย การดำเนินการเชิงรุก	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
1.	เล็งเห็นโอกาสในขณะนั้น และไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้น มาใช้ประโยชน์ในงาน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
2.	เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และลงมือหาวิธีแก้ไข โดยไม่รอช้า	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
3.	ลงมืออย่างฉับไว เมื่อเกิด ปัญหาหรือในเวลาวิกฤติ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
4.	กระทำการแก้ไขปัญหา อย่างเร่งด่วนในขณะที่คน ส่วนใหญ่จะวิเคราะห์ สถานการณ์ก่อน และรอให้ ปัญหาคลี่คลายไปเอง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
5.	รู้จักพลิกแพลง ชี้ดยุ่น ประนีประนอม เมื่อเผชิญ อุปสรรค	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3	4	5			
6.	มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิด แปลกใหม่และแหวกแนว ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการ แก้ไขปัญหา	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
7.	คาดการณ์ และลงมือกระทำ การล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจ เกิดขึ้นได้ในระยะเวลาเดือน ข้างหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
8.	ทดลองใช้วิธีการที่แปลก ใหม่ในการแก้ปัญหาหรือ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น ในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
9.	คาดการณ์ และลงมือกระทำ การล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจ เกิดขึ้นได้ในระยะเวลา - เดือนข้างหน้า	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80	สอดคล้อง
10.	คิดนอกกรอบ เพื่อหาวิธีการ ที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาที่คาดว่า จะเกิดขึ้นในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
		1	2	3	4	5			
11.	คาดการณ์และลงมือทำการ ล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจ เกิดขึ้นได้ในระยะเวลาเดือน ข้างหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
12.	สร้างบรรยากาศของการคิด ริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงาน เสนอความคิดใหม่ ๆ ในการ ทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือ สร้างโอกาสในระยะยาว ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
1.	เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอน การปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
2.	เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่ เป็นทางการระหว่างบุคคล ในองค์กร ระบุว่าผู้ใดมี อำนาจตัดสินใจหรือผู้ใดมี อิทธิพลต่อการตัดสินใจใน ระดับต่าง ๆ และนำความ เข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
		1	2	3	4	5			
3.	เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
4.	เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใด อาจกระทำได้หรือไม่ อาจกระทำให้บรรลุผลได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
5.	รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
6.	เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตน และของภาครัฐ โดยรวมตลอดจนปัญหาและโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
		1	2	3	4	5			
7.	เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของ พฤติกรรมองค์กรในหน่วยงาน ของตนและของภาครัฐ โดยรวมตลอดจนปัญหาและ โอกาสที่มีอยู่ และนำความ เข้าใจนี้ มาขับเคลื่อนการ ปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแล รับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
8.	เข้าใจประเด็นปัญหาทาง การเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอก ประเทศที่มีผลกระทบต่อ นโยบายภาครัฐ และภารกิจ ขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติ เป็น โอกาสกำหนดจุดยืน และทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์ของชาติ เป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ ข.2

แสดงค่าการประเมิน ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
สำหรับผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การทำงานเป็นทีม									
1.	ทำงานเป็นทีมกับผู้อื่นได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และ ก่อให้เกิดผลต่อทีมดี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
2.	ทำงานเป็นทีมได้ โดยไม่มีปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
3.	ทำงานเป็นทีมได้ แต่มีปัญหาบ้าง	0	+1	+1	+1	+1	+4	0.80	สอดคล้อง
4.	มักมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมทีม การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
5.	เป็นผู้ที่ไม่คับแคบและสามารถ ชักนำให้เกิดความร่วมมือ กับหน่วยงานอื่นเสมอ	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80	สอดคล้อง
6.	สามารถทำงานร่วมกับ หน่วยงานอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
7.	สามารถทำงานร่วมกับ หน่วยงานอื่น ๆ ได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
8.	มักก่อให้เกิดปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.2 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3	4	5			
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง									
1.	สามารถพัฒนาการทำงานได้ดีมาก ทั้งที่เป็นงานเดิมและงานใหม่ ทำให้เกิดผลในการเพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดีมาก	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
2.	สามารถพัฒนาการทำงานได้ ทำให้บังเกิดผลดี และเพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
3.	สามารถพัฒนาการทำงานได้บ้างในบางเรื่องยอมรับการปฏิบัติงานในแนวทางใหม่ได้บ้าง และไม่ค่อยสามารถคิดหรือปฏิบัติงานในแนวทางใหม่ได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
4.	ไม่สามารถพัฒนางานได้ ไม่อาจดำเนินงานในแนวทางใหม่ได้ ไม่สามารถร่วมคิดหรือดำเนินงานในแนวทางใหม่ ๆ ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
1.	มีความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ดีเยี่ยม	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
2.	มีความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ดี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.2 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3	4	5			
3.	มีความรับผิดชอบและความ เชื่อถือได้ระดับพอใช้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
4.	ต้องคอยเตือนเกี่ยวกับเรื่อง ความรับผิดชอบบ่อยครั้ง	0	+1	+1	+1	+1	+4	0.80	สอดคล้อง
การอุทิศตน									
1.	มีความอดสาหะวีริยะ และ อุทิศตนให้กับงานอย่างดีมาก	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
2.	อุทิศตนให้กับงาน โดยมี ความขยันหมั่นเพียร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
3.	อุทิศตน และขยันหมั่นเพียร น้อยกว่าที่ควร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
4.	ไม่อุทิศตนให้กับงานไม่มี ความขยันหมั่นเพียร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
ความปรารถนาดี และช่วยพัฒนาองค์กร									
1.	มีความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงาน ของมหาวิทยาลัยในทุกโอกาส ที่ทำได้แม้ว่างานนั้น จะไม่ เกี่ยวข้องโดยตรงกับตน	+1	+1	0	+1	+1	+4	0.80	สอดคล้อง
2.	มีความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงาน ของมหาวิทยาลัย ในส่วนที่ เกี่ยวข้องอยู่เป็นประจำ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.2 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3	4	5			
3.	มีความปรารถนาดีต่อองค์กร ในบางโอกาส และช่วย พัฒนาการทำงาน ของมหาวิทยาลัยบ้าง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
4.	ไม่มีความปรารถนาดี ต่อองค์กร และไม่ช่วย พัฒนาการทำงานของ มหาวิทยาลัย แม้ว่า อยู่ในฐานะที่อาจช่วยได้ ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
1.	ประพฤติตนเหมาะสม อยู่ใน ศีลธรรมอันดี มีความซื่อตรง ต่อตนเอง และผู้อื่นอย่าง สม่ำเสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
2.	ประพฤติตนเหมาะสมอยู่ใน ศีลธรรมอันดีพอสมควร	0	+1	+1	+1	+1	+4	0.80	สอดคล้อง
3.	มักประพฤติตนได้ อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
4.	ไม่ได้ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม เท่าที่ควร ต้องคอยตักเตือน อยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.2 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3	4	5			
การยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา									
1.	ได้รับการยอมรับจาก ผู้ได้บังคับบัญชา อย่างเห็นได้ชัด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
2.	ได้รับการยอมรับจาก ผู้ได้บังคับบัญชาดี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
3.	ได้รับการยอมรับจาก ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นส่วนใหญ่	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
4.	ได้รับการยอมรับจาก ผู้ได้บังคับบัญชาบ้าง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
1.	เข้าใจปัญหาได้ลึกซึ้งดีมาก สามารถตัดสินใจเด็ดขาด ถูกต้อง และทันการ มีการ วางแผนความคิดอย่างมีระบบ และมีวิจรรย์ณานที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
2.	เข้าใจปัญหาดี ตัดสินใจได้ดี โดยส่วนใหญ่ และทันการ มีการวางแผนความคิดอย่าง มีระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
3.	บางครั้งไม่ค่อยเข้าใจปัญหา ดีนัก ตัดสินใจค่อนข้างช้า และการวางแผนความคิด ยังไม่ค่อยมีระบบดีนัก	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.2 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3	4	5			
4.	จับประเด็นปัญหาไม่ได้ ไม่อาจไว้วางใจให้ตัดสินใจ และไม่มีการวางแผนความคิด อย่างมีระบบ เพิกเฉย ไม่ตัดสินใจ หรือประเมิน ข้อเท็จจริงผิด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
5.	ความเป็นผู้นำ และการดูแล ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
6.	มีความเป็นผู้นำเพื่อความสำเร็จ ของงานสูงมากมีความ รับผิดชอบสูงมาก และ มีความเมตตากรุณา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
7.	สามารถนำทีมงานของตน ให้เกิดผลรับผิดชอบดี เมตตากรุณาต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
8.	มีความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ และความสามารถดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง แต่บางครั้งน้อยกว่าที่ควร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
9.	ขาดความเป็นผู้นำ ขาดความ รับผิดชอบ มีปัญหากับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่อง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง

(ต่อ)

ตารางที่ ข.2 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
		1	2	3	4	5			
การวางแผน และการสั่งการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย									
1.	มีความสามารถในการวางแผน อย่างละเอียดรอบคอบ และสามารถสั่งการให้เกิดผล ตามที่วางแผนได้อย่างสมบูรณ์	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
2.	มีความสามารถในการวางแผน อย่างดี และสามารถสั่งการ ให้เป็นไป ตามแผนได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
3.	การวางแผน และสั่งการ ไม่เป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง
4.	ไม่มีการวางแผน และขาดการสั่งการ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	สอดคล้อง



ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ ค.1

แสดงค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหาร

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) ของแบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถาม
1	0.38	0.97
2	0.37	0.97
3	0.40	0.97
4	0.48	0.97
5	0.45	0.97
6	0.42	0.97
7	0.55	0.97
8	0.47	0.97
9	0.43	0.97
10	0.53	0.97
11	0.57	0.97
12	0.62	0.97
13	0.43	0.97
14	0.45	0.97
15	0.45	0.97
16	0.73	0.97
17	0.70	0.97
18	0.49	0.97
19	0.44	0.97
20	0.59	0.97
21	0.49	0.97
22	0.30	0.97
23	0.44	0.97
24	0.28	0.97
25	0.59	0.97

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) ของแบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถาม
26	0.34	0.97
27	0.33	0.97
28	0.35	0.97
29	0.27	0.97
30	0.52	0.97
31	0.38	0.97
32	0.38	0.97
33	0.60	0.97
34	0.42	0.97
35	0.44	0.97
36	0.42	0.97
37	0.52	0.97
38	0.42	0.97
39	0.56	0.97
40	0.39	0.97
41	0.61	0.97
42	0.56	0.97
43	0.59	0.97
44	0.50	0.97
45	0.61	0.97
46	0.43	0.97
47	0.25	0.97
48	0.36	0.97
49	0.45	0.97
50	0.22	0.97
51	0.24	0.97

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) ของแบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถาม
52	0.37	0.97
53	0.27	0.97
54	0.53	0.97
55	0.51	0.97
56	0.32	0.97
57	0.55	0.97
58	0.52	0.97
59	0.63	0.97
60	0.63	0.97
61	0.50	0.97
62	0.52	0.97
63	0.54	0.97
64	0.65	0.97
65	0.49	0.97
66	0.50	0.97
67	0.57	0.97
68	0.57	0.97
69	0.57	0.97
70	0.65	0.97
71	0.56	0.97
72	0.68	0.97
73	0.50	0.97
74	0.50	0.97
75	0.53	0.97
76	0.58	0.97
77	0.63	0.97

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) ของแบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถาม
78	0.54	0.97
79	0.51	0.97
80	0.46	0.97
81	0.50	0.97
82	0.52	0.97
83	0.71	0.97
84	0.51	0.97
85	0.45	0.97
86	0.57	0.97
87	0.65	0.97
88	0.59	0.97
89	0.51	0.97
90	0.62	0.97
91	0.55	0.97
92	0.54	0.97
93	0.62	0.97
94	0.51	0.97
95	0.59	0.97
96	0.53	0.97
97	0.51	0.97
98	0.53	0.97
99	0.42	0.97
100	0.35	0.97
101	0.37	0.97
102	0.54	0.97
103	0.41	0.97

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) ของแบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถาม
104	0.34	0.97
105	0.28	0.97
106	0.41	0.97
107	0.41	0.97
108	0.34	0.97
109	0.60	0.97
110	0.27	0.97
111	0.48	0.97
112	0.30	0.97
113	0.30	0.97
114	0.53	0.97
115	0.22	0.97
116	0.32	0.97
117	0.58	0.97
118	0.31	0.97
119	0.35	0.97

หมายเหตุ. ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.22 - 0.71, ค่าความเชื่อมั่น 0.97

ตารางที่ ค.2

แสดงค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) ของแบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถาม
1	0.56	0.96
2	0.65	0.96
3	0.57	0.96
4	0.58	0.96
5	0.78	0.96
6	0.63	0.96
7	0.55	0.96
8	0.76	0.96
9	0.69	0.96
10	0.52	0.96
11	0.52	0.96
12	0.52	0.96
13	0.74	0.96
14	0.64	0.96
15	0.32	0.96
16	0.56	0.96
17	0.65	0.96
18	0.51	0.96
19	0.55	0.96
20	0.71	0.96
21	0.57	0.96
22	0.5	0.96
23	0.69	0.96
24	0.63	0.96
25	0.47	0.96

(ต่อ)

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) ของแบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถาม
26	0.46	0.96
27	0.45	0.96
28	0.67	0.96
29	0.61	0.96
30	0.3	0.96
31	0.42	0.96
32	0.49	0.96
33	0.58	0.96
34	0.58	0.96
35	0.65	0.96
36	0.6	0.96
37	0.57	0.96
38	0.74	0.96
39	0.66	0.96
40	0.57	0.96
41	0.75	0.96
42	0.68	0.96
43	0.49	0.96
44	0.52	0.96

หมายเหตุ. ค่าอำนาจจำแนก 0.32 - 0.76, ค่าความเชื่อมั่น 0.96



ภาคผนวก ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ที่ ศธ 0540.01/ว 1144

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

12 พฤษภาคม 2557

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ

ด้วย นางลำดวน ดวงคมทา รหัสประจำตัว 579262090107 นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนามรรคนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบด้านภาษา
 อื่น ๆ ระบุ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพโรวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0540.01/ว 1144

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

12 พฤษภาคม 2557

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส

ด้วย นางลำตวน ดวงคมทา รหัสประจำตัว 579262090107 นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบด้านภาษา
 อื่น ๆ ระบุ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพโรวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0540.01/ว 1144

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

12 พฤษภาคม 2557

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ จีระสมบัติ

ด้วย นางลำดวน ดวงมทา รหัสประจำตัว 579262090107 นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนามรรคนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
- ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านภาษา
- อื่น ๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรรวรมณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0540.01/ว 1144

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

12 พฤษภาคม 2557

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวรรณ อภัยวงศ์

ด้วย นางลำตวน ดวงคมทา รหัสประจำตัว 579262090107 นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
- ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านภาษา
- อื่น ๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรรวธรรม)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0540.01/ว 1144

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

12 พฤษภาคม 2557

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงหะเลิศ

ด้วย นางลำดวน ดวงมทา รหัสประจำตัว 579262090107 นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนามรรคนะทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
- ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านภาษา
- อื่น ๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพโรวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางลำดวน ดวงคมทา
วันเกิด วันที่ 2 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2510
สถานที่เกิด เลขที่ 31 หมู่ 9 ตำบลแห่ใต้ อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม 44140
ที่อยู่ปัจจุบัน เลขที่ 80 / 37 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2535 ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศบ.)
สาขาวิชาการจัดการทั่วไป
วิทยาลัยครูมหาสารคาม

พ.ศ. 2546 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.)
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

พ.ศ. 2561 รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.)
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY