รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กสิกรไทย,ธนาคาร,บมจ. **โครงการจัดทำเครื่องมือประเมินสมรรถนะการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร. เอกสารอัดสำเนา เย็บเล่ม. 2547.

กัลยา ไผ่เกาะ. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ด้านบทบาททางวิชาการ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

การไฟฟ้านครหลวง. **พัฒนาสมรรถนะการนำและการบริหารจัดการ.** เอกสารอัดสำเนาประกอบการสัมมนา สำหรับผู้บริหารระดับฝ่ายการไฟฟ้านครหลวง, 2545.

กิติยา คัมภีร์. **แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ.** เอกสารอัดสำเนาประกอบคำบรรยาย. สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) มปท.

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค. **การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ.** กรุงเทพมหานคร : โกลบัลคอนเซิร์น, 2546.

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. **แผนพัฒนาคนและสังคมในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544).** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2539.

คณะกรรมการอุดมศึกษา, สำนักงาน. **ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ :** เรื่องมาตรฐานการอุดมศึกษา. อนุสารอุดมศึกษา 32 ,338 (สิงหาคม 2549) : 7-9.

คณะกรรมการอุดมศึกษา, สำนักงาน. **ความก้าวหน้าอุดมศึกษาไทย :** มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. อนุสารอุดมศึกษา 32,342 (ธันวาคม 2549) : 3-5.

คณะกรรมการอุดมศึกษา, สำนักงาน. **รายงานประจำปี 2549 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรมการการอุดมศึกษา, 2550.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน, **การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูล Competency.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานก.พ. : กรกฎาคม – สิงหาคม 2546.

คณะทำงานด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **เอกสารประกอบการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น เรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับสัมฤทธิผลการศึกษา ตามนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ.** วันอังคารที่ 30 กรกฎาคม 2545. ห้องคอนเวนชั่นฮอลล์ โรงแรมแอมบาสเดอร์. กรุงเทพมหานคร. 18-45.

จรัมพร ประถมบูรณ์. **การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศในกระบวนการยุติธรรมการปกครอง.** http://www.frdr.or.th/Competency-2html, 2548.

จรวย บุญยุบล. **แนวคิดการปรับปรุงระบบบริหารมหาวิทยาลัย : บทเรียนจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ.** เอกสารประกอบคำบรรยายในการสัมมนาเรื่อง "รูปแบบการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอนาคต" จัดโดยสภาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 9 – 11 กันยายน 2537 ณ ห้องประชุมใหญ่ ชั้น 2 อาคารบริการสำนักงานอธิการบดี

ชัยพร วิชชาวุธ. **Competency – Based Human Resources Development.** คณะจิตวิทยา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, เอกสารอัดสำเนาประกอบการอบรม. 2542.

ชัยพร วิชชาวุธ **Competency-Based : Human Resources Development** เอกสารอัดสำเนาประกอบคำบรรยาย : โครงการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูง. สำนักงานก.พ. เมษายน.2544.

ชัยพร วิชชาวุธ, พรรณราย ทรัพยะประภา และชูพงศ์ ปัญจมะวิต. **ศึกษาวิจัยพัฒนานโยบาย กลไกการพัฒนาและประเมิน ติดตามผลการการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). 2546.

ดนัย เทียนพุฒิ. **กลยุทธ์การพัฒนาคน: สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

ดนัย เทียนพุฒ. **ความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรบุคคล (HR. Competencies).** วารสารการบริหารคน ปีที่ 20 ฉบับที่ 3 ประจำเดือนกรกฎาคม-กันยายน. 2542.

ดิเรก วรรณเศียร. **การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ทบวงมหาวิทยาลัย. **หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

ทบวงมหาวิทยาลัย. **สรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินการโครงการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยของรัฐปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล.** ทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : ทบวงมหาวิทยาลัย (อัดสำเนาเย็บเล่ม), 2541.

ทบวงมหาวิทยาลัย. **แนวคิดการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2542.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. **Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 2549.

นิสดารก์ เวชยานนท์. **รวมบทความ HR : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,** กรุงเทพมหานคร : รัตนไตร, 2548.

บรรยงค์ โตจินดา. **การบริหารงานบุคคล: การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: รวมสาสน์ (1977), 2543.

บุญเลิศ ไพรินทร์. **เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ.** กรุงเทพมหานคร : รำไทยเพรส, 2538.

เบญจพร แก้วมีศรี. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ประสิทธิ์ เขียวศรี. **การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

ปีโตรเคมีแห่งชาติ,บริษัท,จำกัด (มหาชน). **Competency Dictionary : Professional Qualities.** เอกสารอัดสำเนาเย็บเล่มประกอบการสัมมนา, 2548.

ปูนซีเมนต์ไทย, บริษัท, จำกัด (มหาชน). **Competency Management.** เอกสารอัดสำเนาประกอบการอบรม. WWW. Watson Wyatt. Com. 2001.

ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และไพฑูรย์ สินลารัตน์. **ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาจากผลการประชุมระดับโลก.** รายงานการสัมมนาทางวิชาการสู่เส้นทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทยครั้งที่ 4 เรื่อง ศตวรรษใหม่อุดมศึกษาไทย : บทเรียนจากการปฏิรูปอุดมศึกษานานาประเทศ. 4 สิงหาคม 2542. ณ ห้องปริ้นซ์บอลรูม 1 ชั้น 11 โรงแรมปริ้นซ์พาเลซ กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล. **การนำ Competency สู่ภาคปฏิบัติ** วารสารการบริหารตน ปีที่ 21 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนตุลาคม-ธันวาคม. 2543.

พรทิพย์ ดีสมโชค. **แนวคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย : การวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

พลสัณฑ์ โพธิ์ศรีทอง. **รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่องแนวโน้มของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำการในภาครัฐของประเทศไทยในศตวรรษหน้า (พ.ศ. 2540 - 2544).** วิทยาลัยนักบริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. สำนักงาน ก.พ., 2538.

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์. **ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล, การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา : รวมบทความทางวิชาการ.** กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์. **การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา : รวมบทความทางวิชาการ**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. **รายงานผลการศึกษาแผนพัฒนาบุคลากรบนฐานขีดสมรรถนะ : ภายใต้โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สำนักงาน ป.ป.ช.** กรุงเทพมหานคร : ศูนย์บริการวิชาการ. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2547.

มหาวิทยาลัยบูรพา. **บันทึกหลักการและเหตุผลประกอบร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.– : ร่างที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณาแล้ว เรื่องเสร็จที่ 89/2547**. เอกสารอัดสำเนา, 2547.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. **รายงานประจำปี 2549**. กรุงเทพมหานคร. อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับบลิชชิ่ง, 2550.

วัลลภา จันทร์เพ็ญ. **การพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาช่างอุตสาหกรรมตามแนวคิดการปรับพฤติกรรมทางปัญญา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. **รายงานผลการศึกษาแผนพัฒนาบุคลากรบนฐานขีดสมรรถนะ.** กรุงเทพมหานคร : ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.

มัลลี เวชชาชีวะ. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2534.

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. **การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน,** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

ศักดา สถาพรวจนา. **การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน,** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549

ศึกษาธิการ,กระทรวง. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับพ.ศ.2545** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546.

สวัสดิ์ สุคนธรังสี. **โมเดลการวิจัย : กรณีตัวอย่างทางการบริหาร.** พัฒนบริหารศาสตร์ 17 (เมษายน 2520): 206.

สนธิรัก เทพเรณู. **การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2547.

สมาน อัศวภูมิ. **การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537. สำนักงานปลัดทบวง ทบวงมหาวิทยาลัย. อำนาจอิสระของการบริหารมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2545.

สมาน อัศวภูมิ. **หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล.** กรุงเทพมหานคร : สกายบล็อกและการพิมพ์, 2545.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงานก.พ., **สมรรถนะ(Competency Model) สำหรับภาคราชการพลเรือนไทย**, กรุงเทพมหานคร : สำนักงานก.พ., 2547.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning.** กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนาอินเตอร์พรินท์, 2548.

สุภาพร พิศาลบุตร. **การวิเคราะห์งาน**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2545.

สุวิมล ว่องวาณิช. **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.** กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

เสรี ชัดแช้ม. **แบบจำลอง.** ม.ป.ท., 2538. (อัดสำเนา).

สำนักงาน ก.พ., สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. **การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., 2547.

สำนักงาน ก.พ. **การนำ Competency มาใช้ในระบบราชการไทย** เอกสารอัดสำเนาประกอบคำบรรยาย. สำนักงาน ก.พ. มปท.

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, **สำนักงาน ก.พ. การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน: ประสบการณ์จากส่วนราชการนำร่อง.** กรุงเทพมหานคร. สำนักงาน ก.พ., 2547.

อรรณพ จีนะวัฒน์. **การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม.** กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม, 2541.

อุทัย บุญประเสริฐ. **ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล.** (อัดสำเนา), 2546.

อุทัย บุญประเสริฐ. **รูปแบบ ตัวแบบ หรือแบบจำลอง-Model (การสร้าง การพัฒนา และการทดสอบ).** (อัดสำเนา), 2547.

อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน. **โมเดลคืออะไร.** วารสารวิชาการ 1 (มีนาคม 2541): 22-25.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** การอบรมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนระดับสูง, หน้า 1 – 4. กรุงเทพมหานคร : กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2534.

ภาษาอังกฤษ

Adamson, David. **Estate Management.** (Higher Education Management) 1996 (p.136-154)

Bardo, John W., and Hartman, John J. **Urban Sociology : A Systematic Introduction.** U.S.A. : F.E.Peacock Publishers, Inc., 1982.

Barnett, Ronald. **Towards a Higher Education for a New Century.** London : Institute of Education University of London. ,1997.

Bassi, L. J. And Chewny, S. **Benchmarking the Best: In Training and Development.** Vol.51 No.11 November 1907. pp 60-64.

Biddle, B.J., and Thomas, E.S. **Role Theory : Concept and Research.** New York : Academic press, 1979.

Boam, Rozemary & Sparro, Paul, **Designing and Achieving Competency : A Competency-based Approach to Developing People and Organization.** New York : McGraw-Hill book. company, 1992.

Bolt, J.F. **"Developing Three – Dimensional leaders". The Leader of the Future.** New York : Jossey Bass., 1996.

Brown, W.B.and Moberg, D.J. **Organization Theory and Management : A Macro Approach.** New York : John Wiley and Sons., 1980.

Bush, Tony . **Theories of Education Management.** London : Harper and Row. Publishers. 1988

Cacioppe, Ron. **An Integrated Model and Approach for the Design of Effective Leadership Development Programs.** Leadership and Organization Development Journal, 19/1, (1998) : 44-53.

Cacioppe, Ron. **Leaders Developing Leaders : An Effective Way to Enhance Leadership Development Programs.** Leadership and Organization Development Journal, 19/4, (1998) : 195.

Covey, S.R. **Three Roles of the Leader in the New Paradigm.** In F.

Hesselbein and G. Dessler (eds.), G. **Personnel/Human Resource Management.** 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice- Hall, 1996.

Craniner, S. **Key Management Ideas : Thinking that Change the Management World**. Pitman Publishing. London, 1996.

Daresh, John C. and Playko, Marsha A. **The Professional Development of School Administrators : Reservice, Induction, and Inservice Applications**. Boston : Allyn and Bacon, 1992.

David D. Dubois and William J. Rothwell. **Competency – Based Human Resource Management**. california : Davies – Black Publishing : 2004

Debra Gottheirmer. **"A Manager's Training Film Festival"** Administrative Management 38(7) (July 977) : 25.

Deborah H. Carr, Jerry Cater and Martha T. Conklin. **Competencies, Knowledge and Skills of Effective District School Nutrition Directions / Supervisors**. Http : WWW. Obmiss. du/depts./infsmi/information. 1996.

De Simone, R.L. and Harris, D.M. **Human Resource Development**. 2nd ed. Orlando : The Dryden press, 1998.

Dessler, Gray. **A Framwork for Human Resource Management**. 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall. 2002.

Dopson Sue and Mc Nay, Lan. **Higher Education Management ; The Key Element (n.p)** : 1996 (PP.16-32)

DuBrin, A.J. **Leadership : Research Findings, Practice and Skill.** Englewood Cliffs, NJ : Houghton Mifflin, 1995.

Dugan Laird. **Approaches to Training and Development**. Reading. Mass : Addison-Wesley, 1978, P.9.

Eisner, E. **Educational Connoisseiship and Criticism : Their Form and Functions in Education Evaluation**. Journal of Aesthetic Education. 1976.

Etzioni, A. A **Modern Organization**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1964.

Farren, C., and Kaye, B.L. **New Skills for New Leadership Roles.** In F.

Hesselbein ; M. Goldsmith ; and R. Beckhard (eds.), **The Leader of the Future : New Visions, Strategies and Practices for the Next Era.** San Francisco : Jossey-Bass, 1996.

Ganesh Shermon. **Competency Based HRM : A Strategic Resource for Competency Maping, Assessment and Development Centre**. New Delhi. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2004.

Ganesh Shermon. **Competency Based HRM**. New Delhi : Tata McGraw – Hill. 2004.

Getzel, J.W. and Guba, E.G. **Social Behavior and Administrative Process**. School Review 65 (1957) 423 – 441.

Getzel, J.W. and Guba, **Social Behavior and Administrative Process**. School Review,1959.

Getzels, J.W., Liphaw, J.M., and Campbell, R.F. **Educational Administration and Social Process : Theory Research, Practice Social Process.** : McGraw-Hill, 1984.

Gibson, James L. Ivancevich, John M. and Donnelly, James H. **Organization Behavior Structure Process.** 4thed. Plano. Taxas : Business Publications, 1973.

Gilley, Jerry W. and Eggland, Steven **A. Principles of Human Resource Development** 2nd ed. Cambridge, Mass : Preseus, C 2002.

Good, Carter V.(editor). **Dictionary of Education**. 3rd edition. New York : Kongman, 1973.

H.Kent Baker and Steven R.Holmberg **"Stepping Up to Supervision : Copying with Change"** Supervisory Management 27 (March 1982) : 23.

Hannan, M.T. and Freeman, Jr **"Obstacles to Comparative Study of Organization Effectiveness : Is New Prespective on Organizational Effectiveness"**. Edited by Goodman, Paul S. and Pennings, Johannes M. San Francisco : Jessey – Bass, 1977.

Harbison, F. and Myers, C.A. **Education, Manpower and Economic Growth**. New York : McGraw -Hill, 1964.

Hoy, K.W. and Miskel, C.G. **Educational Administration** : Theory, Research, Practice. New York : McGraw-Hill International, 1991.

Jeannie Sneed. **Developing Competent Performance : Lying the Foundation. National Food Service Management**. Institute. Division of Applied Research. The University of Southern Mississippi. WWW. Olemiss. Edu/depts./infsmi/information, 1996.

Kaplan, A. **The Conduct of Inquiry : Methodology for Behavioral Science**. San Francisco : Chandler Publishing, 1964.

Katz, D., and Kahn, R.L. **The Social Psychology of Organizations**. 2nd ed. New York : John Wiley And Sons,1978.

Keeves, P. J. **Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook.** Oxford : Pergamon Press, 1988.

Keeves, P. J. **Model and Model Building Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook.** Oxford : Pergamon Press, 1988

Leonard Nadler and Zeace Nadler. **Development Human Resources** 4thed. San Francisco, CA : Jossey – Bass, Inc Publishers, 1991.

Maduas, George F., Micheal S. Scriven and Danial L. Stufflebeam. **Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation.** Boston : Khunver – Nijhoft Publishing, 1983.

Malcolm W. Warren. **Training for Results**. Mass : Addision – Wesley. 1969.

Mc Cauley, C.D., Moxley, R.S., & Velsor, E.V. **"Our View of Leadership Development". The Center for Creative Leadership : Handbook of Leadership Development**. San Francisco : Jossey – Bass Publishers, 1998. pp. 1-25.

Milkovich, G.T. and Boundreau, J.W. **Human Resource Management**. 7th ed. Illinois : Irwin, 1994.

Mintzberg, H. **The Nature of Managerial Work**. 8th ed. New York : Harper and Row, 1983.

Nadler, L. **Designing Training Program : The Critical Events Model**. Massachusetts : Addision-Wesley Publishing, 1982.

Nadler, L. **Development Human Resource**. 3rd ed. San Francisco : Jossey – Bass. 1989.

Nanus, B. **Visionary Leadership**. San Francisco : Jossey – Bass, 1996.

Owens, R.G. **Organizational Behavior in Schools**. Englewood Clifts, New Jersey : Prentice-Hall, 1970.

Pace, R. Wayne, Smith, Phillip C. and Mills, Gorden E. **Human Resource development : The Field.** Englwood Cliffo, N.J. : Prentice – Hall, 1991.

Patricia A. Mc Lagan. **Model for HRD Practice**. Training and Development Journal. September. 1989.

Price, J.L. and Mueller, C.W. **Handbook of Organizational Measurement**. Massachusetts : Pitman Publishing 1986.

Quinn, R.E., et. al. **Becoming a Master Manager : A Competency Framework**. New York : John Wiley and Sons. 1995.

Ray A. Killian. **Human Resource Management**. New York. MACOM. 1989.

Rhoddes, G. **The Encyclopedia of Higher Education, Volume 2 Analytical Perspective**. Pergamon Press, 1992 : 1384-1385.

Rodwell, S. **Managing Educational Change**. London : University of London Institute of Education, 1986.

Rogoff, R.Z. **The Training Wheel : A Simple Model for Instructional Design**. New York : John Wiley & Sons. 1987.

Ross, M.G. **The University the Autonomy of Academic**. New York : Mc Graw – Hill. 1976

Rothwell, W.J. and Kazans, H.C. **Strategic Human Resource Development**. New Jersey : Prentice Hall 1991.

Rothwell, W.J. and Kazans, H.C **Mastering the Instructional Design Process : A Systematic Approach**. San Francisco : Jossey-Bass/PFEIFFER A Wiley Company, 1998.

Rothwell W.J., **Beyond Training and Development : State of the Art Strategies for Enhancing Human Performance.** New York. AMACOM, 1996.

Schein Edgar H. **Organization Psychology**. 2nded. New Jersey : Prentice Hall. 1970.

Seashore, S.E. and Yuchtman, E. **"Factorial Analysis of Organizational Performance".** Administrative Science Quately, 1967

Sherman, Bohlander and Chrudew. **Managing Human Resources** South – Westen Publishing Company Co. Ohio, 1988.

Smith, Elizabeth. **Methodolgy of Theory Construction** : Educology Research Associates. 1988

Smith, R. H., and others. **Management : Making organizations perform**. New York : Macmillan, 1980.

Spencer. **Competence at work : Models for Superior Performance**. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1993.

Steers, Rechard, M. Ungson, Gerado R., and Mowdy, Richard T. **Managing Effective Organization : An Introduction.** Boston : Kent Publishing Company, 1985.

Stogdill, R.M. **Handbook of leadership**. New York : Free Press, 1974.

Stoner, A.F. and Wankel, C. **Management** 3rd ed. New Delhi : Prentice – Hall Privated Limited, 1986.

Tossi, H.L. and Carroll, S.J. **Management** 2nd ed. New York : John Wiley and Sons. 1982.

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กสิกรไทย,ธนาคาร,บมจ. **โครงการจัดทำเครื่องมือประเมินสมรรถนะการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร. เอกสารอัดสำเนา เย็บเล่ม. 2547.

กัลยา ไผ่เกาะ. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ด้านบทบาททางวิชาการ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

การไฟฟ้านครหลวง. **พัฒนาสมรรถนะการนำและการบริหารจัดการ.** เอกสารอัดสำเนาประกอบการสัมมนา สำหรับผู้บริหารระดับฝ่ายการไฟฟ้านครหลวง, 2545.

กิติยา คัมภีร์. **แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ.** เอกสารอัดสำเนาประกอบคำบรรยาย. สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) มปท.

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค. **การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ.** กรุงเทพมหานคร : โกลบัลคอนเซิร์น, 2546.

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. **แผนพัฒนาคนและสังคมในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544).** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2539.

คณะกรรมการอุดมศึกษา, สำนักงาน. **ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ :** เรื่องมาตรฐานการอุดมศึกษา. **อนุสารอุดมศึกษา** 32 ,338 (สิงหาคม 2549) : 7-9.

คณะกรรมการอุดมศึกษา, สำนักงาน. **ความก้าวหน้าอุดมศึกษาไทย :** มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. **อนุสารอุดมศึกษา** 32,342 (ธันวาคม 2549) : 3-5.

คณะกรรมการอุดมศึกษา, สำนักงาน. **รายงานประจำปี 2549 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรมการการอุดมศึกษา, 2550.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน, **การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูล Competency.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานก.พ. : กรกฎาคม – สิงหาคม 2546.

คณะทำงานด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **เอกสารประกอบการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น เรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับสัมฤทธิผลการศึกษา ตามนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ.** วันอังคารที่ 30 กรกฎาคม 2545. ห้องคอนเวนชั่นฮอลล์ โรงแรมแอมบาสเดอร์. กรุงเทพมหานคร. 18-45.

จรัมพร ประถมบูรณ์. **การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศในกระบวนการยุติธรรมการปกครอง.** http://www.frdr.or.th/Competency-2html, 2548.

จรวย บุญยุบล. **แนวคิดการปรับปรุงระบบบริหารมหาวิทยาลัย : บทเรียนจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ.** เอกสารประกอบคำบรรยายในการสัมมนาเรื่อง "รูปแบบการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอนาคต" จัดโดยสภาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 9 – 11 กันยายน 2537 ณ ห้องประชุมใหญ่ ชั้น 2 อาคารบริการสำนักงานอธิการบดี

ชัยพร วิชชาวุธ. **Competency – Based Human Resources Development.** คณะจิตวิทยา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, เอกสารอัดสำเนาประกอบการอบรม. 2542.

ชัยพร วิชชาวุธ **Competency-Based : Human Resources Development** เอกสารอัดสำเนาประกอบคำบรรยาย : โครงการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูง. สำนักงานก.พ. เมษายน.2544.

ชัยพร วิชชาวุธ, พรรณราย ทรัพยะประภา และชูพงศ์ ปัญจมะวิต. **ศึกษาวิจัยพัฒนานโยบาย กลไกการพัฒนาและประเมิน ติดตามผลการการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). 2546.

ดนัย เทียนพุฒิ. **กลยุทธ์การพัฒนาคน: สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

ดนัย เทียนพุฒ. **ความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรบุคคล (HR. Competencies).** วารสารการบริหารตน ปีที่ 20 ฉบับที่ 3 ประจำเดือนกรกฎาคม-กันยายน. 2542.

ดิเรก วรรณเศียร. **การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ทบวงมหาวิทยาลัย. **หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

ทบวงมหาวิทยาลัย. **สรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินการโครงการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยของรัฐปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล.** ทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : ทบวงมหาวิทยาลัย (อัดสำเนาเย็บเล่ม), 2541.

ทบวงมหาวิทยาลัย. **แนวคิดการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2542.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. **Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 2549.

นิสคารก์ เวชยานนท์. **รวมบทความ HR : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, กรุงเทพมหานคร : รัตนไตร, 2548.

บรรยงค์ โตจินดา. **การบริหารงานบุคคล: การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: รวมสาสน์ (1977), 2543.

บุญเลิศ ไพรินทร์. **เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ.** กรุงเทพมหานคร : รำไทยเพรส, 2538.

เบญจพร แก้วมีศรี. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ประสิทธิ์ เขียวศรี. **การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

ปีโตรเคมีแห่งชาติ,บริษัท,จำกัด (มหาชน). **Competency Dictionary : Professional Qualities.** เอกสารอัดสำเนาเย็บเล่มประกอบการสัมมนา, 2548.

ปูนซีเมนต์ไทย, บริษัท, จำกัด (มหาชน). **Competency Management.** เอกสารอัดสำเนาประกอบการอบรม. WWW. Watson Wyatt. Com. 2001.

ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และไพฑูรย์ สินลารัตน์. **ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาจากผลการประชุมระดับโลก.** รายงานการสัมมนาทางวิชาการสู่เส้นทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทยครั้งที่ 4 เรื่อง ศตวรรษใหม่อุดมศึกษาไทย : บทเรียนจากการปฏิรูปอุดมศึกษานานาประเทศ. 4 สิงหาคม 2542. ณ ห้องปริ้นซ์บอลรูม 1 ชั้น 11 โรงแรมปริ้นซ์พาเลซ กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล. **การนำ Competency สู่ภาคปฏิบัติ** วารสารการบริหารตน ปีที่ 21 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนตุลาคม-ธันวาคม. 2543.

พรทิพย์ ดีสมโชค. **แนวคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย : การวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

พลสัณฑ์ โพธิ์ศรีทอง. **รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่องแนวโน้มของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำการในภาครัฐของประเทศไทยในศตวรรษหน้า (พ.ศ. 2540 - 2544).** วิทยาลัยนักบริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. สำนักงาน ก.พ., 2538.

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์. **ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล, การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา : รวมบทความทางวิชาการ.** กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์. **การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา : รวมบทความทางวิชาการ**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. **รายงานผลการศึกษาแผนพัฒนาบุคลากรบนฐานขีดสมรรถนะ : ภายใต้โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สำนักงาน ป.ป.ช.** กรุงเทพมหานคร : ศูนย์บริการวิชาการ. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2547.

มหาวิทยาลัยบูรพา. **บันทึกหลักการและเหตุผลประกอบร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.– : ร่างที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณาแล้ว เรื่องเสร็จที่ 89/2547**. เอกสารอัดสำเนา, 2547.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. **รายงานประจำปี 2549**. กรุงเทพมหานคร. อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับบลิชชิ่ง, 2550.

วัลลภา จันทร์เพ็ญ. **การพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาช่างอุตสาหกรรมตามแนวคิดการปรับพฤติกรรมทางปัญญา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. **รายงานผลการศึกษาแผนพัฒนาบุคลากรบนฐานขีดสมรรถนะ.** กรุงเทพมหานคร : ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.

มัลลี เวชชาชีวะ. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2534.

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. **การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

ศักดา สถาพรวจนา. **การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549

ศึกษาธิการ,กระทรวง. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับพ.ศ.2545** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546.

สวัสดิ์ สุคนธรังสี. **โมเดลการวิจัย : กรณีตัวอย่างทางการบริหาร.** พัฒนบริหารศาสตร์ 17 (เมษายน 2520): 206.

สนธิรัก เทพเรณู. **การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2547.

สมาน อัศวภูมิ. **การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537. สำนักงานปลัดทบวง ทบวงมหาวิทยาลัย. อำนาจอิสระของการบริหารมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2545.

สมาน อัศวภูมิ. **หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล.** กรุงเทพมหานคร : สกายบล็อกและการพิมพ์, 2545.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงานก.พ., **สมรรถนะ(Competency Model) สำหรับภาคราชการพลเรือนไทย**, กรุงเทพมหานคร : สำนักงานก.พ., 2547.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning.** กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนาอินเตอร์พรินท์, 2548.

สุภาพร พิศาลบุตร. **การวิเคราะห์งาน.** กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2545.

สุวิมล ว่องวาณิช. **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.** กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

เสรี ชัดแช้ม. **แบบจำลอง.** ม.ป.ท., 2538. (อัดสำเนา).

สำนักงาน ก.พ., สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. **การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., 2547.

สำนักงาน ก.พ. **การนำ Competency มาใช้ในระบบราชการไทย** เอกสารอัดสำเนาประกอบคำบรรยาย. สำนักงาน ก.พ. มปท.

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, **สำนักงาน ก.พ. การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน: ประสบการณ์จากส่วนราชการนำร่อง.** กรุงเทพมหานคร. สำนักงาน ก.พ., 2547.

อรรณพ จีนะวัฒน์. **การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม.** กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม, 2541.

อุทัย บุญประเสริฐ. **ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล.** (อัดสำเนา), 2546.

อุทัย บุญประเสริฐ. **รูปแบบ ตัวแบบ หรือแบบจำลอง-Model (การสร้าง การพัฒนา และการทดสอบ).** (อัดสำเนา), 2547.

อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน. **โมเดลคืออะไร.** วารสารวิชาการ 1 (มีนาคม 2541): 22-25.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** การอบรมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนระดับสูง, หน้า 1 – 4. กรุงเทพมหานคร : กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2534.

ภาษาอังกฤษ

Adamson, D. **Estate Management.** (Higher Education Management) 1996 (p.136-154)

Bardo, John W., and Hartman, John J. **Urban Sociology : A Systematic Introduction**. U.S.A. : F.E.Peacock Publishers, Inc., 1982.

Barnett, Ronald. **Towards a Higher Education for a New Century**. London : Institute of Education University of London. ,1997.

Bassi, L. J. And Chewny, S. **Benchmarking the Best: In Training and Development**. Vol.51 No.11 November 1907. pp 60-64.

Biddle, B.J., and Thomas, E.S. **Role Theory : Concept and Research**. New York : Academic press, 1979.

Boam, Rozemary & Sparro, Paul, **Designing and Achieving Competency : A Competency-based Approach to Developing People and Organization.** New York : McGraw-Hill book. company, 1992.

Bolt, J.F. **"Developing Three – Dimensional leaders". The Leader of the Future**. New York : Jossey Bass., 1996.

Brown, W.B.and Moberg, D.J. **Organization Theory and Management : A Macro Approach**. New York : John Wiley and Sons, 1980.

Bush, T. **Theories of Education Management**. London : Harper and Row. Publishers. 1988

Cacioppe, Ron. **An Integrated Model and Approach for the Design of Effective Leadership Development Programs**. Leadership and Organization Development Journal, 19/1, (1998) : 44-53.

Cacioppe, Ron. **Leaders Developing Leaders : An Effective Way to Enhance Leadership Development Programs.** Leadership and Organization Development Journal, 19/4, (1998) : 195.

Covey, S.R. **Three Roles of the Leader in the New Paradigm**. In F.

Craniner, S. **Key Management Ideas : Thinking that Change the Management World**. Pitman Publishing. London, 1996.

Daresh, John C. and Playko, Marsha A. **The Professional Development of School Administrators : Reservice, Induction, and Inservice Applications**. Boston : Allyn and Bacon, 1992.

David D. Dubois and William J. Rothwell. **Competency – Based Human Resource Management**. California : Davies – Black Publishing : 2004

Debra G. **"A Manager's Training Film Festival"** Administrative Management 38(7) (July 977) : 25.

Deborah H. Carr, Jerry C. and Martha T. Conklin. **Competencies, Knowledge and Skills of Effective District School Nutrition Directions / Supervisors**. Http : WWW. Obmiss. du/depts./infsmi/information. 1996.

De Simone, R.L. and Harris, D.M. **Human Resource Development**. 2nd ed. Orlando : The Dryden press, 1998.

Dessler, G. **A Framwork for Human Resource Management**. 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall. 2002.

Dopson Sue and McNay, Lan. **Higher Education Management ; The Key Element (n.p)** : 1996 (PP.16-32)

DuBrin. A.J. **Leadership : Research Findings, Practice and Skill**. Englewood Cliffs, NJ : Houghton Miffllin, 1995.

Dugan, L. **Approaches to Training and Development**. Reading. Mass : Addison-Wesley, 1978, P.9.

Eisner, E. **Educational Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions in Education Evaluation**. Journal of Aesthetic Education. 1976.

Etzioni, A. A **Modern Organization**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1964.

Farren, C., and Kaye, B.L. **New Skills for New Leadership Roles**. In F.

Ganesh,S. **Competency Based HRM : A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centre**. New Delhi. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2004.

Ganesh ,S. **Competency Based HRM**. New Delhi : Tata McGraw – Hill. 2004.

Getzel, J.W. and Guba, E.G. **Social Behavior and Administrative Process**. School Review 65 (1957) 423 – 441.

Getzel, J.W. and Guba, **Social Behavior and Administrative Process**. School Review,1959.

Getzels, J.W., Liphaw, J.M., and Campbell, R.F. **Educational Administration and Social Process : Theory Research, Practice Social Process.** : McGraw-Hill, 1984.

Gibson, James L. Ivancevich, John M. and Donnelly, James H. **Organization Behavior Structure Process.** 4thed. Plano. Taxas : Business Publications, 1973.

Gilley, Jerry W. and Eggland, Steven **A. Principles of Human Resource Development** 2nd ed. Cambridge, Mass : Preseus, C 2002.

Good, Carter V.(editor). **Dictionary of Education**. 3rd edition. New York : Kongman, 1973.

H.Kent Baker and Steven R.Holmberg **"Stepping Up to Supervision : Copying with Change"** Supervisory Management 27 (March 1982) : 23.

Hannan, M.T. and Freeman, Jr **"Obstacles to Comparative Study of Organization Effectiveness : Is New Prespective on Organizational Effectiveness"**. Edited by Goodman, Paul S. and Pennings, Johannes M. San Francisco : Jessey – Bass, 1977.

Harbison, F. and Myers, C.A. **Education, Manpower and Economic Growth**. New York : McGraw -Hill, 1964.

Hesselbein ; M. Goldsmith ; and R. Beckhard (eds.), **The Leader of the Future : New Visions, Strategies and Practices for the Next Era.** San Francisco : Jossey-Bass, 1996.

Hoy, K.W. and Miskel, C.G. **Educational Administration** : Theory, Research, Practice. New York : McGraw-Hill International, 1991.

Jeannie Sneed. **Developing Competent Performance : Lying the Foundation. National Food Service Management**. Institute. Division of Applied Research. The University of Southern Mississippi. WWW. Olemiss. Edu/depts./infsmi/information, 1996.

Kaplan, A. **The Conduct of Inquiry : Methodology for Behavioral Science**. San Francisco : Chandler Publishing, 1964.

Katz, D., and Kahn, R.L. **The Social Psychology of Organizations**. 2nded. New York : John Wiley And Sons,1978.

Keeves, P. J. **Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook**. Oxford : Pergamon Press, 1988.

Keeves, P. J. **Model and Model Building Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook.** Oxford : Pergamon Press, 1988

Leonard Nadler and Zeace Nadler. **Development Human Resources** 4th ed. San Francisco, CA : Jossey – Bass, Inc Publishers, 1991.

Maduas, George F., Micheal S. Scriven and Danial L. Stufflebeam. **Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation.** Boston : Khunver – Nijhoft Publishing, 1983.

Malcolm W. Warren. **Training for Results**. Mass : Addision – Wesley. 1969.

Mc Cauley, C.D., Moxley, R.S., & Velsor, E.V. **"Our View of Leadership Development". The Center for Creative Leadership : Handbook of Leadership Development**. San Francisco : Jossey – Bass Publishers, 1998. pp. 1-25.

Milkovich, G.T. and Boundreau, J.W. **Human Resource Management**. 7th ed. Illinois : Irwin, 1994.

Mintzberg, H. **The Nature of Managerial Work**. 8th ed. New York : Harper and Row, 1983.

Nadler, L. **Designing Training Program : The Critical Events Model**. Massachusetts : Addision-Wesley Publishing, 1982.

Nadler, L. **Development Human Resource**. 3rd ed. San Francisco : Jossey – Bass. 1989.

Nanus, B. **Visionary Leadership**. San Francisco : Jossey – Bass, 1996.

Owens, R.G. **Organizational Behavior in Schools**. Englewood Clifts, New Jersey : Prentice-Hall, 1970.

Pace, R. Wayne, Smith, Phillip C. and Mills, Gorden E. **Human Resource development : The Field.** Englwood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1991.

Patricia A. Mc Lagan. **Model for HRD Practice**. Training and Development Journal. September. 1989.

Price, J.L. and Mueller, C.W. **Handbook of Organizational Measurement**. Massachusetts : Pitman Publishing 1986.

Quinn, R.E., et. al. **Becoming a Master Manager : A Competency Framework**. New York : John Wiley and Sons. 1995.

Ray A. Killian. **Human Resource Management**. New York. MACOM. 1989.

Rhoddes, G. **The Encyclopedia of Higher Education, Volume 2 Analytical Perspective**. Pergamon Press, 1992 : 1384-1385.

Rodwell, S. **Managing Educational Change**. London : University of London Institute of Education, 1986.

Rogoff, R.Z. **The Training Wheel : A Simple Model for Instructional Design**. New York : John Wiley & Sons. 1987.

Ross, M.G. **The University the Autonomy of Academic**. New York : Mc Graw – Hill. 1976

Rothwell, W.J. and Kazans, H.C. **Strategic Human Resource Development**. New Jersey : Prentice Hall 1991.

Rothwell, W.J. and Kazans, H.C **Mastering the Instructional Design Process : A Systematic Approach**. San Francisco : Jossey-Bass/PFEIFFER A Wiley Company, 1998.

Rothwell W.J., **Beyond Training and Development : State of the Art Strategies for Enhancing Human Performance.** New York. AMACOM, 1996.

Schein Edgar H. **Organization Psychology**. 2nded. New Jersey : Prentice Hall. 1970.

Seashore, S.E. and Yuchtman, E. **"Factorial Analysis of Organizational Performance".** Administrative Science Quately, 1967

Sherman, Bohlander and Chrudew. **Managing Human Resources** South – Westen Publishing Company Co. Ohio, 1988.

Smith, Elizabeth. **Methodolgy of Theory Construction** : Educology Research Associates. 1988

Smith, R. H., and others. **Management : Making organizations perf**orm. New York : Macmillan, 1980.

Spencer. **Competence at work : Models for Superior Performance**. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1993.

Steers, Rechard, M. Ungson, Gerado R., and Mowdy, Richard T. **Managing Effective Organization : An Introduction.** Boston : Kent Publishing Company, 1985.

Stogdill, R.M. **Handbook of leadership**. New York : Free Press, 1974.

Stoner, A.F. and Wankel, C. **Management** 3rd ed. New Delhi : Prentice – Hall Privated Limited, 1986.

Tossi, H.L. and Carroll, S.J. **Management** 2nd ed. New York : John Wiley and Sons. 1982.

Tracey. W.R. **Designing Training and Development System**. New York : American Management Association, 1984.

Vecchio, Robert P. **Organizational Behavior**. The Dryden Press : New York, 1988.

Wayne, R.M., Robert M. Noe. **Personnel : The Management of Human Resources**. Allyn and Bacon. Boston,1987.

Wentling, T. L. **Planning for Effective Training : A Guide to Curriculum Development**. Rome : FAO,1992.

Willer, D. **Scientific Sociology : Theory and Method**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1968.

Wills, M. **Managing the Training Process : Putting the Basic into Practice**. London : McGraw- Hill, 1993.

Zammuto. R.F. **Assessing Organization Effectiveness, System Change, Adaptation and Strategy**. New York : Albany, State University of New York, 1982.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งข้อมูลการวิจัย

หนังสือขอความร่วมมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ

สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อดีตหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. รองศาสตราจารย์ ดร. คุณวุฒิ คนฉลาด

ผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษานานาชาติสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาและอดีตรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม

หัวหน้าภาคบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ

รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล อาจารย์ประจำหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และ สำเร็จการศึกษาปริญญาเอกสาขาวิชาบริหารการศึกษา

5. ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์

อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และอดีตผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

รายชื่อมหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งข้อมูลการวิจัย

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
4. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
5. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
6. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
7. มหาวิทยาลัยศิลปากร
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ
10. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
11. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
12. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
13. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
14. มหาวิทยาลัยแม่โจ้
15. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
16. มหาวิทยาลัยนเรศวร
17. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
18. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
19. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
20. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
21. มหาวิทยาลัยมหิดล
22. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
23. มหาวิทยาลัยบูรพา
24. มหาวิทยาลัยทักษิณ
25. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
26. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตัวอย่าง

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82710
ที่ ศธ.0512.6(2771)/1291 **วันที่** 4 ธันวาคม 2550
เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารกับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

สำเนา

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1292

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

สำเนา

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1293

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ที่ ศธ 0512.6(2771)/**1294**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

สำเนา

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1295

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

หอสมุดกลาง ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1296

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ด่วนที่สุด

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1297

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ด่วนที่สุด

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1298

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

สำเนา

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1299

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาคุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

สำเนา

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1300

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีสถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

สำเนา

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1301

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1302

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาครุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1303

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ด่วนที่สุด

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1304

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ด่วนที่สุด

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1305

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ด่วนที่สุด

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1306

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ด่วนมาก

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1307

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ด่วนที่สุด

ที่ ศธ 0512.6(2771)/**1308**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ด่วนมาก

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1309

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาครุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1310

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ด่วนมาก

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1311

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

สำเนา

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1312

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาครุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ด่วนมาก

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1313

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ด่วนที่สุด

ที่ ศธ 0512.6(2771)/**1314**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยทักษิณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ด่วนมาก

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1315

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

สำเนา

ที่ ศธ 0512.6(2771)/**1316**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายสมนึก ทองเอี่ยม นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร กับรองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงาน และผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสมนึก ทองเอี่ยม ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)
รองคณบดี
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2710

ภาคผนวก ข.

แบบสอบถามประเมินสมรรถนะทางการบริหาร
ของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

แบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คำชี้แจง

1.แบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยต้องการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับ**ระดับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารหน่วยงานที่จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน**และ**ระดับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ ระดับของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและที่ควรดำเนินการ ข้อเสนอแนะเพื่อความสำเร็จในการการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารหน่วยงาน และประเด็นปัญหาหรือข้อจำกัดในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของ**ผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลระดับสมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์

ตอนที่ 3 ข้อมูลระดับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและที่ควรดำเนินการ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ตอนที่ 5 ประเด็นปัญหาหรือข้อจำกัดในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

โปรดให้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน
ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาผู้บริหารหน่วยงาน
สังกัดสำนักงานอธิการบดี

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับตัวท่านในฐานะผู้ให้ข้อมูล โดยการเติมข้อความลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านและผู้บริหารหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดีเป้าหมายของการให้ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ชื่อหน่วยงาน .....2. มหาวิทยาลัย.....

3. เพศ ☐ (1) ชาย ☐ (2) หญิง

4. อายุ.....ปี 5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานนี้.....ปี

6. ตำแหน่ง.....

7. วุฒิการศึกษาสูงสุด

☐ (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ (2) ปริญญาตรี

☐ (3) ปริญญาโท ☐ (4) ปริญญาเอก

☐ (5) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

8. ผู้บริหารหน่วยงาน..... เป้าหมายของการให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ข้อมูลระดับสมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้มุ่งสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดีซึ่งเป็นระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อให้ได้ ข้อมูล**ระดับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน** และ**ระดับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีมากขึ้น** แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ**ระดับสมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน** และระดับ**สมรรถนะ ทางการบริหารที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้น** ที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดและโปรดตอบทุกข้อ

เกณฑ์ในการพิจารณาให้ข้อมูล มีดังนี้

5 หมายถึง - รายการสมรรถนะทางการบริหารนั้นผู้บริหารหน่วยงานมีอยู่จริง**ระดับมากที่สุด** หรือประมาณ 81 -100 %

- คิดว่ารายการสมรรถนะทางการบริหารนั้น**สำคัญมากที่สุด** หรือ จำเป็นต้องมี และจำเป็นต้องใช้**มากที่สุด**

4 หมายถึง - รายการสมรรถนะทางการบริหารนั้นผู้บริหารหน่วยงานมีอยู่จริง**ระดับมาก** หรือประมาณ 61 - 80 %

- คิดว่ารายการสมรรถนะทางการบริหารนั้น**สำคัญมาก** หรือ จำเป็นต้องมี และจำเป็นต้อง**ใช้มาก**

3 หมายถึง - รายการสมรรถนะทางการบริหารนั้นผู้บริหารหน่วยงานมีอยู่จริง**ระดับปานกลาง** หรือประมาณ 41 - 60 %

- คิดว่ารายการสมรรถนะทางการบริหารนั้น**สำคัญปานกลาง** หรือ จำเป็นต้องมี และต้องใช้**ปานกลาง**

2 หมายถึง - รายการสมรรถนะทางการบริหารนั้นผู้บริหารหน่วยงานมีอยู่จริง**ระดับน้อย** หรือประมาณ 20 - 40 %

- คิดว่ารายการสมรรถนะทางการบริหารนั้น**สำคัญน้อย** หรือ จำเป็นต้องมี และต้องใช้**น้อย**

1 หมายถึง - รายการสมรรถนะทางการบริหารนั้นผู้บริหารหน่วยงานมีอยู่จริง**ระดับน้อยมาก หรือน้อยกว่า** 20 %

- คิดว่ารายการสมรรถนะทางการบริหารนั้น**สำคัญน้อยมาก** หรือ จำเป็นต้องมี และต้องใช้**น้อยมาก**

ระดับสมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้นในสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดีซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน					ระดับที่พึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	ความสามารถใน**การปรับเปลี่ยนแผนงาน**เพื่อการปฏิบัติงาน										
2	ความสามารถใน**การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน**ให้เหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ										
3	ความสามารถใน**การแสดงออกทางพฤติกรรม**อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ										
4	ความสามารถใน**การแสดงออกทางน้ำเสียง**อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ										
5	ความสามารถใน**การพูดโน้มน้าว**ผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ										
6	ความสามารถใน**การเขียนโน้มน้าว**ผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ										
7	ความสามารถใน**การนำเสนอข้อมูลการทำงานของหน่วยงาน**ต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ										

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน					ระดับที่พึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	ความสามารถในการนำเสนอสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ										
9	ความสามารถในการนำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ										
10	ความสามารถในการทำงานได้ตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมงาน										
11	ความสามรถในการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมงาน										
12	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาร่วมกับสมาชิกในทีมงาน										
13	ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีมงาน										
14	ความสามารถในการกระตุ้นสมาชิกในทีมให้การยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม										
15	ความสามารถจูงใจสมาชิกในทีมให้มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของทีม										
16	ความสามารถในการสนับสนุนสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ										
17	ความสามารถในการพัฒนาสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ										

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน					ระดับที่พึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18	ความสามารถใน**การพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเอง**เพื่อความพร้อมในการให้คำแนะนำและเสริมสร้างความเข้าใจในการทำงานให้ผู้อื่น										
19	ความสามารถใน**การให้คำแนะนำ**ผู้อื่นถึงวิธีการในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ										
20	ความสามารถใน**การพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานให้ผู้อื่น**ได้อย่างต่อเนื่อง										
21	ความสามารถใน**การเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน**										
22	ความสามารถใน**การเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน**										
23	ความสามารถใน**การรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน**										
24	ความสามารถใน**การรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน**										
25	ความสามารถในการ**ขอความคิดเห็น**จากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด										
26	ความสามารถใน**การขอความช่วยเหลือ**จาก**บุคคล**ที่เป็นเครือข่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด										
27	ความสามารถใน**การขอความร่วมมือ**จาก**หน่วยงาน**ที่เป็นเครือข่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด										
28	ความสามารถใน**การกำหนดวิสัยทัศน์**การทำงานของหน่วยงาน										

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน					ระดับที่พึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
29	ความสามารถใน**การกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงาน**ของหน่วยงานที่ตอบสนองวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย										
30	ความสามารถใน**การผลักดันให้**บุคลากร**ทำงานได้**ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน										
31	ความสามารถ**ในการจูงใจ**บุคลากรให้ทำงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน										
32	ความสามารถใน**การวิเคราะห์นโยบาย**ของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดแผนงานของหน่วยงาน										
33	ความสามารถใน**การกำหนดแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการทำงาน**เพื่อสนองตอบต่อนโยบายของมหาวิทยาลัย										
34	ความสามารถใน**การกำหนดแนวทางป้องกัน**ปัญหาอันอาจเกิดขึ้นจากการทำงาน										
35	ความสามารถใน**การจัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้**ในการทำงานไว้ล่วงหน้าเพื่อการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมสูงสุด										
36	ความสามารถใน**การนำการเปลี่ยนแปลงที่**ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานมาสู่หน่วยงาน**ได้อย่างเป็นที่ยอมรับ**ของสมาชิกในหน่วยงาน										
37	ความสามารถใน**การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง**ที่ส่งผลกระทบกับหน่วยงาน**ได้อย่างประสบความสำเร็จ**										

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน					ระดับที่พึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
38	ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และพัฒนามาสู่หน่วยงาน										
39	ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง										
40	ความสามารถในการวางแผนการทำงานและใช้ทรัพยากรทางการบริหารได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน										
41	ความสามารถในการดำเนินการตามแผนและใช้ทรัพยากรทางการบริหารในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ										
42	ความสามารถในเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกวิธีการการทำงาน										
43	ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกวิธีการทำงาน										
44	ความสามารถในเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงาน										
45	ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกผลประโยชน์										
46	ความสามารถในการจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นสอดคล้องและยอมรับต่อกรณีเจรจาต่อรอง										
47	ความสามารถในการติดตามงานที่สั่งการไปเพื่อการตรวจสอบสถานภาพการทำงาน										
48	ความสามารถในการกำหนดแหล่งข้อมูลในการติดตามงาน										

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน					ระดับที่พึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
49	ความสามารถใน**การแจ้งผลความก้าวหน้า**ของงานได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง										
50	ความสามารถใน**การแยกประเด็น**ของ**เหตุการณ์**ออกเป็นส่วน ๆ หรือกลุ่มย่อย ๆ										
51	ความสามารถใน**การแยกประเด็นปัญหา**ในการทำงาน										
52	ความสามารถใน**การจัดความเชื่อมโยงกัน**ของประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาอย่างเป็นระบบ										
53	ความสามารถใน**การอธิบายความเชื่อมโยง**ของประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาได้อย่างมีเหตุผล										
54	ความสามารถใน**การเข้าใจสาเหตุ**ของเหตุการณ์ต่าง ๆ และปัญหาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง										
55	ความสามารถใน**การเข้าใจผลกระทบ**ที่เกิดขึ้นของเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างถูกต้อง										
56	ความสามารถใน**การแจกแจงข้อมูล** บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง										
57	ความสามารถใน**การเชื่อมโยงข้อมูล** บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ										

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน					ระดับที่พึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
58	ความสามารถใน**การนำเสนอความคิดใหม่ ๆ** ไปใช้ใน**การปรับปรุง**ประสิทธิภาพการทำงานระดับบุคคลของหน่วยงาน										
59	ความสามารถใน**การนำเสนอความคิดใหม่ ๆ** ไปใช้ใน**การพัฒนา**ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน										
60	ความสามารถใน**การนำเสนอความคิดใหม่ ๆ** ไปใช้ใน**การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน**ของมหาวิทยาลัย										
61	ความสามารถ**การนำเสนอความคิดใหม่ ๆ** ไปใช้ใน**การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน**ของมหาวิทยาลัย										
62	ความ**สนใจและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ** ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน										
63	ความสามารถใน**การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ** ไปใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน										
64	**ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย**ผลงานของหน่วยงาน										
65	ความสามารถใน**การจัดโครงสร้างองค์การ**ของหน่วยงาน										
66	ความสามารถใน**การกำหนดกลยุทธ์**การดำเนินงานของหน่วยงาน										
67	ความสามารถใน**การตอบข้อซักถามข้อมูล**ของหน่วยงานและส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน										

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน					ระดับที่พึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
68	ความสามารถใน**การประเมินสถานการณ์และสภาพการณ์ต่าง ๆ** อย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ										
69	ความสามารถใน**การวิเคราะห์ข้อมูล สาเหตุและทางเลือก**ในการแก้ไขปัญหา**อย่างถูกต้องและรอบคอบ**ก่อนการตัดสินใจ										
70	ความสามารถใน**การวิเคราะห์ปัญหา หรือผลกระทบ**อันอาจเกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ										
71	ความสามารถใน**การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ**อย่างถูกต้องและเป็นระบบ										
72	ความสามารถใน**การแก้ไขปัญหาได้สำเร็จและตัดสินใจได้ถูกต้องเป็นที่ยอมรับ**										
73	ความสามารถในการทำงานให้**ประสบความสำเร็จ**ตามแผนงานที่กำหนด										
74	ความสามารถใน**การแก้ไขปัญหา**และ**ขจัดอุปสรรค**จากการทำงานของ**ตนเอง**										
75	ความสามารถใน**การแก้ไขปัญหา**และ**ขจัดอุปสรรค**จากการทำงานของสมาชิก**ในหน่วยงาน**										
76	ความสามารถใน**การแก้ไขปัญหา**และ**ขจัดอุปสรรค**จากการทำงานของ**ผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง**กับหน่วยงาน										
77	ความสามารถเข้าใจ**ความต้องการและความคาดหวัง**ของผู้รับบริการ										

ที่	รายการสมรรถนะทางการบริหาร	ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน					ระดับที่พึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
78	ความสามารถใน**การแสดงออกถึงพฤติกรรม**การให้บริการได้อย่างเหมาะสม สร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ผู้รับบริการ										
79	ความสมารถใน**การให้บริการได้ตรง**ตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ										
80	ความสามารถใน**การทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นยอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติตาม**										
81	ความสามารถใน**การอ้างอิงประสบการณ์และแนวคิดของผู้รู้**ในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นให้ยอมรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและปฏิบัติตาม										
82	ความสามารถใน**การรักษาคำมั่นสัญญา**ตามข้อผูกพันที่ให้ไว้กับผู้อื่น										
83	ความสามารถในการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง**ตามหลักกฎหมาย**										
84	ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม**ตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม**										
85	ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องเหมาะสม**ตามหลักจรรยาวิชาชีพ**ของตน										

ตอนที่ 3 ข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและที่ควรดำเนินการ

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้ มุ่งสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดีซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อให้ได้ข้อมูล**ระดับของการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ดำเนินการจริงในปัจจุบัน**และ**ระดับที่ควรดำเนินการ**ของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารแต่ละรายการ แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ**ระดับสภาพการดำเนินการจริงในปัจจุบัน** และ**ระดับควรดำเนินการ** ที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดและโปรดตอบทุกข้อ

เกณฑ์ในการพิจารณาให้ข้อมูล มีดังนี้

5 หมายถึง - รายการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารนั้น ผู้บริหารหน่วยงาน **มีการดำเนินการจริงมากที่สุด** หรือประมาณ 81 - 100 %
- คิดว่ารายการนั้น**สำคัญมากที่สุด** หรือ ควรดำเนินการ**มากที่สุด**

4 หมายถึง - รายการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารนั้น ผู้บริหารหน่วยงาน **มีการดำเนินการจริงมาก** หรือประมาณ 61 - 80 %
- คิดว่ารายการนั้น**สำคัญมาก** หรือ ควรดำเนินการ**มาก**

3 หมายถึง - รายการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารนั้น ผู้บริหารหน่วยงาน **มีการดำเนินการปานกลาง** หรือประมาณ 41 - 60 %
- คิดว่ารายการนั้น**สำคัญปานกลาง** หรือ ควรดำเนินการ**ปานกลาง**

2 หมายถึง - รายการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารนั้น ผู้บริหารหน่วยงาน **มีการดำเนินการจริงน้อย**หรือประมาณ 20 - 40 %
- คิดว่ารายการนั้น**สำคัญน้อย** หรือ ควรดำเนินการ**น้อย**

1 หมายถึง - รายการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารนั้น ผู้บริหารหน่วยงาน **มีการดำเนินการจริงน้อยมาก** หรือประมาณน้อยกว่า 20 %
- คิดว่ารายการนั้น**สำคัญน้อยมาก** หรือ ควรดำเนินการ**น้อยมาก**

การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ที่	รายการการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร	ระดับการดำเนินการจริงในปัจจุบัน					ระดับที่ควรดำเนินการ				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	การศึกษาด้วยตนเอง										
2	การเรียนรู้จากการทำงาน										
3	การหมุนเวียนงาน										
4	การอบรมควบคู่กับการทำงาน (On the Job Training : OJT)										
5	การศึกษาดูงาน										
6	การเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรม										
7	การจัดการความรู้ในองค์การ (Knowledge Management : K.M.)										
8	การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ										
9	การทัศนศึกษา										
10	การเข้าโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง										
11	การศึกษาต่อ										
12	อื่น ๆ โปรดระบุ 12.1										
	12.2										
	12.3										
	12.4										
	12.5										

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ข้อเสนอแนะเพื่อ**ความสำเร็จของการดำเนินการการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี**ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

7.....

ตอนที่ 5 ประเด็นเป็นปัญหาหรือข้อจำกัดในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

สิ่งที่คิดว่า**เป็นประเด็นปัญหาหรือข้อจำกัดในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี**ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

7.....

ภาคผนวก ค.

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบรูปแบบ

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารหารศึกษา จำนวน 2 คน คือ

1.รองศาสตราจารย์ ดร. คุณวุฒิ คนฉลาด

ผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษานานาชาติสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาและอดีตรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา

2.พระราชปริยัติวิมล

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นอดีตผู้บริหารมหาวิทยาลัย หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัย
จำนวน 3 คน คือ

1.รองศาสตราจารย์ เชาวน์ มณีวงษ์

อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต "พิบูลบำเพ็ญ" มหาวิทยาลัยบูรพา อดีตหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา อดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสน อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพาและอดีตสมาชิกวุฒิสภาจังหวัดชลบุรี

2.รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อดีตหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.รองศาสตราจารย์ ดร. เรณา พงษ์เรืองพันธุ์

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยบูร

กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน คือ

1.ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม
หัวหน้าภาคบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2. ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์

อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และอดีตผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

กลุ่มที่ 4 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลงานทางวิชาการด้านสมรรถนะ จำนวน 2 คน

1.ศาสตราจารย์ ดร.ชัยพร วิชชาวุธ

อดีตหัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อดีตรองคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรรมการผู้จัดการบริษัท พีทีเอส ฝึกอบรม จำกัด และวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมและสร้างแบบทดสอบสมรรถนะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2.ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ

รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล อาจารย์ประจำหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และ สำเร็จการศึกษาปริญญาเอกสาขาวิชาบริหารการศึกษา

(ร่าง)

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

นายสมนึก ทองเอี่ยม

ร่างรูปแบบนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์การศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2550

(ฉบับร่าง)

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

.....

ผู้วิจัยได้นำเสนอร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ความนำ เป็นส่วนนำหรือบทนำของรูปแบบซึ่งเป็นการอธิบายหลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประกอบด้วย

1. หลักการในการพัฒนารูปแบบ
2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบ

ส่วนที่ 2 สมรรถนะหลักทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา เป็นสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ได้จากการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วยสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา 4 ด้าน คือ

1. ด้านการบริหารคน
2. ด้านความรอบรู้ทางการบริหาร
3. ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
4. ด้านการพัฒนาตนเอง

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร เป็นขั้นตอนของการพัฒนาตามรูปแบบ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เป็นการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทราบว่าตนเองควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารในด้านใดที่กำหนดไว้ใน 4 ด้าน

ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา โดยทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อม 3 ด้าน คือ

1. การเตรียมกลไกการพัฒนา เป็นการเตรียมแนวทาง มาตรการ งบประมาณ บุคลากรและสถานที่ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

2. การเตรียมแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา เป็นการเตรียมความพร้อมหลักสูตร สื่อและนวัตกรรมในการพัฒนาที่หลากหลายในแต่ละรูปแบบ

3. การเตรียมความพร้อมผู้เข้ารับการพัฒนา เป็นการสร้างเจตคติทางบวกและสร้างความพร้อมองค์ความรู้พื้นฐานก่อนเข้ารับการพัฒนา

ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา เป็นการดำเนินการพัฒนาเพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาความเข้าใจ ทักษะ และความชำนาญในสมรรถนะทางการบริหาร โดยมีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน
2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร
3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
4. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง

ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารได้รับการพัฒนาได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่

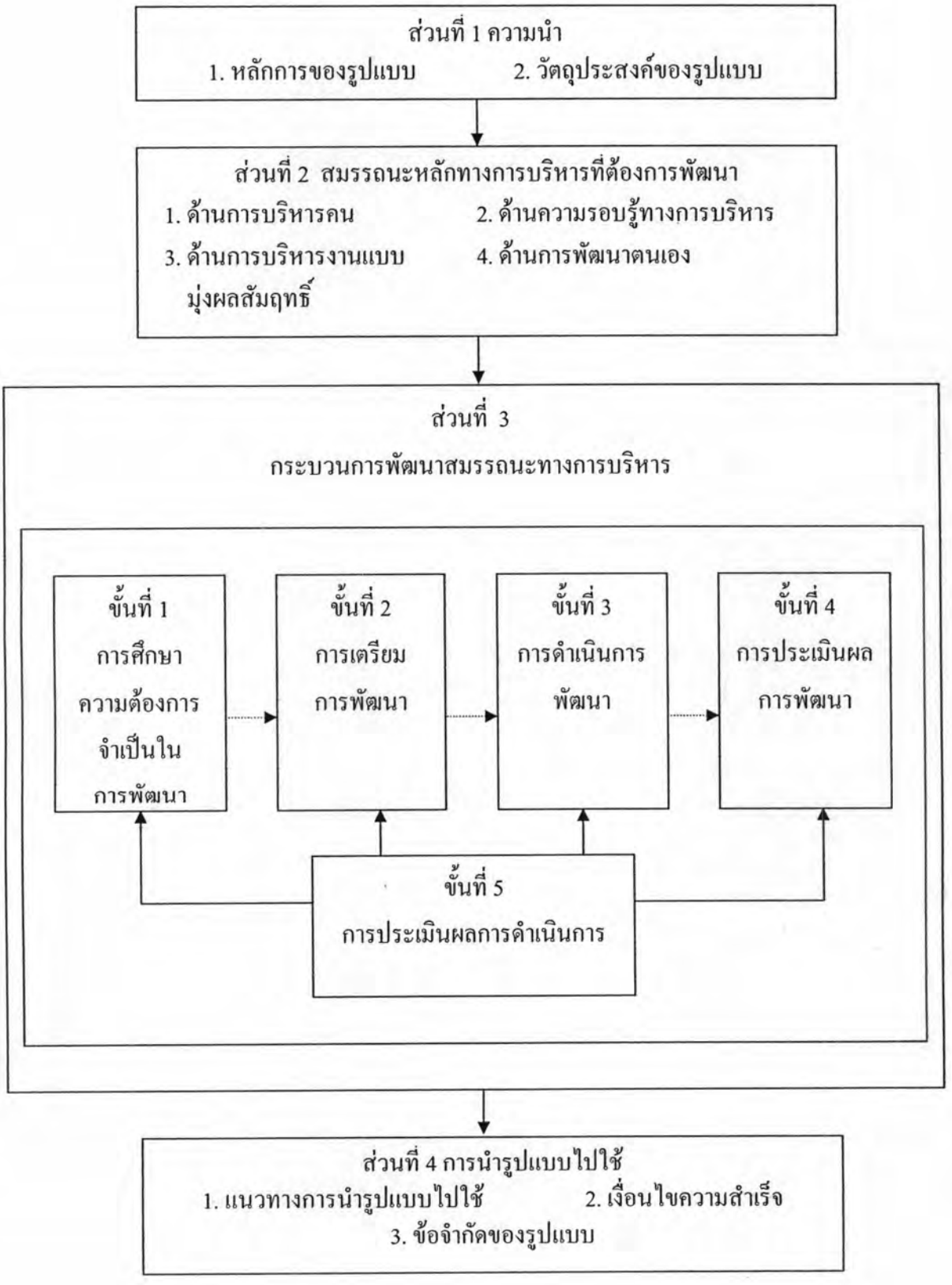
ขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ เป็นการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมดเพื่อการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้ เป็นการทำความเข้าใจและศึกษาแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย

1. แนวทางการนำรูแบไปใช้
2. เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ
3. ข้อจำกัดของรูปแบบ

ส่วนประกอบของรูปแบบดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



ส่วนที่ 1 ความนำ

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

ปัจจุบัน สมรรถนะ (Competency) ในการทำงานของบุคลากรเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน เป็นการเพิ่มคุณค่าในด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในประเทศไทย พบว่ามีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารน้อยมาก โดยเฉพาะการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางการศึกษาวิจัยในบริบทของประเทศไทยและไม่พบว่ามีผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารในตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยและประกอบกับที่ผ่านมามีการนำองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่ได้จากผลการศึกษาวิจัยจากต่างประเทศ มาปรับใช้ ซึ่งอาจไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่เหมาะสมและสามารถใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาถึงการได้มาซึ่งผู้บริหารหน่วยงาน ระดับกลางและนำไปสู่การรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี

หลักการของการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

1. หลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบเป็นหลักการที่เป็นกระบวนการและขั้นตอนของแนวคิดเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด

2. หลักการกำกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีหลักการดังนี้

2.1 สามารถแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างขององค์ประกอบของรูปแบบ

2.2 สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นและสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3 สามารถอธิบายถึงโครงสร้าง กลไก ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

2.4 สามารถนำไปสู่การสร้างความคิดใหม่ ความสัมพันธ์ใหม่ หรือการขยายองค์ความรู้

2.5 มีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบกับทฤษฎีของเรื่องที่ศึกษา

3. คุณลักษณะของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย

3.1 เป็นรูปแบบของแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้น ๆ

3.2แนวคิดของรูปแบบที่ประกอบขึ้นเป็นรูปแบบอยู่ในรูปของหมวดหมู่ที่แสดงความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบ และสามารถติดตามตรวจสอบและประเมินผลได้ทุกองค์ประกอบ

3.3 แนวคิดที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบอยู่บนพื้นฐานหลักการ ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารได้

3.4 รูปแบบจะต้องสามารถติดตามตรวจสอบและประเมินผลได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ในทุกองค์ประกอบ ทุกระบวนการ ทุกขั้นตอนและสามารถวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

1. วัตถุประสงค์ทั่วไป

1.1 เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.2 เพื่อนำเสนอแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปใช้

1.3 เพื่อนำเสนอเงื่อนไขความสำเร็จและข้อจำกัดของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.วัตถุประสงค์เฉพาะ

เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ส่วนที่ 2 สมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา

สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ต้องการพัฒนาเป็นสมรรถนะหลักทางการบริหาร 4 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1) การสื่อสาร 2) การปรับตัวและยืดหยุ่น 3) การทำงานเป็นทีม 4) การสอนงาน 5) การนำทีมงานและ 6) การสร้างเครือข่ายการทำงาน

2. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1) การวางแผนการทำงาน 2) การกำกับติดตามงาน 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและ 5) การเจรจาต่อรอง

3. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 2) การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล 3) ความรู้องค์การ 4) การคิดเชิงวิเคราะห์ 5) การคิดเชิงระบบ 6) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) การมุ่งเน้นเทคโนโลยีและ 8) การมีจิตให้บริการ

4. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร คือ 1) ความมีจริยธรรมและ2) การสร้างศรัทธา

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

การจัดกิจกรรมตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา

ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา

ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนา

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ

ขั้นที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ผู้วิจัยได้ศึกษาความความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และสรุปเนื้อหาสาระของสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ต้องการได้รับการพัฒนา ได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร แต่ละสมรรถนะย่อยทางการบริหารมีเนื้อหาสาระที่ต้องการได้รับการพัฒนา ดังนี้

1.1 สมรรถนะการสื่อสาร เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการพูดโน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 2) ความสามารถในการเขียนโน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 3) ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการและ4) ความสามารถในการนำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

1.2 สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนงานเพื่อการปฏิบัติงาน 2) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ 3) ความสามารถในการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ และ4) ความสามารถในการแสดงออกทางน้ำเสียงอย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ

1.3 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการทำงานได้ตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมงาน 2) ความสามรถในการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมงาน 3) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาร่วมกับสมาชิกในทีมงานและ 4) ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีมงาน

1.4 การสอนงาน เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเองเพื่อความพร้อมในการให้คำแนะนำและเสริมสร้างความเข้าใจในการทำงานให้ผู้อื่น 2) ความสามารถในการให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และ 3) ความสามารถในการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานให้ผู้อื่นได้อย่างต่อเนื่อง

1.5 การนำทีมงาน เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการกระตุ้นสมาชิกในทีมให้ยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม 2) ความสามารถในการจูงใจสมาชิกในทีมให้ยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม 3) ความสามารถในการสนับสนุนสมาชิก ให้ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ4) ความสามารถในการพัฒนาสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 การสร้างเครือข่ายการทำงาน เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน 2) ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน 3) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน 4) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน 5) ความสามารถในการขอความคิดเห็นจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 6) ความสามารถในการขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และ 7) ความสามารถในการขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร แต่ละสมรรถนะย่อยทางการบริหารมีเนื้อหาสาระที่ต้องการได้รับการพัฒนา ดังนี้

2.1 การวางแผนการทำงาน เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดแผนงานของหน่วยงาน 2) ความสามารถในการกำหนดแนวทางวิธีการและกิจกรรมการทำงานเพื่อความสามารถในการสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย 3) ความสามารถในการกำหนดแนวทางป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้นและ 4) ความสามารถในการจัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานไว้ล่วงหน้าเพื่อการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมสูงสุด

2.2 การกำกับติดตามงาน เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการติดตามงานที่สั่งการไปเพื่อตรวจสอบสถานภาพการทำงาน 2) ความสามารถในการกำหนดแหล่งข้อมูลในการติดตามงานและ3)ความสามารถในการแจ้งผลความก้าวหน้าของงานได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง

2.3 การมีวิสัยทัศน์ เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์การทำงานของหน่วยงาน 2) ความสามารถในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานที่ตอบสนองวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย 3) ความสามารถในการผลักดันให้บุคลากรทำงาน

ได้ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและ 4) ความสามารถในการจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน

2.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบกับหน่วยงานได้อย่างเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในหน่วยงาน 2)ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบกับหน่วยงานได้อย่างประสบความสำเร็จ 3) ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และพัฒนามาสู่หน่วยงาน 4) ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง 5) ความสามารถการวางแผนที่ดีและมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานและ6) ความสามารถในการดำเนินการตามแผนและการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

2.5 การเจรจาต่อรอง เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกวิธีการการทำงาน 2) ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกวิธีการทำงาน 3) ความสามารถในการเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงาน 4) ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกผลประโยชน์จากการทำงานและ 5) ความสามารถในการจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นคล้องและยอมรับต่อกรณีเจรจาต่อรอง

3. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 8สมรรถนะย่อยทางการบริหาร แต่ละสมรรถนะย่อยทางการบริหารมีเนื้อหาสาระที่ต้องการได้รับการพัฒนา ดังนี้

3.1 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์และสภาพการณ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ 2) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สาเหตุ และทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างถูกต้องและรอบคอบก่อการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา หรือผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบและ 5) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้สำเร็จและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเป็นที่ยอมรับ

3.2 การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด 2) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของตนเอง 3) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของสมาชิกในหน่วยงาน และ 4) ความสามรถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

3.3 ความรู้องค์การ เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายผลงานของหน่วยงาน 2) ความสามารถในการจัดโครงสร้างองค์การ ของหน่วยงาน 3) ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงาน 4) ความสามรถในการตอบข้อซักถามข้อมูลของหน่วยงานและส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

3.4 การคิดเชิงวิเคราะห์ เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการเข้าใจสาเหตุของเหตุการณ์และปัญหาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง 2) ความสามารถในการเข้าใจผลกระทบที่เกิดขึ้นของเหตุการณ์อย่างถูกต้อง 3) ความสามารถในการแจกแจงข้อมูล บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบและ 4) ความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูล บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ

3.5 การคิดเชิงระบบ เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแยกประเด็นของเหตุการณ์ออกเป็นส่วน ๆ หรือกลุ่มย่อย ๆ 2) ความสามารถในการแยกประเด็นของปัญหาในการทำงาน 3) ความสามารถในการจัดความเชื่อมโยงกันของประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาอย่างเป็นระบบและ 4) ความสามารถในการอธิบายความเชื่อมโยง ของประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาได้อย่างมีเหตุผล

3.6 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานระดับบุคคลของหน่วยงาน 2) ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน 3) ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัยและ4) ความสามารถการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัย

3.7 การมุ่งเน้นเทคโนโลยี เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสนใจและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและ2) ความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

3.8 การมีจิตให้บริการ เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ 2) ความสามารถในแสดงออกถึงพฤติกรรมการให้บริการได้อย่างเหมาะสมสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ผู้รับบริการและ 3) ความสมารถในการให้บริการได้ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

4. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร แต่ละสมรรถนะย่อยทางการบริหารมีเนื้อหาสาระที่ต้องการได้รับการพัฒนา ดังนี้

4.1 ความมีจริยธรรม เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสมตามหลักกฎหมาย 2) ความสามารถในการครองตนและประพฤติตน

อย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมและ 3) ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักจรรยาวิชาชีพของตน

4.2 การสร้างศรัทธา เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่น ยอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติตาม 2) ความสามารถในการอ้างอิงประสบการณ์และแนวคิดของผู้รู้ในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นให้ยอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติตามและ3)ความสามารถในการรักษา คำมั่นสัญญาตามข้อผูกพันที่ให้ไว้กับผู้อื่น

ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

การเตรียมการพัฒนา เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา โดยทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อม 3 ด้าน คือ

1. การเตรียมกลไกการพัฒนา เป็นการเตรียมแนวทาง มาตรการ งบประมาณ บุคลากรและสถานที่ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

มหาวิทยาลัยต้นสังกัดของผู้บริหารระดับกลางกำหนดมาตรการเพื่อเป็นแนวทางเป็นการเตรียมการด้านงบประมาณ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง สถานที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ดังนี้

ก. ให้ทุกหน่วยงานตั้งเป้าหมายการทำงานที่วัดผลได้และมีการประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนดและผลการประเมินส่งผลต่อความดีความชอบของผู้บริหารหน่วยงาน ตามหลักการของข้อตกลงการปฏิบัติงาน

ข. ให้ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยกำหนดกลยุทธ์นโยบายและดำเนินการในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

1. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าและตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นของผู้บริหารระดับกลาง โดย การจัดทำแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้นและเพื่อสะสมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะทางการบริหารเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งงานที่มีความสำคัญมากขึ้น

2. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยดำเนินการให้ผู้บริหารระดับกลางในบังคับบัญชาพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่สามารถรองรับงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและเพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางมีความตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเอง

3. พัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีบทบาทในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและมีความรับผิดชอบในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีสมรรถนะทางการทำงานให้สูงขึ้น

4. กำหนดให้ผู้บริหารระดับกลางสร้างบรรยากาศองค์กรของหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และมหาวิทยาลัยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม

ค. ให้มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณสนับสนุนทางพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

2. การเตรียมแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา เป็นการเตรียมความพร้อมหลักสูตร สื่อและนวัตกรรมในการพัฒนาที่หลากหลายในแต่ละรูปแบบ

หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย มีแนวทางการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ดังนี้

ก. ดำเนินการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางรายบุคคล ตามกรอบเวลาที่กำหนด

ข. จัดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาและส่งผลต่อเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งในส่วนที่เสริมสมรรถนะทางบริหารในการบริหารจัดการหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบันให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคนิคและวิชาชีพและเตรียมความพร้อมแก่ผู้บริหารระดับกลางให้สามารถรองรับงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นในอนาคต

ค. พัฒนาฐานข้อมูลความรู้ของหน่วยงาน สนับสนุนการสร้างบรรยากาศมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. การเตรียมความพร้อมผู้เข้ารับการพัฒนา เป็นการสร้างเจตคติทางบวกและสร้างความพร้อมองค์ความรู้พื้นฐานก่อนเข้ารับการพัฒนา

3.1 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางมีแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ดังนี้

ก. สนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย

ข. สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเองรายบุคคล (Individual Competencies Development Plan : ICDP) และกำกับติดตามผลการพัฒนาตาม ICDP ของผู้บริหารระดับกลาง

ค. สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางในบังคับบัญชาเข้ารับการอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ

3.2 ผู้บริหารระดับกลางแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ดังนี้

ก. ศึกษาแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติของสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้ ในการบริหารจัดการหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยใช้แหล่งการเรียนรู้และสื่อการเรียนรู้

ประเภทต่าง ๆ เช่น เอกสาร ตำรา โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป การใช้บทเรียนโปรแกรมและสื่อประเภทอื่น ๆ

ข. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเองเป็นรายบุคคล (Individual Competencies Development Plan : ICDP) ที่มีความสามารถสอดรับต่อภารกิจของหน่วยงาน เสนอขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา

ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นการสร้างองค์ความรู้อันนำไปสู่การพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญทางการบริหารให้สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์ของการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

1. พัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคนของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. พัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3. พัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4. พัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รูปแบบของการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

รูปแบบที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน

1. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคนของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. เนื้อหาสาระ

สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร แต่ละสมรรถนะย่อยทางการบริหารมีเนื้อหาสาระที่ต้องการได้รับการพัฒนา ดังนี้

1.สมรรถนะการสื่อสาร เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการพูดโน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 2) ความสามารถใน

การเขียนโน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 3) ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการและ4) ความสามารถในการนำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2. สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนงานเพื่อการปฏิบัติงาน 2) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ 3) ความสามารถในการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ และ4) ความสามารถในการแสดงออกทางน้ำเสียงอย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ

3. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการทำงานได้ตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมงาน 2) ความสามรถในการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมงาน 3) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาร่วมกับสมาชิกในทีมงานและ 4) ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีมงาน

4. การสอนงาน เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเองเพื่อความพร้อมในการให้คำแนะนำและเสริมสร้างความเข้าใจในการทำงานให้ผู้อื่น 2) ความสามารถในการให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และ 3) ความสามารถในการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานให้ผู้อื่นได้อย่างต่อเนื่อง

5. การนำทีมงาน เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการกระตุ้นสมาชิกในทีมให้ยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม 2) ความสามารถในการจูงใจสมาชิกในทีมให้ยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม 3) ความสามารถในการสนับสนุนสมาชิก ให้ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ4) ความสามารถในการพัฒนาสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การสร้างเครือข่ายการทำงาน เนื้อหาสาระประกอบด้วย1) ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน 2)ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน 3) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน 4) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน 5) ความสามารถในการขอความคิดเห็นจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 6) ความสามารถในการขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และ 7) ความสามารถในการขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3. แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
1.การกำหนดเป้าหมายการทำงานและประเมินผลสัมฤทธิ์การทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด (Management by Objective : MBO)	1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง	1. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPIs) 2. การจัดทำคำสัญญา หรือ คำรับรองการปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย 3. ดำเนินการสร้างผลงานและสะสมผลงานตาม KPIs ที่ได้ให้คำสัญญาหรือคำรับรองกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย 4. การตรวจสอบและประเมินตนเองในการ ปฏิบัติงานตาม KPIs ของหน่วยงาน 5.จัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (Self assessment report : SAR) 6. คณะกรรมการตรวจประเมินจากภายนอกทำการตรวจประเมินการปฏิบัติงานตามที่ปรากฏใน SAR และจัดทำรายงานผลการตรวจประเมิน 6. ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการทำงานตามผลการประเมิน และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจประเมินจากภายนอก
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	1.การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา	1. กำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในแต่ละช่วงเวลาของรอบปีปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน ตรวจสอบ วัดผลและประเมินผลได้ 2. ผู้บริหารระดับกลางกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภาระงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคลให้ชัดเจนและมี ความสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
		3. ผู้บริหารระดับกลางและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล 4.ผู้บริหารระดับกลางกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยในฐานะผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบ 5. ผู้บริหารระดับกลางประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามเกณฑ์การประเมินผลการทำงานในกรอบระยะเวลาที่กำหนด และหลังผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบเพื่อการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการทำงานและสมรรถนะการทำงาน 6.ผู้บริหารระดับกลางควบคุมและกำกับติดตามการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลงานและสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล
3.สร้างบรรยากาศการเรียนรู้และประสบการณ์การทำงาน	การหมุนเวียนงาน	1.จัดกิจกรรมหรือโครงการการหมุนเวียนงานโดยกำหนดระยะเวลา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้งานระหว่างหน่วยงานย่อย ภายในหน่วยงานด้วยกัน 2. การศึกษาดูงานระหว่างหน่วยงานเพื่อการเพิ่มพูนประสบการณ์ ความรักความภาคภูมิใจในหน่วยงานของตน 3. การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบดำเนินการให้แล้วเสร็จในกำหนดเวลาที่สั้นที่สุด

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
		4. จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา 5. การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน
4.การให้คำแนะนำปรึกษาและสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	การสอนงาน	1. กำหนดภาระงานที่มีความยากและมีความสำคัญให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด 2. กำกับดูแลและพิจารณาความรับผิดชอบ คุณธรรม จริยธรรม และพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระหว่างการทำงานภายใต้ภาวะกดดันและเงื่อนไขต่าง ๆ 3. ให้คำแนะนำปรึกษา และสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน
5.การเข้ารับการฝึกอบรม	การฝึกอบรม	การเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร "การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ด้านการบริหารคน" ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามเนื้อหาสาระของสมรรถนะทางการบริหาร 6 สมรรถนะ คือ (1) สมรรถนะการสื่อสาร (2) สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (3) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (4) สมรรถนะการสอนงาน (5) สมรรถนะการนำทีมงาน (6) สมรรถนะการสร้างเครือข่ายการทำงาน

รูปแบบที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร

1. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. เนื้อหาสาระ

สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร ประกอบด้วย 5สมรรถนะย่อยทางการบริหาร แต่ละสมรรถนะย่อยทางการบริหารมีเนื้อหาสาระที่ต้องการได้รับการพัฒนา ดังนี้

1. การวางแผนการทำงาน เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดแผนงานของหน่วยงาน 2) ความสามารถในการกำหนดแนวทางวิธีการและกิจกรรมการทำงานเพื่อความสามารถในการสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย 3)ความสามารถในการกำหนดแนวทางป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้นและ4) ความสามารถในการจัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานไว้ล่วงหน้าเพื่อการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมสูงสุด

2.การกำกับติดตามงาน เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการติดตามงานที่สั่งการไปเพื่อตรวจสอบสถานภาพการทำงาน 2) ความสามารถในการกำหนดแหล่งข้อมูลในการติดตามงานและ3)ความสามารถในการแจ้งผลความก้าวหน้าของงานได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง

3. การมีวิสัยทัศน์ เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์การทำงานของหน่วยงาน 2) ความสามารถในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานที่ตอบสนองวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย 3) ความสามารถในการผลักดันให้บุคลากรทำงานได้ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและ4) ความสามารถในการจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบกับหน่วยงานได้อย่างเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในหน่วยงาน 2) ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบกับหน่วยงานได้อย่างประสบความสำเร็จ 3) ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และพัฒนามาสู่หน่วยงาน 4) ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง 5) ความสามารถการวางแผนที่ดี และมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานและ6) ความสามารถในการดำเนินการตามแผนและการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

5. การเจรจาต่อรอง เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกวิธีการการทำงาน 2) ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกวิธีการทำงาน 3) ความสามารถในการเจรจาต่อรองกำหนดทางเลือกผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงาน 4) ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางเลือกผลประโยชน์จากการทำงานและ 5) ความสามารถในการจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นคล้องและยอมรับต่อกรณีเจรจาต่อรอง

3.แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
1.ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างบรรยากาศหน่วยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO	การจัดการความรู้ของหน่วยงาน (Knowledge Management : K.M.)	1.กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานและตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงาน 2.รวบรวมและแสวงหาองค์ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ในลักษณะของเอกสาร หลักฐาน และตำรา แล้วจัดจำแนกหมวดหมู่ขององค์ความรู้ เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและเรียกใช้องค์ความรู้ 3.จัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการนำองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Implicit Knowledge) ให้เรียบเรียงจัดทำออกมาเป็นเอกสาร ตำรา และหลักฐานอ้างอิงเพื่อการจัดเก็บและเรียกใช้ประกอบการทำงาน 4.จัดทำคลังผู้รู้ (Guru) และสร้างวิทยากรผู้มีองค์ความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในลักษณะของการให้ผู้รู้ "เป็นที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงาน" 5.การจัดทำแผนปฏิบัติการการอบรมความรู้และเผยแพร่ความรู้ประกอบการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร 6.ตรวจสอบและประเมินผลการใช้องค์ความรู้ประกอบการปฏิบัติของบุคลากรในหน่วยงาน

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
2.มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร	การจัดทำแผนงานและโครงการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร	1. กำหนดให้ผู้บริหารระดับกลางเสนอขอตั้งงบประมาณเพื่อการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ 2. กำหนดให้ผู้บริหารระดับกลางและบุคลากรแต่ละคนมีสิทธิเบิกค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานที่ตนสังกัดเพื่อการพัฒนาตนเองตาม ICDP ในอัตราไม่เกินร้อยละของเงินเดือนหรือค่าจ้างของบุคลากรตามที่หน่วยงานกำหนด 3.สนับสนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการอบรมและพัฒนาของมหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร
3.พัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน	1.จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	1. การทบทวน ตรวจสอบ และกำหนดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมของหน่วยงาน 2. กำหนดคุณลักษณะ และเงื่อนไขการคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในโครงสร้างองค์การของหน่วยงาน 3. จัดทำแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ขั้นพื้นฐาน และสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้ในการทำหน้าที่ในตำแหน่งงาน 4. กำหนดให้บุคลากรเป้าหมายเข้ารับการพัฒนา ตามแผนการพัฒนา

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
	2.การมอบหมายงานให้ดำเนินการ	1. จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง 2.การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน 3.การมอบหมายงานให้ผู้บริหารระดับกลางรับผิดชอบดำเนินการให้แล้วเสร็จในกำหนดเวลาที่กำหนด
2. สนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (Individual Competencies Development Plan : ICDP)	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. กำหนดสมรรถนะย่อยทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา 2. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณา 3. ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารตามแผนการพัฒนาด้วยตนเอง 4. ผู้บังคับบัญชากำกับติดตามการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางเป็นระยะ ๆ ตามระยะเวลาที่กำหนด
3.การให้คำแนะนำปรึกษาและสอนงานแก่ผู้บริหารระดับกลาง	1.การสอนงาน 2.การฝึกอบรมควบคู่กับการปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT)	1. ผู้บังคับบัญชากำหนดภาระงานที่มีความยากและมีความสำคัญให้ผู้บริหารระดับกลางรับผิดชอบดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด 2. ผู้บังคับบัญชากำกับดูแลและพิจารณาความรับผิดชอบคุณธรรม จริยธรรม และพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในระหว่างการทำงานภายใต้ภาวะกดดันและเงื่อนไขต่าง ๆ

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
		3. ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำปรึกษา และสอนงานแก่ผู้บริหารระดับกลางเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน 4.ผู้บังคับบัญชาให้ผู้บริหารระดับกลางสรุปบทเรียนและการเรียนรู้ภายหลังเสร็จสิ้นดำเนินการในภาระงานที่ยากและมีความสำคัญทุกครั้ง 5. ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้บริหารระดับกลางเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาตนเองประกอบด้วยประเด็นพิจารณา คือ 5.1 สิ่งที่ทำได้ดีเป็นที่น่าพอใจแล้ว 5.2 สิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น 5.3 สิ่งที่จะต้องหาทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน 5.4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
4. ส่งเสริมให้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของหน่วยงาน	การเรียนรู้จากการทำงาน	1. ผู้บริหารระดับกลางทบทวนและตรวจสอบภาระงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน 2. ผู้บริหารระดับกลางสรุปภาระงานจำเป็นต้องมี และต้องใช้คู่มือประกอบการปฏิบัติงาน 3.ผู้บริหารระดับกลางจัดทำร่างคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละภาระงาน 4. ผู้บริหารระดับกลางทดลองใช้ร่างคู่มือการปฏิบัติงานและเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อดีและจุดบกพร่องของร่างคู่มือการปฏิบัติงาน 5. ผู้บริหารระดับกลางแก้ไขปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้ใช้เป็นคู่มือที่สามารถใช้ประกอบการปฏิบัติงานได้จริง

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
5. การเข้ารับการฝึกอบรม	การฝึกอบรม	การเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร "การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร" ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามเนื้อหาสาระของ สมรรถนะทางการบริหาร 5 สมรรถนะ คือ (1) สมรรถนะการวางแผนการทำงาน (2) สมรรถนะการกำกับติดตามงาน (3) สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (4) สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง (5) สมรรถนะการเจรจาต่อรอง

รูปแบบที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. เนื้อหาสาระ

สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร แต่ละสมรรถนะย่อยทางการบริหารมีเนื้อหาสาระที่ต้องการได้รับการพัฒนา ดังนี้

3.1 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์และสภาพการณ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ 2) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สาเหตุ และทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างถูกต้องและรอบคอบก่อการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา หรือผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบและ 5) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้สำเร็จและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเป็นที่ยอมรับ

3.2 การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด 2) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของตนเอง 3) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของสมาชิกในหน่วยงาน และ 4) ความสามรถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

3.3 ความรู้องค์การ เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายผลงานของหน่วยงาน 2) ความสามารถในการจัดโครงสร้างองค์การ ของหน่วยงาน 3) ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงาน 4) ความสามารถในการตอบข้อซักถามข้อมูลของหน่วยงานและส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

3.4 การคิดเชิงวิเคราะห์ เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการเข้าใจสาเหตุของเหตุการณ์และปัญหาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง 2) ความสามารถในการเข้าใจผลกระทบที่เกิดขึ้นของเหตุการณ์อย่างถูกต้อง 3) ความสามารถในการแจกแจงข้อมูล บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบและ 4) ความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูล บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ

3.5 การคิดเชิงระบบ เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแยกประเด็นของเหตุการณ์ออกเป็นส่วน ๆ หรือกลุ่มย่อย ๆ 2) ความสามารถในการแยกประเด็นของปัญหาในการทำงาน 3) ความสามารถในการจัดความเชื่อมโยงกันของประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาอย่างเป็นระบบและ 4) ความสามารถในการอธิบายความเชื่อมโยง ของประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาได้อย่างมีเหตุผล

3.6 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานระดับบุคคลของหน่วยงาน 2) ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน 3) ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัยและ 4) ความสามารถการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัย

3.7 การมุ่งเน้นเทคโนโลยี เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสนใจและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและ 2) ความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

3.8 การมีจิตให้บริการ เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ 2) ความสามารถในแสดงออกถึงพฤติกรรมการให้บริการได้อย่างเหมาะสมสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ผู้รับบริการและ 3) ความสมารถในการให้บริการได้ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

3. แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
1. การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (Individual Competencies Development Plan : ICDP)	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. กำหนดสมรรถนะย่อยทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา 2. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณา 3. ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารตามแผนการพัฒนาด้วยตนเอง 4. ผู้บังคับบัญชากำกับติดตามการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางเป็นระยะ ๆ ตามระยะเวลาที่กำหนด
2.จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของหน่วยงาน	การเรียนรู้จากการทำงาน	1. ผู้บริหารระดับกลางทบทวนและตรวจสอบภาระงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน 2. ผู้บริหารระดับกลางสรุปภาระงานที่จำเป็นต้องมี และต้องใช้คู่มือประกอบการปฏิบัติงาน 3.ผู้บริหารระดับกลางจัดทำร่างคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละภาระงาน 4. ผู้บริหารระดับกลางทดลองใช้ร่างคู่มือการปฏิบัติงานและเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อดีและจุดบกพร่องของร่างคู่มือการปฏิบัติงาน 5. ผู้บริหารระดับกลางแก้ไขปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้ใช้เป็นคู่มือที่สามารถใช้ประกอบการปฏิบัติงานได้จริง

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
3.การกำหนดเป้าหมายการทำงานและประเมินผลสัมฤทธิ์การทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด (Management by Objective : MBO)	การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง	1. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPIs) 2. การจัดทำคำสัญญา หรือ คำรับรองการปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย 3. ดำเนินการสร้างผลงานและสะสมผลงานตาม KPIs ที่ได้ให้คำสัญญาหรือคำรับรองกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย 4. การตรวจสอบและประเมินตนเองในการปฏิบัติงานตาม KPIs ของหน่วยงาน 5.จัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (Self assessment report : SAR) 6. คณะกรรมการตรวจประเมินจากภายนอกทำการตรวจประเมินการปฏิบัติงานตามที่ปรากฏใน SAR และจัดทำรายงานผลการตรวจประเมิน 6. ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการทำงานตามผลการประเมิน และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจประเมินจากภายนอก
4. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา	1. กำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในแต่ละช่วงเวลาของรอบปีปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน ตรวจสอบ วัดผล และประเมินผลได้

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
5. การเข้ารับการฝึกอบรม	การฝึกอบรม	การเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร "การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์" ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามเนื้อหาสาระของ สมรรถนะทางการบริหาร 8 สมรรถนะ คือ (1) สมรรถนะ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (2) สมรรถนะการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล (3) สมรรถนะความรู้องค์การ (4) สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์ (5) สมรรถนะการคิดเชิงระบบ (5) สมรรถนะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (5) สมรรถนะการมุ่งเน้นเทคโนโลยี (5) สมรรถนะการมีจิตให้บริการ

รูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านพัฒนาตนเอง

1. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. เนื้อหาสาระ

สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร แต่ละสมรรถนะย่อยทางการบริหารมีเนื้อหาสาระที่ต้องการได้รับการพัฒนา ดังนี้

4.1 ความมีจริยธรรม เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสมตามหลักกฎหมาย 2) ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมและ3) ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักจรรยาวิชาชีพของตน

4.2 การสร้างศรัทธา เนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่น ยอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติตาม 2) ความสามารถในการอ้างอิงประสบการณ์และแนวคิดของผู้รู้ในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นให้ยอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติตามและ 3) ความสามารถในการรักษา คำมั่นสัญญาตามข้อผูกพันที่ให้ไว้กับผู้อื่น

3. แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
1.การกำหนดเป้าหมายการทำงานและประเมินผลสัมฤทธิ์การทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด (Management by Objective : MBO)	1.การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง	1. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPIs) 2. การจัดทำคำสัญญา หรือ คำรับรองการปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย 3. ดำเนินการสร้างผลงานและสะสมผลงานตาม KPIs ที่ได้ให้คำสัญญาหรือคำรับรองกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย 4. การตรวจสอบและประเมินตนเองในการปฏิบัติงานตาม KPIs ของหน่วยงาน 5.จัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (Self assessment report : SAR) 6. คณะกรรมการตรวจประเมินจากภายนอกทำการตรวจประเมินการปฏิบัติงานตามที่ปรากฏในSAR และจัดทำรายงานผลการตรวจประเมิน 6. ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการทำงานตามผลการประเมิน และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจประเมินจากภายนอก

แนวทางการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
2.การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเองเป็นรายบุคคล (Individual Competencies Development Plan : ICDP	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. กำหนดสมรรถนะย่อยทางการบริหารที่ต้องการพัฒนา 2.จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกลาง 3. เสนอแผนพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารหลักด้านการพัฒนาตนเองให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบ 4.ผู้บริหารระดับกลางดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนปฏิบัติการ
3.การเข้ารับการฝึกอบรม	การฝึกอบรม	การเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร "การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง" ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามเนื้อหาสาระของสมรรถนะทางการบริหาร 2 สมรรถนะ คือ (1) สมรรถนะ ความมีจริยธรรม (2) สมรรถนะการสร้างศรัทธา

ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดำเนินการประเมินผล ดังนี้

1. ประเมินผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลางเป็นรายบุคคล

2. ประเมินผลความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง

3. ประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามหลักสูตรการฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารแต่ละหลักสูตร

4. ประเมินผลผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางตามตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ เป็นการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมดเพื่อจะได้ทราบว่ามีกระบวนการและขั้นตอนใดควรปรับปรุง แก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

1. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

1. มหาวิทยาลัยประกาศเป็นนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางตามแนวทางที่กำหนด

2. มหาวิทยาลัยกำหนดมาตรการการจูงใจแต่ผู้บริหารระดับกลางมีสัมฤทธิผลของการบริหารจัดการภาระงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย มาตรการจูงใจอย่างน้อย 4 ประการ คือ

2.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

2.2 การเลื่อนตำแหน่งสู่ตำแหน่งที่มีความสำคัญในระดับที่สูงขึ้น

2.3 การจัดสรรเงินรางวัลการปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี

2.4 สิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่ได้รับจากการรับรองมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาระงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. หน่วยงานรับผิดชอบอบรมและพัฒนา จัดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารอย่างน้อย 4 หลักสูตร ประกอบด้วย

3.1 หลักสูตร "การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ด้านการบริหารคน"

3.2 หลักสูตร "การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร"

3.3 หลักสูตร "การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์"

3.4 หลักสูตร "การพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง"

4. ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ทำหน้าที่กำกับดูแลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางอย่างใกล้ชิด ตามแนวทางทีกำหนด โดยให้ความสำคัญต่อผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน คือ 1 ด้านการบริหาร 2.ด้านความรอบรู้ทางการบริหาร 3.ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 4.ด้านการพัฒนาตนเอง

5. ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง กำกับติดตามผลการบริหารจัดการภาระงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง อันเป็นผลมาจากสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

6. ผู้บริหารระดับกลางดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเอง (Individual Competencies Development Plan : ICDP) เพื่อยกระดับสมรรถนะหลักทางการบริหารทั้ง 4 ด้าน คือ 1. ด้านการบริหาร 2. ด้านความรอบรู้ทางการบริหาร 3.ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 4. ด้านการพัฒนาตนเอง

2. เงื่อนไขความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้

1. ในส่วนของมหาวิทยาลัย

1.1 ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางโดยการกำหนดเป็นนโยบายสำคัญ หรือกำหนดเป็นมาตรการสำคัญในกิจกรรมการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

1.2 ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยใช้ผลการประเมินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางเป็นมาตรการในการจูงใจอย่างน้อย 4 ประการ คือ

(1) การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

(2) การเลื่อนตำแหน่งสู่ตำแหน่งที่มีความสำคัญในระดับที่สูงขึ้น

(3) การจัดสรรเงินรางวัลการปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี

(4) สิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่ได้รับจากการรับรองมาตรฐานและคุณภาพการบริหาร

2. ในส่วนของหน่วยฝึกอบรมและพัฒนา

2.1 จัดทำแผนปฏิบัติการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารทั้ง 4 หลักสูตร คือ

หลักสูตรที่ 1 หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน

หลักสูตรที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร.ด้านความรอบรู้ทางการบริหาร

หลักสูตรที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

หลักสูตรที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง

2.2 ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามหลักสูตรต้องมีความเข้มงวด กำกับ ดูแลกระบวนการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างครบถ้วน มีความสมบูรณ์ในทุกกระบวนการ และมิให้ปรากฏข้อบกพร่องใด ๆ ทั้งในส่วนของผู้ดำเนินงานจัดการฝึกอบรมและพัฒนาผู้เข้ารับการอบรมและพัฒนาและส่วนที่เกี่ยวข้อง

3. ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง

3.1 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ทำหน้าที่กำกับดูแลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางอย่างใกล้ชิด ตามแนวทางที่กำหนด โดยให้ความสำคัญต่อผล

การพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน คือ 1. ด้านการบริหาร 2. ด้านความรอบรู้ทางการบริหาร 3. ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 4. ด้านการพัฒนาตนเอง

3.2 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง กำกับติดตามผลการบริหารจัดการภาระงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง อันเป็นผลมาจากสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

4. ผู้บริหารระดับกลาง

4.1 เคร่งครัดและเข้มงวดกับตนเองในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองตามแผนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (ICDP) ของตนเอง

4.2 รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหารจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเอง อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง

3. ข้อจำกัดของรูปแบบ

1. ในส่วนของมหาวิทยาลัย

1.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องนำผลการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับกลางที่มั่นใจว่าเกิดจากการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารมาใช้ประกอบการพิจารณาดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง

2. ในส่วนของหน่วยงานรับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนา

2.1 มหาวิทยาลัยหลายแห่งขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถรับผิดชอบผลงานการจัดฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

2.2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางจะไม่สัมฤทธิ์ผลหากการดำเนินงานการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารขาดความต่อเนื่องไม่เป็นระบบ หรือขาดการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย

3. ในส่วนของผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางหากละเลยการควบคุม กำกับติดตามการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารอาจก่อให้เกิดความไม่กระตือรือร้นต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกลาง

4. ในส่วนของผู้บริหารระดับกลาง

4.1 ภาระงานในหน้าที่มีมากทำให้มีข้อจำกัดของเวลาในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเอง

4.2 ผู้บริหารระดับกลางไม่สนใจที่จะพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของตนเอง ด้วยความเชื่อว่า “อยู่อย่างนี้ก็ดีอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องหาภาระมาเพิ่มให้กับตนเอง”

แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ขณะนี้กำลังดำเนินการวิจัยขั้นของการตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

2. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้อ่านเอกสารร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยได้เสนอให้พิจารณาแล้วได้โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ ต่อร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยจะได้มาขอรับคืนด้วยตนเองในโอกาสต่อไป

3. แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปใช้ในการพัฒนาและการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้เพียงใด

4. ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านผู้ทรงคุณวุฒิมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก แต่ความเห็นของท่านเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่จะทำให้งานวิจัยชิ้นนี้มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านได้ กรุณาให้เวลาอนุเคราะห์พิจารณาและให้ความคิดเห็นต่อร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ข้อมูลนิสิต
นายสมนึก ทองเอี่ยม
นิสิตครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่ทำงาน มหาวิทยาลัยบูรพา ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
โทรศัพท์ 0-3839 -0520 ,0-3874-5794

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างให้สมบูรณ์

1. ชื่อ-สกุล .....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

   ปริญญา.....สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งทางวิชาการปัจจุบัน.....
4. ตำแหน่งทางการบริหารปัจจุบัน.....
5. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปใช้

คำชี้แจง โปรดศึกษา(ร่าง)รูปแบบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แล้วโปรดประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ ว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้เพียงใด โดยขอให้ท่านเลือกเครื่องหมาย / ลงในช่องหมายเลข 1 – 5 ซึ่งมีความหมายดังนี้

ความเหมาะสม หมายถึง ความมีคุณค่า / ความมีประโยชน์ / ความสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาได้

ความเหมาะสม	5	คือ เหมาะสมอย่างยิ่ง
	4	คือ เหมาะสมมาก
	3	คือ เหมาะสมปานกลาง
	2	คือ เหมาะสมน้อย
	1	คือ ไม่เหมาะสม

ความเป็นไปได้ หมายถึง การมีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาจริง

ความเป็นไปได้	5	คือ เป็นไปได้มากที่สุด
	4	คือ เป็นไปได้มาก
	3	คือ เป็นไปได้ปานกลาง
	2	คือ เป็นไปได้น้อย
	1	คือ เป็นไปไม่ได้

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ 1. หลักการของรูปแบบ										
2.วัตถุประสงค์ของรูปแบบ										
3. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร										
4. การเตรียมการพัฒนาเตรียมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร										
5. การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร										
6. การประเมินผลการพัฒนาการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร										
7. การจัดลำดับโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบ										
การบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 1. การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน										
1.1 สมรรถนะการสื่อสาร										
1.2 สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น										
1.3 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม										
1.4 สมรรถนะการสอนงาน										
1.5 สมรรถนะการนำทีมงาน										
1.6 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายการทำงาน										

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหาร										
2.1 สมรรถนะการวางแผนงาน										
2.2 สมรรถนะการกำกับติดตามงาน										
2.3 สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์										
2.4 สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง										
2.5 สมรรถนะการเจรจาต่อรอง										
3. การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์										
3.1 สมรรถนะการแก้ปัญหาและการ ตัดสินใจ										
3.2 สมรรถนะการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล										
3.3 สมรรถนะความรู้องค์การ										
3.4 สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์										
3.5 สมรรถนะการคิดเชิงระบบ										
3.6 สมรรถนะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์										
3.7 สมรรถนะการมุ่งเน้นเทคโนโลยี										
3.8 สมรรถนะการมีจิตให้บริการ										
4. การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง										
4.1สมรรถนะความมีจริยธรรม										
4.2สมรรถนะการสร้างศรัทธา										

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด

ความเหมาะสม หมายถึง ความมีคุณค่า / มีประโยชน์ / ความสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาได้และมีความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้จริง

ความเป็นไปได้ หมายถึง การมีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาจริง

1. ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความเหมาะสมเพียงใด

[ ] เหมาะสม [ ] ไม่เหมาะสม

โปรดระบุเหตุผลสนับสนุน.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็น

2.1 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 ข้อจำกัดของการนำรูปแบบไปใช้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 สิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.4 ข้อเสนอแนะทั่ว ๆ ไปเพื่อความสมบูรณ์ของรูปแบบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้วิจัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายสมนึก ทองเอี่ยม เกิดวันที่ 7 มกราคม 2498 ที่ตำบลท่าทราย อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก สำเร็จการศึกษา ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2519 การศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน จังหวัดชลบุรี ปีการศึกษา 2522 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2528 และเข้าศึกษาปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2546 ปัจจุบันปฏิบัติราชการตำแหน่งนักวิชาการศึกษา กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา