

บทที่ 1

บทนำ



## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) มาตรา 36 กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลมีทางเลือกได้ 2 ทาง คือ เป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ โดยให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งมหาวิทยาลัยนั้น จากบทบัญญัติในมาตรา 36 ดังกล่าว ได้ก่อให้เกิด คำว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ซึ่งหมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการที่สามารถพัฒนาระบบบริหารของตนเองให้สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย มีความเบ็ดเสร็จในตัว ลักษณะนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Autonomy” หมายถึง ความเป็นอิสระ ความเป็นอิสระที่ต้องไม่ถูกกำกับและตรวจสอบโดยกลไกของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยมี 2 ประเภท ประเภทแรก คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งก่อตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีจำนวน 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ประเภทที่สอง คือ การพัฒนามหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการซึ่งได้พัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเรียบร้อยแล้ว จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและอยู่ระหว่างดำเนินการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอีกจำนวน 20 แห่ง

หลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ เป็นหน่วยงานของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับของรัฐ โดยกระทรวงศึกษาธิการและเป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินตามพระราชบัญญัติงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาได้ การบริหารต่าง ๆ จะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่และควรมีอิสระในการบริหารงานด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน และการบริหารวิชาการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ การบริหารงานบุคคล สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบการบริหารงานบุคคลซึ่งรวมถึงการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพ้นจากตำแหน่ง การได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เงินเดือนและค่าตอบแทน การวางแผน

อัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากรและอื่นๆ การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบบริหารการเงิน การงบประมาณซึ่งรวมถึง การวางแผน การจัดหา การจัดสรรและการใช้ทรัพยากร การกำหนดระเบียบวิธีและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดหา การจัดสรรและการใช้ทรัพยากร ทั้งงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ และการบริหารวิชาการ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการอนุมัติหลักสูตร การเปิดสอนหลักสูตร การจัดตั้ง ขุนเล็กหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาและการดำเนินการทางวิชาการอื่น ๆ ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการและความสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานทางวิชาการของหน่วยงานกลาง ( สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, อนุสารอุดมศึกษา ฉบับที่ 342: 2549 หน้า 3 และ 7 )

อย่างไรก็ดีการพัฒนากระบวนบริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ ไปเป็นระบบบริหารที่มีใช้ส่วนราชการ มีประเด็นที่เป็นจุดอ่อนที่ควรพิจารณา ดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบราชการมานานอาจทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อย มีจิตใจผูกติดอยู่กับระบบราชการ คือ มีความคิดที่ยึดติดกับระเบียบจนคิดว่ากฎระเบียบสำคัญกว่าจุดมุ่งหมายและหากคนเหล่านี้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมได้ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในลักษณะที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) การปรับเปลี่ยนสถานภาพบุคลากรไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย อาจทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพหากเปรียบเทียบกับระบบราชการซึ่งเป็นระบบที่มีความมั่นคงมาก 3) การที่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนดกฎเกณฑ์หรือระเบียบในเรื่องต่าง ๆ เอง หากมีความแตกต่างกันมากอาจทำให้เกิดการแข่งขันสูง 4) การกำหนดให้การทำงานทุกอย่างสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด หากสภามหาวิทยาลัยไม่เข้มแข็งก็จะทำให้การทำงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบความสำเร็จได้และ 5) ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อาจนำมาซึ่งทัศนคติเชิงลบ เช่น รัฐไม่ให้งบประมาณสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคิดค่าเล่าเรียนแพง, ผู้มีฐานะดีเท่านั้นจึงจะได้เรียนและมีการสอนเฉพาะวิชาที่เป็นความต้องการของตลาด เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, อนุสารอุดมศึกษา ฉบับที่ 342: 2549 หน้า 14 )

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศมาตรฐานอุดมศึกษา ลงวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ.2549 โดยประกาศกำหนดมาตรฐานด้านการบริหารจัดการอุดมศึกษาให้มีการบริหารจัดการอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลโดยคำนึงถึงความเป็นอิสระทางวิชาการ มีตัวบ่งชี้ 3 ประการคือ 1) มีการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระทางวิชาการ 2) มีการบริหารจัดการทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คล่องตัว

โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการจัดการศึกษาผ่านระบบและวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม คุ่มค่าและ คุ่มทุนและ 3) มีระบบประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, อนุสารอุดมศึกษา ฉบับที่ 338: 2549 หน้า 8 )

ความพยายามในการปรับเปลี่ยนระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเพื่อให้เป็นไปตามหลักการ และสาระสำคัญของอุดมคติในการก่อตั้งมหาวิทยาลัยตามหลักสากล สิ่งที่พึงพิจารณาระหว่าง การดำเนินการไปสู่ความเป็นอุดมคติ คือการพิจารณา วิเคราะห์และสังเคราะห์สิ่งที่เป็นอย่างจริงใน ปัจจุบันเพื่อการดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาวิธีการดำเนินงานหรือกิจกรรมในบริบทของ มหาวิทยาลัยซึ่งจะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพปัจจุบันไปสู่ความเป็นอุดมคติที่เป็นจริงต่อไป บริบทที่น่าจะนำมาพิจารณาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาคือการดำเนินงานตามภารกิจด้าน ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยซึ่งถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่งต่อความเป็นอุดมคติที่เป็นจริงของ มหาวิทยาลัย

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นการดำเนินการของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย คณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนักและศูนย์ หน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย คือ การทำหน้าที่ในการสอน การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการให้บริการทางวิชาการ บุคลากรผู้ทำหน้าที่ดำเนินงาน แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ประเภท สาย ก. คือ บุคลากรที่เป็นคณาจารย์ประกอบด้วยผู้ดำรงตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์และอาจารย์ ประเภทสาย ข. คือ บุคลากรที่ทำหน้าที่ สนับสนุนและช่วยวิชาการ ประกอบด้วยผู้ทำหน้าที่ในตำแหน่ง บรรณารักษ์ โสตทัศนศึกษา แพทย์ พยาบาล วิจัยและตำแหน่งสายงานวิชาการที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย(ก.ม.) กำหนด และประเภทสาย ค. คือบุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและงานธุรการ ประกอบด้วยผู้ทำ หน้าที่ในตำแหน่งบริหารระดับต่าง ๆ มหาวิทยาลัยได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ วิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าภาควิชาหรือแผนกวิชา ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หัวหน้าแผนกและตำแหน่งอื่นตามที่ ก.ม.กำหนด (พ.ร.บ.ระเบียบ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย, 2547: 7-8)

มาตรการการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐที่คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2541 ที่ไม่ให้ส่วนราชการเพิ่มอัตราใหม่ ตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ.2541และให้ส่วนราชการยุบเลิก ตำแหน่งไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนตำแหน่งที่ว่างลงจากการเกษียณอายุราชการ ส่วนเหลืออีก ร้อยละ 20 ให้นำมารวมกันแล้วมอบให้คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) พิจารณาจัดสรรให้ส่วนราชการที่มีความจำเป็น จากมาตรการดังกล่าว ทบวงมหาวิทยาลัยได้

นำเสนอคณะรัฐมนตรีขอปรับปรุงระบบการบรรจุบุคลากรใหม่เพื่อความสอดคล้องและเป็น การเตรียมการรองรับการปรับเปลี่ยนระบบบริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการไปเป็นระบบบริหาร มหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการหรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติใน หลักการเมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2542 ให้มหาวิทยาลัยจ้างลูกจ้างในลักษณะการจ้างพิเศษที่วาระการจ้างที่ กำหนดเวลาชัดเจนแทนการบรรจุข้าราชการใหม่ โดยให้สำนักงานประมาณพิจารณาจัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการจ้างในหมวดเงินอุดหนุน เงินอุดหนุนทั่วไป จนกว่ามหาวิทยาลัยจะ ปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามจำนวน ดังนี้ คือ 1) อัตราว่างที่เกิดจาก การเกษียณอายุราชการ ตั้งแต่ วันที่ 1 ตุลาคม 2541 เป็นต้นมา 2) อัตราว่างโดยเหตุอื่นที่มีไวกว่างจาก การเกษียณอายุราชการ 3) อัตรานักเรียนทุนที่มีข้อผูกพันตามสัญญา และ 4) อัตราเพิ่มใหม่สำหรับ มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นใหม่และอยู่ระหว่างการพัฒนา โดยการจัดสรรในอัตราข้าราชการแรกบรรจุ บวกด้วยอัตราเพิ่มอีกร้อยละ 70 ของอัตราแรกบรรจุ สำหรับบุคลากร สาย ก. บุคลากรสาย ข. จัดสรรใน อัตราแรกบรรจุ บวกอัตราเพิ่มอีกร้อยละ 50 ของอัตราแรกบรรจุ ทั้งนี้ให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนด จำนวนบุคลากรและอัตราค่าจ้างตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร โดยได้รับความเห็นชอบจากสภา มหาวิทยาลัย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, อนุสารอุดมศึกษา ฉบับที่ 342: 2549 หน้า 9 )

สถิติข้อมูล ข้าราชการพลเรือน ข้าราชการครูและพนักงานในมหาวิทยาลัยในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษาจากฐานข้อมูลรายบุคคลในปี 2549 มีดังนี้ คือ ข้าราชการและพนักงาน สาย ก. จำนวนทั้งหมด 36,529 คน แบ่งออกเป็นข้าราชการจำนวน 26,696 คน และพนักงาน มหาวิทยาลัย 9,833 คน ข้าราชการและพนักงานสาย ข. และ สาย ค. จำนวนทั้งหมด 42,787 คน แบ่งออกเป็นข้าราชการ 25,772 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย 17,015 คน (รายงานประจำปี สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา 2549: 114) บุคลากรที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสาย ก. สาย ข. และสาย ค. ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญและเป็นปัจจัยหลักการสร้าง การเปลี่ยนแปลงและสร้างความสำเร็จในภารกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี หากพิจารณาจาก สถิติข้อมูลข้าราชการพลเรือน ข้าราชการครู และพนักงานในมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา ปี 2549 ในส่วนของข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย สาย ข. และ สาย ค. ที่มีจำนวนทั้งหมดถึง 42,787 คน ที่เป็นกลุ่มบุคลากรที่ทำหน้าที่สนับสนุนและช่วยวิชาการ ทำหน้าที่ทางการบริหารและงานธุรการ เป็นกลุ่มบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนขับเคลื่อน การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดได้อย่างมี ประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานที่ทำงานในลักษณะสนับสนุนวิชาการ การบริหารและงานธุรการ ของมหาวิทยาลัยและเป็นหน่วยงานกลางที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญในการดำเนินงานและดำเนินกิจกรรมการทำงานในด้านงานสารบรรณ งานบุคคล งานการเงินและงานคลังงานพัสดุ งานทรัพย์สิน งานการประมวลผลและสถิติ งานการคิดและวางแผนสถิติ งานบริการการเรียนการสอนและงานบริการนิสิตนักศึกษา มีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง การจัดแบ่งส่วนงานในสำนักงานอธิการบดีมีการแบ่งส่วนงานตามลักษณะงาน โดยแต่ละส่วนงานมีฐานะเป็น “กอง” หรือ “ส่วนงานเทียบเท่ากอง” ผู้บริหารส่วนงานใช้ชื่อตำแหน่งเป็น “ผู้อำนวยการ” หรือ “หัวหน้าส่วนงาน” ซึ่งถือได้ว่าเป็น “ผู้บริหารระดับกลาง” ในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าส่วนงานเทียบเท่ากองในสังกัดสำนักงานอธิการบดีของทุกมหาวิทยาลัยนับได้ว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญเป็นผู้รับและถ่ายทอดนโยบายคำสั่งและความต้องการของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติ เป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานในหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดและเป็นผู้ที่สามารถแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนางานและผลการทำงานตามภารกิจหลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุนของมหาวิทยาลัยได้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีจึงเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญของมหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงทั้ง นโยบาย คำสั่งและความต้องการของผู้บริหารระดับสูงภายในมหาวิทยาลัย การเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ภายนอกมหาวิทยาลัยและของโลกการแสวงหาแนวทางและวิธีการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญและความเป็นมืออาชีพเพื่อความมีประสิทธิภาพและสร้างผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการในหน่วยงานที่รับผิดชอบซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าและความเข้มแข็งให้กับมหาวิทยาลัย

กล่าวได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกกำหนดให้เป็นนโยบายที่มีความสำคัญและจัดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ โดยกำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของรัฐบาล และจะมีผลต่อการลงทุนด้านอื่น ๆ และรัฐสนับสนุนเป็นงบประมาณตลอดจนทรัพยากรอื่น ๆ ในด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ.2540 – 2544) สังคมวิวัฒนาการมาสู่ยุคโลกาภิวัตน์ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยที่การบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องมีความมุ่งเน้นความรู้ ทักษะความชำนาญ และความสามารถ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญในการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การจะนำความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความพร้อมรับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ การที่

องค์กรจะสามารถอยู่รอด และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ องค์กรจะต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2548: 119-120)

ปัจจุบัน สมรรถนะ (Competency) ในการทำงานของบุคลากรเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน เป็นการเพิ่มคุณค่าในด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในประเทศไทย พบว่ามีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารน้อยมาก โดยเฉพาะการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางการศึกษาวิจัยในบริบทของประเทศไทยและไม่พบว่ามีผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารในตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยและประกอบกับที่ผ่านมามีการนำองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่ได้จากผลการศึกษาวิจัยจากต่างประเทศ มาปรับใช้ ซึ่งอาจไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่เหมาะสมและสามารถใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาถึงการได้มาซึ่งผู้บริหารหน่วยงาน ระดับกลางและนำไปสู่การรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### คำถามนำในการวิจัย

1. สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในปัจจุบันเป็นอย่างไร
2. สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พึงประสงค์ควรเป็นอย่างไร

3. เนื้อหาของสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีอะไรบ้าง

4. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร

### ขอบเขตของการวิจัย

1. มุ่งศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่อยู่ระหว่างประจำการ (In-service Development) สังกัดสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 6 แห่ง และมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 20 แห่ง

2. มุ่งศึกษาสมรรถนะหลักทางการบริหาร (Core Managerial Competency) ของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. หลักการของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

1.1 หลักการความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างขององค์ประกอบ

1.2 หลักการการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิง

ประจักษ์

1.3 หลักการอธิบายโครงสร้าง กลไก และความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

1.4 หลักการสร้างความคิดใหม่ ความสัมพันธ์ใหม่ หรือการขยายองค์ความรู้

1.5 หลักการความสอดคล้องระหว่างรูปแบบกับทฤษฎีของเรื่องที่ศึกษาหรือ

ปรากฏการณ์ที่ศึกษา

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

2.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง  
ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## 2.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

(1) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร  
ระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

(2) เพื่อนำเสนอแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร  
ของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปใช้

(3) เพื่อนำเสนอเงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ  
การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารประกอบด้วย 5  
องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นการพัฒนา  
สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

องค์ประกอบที่ 2 การเตรียมการพัฒนา นำเสนอแนวทางการเตรียมความพร้อม  
ก่อนการพัฒนา 4 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 การเตรียมกลไกการพัฒนา เป็นการเตรียมแนวทาง มาตรการ  
งบประมาณ บุคลากรและสถานที่ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ด้านที่ 2 การเตรียมแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร เป็นการเตรียม  
แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางใน  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ด้านที่ 3 การเตรียมความพร้อมผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางใน  
การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

ด้านที่ 4 การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารระดับกลาง เป็นการสร้างเจตคติ  
ทางบวกและสร้างความพร้อมในความรู้พื้นฐานก่อนเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

องค์ประกอบที่ 3 การดำเนินการพัฒนา เป็นการนำเสนอแนวทางการดำเนินการ  
พัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางตามแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่  
พัฒนาขึ้นซึ่งจะเป็นแนวทางการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาความรู้ ทักษะและ  
ความชำนาญทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่จะนำไปใช้ในการ  
บริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับ



องค์ประกอบที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร นำเสนอแนวทางการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ นำเสนอแนวทางการประเมินผลกระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและทั้งหมดเพื่อการแก้ไขปรับปรุง

ส่วนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง โครงสร้างเชิงแนวคิด (Conceptual Model) ขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร รูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและ ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง การแก้ไขปรับปรุงองค์ประกอบของรูปแบบที่มีอยู่เดิมให้มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้บริหารหน่วยงานที่มีฐานะเป็นกองหรือเทียบเท่ากองในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะและความชำนาญทางการบริหารไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติ และเป็นที่ยอมรับ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก หมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี ที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบดำเนินการเหมือนกันในการทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สมรรถนะหลักทางการบริหาร หมายถึง สมรรถนะทางการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางจำเป็นต้องมีและต้องใช้เหมือนกันในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ประกอบด้วยสมรรถนะด้านการบริหารคน สมรรถนะด้านความรู้ทางการบริหาร สมรรถนะด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง

**สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของ ผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญทางการบริหารด้านการสื่อสาร การปรับตัวและยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การนำทีมงาน และการสร้างเครือข่าย การทำงานไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติ และเป็นที่ยอมรับ

**สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของ ผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญทางการบริหารด้านการวางแผนการทำงาน การกำกับติดตามงาน การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการเจรจาต่อรองไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติ และเป็นที่ยอมรับ

**สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของ ผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะและความชำนาญทางการบริหารด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล ความรู้องค์การ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมุ่งเน้นเทคโนโลยีและการมีจิตให้บริการไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติ และเป็นที่ยอมรับ

**สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของ ผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญทางการบริหารด้านความมีจริยธรรมและการสร้างศรัทธาไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติ และเป็นที่ยอมรับ

**การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร** หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับกลางนำแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักได้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับ

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการวิจัย ทั้งหมด 4 ขั้นตอน

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ด้วยการการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การศึกษาภาคสนามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหาร ด้วยโดยมุ่งศึกษาหน้าที่ความรับผิดชอบ สมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ใน

การบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางและวิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ขั้นตอนย่อยที่ 3 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

**ขั้นตอนที่ 2** การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 การยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ขั้นตอนที่ 3** การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 ตรวจสอบรูปแบบ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ขั้นตอนย่อยที่ 2 ตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบเพื่อให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์

**ขั้นตอนที่ 4** การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 นำผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของ อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและผู้ทรงคุณวุฒิมาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงรูปแบบเพื่อให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์

ขั้นตอนย่อยที่ 2 สรุปผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จัดทำรายงานการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาให้ความเห็นและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย จำนวน 5 ฉบับ ดังนี้

#### 1. แบบศึกษาเอกสาร จำนวน 1 ฉบับ คือ

แบบวิเคราะห์ภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## 2. แบบศึกษาข้อมูลภาคสนาม แบ่งออกเป็น 2 ฉบับ คือ

ฉบับที่ 1 แบบสัมภาษณ์สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อศึกษาข้อมูลสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะสมรรถนะทางการบริหาร

## 3. แบบประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 1 ฉบับ คือ

แบบประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

## 4. แบบประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 1 ฉบับ คือ

แบบประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบและรวบรวมข้อมูลข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากผู้ทรงคุณวุฒิ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics) ด้วยการโปรแกรม SPSS for window ดังนี้

- 1.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ใช้ค่าสถิติ ความถี่และร้อยละ
- 1.2 ข้อมูลหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลาง ใช้ค่าสถิติ ความถี่
- 1.3 ข้อมูลสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลาง ใช้ค่าสถิติ ความถี่
- 1.4 ข้อมูลการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
- 1.5 ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้ค่าสถิติ ความถี่และร้อยละ

1.6 ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารระดับกลางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) ของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในกำกับของรัฐ โดยใช้สูตรในการคำนวณ PNI แบบปรับปรุงที่ปรับปรุงจากสูตรดั้งเดิม โดยนงลักษณ์ วิรัชชัยและสุวิมล ว่องวานิช ดังนี้

สูตรคำนวณ PNI Modified (Priority Needs Index: PNI)

$$\text{เมื่อ } PNI_{\text{modified}} = (I - D) / D$$

$PNI_{\text{modified}}$  = ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)

I = สมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ที่พึงประสงค์ ที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Important core managerial competency)

D = สมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน (Degree of success for core managerial competency)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ดังนี้

3.1 ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางและผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ของผู้บริหารระดับกลาง

3.3 ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับวิธีการและกิจกรรมที่ใช้ในการการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

3.4 ข้อมูลข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของผู้ทรงคุณวุฒิ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ในทางวิชาการ เป็นการขยายและเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในกำกับของรัฐ

2. ในทางปฏิบัติ ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินบุคคลประกอบการพิจารณาคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## การนำเสนอรายงานการวิจัย

**บทที่ 1 บทนำ** เป็นการนำเสนอภาพรวมของการวิจัย ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาวัตถุประสงค์การวิจัย คำถามนำในการวิจัย ขอบเขตการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอรายงานการวิจัย

**บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** เป็นการนำเสนอเนื้อหาของแนวคิด หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะทางการบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย** เป็นการนำเสนอเนื้อหาของรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนและวิธีการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แหล่งข้อมูลในการวิจัย วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล

**บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ตามขั้นตอนการวิจัย

**บทที่ 5 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** เป็นการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**บทที่ 6 สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ** เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัยในภาพรวม ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีดำเนินการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะที่เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป