

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ขั้นตอนที่ 2** การพัฒนาแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ขั้นตอนที่ 3** การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ขั้นตอนที่ 4** การแก้ไข และปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รายละเอียดการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

**ขั้นตอนย่อยที่ 1** กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ด้วยการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำรา วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ การบริหาร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะทางการบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ เพื่อให้ ได้องค์ความรู้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของ ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วยกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย

1. หลักการของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย

องค์ประกอบ ที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทาง การบริหาร

1. การศึกษาสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้
2. การประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

องค์ประกอบที่ 2 การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

1. การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้รับการพัฒนา
2. การเตรียมแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

2.1 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

2.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

2.3 วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

องค์ประกอบที่ 3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

องค์ประกอบที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการในทุกขั้นตอน

ส่วนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จ และข้อควรพิจารณาของรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

วิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ มีดังนี้

1. **วิธีการศึกษา** ดำเนินการศึกษาโดยการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ รายละเอียดปรากฏในบทที่ 2
2. **ตัวแปรที่ศึกษา** ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. **แหล่งข้อมูล** ได้แก่ เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะทางการบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ดังที่กล่าวในบทที่ 2
4. **การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เนื้อหาสาระสำคัญ ปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้อง แล้วเรียบเรียงผลการศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยตัวของผู้วิจัยเอง รายละเอียดดังปรากฏในบทที่ 2
5. **การวิเคราะห์ข้อมูล** ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยการแจกแจงและพิจารณาในรายละเอียดแล้วสรุป เนื้อหาสาระ สาระสำคัญ ปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ขั้นตอนย่อยที่ 2** การศึกษาภาคสนาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมุ่งศึกษาภาระงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักสมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และวิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

วิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ มีดังนี้

1. **วิธีการศึกษา** ได้แก่ การศึกษาภาคสนาม
  - 1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อประสานงาน กับอธิการบดีมหาวิทยาลัยเป้าหมายที่เป็นแหล่งข้อมูล เพื่อขออนุญาตเข้าศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล
  - 1.2 ผู้วิจัยศึกษาภาคสนาม โดยการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในมหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งข้อมูลเป้าหมาย ตามแผนดำเนินงานการศึกษาภาคสนาม

2. แหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลการวิจัยในขั้นตอนนี้ได้แก่ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง คือ 1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 2) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง 3) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และ 4) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 แห่ง คือ 1) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 3) มหาวิทยาลัยทักษิณ 4) มหาวิทยาลัยมหิดล และ 5) มหาวิทยาลัยบูรพา

### 3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากร ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ได้แก่ ข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัยที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี จำนวน 45 คน ผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 70 คน ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 380 คน รวมทั้งหมด 495 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 159 คน ประกอบด้วย ข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัยที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี จำนวน 9 คน ผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 50 คน ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 100 คน ด้วยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) 2 ขั้นตอนคือ

3.2.1 ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจงที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีในมหาวิทยาลัยแหล่งข้อมูลแต่ละแห่ง ๆ ละ 1 คน จำนวน 9 คน และผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีจำนวน 50 คน

3.2.2 ผู้บริหารหน่วยงานทุกหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี พิจารณาเลือก ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดหน่วยงานของตนเองแบบเฉพาะเจาะจง หน่วยงานละ 2 คน จำนวน 100 คน

### 4. ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่

4.1 หน้าที่ความรับผิดชอบหลักและลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4.2 สมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4.3 วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมให้ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในขั้นตอนนี้ จำนวน 2 ฉบับ ได้แก่

ฉบับที่ 1 แบบสัมภาษณ์หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักและสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี

ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเดินทางไปศึกษาสภาพทั่วไปของมหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งข้อมูล สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย รองอธิการบดี ผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี และขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ได้ให้รายละเอียดข้อมูลเพิ่มลงในแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างทั้ง 2 ฉบับ

7. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อสรุปเนื้อหาและสาระสำคัญเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก สมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและวิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ขั้นตอนย่อยที่ 3 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อศึกษาคำดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI) ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี

วิธีดำเนินการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้ มีดังนี้

1. วิธีการศึกษา คือ การประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อประสานงานกับอธิการบดีมหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งข้อมูลเป้าหมายจำนวน 26 แห่ง เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 ผู้วิจัยศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในมหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งข้อมูลเป้าหมาย จำนวน 26 แห่ง ตามแผนดำเนินงานการวิจัย

2. แหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 6 แห่ง คือ 1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 2) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง 3) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ 4) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี 5) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และ 6) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างปรับเปลี่ยน



สถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 20 แห่ง ได้แก่ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 4) มหาวิทยาลัยรามคำแหง 5) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 6) มหาวิทยาลัยศิลปากร 7) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 8) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 9) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 10) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 11) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 12) มหาวิทยาลัยนเรศวร 13) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 14) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 15) มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 16) มหาวิทยาลัยมหิดล 17) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 18) มหาวิทยาลัยบูรพา 19) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และ 20) มหาวิทยาลัยทักษิณ

### 3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากร ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ได้แก่ ข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัยที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี จำนวน 140 คน ผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 182 คน ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี จำนวนประมาณ 7,300 คน รวมประชากร 7,622 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัยที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี จำนวน 45 คน ผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 173 คน ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 346 คนและผู้รับบริการจากหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 52 คน รวมทั้งหมด 616 คน ด้วยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) 3 ขั้นตอนคือ

3.2.1 ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจงที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีในมหาวิทยาลัยแหล่งข้อมูลแต่ละแห่ง และผู้บริหารหน่วยงานทุกหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี

3.2.2 ผู้บริหารหน่วยงานทุกหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี พิจารณาเลือกข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดหน่วยงานของตนเองแบบเฉพาะเจาะจง

3.2.3 ผู้บริหารหน่วยงานทุกหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี พิจารณาเลือกผู้รับบริการจากหน่วยงานของตนเองแบบเฉพาะเจาะจง

### 4. ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่

4.1 ระดับสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่มีอยู่จริงในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4.2 ระดับสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้นของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4.3 วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและที่ควรดำเนินการ

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมให้ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในขั้นตอนนี้ จำนวน 1 ฉบับ โดยมีกระบวนการในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยสรุปสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบจากการศึกษาเอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการศึกษากาตสนาม พบว่าสมรรถนะทางการบริหารประกอบด้วยสมรรถนะหลักทางการบริหาร 4 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ด้านการบริหารคน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อย คือ 1) การสื่อสาร 2) การปรับตัวและยืดหยุ่น 3) การทำงานเป็นทีม 4) การสอนงาน 5) การนำทีมงาน และ 6) การสร้างเครือข่ายการทำงาน ด้านที่ 2 ด้านความรู้ทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย คือ 1) การวางแผนการทำงาน 2) การกำกับติดตามงาน 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 5) การเจรจาต่อรอง ด้านที่ 3 ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะย่อย คือ 1) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 2) การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล 3) ความรู้องค์การ 4) การคิดเชิงวิเคราะห์ 5) การคิดเชิงระบบ 6) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) การมุ่งเน้นเทคโนโลยี และ 8) การมีจิตใจให้บริการ และด้านที่ 4 ด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อย คือ 1) ความมีจริยธรรม และ 2) การสร้างศรัทธา

5.2 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วสรุปและกำหนดคำนิยามสมรรถนะหลักทางการบริหารแต่ละด้านและสมรรถนะย่อยทางการบริหาร กำหนดประเด็นหลักของสมรรถนะย่อยทางการบริหารแต่ละสมรรถนะและประเด็นที่ใช้ในการสร้างข้อคำถามในสมรรถนะทางการบริหาร ดังนี้

**สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะและความชำนาญทางการบริหารด้านการสื่อสาร การปรับตัวและยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การนำทีมงานและการสร้างเครือข่ายการทำงาน ไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

ค่านิยมสมรรถนะย่อยทางการบริหาร ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร ย่อยแต่ละสมรรถนะและประเด็นที่จะใช้ในการสร้างข้อคำถามในสมรรถนะทางการบริหาร มีดังนี้

**การสื่อสาร** หมายถึง ความสามารถที่เป็นทักษะ ศิลปะในการถ่ายทอด ความคิดและโน้มน้าวผู้ฟังหรือผู้อ่านโดยการพูด การเขียนและการนำเสนอเพื่อสร้างประสิทธิภาพ การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.การพูด โน้มน้าวผู้เกี่ยวข้อง	1.ความสามารถในการพูด โน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
2.การเขียน โน้มน้าวผู้เกี่ยวข้อง	2.ความสามารถในการเขียน โน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
3.การนำเสนอข้อมูลต่อผู้เกี่ยวข้อง	3.ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
4.การนำเสนอสารสนเทศต่อผู้เกี่ยวข้อง	4.ความสามารถในการนำเสนอสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการทำงานการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
5.การนำเสนอองค์ความรู้ต่อผู้เกี่ยวข้อง	5.ความสามารถในการนำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของหน่วยงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

**การปรับตัวและการยืดหยุ่น** หมายถึง การปรับเปลี่ยนแผนงานวิธีการทำงาน การแสดงออกทั้งกิริยา ท่าทางและน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ



ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.การปรับเปลี่ยนแผนงาน 2.การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน 3.การแสดงออกทางกิริยาอย่างเหมาะสม 4.การแสดงออกทางท่าทางอย่างเหมาะสม 5.การแสดงออกทางน้ำเสียงอย่างเหมาะสม	1.ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนงานเพื่อ การปฏิบัติงาน 2.ความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ให้เหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และ สถานการณ์ต่าง ๆ 3.ความสามารถในการแสดงออกทางกิริยาอย่าง เหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และ สถานการณ์ต่าง ๆ 4.ความสามารถในการแสดงออกทางท่าทาง อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และ สถานการณ์ต่าง ๆ 5.ความสามารถในการแสดงออกทางน้ำเสียง อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และ สถานการณ์ต่าง ๆ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของคนใน  
ฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีมงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหาพร้อมกับทีมงาน  
การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีม

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.ความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ในฐานะ สมาชิกของทีม 2.การมีส่วนร่วมในการทำงาน 3.การแก้ไขปัญหาพร้อมกับทีมงาน 4.การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับสมาชิก ในทีมงาน 5.การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิก ในทีมงาน	1.ความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองใน ฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมงาน 2.ความสามารถในการทำงานร่วมกับสมาชิกใน ทีมงาน 3.ความสามารถในการแก้ไขปัญหาพร้อมกับ สมาชิกในทีมงาน 4.ความสามารถในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ กับสมาชิกในทีมงาน 5.ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความเห็น ต่าง ๆ กับสมาชิกในทีมงาน

การสอนงาน หมายถึง การให้คำแนะนำและการเสริมสร้างความเข้าใจถึงวิธีการและเทคนิคในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ การพัฒนาความรู้ และทักษะในการทำงานของตนเองและผู้อื่นได้อย่างต่อเนื่อง

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.การให้คำแนะนำวิธีการในการทำงาน	1.การให้คำแนะนำวิธีการในการทำงาน
2.การให้คำแนะนำเทคนิคในการทำงาน	2.การให้คำแนะนำเทคนิคในการทำงาน
3.การเสริมสร้างความเข้าใจวิธีการและเทคนิคในการทำงานให้ผู้อื่น	3.การเสริมสร้างความเข้าใจวิธีการและเทคนิคในการทำงานให้ผู้อื่น
4.การพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเอง	4.การพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเอง
5.การพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานให้ผู้อื่น	5.การพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานให้ผู้อื่น

การนำทีมงาน หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกในทีมยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อเป้าหมายของทีมการสนับสนุนและพัฒนาสมาชิกในทีมให้สามารถทำงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.การกระตุ้นสมาชิกในทีม	1.ความสามารถในการกระตุ้นสมาชิกในทีมให้ยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม
2.การจูงใจสมาชิกในทีม	2.ความสามารถในการจูงใจสมาชิกในทีมให้ยอมรับและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม
3.การสนับสนุนให้สมาชิกทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.ความสามารถในการสนับสนุนสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4.การพัฒนาให้สมาชิกทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.ความสามารถในการพัฒนาสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5.การสนับสนุนให้สมาชิกทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	5.ความสามารถในการสนับสนุนสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
6.การพัฒนาให้สมาชิกทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	6.ความสามารถในการพัฒนาสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างเครือข่ายการทำงาน หมายถึง การสร้าง และรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลต่าง ๆ ในทุกระดับ ทุกตำแหน่ง ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ความสามารถในการขอความคิดเห็น ความช่วยเหลือและความร่วมมือลักษณะต่าง ๆ จากบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นเครือข่าย เพื่อความสามารถบรรลุเป้าหมาย

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลในหน่วยงาน	1.ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน
2.การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน	2.ความสามารถในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน
3.การรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน	3.ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน
4.การรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน	4.ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน
5.การขอความคิดเห็นจากบุคคล	5.ความสามารถในการขอความคิดเห็นจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อความสามารถในการวัตถุประสงค์ที่กำหนด
6.การขอความช่วยเหลือจากบุคคล	6.ความสามารถในการขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
7.การขอความร่วมมือจากบุคคล	7.ความสามารถในการขอความร่วมมือจากบุคคลที่เป็นเครือข่ายเพื่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
8.การขอความช่วยเหลือจากหน่วยงาน	8.ความสามารถในการขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายเพื่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
9.การขอความร่วมมือจากหน่วยงาน	9.ความสามารถในการขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายเพื่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญทางการบริหารด้านการวางแผนการทำงาน การกำกับติดตามงาน การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการเจรจาต่อรองไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบ ให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

ค่านิยมสมรรถนะย่อยทางการบริหาร ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร แต่ละสมรรถนะและประเด็นที่จะใช้ในการสร้างข้อคำถาม มีดังนี้

การวางแผนการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทาง วิธีการหรือกิจกรรมต่าง ๆ โดยวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในอนาคต สามารถกำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหา อันอาจเกิดขึ้นและเป็นการจัดเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.การวิเคราะห์นโยบาย	1.ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดแผนงานของหน่วยงาน
2.การกำหนดแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการทำงาน	2.ความสามารถในการกำหนดแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการทำงานเพื่อความสามารถในการสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย
3.การกำหนดแนวทางป้องกันปัญหา	3.ความสามารถในการกำหนดแนวทางป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้น
4.การจัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน	4.ความสามารถในการจัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานไว้ล่วงหน้าเพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การกำกับติดตาม หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิธีการ แหล่งข้อมูล และความถี่ในการติดตามงาน การกระตุ้นและจูงใจให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและการแจ้งผลความก้าวหน้าของงานได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง



ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.การกำหนดวิธีการติดตามงาน	1.ความสามารถในการกำหนดวิธีการติดตามงาน
2.การกำหนดแหล่งข้อมูลในการติดตามงาน	2.ความสามารถในการกำหนดแหล่งข้อมูลในการติดตามงาน
3.การกำหนดความถี่ในการติดตามงาน	3.ความสามารถในการกำหนดความถี่ในการติดตามงาน
4.การกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จ	4.ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
5.การจูงใจให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จ	5.ความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
6.การแจ้งผลความก้าวหน้าของงานอย่างครบถ้วนและถูกต้อง	6.ความสามารถในการแจ้งผลความก้าวหน้าของงานได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง

การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานให้สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ ความสามารถในการผลักดัน กระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรทำงานให้สนองตอบต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.การกำหนดวิสัยทัศน์การทำงาน	1.ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ การทำงานของหน่วยงาน
2.การกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงาน	2.ความสามารถในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานให้สามารถตอบสนองวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
3.การผลักดันให้บุคลากรทำงาน	3.ความสามารถในการผลักดันให้บุคลากรทำงานสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน
4.การกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน	4.ความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน
5.การจูงใจให้บุคลากรทำงาน	5.ความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรทำงานสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน

**การบริหารการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง ความสามารถในการนำ การเปลี่ยนแปลงและจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานให้หน่วยงานสามารถ ดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น ประสบผลสำเร็จ ได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดย มีการวางแผนที่ดี มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.การนำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ หน่วยงานที่เป็นไปอย่างราบรื่น	1.ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่ ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานที่เป็นไปอย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จ
2.การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ หน่วยงานได้อย่างราบรื่น	2.ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยน แปลงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่าง ราบรื่นและประสบความสำเร็จ
3.การนำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และพัฒนา มาสู่หน่วยงาน	3.ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง ที่สร้างสรรค์และพัฒนาเข้าสู่หน่วยงาน
4.การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับ การยอมรับและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.ความสามารถในการจัดการกับ การเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับและ ความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
5.การวางแผนที่ดี และมีการใช้ทรัพยากรทาง การบริหาร ได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าในการนำ และจัดการการเปลี่ยนแปลง	5.ความสามารถในการวางแผนที่ดี และมีการใช้ ทรัพยากรทางการบริหาร ได้อย่างเหมาะสมและ คุ้มค่าในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลง ในหน่วยงาน
6.การวางแผนที่ดี และมีการใช้ทรัพยากรทาง การบริหารในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลง ให้ประสบความสำเร็จ	6.ความสามารถในการวางแผนที่ดี และมีการใช้ ทรัพยากรทางการบริหารในการนำและจัดการ การเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

**การเจรจาต่อรอง** หมายถึง ความสามารถในการหาเหตุผลมาสนับสนุนและ กำหนดทางเลือกในการต่อรองการทำงานและผลประโยชน์เพื่อมุ่งใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นคล้อย ตามและเกิดการยอมรับทั้งสองฝ่าย

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.การกำหนดทางเลือกในการเจรจาต่อรองวิธีการการทำงาน	1.ความสามารถในการกำหนดทางเลือกในการเจรจาต่อรองวิธีการการทำงาน
2.การกำหนดทางเลือกในการเจรจาต่อรองผลประโยชน์	2.ความสามารถในการกำหนดทางเลือกในการเจรจาต่อรองผลประโยชน์
3.การหาเหตุผลสนับสนุนทางเลือกในการเจรจาต่อรองวิธีการการทำงาน	3.ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนทางเลือกในการเจรจาต่อรองวิธีการการทำงาน
4.การหาเหตุผลสนับสนุนทางเลือกในการต่อรองผลประโยชน์	4.ความสามารถในการหาเหตุผลสนับสนุนทางเลือกในการเจรจาต่อรองผลประโยชน์
5.การจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นคล้อยและยอมรับ	5.ความสามารถในการจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นคล้อยและยอมรับต่อกรณีเจรจาต่อรอง

สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะและความชำนาญทางการบริหารด้าน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล ความรู้องค์การ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมุ่งเน้นเทคโนโลยี และการมีจิตให้บริการ ไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบ ให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

คำนิยามสมรรถนะทางการบริหารย่อย ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร แต่ละสมรรถนะและประเด็นที่จะใช้ในการสร้างข้อคำถาม มีดังนี้

การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการประเมินสถานการณ์วิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์การตัดสินใจและวิเคราะห์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจที่เหมาะสมอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.การประเมินสถานการณ์และสภาพการณ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ	1. ความสามารถในการประเมินสถานการณ์และสภาพการณ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ
2.การวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์ข้อมูลก่อนการตัดสินใจและวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ	2. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์ข้อมูลก่อนการตัดสินใจและวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
3.การวิเคราะห์ปัญหา หรือผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	3.ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา หรือผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ
4. การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ	4.ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ
5. การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	5.ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

**การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล** หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ตามแผนงานที่กำหนด ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนเองและผู้อื่น

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.การทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแผน	1.ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด
2.การแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของตนเอง	2.ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของตนเอง
3.การแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของสมาชิกในหน่วยงาน	3.ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของสมาชิกในหน่วยงาน
4.การแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน	4.ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคจากการทำงานของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

**ความรู้องค์การ** หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย ผลงาน การจัดแบ่งโครงสร้างองค์การ วิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การ ความสามารถในการถ่ายทอดและตอบข้อซักถามข้อมูลดังกล่าวแก่บุคลากรในระดับต่าง ๆ



ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายผลงานของหน่วยงาน	1.ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายผลงานของหน่วยงาน
2.การจัดโครงสร้างองค์การของหน่วยงาน	2.ความสามารถในการจัดโครงสร้างองค์การของหน่วยงาน
3.ความเข้าใจวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3.ความเข้าใจวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
4.ความเข้าใจในภารกิจของหน่วยงาน	4.ความเข้าใจในภารกิจของหน่วยงาน
5.การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงาน	5.ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงาน
6.การถ่ายทอดและตอบข้อซักถามข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน	6.การถ่ายทอดและตอบข้อซักถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

การคิดเชิงวิเคราะห์ หมายถึง ความเข้าใจที่มาของข้อมูล ความเข้าใจในสาเหตุของสถานการณ์และผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์แจกแจงและเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.การเข้าใจที่มาของข้อมูล หรือสถานการณ์ต่าง ๆอย่างเป็นระบบ	1.ความสามารถในการเข้าใจที่มาของข้อมูล หรือสถานการณ์ต่าง ๆอย่างเป็นระบบ
2.การเข้าใจสาเหตุของสถานการณ์อย่างเป็นระบบ	2.ความสามารถในการเข้าใจสาเหตุของสถานการณ์อย่างเป็นระบบ
3.การเข้าใจผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นของสถานการณ์อย่างเป็นระบบ	3.ความสามารถในการเข้าใจผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นต่อสถานการณ์อย่างเป็นระบบ
4.การแจกแจงข้อมูล บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ	4.ความสามารถในการแจกแจงข้อมูล บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ
5.การเชื่อมโยงข้อมูล บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ	5.ความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูล บุคคล เวลา สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ

การคิดเชิงระบบ หมายถึง ความสามารถในการแยกประเด็นเหตุการณ์หรือปัญหาออกเป็น ส่วนหรือกลุ่มย่อย ๆ ความสามารถเชื่อมโยงเหตุการณ์กับประเด็นปัญหาและความสามารถอธิบายถึงความเชื่อมโยงของประเด็นเหตุการณ์กับประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1. การแยกประเด็นของเหตุการณ์ออกเป็น ส่วน ๆ หรือกลุ่มย่อย ๆ	1. ความสามารถในการแยกประเด็นของ เหตุการณ์ออกเป็น ส่วน ๆ หรือกลุ่มย่อย ๆ
2. การแยกประเด็นของปัญหาออกเป็น ส่วน ๆ หรือกลุ่มย่อย ๆ	2. ความสามารถในการแยกประเด็นของปัญหา ออกเป็นส่วน ๆ หรือกลุ่มย่อย ๆ
3. การจัดความเชื่อมโยงของประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหา	3. ความสามารถในการจัดความเชื่อมโยงของ ประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหา
4. การอธิบายความเชื่อมโยงของประเด็น เหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาได้อย่างมีเหตุผล	4. ความสามารถในการอธิบายความเชื่อมโยงของ ประเด็นเหตุการณ์ กับประเด็นปัญหาได้อย่างมี เหตุผล

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการนำเสนอแนวคิด ใหม่ ๆ ในการปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและระดับ องค์กร

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1. การนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ใน การปรับปรุงการทำงานระดับบุคคล	1. ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ใน การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ระดับบุคคลของหน่วยงาน
2. การนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ใน การพัฒนาการทำงานระดับบุคคล	2. ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ระดับบุคคลของหน่วยงาน
3. การนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ใน การปรับปรุงการทำงานของหน่วยงาน	3. ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ของหน่วยงาน

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
4.การนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาการทำงานของหน่วยงาน	4.ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน
5.การนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการทำงานของมหาวิทยาลัย	5.ความสามารถในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัย
6.การนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัย	6.ความสามารถการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพทำงานของมหาวิทยาลัย

การมุ่งเน้นเทคโนโลยี หมายถึง ความสนใจและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.ความสนใจและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ	1.ความสนใจและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
2.การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงาน	2.ความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

การมีจิตให้บริการ หมายถึง ความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ การแสดงกิริยา ท่าทางน้ำเสียง และพฤติกรรมอย่างเหมาะสมเพื่อผู้รับบริการพึงพอใจและประทับใจ

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.ความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ	1.ความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ
2.การแสดงกิริยา ท่าทางในการให้บริการอย่างเหมาะสม	2.การแสดงกิริยา ท่าทางในการให้บริการอย่างเหมาะสมสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ผู้รับบริการ

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
3.การแสดงออกทางน้ำเสียงในการให้บริการได้อย่างเหมาะสม	3.การแสดงออกทางน้ำเสียงในการให้บริการได้อย่างเหมาะสม สร้างความพึงพอใจและ
4.การแสดงพฤติกรรมในการให้บริการได้อย่างเหมาะสม	ความประทับใจแก่ผู้รับบริการ 4.การแสดงพฤติกรรมในการให้บริการได้อย่างเหมาะสมสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ผู้รับบริการ

**สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะ ความชำนาญทางการบริหาร ด้านความมีจริยธรรมและการสร้างศรัทธา ไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

คำนิยามสมรรถนะทางการบริหารย่อย ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร แต่ละสมรรถนะและประเด็นที่จะใช้ในการสร้างข้อคำถาม มีดังนี้

**ความมีจริยธรรม** หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสม ตามหลักกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมาย	1.ความสามารถในการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสมตามหลักกฎหมาย
2.การครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม	2.ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม
3.การครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักแนวทางจรรยาวิชาชีพของตน	3.ความสามารถในการครองตนและประพฤติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักแนวทางจรรยาวิชาชีพของตน

**การสร้างศรัทธา** หมายถึง ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามและปฏิบัติตาม ความสามารถในการอ้างอิงประสบการณ์ แนวคิดของผู้รู้ในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นและการรักษา คำมั่นสัญญาตามข้อผูกพันที่ให้ไว้กับผู้อื่น



ประเด็นหลักของสมรรถนะทางการบริหาร	ประเด็นที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
1.การทำให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามและปฏิบัติตาม	1.ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามและปฏิบัติตาม
2.การอ้างอิงประสบการณ์และแนวคิดของผู้รู้ในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่น	2.ความสามารถในการอ้างอิงประสบการณ์และแนวคิดของผู้รู้ในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นให้มีความคิดเห็นคล้อยตามและปฏิบัติตาม
3.การรักษา คำมั่นสัญญาตามข้อผูกพันที่ให้ไว้กับผู้อื่น	3.ความสามารถในการรักษา คำมั่นสัญญาตามข้อผูกพันที่ให้ไว้กับผู้อื่น

4.3 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยดำเนินการ ดังนี้

4.3.1 จัดทำร่างแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยที่ตัวร่างแบบสอบถามแบ่งสาระออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อการเก็บรวบรวมสาระข้อมูลประกอบด้วย 1) ชื่อหน่วยงาน 2) ชื่อมหาวิทยาลัย 3) เพศ 4) อายุ 5) อายุงาน 6) ตำแหน่ง และ 7) วุฒิการศึกษา

ตอนที่ 2 ข้อมูลสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้น เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาจัดระดับสมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้น

การแปลความหมายมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีดังนี้

5 (มากที่สุด)	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้หรือมีความเห็นว่า มีอยู่จริงหรือพึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้นมากที่สุด
4 (มาก)	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้หรือมีความเห็นว่า มีอยู่จริงหรือพึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้นมาก
3 (ปานกลาง)	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้หรือมีความเห็นว่า มีอยู่จริงหรือพึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้นปานกลาง
2 (น้อย)	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้หรือมีความเห็นว่า มีอยู่จริงหรือพึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้นน้อย

- 1 (น้อยมาก) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้หรือมีความเห็นว่า มีอยู่จริงหรือพึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้นน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและที่ควรดำเนินการ เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาจัดระดับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและที่ควรดำเนินการ

การแปลความหมายมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีดังนี้

- 5 (มากที่สุด) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้หรือมีความเห็นว่า มีการดำเนินการจริงในปัจจุบันหรือควรดำเนินการมากที่สุด
- 4 (มาก) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้หรือมีความเห็นว่า มีการดำเนินการจริงในปัจจุบันหรือควรดำเนินการมาก
- 3 (ปานกลาง) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้หรือมีความเห็นว่า มีการดำเนินการจริงในปัจจุบันหรือควรดำเนินการปานกลาง
- 2 (น้อย) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้หรือมีความเห็นว่า มีการดำเนินการจริงในปัจจุบันหรือควรดำเนินการน้อย
- 1 (น้อยมาก) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้หรือมีความเห็นว่า มีการดำเนินการจริงในปัจจุบันหรือควรดำเนินการน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ตอนที่ 5 ประเด็นปัญหาหรือข้อจำกัดในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

4.3.2 ผู้วิจัยนำเสนอร่างแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช ได้พิจารณาความตรงเนื้อหา ความครบถ้วน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

4.3.3 ผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขปรับปรุงร่างแบบสอบถามตามความเห็นและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

4.3.4 นำเสนอร่างแบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านบริหารการศึกษาได้พิจารณาในรายละเอียด ความตรงเนื้อหาในแต่ละข้อคำถาม ความเหมาะสมของแบบสอบถาม ความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามและความเป็นไปได้ของแบบสอบถาม ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ดังนี้

(1) รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อดีตหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(2) รองศาสตราจารย์ ดร. คุณวุฒิ คนฉลาด ผู้อำนวยการโครงการ บัณฑิตศึกษานานาชาติสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาและอดีตรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา

(3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม หัวหน้าภาคบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

(4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ อาจารย์ประจำ หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะ สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล และรองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

(5) ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และอดีตผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

4.3.5 ผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขปรับปรุงร่างแบบสอบถามตามความเห็นและ ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมได้พิจารณาและ ให้ความเห็นชอบในการใช้เป็นแบบสอบถามในการประเมินสมรรถนะทางการบริหารหลักของ ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต่อไป

4.3.6 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมได้พิจารณาและได้รับความเห็นชอบให้ใช้เป็นแบบสอบถามประเมิน สมรรถนะทางการบริหารหลักของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รายละเอียด แบบสอบถามปรากฏอยู่ในภาคผนวก ก

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบประเมินสมรรถนะ ทางการบริหารหลักของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้มหาวิทยาลัยที่เป็น แหล่งข้อมูลเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลเป้าหมายตามที่กำหนดทางไปรษณีย์และผู้วิจัยเดินทางไปขอรับคืน แบบสอบถามด้วยตนเองจากมหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งข้อมูลทุกแห่ง

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินสมรรถนะทาง การบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

6.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม ด้วยค่าสถิติความถี่ และค่าสถิติร้อยละ

6.2 วิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่มีจริงอยู่ในปัจจุบัน ด้วยค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

6.3 วิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่พึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้นด้วยค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

6.4 ข้อมูลวิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ด้วยค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

6.5 ข้อมูลวิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ควรดำเนินการ ด้วยค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การกำหนดค่าคะแนนของระดับคำตอบแต่ละระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายถึง ค่าระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง ค่าระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง ค่าระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง ค่าระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง ค่าระดับน้อยมาก

6.6 การวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) ของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้สูตรในการคำนวณ PNI แบบปรับปรุงที่ปรับปรุงจากสูตรดั้งเดิม โดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช ดังนี้

สูตรคำนวณ PNI Modified ((Priority Needs Index: PNI)

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

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

I = สมรรถนะหลักทางการบริหารที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้น (Important core managerial competency)

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

6.7 การวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI) ของวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 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 = วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร  
ที่ควรดำเนินการ (Important)

D = วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร  
ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (Degree of success)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางใน  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 การยกร่างรูปแบบ เป็นขั้นตอนของการนำปัจจัยและตัวแปรของรูปแบบที่  
สังเคราะห์ได้ในขั้นตอนที่ 1 มาดำเนินการร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร  
ระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนา  
สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร  
ระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ  
ทางการบริหาร

องค์ประกอบที่ 2 การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

องค์ประกอบที่ 3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

องค์ประกอบที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของ  
การนำรูปแบบไปใช้

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยนำเสนอร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทาง  
การบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่  
ปรึกษาร่วมพิจารณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้ว ผู้วิจัยนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ

อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมมาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ในเบื้องต้น

**ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

**ขั้นตอนย่อยที่ 1** ตรวจสอบรูปแบบการพัฒนสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อพิจารณาให้ความคิดเห็น ความถูกต้องของภาษา เนื้อหา ความครอบคลุมในเชิงวิชาการ และคำแนะนำที่จะปรับปรุงเพื่อนำไปตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

**ขั้นตอนย่อยที่ 2** ตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) โดยการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการแก้ไขปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์

วิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ มีดังนี้

1. วิธีการศึกษา ได้แก่ การตรวจสอบและประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ
2. แหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลเป็นแหล่งข้อมูลบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ที่ได้มาด้วยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรืออดีตผู้บริหาร

มหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 4 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลงานทางวิชาการด้านสมรรถนะ จำนวน 2 คน

3.2 การกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา มีคุณสมบัติ ดังนี้

(1) สำเร็จการศึกษาในระดับคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง

(2) ผู้ที่เคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาในองค์การทางการศึกษา เช่น รองคณบดี คณบดี รองอธิการบดี อธิการบดี หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นเทียบเท่า ไม่ต่ำกว่ารองคณบดี

3.2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีคุณสมบัติ ดังนี้

เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยในตำแหน่งคณบดี ผู้ช่วยอธิการบดี รองอธิการบดี หรืออธิการบดี

3.2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีคุณสมบัติ ดังนี้

(1) สำเร็จการศึกษาในระดับคุุญฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ

(2) เป็นผู้ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในภาครัฐบาล หรือภาคเอกชน หรือ

(3) เป็นวิทยากรในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

3.2.4 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และผลงานทางวิชาการด้านสมรรถนะมีคุณสมบัติดังนี้ เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการด้านสมรรถนะเช่น งานวิจัย บทความ ตำราหรือเป็นวิทยากรเกี่ยวกับสมรรถนะ

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบวัดประมาณค่า 5 ระดับ

การแปลความหมายของมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีดังนี้

5 (มากที่สุด)	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากที่สุด
4 (มาก)	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาก
3 (ปานกลาง)	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ปานกลาง
2 (น้อย)	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้น้อย
1 (น้อยมาก)	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้น้อยมาก

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบ เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมด้วยร่างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และแบบประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พิจารณา ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยบุคคลที่มีรายชื่อดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน คือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. คุณวุฒิ คนฉลาด ผู้อำนวยการ โครงการบัณฑิตศึกษานานาชาติสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และอดีตรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา

2. พระราชปริยัติวิมล อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นอดีตผู้บริหารมหาวิทยาลัย หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คือ

1. รองศาสตราจารย์ เชาว์ มณีวงษ์ อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา อดีตหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา อดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสน อดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพาและอดีตรองอธิการบดีสภาจังหวัดชลบุรี

2. รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ดันติเมธ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อดีตหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. รองศาสตราจารย์ ดร. เรณา พงษ์เรืองพันธ์ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา

กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน คือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2. ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และอดีตผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

กลุ่มที่ 4 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลงานทางวิชาการด้านสมรรถนะ จำนวน 2 คน

1. ศาสตราจารย์ ดร.ชัยพร วิชชาวุธ อดีตหัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อดีตรองคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรรมการ

ผู้จัดการบริษัท พีทีเอส ฝึกอบรม จำกัด และวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมและสร้างแบบทดสอบสมรรถนะ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรหรือญ รอดคนบตีฝ่ายกิจการ นักศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล อาจารย์ประจำหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสน- ศาสตร์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลและสำเร็จ การศึกษาปริญญาเอกสาขาวิชาบริหารการศึกษา

5.2 ผู้วิจัยประสานงานส่งมอบและเก็บรวบรวมแบบประเมินรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยตนเอง

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ดังนี้

6.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้ค่าสถิติความถี่และค่าร้อยละ

6.2 ข้อมูลผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้วยค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การกำหนดค่าคะแนนของระดับคำตอบแต่ละระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายถึง ค่าระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง ค่าระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง ค่าระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง ค่าระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง ค่าระดับน้อยมาก

6.3 ข้อมูลข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์คำสำคัญและสรุปสาระสำคัญ

6.4 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐและนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

6.5 ผู้วิจัยนำเสนอผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทาง การบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยผู้ทรงคุณวุฒิต่ออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ



ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้เป็นฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 นำผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมมาดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์

ขั้นตอนย่อยที่ 2 สรุปผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและจัดทำรายงานการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาให้ความเห็นและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังแสดงในแผนภูมิที่ 12

แผนภูมิที่ 12 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

