

3. สมรรถนะทางการบริหาร มี 3 สมรรถนะ

- 3.1 สภาวะผู้นำและศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Leadership & Change Leadership)
- 3.2 วิสัยทัศน์และการวางกลยุทธ์ (Visioning & Strategic Orientation)
- 3.3 การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)



<p>สมรรถนะ</p>	<p>สถานะผู้นำและศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Leadership &amp; Change Leadership)</p>			
<p>คำจำกัดความ</p>	<p>ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เติบโตประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง</p>			
<p>รายละเอียดของสมรรถนะ</p>				
<p>ระดับที่ 1</p> <p>ดำเนินการประชุมได้ดีและแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด และเห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้</li> <li>แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบ และอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ</li> <li>เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> <li>เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้</li> </ul>	<p>ระดับที่ 2</p> <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่ม และใช้อำนาจอย่างยุติธรรม และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ</li> <li>กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น</li> <li>รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น</li> <li>สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม</li> </ul>	<p>ระดับที่ 3</p> <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา</li> <li>จัดทบทวนการ ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญให้ทีมงาน</li> <li>กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้ได้ความร่วมมือร่วมใจ</li> <li>เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร</li> <li>สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> </ul>	<p>ระดับที่ 4</p> <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น</li> <li>ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน เทรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>	<p>ระดับที่ 5</p> <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานภารกิจให้สำเร็จลุล่วง</li> <li>สังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> <li>ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ</li> <li>สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
<p>เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>วางแผนการประชุม ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้ รวมถึงการติดตามผลการมอบหมายงาน</li> <li>แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบ และอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ</li> <li>มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน</li> <li>ศึกษาถึงผลกระทบในการปฏิบัติงาน ปรับแผนการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน</li> <li>สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีศักยภาพและมีความสุขในการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อผลงานที่เพิ่มขึ้น</li> </ol>	<p>เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 2 ผ่านเกณฑ์การประเมินในในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานให้ตระหนักและเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน</li> <li>กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้นหรือกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงาน หรือทีมงาน เล็งเห็นโอกาสและประโยชน์ของหน่วยงาน และตนเองที่จะได้รับในการเปลี่ยนแปลง</li> <li>รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริม และสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานให้มีศักยภาพทั้งร่างกายและจิตใจ และมีความสุขพร้อมในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน</li> <li>ส่งเสริม และสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานมีส่วนร่วมในการเสนอแผนงาน โครงการ กิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมในการแสดงศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน</li> </ol>	<p>เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 3 ผ่านเกณฑ์การประเมินในในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานที่ยังมองไม่เห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนตนเอง พร้อมทั้งเปรียบเทียบความแตกต่างในสาระสำคัญในสิ่งที่ปฏิบัติในปัจจุบันและสิ่งที่จะปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง</li> <li>มีวิธีการที่ไม่น่าให้เพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานมองเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้มีความสุข</li> <li>รับฟังปัญหาของทีมงาน การเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานนำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นองค์ความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการเปลี่ยนแปลง</li> <li>จัดทบทวนการ ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญให้ทีมงานประชุม สัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายจากเพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้ทุกคนยอมรับในปรับเปลี่ยนตนเอง และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน โครงการกิจกรรมต่อไป</li> </ol>	<p>เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 4 ผ่านเกณฑ์การประเมินในในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>นำผล หรือแนวทาง ที่ได้จากการประชุม สัมมนาปรับแผนงาน โครงการ กิจกรรม แนวทางหรือหลักการ เพื่อเป็นกรอบปฏิบัติงานของทีมงาน และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน</li> <li>ประพฤติตนอยู่ในกรอบของแนวทางหรือหลักการปฏิบัตินั้น และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>มีวิธีการ หรือแนวทางกรปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ที่หลากหลายในการบริหารจัดการในการเปลี่ยนแปลง</li> <li>การบังคับบัญชาและสั่งการตามหลักธรรมาภิบาล ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการในการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปพัฒนาศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนต่อไป</li> </ol>	<p>เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 5 ผ่านเกณฑ์การประเมินในในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>สร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจ ให้ทีมงานเกิดความมั่นใจ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานภารกิจให้สำเร็จลุล่วง</li> <li>มีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีแผนงาน กลยุทธ์ มาตรการ เพื่อผลักดันให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และประสบผลสำเร็จ</li> <li>ให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการร่วมกันคิดวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</li> <li>ติดตามและประเมินผลการดำเนินการแผนงานที่กำหนดไว้</li> </ol>





<p>สมรรถนะ</p>	<p>วิสัยทัศน์และการวางกลยุทธ์ (Visioning &amp; Strategic Orientation)</p>				
<p>คำจำกัดความ</p>	<p>ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาได้</p>				
<p>รายละเอียดของสมรรถนะ</p>					
<p>ระดับที่ 1</p>	<p>ระดับที่ 2</p>	<p>ระดับที่ 3</p>	<p>ระดับที่ 4</p>	<p>ระดับที่ 5</p>	
<p>รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร และเข้าใจนโยบาย รวมทั้งภารกิจภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รู้ เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร</li> <li>• เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและสถาบันอุดมศึกษา ว่าสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร</li> <li>• สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาได้</li> <li>• แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์</li> <li>• ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้</li> <li>• ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และนำทฤษฎีหรือแนวคิด ชับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติตามที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์</li> <li>• ให้คำปรึกษาและแนะนำสมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ</li> <li>• ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ</li> <li>• ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือหลักการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ</li> <li>• ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศ หรือของโลก โดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐหรือสถาบันอุดมศึกษา</li> <li>• คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ</li> <li>• ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม</li> <li>• ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	
<p>เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่างานหรือกิจกรรมที่ทำเกี่ยวข้องหรือส่งเสริมการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างไร</li> <li>2. สามารถอธิบายได้ว่านโยบาย ภารกิจ และกลยุทธ์ของภาครัฐและมหาวิทยาลัยสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร</li> <li>3. สามารถตรวจสอบและระบุปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างมีเหตุผลและชัดเจน</li> </ol>	<p>เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 2 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายทางกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา และเชื่อมโยงว่าหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวิสัยทัศน์และเป้าหมายเหล่านั้นได้อย่างไร</li> <li>2. สามารถเรียนรู้และรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน</li> <li>3. สามารถใช้ประสบการณ์และความรู้ที่มีเพื่อปรับปรุงและประยุกต์ใช้กลยุทธ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย</li> <li>4. สามารถปรับปรุงกลยุทธ์ของหน่วยงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร</li> </ol>	<p>เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 3 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างสภาพแวดล้อมและโอกาสให้กับสมาชิกในทีมเพื่อให้พวกเขารู้สึกถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์และมีความกระตือรือร้นในการทำงานตามวิสัยทัศน์นั้น</li> <li>2. ให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรอย่างเหมาะสม</li> <li>3. ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดทางการบริหารเชิงลึก เพื่อพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานให้มีความเหมาะสมและเฉพาะเจาะจงตามสถานการณ์</li> <li>4. นำเสนอแนวทางการปฏิบัติที่มีผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับในวงการหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ</li> </ol>	<p>เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 4 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถกำหนดนโยบายใหม่ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย เช่น การสร้างนโยบายที่ส่งเสริมนวัตกรรม การทำงานร่วมกับชุมชน หรือการพัฒนาการเรียนรู้และการสอน</li> <li>2. สามารถประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มหาวิทยาลัยพบเจอในด้านต่างๆ เช่น สภาพการเงิน แนวโน้มทางการศึกษา หรือความต้องการของนักศึกษา เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป</li> <li>3. สามารถทำการคาดการณ์และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาถึงความต้องการและความเหมาะสมของมหาวิทยาลัยในการตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าว</li> </ol>	<p>เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 5 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ระดับประเทศ</li> <li>2. ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ</li> <li>3. กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ หรือสังคมอย่างเหมาะสม</li> <li>4. สามารถทำการปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>	





<p>สมรรถนะ</p>	<p>การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)</p>				
<p>คำจำกัดความ</p>	<p>ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติงานของตนได้</p>				
<p>รายละเอียดของสมรรถนะ</p>					
<p>ระดับที่ 1</p>	<p>ระดับที่ 2</p>	<p>ระดับที่ 3</p>	<p>ระดับที่ 4</p>	<p>ระดับที่ 5</p>	
<p>สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน</li> <li>• ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ</li> </ul> <p>เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตั้งใจพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง</li> <li>• ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• วางแผนในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>• มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้</li> <li>• มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>• สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาได้</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และทำให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในสถาบันอุดมศึกษา</li> <li>• สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา</li> </ul>	
<p>เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการวางแผนผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน</li> <li>2. วิเคราะห์ภาระงาน กำหนดตัวชี้วัด และกำหนดเป้าหมายพร้อมทั้งสมรรถนะในการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างชัดเจน</li> <li>3. มอบหมายภาระงาน ตัวชี้วัด เป้าหมาย และสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้ผู้รับผิดชอบได้</li> <li>4. ติดตามผลการดำเนินการโดยการให้คำปรึกษา หรือการแนะนำ การสอนงาน และการลงมือปฏิบัติให้เป็นแนวทางหรือตัวอย่าง เพื่อผู้รับมอบหมายงานสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้</li> <li>5. ชี้แนะวิธีการค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เช่น การค้นหาความรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์จากผู้มีประสบการณ์สาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องในสืบเสาะหาข้อมูล เป็นต้น</li> </ol>	<p>เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 2 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถนำผลการดำเนินการที่พบจากการให้คำปรึกษา หรือ การแนะนำ การสอนงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่ไม่สำเร็จของผู้ได้รับมอบหมายมาจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมประกอบการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน</li> <li>2. สรุปผลการให้คำปรึกษา หรือ คำแนะนำ รวมถึงการสอนงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมทั้งการส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง</li> <li>3. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานรายบุคคลเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป</li> <li>4. การให้โอกาสผู้ได้รับมอบหมาย หรือผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น</li> </ol>	<p>เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 3 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำแผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในระยะ 6 เดือน และ 12 เดือน</li> <li>3. พิจารณผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้ารับการพัฒนาให้สอดคล้องกับผลการประเมิน</li> <li>2. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง</li> <li>3. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานได้มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจ 3 เดือน/ครั้ง หรือ 6 เดือน/ครั้ง และนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาในการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในครั้งต่อไป</li> </ol>	<p>เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 4 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาปัจจัยที่เป็นผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>2. วิเคราะห์เพื่อหาวิธีการ หรือแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถให้คำปรึกษาหรือ การแนะนำ และการสอนงานแก่เพื่อนร่วมงานและทีมงานได้หลากหลายรูปแบบ</li> <li>3. มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทดลองใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งในการให้คำปรึกษา หรือ การแนะนำ และการสอนงานให้เพื่อนร่วมงาน และทีมงาน</li> <li>4. ติดตามและประเมินผลการทดลองใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งในการให้คำปรึกษา หรือ การแนะนำ และการสอนงานของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา</li> </ol>	<p>เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 5 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน (PMS) ในหน่วยงาน</li> <li>2. มีคู่มือการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้หน่วยงานถือปฏิบัติ</li> <li>3. ให้ความรู้ในการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามหน่วยงานให้ครบทุกหน่วยงาน</li> <li>4. ติดตามและประเมินผลการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามหน่วยงานทุกหน่วยงาน เพื่อนำข้อมูลเสนอมหาวิทยาลัยต่อไป</li> </ol>	

