

สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

นางสาวสุประวีณ์ อิศระมโนรส



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2554

Desirable Managerial Competencies of Regional Distance Education

Center Directors of Sukhothai Thammathirat Open University

Miss Suprawee Issaramanorose



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อวิทยานิพนธ์ สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ชื่อและนามสกุล นางสาวสุประวีณ์ อีธรรมโนรส
แขนงวิชา บริหารการศึกษา
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. อาจารย์ ดร. จำลอง นักพ็อน
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัลภา สบายยิ่ง

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2555

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



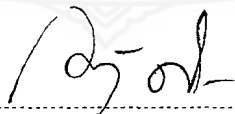
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. นรา สมประสงค์)



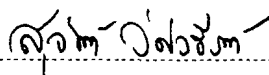
กรรมการ

(อาจารย์ ดร. จำลอง นักพ็อน)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัลภา สบายยิ่ง)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิศวรธรรมา)



ชื่อวิทยานิพนธ์ สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ผู้วิจัย นางสาวสุประวีณ์ อิศระมโนรส รหัส 2482301724 **ปริญญา** ศีษศาสตรมหาบัณฑิต

(บริหารการศึกษา) **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) อาจารย์ ดร. จำลอง นักฟ้อน (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัลภา

สบายยิ่ง **ปีการศึกษา** 2554

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2) เปรียบเทียบสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามความประสงค์ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสังกัด และ (3) ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของศูนย์วิทยพัฒนา ประกอบด้วยบุคลากรในส่วนกลาง จำนวน 173 คน ศูนย์วิทยพัฒนา จำนวน 39 คน และชมรมนักศึกษา จำนวน 31 คน รวม 243 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซีและมอร์แกนและใช้การสุ่มแบบโควต้า เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ .88 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของเซฟเฟ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชทุกด้านในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างมีความพึงประสงค์ในภาพรวมในระดับมากที่สุด (2) กลุ่มตัวอย่างที่มีความประสงค์เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์วิทยพัฒนาในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในสมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านผู้นำและด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความประสงค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่การวางแผนการให้บริการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในและภายนอกหน่วยงาน และการสร้างจิตสำนึกการให้บริการแก่บุคลากร

คำสำคัญ สมรรถนะทางการบริหาร ศูนย์วิทยพัฒนา

Thesis title: Desirable Managerial Competencies of Regional Distance Education Center Directors of Sukhothai Thammathirat Open University
Researcher: Miss Suprawee Issaramanorose; **ID:** 2482301724;
Degree: Master of Education (Educational Administration);
Thesis advisors: (1) Dr. Jumlong Nugforn; (2) Dr. Wallapa Sabaiying, Assistant Professor; **Academic year:** 2011

Abstract

The objectives of this study were (1) to study the level of desirable managerial competencies of regional distance education center directors of Sukhothai Thammathirat Open University; (2) to compare desirable managerial competencies of regional distance education center directors of Sukhothai Thammathirat Open University as classified by the perception of different groups in the sample; and (3) to study recommendations on guidelines for strengthening the desirable managerial competencies of regional distance education center directors of Sukhothai Thammathirat Open University.

The research sample totaling 243 people concerned with the operation of regional distance education centers consisted of 173 personnel in the main campus, 39 personnel of regional distance education centers, and 39 students from student clubs, obtained by quota sampling. The sample size was determined based on Krejcie and Morgan's Sample Size Table. The employed research tool was a rating scale questionnaire, developed by the researcher, with the total reliability coefficient of .88. Statistics for data analysis included the percentage, mean, standard deviation, one-way ANOVA and Scheffe' method for pair-wise comparison.

Research findings indicated that (1) all aspects of desirable managerial competencies of regional distance education center directors of Sukhothai Thammathirat Open University, as perceived by the sample, were needed at the highest level; (2) no significant difference was found in the overall need for desirable managerial competencies of different groups of the sample; however, significant differences at the .05 level were found regarding the competencies of vision, leadership, and personal characteristics; and (3) the main recommendations on guidelines for strengthening desirable competencies of regional distance education center directors were the following: the planning for provision of services; the knowledge exchange among the personnel within and outside the organization; and the creation of the conscience for the love of service provision to the personnel.

Keywords: Managerial competency, Regional Distance Education Center

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจากอาจารย์ ดร.จำลอง นักฟ้อน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่คอยให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา ความคิดเห็น และตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง อบรมสั่งสอนให้เข้าใจในการทำวิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลภา สบายยิ่ง ที่ปรึกษาร่วม ที่คอยแนะนำเทคนิค วิธีการในการทำวิจัย และให้กำลังใจในการศึกษา ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์ ที่เป็นครูวิจัยคนแรกที่ทำให้มีความรู้ และข้อคิดที่เป็นประโยชน์ในด้านการวิจัย และให้คำแนะนำปรึกษาทางการวิจัยมาตั้งแต่ต้นรวมทั้งกรุณาชี้ข้อบกพร่องแนวทางแก้ไขปัญหาทางการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิทยาการต่างๆ ซึ่งแนะแนวทางที่ดี และให้ความหวังใยในการศึกษามาโดยตลอด และขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาตรวจพิจารณาเครื่องมือวิจัย และให้ข้อเสนอแนะขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่าง ที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบพระคุณทุกกำลังใจจากครอบครัว พี่ เพื่อน น้องชาวมสธ.ทุกคน

คุณค่าอันพึงมีของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขออุทิศแด่คุณครูบาอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

สุประวีณ์ อิศระมโนรส

กรกฎาคม 2555

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ฅ |
| สารบัญภาพ | ฉ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 3 |
| กรอบความคิดการวิจัย | 3 |
| ขอบเขตการวิจัย | 5 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 6 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 8 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง | 9 |
| แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารสมรรถนะบุคลากรในองค์กร | 9 |
| ภารกิจหน้าที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช | 37 |
| การกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ของผู้อำนวยการ ศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช | 45 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 61 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 68 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 68 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 69 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 70 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 71 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 73 |
| ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับหน่วยงานที่สังกัดและสถานภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม | 73 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| ตอนที่ 2 สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช | 75 |
| ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิด | 86 |
| บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 90 |
| สรุปการวิจัย | 90 |
| อภิปรายผล | 93 |
| ข้อเสนอแนะ | 99 |
| บรรณานุกรม | 100 |
| ภาคผนวก | 107 |
| ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย | 108 |
| ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัย | 110 |
| ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย | 114 |
| ง ค่าความเที่ยง (reliability) ของเครื่องมือวิจัย | 131 |
| จ ค่าความตรงของเนื้อหา (content validity) | 133 |
| ฉ การกำหนดรูปแบบสมรรถทางการบริหาร (Managerial Competency Model) ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. ตามความประสงค์ของบุคคลที่มี ส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์วิทย์พัฒนา | 139 |
| ประวัติผู้วิจัย | 141 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารจากแนวคิดของ ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ และหน่วยงานต่างๆ ที่สำคัญ | 51 |
| ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสังกัด | 74 |
| ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของสมรรถนะ ทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน | 74 |
| ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของ สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ ศูนย์วิทย์พัฒนาตามความประสงค์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านมโนทัศน์ | 75 |
| ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของ สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ ศูนย์วิทย์พัฒนาตามความประสงค์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านผู้นำ | 76 |
| ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของ สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ ศูนย์วิทย์พัฒนาตามความประสงค์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย์ | 77 |
| ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของ สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ ศูนย์วิทย์พัฒนาตามความประสงค์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพ | 78 |
| ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของ สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ ศูนย์วิทย์พัฒนาตามความประสงค์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านเทคนิค หรือสมรรถนะตามภารกิจงาน | 79 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|---------------|---|
| ตารางที่ 4.8 | ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะทางการบริหาร ที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา จำแนกตาม ความประสงค์ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสังกัดของบุคลากร 80 |
| ตารางที่ 4.9 | การเปรียบเทียบรายการสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ ศูนย์วิทย์พัฒนา จำแนกตามสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการ วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว 81 |
| ตารางที่ 4.10 | การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความต้องการสมรรถนะ ทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน แบบทางเดียวในสมรรถนะด้านมนโทัศน์ ด้านผู้นำ และ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล 82 |
| ตารางที่ 4.11 | การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของสมรรถนะ ทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยวิธีการของ Scheffe 84 |
| ตารางที่ 4.12 | ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา ในช่วงเวลาการเตรียมการก่อน ประจำการ / ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา 86 |
| ตารางที่ 4.13 | ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา ระหว่างประจำการ / ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา 87 |
| ตารางที่ 4.14 | ข้อเสนอแนะการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของ ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา ในการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานตามรายการสมรรถนะ 88 |
| ตารางที่ 4.15 | ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา 89 |

สารบัญภาพ

| | หน้า |
|--|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย | 4 |
| ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง | 13 |
| ภาพที่ 2.2 การจำแนกกลุ่มสมรรถนะ | 23 |
| ภาพที่ 2.3 แผนภูมิแสดงขั้นตอนในการกำหนดสมรรถนะ โดยใช้ Strategic Management Approach | 25 |
| ภาพที่ 2.4 แผนภูมิแสดงขั้นตอนในการกำหนดสมรรถนะตามวิธีผสมผสาน | 27 |
| ภาพที่ 2.5 วิธีการกำหนดสมรรถนะ | 28 |
| ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดของไมเคิลเชเวลล์ | 29 |
| ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ | 31 |
| ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดของ ก.พ. (ไทย) | 32 |
| ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช | 33 |
| ภาพที่ 2.10 กรอบแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา | 34 |
| ภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดของกรมราชทัณฑ์ | 35 |
| ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดของ ก.พ. (สหรัฐ) | 36 |
| ภาพที่ 2.13 การจัด โครงสร้างและระบบบริหารของศูนย์วิทยพัฒนา | 41 |
| ภาพที่ 2.14 การกำหนดรูปแบบสมรรถนะทางการบริหารของ ผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา (Managerial Competency Model) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช | 60 |

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นมหาวิทยาลัย ที่มีการจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ซึ่งได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2521 และมีภารกิจหลักในการผลิตบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับของประเทศ การพัฒนาชุมชน องค์กร และสถาบันในสังคม การวิจัยส่งเสริม และพัฒนาองค์ความรู้ และภูมิปัญญาไทยรวมทั้งการอนุรักษ์ ส่งเสริม และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมของชาติและได้มีการจัดรูปแบบและกระบวนการบริหารออกเป็น 2 ส่วน คือการบริหารในส่วนกลาง และในส่วนภูมิภาค ส่วนกลาง คือ ที่ทำการมหาวิทยาลัย ที่ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ส่วนภูมิภาค ได้แก่ ศูนย์วิทย์พัฒนา เพื่ออำนวยความสะดวก และส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนแก่นักศึกษาของมหาวิทยาลัยที่กระจายตัวอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศ การบริหารทางวิชาการ การประสานงานและการติดต่อสื่อสารระหว่างนักศึกษา กับมหาวิทยาลัย การให้บริการด้านเทคโนโลยี สื่อการศึกษาในรูปแบบและประเภทต่าง ๆ แก่นักศึกษาและประชาชนผู้สนใจทั่วไป ตลอดจนการให้บริการแก่สังคมและชุมชนในด้านความรู้ ประสบการณ์และทักษะในการเรียนรู้ในลักษณะและรูปแบบต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2551: 100-101)

จากภารกิจดังกล่าวจะเห็นได้ว่าศูนย์วิทย์พัฒนามีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญในการให้บริการระดับพื้นที่ เป็นเสมือนตัวแทนของมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค โดยทำหน้าที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเพื่อเป็นเครือข่ายในการให้บริการการศึกษาและดำเนินกิจกรรมด้านวิชาการและวิชาชีพร่วมกับนักศึกษาและชุมชน โดยมีผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนาเป็นผู้นำในการบริหารและกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ ซึ่งการบริหารงานนั้นมีขอบข่ายงานกว้างขวาง เนื่องจากเป็นการให้บริการศึกษาและบริการแก่กลุ่มเป้าหมาย หลายกลุ่ม ได้แก่ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก ประชาชนทุกกลุ่มอาชีพตลอดจนศูนย์วิทย์พัฒนา นั้น ต้องมีบทบาทประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการประสานตามแนวนโยบายของมหาวิทยาลัย ซึ่งให้ความสำคัญกับการให้โอกาสแก่ประชาชนคนไทยให้ได้เข้าถึงการศึกษาได้โดยสะดวก ผู้อำนวยการ

ศูนย์วิทย์พัฒนาในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบงานและเป็นผู้นำในการบริหารงาน ศูนย์วิทย์พัฒนาจึงมีบทบาทและภารกิจที่สำคัญยิ่งที่จะพัฒนาศูนย์วิทย์พัฒนาให้สามารถดำเนินการไปได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในศูนย์วิทย์พัฒนาจะเกิดขึ้นและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ผู้นำในการบริหารงานดังกล่าวจะต้องมีสมรรถนะในการบริหารงานที่เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และจากการศึกษาทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการบริหารนี้ หากผู้บริหารมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานจะทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น เช่นที่แม็คคลีแลนด์ (McClelland: 1970) ได้กล่าวไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer: 1993) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ที่มีอยู่ในตัวบุคคลได้แก่แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดัน หรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งฮอกก์ (Hogg: 2005) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมี หรือต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานในระดับสูง รวมทั้งวรากรณ์ สามโกเศศ (2542: 6 อ้างถึงในขจรศักดิ์ ศิริมัย, 2554:1) ได้กล่าวว่าในยุคปัจจุบันนี้ การมีทรัพยากรมากยังไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรแรงงานและคุณภาพคน ดังนั้นสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการศูนย์วิทย์พัฒนาเป็นอย่างยิ่ง

แต่อย่างไรก็ตาม จากความสำคัญของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนาดังกล่าวปัจจุบันยังมีได้มีงานวิจัยที่ศึกษาถึงสมรรถนะทางการบริหารงานของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนาเป็นการเฉพาะ ผู้วิจัยในฐานะผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการสรรหาผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา จึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อประโยชน์ในการกำหนดกรอบคุณสมบัติที่เหมาะสมในการสรรหาผู้ที่ดำรงตำแหน่ง รวมทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

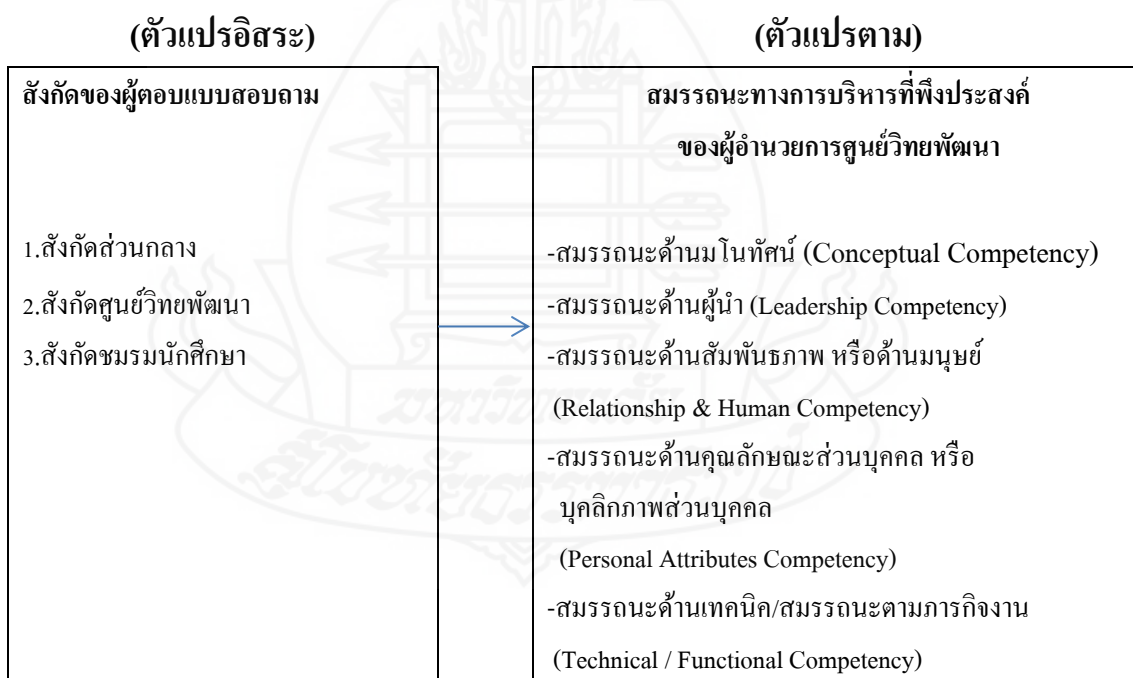
2.2 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตามความประสงค์ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสังกัด

2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีการบริหารและการวิจัยเกี่ยวกับกรอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรที่สำคัญและนำมาสร้าง Competency model และกรอบแนวคิดการวิจัย (Research Competency Framework) คือ (1) ไมเคิล ซเวลล์ (Michael Zwell) ที่จำแนกสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะด้านความสำเร็จเกี่ยวกับงาน สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ และสมรรถนะด้านผู้นำ (2) กรอบแนวคิดของโรเบิร์ต แอลแคทซ์ (Robert L.Katz) ได้กำหนดว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ 3 ประการคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านมนุษย และด้านเทคนิค (3) กรอบแนวคิดของแม็คเคลีแลนด์ (Mc Clelland) ที่จัดสมรรถนะเป็นสมรรถนะที่มองเห็นได้ และสมรรถนะที่อยู่ภายในตัวบุคคล (4) กรอบแนวคิดของสโตกดิลล์ (Stogdill) กำหนดว่าลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย 6 ลักษณะ คือ ลักษณะทางกาย ลักษณะทางสังคม ลักษณะทางสติปัญญา ลักษณะทางบุคลิกภาพ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และลักษณะภูมิหลังทางสังคม (5) กรอบแนวคิดของ ก.พ. (สพฐ.) กำหนดว่าลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย ทักษะที่กว้างไกล ทักษะในการวางแผน ความรู้ลึกไวต่อสิ่งแวดล้อม ที่มีไหวพริบด้านเทคนิค ความเป็นผู้นำ ความยืดหยุ่น ความเป็นนักปฏิบัติที่ดี มุ่งเน้นผลงาน การสื่อความหมายทั้งพูด เขียน ฟัง ได้เป็นอย่างดี รู้และเข้าใจความต้องการของบุคคลอื่นได้อย่างรวดเร็ว ความเชี่ยวชาญพิเศษ หรือสามารถในเชิงเทคนิคในอาชีพ (6) กรอบแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. (ไทย) ที่กำหนดสมรรถนะเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะทางเทคนิค หรือสมรรถนะในสายงาน (7) กรอบแนวคิดของกรมราชทัณฑ์

ได้กำหนดให้ผู้บริหาร มีสมรรถนะหลักคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ สมรรถนะตามภารกิจงาน คือ การทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานแบบมืออาชีพ เคารพในสิทธิมนุษยชน ความโปร่งใส และความคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะของผู้บังคับบัญชาประกอบด้วย การบริหารคน บริหารงาน และบริหารทรัพยากร (8) กรอบแนวคิดของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหาร ไว้ดังนี้ คือ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การสอนงานและการมอบหมายงาน (9) กรอบแนวคิดของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ คือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้นำการจัดการเรียนรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง จริยธรรม การสื่อสารและจูงใจ ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล การแก้ปัญหาและตัดสินใจ การร่วมแรงร่วมใจ การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การประเมินและติดตามผลการจัดการศึกษาและ (10) กรอบแนวคิดของ สเปนเซอร์ (Spencer) ที่กำหนดให้สมรรถนะประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และองค์ประกอบ (ภายใน) อื่นๆ ที่เป็นแรงขับเคลื่อนในตัวบุคคล มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ ได้แก่สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา 5 ด้าน คือด้านมโนทัศน์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคลและด้านเทคนิคหรือตามภารกิจงาน

4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.2.1 ประชากร ได้แก่บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์วิทย์พัฒนา จำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) บุคลากรสังกัดส่วนกลาง ประกอบด้วยผู้บริหาร 22 คน และคณาจารย์ 376 คน รวม 398 คน 2) บุคลากรสังกัดศูนย์วิทย์พัฒนา ได้แก่ ข้าราชการจำนวน 65 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 33 คน รวม 98 คน 3) สังกัดชมรมนักศึกษา ได้แก่ ประธานชมรมนักศึกษา จำนวน 76 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 572 คน

4.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์วิทย์พัฒนา ซึ่งสุ่มมาจากประชากรได้จำนวน 243 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) และใช้การสุ่มแบบโควต้า (Quota Sampling) ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารในส่วนกลางใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง จะได้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย สังกัดส่วนกลาง จำนวน 173 คน สังกัดศูนย์วิทย์พัฒนา จำนวน 39 คน และสังกัดชมรมนักศึกษา จำนวน 31 คน

4.3 ตัวแปรในการวิจัย

4.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สังกัดของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ สังกัดส่วนกลาง สังกัดศูนย์วิทย์พัฒนา และสังกัดชมรมนักศึกษา

4.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านด้านมโนทัศน์ ด้านผู้นำ ด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล และด้านเทคนิค หรือตามภารกิจงาน

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

5.1 สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมและความสามารถของบุคคลที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จอย่างโดดเด่น

5.2 สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงศักยภาพของผู้บริหารในการแสดงออกในการปฏิบัติงาน หรือการกระทำของผู้บริหารในการที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานสูงสุดขององค์การ

5.3 สมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา หมายถึง ศักยภาพทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในการบริหารศูนย์วิทย์พัฒนา ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะทางการบริหาร 5 ด้าน ได้แก่

5.3.1 สมรรถนะด้านมโนทัศน์ หมายถึง ศักยภาพ หรือความสามารถทางการบริหารที่เกี่ยวกับการมีแรงจูงใจ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง คุณธรรมจริยธรรม เป็นความเข้าใจส่วนตนที่สามารถสรุปเกี่ยวกับการจัดกลุ่มสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกิดจากการสังเกตหรือการได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งนั้นหรือเรื่องนั้นทำให้เกิดความเข้าใจสิ่งต่างๆและมีแรงกระตุ้นให้แสดงออกถึงการตัดสินใจจากประสบการณ์ โดยยึดถือสิ่งที่ถูกต้องของสังคม

5.3.2 สมรรถนะด้านผู้นำ หมายถึง ศักยภาพ หรือความสามารถทางการบริหารในส่วนของการเป็นผู้นำทางวิชาการ ทางการบริหาร และบทบาทในฐานะเป็นหัวหน้าของกลุ่มที่ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ขององค์การ สามารถบริหารงานในวัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ประสบการณ์ที่ได้ค้นคว้าศึกษามาแล้วอย่างดี มีการปรับปรุง ประยุกต์ใช้ โดยมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้ดีขึ้นมาตรฐานที่มีอยู่ โดยสามารถบริหารคนให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

5.3.3 สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย์ หมายถึง ศักยภาพ หรือความสามารถทางการบริหารที่แสดงออกเกี่ยวกับการสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงการสนองตอบความต้องการผู้อื่นได้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติงานร่วมกันด้วยดี โดยมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของแต่ละองค์การและสามารถสร้างมิตรภาพจากการให้บริการต่างๆ เพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่น หรือผู้รับบริการ

ได้อย่างรวดเร็วและอย่างมีมิติริจิด สามารถใช้ศิลปะการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมในการสร้างและประสานให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสามัคคีและสามารถปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

5.3.4 สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล หมายถึง ศักยภาพ หรือความสามารถทางการบริหารในตัวบุคคลที่บังคับให้เกิดพฤติกรรมแต่ละบุคคลที่เกี่ยวกับ ความรู้สึก ความคิด การเรียนรู้ และการพัฒนา อุปนิสัยที่แสดงถึงความสามารถในการอยู่ภายใต้ความกดดัน หรือความเครียดในการปฏิบัติงาน สามารถใช้ข้อมูลมาวิเคราะห์สถานการณ์และหาทางเลือกที่สามารถเชื่อมโยงกับทฤษฎีการบริหารต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย โดยสามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ ให้ผู้อื่นยอมรับได้ และมีความคิดริเริ่มที่จะประยุกต์ใช้แนวทางหรือสิ่งใหม่ๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานได้

5.3.5 สมรรถนะด้านเทคนิค หรือสมรรถนะตามภารกิจงาน หมายถึง ศักยภาพ หรือความสามารถทางการบริหารที่แสดงออกในลักษณะของการใช้ความรู้ เทคนิคต่าง ๆ วิธีการต่างๆ ที่จำเป็นในการบริหารงาน ซึ่งแสดงถึงการมีความเข้าใจในระบบงานขององค์กร สามารถคาดการณ์ถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน่วยงานของตนได้ โดยสามารถกระจายอำนาจในความรับผิดชอบของตน เพื่อไปช่วยงานในส่วนที่มีความสำคัญมากกว่า หรือชักจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานตามแผนงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคคลนั้นให้ทำงานด้วยความเต็มใจและเป็นการพัฒนารายบุคคล และสามารถใช้ทรัพยากรในองค์กรให้ได้ประโยชน์สูงสุด

5.4 สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม หมายถึง สถานที่ปฏิบัติงานของบุคคลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ประกอบด้วย

5.4.1 บุคลากรในส่วนกลาง หมายถึง ผู้บริหารในส่วนกลาง และคณาจารย์ในส่วนกลาง

5.4.2 บุคลากรในศูนย์วิทย์พัฒนา หมายถึง ข้าราชการศูนย์วิทย์พัฒนา และพนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานที่ศูนย์วิทย์พัฒนาในส่วนภูมิภาค

5.4.3 ชมรมนักศึกษา หมายถึง ประธานชมรมนักศึกษา มสธ. ในแต่ละจังหวัดทั่วประเทศ

5.5 ศูนย์วิทย์พัฒนา หมายถึง ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. ทั้ง 10 ศูนย์ ได้แก่ 1) ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ.ลำปาง 2) ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ.สุโขทัย 3) ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ.นครสวรรค์ 4) ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. อุตรธานี 5) ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ.อุบลราชธานี 6) ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. นครนายก 7) ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ.เพชรบุรี 8) ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ.จันทบุรี 9) ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ.นครศรีธรรมราช และ 10) ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ.ยะลา

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ได้รูปแบบสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ของศูนย์วิทย์พัฒนา

6.2 เป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือก กำหนดนโยบาย และวางแผนพัฒนา สมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องสมรรถนะที่พึงประสงค์ทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารสมรรถนะบุคลากรในองค์กร
2. ภารกิจหน้าที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. การกำหนดสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะบุคลากรในองค์กร
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารสมรรถนะบุคลากรในองค์กร

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ กำเนิดมาจากเดวิดแมคเคลลีแลนด์ (David McClelland) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันในช่วงปี 1973 เขาต่อต้านการใช้แบบทดสอบเชาว์ปัญญา (IQ) ว่าเป็นการวัดความสามารถเพียงบางอย่าง ซึ่งไม่อาจทำนายความสำเร็จในงานได้ และเขาได้เสนอแนะว่าแบบทดสอบควรออกแบบมาเพื่อวัดความเปลี่ยนแปลงในสิ่งซึ่งบุคคลได้เรียนรู้มา และลักษณะในการทดสอบต้องมีวิธีการในการพัฒนาลักษณะดังกล่าวอย่างเปิดเผยชัดเจน โดยแบบทดสอบนั้นจะต้องประเมินสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับผลงานในชีวิตจริง สามารถจำแนกผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งจะช่วยทำนายพฤติกรรมสำคัญๆ ได้ดีกว่าการใช้แบบทดสอบแบบดั้งเดิม ประกอบกับ ซี เคพราฮาลัด (C.K. Phahalad) และแกรี ฮามล (Gary Hamel) ได้เสนอบทความในวารสาร Harvard Business Review ปี 1990 เรื่อง สมรรถนะหลักขององค์กร (The Core Competency of the Corporation) ว่าองค์กรใช้สมรรถนะหลัก เป็นกลยุทธ์ในการเติบโต (Strategy as Stretch) เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันซึ่งปัจจุบันนี้้องค์การ

ต่างๆ จำนวนมากใช้สมรรถนะในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (<http://www.tpa.or.th> ค้นเมื่อวันที่ 17 เมษายน 2555) สำหรับประเทศไทยได้นำแนวคิด Competency มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำ ก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น บริษัท เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เซ็น ไทยธนาคาร ปตท. ฯลฯ เนื่องจากภาคเอกชนได้นำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ไปใช้เกิดผลสำเร็จ ดังเช่นกรณีของเครือปูนซีเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวเรื่องนี้ในวงราชการ มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยงานราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จ้างบริษัทเฮย์กรุป (Hay Group) เป็นที่ปรึกษาในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (SES) ในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต (ชัชรินทร์ ชวนวัน, 2553:55) และสำหรับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้มีการนำสมรรถนะมากำหนดเป็นข้อบังคับของมหาวิทยาลัยในการใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2553 (<https://vpn.stou.ac.th> ค้นเมื่อวันที่ 12 สิงหาคม 2554)

ความสำคัญของสมรรถนะ นั้น เมื่อบุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะตามความต้องการขององค์กร ย่อมสามารถทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อันจะส่งผลให้การดำเนินการโดยรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยเช่นกัน ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ มีความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับสากล (Competitive Advantage) และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในที่สุด การที่จะทำให้ระบบเข้มแข็ง ต้องใช้เวลา ทรัพยากร ความตั้งใจ ความทุ่มเท และความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องมีการบริหารงานในเรื่องนี้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ตลอดจนจะต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นสมรรถนะ (Culture of Competence) ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร จึงจะสามารถดำรงระบบสมรรถนะให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาวต่อไป

สรุปได้ว่าหากองค์กรใดสามารถบริหารงานโดยใช้สมรรถนะในการบริหารจัดการในองค์กรแล้ว จะสามารถดึงศักยภาพและความสามารถซ่อนเร้นของบุคลากรมาใช้ในการกระบวนการปฏิบัติงานและเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบสามารถสร้างพฤติกรรมให้บุคลากรหรือผู้บริหารองค์กรมุ่งผลงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน และพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานให้เกิดแก่องค์กรต่อไป

1.2 ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

มีผู้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้หลายประการด้วยกัน อาทิ

สำนักงาน ก.พ. (2548:4) ให้ความหมายสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้

ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงาน

กรมสรรพสามิต (2549 อ้างถึงในศิริภรณ์ งามรุ่งเรืองกิจ, 2551:14-15) ได้ให้ความหมายสมรรถนะใน 2 ความหมาย คือ คุณลักษณะของความสามารถของบุคคลในการที่จะทำงาน เป็นสิ่งที่บอกได้ว่าทรัพยากรบุคคลในองค์กรควรมีลักษณะของความสามารถอย่างไร และเป็นระบบที่จะมาสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับความสามารถของบุคคลให้มาบรรจบกัน ซึ่งจะสามารถบอกได้ว่าจะสามารถพัฒนาบุคลากรไปในแนวทางใดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ชัชรินทร์ ชวนวัน (2553:63) ได้กล่าวว่าสมรรถนะ คือความสามารถของบุคคลที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรม อันเป็นผลจากการผสมผสานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) แรงจูงใจ (Motivation) ทัศนคติ (Attitude) และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่อย่างโดดเด่นและมีประสิทธิภาพ

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549:10 อ้างถึงในประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม, 2550:13) กล่าวว่า Competency หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attribute) ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น

จำลอง นักฟ้อน (2553:9-15) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะจากนักวิชาการต่าง ๆ ว่า สมรรถนะมีความเชื่อมโยงใน 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นพื้นฐานของบุคคลในการปฏิบัติงานทั้งจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคคล ซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานในการทำงาน อยู่ภายนอกตัวบุคคลสามารถเห็น วัดและประเมินได้ง่าย และอีกส่วนหนึ่งคือคุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคลที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในงานได้สูงหรือโดดเด่นกว่า และได้กล่าวพอสรุปได้ว่าหากสังเคราะห์ความหมายของสมรรถนะทั้งสองส่วนเข้าด้วยกันแล้ว สมรรถนะจะหมายถึง “การผสมผสานของคุณลักษณะพื้นฐาน (ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ฯลฯ) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (แรงจูงใจ ค่านิยม ลักษณะนิสัย ภาพลักษณ์ส่วนบุคคล และบทบาททางสังคม) ของบุคคลอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบเกิดผลสำเร็จอย่างโดดเด่นในองค์กร” และส่งผลต่อการกำหนดหน้าที่ การแบ่งงานและการพัฒนาบุคลากร และการจัดทำตัวแบบสมรรถนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

พรกุล สุขสด (2546:17) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึงการแสดงออกของบุคคลถึงความสามารถ ความรู้ ทักษะและเจตคติ ในการกระทำ หรือการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพตามความคาดหวังของบุคคลอื่น

อนันต์ พันนึก (2554:19) ได้กล่าวไว้ว่านักวิชาการทั้งต่างประเทศและของไทยได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ได้อย่างกว้างขวาง ดังนี้ McClelland (1970) กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการของสมรรถนะประกอบด้วย 1) ทักษะ (skills) หมายถึงสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ 2) ความรู้ (knowledge) หมายถึงความรู้อุ้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการสอน การบริหารจัดการ และการสอนคณิตศาสตร์ เป็นต้น 3) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (self-concept) หมายถึงเจตคติ (attitudes) ค่านิยม (value) และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) หมายถึง สิ่งที่อยู่ติดกับบุคคลนั้น เช่น เป็นคนที่ไว้วางใจได้ หรือเป็นคนที่เอื้ออาทรต่อบุคคลอื่น เป็นต้น และแรงจูงใจ (motive) หมายถึง เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่ที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (achievement orientation) จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ส่วนที่เป็นความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีได้ไม่ยาก ด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และด้วยการปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ส่วนองค์ประกอบที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (self-concept) ได้แก่ เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้งบุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (traits) และแรงจูงใจ (motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวบุคคล

สเปนเซอร์ (1993) ได้กล่าวว่าสมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion-Reference) และ/หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance) ซึ่งได้เปรียบเทียบกับสมรรถนะเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) เนื่องจากทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Visible) และพัฒนาได้ง่าย ในขณะที่แรงขับภายใน (Motive) คุณลักษณะประจำตัว (Trait) และทัศนคติและความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-concept) ซึ่งเป็นแก่นของบุคลิกลักษณะ เป็นสิ่งที่ซ่อนเร้น (Hidden) ไม่สามารถสังเกตเห็นได้เด่นชัด และเป็นสิ่งที่ยากลำบากต่อการพัฒนา



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ Spencer

เดวิด แมคเคลีแลนด์ (David Mc Clelland:1973) กล่าวว่า สมรรถนะ “Competency” คือคุณลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับบทบาทในตำแหน่งงานนั้น ในขณะที่มีผู้อื่นให้คำนิยามที่แตกต่างกันออกไป เช่น

โบยาทซิท (Boyatzis :1982) กล่าวว่า “Competency” คือผลรวมของการจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ ประเด็นของภาพลักษณ์ของตน หรือของสังคม หรือองค์ความรู้ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

เฮย์ แมคเบอร์ (Hay Maxber :1983) กล่าวว่าสมรรถนะ คือคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถจำแนกผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล

ริลแลทท์ และ โลฮัน (Rylatt & Lohan :1995) กล่าวว่า “Competency” คือลักษณะของทักษะความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มาตรฐานการณหรือเฉพาะงานนั้นๆ

บลานซีโร, โบรอสกี และไดเยอร์ (Blancero, Boroski & Dyer :1996) กล่าวว่า “Competency” คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติอื่น ๆ ที่มีเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่ต้องการในอนาคต

ยุง และเลค (Yeung & Lake : 1995) กล่าวว่า “Competency” คือความรู้ ทักษะ และความสามารถส่วนบุคคล

แมนส์ฟิลด์ (Mansfield :1996) กล่าวว่า “Competency” คือทักษะ อุปนิสัย ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อให้ทำงานสำเร็จ

แมคลาแกน (McLagan :1996) กล่าวว่า “Competency” คือความรู้และทักษะซึ่งจะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ

เคลน (Klein:1996) ได้กล่าวว่า “Competency” เป็นพฤติกรรมที่ผู้มีผลงานดีเลิศแสดงออกอย่างสม่ำเสมอมากกว่าผู้มีผลงานระดับเฉลี่ยทั่วไป

มิราบิล (Mirabile:1997) กล่าวว่า “Competency” คือความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผลงานที่ดีเยี่ยมของงานหนึ่งๆ

เฟลทแมน, วิโตรเจน, อัลแมนและมารแชล-มีส์ (Fleishman, Wetrogen, Uhlman & Marshall-Mies :1995) กล่าวว่า “Competency” คือส่วนผสมของความรู้ ทักษะ ความสามารถ การจูงใจ ความเชื่อ คุณค่าและความใส่ใจ

สเปนเซอร์, แมคเคลแลนด์ กับสเปนเซอร์ (Spencer, McClelland & Spencer :1994) กล่าวว่า “Competency” คือผลรวมของการจูงใจ อุปนิสัย แนวความคิดส่วนตัว ทักษะ หรือคุณค่า ที่มีความรู้ หรือทักษะจากพฤติกรรมที่มี คุณลักษณะของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถวัดผลและแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่มีผลงานดีเลิศกับผลงานเฉลี่ย

กรีน (Green :1999) กล่าวว่า “Competency” คือคำอธิบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรของอุปนิสัยที่วัดผลได้และทักษะส่วนตัวที่ใช้ทำงานตามวัตถุประสงค์

มิทรานี, ดาลซี กับฟิตส์ (Mitrani, Dalziel&Fitts :1992) กล่าวว่า “Competency” คือคุณลักษณะที่เด่นชัดของแต่ละบุคคลซึ่งมีเหตุเกี่ยวข้องกับผลงานที่ดีเลิศ หรือมีประสิทธิภาพในงานหนึ่งๆ

สลิวินสกี (Slivinski et al., :1996) กล่าวว่า “Competency” คือคุณลักษณะที่จำเป็นต่อผลงาน หรือพฤติกรรมในการทำงาน

บอนเดอร์ (Bonder : 2003) กล่าวว่า “Competency” คือความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณภาพของบุคคลที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมที่จะมีผลต่อการบริการที่ดีเลิศ

แคทานโน (Catano et al., : 2001) เห็นว่า “Competency” เป็นคำนิยาม ที่คนส่วนมากจะมอง Competency เป็นเสมือนกลุ่มของพฤติกรรม หรือกลุ่มของ KSAO (Knowledge, Skill, Ability and Other Characteristics) ที่บุคลากรต้องมี ซึ่งทั้งสองกลุ่มตระหนักถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานในทางตรงกันข้าม ตามแนวความคิดแรกเริ่มนั้น คำนิยามบางส่วนไม่ได้เน้นที่ความแตกต่างของกลุ่มพฤติกรรมระหว่าง Competency ของผู้มีผลงานดีเลิศกับ

ผู้อื่น แต่ให้นิยามบนพื้นฐานของผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนั้น พันธกิจเริ่มแรกของ Competency-based Management จะต้องให้นิยามของคำว่า Competency ให้มีความชัดเจนกันเสียก่อน

จอห์น ซาลิสบิวรี และสเปนเซอร์ (Jones Salisbury and Spencer :1969 อ้างถึงใน ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม2550:10) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น แพทย์ผู้ที่มีสมรรถนะสามารถวินิจฉัยโรคได้อย่างถูกต้องแน่นอน สั่งยาได้อย่างเหมาะสม และตรวจอาการอย่างสม่ำเสมอ จนผู้ป่วยของเขามีสุขภาพดีขึ้น หรือพนักงานในร้านอาหารที่สามารถรับคำสั่งอาหารได้แม่นยำ รวดเร็ว และนำอาหารมาบริการได้อย่างฉับพลัน ก็ถือว่าเป็นพนักงานที่มีสมรรถนะ

สมาค (Smadu :1997 อ้างถึงในพรกุล สุขสด 2546:18) ได้กล่าวว่าสมรรถนะเป็นการผสมผสานของความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติ ไม่สามารถแยกออกจากกันได้

กูด (Good : 1973, อ้างถึงในพรกุล สุขสด 2546:26) ได้กล่าวว่าเจตคติ หมายถึงความพร้อมที่จะแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง อาจเป็นการเข้าหา หรือต่อต้านสภาพการณ์บางอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับ เคนเดอ (Kendler :1963) ที่กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง ความพร้อมของแต่ละบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้าในสังคมรอบตัว หรือแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมในทางสนับสนุน หรือต่อต้านสภาพการณ์ บุคคล สถาบัน หรือแนวความคิดบางอย่าง เจตคติส่งผลต่อความสามารถในการกระทำของบุคคล

จากคำนิยาม และความหมายต่าง ๆ ที่มีผู้ให้ไว้เกี่ยวกับสมรรถนะ Competency) และ ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมและความสามารถของบุคคลที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จอย่างโดดเด่น

1.3 ระดับ และประเภทของสมรรถนะ

สตีเฟน ลิบเบรชท์ และปีเตอร์แวนด์วีเวียร์ (Steven Libbrecht&Peter Vandevyvere อ้างถึงในอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2551:44-45) เห็นว่าสมรรถนะมีสองประเภทคือ Hard Competency และ Soft Competency และแบ่งออกเป็น 3 ระดับ (Plane) คือ

ระดับแรก เป็นระดับของพนักงานแต่ละคน (Individual Employees) มีองค์ประกอบทั้งสมรรถนะด้าน Hard และSoft ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะกลายเป็นแหล่งรวมของพนักงานที่มีสมรรถนะ (A Pool of Individual Competencies)

ระดับสอง เป็นระดับแบบแผน (Pattern) ซึ่งจะสะท้อนปฏิสัมพันธ์ของพนักงานในเครือข่าย (Network) และความสัมพันธ์กันในแต่ละกิจกรรม (Activity) หรือในกระบวนการทำงาน (Business Process) รวมทั้งการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นด้าน Hard Competency ส่วน

Soft Competency เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกันได้แก่ กระบวนการทางสังคม เครือข่าย การสื่อสาร การถกเถียง และการสนทนา

ระดับสาม เป็นระดับองค์กร (Enterprise) จะมี Hard Competency ได้แก่ แผน ยุทธศาสตร์ขององค์กร วัตถุประสงค์ขององค์กร ค่านิยม ฯลฯ ส่วน Soft Competency ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร มาตรฐานพฤติกรรม บทบาททางสังคม ฯลฯ

ทั้งนี้ แต่ละระดับจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ผลลัพธ์โดยรวมขององค์กรเกิด จากผลรวมที่ได้จากแต่ละระดับ ดังนั้น สมรรถนะทั้งด้าน Hard และ Soft ทุกระดับจึงมีความสำคัญ ที่จะทำให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะ

ไมเคิลซเวลล์ (Michael Zwell) เห็นว่าสมรรถนะมีพื้นฐานสำคัญ 3 ประการที่จะทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จได้แก่ สมรรถนะของผู้นำองค์กร (the competency of its leadership) สมรรถนะของพนักงานในองค์กร (the competence of its employees) และระดับความเข้มข้นของ วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและมุ่งขยายผลการใช้สมรรถนะ (the degree to which the corporate culture fosters and maximizes competence)

จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2) สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้าน การบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร

3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็น ในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนก ได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิง เทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency) จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนใน องค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความ รอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือ สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานใน ตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (<http://fin.in.th/archives/1386> ค้นเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2555)

1.4 การบริหารสมรรถนะบุคลากรในองค์กร

ปัจจุบันองค์กรต้องปรับตัวเพื่อก้าวให้ทันเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ไม่มีขอบเขต หรือไม่มีเส้นแบ่งในเรื่องการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ลูกค้า หรือผู้รับบริการจะเลือกใช้สินค้า หรือซื้อสินค้าโดยดูจากประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว ความหลากหลาย ความสะดวกสบาย ความตรงต่อเวลา และคุณภาพสินค้าและบริการเป็นสำคัญ แนวโน้มขององค์กรจะเปลี่ยนไปเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และมีการปรับรูปแบบใหม่ ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ และองค์กรต่าง ๆ มีแนวโน้มการจ้างบุคลากรชั่วคราวมากขึ้น อาจมีการปลดบุคลากรบางส่วนออก และคงไว้เฉพาะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง โดยจะเน้นให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ดังนั้นองค์กรที่ต้องการความอยู่รอดต้องให้ความสำคัญกับเรื่องคนมากขึ้น จากการศึกษาที่มองคนเป็นค่าใช้จ่าย เปลี่ยนมาเป็นมองบุคลากรในองค์กรเสมือนสินทรัพย์ซึ่งองค์กรต้องลงทุน และตัวพนักงานก็ต้องลงทุนเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง ซึ่งสเปนเซอร์ (Spencer:2001,อ้างถึงในอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต ศึกษกรม, 2551:48) ได้ศึกษาและสรุปว่าประโยชน์ของสมรรถนะต่อการดำเนินงานขององค์กร นั้น มีคุณค่าด้านเศรษฐศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างสมรรถนะด้านอัจฉริยะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Competencies) กับโปรแกรมด้านทรัพยากรบุคคลที่เน้นสมรรถนะ

กัจจวน ยอควิชญ์ศักดิ์ และ ปกรณ์ หังสตุต (2546:45-47) กล่าวไว้โดยสรุปได้ว่า ประเทศไทยประสบกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ (ประมาณปี พ.ศ. 2540) และต้องขอรับความช่วยเหลือทางการเงินจากธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย เพื่อนำมาใช้ในการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ธนาคารได้กำหนดเงื่อนไขให้ประเทศไทยจะต้องปรับระบบการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน นำไปสู่การผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการแข่งขันบนเวทีโลก ซึ่งในอดีตการก่อตั้งมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างบุคลากรให้สนองความต้องการของภาครัฐเป็นหลัก โดยรัฐบาลดูแลรับผิดชอบจัดสรรงบประมาณในการบริหารและดำเนินงานที่รัฐเป็นผู้กำหนด แต่ปัจจุบัน การศึกษาระดับอุดมศึกษาได้ขยายตัวอย่างกว้างขวาง รัฐไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยต่างๆ ได้อย่างเต็มที่เหมือนเดิม จึงมีการปฏิรูประบบบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐให้มีอิสระในการบริหารด้านการเงินและบุคลากรได้อย่างอิสระ คล่องตัวและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งการบริหารแบบนี้มหาวิทยาลัยต่างๆ ต้องมีความพร้อมที่จะพัฒนา และทันต่อความเปลี่ยนแปลง และสามารถสนองตอบความต้องการของสังคมได้

เกษม สุวรรณกุล (2525:85 อ้างถึงในครุณี สุวรรณชวลิต, 2534:28) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันสังคมที่เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสังคมนั้นๆ ด้วยเหตุนี้ บทบาท

หน้าที่ ตลอดจนรูปแบบของมหาวิทยาลัย จึงมักถูกกำหนดโดยสถาบันนั้นๆ และโดยที่ความต้องการของแต่ละสังคมอาจจะไม่เหมือนกัน บทบาท หน้าที่ และรูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจึงไม่เหมือนกัน นอกจากนั้นความแตกต่างกันในด้านสภาพแวดล้อม ความพร้อมในเรื่องงบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ น่าจะทำให้ความคิดเห็นของบุคลากรในแต่ละสถาบันแตกต่างกัน ดังนั้น บุคลากรในมหาวิทยาลัยในภาคใต้ที่ปฏิบัติงานในสถาบันที่ต่างกัน ก็น่าจะมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางที่แตกต่างกัน

คูโทไซ (Kuotsai Tom Liou:2001.p.193 อ้างถึงในชัชรินทร์ ชวนวัน, 2553:23) กล่าวว่าในสภาวะการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาภายในองค์กร เป็นความสำคัญที่ต้องบริหารจัดการบุคคลเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรและการปรับปรุงองค์การการฝึกอบรมประกอบด้วยการสอนประสบการณ์ซึ่งออกแบบเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การไปสู่การเจริญเติบโตขององค์การ การเปลี่ยนแปลงและเป็นการประยุกต์ในการทำงานเพื่อความเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงองค์การ

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1984:21-22 อ้างถึงในธงชัย งามยิ่งยศ, 2549:30) กล่าวว่า “ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน และสามารถวางแผนการปฏิบัติงาน โดยที่บุคลากรให้ความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน” การสร้างทีมงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีมนั้นเป็นหัวใจสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการพัฒนาทีมงาน จะบรรลุผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ให้แก่สมาชิกภายในองค์กร และช่วยให้สมาชิกเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ หรือทักษะการทำงานเป็นทีม มีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างเป้าหมายของกลุ่มด้วยกันทั้งในลักษณะแต่ละบุคคลและกลุ่ม และจะทำเช่นนั้นได้สำเร็จ ทุกคนในกลุ่มจะต้องมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นถึงปัญหา ความคิดริเริ่ม และการแก้ปัญหาของกลุ่ม

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547:11-16) ได้กล่าวถึงประโยชน์ในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานในองค์กร ไว้ 3 ข้อ ดังนี้

1. ใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดด้านพฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ
2. ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์การ และป้องกันไม่ให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ในองค์การได้
3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล 6 ประการ ดังนี้
 - 3.1 การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
 - 3.2 การพัฒนาฝึกอบรม

3.3 การเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งงาน

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งงาน

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.6 การบริหารผลตอบแทน

คณัช เทียนพฤษ (2543 อ้างถึงในทฤษฎีบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับสมรรถนะ นั้นต้องอยู่บนพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. ความสามารถ ที่ประกอบไปด้วยความสามารถขององค์การในบุคคล 3 กลุ่ม คือ

1.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง คือ มีความสามารถที่จะสนับสนุนด้านนโยบาย กำลังคน กำลังเงิน วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงการใช้สารสนเทศที่ได้มาเพื่อการตัดสินใจขององค์การ

1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่จะวางระบบงานให้ทันสมัยและปรับปรุงของเดิมให้ดียิ่งขึ้น เพื่อรองรับการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานบุคคล

1.3 ฝ่ายสารสนเทศ ที่จะวางระบบ ออกแบบและดำเนินการด้านเทคโนโลยี ให้ระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคลดำเนินไปสู่เป้าหมาย

2. ด้านค่าใช้จ่าย ความจำเป็นของผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายบุคคล จะต้องมีการสรรหาบุคลากรด้านค่าใช้จ่าย กำลังคน เพื่อตัดสินใจ

3. ด้านการสื่อสาร หมายถึง การไหลของสารสนเทศที่จำเป็น หรือเกี่ยวข้องกับผู้ใช้ในองค์การ 3 ระดับ คือ

3.1 ระดับองค์การ ใช้ในการวางนโยบาย กลยุทธ์ และทิศทางการบริหารงานบุคคล

3.2 ระดับฝ่ายงาน ดำเนินการในลักษณะที่เน้นการปฏิบัติตามกรอบนโยบายที่กำหนด

3.3 ระดับบุคคล เพื่อการตัดสินใจเปรียบเทียบรายได้ ความเป็นอยู่ หรือแรงจูงใจในการทำงาน

4. การควบคุม เนื่องจากระบบการบริหารงานบุคคลเป็นลักษณะที่มีผลได้ผลเสียกับตัวพนักงานและผู้บริหารโดยตรง การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ไม่เกี่ยวข้องกับตนเอง หรือมีอำนาจในการเข้าถึงข้อมูล อาจเกิดผลเสียหายแก่องค์การ ดังนั้นการควบคุมจึงมีความจำเป็น

5. ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่จะชนะการแข่งขัน เพราะทราบถึงสมรรถนะกำลังคนที่มีอยู่ ต้นทุนด้านการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลที่มีความพร้อมสูงกว่า รวดเร็วกว่า สามารถใช้ได้ทันเวลา ถูกต้อง แม่นยำ

สุนีย์ ชีรดากร (2524:235 อ้างถึงในครุณี สุวรรณชวลิต, 2534:26) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพการทำงานในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีผลต่อสมรรถนะของบุคคล นั้นมาจาก ประสิทธิภาพในการทำงานที่เป็นปัจจัยสำคัญ บุคคลย่อมมีประสพการณ์ที่แตกต่าง ดังนั้น ความสนใจของคนเราก็จะเปลี่ยนแปลงไปตามอายุและประสพการณ์

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2549:20) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กร อยู่ที่การเพิ่มพูนมูลค่าเพิ่มที่บุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงานนั้นบวกเพิ่มเข้าไป หมายความว่า บุคลากรแต่ละคนทำงานของตนได้ดีตามคำพรรณนางานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ การที่บุคลากรทำงานได้ดีนั้น เนื่องจากได้รับความรู้ ทักษะใหม่ๆ เข้ามาใช้อย่างต่อเนื่อง ความรู้และทักษะเหล่านั้นเป็นพลังเพิ่มให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโต

แมกชานี และคณะ (Mcshane and others, 2000:437 อ้างถึงในทพพันธ์ หิรัญเรือง, 2547:74) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ 7 ประการของผู้หน้าที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานในองค์กร ไว้ดังนี้

1. แรงขับ ผู้นำต้องมีแรงจูงใจภายใน ที่จะมุ่งไปสู่การบรรลุตามเป้าหมาย
2. แรงจูงใจสู่การมีภาวะผู้นำ เป็นความต้องการที่จะมีอำนาจทางสังคมในการนำทีมหรือองค์กรให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย
3. มีความซื่อตรง ยุติธรรม มีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การกระทำที่ตรงกับคำพูด พูดจริง ทำจริง
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง หรือมีทักษะในการนำ และมีความสามารถทำให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล
5. ความหลักแหลม มีความรู้ ความฉลาดที่เหนือกว่าระดับปกติ มีความสามารถในเชิงกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีอย่างหลากหลาย
6. รอบรู้ในเชิงธุรกิจ เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ของบริษัท หรือองค์กร มีความสุขุมในการตัดสินใจมากขึ้น
7. ฉลาดทางอารมณ์ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการติดตามและควบคุมอารมณ์ตนเองและบุคคลอื่น รู้จักแยกแยะและใช้ข้อมูลในการคิดและการกระทำ

เสนห์ จุ้ยโต (2551:208) ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์เป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับปัจจัยมนุษย์ และมนุษย์เป็นศูนย์กลางแห่งการพัฒนาและการเรียนรู้

สรุปว่า การบริหารสมรรถนะบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นการสร้างให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มขึ้น เพราะการที่บุคลากรในองค์กรมีความสามารถผลิต หรือพัฒนาผลผลิตและบริการให้ดีกว่าคู่แข่ง จะทำให้องค์กรได้เปรียบอยู่เสมอ

1.5 ผู้บริหารองค์กร กับแนวทางการกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)

เนตร์ชนก ไตรญาณสม (2553:15) กล่าวว่าผู้บริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงควรมีสมรรถนะดังต่อไปนี้

1. ความเป็นนักบริหารที่มีความเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน
 2. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
 3. มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนเพื่อความเข้าใจตรงกันในองค์กร
 4. มีความเข้าใจในระบบการศึกษา
 5. สนับสนุน และส่งเสริมให้มีการเข้าถึงการศึกษาของผู้สนใจ
 6. พัฒนาองค์ความรู้บุคลากรทั้งด้านการวิจัย และด้านเทคโนโลยีหรืออื่นๆ
- ที่เกี่ยวข้อง
7. เป็นผู้มีความยืดหยุ่นสามารถประสานประโยชน์ให้กับทุกกลุ่มได้
 8. มีหัวใจบริการสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

อนันต์ อนันตกุล (2536 อ้างถึงในชาติ ไตรจันทร์ 2551:26-27) กล่าวถึงคุณสมบัติของนักบริหารที่กระทรวงมหาดไทยคาดหวัง ประกอบไปด้วยองค์ประกอบของสมรรถนะต่างๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. ทักษะคติที่เหมาะสม ได้แก่
 - 2.1 ทักษะคติผู้บริการประชาชน
 - 2.2 ทักษะคติที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน
 - 2.3 ทักษะคติที่เกี่ยวกับเวลาปฏิบัติงาน
 - 2.4 ทักษะคติเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงาน
3. ความสามารถซึ่งจะพิจารณาจากการทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4. ความรู้ที่เกี่ยวกับงาน
5. ประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่
6. ความเป็นสากล หมายถึง ความพร้อมของนักบริหารในการกระจายอำนาจ (decentralization) การมองการณ์ไกลที่มีผลกระทบต่อระดับสากล (internationalization) และการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง (privatization/NGO)

ไมเคิลซเวลล์ (Michael Zwell:25-52 อ้างถึงในอลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร 2551:63-64) ได้จำแนกกลุ่มสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารองค์การ ออกเป็น 5 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 สมรรถนะด้านความสำเร็จเกี่ยวกับงาน (Task Achievement Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ประเภทที่ 2 สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับการสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี รวมถึงการสนองตอบความต้องการผู้อื่น

ประเภทที่ 3 สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) เป็นสมรรถนะที่อยู่ภายในแต่ละบุคคลที่เกี่ยวกับความรู้สึกรู้สึก ความคิด การเรียนรู้ และการพัฒนา

ประเภทที่ 4 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ การควบคุมบังคับบัญชาและการพัฒนาผู้อื่น

ประเภทที่ 5 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับการนำองค์กรและพนักงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ขององค์กรปรากฏดังรายละเอียดตามตารางการจำแนกกลุ่มสมรรถนะขององค์กรซึ่งจัดประเภทสมรรถนะและสมรรถนะต่าง ๆ ไว้ดังนี้

| ประเภท (Categories) | สมรรถนะ (Competencies) |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> สมรรถนะด้านความสำเร็จเกี่ยวกับงาน (Task Achievement Competencies) | 1. Results Orientation - การมุ่งเน้นผลลัพธ์ |
| | 2. Managing Performance - การมุ่งผลสำเร็จ |
| | 3. Influence – การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น |
| | 4. Initiative – ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ |
| | 5. Production Efficiency – การสร้างประสิทธิภาพ |
| | 6. Flexibility – การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ |
| | 7. Innovation – การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ |
| | 8. Concern for Quality – การมุ่งเน้นที่คุณภาพ |
| | 9. Continuous Improvement – ปรับปรุงและพัฒนางานอยู่เสมอ |
| | 10. Technical Expertise – ความชำนาญงานทางเทคนิค |
| <ul style="list-style-type: none"> สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) | 1. Teamwork – การทำงานเป็นทีม |
| | 2. Service Orientation – การบริการเบื้องตัน |
| | 3. Interpersonal Awareness – การตระหนักรู้ถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล |
| | 4. Organizational Savvy – รอบรู้เกี่ยวกับองค์กร |
| | 5. Relationship Building – การสร้างความสัมพันธ์ |
| | 6. Conflict Resolution – การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง |
| | 7. Attention to Communication – ความใส่ใจในเรื่องการสื่อสารในงาน |
| | 8. Cross – Cultural Sensitivity – ความเข้าใจวิถีวัฒนธรรมที่หลากหลาย |
| <ul style="list-style-type: none"> สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) | 1. Integrity and Truth – ความซื่อสัตย์และความจริง |
| | 2. Self – Development – การพัฒนาตนเอง |
| | 3. Decisiveness – ความเด็ดขาด |
| | 4. Decision Quality – คุณภาพการตัดสินใจ |
| | 5. Stress Management – การจัดการความเครียด |
| | 6. Analytical Thinking – การคิดเชิงวิเคราะห์ |
| | 7. Conceptual Thinking – การคิดเชิงเหตุผลและทฤษฎี |
| <ul style="list-style-type: none"> สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competencies) | 1. Building Teamwork – การสร้างทีมงาน |
| | 2. Motivating Others – การจูงใจผู้อื่น หรือการทำให้มีแรงจูงใจ |
| | 3. Empowering Others – การกระจายอำนาจให้ผู้อื่น |
| | 4. Developing Others – การพัฒนาผู้อื่น |
| <ul style="list-style-type: none"> สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) | 1. Visionary Leadership – วิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำ |
| | 2. Strategic Thinking – การคิดเชิงกลยุทธ์ |
| | 3. Entrepreneurial Orientation – การมุ่งเน้นที่จะดำเนินการเสมือนเป็นเจ้าของกิจการ |
| | 4. Change Management – การบริหารการเปลี่ยนแปลง |
| | 5. Building Organizational Commitment – การสร้างความภักดี และผูกพันต่อองค์กร |
| | 6. Establishing Focus – การมุ่งเน้นต่อวัตถุประสงค์สำคัญขององค์กร |
| | 7. Purpose, Principle and Value – การกำหนดจุดมุ่งหมาย หลักการดำเนินการ และค่านิยมขององค์กร |

ภาพที่ 2.2 การจำแนกกลุ่มสมรรถนะ

ที่มา : Michael Zwell. Creating a Culture of Competence (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000), pp. 25 – 52.

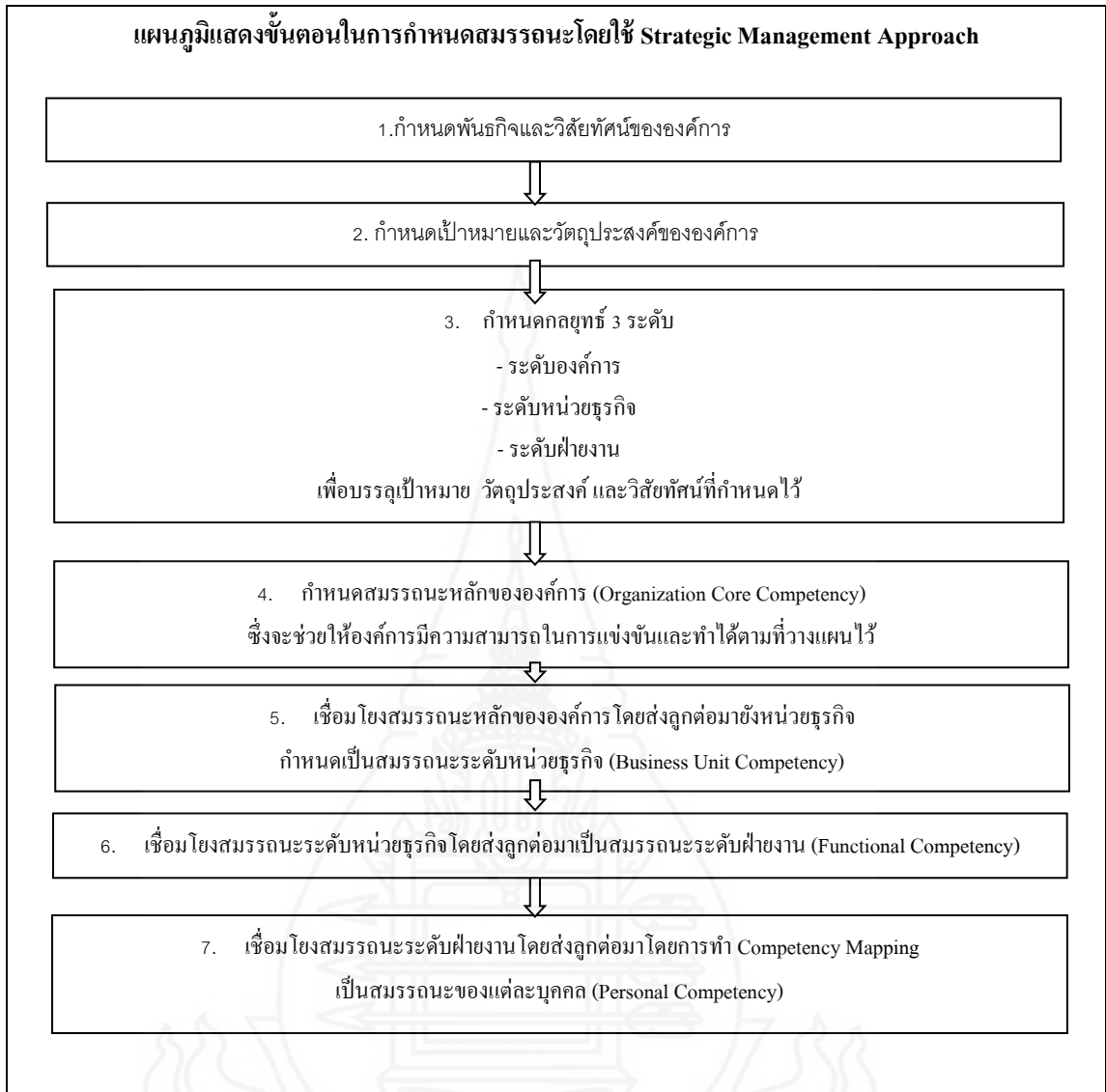
1.6 วิธีการและกระบวนการในการกำหนดสมรรถนะ

สมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงาน และการเจริญเติบโตขององค์กร ในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งในในระยะยาว ดังนั้นองค์กรควรมี การกำหนดสมรรถนะ (Competency) ซึ่งมีวิธีการที่สามารถกำหนดได้หลายวิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 ใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Approach) เป็นวิธีที่บริษัทที่ปรึกษาต่าง ๆ นิยมเสนอต่อองค์กรต่าง ๆ โดยใช้หลักเหตุผลเชื่อมโยงกับ กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

จากวิสัยทัศน์ขององค์กรเชื่อมโยงสู่เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์ เป็น 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Strategy) และ 3) กลยุทธ์ระดับฝ่ายงาน (Functional Strategy) เป็นการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติให้บรรลุผล และได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ดังนั้นองค์กร จะต้องมีความสมรรถนะหลักขององค์กร (Organizational Core Competencies) ที่ต้องกำหนดขึ้น รักษา และส่งเสริมให้ดีขึ้นอยู่เสมอ จากนั้นเชื่อมโยงสู่หน่วยธุรกิจ (Business Unit Competency) ที่ทำให้ กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจบรรลุผลสำเร็จได้ และเชื่อมโยงสู่สมรรถนะระดับฝ่ายงาน (Functional Competency) ของแต่ละฝ่ายงาน และสู่การทำ Competency Mapping เป็นสมรรถนะของแต่ละ บุคคล (Personal Competency) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะองค์กร
2. สมรรถนะด้านงาน/วิชาชีพ (Functional Competency) ซึ่งจำเป็นสำหรับ การทำงานในฝ่ายงานนั้นๆ และ
3. สมรรถนะเกี่ยวกับบทบาทในงาน (Role/Job Competency) อันเป็น สมรรถนะที่ช่วยให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นได้ดี



ภาพที่ 2.3 แผนภูมิแสดงขั้นตอนในการกำหนดสมรรถนะ

ที่มา : อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551:50) การประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักพิมพ์
ส.ส.ท.

วิธีที่ 2 เป็นวิธีที่ แมคคลีแลนดได้พัฒนาขึ้นมาหลังจากที่เขาได้ทำงานกับบริษัทที่ปรึกษา McBer and Company ในช่วงปี 1970 เรียกว่า Job Competency Assessment Methodology (JCA) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล 2) สุ่มตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ทำงานได้ดีมากกว่าปกติ (High Performer) กับบุคคลที่ทำงานได้โดยเฉลี่ย 3) เก็บข้อมูลโดยเทคนิควิธีการต่างๆหลายวิธี 4) นำข้อมูลมาระบุงานที่ต้องทำและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน 5) ตรวจสอบความตรงของตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้ศูนย์ประเมิน 6) การนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ได้แก่ การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

วิธีที่ 3 การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (SME: Subject Matter Expert) ในการให้ความเห็น เช่น การประชุมร่วมกัน การระดมสมอง การใช้ Normal Group Technique หรือ Delphi Technique ซึ่งเดิมใช้กับการวิจัยอนาคตของทางทหาร ซึ่งคิดค้นโดย Rand Corporation

หลักสำคัญในการใช้ผู้เชี่ยวชาญหาสมรรถนะ คือ ต้องเกิดฉันทามติในหมู่ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งค่าสถิติบางค่าสามารถจะเป็นตัวชี้วัดได้ เรียกว่า ควรมีความน่าเชื่อถือ

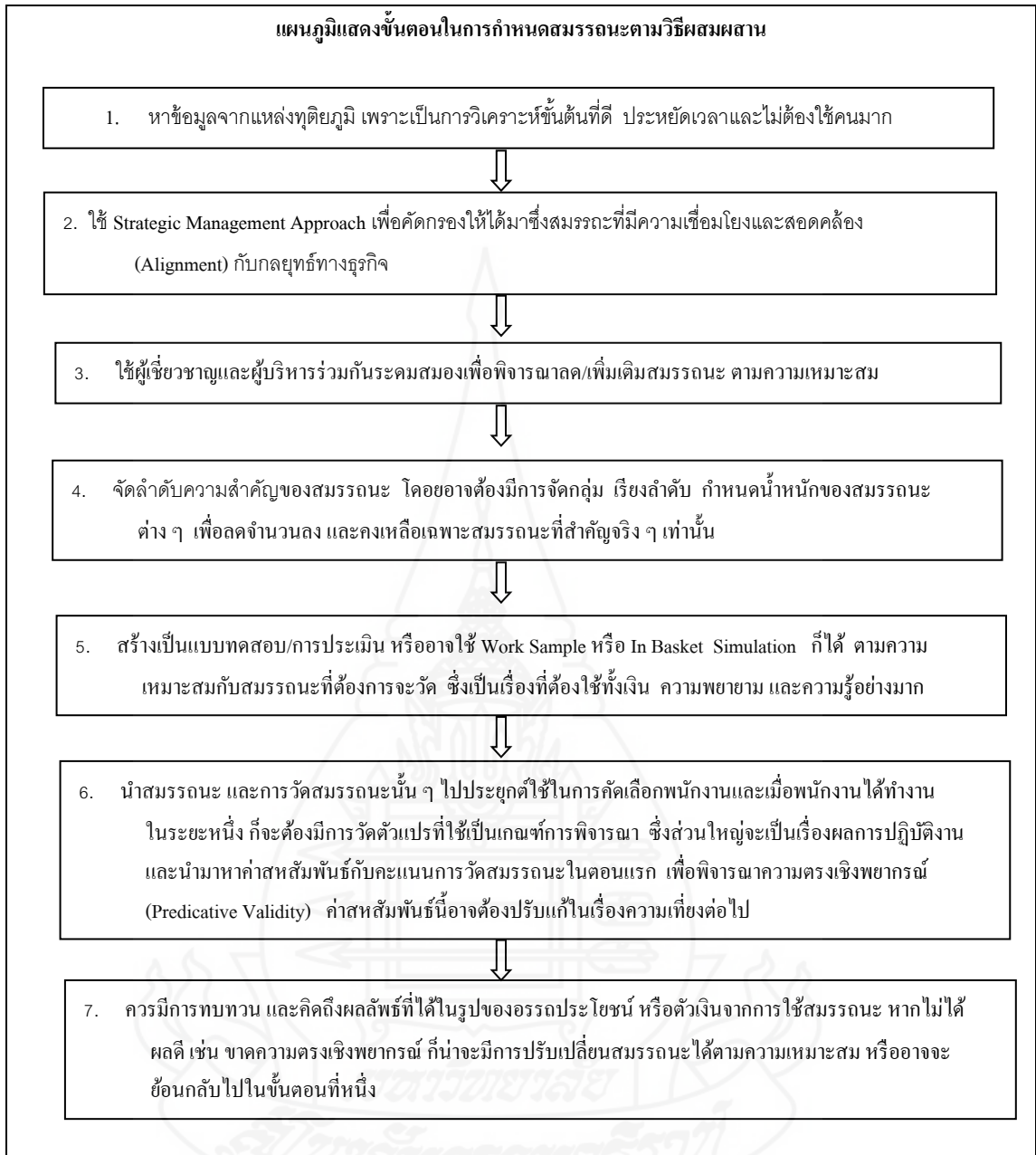
วิธีที่ 4 การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น

1. วารสารทางวิชาการ
2. ฐานข้อมูลด้านอาชีพ เพื่อให้ทราบว่างานนั้นทำอะไรบ้าง
3. หนังสือที่เกี่ยวกับสมรรถนะโดยตรง ซึ่งอาจจะมีการจัดทำ Competency

Dictionary ไว้ มีตัวอย่างและคำนิยามของสมรรถนะ การจัดกลุ่มสมรรถนะตามประเภทของงานจะช่วยลดระยะเวลาในการกำหนดสมรรถนะลงได้ แต่คงต้องใช้วิจารณ์และพิจารณาตามความเหมาะสมในการนำมาใช้งาน

4. ข้อมูลในองค์กร เช่น เพิ่มประวัติพนักงาน ผลการทดสอบพนักงาน ผลการประเมินจากศูนย์การประเมิน ข้อมูลตัวแปรเกณฑ์ เช่น ผลการปฏิบัติงาน ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) อัตราของเสีย ผลผลิตภาพ โดยนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์ในลักษณะการวิจัยย้อนรอยหลัง (EX Post Facto Research)

วิธีที่ 5 วิธีผสมผสาน โดยใช้หลายวิธีผสมผสานกันในการกำหนดสมรรถนะ เนื่องจากแต่ละวิธีมีข้อดี ข้อด้อยแตกต่างกันไป วิธีการใด ๆ ก็ตามที่สามารถระบุคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นและสอดคล้องตามความต้องการขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนก Average Performer ออกจาก High Performer ได้ ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2.4 แผนภูมิแสดงขั้นตอนในการกำหนดสมรรถนะตามวิธีผสมผสาน

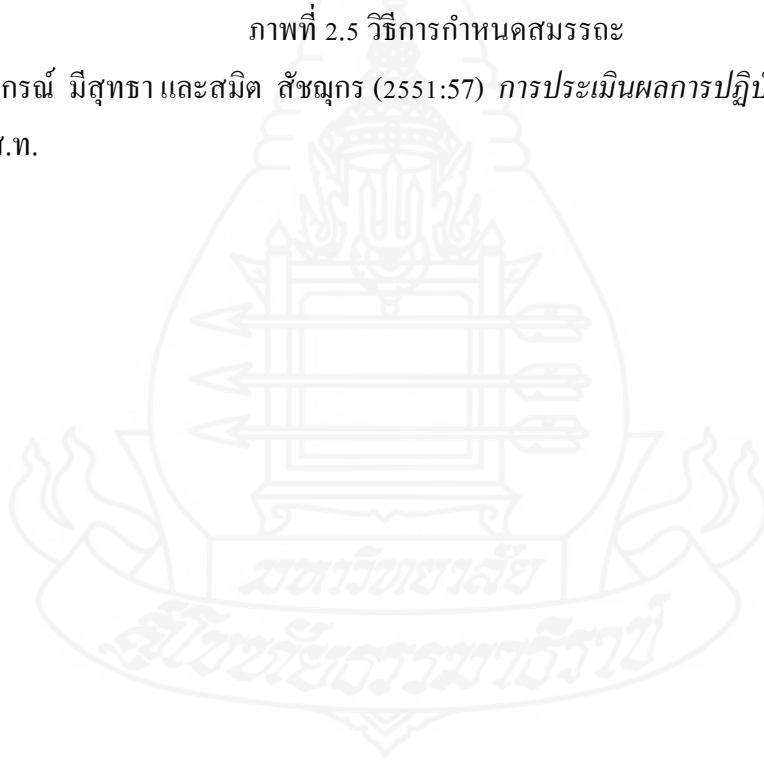
ที่มา : อดงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551:56) การประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

ตารางแสดงวิธีการต่าง ๆ ในการกำหนดสมรรถนะแต่ละประเภท

| วิธีการกำหนดสมรรถนะ | ประเภทสมรรถนะ | | | |
|----------------------------------|---------------|------|------|----------|
| | Technical | Soft | Core | Business |
| 1. Strategic Management Approach | | / | / | / |
| 2. Job Competency Assessment | / | / | | / |
| 3. การใช้ผู้เชี่ยวชาญ | / | / | | / |
| 4. การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ | | / | / | / |
| 5. การผสมผสานหลายวิธี | / | / | / | / |

ภาพที่ 2.5 วิธีการกำหนดสมรรถนะ

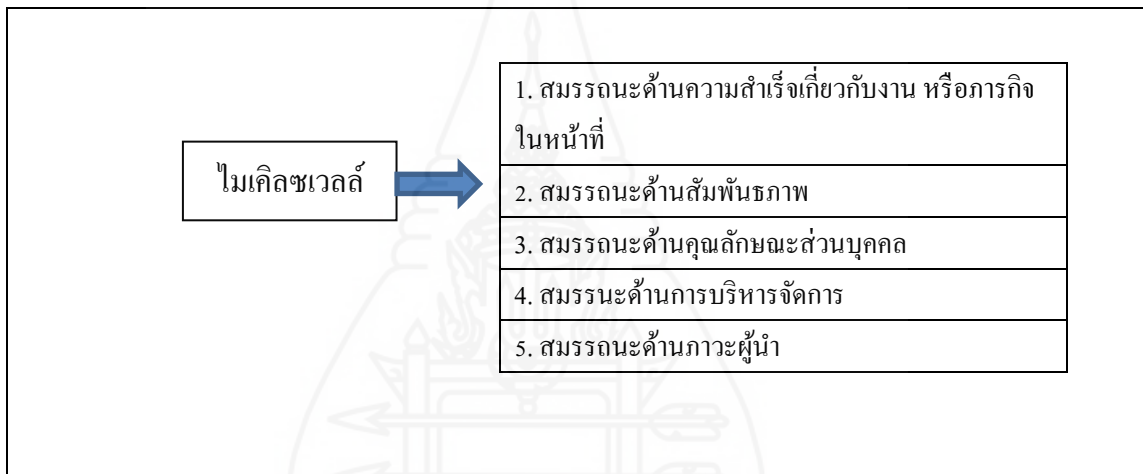
ที่มา : อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551:57) การประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักพิมพ์
ส.ส.ท.



1.7 กรอบแนวคิดบางประการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร

1.7.1 กรอบแนวคิดของไมเคิลซเวลล์ (Michael Zwell)

ไมเคิลซเวลล์ ได้มีแนวคิดในการจัดกลุ่ม (Category) ของสมรรถนะเพื่อจำแนกประเภทให้ชัดเจนและเหมาะสมแก่ผู้นำไปใช้ โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 ด้าน เป็นการจัดกลุ่มสมรรถนะใหม่ เพื่อให้สามารถสื่อสารทำความเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสะดวกต่อการพัฒนาสมรรถนะแต่ละประเภทนั้นให้ตรงประเด็นยิ่งขึ้น



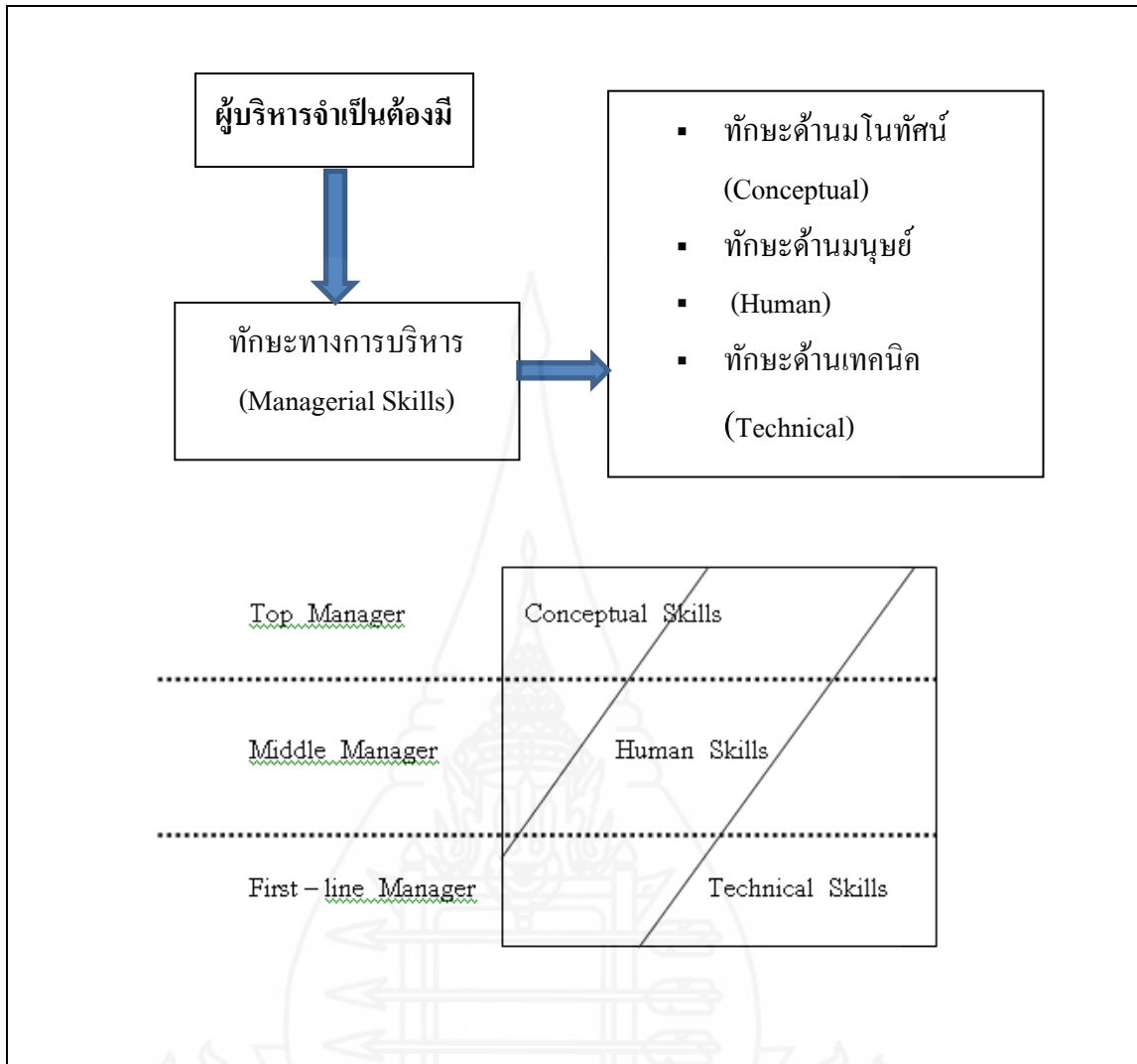
ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดของไมเคิลซเวลล์

ที่มา: Michael Zwell. *Creating a Culture of Competence* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000), pp. 25 – 52.

1.7.2 กรอบแนวคิดของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz)

งานของผู้บริหารคือความหลากหลายและซับซ้อน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะบางอย่างที่จะปฏิบัติหน้าที่และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารในองค์กร ซึ่งโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) พบว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีสามทักษะที่สำคัญ คือทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual) ทักษะด้านมนุษย์ (Human) และทักษะด้านเทคนิค (Technical) ผู้บริหารแต่ละระดับต่างมีทักษะนี้แตกต่างกันผู้นำระดับล่างขององค์กรจะใช้ทักษะด้านเทคนิคมากที่สุด เพราะหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับนี้ต้องเกี่ยวข้องกับอยู่กับระดับปฏิบัติการอยู่ค่อนข้างมาก ต้องควบคุมงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารระดับกลางต้องใช้ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์มากที่สุดเพราะผู้นำระดับนี้ต้องเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้นำระดับสูงและผู้นำระดับล่าง ต้องอาศัยทักษะด้านการสื่อสาร (Information skill) และทักษะในการคิดรูปแบบการทำงาน (Design skill) ส่วนผู้บริหารระดับสูงจะใช้ทักษะด้านความคิดมากที่สุด เพราะหน้าที่สำคัญของผู้นำระดับนี้จะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบาย ต้องมีวิสัยทัศน์และต้องสามารถแก้ไขปัญหาได้ดี





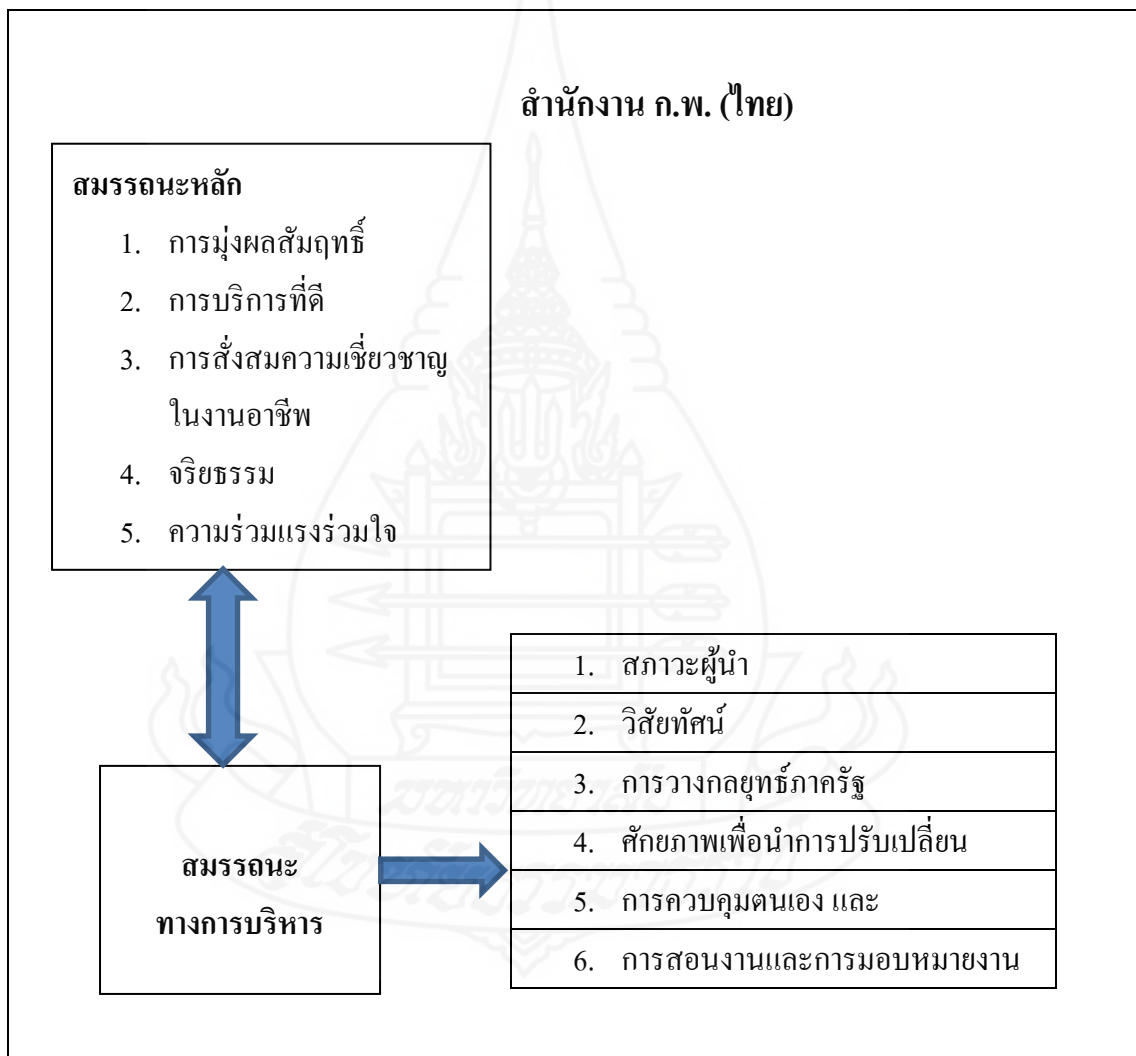
ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดของโรเบิร์ต แอล แคทซ์

ที่มา: Robert L. Katz, ทักษะของผู้บริหาร (ค้นเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2555 จากเว็บไซต์

<http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L4/4-3-3.htm>)

1.7.3 กรอบแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. (ไทย)

สมรรถนะทางการบริหาร นั้น จะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหาร ภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะทางการบริหารในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ดังนี้

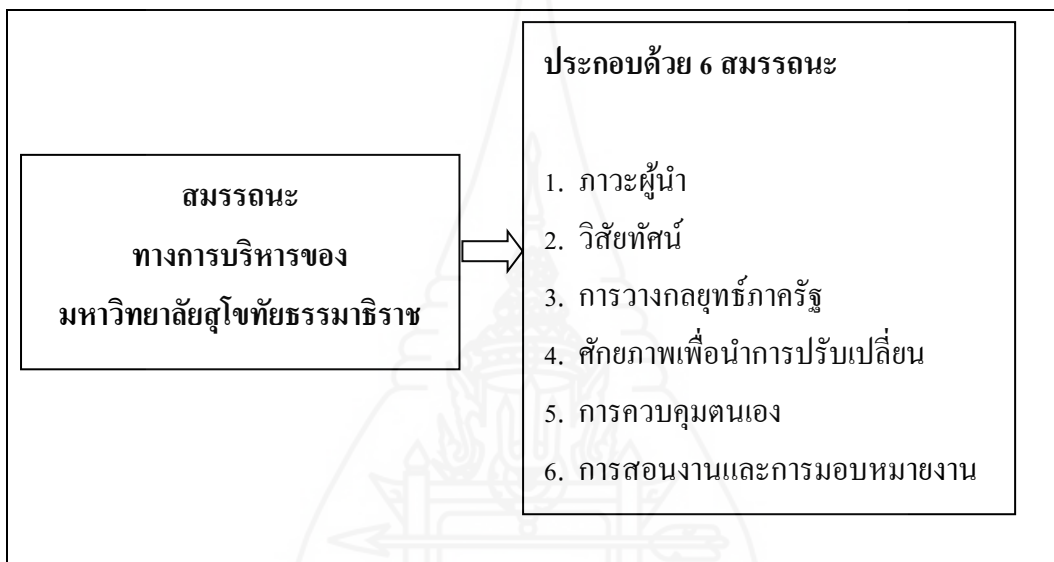


ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดของ ก.พ. (ไทย)

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. , (คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน:คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร 2553) หน้า 2

1.7.4 กรอบแนวคิดของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สมรรถนะทางการบริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คือ ความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีในระดับผู้บริหาร โดยจะแตกต่างกันตามตำแหน่งทางการบริหารบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดสมรรถนะทางการบริหารใช้กรอบสมรรถนะจากเกณฑ์ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ดังนี้

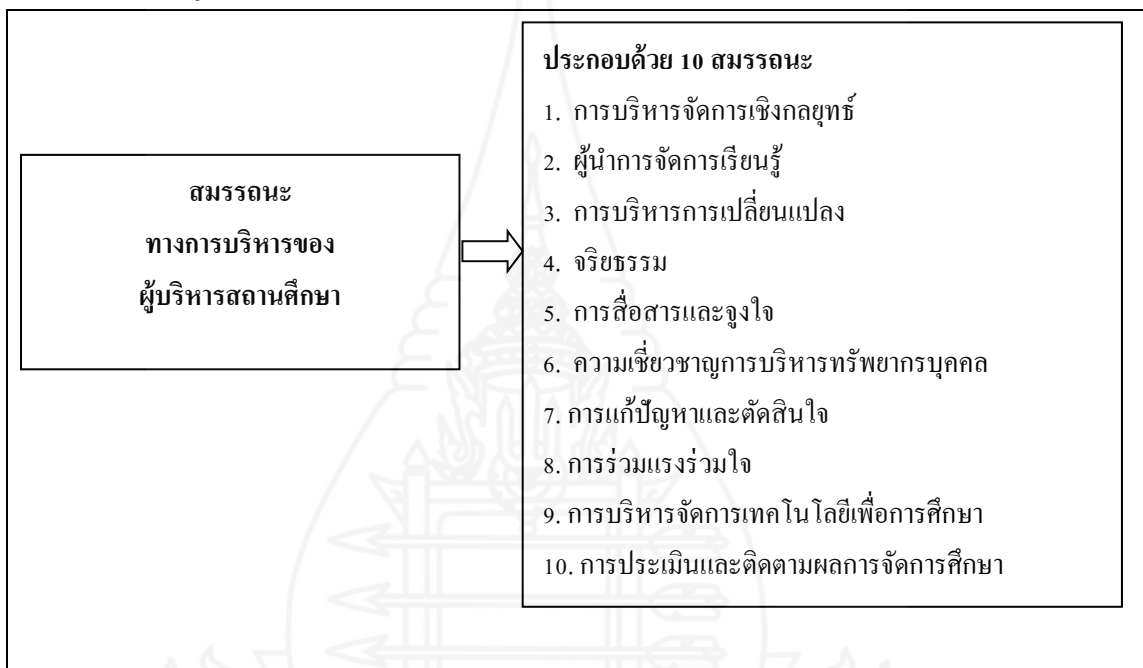


ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ที่มา: กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี, (คู่มือสมรรถนะสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2554) หน้า 2

1.7.5 กรอบแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (สคปศ.) ได้จัดตั้งขึ้นในลักษณะหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU) เพื่อเป็นองค์กรกลางในการประสานแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการบริหารจัดการ การสนับสนุนเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกภาคส่วนทั่วประเทศ ให้สามารถ ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยมาตรฐานเดียวกัน ได้มีการกำหนด สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

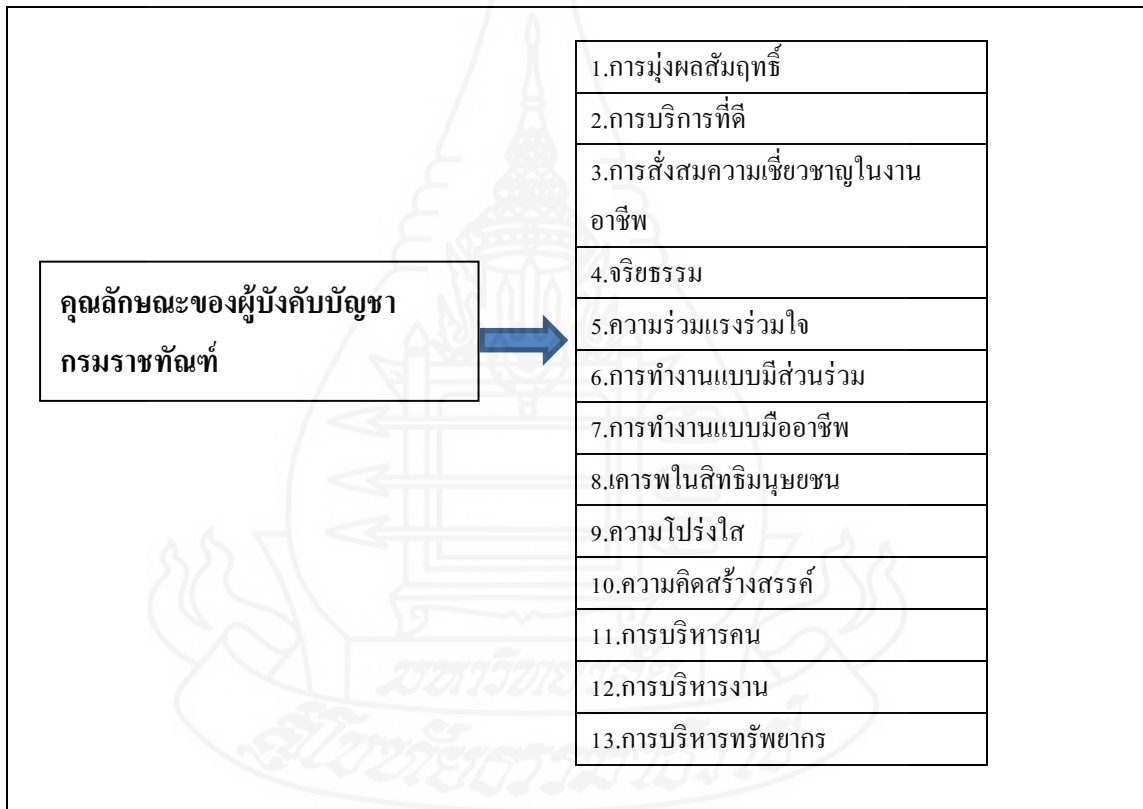


ภาพที่ 2.10 กรอบแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ที่มา: สถาบันพัฒนาครู (โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2551 – 2552) หน้า 27

1.7.6 กรอบแนวคิดของกรมราชทัณฑ์

กรมราชทัณฑ์ได้รับการประเมินว่า เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการบริหารสมรรถนะของบุคลากรจากสำนักงาน ก.พ. กรมราชทัณฑ์มีภารกิจหลักเกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรม คือการลงโทษ และฟื้นฟูสมรรถนะทั้งทางร่างกายและจิตใจ ความประพฤติและการปฏิบัติของผู้ต้องขัง เพื่อออกไปอยู่ร่วมกับสังคมให้มีโอกาสที่ดีในสังคมต่อไป ดังนั้นกรมราชทัณฑ์จึงถือได้ว่ามีภารกิจสำคัญที่ยากต่อการปฏิบัติ จึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร หรือทุนมนุษย์มาใช้ในการกำหนดพฤติกรรมและทำการประเมินข้าราชการเป็นรายบุคคลและได้กำหนดสมรรถนะของข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารไว้ดังนี้

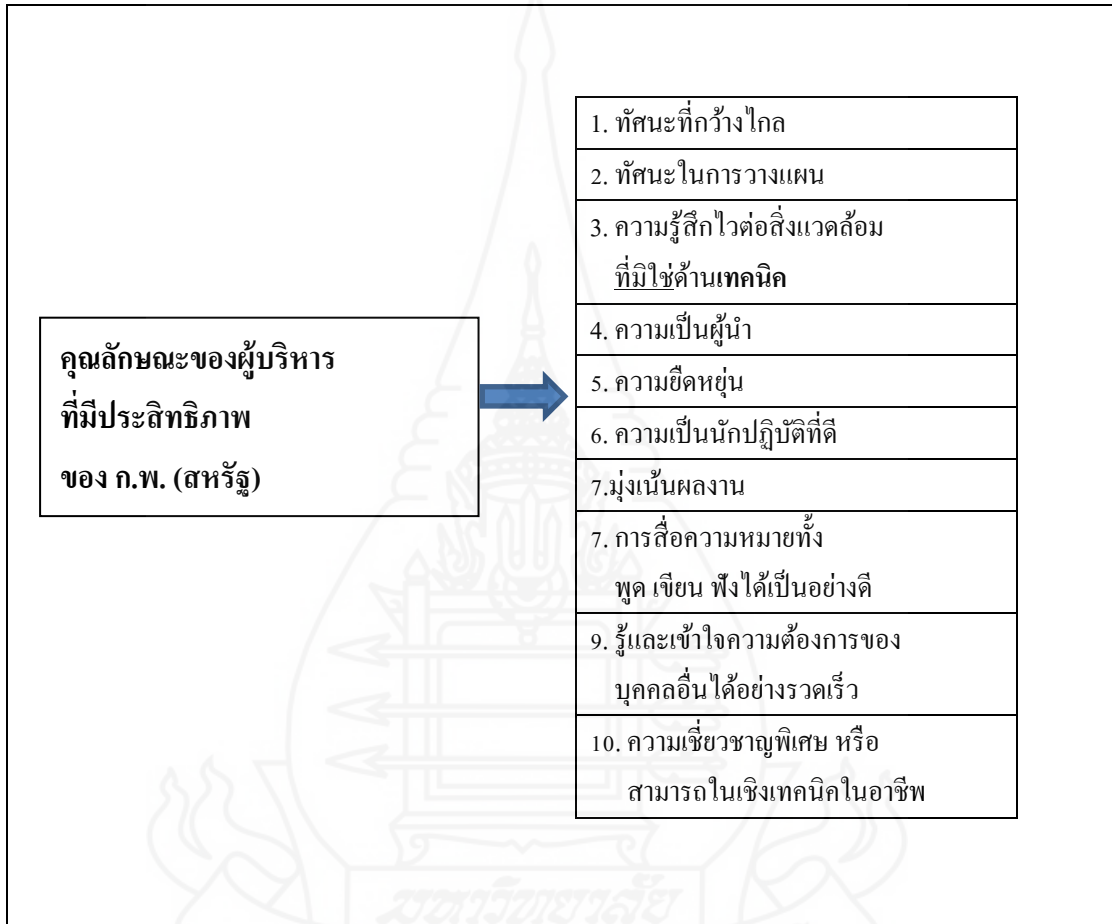


ภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดของกรมราชทัณฑ์

ที่มา: จำลอง นักฟ้อน (การบริหารสมรรถนะทรัพยากรบุคคลในองค์กร) หน้า 9-59

1.7.7 กรอบแนวคิดอื่นๆ เช่น

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัย ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึง คุณลักษณะ 10 ประการของผู้บริหารดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2547, หน้า 107-114)



ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดของ ก.พ. (สหรัฐฯ)

ที่มา:ผลการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของสหรัฐอเมริกา อ้างถึงใน
เนตร์ชนก ไตรญาณสม 2553:หน้า 15

สรุปว่าในการใช้สมรรถนะเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐาน ในการบริหารงานในองค์กร นั้น จำเป็นจะต้องมีการกำหนดมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ค่านิยม (Value) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ บุคลากรประพฤติปฏิบัติ หลังจากนั้นจึงกำหนด สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) หรือทิศทาง เป้าหมาย ที่องค์กรต้องการ เพื่อเป็นการสร้างความแตกต่าง หรือ โดดเด่นขององค์กร ให้เหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง เมื่อกำหนดสมรรถนะขององค์กรแล้ว ต้องกำหนด สมรรถนะของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามภารกิจงาน (Functional Competency) จึงสามารถนำระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการบริหารบุคลากรใน ด้านต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้มีสมรรถนะสูงขึ้นสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ และส่งผลให้ องค์กรมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย

2. ภารกิจหน้าที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

2.1 ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 21 กันยายน พ.ศ. 2521 โดยมีความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการศึกษาในระบบเปิด เพื่อให้ประชาชนในสังคมประชาธิปไตยได้มีการศึกษาในระบบเปิด และมีความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและการทำงาน และสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต (<http://www.stou.ac.th/aboutSTOU/background.htm> ค้นเมื่อวันที่ 25 เมษายน 2555)

2.1 ภารกิจ หน้าที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งของรัฐที่มีวิสัยทัศน์มุ่ง “เป็นมหาวิทยาลัยเปิดที่ใช้ระบบการศึกษาทางไกลชั้นนำของโลกให้การศึกษาดูตลอดชีวิตสำหรับทุกคน” เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนทุกคน มีการบริหารงานภายในแยกออกเป็น 2 ส่วน คือในส่วนกลาง และในส่วนภูมิภาค (ศูนย์วิทยพัฒนา มสธ.) และมีพันธกิจหลักคือ 1) การผลิตบัณฑิต 2) พัฒนาระบบการศึกษาระดับของประเทศไทย 3) พัฒนาชุมชนองค์กร และสถาบันในสังคม เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ 4) วิจัย ส่งเสริม และพัฒนา

องค์ความรู้ และภูมิปัญญาไทย 5) อนุรักษ์ ส่งเสริมและพัฒนาศิลปวัฒนธรรม และมีเป้าหมายขององค์กร คือเพื่อขยายและกระจายโอกาสทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษา แก่ประชาชนให้กว้างขวางขึ้นโดยใช้ทรัพยากรของรัฐที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ต้องมีการก่อสร้างอาคารเรียน เพราะเป็นการเรียนการสอนที่ไม่ต้องมีชั้นเรียน โดยใช้ระบบการสอนทางไกลโดยมีพันธกิจดังนี้ 1) พัฒนาการเรียนการสอนทางไกลโดยมุ่งผลิตบัณฑิตทุกระดับ เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ 2) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมถึงพัฒนาชุมชน องค์กร สถาบันในสังคม เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมฐานความรู้ 3) วิจัย ส่งเสริม และพัฒนาองค์ความรู้ และภูมิปัญญาไทย 4) อนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนาศิลปะและวัฒนธรรม (<http://www.stou.ac.th/about/STOU/mission.htm> ค้นเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2555)

2.2 การจัดระบบโครงสร้างการบริหารและการจัดการของมหาวิทยาลัยสุโขทัย

ธรรมาธิราช

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีการจัดโครงสร้างและระบบบริหารงานจัดการแยกออกเป็น ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคในส่วนกลางอยู่ที่จังหวัดนนทบุรี แบ่งหน่วยงานออกเป็นสาขาวิชาและสำนัก/สถาบัน ในส่วนภูมิภาคแบ่งออกเป็นศูนย์วิทยพัฒนา มสธ. ใน 10 แห่ง ดังนี้

1. ศูนย์วิทยพัฒนา มสธ. ลำปาง ให้บริการครอบคลุม 8 จังหวัดภาคเหนือ ได้แก่ ลำปาง ลำพูน เชียงใหม่ แพร่ พะเยา เชียงราย แม่ฮ่องสอน และน่าน
2. ศูนย์วิทยพัฒนา มสธ.สุโขทัย ให้บริการครอบคลุม 5 จังหวัด ได้แก่สุโขทัย พิษณุโลก กำแพงเพชร ตากและอุตรดิตถ์
3. ศูนย์วิทยพัฒนา มสธ.นครสวรรค์ ให้บริการครอบคลุม 9 จังหวัด ได้แก่ นครสวรรค์ อุทัยธานี ชัยนาท สิงห์บุรี สระบุรี ลพบุรี อ่างทอง เพชรบูรณ์ และพิจิตร
4. ศูนย์วิทยพัฒนา มสธ.อุดรธานี ให้บริการครอบคลุม 10 จังหวัด ได้แก่ อุดรธานี หนองบัวลำภู หนองคาย ชัยภูมิ ขอนแก่น เลย สกลนคร มหาสารคาม กาฬสินธุ์ และนครราชสีมา
5. ศูนย์วิทยพัฒนา มสธ.อุบลราชธานี ให้บริการครอบคลุม 9 จังหวัด ได้แก่ อุบลราชธานี อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ ยโสธร มุกดาหาร ร้อยเอ็ด สุรินทร์ บุรีรัมย์ และนครพนม
6. ศูนย์วิทยพัฒนา มสธ.นครนายก ให้บริการครอบคลุม 8 จังหวัด ได้แก่ นครนายก ปราจีนบุรี ปทุมธานี นนทบุรี ฉะเชิงเทรา พระนครศรีอยุธยา สมุทรปราการ และกรุงเทพมหานคร
7. ศูนย์วิทยพัฒนา มสธ.เพชรบุรี ให้บริการครอบคลุม 8 จังหวัด ได้แก่เพชรบุรี สมุทรสงคราม ราชบุรี สมุทรสาคร กาญจนบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สุพรรณบุรี และนครปฐม

8. ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ.จันทบุรี ให้บริการครอบคลุม 5 จังหวัด ได้แก่จันทบุรี ตราด ระยอง สระแก้ว และชลบุรี

9. ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ.นครศรีธรรมราช ให้บริการครอบคลุม 7 จังหวัด ได้แก่ ชุมพร ระนอง นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี กระบี่ พังงา และภูเก็ต

10. ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ.ยะลา ให้บริการครอบคลุม 7 จังหวัด ได้แก่ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา ตรัง พัทลุงและสตูล

ซึ่งศูนย์วิทย์พัฒนาทั้ง 10 แห่งจะมีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทุกจังหวัดทั่วประเทศไทย

ในด้านการจัดการศึกษาทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นั้น ยึดหลักการศึกษาดลอดชีวิต มุ่งพัฒนาคุณภาพของประชาชน เพิ่มพูนวิทยฐานะแก่ผู้ประกอบการอาชีพ และขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชาชน มีลักษณะการบริหารและการจัดการดังนี้

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีลักษณะโครงสร้าง การบริหารงานมีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยมีการแบ่งส่วนราชการ ออกเป็น

1. สาขาวิชา ประกอบด้วยสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ สาขาวิชารัฐศาสตร์ สาขาวิชานิติศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สาขาวิชา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สาขาวิชา มนุษยนิเวศศาสตร์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มีฐานะเทียบเท่าคณะ รับผิดชอบทางด้านวิชาการ

2. สำนัก/สถาบัน ประกอบด้วย สำนักการศึกษาต่อเนื่อง สำนักคอมพิวเตอร์ สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักบรรณสารสนเทศ สำนักบริการ การศึกษา สำนักพิมพ์ สำนักวิชาการ สถาบันวิจัยและพัฒนา และ สำนักบัณฑิตศึกษารับผิดชอบ งานด้านสนับสนุนวิชาการ

3. ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. ประกอบด้วย 10 ศูนย์ ครอบคลุมทุกจังหวัดในประเทศไทย โดยทำหน้าที่เป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาครับผิดชอบงานด้านการเรียนการสอน การประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลของมหาวิทยาลัย บริการประชุมสัมมนาและฝึกอบรมด้าน วิชาการและวิชาชีพ บริการสื่อการศึกษาทุกรูปแบบ การบริการเคลื่อนที่เข้าสู่ชุมชนในเขตพื้นที่ รับผิดชอบของศูนย์วิทย์พัฒนาแต่ละแห่ง การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นแหล่งการวิจัย ของคณาจารย์และนักวิชาการของมหาวิทยาลัยในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และกระจายความรู้

เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน การประกอบอาชีพ การปรับปรุงคุณภาพชีวิตและการพัฒนาชุมชนให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น

2.3 ภารกิจ หน้าที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของศูนย์วิทย์พัฒนา

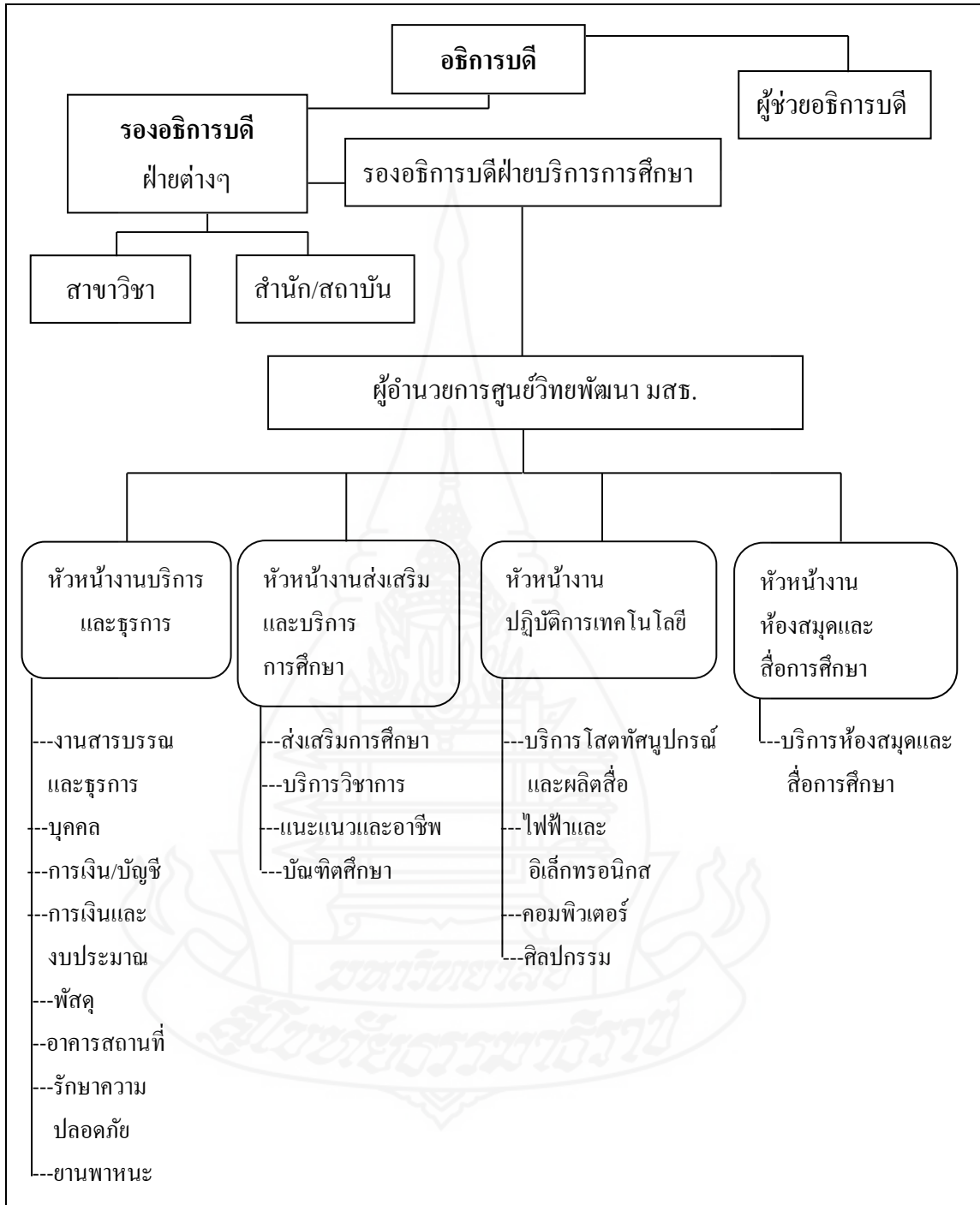
ศูนย์วิทย์พัฒนาจัดตั้งขึ้นโดยมีภารกิจ หน้าที่ ดังนี้ 1) เพื่อสนับสนุนและรองรับกิจกรรมการเรียนการสอนการฝึกอบรมและงานบริการการศึกษาในระบบการสอนทางไกล 2) เพื่อเป็นเครือข่ายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในงานบริการห้องสมุดและสื่อการศึกษา 3) เพื่อประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค 4) เพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมของชมรมนักศึกษา ชมรมบัณฑิต สมาคมสุโขทัยธรรมมาธิราชและองค์กรอื่นที่มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย 5) เพื่อดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของศูนย์วิทย์พัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านบริการการศึกษาแก่นักศึกษา ประชาชนและสร้างเครือข่ายการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ”

พันธกิจ 1) บริการการศึกษาแก่นักศึกษาและประชาชน 2) ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 3) สร้างความร่วมมือและเครือข่ายในการให้บริการการศึกษาทางไกล 4) อนุรักษ์ ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น

เป้าหมายของศูนย์วิทย์พัฒนา 1) เพื่อเป็นเครือข่ายของมหาวิทยาลัยในการให้บริการห้องสมุด สื่อการศึกษาและแหล่งฝึกปฏิบัติทางด้านวิชาการ และวิชาชีพแก่นักศึกษาคณาจารย์ ของมหาวิทยาลัยตลอดจนประชาชนในท้องถิ่น 2) เพื่อเป็นแหล่งกลางในการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยตลอดจนการแนะแนวการศึกษาและอาชีพแก่นักศึกษาและประชาชนผู้สนใจทั่วไปในภูมิภาค 3) เพื่อเป็นหน่วยงานที่ช่วยประสานงานในการจัดการศึกษาตามการนัดหมายระหว่างคณาจารย์ของสาขาวิชาต่างๆ และนักศึกษาในท้องถิ่น 4) เพื่อเป็นแหล่งกลางในการดำเนินกิจกรรมการศึกษาของมหาวิทยาลัย ชมรม นักศึกษาสมาคมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย และกิจกรรมอื่นๆที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม 5) เพื่อรองรับกิจกรรมอื่นๆตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

2.4 การจัดโครงสร้างและระบบบริหารของศูนย์วิทย์พัฒนา



ภาพที่ 2.13 การจัดโครงสร้างและระบบบริหารของศูนย์วิทย์พัฒนา

ที่มา: ได้สังเคราะห์จากระบบการบริหารของศูนย์วิทย์พัฒนาบริการ, จีรพร โขติพิบูลย์ทรัพย์และคณะ (2543 หน้า 13) ตัสมาริน อธิจิตตา, โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2549 หน้า 17)

2.6 ภารกิจหน้าที่และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา

ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนามีบทบาทและภารกิจหน้าที่ต้องบริหารและจัดการให้ ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. มีสถานภาพที่เปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ไปจัดตั้งในส่วนภูมิภาคเพื่อเผยแพร่เกียรติภูมิของมหาวิทยาลัย มีภารกิจหลัก คือ เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลทางวิชาการและให้บริการทางวิชาการ เช่น การสอนเสริม การสัมมนาเสริม รองรับกิจกรรมการสอน และการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น เป็นแหล่งกลางในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีภารกิจในด้านวิชาการและวิชาชีพ บริการสื่อการศึกษาทุกรูปแบบโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และระบบโทรคมนาคมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่และเป็นแหล่งกระจายความรู้เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน การประกอบอาชีพ การปรับปรุงคุณภาพชีวิต และการพัฒนาชุมชนให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของผู้อำนวยการ ศูนย์วิทย์พัฒนา ดังนี้

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา เป็นผู้บังคับบัญชาบุคลากรของศูนย์วิทย์พัฒนานั้นๆ เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัย ในการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก และให้มีอำนาจหน้าที่บริหารงานศูนย์วิทย์พัฒนาในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดแผนยุทธศาสตร์ของศูนย์วิทย์พัฒนาให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และนโยบายของมหาวิทยาลัย
2. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและดำเนินการให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ของแผน
3. กำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานการดำเนินการของศูนย์วิทย์พัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์
4. เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการปฏิบัติราชการ การดำเนินงานของศูนย์วิทย์พัฒนาให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย
5. เป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัยในกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่รับผิดชอบ
6. ให้ความเห็น เสนอแนะ และให้คำปรึกษาแก่อธิการบดีเกี่ยวกับการพัฒนาการดำเนินงานของศูนย์วิทย์พัฒนา รวมทั้งระบบงบประมาณ ระบบบริหารงานบุคคล มาตรฐาน

ทางคุณธรรมจริยธรรม ค่าตอบแทน และวิธีปฏิบัติราชการ โดยเสนอแนะให้มีการกำหนดเป็น
เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และมาตรการ

7. ประชาสัมพันธ์ รักษาและส่งเสริมภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

8. เป็นผู้นำและสนับสนุนให้บุคลากรภายในศูนย์วิทย์พัฒนาทำงานร่วมกันเป็นทีม
ที่มีประสิทธิภาพ ประสานการทำงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับศูนย์วิทย์พัฒนา หรือสำนัก
สถาบันอื่นภายในมหาวิทยาลัย และขยายเครือข่ายให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันกับหน่วยงาน
ภายนอก

9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

กรณีเป็นบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1. ดำรงตำแหน่งข้าราชการ หรือพนักงานมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับ 8
(ชำนาญการพิเศษ) หรือเทียบเท่าขึ้นไปโดยปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ไม่น้อยกว่า 3 ปี

2. สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท

3. มีความรู้ความสามารถในเชิงวิชาการเป็นอย่างดี

4. มีความรู้ความสามารถในการบริหารเป็นอย่างดี

5. มีความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีมและการประสานงานเป็นอย่างดี

6. มีวุฒิภาวะเป็นผู้นำและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

7. มีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัยและมีความรู้ความเข้าใจในระบบการเรียน
การสอนทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นอย่างดี

8. มีประวัติการทำงานและการครองตนที่เหมาะสมกับตำแหน่งเป็นอย่างดี

9. มีวิสัยทัศน์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความกระตือรือร้นในการ
ปฏิบัติงานที่จะพัฒนาศูนย์วิทย์พัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

10. มีความพร้อมทางด้านสุขภาพและสามารถปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคได้เป็น
อย่างดี

11. สามารถอุทิศตนและอุทิศเวลาให้แก่งานของศูนย์วิทย์พัฒนาและ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

12. ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียอันอาจขัดแย้งต่อการดำเนินงานของศูนย์วิทย์พัฒนาและ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

กรณีเป็นบุคลากรภายนอกมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1. มีประสบการณ์ในการทำงานกรณีที่เคยปฏิบัติหน้าที่ในส่วนราชการ หรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ ต้องเคยดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 8 (ชำนาญการพิเศษ) หรือเทียบเท่า หรือกรณีทำงานเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจต้องเคยดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการของหน่วยงานนั้น หรือเทียบเท่า

2. อายุไม่เกิน 65 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันปีครบสมควร
3. สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท
4. มีความรู้ความสามารถในเชิงวิชาการเป็นอย่างดี
5. มีความรู้ความสามารถในการบริหารเป็นอย่างดี
6. มีความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีมและการประสานงานเป็นอย่างดี
7. มีวุฒิภาวะเป็นผู้นำและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
8. มีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัยและมีความรู้ความเข้าใจในระบบการเรียนการสอนทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นอย่างดี

9. มีประวัติการทำงานและการครองตนที่เหมาะสมกับตำแหน่งเป็นอย่างดี

10. มีวิสัยทัศน์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่จะพัฒนาศูนย์วิทยพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

11. มีความพร้อมทางด้านสุขภาพและสามารถปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคได้เป็นอย่างดี

12. สามารถอุทิศตนและอุทิศเวลาให้แก่งานของศูนย์วิทยพัฒนาและมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

13. ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียอันอาจขัดแย้งต่อการดำเนินงานของศูนย์วิทยพัฒนาและมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

14. มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการแสดงวิสัยทัศน์

15. มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการแสดงวิสัยทัศน์

16. ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศูนย์วิทยพัฒนา
17. นโยบายเชื่อมโยงและประสานงานระหว่างศูนย์วิทยพัฒนากับมหาวิทยาลัย

ค้นเมื่อวันที่ 25 เมษายน 2555 (จากเว็บไซต์ <http://www.stou.ac.th/Offices/Opr/personnel/home/>)

3. การกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3.1 การวิเคราะห์ภารกิจหน้าที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของศูนย์วิทย์พัฒนา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีกรอบนโยบาย ทิศทาง และแนวทางการดำเนินงาน โดยมีการประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก มีการวิเคราะห์องค์กรทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม และนำไปสู่การกำหนดนโยบาย ทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต ซึ่งนโยบายมหาวิทยาลัย ได้กำหนดดังนี้

ให้ศูนย์วิทย์พัฒนาดำเนินการ เป็นแหล่งเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาในระบบ การเรียนการสอนทางไกลของมหาวิทยาลัย ให้เป็นแหล่งวิทยาการประจำภูมิภาคที่สนับสนุนให้ คณาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัยได้ศึกษาค้นคว้าวิจัย เป็นหน่วยงานเสริมสร้างการพัฒนา ประเทศ ร่วมกับภาครัฐและเอกชน นำความรู้สู่ชุมชนเป็นการเพิ่มรายได้แก่ท้องถิ่น เป็นหน่วย แนะแนวการศึกษาในระดับภูมิภาค ทำหน้าที่เผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานของมหาวิทยาลัย ประสานดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา ประชาชนและชุมชน นโยบายทางการศึกษา ส่งเสริมและสร้างโอกาสแก่ประชาชนทุกกลุ่มให้ได้รับการศึกษา ยกกระดับคุณภาพชีวิตของ ประชาชน กระจายโอกาสทางการศึกษาครอบคลุมทุกพื้นที่อย่างทั่วถึง สนับสนุนทางวิชาการผลิต ชุดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทุกรูปแบบมาให้บริการ นโยบายการให้บริการเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาและ ประชาชนเข้าไปใช้บริการของศูนย์วิทย์พัฒนา เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยทุกรูปแบบให้บริการแก่นักศึกษาและชุมชน ให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพแก่นักศึกษาและประชาชนอย่างต่อเนื่อง บริการแนะแนวการศึกษาผ่านระบบคอมพิวเตอร์และรูปแบบอื่น และบริการส่งเสริม ค้นคว้าวิจัย แก่ผู้สนใจทั่วไปและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย

การดำเนินงานของศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยได้มอบอำนาจให้ผู้อำนวยการ ศูนย์วิทย์พัฒนาดูแลรับผิดชอบการบริหารงานของศูนย์ และบังคับบัญชาบุคลากรในงานต่างๆ ได้แก่ งานบริหารและธุรการ งานส่งเสริมและบริการการศึกษา งานบริการห้องสมุด และงาน ปฏิบัติการเทคโนโลยี โดยรับผิดชอบการดำเนินงานของศูนย์วิทย์พัฒนาให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ กำหนดแนวทางกิจกรรมและติดตามผลการปฏิบัติงานในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ทำ แผนงานและงบประมาณประจำปี รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล การเงินและพัสดุ และการ แต่งตั้งคณะทำงานให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้สามารถลงนามในหนังสือ ของศูนย์วิทย์พัฒนา ตามอำนาจที่ให้ไว้ ส่งและปฏิบัติราชการแทนอธิการบดีเกี่ยวกับการ

บริหารงานบุคคล การเงินและพัสดุ การใช้ห้องประชุมและสัมมนา เบิกจ่ายเงินสวัสดิการของ ศูนย์วิทยพัฒนา ออกคำสั่งจ้างและอนุมัติเบิกจ่ายค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราวรายวันของศูนย์วิทยพัฒนา รวมทั้งอนุมัติการใช้รถยนต์ของศูนย์วิทยพัฒนาในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

3.2 กรอบแนวทางการกำหนดสมรรถนะของศูนย์วิทยพัฒนา มสธ.

3.2.1 สมรรถนะด้านโครงสร้างและระบบงาน

ศูนย์วิทยพัฒนา มีหน่วยงานประกอบด้วย งานอำนวยการและธุรการ งาน ส่งเสริมและบริการการศึกษา และงานบริการสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา ในศูนย์วิทยพัฒนาแต่ละแห่งมีผู้อำนวยการศูนย์คนหนึ่ง ทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบการบริหารงานของศูนย์วิทยพัฒนา มีอธิการบดีเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติและหลักเกณฑ์การคัดเลือก รวมทั้ง แต่งตั้งและถอดถอนผู้อำนวยการศูนย์

ผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และอาจ ได้รับการแต่งตั้งใหม่อีกได้ และให้ผู้อำนวยการศูนย์ เป็นผู้บังคับบัญชาบุคลากรของศูนย์วิทยพัฒนา นั้น ๆ เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก และให้มีอำนาจหน้าที่ บริหารงานศูนย์วิทยพัฒนาในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดแผนยุทธศาสตร์ของศูนย์วิทยพัฒนาให้สอดคล้องกับแผน ยุทธศาสตร์และนโยบายของมหาวิทยาลัย
2. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและดำเนินการให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ ของแผน
3. กำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานการดำเนินการของ ศูนย์วิทยพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์
4. เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการปฏิบัติราชการ การดำเนินงาน ของศูนย์วิทยพัฒนา ให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ มหาวิทยาลัย
5. เป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัยในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ รับผิดชอบ
6. ให้ความเห็น เสนอแนะ และให้คำปรึกษาแก่อธิการบดีเกี่ยวกับการ พัฒนาการดำเนินงานของศูนย์วิทยพัฒนา รวมทั้งระบบงบประมาณ ระบบบริหารงานบุคคล มาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรม ค่าตอบแทน และวิธีปฏิบัติราชการ โดยเสนอแนะให้มีการ กำหนดเป็นเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และมาตรการ

7. ประชาสัมพันธ์ รักษาและส่งเสริมภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
8. เป็นผู้นำและสนับสนุนให้บุคลากรภายในศูนย์วิทย์พัฒนาทำงานร่วมกัน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประสานการทำงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับศูนย์วิทย์พัฒนา หรือ สำนัก สถาบันอื่นภายในมหาวิทยาลัย และขยายเครือข่ายให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันกับ หน่วยงานภายนอก
9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

3.2.2 สมรรถนะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีองค์การ

ศูนย์วิทย์พัฒนา รับผิดชอบการให้บริการการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ การผลิต สื่อพื้นฐาน การดูแลบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีทางการสื่อสาร เพื่อรองรับกิจกรรมการเรียนการสอนและฝึกอบรม ในระบบการศึกษาทางไกล

3.2.3 สมรรถนะด้านการบริหารองค์การและเครือข่าย

การที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้มีการตราพระราชบัญญัติให้ มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาแบบไม่มีชั้นเรียนของตนเอง ทำให้มหาวิทยาลัย จำเป็นต้อง ขอความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาอื่น ให้จัดตั้งเป็นศูนย์บริการการศึกษาภาค ศูนย์บริการ การศึกษาจังหวัด และศูนย์บริการการศึกษาเฉพาะกิจ จัดบริการสอนเสริม สื่อเสริมการศึกษา และ จัดสอนแก่นักศึกษา เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการทางวิชาการแก่นักศึกษาและ ประชาชนในท้องถิ่น

นอกจากศูนย์บริการการศึกษาที่มหาวิทยาลัยได้รับความร่วมมือจาก หน่วยงานภายนอกแล้ว มหาวิทยาลัยยังได้จัดตั้งศูนย์วิทย์พัฒนาของมหาวิทยาลัยขึ้นอีก 10 แห่ง ทำ หน้าที่สนับสนุนการจัดการศึกษาในระบบการศึกษาทางไกล มุ่งให้บริการแก่นักศึกษาและ ประชาชน ผู้สนใจทั่วไป ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ การให้บริการและกิจกรรม หลักไม่ซ้ำซ้อนกับการจัดกิจกรรมของศูนย์บริการการศึกษาทั้งสามลักษณะดังกล่าว

3.2.4 สมรรถนะด้านบุคลากรในองค์การ

อนึ่ง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีตัวแบบสมรรถนะของ มหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

- 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ

- (1) ความรู้ความเข้าใจในระบบการศึกษาทางไกล
- (2) การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จของงาน
- (3) การบริการที่ดี
- (4) การพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน
- (5) การมีจริยธรรม
- (6) การทำงานเป็นทีม

2) *สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competencies)* ประกอบด้วย 6

สมรรถนะ คือ

- (1) ภาวะผู้นำ
- (2) วิสัยทัศน์
- (3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- (4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
- (5) การควบคุมตนเอง
- (6) การสอนงานและการมอบหมายงาน

3) *สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competencies)* ของ

สายสนับสนุนวิชาการมี 12 สมรรถนะ คือ

- (1) การคิดเชิงระบบและการมองภาพองค์รวม
- (2) การคิดเชิงวิเคราะห์
- (3) ศิลปะในการสื่อสาร
- (4) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน
- (5) การค้นคว้าหาข้อมูลในงาน
- (6) การเข้าใจองค์กร
- (7) การพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพอนามัย
- (8) การดำเนินการเชิงรุก
- (9) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
- (10) ความมั่นใจในตนเอง
- (11) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- (12) ความถูกต้องของงาน

3.3 กรอบแนวทางการกำหนดสมรรถนะผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนาและประเมินสมรรถนะผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา ดังนี้ (จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์:2554)

ก. ทักษะการบริหารจัดการ

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์: ความสามารถในการคิดเชิงรุกเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- 2) การกำหนดเป้าหมายการทำงาน
 - 2.1 มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้
 - 2.2 มีความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของศูนย์ฯ ได้
 - 2.3 มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย
- 3) การนำแผนสู่การปฏิบัติ: มีความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุผล
- 4) ความสามารถทางการสื่อสาร
 - 4.1 มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบและปฏิบัติงานได้ตามที่สั่งการ
 - 4.2 มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน
- 5) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน: การสร้างบรรยากาศและสนับสนุนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของศูนย์วิทย์พัฒนา

ข. การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

- 1) หลักนิติธรรม: มีความเป็นกลางและให้ความยุติธรรมในการตัดสินใจ และข้อโต้แย้งต่าง ๆ
- 2) หลักคุณธรรม: มีความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ อดทน ขยันหมั่นเพียร และมีระเบียบวินัยในหน้าที่
- 3) หลักความโปร่งใส: มีการทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้
- 4) หลักการมีส่วนร่วม: มีแนวคิดประชาธิปไตยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5) **หลักความรับผิดชอบ:** มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ มุ่งให้บริการและอำนวยความสะดวกและรับผิดชอบต่อสิ่งที่ปฏิบัติ

6) **หลักความคุ้มค่า:** มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลงบประมาณ พัสดุ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

ค. ภาวะผู้นำ

1) **การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง:** มีความสามารถในการนำหน่วยงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ และมีความสามารถในการปรับการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

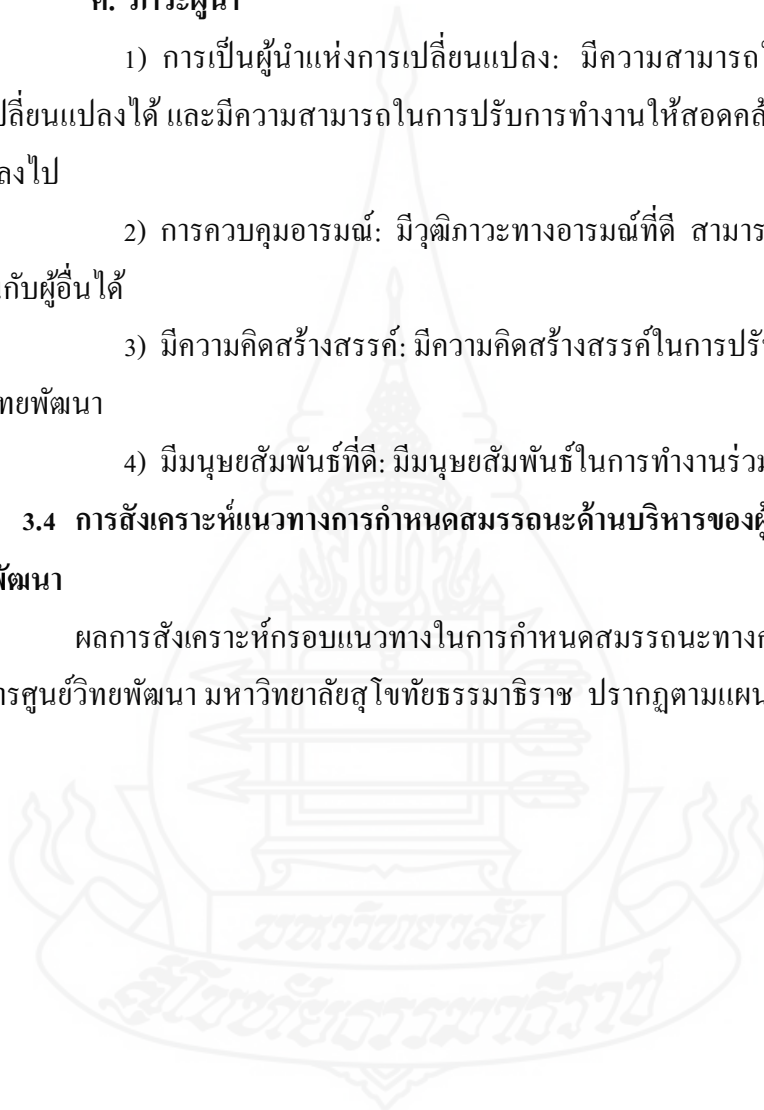
2) **การควบคุมอารมณ์:** มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่ดี สามารถควบคุมอารมณ์ในการทำงานกับผู้อื่นได้

3) **มีความคิดสร้างสรรค์:** มีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงพัฒนางานของศูนย์วิทย์พัฒนา

4) **มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี:** มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3.4 การสังเคราะห์แนวทางการกำหนดสมรรถนะด้านบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา

ผลการสังเคราะห์กรอบแนวทางในการกำหนดสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปรากฏตามแผนภูมิในตารางที่ 2.14 ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารจากแนวคิดของผู้ทรงวุฒิ นักวิชาการ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่สำคัญ

| สมรรถนะ ที่ | รายการสมรรถนะทางการบริหาร | นักวิชาการ / ผู้ทรงคุณวุฒิที่สำคัญ | | | | หน่วยงาน / องค์กรที่นำมาใช้ปัจจุบัน | | | | | ผลการสังเคราะห์ | หมายเหตุ |
|----------------|--|------------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------|-------------------------------------|---------------|---------------------|-------|-------------------------|--|---|
| | | ไมเคิล ชเวลล์ | โรเบิร์ต แอล แคทซ์ | แมค คลี แลนค์ | สตอก คิลล์ | ก.พ. (สหรัฐ) | ก.พ. (ไทย) | กรม ราช ทัณฑ์ | ม.สธ. | สถาบัน พัฒนา ครูฯ | | |
| | 1..ด้านมโนทัศน์ (Conceptual Competency) | | ✓ | ✓ | | | | | | | 1.สมรรถนะด้านมโนทัศน์ (Conceptual Competency) | -คุณธรรม จริยธรรม จะจำแนกเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่ควรมีอยู่ภายในตัว บุคคล โดยทั่วไปแต่ละส่วนที่เอื้อต่อ |
| 1 | แรงจูงใจ (Motive) | ✓ | | | | | | | | | 1.1 แรงจูงใจ (Motive) | การปฏิบัติงานในการกิจหน้าที่ ในส่วน นี้จะอยู่ในด้านคุณลักษณะที่เอื้อต่อการ |
| 2 | เจตคติและค่านิยม (Attitude & Value) | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | 1.2 เจตคติ (Attitude) 1.3 ค่านิยม (Value) | ปฏิบัติหน้าที่การทำงาน |
| 3 | การรักษาภาพลักษณ์ของตนเอง (Self image) | | ✓ | ✓ | | | | | | | 1.4 ภาพลักษณ์ของ ตนเอง (Self image) | -คุณลักษณะส่วนตัวจะจำแนกเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่ถูกรวมภายในตัวบุคคล |
| 4 | คุณธรรมและจริยธรรม (Moral / Integrity) | ✓ | | | | | | | | | 1.5 คุณลักษณะส่วนตัว (Personal Attribute/traits) | ซึ่งเป็นที่รับรู้สมรรถนะ โดยทั่วไป และ ส่วนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในการกิจ หน้าที่โดยส่วนหลังจะอยู่ในด้านที่ 4 |
| 5 | คุณลักษณะส่วนตัวบางประการ (Personal Attribute/traits) | | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1.6 คุณธรรมและ จริยธรรม (Moral / Integrity) | (คุณลักษณะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ตามภารกิจหน้าที่) |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| สมรรถนะ ที่ | รายการสมรรถนะทางการบริหาร | นักวิชาการ / ผู้ทรงคุณวุฒิที่สำคัญ | | | | หน่วยงาน / องค์กรที่นำมาใช้ปัจจุบัน | | | | ผลการสังเคราะห์ | หมายเหตุ |
|----------------|--|------------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------|-------------------------------------|---------------|---------------------|---------------------------------|--|---|
| | | ไมเคิล ชเวลล์ | โรเบิร์ต แอล แคทซ์ | แมค คลี แลนส์ | สตอก คิลล์ | ก.พ. (สหรัฐ) | ก.พ. (ไทย) | กรม ราช ทัณฑ์ | มสช. สถาบัน พัฒนา ครูฯ | | |
| | 2.ด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) | | | | | | | | | 2. สมรรถนะด้านผู้นำ (Leader Competency) | นำข้อ 5 ไปไว้ในด้าน สัมพันธภาพในองค์กร |
| 1 | วิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำ (Visionary Leadership) | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 2.1 วิสัยทัศน์ในความเป็นผู้นำ (Visionary Leadership) | นำข้อ 6 ไปไว้ในข้อ การบริหารการ เปลี่ยนแปลง |
| 2 | การนำและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 2.2 การนำและการบริหาร เชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) | |
| 3 | การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 2.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) | |
| 4 | การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) | ✓ | | | | | ✓ | | | 2.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) | |
| 5 | การสร้างความภักดีและความผูกพันต่อ องค์กร (Building Organization Competency Loyalty) | ✓ | | | | | | | | 2.5 การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ (Expertisement) | |
| 6 | ผู้นำการจัดการเรียนรู้ (Learning Management Leader) | | | | | | | | | | ✓ |
| 7 | การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| สมรรถนะ ที่ | รายการสมรรถนะทางการบริหาร | นักวิชาการ / ผู้ทรงคุณวุฒิที่สำคัญ | | | | | หน่วยงาน / องค์กรที่นำมาใช้ปัจจุบัน | | | | | ผลการสังเคราะห์ | หมายเหตุ |
|----------------|---|------------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------|-----------------|-------------------------------------|---------------------|------|-------------------------|---|--|--|
| | | ไมเคิล ชเวลล์ | โรเบิร์ต แอล แกทซ์ | แมค คลี แลนค์ | สตอก คิลล์ | ก.พ. (สหรัฐ) | ก.พ. (ไทย) | กรม ราช ทัณฑ์ | มสธ. | สถาบัน พัฒนา ครูฯ | | | |
| | 3. ด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย์ (Relationship Competencies & Human) | | | | | | | | | | | 3. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ หรือ มนุษย์ (Relationship & Human Competency) | นำข้อ 3, 6 มาไว้ใน ข้อ 3.1 นำข้อ 1, 5 มาผสมผสานไว้ ในข้อ 3.4 |
| 1 | การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | 3.1 การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร (Relationship Building) | |
| 2 | หัวใจบริการ (Service Mind) | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | | 3.2 การมีหัวใจเป็นนักบริการ (Service Mind) | |
| 3 | การตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Awareness) | ✓ | | | | | | | | | | 3.3 การมีศิลป์ในการสื่อสาร และสูงใจ (Communication & Influencing) | นำข้อ 4 มาขยายความให้ ครอบคลุมทั้งองค์กร, โครงสร้าง การกิจหน้าที่ และระบบงานภายใน |
| 4 | การรอบรู้และเข้าใจในระบบงานและระบบ การศึกษาขององค์กร (Educational & Organizational Savvy) | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | | 3.4 การสร้างและพัฒนาทีมงาน (Team Building & Development) | และภายนอกองค์กร และนำไปใช้เป็น |
| 5 | การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) | ✓ | | | ✓ | | | | | | | 3.5 การเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและ วัฒนธรรมชุมชน (Organizational & Community Culture) | ข้อ 5.5 |
| 6 | การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Management) | ✓ | | | | | | | | | | | |
| 7 | ศิลปะการสื่อสารและการสูงใจ (Communication & Influencing) | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | | |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

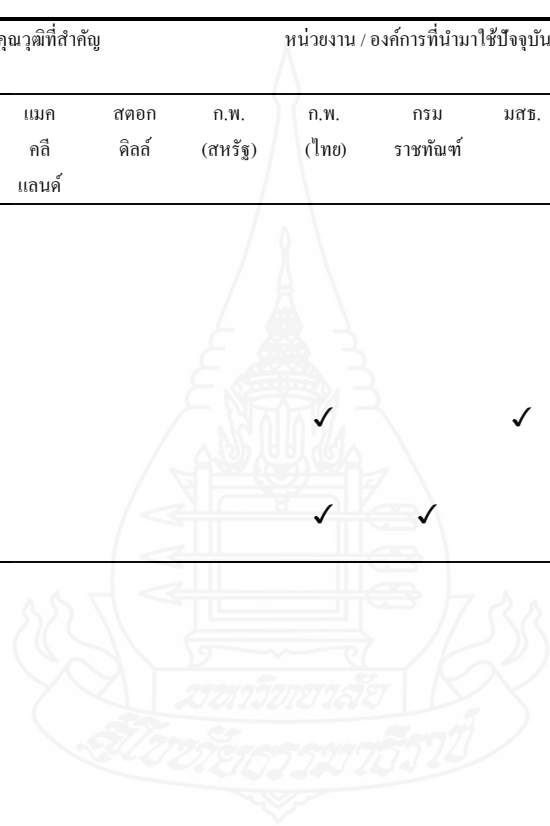
| สมรรถนะ ที่ | รายการสมรรถนะทางการบริหาร | นักวิชาการ / ผู้ทรงคุณวุฒิที่สำคัญ | | | | | หน่วยงาน / องค์กรที่นำมาใช้ปัจจุบัน | | | | ผลการสังเคราะห์ | หมายเหตุ | |
|----------------|--|------------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------|-----------------|-------------------------------------|---------------------|------|-------------------------|-----------------|--|-----------------------------------|
| | | ไมเคิล ซเวลล์ | โรเบิร์ต แอล แคทซ์ | แมค กลี แลนส์ | สตอก คิลล์ | ก.พ. (สหรัฐ) | ก.พ. (ไทย) | กรม ราช ทัณฑ์ | มสธ. | สถาบัน พัฒนา ครูฯ | | | |
| 8 | การเข้าใจวิถีวัฒนธรรม หรือต้นทุนทางสังคม (Cross – Cultural Sensitivity / Social Capital) 4. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือ บุคลิกลักษณะประจำตัว (Personal Competency / Traits) ที่เอื้อต่อการปฏิบัติการงานที่ | ✓ | | | ✓ | | | | | | | นำข้อ 8 มาขยาย เพิ่มเติมเป็นข้อ 3.5 | |
| 1 | การพัฒนาตนเอง (Self – Development) | ✓ | | | | | | | | | | 4. สมรรถนะด้านคุณลักษณะ ส่วนบุคคล หรือบุคลิกลักษณะส่วน บุคคล (Personality & Traits) 4.1 การควบคุมตนเองและ พัฒนาตนเอง (Self Control & Development) | นำข้อ 1 และ 7 มา ผสมผสานกัน |
| 2 | ความเด็ดขาด (Decisiveness) | ✓ | | | | | | | | | | 4.2 การแก้ปัญหาและการ ตัดสินใจ | นำข้อ 5, 6, 12 มาไว้ใน ข้อ 4.3 |
| 3. | การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision making) | ✓ | | | | | | | | | ✓ | (Problem Solving & Decision making) | |
| 4 | การจัดการความเครียด (Stress Management) | ✓ | | | | | | | | | | 4.3 ความคิดเชิงระบบและ เชิงกลยุทธ์ (Systemative & Strategic Thinking) | |
| 5 | การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) | ✓ | | | | | | | | | | 4.4 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) | |
| 6 | การคิดเชิงระบบและการมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) | ✓ | | | | | | | | | ✓ | 4.5 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovation) | |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| สมรรถนะ ที่ | รายการสมรรถนะทางการบริหาร | นักวิชาการ / ผู้ทรงคุณวุฒิที่สำคัญ | | | | หน่วยงาน / องค์กรที่นำมาใช้ปัจจุบัน | | | | | ผลการสังเคราะห์ | หมายเหตุ |
|----------------|---|------------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------|-------------------------------------|---------------|---------------------|------|-------------------------|-----------------|--|
| | | ไมเคิล ชเวลล์ | โรเบิร์ต แอล แกทซ์ | แมค คลี แลนค์ | สตอก คิลล์ | ก.พ. (สหรัฐ) | ก.พ. (ไทย) | กรม ราช ทัณฑ์ | มสธ. | สถาบัน พัฒนา ครูฯ | | |
| 7 | การควบคุมตนเอง (Self Control) | | | | | | ✓ | | ✓ | | | นำข้อ 10, 11 ไปผสมผสานไว้ใน ข้อ 2.2 |
| 8 | ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) | ✓ | | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 9 | ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovation) | ✓ | | | | | | ✓ | | | | นำข้อ 13 ไปผสมผสานไว้ใน ข้อ 5 |
| 10 | การสร้างประสิทธิภาพ (Product Efficiency) | ✓ | | | | | | | | | | |
| 11 | การมุ่งเน้นคุณภาพ (Concern & Quality) | ✓ | | | | | | | | | | |
| 12 | การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ หรือต่อ สิ่งแวดล้อม (Flexibility) | ✓ | | | | ✓ | | | | | | |
| 13 | การปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ (Contrinous Improvement) | ✓ | | | | | | | | | | |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| สมรรถนะ ที่ | รายการสมรรถนะทางการบริหาร | นักวิชาการ / ผู้ทรงคุณวุฒิที่สำคัญ | | | | | หน่วยงาน / องค์กรที่นำมาใช้ปัจจุบัน | | | | ผลการสังเคราะห์ | หมายเหตุ |
|----------------|---|------------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------|-----------------|-------------------------------------|-----------------|------|-------------------------|--|-----------------------------------|
| | | ไมเคิล ซเวลล์ | โรเบิร์ต แอล แกทซ์ | แมค กลี แลนค์ | สตอก คิลล์ | ก.พ. (สหรัฐ) | ก.พ. (ไทย) | กรม ราชทัณฑ์ | มสช. | สถาบัน พัฒนา ครูฯ | | |
| | 5. ด้านเทคนิค หรือสมรรถนะตามภารกิจ งาน (Technical / Functional Competency) | | | | | | | | | | 5. สมรรถนะด้านเทคนิค หรือสมรรถนะตามภารกิจ งาน | นำข้อ 1 ไปผสมผสานไว้ใน ข้อ 4.3 |
| 1 | ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) | ✓ | | | | | | | | | (Technical / Functional Competency) | |
| 2 | การให้อำนาจผู้อื่น (Empowering Others) | ✓ | | | | | ✓ | | ✓ | | 5.1 การกระจายอำนาจ และการมอบอำนาจ (Decentralization & Empowering Other) | |
| 3 | การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น (Coaching and Development Others) | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | | |



ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| สมรรถนะ ที่ | รายการสมรรถนะทางการบริหาร | นักวิชาการ / ผู้ทรงคุณวุฒิที่สำคัญ | | | | หน่วยงาน / องค์กรที่นำมาใช้ปัจจุบัน | | | | | ผลการสังเคราะห์ | หมายเหตุ |
|----------------|--|------------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------|-------------------------------------|---------------|-----------------|------|-------------------------|---|---------------------------------------|
| | | ไมเคิล ชเวลล์ | โรเบิร์ต แอล แคทซ์ | แมค คลี แลนซ์ | สตอก คิลล์ | ก.พ. (สหรัฐ) | ก.พ. (ไทย) | กรม ราชทัณฑ์ | มสธ. | สถาบัน พัฒนา ครูฯ | | |
| 4 | การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) | ✓ | | ✓ | | | | | | | 5.2 การควบคุมงานและ การสั่งการ | นำข้อ 6 ไปผสมผสานไว้ ใน ข้อ 2.2 |
| 5 | ความเชี่ยวชาญในการบริหาร ทรัพยากรองค์กร (Technical Expertise Management) | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | 5.3 การบริหารคนและ พัฒนาคน (Personel Management & Development) | |
| 6 | การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Directiviness) | ✓ | | | | | | | | | 5.4 ความเชี่ยวชาญ ในการบริหารทรัพยากร ในองค์กร (Technical Expertise Management) | |
| | | | | | | | | | | | 5.5 ความรอบรู้ใน ระบบงาน / โครงสร้าง และการกิจหน้าที่ขององค์กร (System & Organization Savvy) | |

จากตารางที่ 2.1 ได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์สมรรถนะด้านต่างๆ ตามที่นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำและที่หน่วยงาน / องค์กรต่างๆ ได้นำไปใช้ในองค์กรใหญ่ทุกแห่งแล้ว สามารถสังเคราะห์เป็นสมรรถนะแต่ละด้านและรายการสมรรถนะได้ คือ

1. ด้านมโนทัศน์ (Conceptual Competency) สังเคราะห์ได้เป็น 6 สมรรถนะ คือ
 - 1.1 แรงจูงใจ (Motive)
 - 1.2 เจตคติ (Attitude)
 - 1.3 ค่านิยม (Value)
 - 1.4 ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self Image)
 - 1.5 คุณลักษณะส่วนตัว (Personal Attributes / Traits)
 - 1.6 คุณธรรมและจริยธรรม (Morale / Integrity)
2. ด้านผู้นำ (Leadership Competency)
 - 2.1 วิสัยทัศน์ในความเป็นผู้นำ (Visionary Leadership)
 - 2.2 การนำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)
 - 2.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)
 - 2.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
 - 2.5 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertisement)
3. ด้านสัมพันธภาพ หรือมนุษย (Relationship & Human Competency)
 - 3.1 การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร (Relationship Building)
 - 3.2 การมีหัวใจเป็นนักบริการ (Service Mind)
 - 3.3 การมีศิลปะในการสื่อสารและจูงใจ (Communication & Influencing)
 - 3.4 การสร้างและพัฒนาทีมงาน (Team Building & Development)
 - 3.5 ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมชุมชน (Organization & Community Culture)
4. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล (Personality & Traits)
 - 4.1 การควบคุมตนเองและพัฒนาตนเอง (Self Control and Development)
 - 4.2 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision – making)
 - 4.3 ความคิดเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ (Systemative & Strategic Thinking)
 - 4.4 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
 - 4.5 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovation)

5. ด้านเทคนิค หรือตามภารกิจงาน (Technical / Functional)

5.1 การกระจายอำนาจและการมอบอำนาจ (Decentralization & Empowering Others)

5.2 การควบคุมงานและการสั่งการ (Control & Directiveness)

5.3 การบริหารคนและพัฒนาคน (Personnel Management & Development)

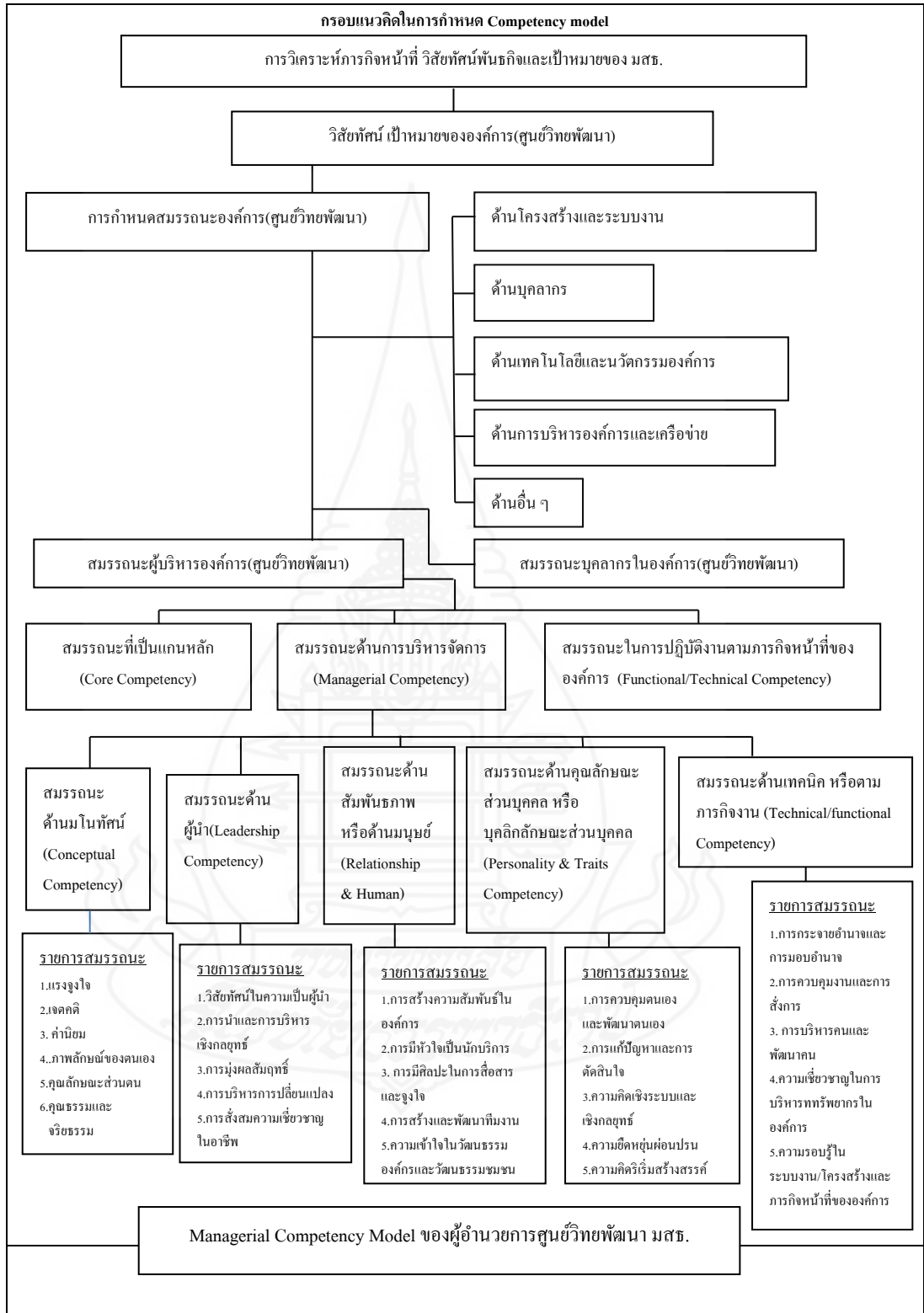
5.4 ความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรในองค์การ (Technical Expertise Management)

5.5 ความรอบรู้ในระบบงาน / โครงสร้างและภารกิจหน้าที่ขององค์การ (System & Organization Savvy)

จากผลการสังเคราะห์สมรรถนะตามรายการข้างต้น สามารถเขียนเป็น Competency Model เกี่ยวกับ สมรรถนะการบริหารได้ดังภาพต่อไปนี้ (ภาพที่ 2.14)



แผนภูมิการกำหนดรูปแบบสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency model)
 ของผู้อำนวยการศูนย์วิจัยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ภาพที่ 2.14 การกำหนดรูปแบบสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency Model)
 ของผู้อำนวยการศูนย์วิจัยพัฒนา มสธ.

4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

จำลอง นักพ่อน (2545:60 อ้างถึงในวีระกานท์ ศรีสมย์, 2551:2) ได้สรุปผลการวิจัยว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ ความสามารถในการสังการวางแผน ความรู้ความสามารถเชิงผู้นำ ความรู้ความสามารถในการเป็นนักจัดการ ความรู้ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา การประสานประโยชน์ การประสานงาน การสื่อสาร การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ การเป็นผู้มีอำนาจ หรือศักยภาพ เป็นผู้นำที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างแท้จริง จำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการบริหาร ซึ่งเป็นศักยภาพที่ซ่อนในตนเองและแสดงออกได้ด้วยพฤติกรรมการทำงาน ที่เรียกว่าสมรรถนะ การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

ชัชรินทร์ ชวนวัน (2552:บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า 1) รูปแบบสมรรถนะ (Competency model) ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วยสมรรถนะ จำนวน 20 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) จำนวน 5 สมรรถนะ และสมรรถนะในงาน (functional competency) จำนวน 15 สมรรถนะ ซึ่งจัดเป็นกลุ่มสมรรถนะได้ 3 กลุ่มย่อย ได้แก่กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล (personnel competency) 5 สมรรถนะ, กลุ่มสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (role function competency) 5 สมรรถนะ และกลุ่มสมรรถนะสำหรับองค์กร (organization competency) 5 สมรรถนะ 2) องค์ประกอบและตัวชี้วัดและการประเมินสมรรถนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยประเภทสมรรถนะ (type of competency), ชื่อสมรรถนะ (competency name), นิยามสมรรถนะ (competency definition), ระดับสมรรถนะ (competency levels) ซึ่งกำหนดเป็น 5 ระดับการเรียนรู้ คือขั้นเริ่มต้น, ขั้นเรียนรู้, ขั้นสามารถปฏิบัติได้, ขั้นชำนาญ และขั้นเชี่ยวชาญ และตัวชี้วัดสมรรถนะ (competency behavioral indicators) ซึ่งบูรณาการเขียนตัวชี้วัดพฤติกรรมจากหลักการเขียนสมรรถนะและหลักการเรียนรู้ของบลูม (bloom's taxonomy) 3) รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ นำเสนอตามหลักการเชิงระบบ (system approach) 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (input) คือการเตรียมการและวางแผนการประเมิน, ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการ (process) คือการดำเนินงานประเมินสมรรถนะ และขั้นตอนที่ 3 ผลผลิต (output) คือการดำเนินการและการใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน 4) รูปแบบการ

ประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้
ดำเนินงานประเมินสมรรถนะที่เป็นประโยชน์ในระดับมาก

ดิกุล กิตติพงศ์พิสุทธิ์ (2540) ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะที่จำเป็นในการบริหาร และความ
ต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารครูสภา พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะ
ที่จำเป็นในการบริหาร และความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน
อันได้แก่ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยและด้านมโนมติมีความจำเป็นและมีความต้องการพัฒนาในระดับ
มาก โดยเห็นว่าด้านมนุษยมีความจำเป็นและต้องการพัฒนามากในอันดับแรก รองลงมา คือ
ด้านเทคนิค และด้านมโนมติตามลำดับ โดยมีองค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารและความ
ต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารอันดับแรก คือ การจูงใจและบำรุงขวัญ 2) ความคิดเห็นของ
ผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหาร
พบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านเทคนิค ด้านมนุษย และด้านมโนมติ มีความจำเป็นและ
มีความต้องการพัฒนาในระดับมาก โดยคิดเห็นว่าด้านเทคนิคมีความจำเป็นและต้องการพัฒนามาก
เป็นอันดับแรก รองลงมา คือด้านมนุษย และด้านมโนมติตามลำดับ โดยมีองค์ประกอบที่จำเป็น
ในการบริหารอันดับแรก คือ การใช้หลักธรรม และองค์ประกอบที่ต้องการพัฒนาของผู้บริหาร
อันดับแรก คือ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย 3) ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการ
มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหาร
ที่แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกด้าน โดยผู้บริหารเห็นว่าทักษะ
ที่จำเป็นและต้องการพัฒนามากตามลำดับ คือ ด้านมนุษย ด้านเทคนิค และด้านมโนมติ ส่วน
ผู้ปฏิบัติการเห็นว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและต้องการพัฒนามากเรียงตามลำดับ คือ
ด้านเทคนิค ด้านมนุษย และด้านมโนมติ

พรพิศ อินทสุระ (2551) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตาม
ความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ขอนแก่น เขต 5 พบว่า 1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของ
ผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสมรรถนะ
อยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการทำงานเป็น
ทีม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการสื่อสารและการจูงใจ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มี
ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านการพัฒนาตนเอง 2) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่ง
หน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่โดย
ภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้าน
การทำงานเป็นทีม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการมี

วิสัยทัศน์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มิ่งขวัญ คอยชื่น (2552) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทยมีสมรรถนะที่สำคัญ ดังนี้ 1. ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี 4. ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน 5. ความสามารถด้านภาษาในระดับสากล การเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ระหว่างผู้บริหารกรมการศึกษาระดับวิทยาลัยกับกลุ่มครูบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน พบว่า กลุ่มผู้บริหารกรมการศึกษาระดับวิทยาลัยให้ความสำคัญสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในด้านดังต่อไปนี้ 1. ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 2. ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนจากข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีภูมิรู้ทางวิชาการ มีทุนทางสังคมในชุมชนที่ดี และพยายามสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง

วีระกานท์ ศรีสมัย (2551) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า 1. สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านลักษณะนิสัยด้านอัตมโนทัศน์ ด้านทักษะด้านความรู้ และด้านแรงจูงใจ 2. เปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านแรงจูงใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. เปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านทักษะและด้านความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริภรณ์ งามรุ่งเรืองกิจ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพสามิต พบว่ากรมสรรพสามิตควรนำสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการทำงานเนื่องจากมีกฎหมายและระเบียบให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ทุกส่วนราชการนำสมรรถนะมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบจำแนก

ตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งการจัดทำสมรรถนะของกรมมาจากหน่วยงานต้นแบบ คือ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นที่ปรึกษาและเป็นวิทยากรให้ความรู้ในการจัดทำสมรรถนะในปี 2547 และกรมมีการประเมินข้าราชการแล้วในปี 2548 และ 2549 สำหรับปัญหา อุปสรรคในการนำระบบการประเมินสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้ประเมินมีความเกรงใจกัน บุคลากรมีความลำเอียงเข้าข้างตนเอง คะแนนที่ได้สูงกว่าความเป็นจริง จึงไม่สามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้ กรมจึงได้กำหนดวิธีการประเมิน สร้างความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินสมรรถนะให้กับข้าราชการทุกระดับอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้มีการทบทวน ปรับปรุงสมรรถนะข้าราชการกรมสรรพสามิตให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นปัจจุบัน

รวิวรรณ มานะสุบิน (2547) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Components Extraction) ร่วมกับการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax Rotation) ได้องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านจิตลักษณะพื้นฐานของบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ด้านแรงจูงใจ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการมุ่งเน้นจริยธรรม ด้านการมีอิทธิพลในการนำกลุ่ม และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
2. สถานภาพทางเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีส่วนทำให้ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่สถานภาพทางระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่ทำให้พนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
3. พนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้นำทั้งสิ้น 17 พฤติกรรม โดยพฤติกรรมที่เสนอแนะมากที่สุดได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสและความเหมาะสม มีเหตุผล และยอมรับสิ่งใหม่ๆ เมื่อมีข้อเสนอแนะที่ดีกว่า คิดเป็นร้อยละ 24 และมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมทั่วไปของผู้นำในองค์กร จำนวน 12 พฤติกรรม โดยพฤติกรรมที่เสนอแนะมากที่สุด ได้แก่ การมีบุคลิกภาพที่ดี น่าเชื่อถือ มีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิที่เหมาะสม ไม่ทำตนให้เป็นที่เสื่อมเสียภาพพจน์ มีอัธยาศัย และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง คิดเป็นร้อยละ 26

สุริรัตน์ พรหมสุวรรณ (2549 อ้างถึงในศิริภรณ์ งามรุ่งเรืองกิจ, 2551:32-33) ได้ศึกษาความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงปี 2545 ถึง 2549 ผลการศึกษาพบว่า 1. นักบริหารทรัพยากรส่วนใหญ่อยู่ในกิจการประเภทอุตสาหกรรมการผลิต ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเป็นส่วนใหญ่ และมีอายุเฉลี่ย 39.8 ปี มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป 2. ความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ หรือใช้ในปัจจุบัน คือ ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมซึ่งมีมากที่สุด แต่ความสามารถด้านความยืดหยุ่นและการมุ่งลูกค้าน้อยกว่าด้านอื่น 3. ผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 29 ปี มีความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมมาก 4. ความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต คือ ความสามารถใน 7 ด้าน ได้แก่ ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านทักษะวิชาชีพ ด้านนวัตกรรม ด้านการมุ่งลูกค้า และด้านความยืดหยุ่น โดยความสามารถด้านภาวะผู้นำมีความจำเป็นมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารระดับต้นให้น้ำหนักความจำเป็นด้านนี้น้อยกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป 5. ผลการทดสอบความแตกต่างของผู้บริหารงานในกิจการประเภทต่างๆ ต่อความสามารถที่มี หรือใช้ในปัจจุบัน พบว่ามีความสามารถไม่ต่างกัน 6. ผลการทดสอบความแตกต่างของความสามารถที่จำเป็นในช่วงปี 2545 ถึง 2549 พบว่านักบริหารทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในประเภทกิจการต่างกัน มีอายุต่างกัน และมีภาระหน้าที่ หรือระดับตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน จึงมีข้อเสนอแนะว่าสถาบันการศึกษา ควรนำความสามารถทั้ง 7 ด้าน มาพิจารณาในการสร้างหลักสูตรการศึกษาให้ครอบคลุมความสามารถของนักบริหาร และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ควรจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และกำหนดมาตรฐานความสามารถที่เหมาะสม ชมรมการบริหารงานบุคคลควรเชื่อมโยงกับชมรมอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความสามารถซึ่งกันและกัน ส่วนผู้บริหารและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องควรเป็นฝ่ายที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความสามารถให้มากขึ้น ทั้งการดำเนินงานและงบประมาณ

เสนห์ จุ้ยโต และชาตรี วงศ์มาสา (2547) ได้ศึกษาแบบจำลองการบริหารเชิงกลยุทธ์ของศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผลการวิจัย พบว่ามีการกำหนดคุณสมบัติตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนาตามโครงสร้างการบริหารงานและบุคลากรของศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ให้มีประสบการณ์ด้านการบริหารทั้งภาครัฐและเอกชนต้องได้รับการยอมรับในความสามารถทางการแข่งขัน (Competency) โดยผู้วิจัยมีความเห็นว่าในการกำหนดคุณสมบัติดังกล่าว เนื่องจากต้องการให้ผู้ดำรงตำแหน่งนี้ทำหน้าที่ด้านการตลาดหรือการแสวงหารายได้ให้กับมหาวิทยาลัย มากกว่าการทำหน้าที่ในระบบบริหารราชการทั่วไป ส่วนในด้านกรให้บริการควรมีการมอบหมายให้ข้าราชการ หรือพนักงานของมหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบตามหลักการให้อำนาจตัดสินใจสู่พนักงาน (empowerment)

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ฉิว (Chiu, 2001, อ้างถึงใน พรพิศ อินทะสุระ, 2551:46) ได้ศึกษาการรับรู้ของครูและผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพในไต้หวัน โดยศึกษาครูและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในเมืองไทเป เพื่อศึกษาการรับรู้ว่าการกลุ่มศึกษา (Study groups) เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาวิชาชีพของครูหรือไม่ การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสำรวจในเชิงปริมาณและการสัมภาษณ์ในเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยแสดงว่า

1. ทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในไต้หวันยอมรับว่าการกลุ่มศึกษา (Study groups) เป็นวิธีการพัฒนาวิชาชีพแบบเป็นทางการที่เหมาะสม เพราะสามารถเชื่อมโยงกับการสอนจริง และเป็นการเปิดโอกาสให้ปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู

2. เจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพัฒนาวิชาชีพมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อการรับรู้ของครู

3. แรงจูงใจของครูมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ

ดอลล์ (Doll, 1968 153-155 อ้างถึงในเซวงศักดิ์ หมวดโคกสูง 2547:33-34) ได้วิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่อง ที่เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ ได้สรุปว่าผู้บริหารทางการศึกษาคควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. ความเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ควรเป็นผู้นำที่มีความรู้สึกไวต่อความต้องการ หรืออารมณ์ของสมาชิกกลุ่ม

2. ควรเป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความต้องการส่วนตน เป็นคนที่มีความกระตือรือร้น ไร่เรียง แจ่มใสอยู่เสมอ

3. ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (Norms) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่าง หรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก

4. ควรเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้

5. สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้

6. เป็นผู้มีสติปัญญา

7. สนใจและรู้ในบทบาทของการเป็นผู้บริหารเป็นอย่างดี

8. มีความรับผิดชอบสูง

แมกนุสัน (Magnuson, 1971 อ้างถึงในชลิลา คงเมือง 2548:53-54) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะสมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือคุณลักษณะด้านอาชีพ ซึ่งต้องมีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบงานให้ผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้เข้าใกล้ และมีเวลาสำหรับร่วมงาน มีความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และรู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่ ส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญ คือ มีวิจรรย์ญาณ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีสติ ไม่ใช่ อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974: 62-63 อ้างถึงในเชวงศักดิ์ หมวดโคกสูง, 2547:33) วิจัยเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 6 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะทางกาย 2) ลักษณะทางสังคม 3) ลักษณะทางสติปัญญา 4) ลักษณะทางบุคลิกภาพ 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน 6) ลักษณะภูมิหลังทางสังคม และพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) มีสติปัญญาดี 2) มีความเป็นนักวิชาการ 3) มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน 4) มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม 5) มีฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจ 6) เป็นผู้มีสังคมดี 7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 8) มีความอดทน 9) มีวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จ 10) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 11) มีความกระตือรือร้น มีวิสัยทัศน์ 12) ให้ความร่วมมือ 13) เป็นที่ยกย่องนับถือ 14) มีความสามารถในการปรับปรุงงาน 15) มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด

อิธ (Eith, 2002 อ้างถึงใน ฉัฐพร ยศนิรันดร์กุล, 2552:59) ศึกษาบทบาท วิสัยทัศน์และสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาในศตวรรษที่ 21 ในวิทยาลัยชุมชน ในมลรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา จำนวน 25 คน โดยการศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชา มีวิสัยทัศน์ 3 ประการคือ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 3) การปรับปรุงการสนับสนุนองค์การ ในด้านบทบาทพบว่ามี 3 บทบาท คือ 1) การแสดงบทบาทการเป็นทีม 2) การให้บริการ 3) การเป็นผู้นำ หรือผู้จัดการ ส่วนในด้านสมรรถนะพบว่าหัวหน้าภาควิชาในอนาคตต้องมีสมรรถนะ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การสร้างสัมพันธภาพ 2) การสร้างนวัตกรรม 3) การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน 4) การนำและการจัดการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เพื่อศึกษาถึงสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยการใช้แบบสอบถามในการสอบถามความคิดเห็นตาม Competency model ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความพึงประสงค์ของผู้ตอบแบบสอบถาม หรือกลุ่มตัวอย่างต่อไปนี้ ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการวิจัย ได้แก่บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์วิทย์พัฒนา จำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) บุคลากรสังกัดส่วนกลาง ประกอบด้วยผู้บริหาร 22 คน และคณาจารย์ 376 คน รวม 398 คน 2) บุคลากรสังกัดศูนย์วิทย์พัฒนา ได้แก่ ข้าราชการจำนวน 65 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 33 คน รวม 98 คน 3) สังกัดชมรมนักศึกษา ได้แก่ ประธานชมรมนักศึกษา จำนวน 76 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 572 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์วิทย์พัฒนา ซึ่งสุ่มมาจากประชากรโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ R.V.Krejcie and D.W.Morgan และใช้การสุ่มแบบโควต้า (Quota Sampling) ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารในส่วนกลาง ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง จะได้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย สังกัดส่วนกลาง จำนวน 173 คน สังกัดศูนย์วิทย์พัฒนา จำนวน 39 คน และสังกัดชมรมนักศึกษา จำนวน 31 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 243 คน

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

| สังกัดของประชากร / กลุ่มตัวอย่าง | ประชากร (คน) | กลุ่มตัวอย่าง (คน) |
|---|-----------------|-----------------------|
| 1. สังกัดส่วนกลาง | (398) | (173) |
| 1.1 ผู้บริหารในส่วนกลาง | 22 | 22 |
| 1.2 คณาจารย์ | 376 | 151 |
| 2. สังกัดศูนย์วิทย์พัฒนา | (98) | (39) |
| 2.1 ข้าราชการศูนย์วิทย์พัฒนา | 65 | 26 |
| 2.2 พนักงานมหาวิทยาลัยในศูนย์วิทย์พัฒนา | 33 | 13 |
| 3. สังกัดชมรมนักศึกษา | (76) | (31) |
| 3.1 ประธานชมรมนักศึกษา | 76 | 31 |
| รวม | 572 | 243 |

ที่มา: กองการเจ้าหน้าที่และงานประสานศูนย์วิทย์พัฒนา ณ 1 มีนาคม 2555

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) จำนวน 1 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเพื่อสอบถามความประสงค์เกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale) (อ้างถึงในประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม 2550:92-93) มีระดับคุณภาพ 5 ระดับ

2.2 การพัฒนาเครื่องมือวิจัย

2.2.1 ผู้วิจัยนำกรอบความคิดตาม *Competency Model* ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา จากตารางที่ 2.1 และภาพที่ 2.14 มากำหนดเป็นตัวแปรด้านสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา แล้วกำหนดระดับความพึงประสงค์ของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

ที่พึงประสงค์ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือด้านบุคลิกภาพส่วนบุคคล และด้านเทคนิค หรือด้านสมรรถนะตามภารกิจงาน

2.2.2 แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

2.3.1 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (ดั่งบัญชีรายชื่อที่แนบ) ตรวจสอบหาความเที่ยงด้านเนื้อหาและภาษาให้เหมาะสมและถูกต้องยิ่งขึ้น แล้วนำมาหาค่า IOC (Index of Congruence) โดยค่าดัชนีความสอดคล้องแต่ละข้ออยู่ระหว่าง .06 - 1.00

2.3.2 การหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งไม่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alfa Coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach) (อ้างถึงในสินพันธ์พินิจ 2547:191-193) ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ .88

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทั้งในส่วนกลาง (นนทบุรี) จำนวน 173 ฉบับด้วยตนเองได้แบบสอบถามคืนมา จำนวน 140 ฉบับ ศูนย์วิทย์พัฒนา จำนวน 39 ฉบับ และชมรมนักศึกษา จำนวน 31 ฉบับส่งทางไปรษณีย์ จำนวน 70 ฉบับ ได้แบบสอบถามคืน จำนวน 70 ฉบับ รวมทั้งหมดได้แบบสอบถามคืนมา 210 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.42

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่าแบบสอบถามขาดความสมบูรณ์บางฉบับ ที่เหลือนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

4.2.2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ทางการบริหารที่พึงประสงค์โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (X) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการจัดอันดับ

4.2.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) และการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe)

4.2.4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ

4.3 เกณฑ์การประเมินและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3.1 เกณฑ์การประเมิน

ในการแปลผลเกี่ยวกับความประสงค์ หรือความต้องการเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา ได้จำแนกระดับเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง มีความประสงค์/ต้องการให้มีสมรรถนะทางการบริหารด้านนั้น น้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง มีความประสงค์/ต้องการให้มีสมรรถนะทางการบริหารด้านนั้น น้อย

ระดับ 3 หมายถึง มีความประสงค์/ต้องการให้มีสมรรถนะทางการบริหารด้านนั้น ปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง มีความประสงค์/ต้องการให้มีสมรรถนะทางการบริหารด้านนั้น มาก

ระดับ 5 หมายถึง มีความประสงค์/ต้องการให้มีสมรรถนะทางการบริหาร
ด้านนั้น มากที่สุด

4.3.2 เกณฑ์การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสมรรถนะที่พึงประสงค์ทางการบริหารของ
ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งเป็นการแปลผลตามระดับ
ความประสงค์/ต้องการให้ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มีสมรรถนะทางการบริหาร นั้น ได้ใช้
เกณฑ์การแปลผลการประเมินดังนี้ (ประวิทย์ วิจิตร ไตรธรรม, 2550:93)

| | | |
|------------|-------------|---|
| น้อยที่สุด | 1.00 – 1.50 | หมายถึงมีความประสงค์/ต้องการสมรรถนะนั้น |
| | 1.51 – 2.50 | หมายถึงมีความประสงค์/ต้องการสมรรถนะนั้นน้อย |
| ปานกลาง | 2.51 – 3.50 | หมายถึงมีความประสงค์/ต้องการสมรรถนะนั้น |
| | 3.51 – 4.50 | หมายถึงมีความประสงค์/ต้องการสมรรถนะนั้นมาก |
| มากที่สุด | 4.51 – 5.00 | หมายถึงมีความประสงค์/ต้องการสมรรถนะนั้น |

4.4 ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของ
ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสรุปเนื้อหาตาม
กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง “สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2) เปรียบเทียบสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม และ 3) ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดซึ่งจะได้นำเสนอโดยแบ่งเป็น 3 ตอนเรียงตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับหน่วยงานที่สังกัดและสถานภาพ

ตอนที่ 2 สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านมโนทัศน์ ด้านผู้นำ ด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล และด้านเทคนิคหรือสมรรถนะตามภารกิจงาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับหน่วยงานที่สังกัดและสถานภาพของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่สังกัดและสถานภาพ ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสังกัด

| สังกัด | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------------|------------|---------------|
| 1. สังกัดส่วนกลาง | 140 | 66.70 |
| 1.1 ผู้บริหาร | 17 | 8.10 |
| 1.2 คณาจารย์ | 123 | 58.60 |
| 2. สังกัดศูนย์วิทย์พัฒนา | 39 | 18.60 |
| 2.1 ข้าราชการ | 26 | 12.40 |
| 2.2 พนักงานมหาวิทยาลัย | 13 | 6.20 |
| 3. สังกัดชมรมนักศึกษา | 31 | 14.80 |
| 3.1 ประธานชมรมนักศึกษา | 31 | 14.80 |
| รวม | 210 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.1 แสดงว่ามีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 กลุ่ม เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ผู้ที่สังกัดส่วนกลาง คิดเป็นร้อยละ 66.7 สังกัดศูนย์วิทย์พัฒนา คิดเป็นร้อยละ 18.6 และสังกัดชมรมนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 14.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของสมรรถนะทางการบริหาร ที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนาในภาพรวม และจำแนกเป็นรายด้าน

| สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ | ระดับความประสงค์ / ต้องการ | | | ลำดับที่ |
|---|----------------------------|-------------------------------|------------------|----------|
| | ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D) | ระดับ | |
| 1.ด้านมโนทัศน์ | 4.85 | .29 | มากที่สุด | 5 |
| 2.ด้านผู้นำ | 4.86 | .30 | มากที่สุด | 4 |
| 3.ด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย์ | 4.92 | .21 | มากที่สุด | 2 |
| 4.ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือ บุคลิกภาพส่วนบุคคล | 4.91 | .27 | มากที่สุด | 3 |
| 5.ด้านเทคนิค หรือตามภารกิจงาน | 4.95 | .22 | มากที่สุด | 1 |
| รวม | 4.90 | .19 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4.2 พบว่าสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิจัยพัฒนาตามความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมมีความประสงค์ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90, S.D = .19$) จำแนกเป็นรายด้าน ระดับความต้องการมากที่สุดทุกด้านเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านเทคนิค หรือตามภารกิจงาน ($\bar{X} = 4.95, S.D = .22$) ด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย ($\bar{X} = 4.92, S.D = .21$) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล ($\bar{X} = 4.91, S.D = .27$) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิจัยพัฒนา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านมโนทัศน์ ด้านผู้นำ ด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล และด้านเทคนิคหรือสมรรถนะตามภารกิจงาน

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิจัยพัฒนา ตามความประสงค์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านมโนทัศน์

| สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ | ความประสงค์ / | | ระดับ | ลำดับที่ |
|----------------------------------|---------------|------------|------------------|----------|
| | ความต้องการ | | | |
| | \bar{X} | S.D. | | |
| ด้านมโนทัศน์ | | | | |
| 1. แรงจูงใจ | 4.92 | .27 | มากที่สุด | 1 |
| 2. เจตคติ | 4.89 | .32 | มากที่สุด | 2 |
| 3. ค่านิยม | 4.84 | .36 | มากที่สุด | 4 |
| 4. ภาพลักษณ์ของตนเอง | 4.81 | .41 | มากที่สุด | 5 |
| 5. คุณลักษณะส่วนตน | 4.81 | .42 | มากที่สุด | 6 |
| 6. คุณธรรมและจริยธรรม | 4.85 | .37 | มากที่สุด | 3 |
| รวม | 4.85 | .29 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนาตามความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านมโนทัศน์มีระดับความต้องการในภาพรวมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85, S.D = .29$) จำแนกเป็นสมรรถนะพบว่าระดับความต้องการสูงสุดทุกสมรรถนะเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ สมรรถนะเกี่ยวกับแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.92, S.D = .27$) สมรรถนะเกี่ยวกับเจตคติ ($\bar{X} = 4.89, S.D = .32$) และสมรรถนะเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 4.85, S.D = .37$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับ และลำดับที่ของสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนาตามความประสงค์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านผู้นำ

| สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ | ความประสงค์ / | | | ลำดับที่ |
|------------------------------------|---------------|------------|------------------|----------|
| | ความต้องการ | | ระดับ | |
| | \bar{X} | S.D. | | |
| ด้านผู้นำ | | | | |
| 1. วิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำ | 4.85 | .39 | มากที่สุด | 4 |
| 2. การนำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 4.86 | .36 | มากที่สุด | 3 |
| 3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 4.88 | .34 | มากที่สุด | 1 |
| 4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง | 4.87 | .37 | มากที่สุด | 2 |
| 5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ | 4.85 | .39 | มากที่สุด | 4 |
| รวม | 4.86 | .30 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนาตามความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านผู้นำมีระดับความต้องการในภาพรวมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86, S.D = .37$) จำแนกเป็นสมรรถนะพบว่าระดับความต้องการสูงสุดทุกสมรรถนะเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่สมรรถนะเกี่ยวกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.88, S.D = .34$) สมรรถนะเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.87, S.D = .37$) และสมรรถนะเกี่ยวกับการนำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.86, S.D = .36$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับ และลำดับที่ของสมรรถนะทางการบริหาร ที่พึงประสงค์ของ ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา จำแนกตามด้านสัมพันธภาพ หรือ ด้านมนุษย์

| สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ | ระดับความต้องการ | | ระดับ | ลำดับที่ |
|---|------------------|------------|------------------|----------|
| | \bar{X} | S.D. | | |
| ด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย์ | | | | |
| 1. การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร | 4.90 | .30 | มากที่สุด | 4 |
| 2. การมีหัวใจเป็นนักบริการ | 4.92 | .27 | มากที่สุด | 2 |
| 3. การมีศิลปะในการสื่อสารและจูงใจ | 4.91 | .29 | มากที่สุด | 3 |
| 4. การสร้างและพัฒนาทีมงาน | 4.94 | .23 | มากที่สุด | 1 |
| 5. ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมชุมชน | 4.92 | .27 | มากที่สุด | 2 |
| รวม | 4.92 | .21 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนาตามความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย์ มีระดับความต้องการในภาพรวมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.92$, S.D = .21) จำแนกเป็นสมรรถนะพบว่าระดับความต้องการสูงสุดทุกสมรรถนะเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่สมรรถนะเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาทีมงาน ($\bar{X} = 4.94$, S.D = .23) สมรรถนะเกี่ยวกับการมีหัวใจเป็นนักบริการและความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมชุมชน ($\bar{X} = 4.92$, S.D = .27) และสมรรถนะเกี่ยวกับการมีศิลปะในการสื่อสารและจูงใจ ($\bar{X} = 4.91$, S.D = .29)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับ และลำดับที่ของสมรรถนะทางการบริหาร ที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนาตามความประสงค์ของผู้ตอบ แบบสอบถามจำแนกตามด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล

| สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ | ระดับความต้องการ | | ระดับ | ลำดับที่ |
|--|------------------|------------|------------------|----------|
| | \bar{X} | S.D. | | |
| ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล | | | | |
| บุคคล | | | | |
| 1. การควบคุมตนเองและการพัฒนาตนเอง | 4.91 | .29 | มากที่สุด | 3 |
| 2. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ | 4.94 | .24 | มากที่สุด | 1 |
| 3. ความคิดเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ | 4.93 | .25 | มากที่สุด | 2 |
| 4. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน | 4.88 | .41 | มากที่สุด | 4 |
| 5. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | 4.88 | .43 | มากที่สุด | 5 |
| รวม | 4.91 | .27 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ ศูนย์วิทยพัฒนาตามความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล มีระดับความต้องการในภาพรวมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91, S.D = .27$) จำแนกเป็นสมรรถนะพบว่าระดับความต้องการสูงสุดทุกสมรรถนะเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ สมรรถนะเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.94, S.D = .24$) สมรรถนะเกี่ยวกับความคิดเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.93, S.D = .25$) และสมรรถนะเกี่ยวกับการควบคุมตนเองและการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 4.91, S.D = .29$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับ และลำดับที่ของสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนาตามความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านเทคนิค หรือสมรรถนะตามภารกิจงาน

| สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ | ระดับความต้องการ | | ระดับ | ลำดับที่ |
|---|------------------|------------|------------------|----------|
| | \bar{X} | S.D. | | |
| ด้านเทคนิค หรือ | | | | |
| สมรรถนะตามภารกิจงาน | | | | |
| 1. การกระจายอำนาจและการมอบอำนาจ | 4.93 | .32 | มากที่สุด | 4 |
| 2. การควบคุมงานและการสั่งการ | 4.94 | .28 | มากที่สุด | 3 |
| 3. การบริหารคนและพัฒนาคน | 4.96 | .22 | มากที่สุด | 1 |
| 4. ความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากร ในองค์กร | 4.95 | .23 | มากที่สุด | 2 |
| 5. ความรอบรู้ในระบบงาน/โครงสร้างและ ภารกิจหน้าที่ขององค์กร | 4.95 | .23 | มากที่สุด | 2 |
| รวม | 4.95 | .22 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนาตามความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเทคนิค หรือสมรรถนะตามภารกิจงาน มีระดับความต้องการในภาพรวมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.95$, S.D = .22) จำแนกเป็นสมรรถนะพบว่าระดับความต้องการสูงสุดทุกสมรรถนะ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ สมรรถนะเกี่ยวกับการบริหารคนและพัฒนาคน ($\bar{X} = 4.96$, S.D = .22) สมรรถนะเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรในองค์กร และความรอบรู้ในระบบงาน/โครงสร้างและภารกิจหน้าที่ขององค์กร ($\bar{X} = 4.95$, S.D = .23) การควบคุมงานและการสั่งการ ($\bar{X} = 4.94$, S.D = .28)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของ
ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา จำแนกตามความประสงค์ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม
สังกัดของบุคลากร

| สมรรถนะทาง การบริหาร ที่พึงประสงค์ | สังกัด | | | | | | | | ลำดับ ที่ |
|--|---------------------|------------|-------------------------------|------------|----------------------------|------------|----------------|------------|--------------|
| | ส่วนกลาง (n=140) | | ศูนย์วิทย์ พัฒนา (n=39) | | ชมรม นักศึกษา (n=31) | | รวม (n=210) | | |
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | |
| 1.ด้านมโนทัศน์ | 4.83 | .32 | 4.82 | .27 | 5.00 | .00 | 4.85 | .29 | 5 |
| 2.ด้านผู้นำ | 4.84 | .33 | 4.83 | .30 | 5.00 | .00 | 4.86 | .30 | 4 |
| 3.ด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย | 4.90 | .24 | 4.96 | .10 | 4.95 | .15 | 4.92 | .21 | 2 |
| 4.ด้านคุณลักษณะ ส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพ ส่วนบุคคล | 4.91 | .27 | 4.98 | .10 | 4.81 | .38 | 4.91 | .27 | 3 |
| 5.ด้านเทคนิค หรือตาม ภารกิจงาน | 4.93 | .26 | 4.98 | .07 | 4.97 | .11 | 4.95 | .22 | 1 |
| รวมทุกด้าน | 4.88 | .21 | 4.92 | .11 | 4.95 | .10 | 4.90 | .19 | - |

จากตารางที่ 4.8 พบว่าสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา จำแนกตามความประสงค์ของกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มในภาพรวมมีความประสงค์ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$, S.D = .19) จำแนกตามสังกัดของบุคลากรพบว่าบุคลากรในชมรมนักศึกษามีความประสงค์ให้ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนามีสมรรถนะทุกด้านในภาพรวมสูงสุด ($\bar{X} = 4.95$, S.D = .10) รองลงมาได้แก่กลุ่มบุคคลในศูนย์วิทย์พัฒนา ($\bar{X} = 4.92$, S.D = .11) และบุคคลในส่วนกลาง ($\bar{X} = 4.88$, S.D = .21) โดยในภาพรวมทุกกลุ่มมีความประสงค์ให้ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนามีสมรรถนะด้านเทคนิค หรือตามภารกิจงานสูงสุด ($\bar{X} = 4.95$, S.D = .22) รองลงมา

ได้แก่ สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย ($\bar{X} = 4.92$, S.D = .21) และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล ($\bar{X} = 4.91$, S.D = .27) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบรายการสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา
จำแนกตามสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการสังเคราะห์ความแปรปรวนแบบ
ทางเดียว

| สมรรถนะทางการบริหาร ที่พึงประสงค์ | แหล่งความ แปรปรวน | SS | df | MS | F | P |
|--|----------------------|-------|-----|-----|------|-----|
| 1.ด้านมโนทัศน์ | ระหว่างกลุ่ม | .78 | 2 | .39 | 4.86 | .01 |
| | ภายในกลุ่ม | 16.72 | 207 | .08 | | |
| | รวม | 17.50 | 209 | | | |
| 2.ด้านผู้นำ | ระหว่างกลุ่ม | .72 | 2 | .36 | 4.05 | .02 |
| | ภายในกลุ่ม | 18.33 | 207 | .09 | | |
| | รวม | 19.04 | 209 | | | |
| 3.ด้านสัมพันธภาพ หรือ ด้านมนุษย | ระหว่างกลุ่ม | .13 | 2 | .07 | 1.47 | .23 |
| | ภายในกลุ่ม | 9.33 | 207 | .04 | | |
| | รวม | 9.46 | 209 | | | |
| 4.ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล | ระหว่างกลุ่ม | .51 | 2 | .25 | 3.55 | .03 |
| | ภายในกลุ่ม | 14.85 | 207 | .07 | | |
| | รวม | 15.36 | 209 | | | |
| 5.ด้านเทคนิค หรือ ตามภารกิจงาน | ระหว่างกลุ่ม | .12 | 2 | .06 | 1.25 | .29 |
| | ภายในกลุ่ม | 10.34 | 207 | .05 | | |
| | รวม | 10.46 | 209 | | | |
| รวมทุกด้าน | ระหว่างกลุ่ม | .13 | 2 | .06 | 1.84 | .16 |
| | ภายในกลุ่ม | 7.11 | 207 | .03 | | |
| | รวม | 7.24 | 209 | | | |

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกเป็นรายสังกัด ได้แก่ สังกัดส่วนกลาง สังกัดศูนย์วิทย์พัฒนาและสังกัดชมรมนักศึกษา มีความประสงค์ให้ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีสมรรถนะ ไม่แตกต่างกันในภาพรวม แต่มีความต้องการให้ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีสมรรถนะแตกต่างกันในรายด้าน ได้แก่ ด้านมนโทัศน์ ด้านผู้นำ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ในสมรรถนะแต่ละด้านต่อไป ตามตารางที่ 4.10 และ 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความต้องการสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวในสมรรถนะด้านมนโทัศน์ ด้านผู้นำ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือด้านบุคลิกภาพส่วนบุคคล

| | สังกัด | n | ค่าเฉลี่ย | SD | แหล่งความแปรปรวน | ss | df | Ms | F | P |
|--------------|-----------------|-----|-----------|-----|---|-------|-----|-----|------|------|
| ด้านที่ 1 | ส่วนกลาง | 140 | 4.83 | .32 | ระหว่างกลุ่ม | .78 | 2 | .39 | 4.86 | .01* |
| | (1) | | | | ภายในกลุ่ม | 16.72 | 207 | .08 | | |
| | ศูนย์วิทย์พัฒนา | 39 | 4.82 | .27 | | | | | | |
| | (2) | | | | | | | | | |
| ชมรมนักศึกษา | ชมรม | 31 | 5.00 | .00 | รวม | 17.50 | 209 | | | |
| | (3) | | | | | | | | | |
| | รวม | 210 | 4.85 | .29 | คู่ที่ต่างคือ (1) กับ (3) และ (2) กับ (3) | | | | | |
| ด้านที่ 2 | ส่วนกลาง | 140 | 4.84 | .33 | ระหว่างกลุ่ม | .72 | 2 | .36 | 4.05 | .02* |
| | (1) | | | | ภายในกลุ่ม | 18.33 | 207 | .09 | | |
| | ศูนย์วิทย์พัฒนา | 39 | 4.83 | .30 | | | | | | |
| | (2) | | | | | | | | | |
| ผู้นำ | ชมรม | 31 | 5.00 | .00 | รวม | 19.04 | 209 | | | |
| | (3) | | | | | | | | | |
| | รวม | 210 | 4.85 | .29 | | | | | | |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| | สังกัด | n | ค่าเฉลี่ย | SD | แหล่งความแปรปรวน | ss | df | Ms | F | P |
|----------------------|--------------------|-----|-----------|-----|---|-------|-----|-----|------|------|
| | รวม | 210 | 4.86 | .30 | คู่ที่ต่างคือ (1) กับ (3) และ (2) กับ (3) | | | | | |
| ด้านที่ 4 | ส่วนกลาง (1) | 140 | 4.91 | .27 | ระหว่างกลุ่ม | .51 | 2 | .25 | 3.55 | .03* |
| คุณลักษณะ ส่วนบุคคลฯ | ศูนย์วิทยพัฒนา (2) | 39 | 4.98 | .10 | ภายในกลุ่ม | 14.85 | 207 | .07 | | |
| | ชมรมนักศึกษา (3) | 31 | 4.81 | .83 | รวม | 15.36 | 209 | | | |
| | รวม | 210 | 4.91 | .27 | คู่ที่ต่างคือ (1) กับ (3) และ (2) กับ (3) | | | | | |

*p < .05

จากตารางที่ 4.10 พบว่าสมรรถนะด้านที่ 1 (มโนทัศน์) กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดชมรมนักศึกษา มีความต้องการสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมากที่สุด รองลงมาคือสังกัดส่วนกลาง และสังกัดศูนย์วิทยพัฒนา โดยมีค่าความต้องการเฉลี่ยในด้านนี้เท่ากับ 5, 4.83 และ 4.82 ตามลำดับ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการต่างกันอย่างน้อยหนึ่งกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการทดสอบรายคู่ โดยใช้สถิติทดสอบของ Scheffe พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดชมรมนักศึกษา มีความต้องการสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดส่วนกลางและศูนย์วิทยพัฒนา

สมรรถนะด้านที่ 2 (ผู้นำ) กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดชมรมนักศึกษา มีความต้องการสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมากที่สุด รองลงมาคือสังกัดส่วนกลาง และสังกัดศูนย์วิทยพัฒนา มีค่าความต้องการเฉลี่ยในด้านนี้เท่ากับ 5, 4.84 และ 4.83 ตามลำดับ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการต่างกันอย่างน้อยหนึ่งกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการทดสอบรายคู่ โดยใช้สถิติทดสอบของ Scheffe พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดชมรมนักศึกษา มีความ

ต้องการสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนาสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามสังกัด ส่วนกลางและศูนย์วิทยพัฒนา

ซึ่งสมรรถนะด้านที่ 4 (คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล) พบว่ากลุ่ม ตัวอย่างที่สังกัดศูนย์วิทยพัฒนามีความต้องการสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการ ศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมากที่สุด รองลงมาคือสังกัดส่วนกลาง และสังกัด ชมรมนักศึกษา โดยมีค่าความต้องการเฉลี่ยในด้านนี้เท่ากับ 4.98, 4.91 และ 4.81 ตามลำดับ จากการ วิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการต่างกันอย่างน้อยหนึ่งกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการทดสอบรายคู่ โดยใช้สถิติทดสอบของ Scheffe พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดศูนย์วิทยพัฒนามีความต้องการสมรรถนะทางการบริหารของ ผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนาสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดส่วนกลางและชมรมนักศึกษา

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยวิธีการของ Scheffe

| | (I) สังกัด | (J) สังกัด | Mean | ความ | Sig. | 95% | | |
|-----------------------|--------------------|----------------|------------------|-------------|------|-----------|-----------|-----|
| | | | Difference (I-J) | คลาดเคลื่อน | | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | |
| ด้านที่ 1 มโนทัศน์ | ส่วนกลาง | ศูนย์วิทยพัฒนา | .00 | .05 | .10 | -.12 | .13 | |
| | | ชมรมนักศึกษา | -.17* | .06 | .01 | -.31 | -.03 | |
| | ศูนย์วิทยพัฒนา | ส่วนกลาง | .00 | .05 | .10 | -.13 | .12 | |
| | | ชมรมนักศึกษา | -.18* | .07 | .04 | -.34 | -.01 | |
| | ชมรมนักศึกษา | ส่วนกลาง | .17* | .06 | .01 | .03 | .31 | |
| | | ศูนย์วิทยพัฒนา | .18* | .07 | .04 | .01 | .34 | |
| | ด้านที่ 2 ผู้นำ | ส่วนกลาง | ศูนย์วิทยพัฒนา | .01 | .05 | .97 | -.12 | .15 |
| | | | ชมรมนักศึกษา | -.16* | .06 | .02 | .02 | .31 |
| ศูนย์วิทยพัฒนา | | ส่วนกลาง | -.01 | .05 | .97 | -.15 | .12 | |
| | | ชมรมนักศึกษา | -.17 | .07 | .05 | .00 | .35 | |
| ชมรมนักศึกษา | | ส่วนกลาง | .16* | .06 | .25 | .02 | .31 | |
| | | ศูนย์วิทยพัฒนา | .17 | .07 | .05 | .00 | .35 | |

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

| | (I) สังกัด | (J) สังกัด | Mean Difference (I-J) | ความ คลาด เคลื่อน | Sig | 95% Confidence Interval |
|------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|-------------------------|-----|----------------------------|
| ด้านที่ 4 คุณลักษณะ | ส่วนกลาง | ศูนย์วิทยพัฒนา | -.08 | .05 | .29 | -.20 .04 |
| | | ชมรมนักศึกษา | .10 | .05 | .20 | -.04 .23 |
| ส่วนบุคคลฯ | ศูนย์วิทยพัฒนา | ส่วนกลาง | .08 | .05 | .29 | -.04 .20 |
| | | ชมรมนักศึกษา | .17* | .06 | .03 | .01 .33 |
| | ชมรมนักศึกษา | ส่วนกลาง | -.10 | .05 | .20 | -.23 .04 |
| | | ศูนย์วิทยพัฒนา | -.17* | .06 | .03 | -.33 -.01 |

จากตารางที่ 4.11 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วย Scheffe พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสังกัด มีความต้องการสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา ในด้าน มโนทัศน์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 รายคู่ ได้แก่ชมรมนักศึกษา กับส่วนกลาง และชมรมนักศึกษากับศูนย์วิทยพัฒนา ส่วนด้านผู้นำ กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสังกัด มีความต้องการสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 รายคู่ ได้แก่ชมรมนักศึกษา กับส่วนกลาง และสุดท้ายคือด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคลกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสังกัด มีความต้องการสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 รายคู่ ได้แก่ชมรมนักศึกษา และศูนย์วิทยพัฒนา

ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิด

ตารางที่ 4.12 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา ในช่วงเวลาการเตรียมการก่อนประจำการ /ปฏิบัติงานในตำแหน่ง

| ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา | ความถี่ | ร้อยละ | ลำดับที่ |
|---|---------|--------|----------|
| 1. การปฐมนิเทศ (กฎ ระเบียบ ระบบบริหาร ระบบการเรียนการสอน) | 74 | 25.69 | 2 |
| 2. การจัดทำคู่มือ (การบริหารงานเฉพาะของ ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา) | 68 | 23.61 | 4 |
| 3. การวางแผนงานการให้บริการ (การปรับปรุง ช่องทางการให้บริการแก่ผู้รับบริการให้มี ความสะดวกอยู่เสมอ) | 77 | 26.74 | 1 |
| 4. การสร้างเครือข่ายในชุมชน | 69 | 23.96 | 3 |
| รวม | 288 | 100 | - |

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา ในช่วงเวลาการเตรียมการก่อนประจำการ /ปฏิบัติงานในตำแหน่ง มีความต้องการให้ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มีการวางแผนงานการให้บริการ โดยการปรับปรุงช่องทางการให้บริการแก่ผู้รับบริการให้มีความสะดวกอยู่เสมอ มากที่สุด จำนวน 77 คน รองลงมาคือให้มีการปฐมนิเทศ กฎ ระเบียบ ระบบบริหาร ระบบการเรียนการสอน จำนวน 74 คน ลำดับถัดไปคือการสร้างเครือข่ายในชุมชน จำนวน 69 คน และลำดับสุดท้ายคือการจัดทำคู่มือการบริหารงานเฉพาะของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา จำนวน 68 คน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของ
ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา ระหว่างประจำการ / ปฏิบัติงานในตำแหน่ง
ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา

| ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา | ความถี่ | ร้อยละ | ลำดับที่ |
|--|---------|--------|----------|
| 1. การฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ | 67 | 24.64 | 2 |
| 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน | 70 | 25.73 | 1 |
| 3. การวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อจัดทำแผนงานบริการ | 70 | 25.73 | 1 |
| 4. การวางแผนโครงการรณรงค์เพื่อเพิ่มยอดนักศึกษา | 65 | 23.90 | 3 |
| รวม | 272 | 100 | - |

จากตารางที่ 4.13 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา ระหว่างประจำการ / ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และให้มีการประชุมวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อจัดทำแผนงานบริการ มากที่สุดเท่ากัน จำนวน 70 คน รองลงมาคือให้มีการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 67 คน ลำดับสุดท้าย คือการวางแผนโครงการรณรงค์เพื่อเพิ่มยอดนักศึกษา จำนวน 65 คน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ข้อเสนอแนะการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการ
ศูนย์วิทยพัฒนาในการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน
ตามรายการสมรรถนะ

| ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา | ความถี่ | ร้อยละ | ลำดับที่ |
|---|---------|--------|----------|
| 1. การประเมินผลการปฏิบัติงานจากสถานการณ์จริง | 68 | 24.82 | 2 |
| 2. การกำหนดยุทธศาสตร์เฉพาะศูนย์วิทยพัฒนา | 70 | 25.55 | 1 |
| 3. การสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการทุกกลุ่ม | 70 | 25.55 | 1 |
| 4. การตรวจสอบการรณรงค์กับผลงานที่ปรากฏ | 66 | 24.08 | 3 |
| รวม | 274 | 100 | - |

จากตารางที่ 4.14 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนาในการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานตามรายการสมรรถนะ ให้มีการกำหนดยุทธศาสตร์เฉพาะศูนย์วิทยพัฒนา และให้มีการสอบถามความพึงพอใจและประเมินความพึงพอใจในการให้บริการของศูนย์วิทยพัฒนาจากผู้รับบริการทุกกลุ่ม มากที่สุดเท่ากัน จำนวน 70 คน รองลงมาคือการประเมินผลการปฏิบัติงานจากสถานการณ์จริง จำนวน 68 คน ลำดับสุดท้าย คือการตรวจสอบโครงการรณรงค์ต่างๆ ของศูนย์วิทยพัฒนา กับผลงานที่ปรากฏ จำนวน 66 คน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของ
ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา

| ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา | ความถี่ | ร้อยละ | ลำดับที่ |
|--|---------|--------|----------|
| 1. การมีระบบการบริหารงานแบบ มีส่วนร่วม | 66 | 23.83 | 4 |
| 2. การให้ความสำคัญความชอบในรูปแบบ ของทีมงาน | 70 | 25.27 | 2 |
| 3. มีระบบการบริหารบุคลากรเพื่อรองรับ การให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ ทุกกลุ่ม | 68 | 24.55 | 3 |
| 5. การสร้างจิตสำนึกรักการให้บริการแก่ บุคลากรในศูนย์วิทย์พัฒนา | 73 | 26.35 | 1 |
| รวม | 277 | 100 | - |

จากตารางที่ 4.15 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของ ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา คือการสร้างจิตสำนึก รักการให้บริการแก่บุคลากรในศูนย์วิทย์พัฒนา มากที่สุด จำนวน 73 คน รองลงมาคือการให้ ความดีความชอบในรูปแบบของทีมงาน จำนวน 70 คน ลำดับต่อไป คือมีระบบการบริหารบุคลากร เพื่อรองรับการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพทุกกลุ่ม จำนวน 68 คน และลำดับสุดท้าย คือการ มีระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตามทัศนคติของกลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตามความประสงค์ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสังกัด

1.1.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร ได้แก่ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช รวมทั้งสิ้น 572 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สังกัดส่วนกลาง จำนวน 173 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 22 คน คณาจารย์ จำนวน 151 คน สังกัดศูนย์วิทย์พัฒนา จำนวน 39 คน ประกอบด้วยข้าราชการ จำนวน 26 คน พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 13 คน และสังกัดชมรมนักศึกษา ได้แก่ ประชานชมรมนักศึกษา จำนวน 31 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางเจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) และสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า (Quota Sampling) ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารสังกัดส่วนกลางใช้ประชากรทั้งหมด ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 243 คน

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale) มีระดับคุณภาพ 5 ระดับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ทั้งนี้ได้วิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alfa Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ .88

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองเป็นหลัก และส่งทางไปรษณีย์ในส่วนของศูนย์วิทยพัฒนาและชมรมนักศึกษา ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 210 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.42

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ แล้วนำเสนอวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบความเรียง
- 3) นำแบบสอบถามตอนที่ 2 มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

(1) นำข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มาหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

(2) เปรียบเทียบสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตามทัศนของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) และการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe)

1.3 สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตามความต้องการของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1.3.1 ในด้านข้อมูลส่วนบุคคล สังกัด และสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดส่วนกลางมากที่สุด ร้อยละ 66.7 เป็นผู้บริหาร ร้อยละ 8.10 และคณาจารย์ ร้อยละ 58.60 รองลงมาคือสังกัดศูนย์วิทย์พัฒนา ร้อยละ 18.60 เป็นข้าราชการ ร้อยละ 12.40 พนักงานมหาวิทยาลัย ร้อยละ 6.20 และสังกัดชมรมนักศึกษา เป็นประธานชมรมนักศึกษา ร้อยละ 14.80

1.3.2 สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจำแนกเป็นรายด้าน ตามความต้องการของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยกลุ่มตัวอย่างมีความต้องการสมรรถนะทางการบริหารด้านเทคนิคหรือตามภารกิจงาน มากที่สุด ในลำดับต้น และมีความต้องการสมรรถนะทางการบริหารด้านมโนทัศน์มากที่สุด ในลำดับท้ายสุด

1.3.3 เปรียบเทียบสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตามความต้องการของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสังกัด พบว่าในภาพรวมมีความต้องการไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในด้านมโนทัศน์ ด้านผู้นำ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล ที่ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละสังกัดมีความต้องการแตกต่างกัน โดยสังกัดชมรมนักศึกษามีความต้องการด้านมโนทัศน์และด้านผู้นำมากที่สุด สังกัดส่วนกลาง และสังกัดศูนย์วิทย์พัฒนามีความต้องการด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคลมากที่สุด

1.3.4 รายการข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการให้มีการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารในช่วงเวลาการเตรียมการก่อนประจำการ / ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มากที่สุดในด้านการวางแผนงานการให้บริการ (การปรับปรุงช่องทางการให้บริการแก่ผู้รับบริการให้มีความสะดวกอยู่เสมอ) (ร้อยละ 26.74) และต้องการให้มีการเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา ระหว่างประจำการ / ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มากที่สุดในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อจัดทำแผนงานบริการ

ทุกกลุ่ม (ร้อยละ 25.73) เท่ากัน และต้องการให้มีการเสริมสร้างสมรรถนะในการกำกับ ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามรายการสมรรถนะในเรื่องการกำหนดยุทธศาสตร์เฉพาะ ศูนย์วิทย์พัฒนา และการสอบถามความพึงพอใจจากผู้รับบริการทุกกลุ่ม (ร้อยละ 25.55) เท่ากัน ข้อเสนอแนะและวิธีการอื่นๆ มีความต้องการให้เสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในเรื่องการสร้างจิตสำนึกการให้บริการแก่บุคลากรในศูนย์วิทย์พัฒนา มากที่สุด (ร้อยละ 26.35)

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ ศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตามความประสงค์ของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์วิทย์พัฒนา มีประเด็นที่ค้นพบและน่าสนใจ ดังนี้

2.1 สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรพิศ อินทะสุระ (2551:บทคัดย่อ) “ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน” ดังนั้นแสดงว่าบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานของศูนย์วิทย์พัฒนาส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนาควรมีสมรรถนะทางการบริหารครบทั้ง 5 ด้าน เนื่องจากผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนาต้องบริหารงานโดยดูภาพรวมทั้งองค์กร มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีสมรรถนะทุกด้านเพื่อให้การบริหารงานของศูนย์วิทย์พัฒนาทั้งการดำเนินการภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสมาดู (Smadu :1997 อ้างถึงในพรกุล สุขสด 2546:18) ที่ได้กล่าวไว้ว่าสมรรถนะเป็นการผสมผสานของความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติ ไม่สามารถแยกออกจากกันได้

2.2 สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย และด้านเทคนิค หรือตามภารกิจงาน ทุกกลุ่มมีความต้องการไม่แตกต่างกัน ในระดับมากที่สุด นั้นย่อมแสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานของศูนย์วิทย์พัฒนาทุกกลุ่มให้ความสำคัญกับสมรรถนะดังกล่าวเพื่อต้องการให้ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนามีศักยภาพในการสื่อสารที่เหมาะสม และ

คาดหวังให้สามารถสร้างให้บุคลากรของศูนย์วิทยพัฒนามีสมรรถนะในด้านดังกล่าว เพื่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ สร้างให้บุคลากรมีความรู้และเข้าใจระบบงานและสามารถสื่อสารและปฏิบัติงานของศูนย์วิทยพัฒนาได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของดีกุล กิตติพงษ์พิสุทธิ์ (2540:บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารครูสภา โดยผู้บริหารเห็นว่าทักษะที่จำเป็นและต้องการพัฒนามากตามลำดับ คือ ด้านมนุษย ด้านเทคนิค และด้านมโนคติ ส่วนผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าทักษะที่จำเป็นในการบริหารและต้องการพัฒนาเรียงตามลำดับคือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษย และด้านมโนคติ และสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) ที่เห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีสามทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual) ทักษะด้านมนุษย (Human) และทักษะด้านเทคนิค (Technical) ดังนั้นผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา ในฐานะผู้บริหารในหน่วยงานในส่วนภูมิภาคที่จะต้องบริหารงาน โดยต้องเป็นตัวกลางในการดำเนินการเชื่อมโยงการบริหารงานของศูนย์วิทยพัฒนา กับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา จึงควรมีสักยภาพทางด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย เพื่อให้มีศักยภาพในการสื่อสารที่ดี เพื่อให้สามารถบริหารงานของศูนย์วิทยพัฒนาให้เป็นไปโดยราบรื่น และสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ได้ โดยสามารถประสานกับผู้รับบริการทุกกลุ่มให้เข้าถึงบริการ ซึ่งเป็นงานหลักของศูนย์วิทยพัฒนาได้โดยง่าย และสะดวก สามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกังวาน ยอดวิเศษศักดิ์ และปกรัฐ หังสสุต (2546:45-47) ที่ได้กล่าวโดยสรุปว่าการบริหารงานในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยต่างๆ ต้องมีความพร้อมที่จะพัฒนาและทันต่อความเปลี่ยนแปลง และสามารถสนองตอบความต้องการของสังคมได้

2.3 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายดังนี้

จากการศึกษาได้มีการกำหนดให้มีแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นคือ **ประเด็นแรก** การเตรียมการก่อนประจำการ/ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา ได้ข้อเสนอแนะให้มีการวางแผนงาน (การปรับปรุงช่องทางการให้บริการแก่ผู้รับบริการให้มีความสะดวกอยู่เสมอ) **ประเด็นที่ 2** การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ระหว่างประจำการ / ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา ได้ข้อเสนอแนะว่าให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อจัดทำแผนงานบริการทุกกลุ่ม

มากที่สุดเท่ากัน **ประเด็นที่ 3** การกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานตามรายการสมรรถนะ ได้ข้อเสนอแนะให้มีการกำหนดยุทธศาสตร์เฉพาะศูนย์วิทย์พัฒนา และการสอบถามความพึงพอใจจากผู้รับบริการทุกกลุ่มมากที่สุดเท่ากัน **ประเด็นสุดท้าย**คือวิธีการอื่นๆที่จะเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ข้อเสนอแนะในเรื่องการสร้างจิตสำนึกบริการให้บริการแก่บุคลากรในศูนย์วิทย์พัฒนา มากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะผู้ตอบแบบสอบถามทุกสังกัดมีความเห็นตรงกันในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา นั้น ต้องเน้นที่เรื่อง การบริการที่ดี ทั้งด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการวางแผนงาน การสอบถามความพึงพอใจผู้รับบริการเพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับแต่ละศูนย์วิทย์พัฒนา รวมถึงด้านการบริหารบุคลากรภายในศูนย์ที่ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา จะต้องสร้างให้เป็นผู้ที่รักในการให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. ไมเคิลเชเวลล์ และกรมราชทัณฑ์ที่เห็นว่านักบริหารที่ดีควรจะมีการบริการที่ดีด้วย เนื่องจากการบริการที่ดีนั้นจะต้องเริ่มจากผู้ให้บริการมีจิตใจที่ดี มุ่งจะให้บริการที่ได้ประโยชน์ และตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ และเมื่อผู้รับบริการได้รับบริการที่ดีแล้วย่อมรู้สึกพอใจ ประทับใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อการรับบริการ และต่อองค์การที่ตนได้รับบริการนั้นด้วย ดังนั้นเพื่อให้ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามที่ผู้รับบริการทุกกลุ่มต้องการ ควรจัดการฝึกอบรม สัมมนาในหลักสูตรต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทุกด้าน โดยมีการสอบถามความคิดเห็นของผู้รับบริการทุกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ จะทำให้รู้ถึงความต้องการของผู้รับบริการ และส่วนที่จะต้องทำการพัฒนาในสมรรถนะด้านต่างๆนั้น ซึ่งจะเป็นการทำให้รู้ว่าผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนาแต่ละศูนย์ควรมีสมรรถนะใดบ้างที่จะต้องพัฒนาให้มากขึ้น หรือควรเพิ่มสมรรถนะใดที่ยังไม่มี เพื่อให้เพียงพอกับความประสงค์หรือความต้องการของผู้รับบริการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เนื่องจากผู้รับบริการของแต่ละศูนย์วิทย์พัฒนาอาจมีความต้องการในบริการที่แตกต่างกัน เพราะแต่ละภูมิภาค มีพื้นที่ที่แตกต่างกัน ผู้รับบริการมีพื้นเพ ความเป็นอยู่ และประสบการณ์ในการดำเนินชีวิตแตกต่างกัน อาจมีความต้องการที่แตกต่างกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุนีย์ ธีรดากร, 2524:235 อ้างถึงในครุณี สุวรรณชาติ, 2534:26) ได้กล่าวถึงประสบการณ์การทำงานในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีผลต่อสมรรถนะของบุคคล นั้นมาจากประสบการณ์ในการทำงานที่เป็นปัจจัยสำคัญ บุคคลย่อมมีประสบการณ์ที่แตกต่าง ดังนั้น ความสนใจของคนเราก็จะเปลี่ยนแปลงไปตามอายุและประสบการณ์ และสอดคล้องกับแนวคิดของเกษม สุวรรณกุล (2525:85 อ้างถึงในครุณี สุวรรณชาติ, 2534:28) ที่ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันสังคมที่เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสังคมนั้นๆ ด้วยเหตุนี้ บทบาท หน้าที่ ตลอดจนจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัย จึงมักถูกกำหนดโดยสถาบัน

นั้นๆ และโดยที่ความต้องการของแต่ละสังคมอาจจะไม่เหมือนกัน บทบาท หน้าที่ และรูปแบบ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจึงไม่เหมือนกัน นอกจากนั้นความแตกต่างกัน ในด้านสภาพแวดล้อม ความพร้อมในเรื่องงบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ น่าจะทำให้ ความคิดเห็นของบุคลากรในแต่ละสถาบันแตกต่างกัน ดังนั้น การปฏิบัติงานในสถาบันที่ต่างกัน ก็น่าจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การดำเนินงานของศูนย์วิทย์พัฒนาควรต้องเน้นที่ความต้องการของผู้รับบริการในแต่ละพื้นที่เป็นหลัก ต้องมีการสอบถามความคิดเห็นของผู้รับบริการ อย่างต่อเนื่อง และนำมากำหนดมาตรฐานความสามารถที่เหมาะสม ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยน ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง และควรจัดให้มีการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะให้ ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนาสามารถเชื่อมโยงความรู้ระหว่างศูนย์วิทย์พัฒนาทุกศูนย์ กับหน่วยงาน ในส่วนกลาง (นทบุรี) ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ให้มีการแลกเปลี่ยนความสามารถ ซึ่งกันและกันได้โดยง่าย ไม่จำเป็นต้องเดินทางไกล แต่สามารถพัฒนาสมรรถนะในด้านต่างๆ ได้ โดยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรให้การสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการสร้างฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้และพัฒนา ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา และบุคลากรของศูนย์วิทย์พัฒนาให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เชื่อมโยงความรู้ อาจเป็นการใช้ฐานข้อมูลสมรรถนะดีเด่นในด้านต่างๆ ทั้งของผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รวมถึงหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จในการ ดำเนินงาน หรือการบริหารงาน ให้มีข้อมูล และวิธีการพัฒนาได้ด้วยตนเอง แม้อยู่ที่ศูนย์วิทย์พัฒนา ในจังหวัดใดก็ตาม ก็สามารถเข้าไปหาความรู้ และพัฒนาตนเองได้ สอดคล้องกับแนวคิดของคณบดี เทียนพูน (2543 อ้างถึงในทนุพันธ์ หิริญเรือง, 2547:19-20) ที่ได้กล่าวถึงระบบสารสนเทศที่ดีใน ด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ นั้น ต้องอยู่บนพื้นฐาน 5 ประการ คือ

- 1) ความสามารถ ที่ประกอบไปด้วยความสามารถขององค์การในบุคคล 3 กลุ่ม คือ **กลุ่มผู้บริหารระดับสูง** คือ มีความสามารถที่จะสนับสนุนด้านนโยบาย กำลังคน กำลังเงิน วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงการใช้สารสนเทศที่ได้มาเพื่อการตัดสินใจขององค์การ **ฝ่ายทรัพยากรบุคคล** ที่จะวางระบบงาน ให้ทันสมัยและปรับปรุงของเดิมให้ดียิ่งขึ้น เพื่อรองรับการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานบุคคล **ฝ่ายสารสนเทศ** ที่จะวางระบบ ออกแบบและดำเนินการด้านเทคโนโลยีให้ระบบสารสนเทศ การบริหารงานบุคคลดำเนินไปสู่เป้าหมาย
- 2) ด้านค่าใช้จ่าย ความจำเป็นของผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายบุคคล จะต้องมีการวิเคราะห์ด้านค่าใช้จ่าย กำลังคน เพื่อตัดสินใจ
- 3) ด้านการสื่อสาร หมายถึง การไหลของสารสนเทศที่จำเป็น หรือเกี่ยวข้องกับผู้ใช้ในองค์การ 3 ระดับ คือ **ระดับองค์การ** ใช้ในการวางแผนนโยบาย กลยุทธ์ และทิศทางการบริหารงานบุคคล **ระดับฝ่ายงาน** ดำเนินการในลักษณะที่เน้นการปฏิบัติตามกรอบนโยบายที่กำหนด **ระดับบุคคล** เพื่อการตัดสินใจเปรียบเทียบรายได้

ความเป็นอยู่ หรือแรงจูงใจในการทำงาน 4) การควบคุม เนื่องจากระบบการบริหารงานบุคคลเป็นลักษณะที่มีผลได้ผลเสียกับตัวพนักงานและผู้บริหารโดยตรง การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ไม่เกี่ยวข้องกับตนเอง หรือมีอำนาจในการเข้าถึงข้อมูล อาจเกิดผลเสียหาแก่องค์กร ดังนั้นการควบคุมจึงมีความจำเป็น 5) ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่จะชนะการแข่งขัน เพราะทราบถึงสมรรถนะกำลังคนที่มีอยู่ ต้นทุนด้านการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลที่มีความพร้อมสูงกว่า รวดเร็วกว่า สามารถใช้ได้ทันเวลา ถูกต้อง แม่นยำ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ส่งเสริมให้ประชาชนทุกคนได้มีโอกาสในการเรียนรู้ เป็นการเรียนการสอนทางไกล แม้อยู่ที่บ้านก็สามารถเรียนได้ทุกคน มีสื่อที่ทันสมัย มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ในระบบทางไกล ซึ่งควรจัดให้เหมาะสมแก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคน ให้ได้รู้ถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยว่าคืออะไร จะต้องทำอะไรจึงจะไปถึงเป้าหมายนั้น ควรมีแนวทางในการปฏิบัติ และสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ทุกคนสามารถลงมือปฏิบัติได้ตามแนวทางนั้น และสามารถดำเนินการไปให้ถึงจุดหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดได้ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนสามารถเรียนรู้เอง และจัดรูปแบบการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล สามารถพัฒนาสมรรถนะตามความต้องการของตนเองและตามความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนาและบุคลากรในศูนย์วิทย์พัฒนาให้มากขึ้น ทั้งด้านการดำเนินงาน ด้านงบประมาณ และด้านอื่นๆ อย่างเหมาะสมต่อไป

การปรับปรุง Competency Model จากที่ได้นำเสนอ Competency Model ชั่วคราว (ภาพที่ 2.14) เมื่อปรากฏผลการวิจัยด้านสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีลำดับความต้องการเปลี่ยนแปลงไปจาก Competency Model เดิม จึงทำการปรับปรุง Competency Model ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนาใหม่ ดังนี้ **ด้านที่ 1 สมรรถนะด้านมโนทัศน์ (Conceptual Competency)** ประกอบด้วย 1. แรงจูงใจ 2.เจตคติ 3.คุณธรรมและจริยธรรม 4.ค่านิยม 5.ภาพลักษณ์ของตนเอง 6.คุณลักษณะส่วนบุคคล **ด้านที่ 2 สมรรถนะด้านผู้นำ (Leadership Competency)** 1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.การบริหารการเปลี่ยนแปลง 3.การนำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4.วิสัยทัศน์ในความเป็นผู้นำและการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ **ด้านที่ 3 สมรรถนะด้านสัมพันธภาพหรือด้านมนุษย์ (Relationship & Human)** 1.การสร้างและพัฒนาทีมงาน 2.การมีหัวใจเป็นนักบริการและความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมชุมชน 3. การมีศิลปะในการสื่อสาร และจูงใจ 4.การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร **ด้านที่ 4 สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล (Personality & Traits Competency)** 1.การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 2.ความคิดเชิงระบบและ

เชิงกลยุทธ์ 3.การควบคุมตนเองและพัฒนาตนเอง 4.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 5.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านที่ 5 สมรรถนะด้านเทคนิค หรือตามภารกิจงาน (Technical/functional Competency) 1.การบริหารคนและ พัฒนาคน 2.ความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรในองค์กร และการความรู้ในระบบงาน/โครงสร้างและภารกิจ หน้าที่ขององค์กร 3.การควบคุมงานและการสั่งการ 4.การกระจายอำนาจและการมอบอำนาจ ผลที่ปรากฏสามารถอธิบายได้ว่าบุคคลส่วนใหญ่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานของศูนย์วิทยพัฒนามีความประสงค์ให้ผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนามีสมรรถนะทางการบริหารทุกด้าน ส่วนใหญ่มีความประสงค์ให้ผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนาต้องสามารถนำและพัฒนาทีมงานในศูนย์วิทยพัฒนาให้สามารถอำนวยความสะดวกและสร้างช่องทางการให้บริการแก่ผู้รับบริการให้ครอบคลุมมากที่สุดได้ ถือเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา ซึ่งในปัจจุบันศูนย์วิทยพัฒนาให้บริการด้านการเรียนการสอน ใช้สื่อการศึกษาหลายช่องทางทั้งที่เป็นหนังสือมีการจัดส่งทางไปรษณีย์ และให้บริการที่ศูนย์วิทยพัฒนา มีรายการสอนทางโทรทัศน์ มีการแนะนำในที่ชุมชนต่างๆ ที่รองรับการให้บริการครอบคลุมในทุกจังหวัดทั่วประเทศ มีช่องสถานีวิทยุโทรทัศน์เป็นของมหาวิทยาลัยเอง แต่ความประสงค์ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ยังมีความเห็นว่าควรที่จะเพิ่มช่องทางการให้บริการให้มากกว่านี้ นั่นย่อมแสดงว่าบริการที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการ ดังนั้นผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา ควรเป็นผู้ที่ต้องมีสมรรถนะที่สามารถบริหารงานที่สนองตอบความต้องการของผู้รับบริการได้ทุกกลุ่ม ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความคิด ความต้องการของบุคคลย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ถึงแม้ว่าศูนย์วิทยพัฒนาจะเป็นหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร แต่การให้บริการควรต้องเน้นการบริการในเชิงรุกเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจ ให้ค่านึงว่าผู้รับบริการเป็นส่วนที่สำคัญยิ่งในการคงอยู่ขององค์กร หากบริการไม่ดี หรือไม่ปฏิบัติตามที่ผู้รับบริการต้องการแล้ว ผู้รับบริการคงต้องเลือกองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการได้มากกว่า หรือดีกว่า ดังนั้น หากมีการวางแผนการให้บริการแก่ผู้รับบริการที่ดีและครอบคลุมต่อความต้องการของผู้รับบริการ ผู้รับบริการย่อมมีความยินดีที่จะมาใช้บริการขององค์กรอยู่เสมอ ถึงแม้ว่าศูนย์วิทยพัฒนาจะมีการให้บริการในหลายรูปแบบแล้วก็ตาม แต่ในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงทางการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่มีความรวดเร็วมาก ข้อมูลทั่วโลกสามารถอยู่ในมือของทุกคนสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้จากเว็บไซต์ต่างๆ ซึ่งสามารถสืบค้นได้จากโทรศัพท์มือถือ หรือเครื่องมือสื่อสารอื่นๆ ที่ปัจจุบันมีให้เลือกใช้ได้ง่าย ดังนั้นผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนาในฐานะผู้บริหารในส่วนภูมิภาคที่จะต้องก้าวให้ทันความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และต้องสามารถบริหารงานให้เกิดการบริการที่ตรงรับความต้องการทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถดำเนินการ

ในเชิงรุกที่เหมาะสม ต้องมีความเข้าใจและรอบรู้เกี่ยวกับองค์กรของตน รวมทั้งเข้าใจและเข้าถึงความต้องการของผู้รับบริการ สามารถสร้างและพัฒนาบริการที่ดีเพื่อให้เกิดความประทับใจแก่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ ซึ่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรมีแนวทางและแผนการที่ชัดเจนในการพัฒนาสมรรถนะของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนาให้มีสมรรถนะทางการบริหารทุกด้านในมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อบริการที่ดีสู่ผู้บริโภค หรือผู้รับบริการทุกกลุ่มต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) ที่เป็นองค์กรกลางในการประสานแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งต่างๆ และมีการบริหารจัดการ การสนับสนุนเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกภาคส่วนทั่วประเทศให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยมาตรฐานเดียวกัน

3. ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่องสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ผู้วิจัยเห็นว่ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ควรมีการกำหนดตัวแบบสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา เพื่อนำไปใช้ในการประเมินเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนาเป็นรายบุคคล

3.1.2 ผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา ควรมีการสอบถามและมีการประเมินเกี่ยวกับความพึงพอใจในการให้บริการทุกด้านของศูนย์วิทยพัฒนาอย่างต่อเนื่องและนำมาวิเคราะห์ในการวางแผนการดำเนินงานของศูนย์วิทยพัฒนาอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนาต่อไป

3.2.2 ควรมีการสำรวจความต้องการการรับบริการจากศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการออกแบบ และพัฒนาการให้บริการให้ตรงและเหมาะสมกับความต้องการของผู้รับบริการทุกกลุ่ม



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัງวาน ยอดวิศิษฏ์ศักดิ์ และ ปกรัฐ หังสตุต (2546:45-47) การปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: ประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- กิริติ ยศยิ่งยง, จิตความสามารถ (2549) *Competency Based Approach*, กรุงเทพมหานคร มิเตอร์ก๊อบปี
- กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช (2554) *คู่มือสมรรถนะสำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช*
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2554) “เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ” ค้นเมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2555 จาก <http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>
- จิรพร โชติพิบูลย์ทรัพย์และคณะ (2543) “การสำรวจสาเหตุของปัญหาในการดำเนินงานของ ศูนย์วิทยพัฒนาบริการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช จังหวัดนครศรีธรรมราช เพชรบุรี อุบลราชธานี นครสวรรค์ และสุโขทัย” สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช
- จิตต์ โชติอุทัย (2550) “สมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช
- จำลอง นักพื่อน (2553) *การบริหารสมรรถนะทรัพยากรบุคคลในองค์การ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช*
- ชัชรินทร์ ชวนวัน (2553) “รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
- ชาติ ไตรจันทร์ (2551) “การกำหนดและการประเมินสมรรถนะบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้” รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้รับ ทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ
- เชวงศักดิ์ หมวดโคกสูง (2547) “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช
- ชลิดา คงเมือง (2548 :53-54) “ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547) *มารู้จัก Competency กันเถอะ* กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ณัฐพร ชศนิรันดร์กุล (2552) “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจ บรรยากาศองค์กร กับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลสังกัด กองทัพบก” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
- ครุณี สุวรรณชวลิต (2534) “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางตาม ความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในภาคใต้” ปรินญาณิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ดีกุล กิตติพงษ์พิสุทธิ์ (2540) “ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของ ผู้บริหารคณาจารย์” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ดัสมาริน อธิจิตตา (2549) “โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช” สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ทนุพันธ์ หิรัญเรือง (2547) “การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทรงศิริ สาประเสริฐ (2542) "ลักษณะการถ่ายทอดความรู้ของภูมิปัญญาชาวบ้าน" วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล
- ชานินทร์ ศิลป์จาระ (2555) *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS* นนทบุรี เอส. อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์
- ธำรงค์ศักดิ์ คงดาว์ศักดิ์ (2549) *Competency ภาคปฏิบัติ...เราทำกันอย่างไร?* กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- ชงชัย งามยิ่งยศ (2549) “สมรรถภาพการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1” วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2549) *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* กรุงเทพมหานคร วันทิพย์
- นิสดารค์ เวชยานนท์ (2550) *Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย* กรุงเทพมหานคร กราฟิโก ซิสเต็มส์

- เนตร์ชนก ไตรญาณสม (2553) “งานวิจัยด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยบูรพา
- ประนอม ปุวิเส (2550) “แบบจำลองหน่วยแนะแนวสำหรับศูนย์วิทยพัฒนาของ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ปิติ ศรีสนั่น (2550) “ตัวชี้วัดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของวิศวกรโยธา กรมทางหลวง” วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550) “ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะ:กรณีศึกษาคำรวจภูธรจังหวัด
ปทุมธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- พรกุล สุขสด (2546) “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลา
ราชการ โรงพยาบาลรัฐ” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พรพิศ อินทะสุระ (2551) “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น
เขต 5” การศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546) “ภารกิจ หน้าที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ” ค้นเมื่อวันที่ 25
เมษายน 2555 จาก <http://www.stou.ac.th/aboutSTOU/mission.htm>
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กองการเจ้าหน้าที่ (2554) “คู่มือสมรรถนะ” ค้นเมื่อวันที่ 12
สิงหาคม 2554 จาก <http://vpn.stou.ac.th>
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช “ประกาศรับสมัครผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มสธ.” ค้นเมื่อ
วันที่ 25 เมษายน 2555 จาก <http://www.stou.ac.th/Offices/Opr/personnel/home/>
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สำนักพิมพ์ (2551) *มสธ. 30* ปีวันสถาปนามหาวิทยาลัย ก้าวไกล
รับใช้สังคม นนทบุรี
- มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2550) “การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา”
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร
พริกหวานกราฟฟิค

- มิ่งขวัญ คอยชื่น (2552) “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร
- มณเฑียร อาวุธศรี (2541) “ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- รวีวรรณ มานะสุบิน (2547) “การศึกษาคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ของพนักงาน
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- วิจิตร ศรีสอาน อมเรศ ศิลาอ่อน (2550) เรียบเรียงจากการประชุมเรื่อง การเป็นมหาวิทยาลัยใน
กำกับของรัฐ ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 5/2550 วันที่ 15 มิถุนายน 2550
ณ ห้องประชุมบริหาร มสธ. __
- วิทยา พรพัชรพงศ์ (2550) “การบริหารจัดการสมัยใหม่” ค้นเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2550 จาก
<http://gotoknow.org/blog/modernmanagement/75712>
- วีระกาน ศรีสมัย (2551) “สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์
- วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2543) *คุณภาพในงานบริการ 1* กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
(ไทย - ญี่ปุ่น)
- วราภรณ์ อารีชินรักษ์ (2548) “ความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู โรงเรียนสังกัด
สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ศิริพงษ์ เสาภายน (2547) *หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร
นู้ค พอยท์
- ศิริภรณ์ งามรุ่งเรืองกิจ (2551) การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของ
กรมสรรพสามิต ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*
กรุงเทพมหานคร จุฑทอง
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552) *โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครู
และบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2551 – 2552* เอกสารเผยแพร่
กรุงเทพมหานคร เดคอเดีย ดีไซน์

- มสช. 30 ปี วันสถาปนามหาวิทยาลัย (2551) เอกสารแจกในงานเสวนาวิชาการเนื่องในโอกาส
วันสถาปนามหาวิทยาลัย ครบรอบ 30 ปี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สิน พันธุ์พินิจ (2547) *เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์
สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based
Learning* กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์ (มหาชน)
- สุนันท์ นิลบุตร (2547) “การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของศูนย์วิทย์พัฒนา” รายงานการวิจัย
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ (2552) *ความสามารถหลักขององค์กรความได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน*
กรุงเทพมหานคร ออฟเซ็ท
- สุภาพร พิศาลบุตร และขงยุทธ เกษสาคร (2546) *การพัฒนาศักยภาพและการฝึกอบรม*
กรุงเทพมหานคร วี.เจ. พรีเมียม
- เสน่ห์ จุ้ยโต และชาติรี วงศ์มาสา (2547) “แบบจำลองการบริหารเชิงกลยุทธ์ของศูนย์วิทย์พัฒนา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช” รายงานการวิจัยได้รับทุนอุดหนุนจาก
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2551) *องค์การสมัยใหม่* นนทบุรี สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่* นนทบุรี สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่* นนทบุรี สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) *การฝึกอบรมเชิงระบบ ทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่* นนทบุรี สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) *กระบวนการทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์* นนทบุรี สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สำนักงาน ก.พ. (2548) *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย* กรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (2553) *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทาง
การบริหาร* กรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.พ.
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เอกสารประกอบการสัมมนา (2549) “การพัฒนาศักยภาพองค์กรสังกัด
มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งประเทศไทย” กรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.พ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2549) “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10” คั่นคืนที่ 15 ตุลาคม 2553 จาก

<http://www.ldd.go.th/Tha-html/05022007/PDF/PDF01/index.htm>

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2550) “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย” คั่นคืนวันที่ 15 ตุลาคม 2553 จาก http://202.122.40.26/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/more_news.php?cid=1840

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2549) “Competency Dictionary” เอช อาร์ เซ็นเตอร์ กรุงเทพมหานคร

อนันต์ พันนึก (2554) “การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์คุุณภัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น

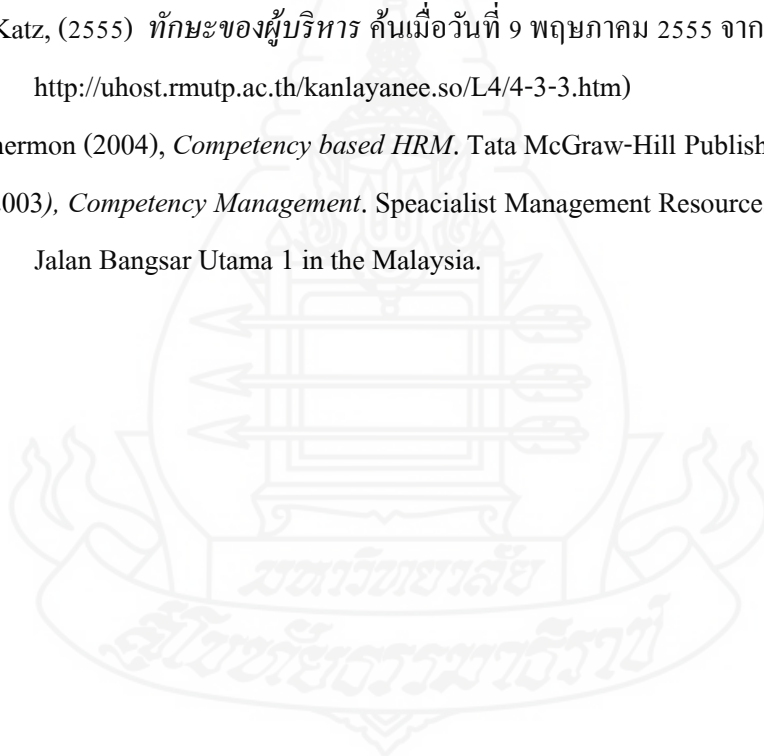
อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร (2551) *การประเมินผลการปฏิบัติงาน* กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น)

Robert L.Katz, (2555) *ทักษะของผู้บริหาร* คั่นเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2555 จาก

<http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L4/4-3-3.htm>

Ganesh Shermon (2004), *Competency based HRM*. Tata McGraw-Hill Publishing in the Delhi.

R.Palan (2003), *Competency Management*. Speacialist Management Resources Sdn Bhd, Jalan Bangsar Utama 1 in the Malaysia.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาเครื่องมือ

1. ชื่อ รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต
 สถานที่ทำงาน สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 วุฒิการศึกษา: คศ.(อุดมศึกษา)
 ประสบการณ์ หรือความชำนาญเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านสมรรถนะ และด้านการบริหาร
2. ชื่อ อาจารย์ อิศเรศ ศันสนีย์วิทยกุล
 สถานที่ทำงาน สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 วุฒิการศึกษา: Ph.D. (Politics)
 ประสบการณ์ หรือความชำนาญเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทางการจัดการบริหาร
3. ชื่อ อาจารย์ณรงค์ ทีปประชัย
 สถานที่ทำงาน สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 วุฒิการศึกษา: (กศ.ม.) การวัดผลการศึกษา
 ประสบการณ์ หรือความชำนาญเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านสถิติและการวัดผลการศึกษา
4. ชื่อ นางบุญเกื้อ แทนวันชัย
 สถานที่ทำงาน สำนักบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 วุฒิการศึกษา: กศ.ม. (ภาษาไทย)
 ประสบการณ์ หรือความชำนาญเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านภาษาไทย
5. ชื่อ อาจารย์ ดร.กฤษกร เจือดี
 สถานที่ทำงาน สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 วุฒิการศึกษา: Ph.D. (Educational)
 ประสบการณ์ หรือความชำนาญ เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย การวัดและประเมินผล

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการดำเนินการวิจัย





ที่ ศธ 0522.16(บ)/

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวสุประวีณ์ อิศระมโนรส นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชา
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของ
ผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความ
เห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีการตรวจสอบคุณภาพให้ด้านความ
ครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน
ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านสมรรถนะและด้าน.....ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบคุณภาพและให้ความคิดเห็นเพื่อ
การปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณ

มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ทวิศักดิ์ จินดานุรักษ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิศักดิ์ จินดานุรักษ์)

รักษาการประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2504 8505

โทรสาร 0 2503 3566-7

เบอร์โทรนักศึกษา 086-8947791 หรือ 7133



ที่ ศธ 0522.16(บ)/

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

เรื่อง ขอลาขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย โฉนดการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวสุประวีณ์ อิศระมโนรส นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ ศูนย์วิจัยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยโดยการแจกแบบสอบถามแก่ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยในสังกัดส่วนกลาง สังกัดศูนย์วิจัยพัฒนาและสังกัดชมรมนักศึกษา จำนวน 30 คน ทั้งนี้จะมีให้เป็นกรรบกวนเวลาปฏิบัติงานของบุคลากร และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษาสุประวีณ์ อิศระมโนรส ได้ทดลองเครื่องมือการวิจัยตามวัน เวลาและรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ทวิศักดิ์ จินดานุรักษ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิศักดิ์ จินดานุรักษ์)

รักษาการประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2504 8505

โทรสาร 0 2503 3566-7

เบอร์โทรนักศึกษา 086-8947791 หรือ 7133



ที่ ศธ 0522.16(บ)/

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน

ด้วย นางสาวสุประวีณ์ อิศระมโนรส นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา วิชาเอก -
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของ
ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจาก 3 กลุ่ม คือ 1) สังกัดส่วนกลาง จำนวน 173 คน ได้แก่
ผู้บริหาร

ในส่วนกลาง จำนวน 22 คน คณาจารย์ จำนวน 151 คน 2) สังกัดศูนย์วิทย์พัฒนา จำนวน 39 คน ได้แก่ ข้าราชการศูนย์วิทย์พัฒนา
จำนวน 26 คน และพนักงานมหาวิทยาลัยในศูนย์วิทย์พัฒนา จำนวน 13 คน 3) สังกัดชมรมนักศึกษา จำนวน 31 คน ได้แก่
ประธานชมรมนักศึกษา จำนวน 31 คน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา
และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)

รักษาการประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2504 8505

โทรสาร 0 2503 3566-7

เบอร์โทรนักศึกษา 086-8947791 หรือ 7133



ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

สกลนคร

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถามที่เคารพทุกท่าน

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหัวข้อเรื่อง “สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช” ซึ่งจัดทำโดยนักศึกษาปริญญาโทจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และแบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาโทในการนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม โดยข้อมูลที่ท่านให้ในแบบสอบถามผู้วิจัยสามารถนำผลของการศึกษาใช้เป็นแนวทางการสรรหา และพัฒนาผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชได้ ทั้งนี้ ข้อมูลทั้งหมดที่ท่านตอบในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาท่านกรอกและส่งแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้คืนผู้วิจัย และขอขอบคุณที่ท่านกรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวสุประวีณ์ อิศระมโนรส

ผู้วิจัย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

แขนงวิชาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

โทร. 086-8947791, 02-5047133

Email Address: sukjing1@hotmail.com

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

คำแนะนำ

แบบสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มสธ. และเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อเสนอแนะในการสร้างเสริมสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชและส่วนรวมต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุประวีณ์ อีธรรมโนรส

ผู้วิจัย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

แขนงวิชาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

โทร. 086-8947791, 02-5047133

Email Address: sukjing1@hotmail.com

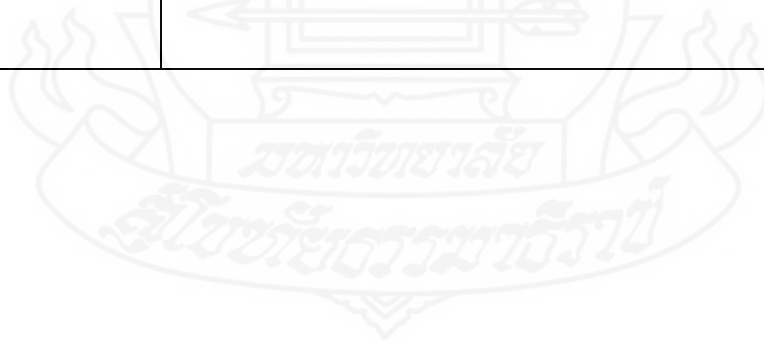
- ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (check – list) ซึ่งถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับหน่วยงานที่สังกัดและสถานภาพ
- ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ ศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านมนโฑทัศน์ ด้านผู้นำ ด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล ด้านเทคนิคหรือสมรรถนะตามภารกิจงาน
- ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างสมรรถนะที่ทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา



ตอนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

| 1.สังกัด | () ส่วนกลาง | () ศูนย์วิทยพัฒนา | () ชมรมนักศึกษา |
|-----------|---|--------------------|------------------|
| 2.สถานภาพ | สังกัดส่วนกลาง () ผู้บริหารในส่วนกลาง | | |
| | () คณาจารย์ | | |
| | สังกัดศูนย์วิทยพัฒนา () ข้าราชการ | | |
| | () พนักงานมหาวิทยาลัย | | |
| | สังกัดชมรมนักศึกษา () ประธานชมรมนักศึกษา | | |
| | | | |



ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คำชี้แจง: โปรดทำความเข้าใจกับความหมายของสมรรถนะทางการบริหารแต่ละรายการสมรรถนะ แล้วตัดสินใจว่าท่านต้องการ หรือมีความประสงค์ที่จะให้ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีสมรรถนะนั้นๆ ใน

ระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องรวมรายการสมรรถนะนั้น ซึ่งมีค่าระดับ 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านประสงค์/ต้องการในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านประสงค์/ต้องการในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ท่านประสงค์/ต้องการในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านประสงค์/ต้องการในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ท่านประสงค์/ต้องการในระดับ น้อยที่สุด หรือไม่ต้องการเลย

ตัวอย่าง

| สมรรถนะ ที่ | ชื่อสมรรถนะ | สมรรถนะทางการบริหาร ที่พึงประสงค์ | ระดับความประสงค์/ต้องการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|----------------|----------------------------------|---|--------------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|--------------------|
| | | | มากที่สุด 5 | มาก 4 | ปาน กลาง 3 | น้อย 2 | น้อย ที่สุด 1 | |
| 0 | การพัฒนาตนเองและเพื่อ ร่วมงาน | การสร้างเสริม ความสามารถให้กับตนเอง และผู้อื่น | | ✓ | | | | |
| 00 | ศิลปะในการพูดและจูงใจ คน | การมีวิธีการพูดให้ผู้อื่น รู้สึกคล้อยตามโดย ปราศจากความรู้สึกคิดจะ ต่อต้านหรือขัดแย้งกับสิ่งที่ พูด ออกไป | | | | ✓ | | |

จากตัวอย่าง ข้อ “ 0 ” เมื่อท่านได้ทำความเข้าใจกับรายการสมรรถนะในข้อ “ 0 ” การพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานแล้ว ท่านเห็นว่าผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. ควรมี หรือท่านต้องการให้มีสมรรถนะตามรายการดังกล่าวในระดับ “ มาก ” ท่านจึงทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง “ มาก ” หรือ “ 4 ”

ตัวอย่าง ข้อ “ 00 ” เมื่อท่านได้ทำความเข้าใจกับรายการสมรรถนะในข้อ “ 00 ” การมีศิลปะในการพูดและจูงใจคน แล้ว ท่านเห็นว่าผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. ควรมี หรือท่านต้องการให้มีสมรรถนะตามรายการดังกล่าวในระดับ “ น้อย ” ท่านจึงทำเครื่องหมาย

(✓) ลงในช่อง “ น้อย ” หรือ “ 2 ” เป็นต้น

ด้านที่ 1 สมรรถนะด้านมนทัศน์

| สมรรถนะ ที่ | ชื่อสมรรถนะ | สมรรถนะทางการบริหารที่พึง ประสงค์ | ระดับความประสงค์/ต้องการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|----------------|------------------------|--|--------------------------|----------|------------------|-----------|-----------------|--------------------|
| | | | มากที่สุด 5 | มาก 4 | ปาน กลาง 3 | น้อย 2 | น้อยที่สุด 1 | |
| 1 | แรงจูงใจ | มีเป้าหมายชัดเจน มีแรงกระตุ้น หรือแรงผลักดันภายในตนเอง ที่ ทำให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่มุ่ง สู่เป้าหมายนั้น | | | | | | |
| 2 | เจตคติ | มีท่าที การแสดงออกที่ดี ต่อผู้ที่ติดต่อสัมพันธ์ | | | | | | |
| 3 | ค่านิยม | มีความเชื่อ และมีมาตรฐานในการ ตัดสินใจที่ดี | | | | | | |
| 4 | ภาพลักษณ์ของ ตนเอง | ภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับรู้ข้อมูล หรือมี ประสบการณ์ของตน | | | | | | |
| 5 | คุณลักษณะส่วนตัว | คุณลักษณะภายในตัวบุคคล เช่น ความกระตือรือร้น การยึดมั่นใน หลักการ การยอมรับในเหตุและผล ความมุ่งมั่นในการทำงาน การ ตัดสินใจอย่างแน่วแน่และมั่นคง ฯลฯ ซึ่งเป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล ที่นำไปสู่พฤติกรรมการทำงาน | | | | | | |
| 6 | คุณธรรมและ จริยธรรม | การยึดมั่นในสิ่งที่สังคมกำหนด ตามหลักการที่ตนเองศรัทธาและ เชื่อถือ และการใช้หลักการนั้นเป็น เครื่องยึดเหนี่ยวในการครองตน และปฏิบัติที่ถูกต้องและดีงาม | | | | | | |

ด้านที่ 2 สมรรถนะด้านผู้นำ

| สมรรถนะ ที่ | สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ | | ระดับความประสงค์/ต้องการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|----------------|----------------------------------|---|--------------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|--------------------|
| | ชื่อสมรรถนะ | คำจำกัดความ /ความหมาย ของสมรรถนะ | มาก ที่สุด 5 | มาก 4 | ปาน กลาง 3 | น้อย 2 | น้อย ที่สุด 1 | |
| 1 | วิสัยทัศน์ในการ เป็นผู้นำ | ความสามารถในการกำหนด ทิศทางภารกิจและเป้าหมาย การทำงานที่ชัดเจนและ ความสามารถในการสร้าง ความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ | | | | | | |
| 2 | การนำและการ บริหารเชิงกลยุทธ์ | ความสามารถนำกลุ่มคน นำ องค์การ กำหนดแผนและ วิธีการดำเนินงานไปสู่การ ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม | | | | | | |
| 3 | การมุ่งผลสัมฤทธิ์ | ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มี อยู่ รวมถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงาน หรือ กระบวนการปฏิบัติงานตาม เป้าหมายที่ยากและท้าทาย | | | | | | |
| 4 | การบริหารการ เปลี่ยนแปลง | ความสามารถในการทำการ เปลี่ยนแปลงระบบ กระบวนการและวัฒนธรรม การปฏิบัติของบุคคลใน หน่วยงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | |

| สมรรถนะ ที่ | สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ | | ระดับความประสงค์/ต้องการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|----------------|-----------------------------------|---|--------------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|--------------------|
| | ข้อสมรรถนะ | คำจำกัดความ /ความหมาย ของสมรรถนะ | มาก ที่สุด 5 | มาก 4 | ปาน กลาง 3 | น้อย 2 | น้อย ที่สุด 1 | |
| 5 | การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในอาชีพ | ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อ สั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการ ปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้ง รู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิง วิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้ เกิดผลสัมฤทธิ์ | | | | | | |

ด้านที่ 3 สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย์

| สมรรถนะ ที่ | สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ | | ระดับความประสงค์/ต้องการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|----------------|--------------------------------------|---|--------------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|--------------------|
| | ชื่อสมรรถนะ | คำจำกัดความ / ความหมายของ สมรรถนะ | มาก ที่สุด 5 | มาก 4 | ปาน กลาง 3 | น้อย 2 | น้อย ที่สุด 1 | |
| 1 | การสร้าง ความสัมพันธ์ใน องค์กร | ความสามารถในการ สร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในระดับ ต่างๆ ในองค์กร เพื่อ เป็นหนทางนำไปสู่ มิตรภาพและการทำงาน ร่วมกัน | | | | | | |
| 2 | การมีหัวใจเป็นนัก บริการ | สามารถตอบสนองต่อ ความต้องการของผู้อื่น แบบรวดเร็วทันใจ แสดงออกถึงความมี ไมตรีจิต | | | | | | |
| 3 | การมีศิลปะในการ สื่อสารและจูงใจ | มีความสามารถในการ พูด เขียน และแสดง ท่าที ตลอดจนการใช้ สื่อต่างๆ เพื่อเสนอ ข้อมูล ชี้แจง สร้าง ความเข้าใจ โน้มน้าว บุคคลอื่น ได้เป็นอย่างดี จนทำให้ผู้อื่นเข้าใจ เห็นด้วย และให้การ สนับสนุน หรือให้ความ ร่วมมือต่างๆ | | | | | | |

| สมรรถนะ ที่ | สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ | | ระดับความประสงค์/ต้องการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|----------------|--|---|--------------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|--------------------|
| | ชื่อสมรรถนะ | คำจำกัดความ / ความหมายของ สมรรถนะ | มาก ที่สุด 5 | มาก 4 | ปาน กลาง 3 | น้อย 2 | น้อย ที่สุด 1 | |
| 4 | การสร้างและ พัฒนาทีมงาน | ความสามารถทำให้ บุคลากรในหน่วยงาน ตระหนักถึงความ รับผิดชอบในหน้าที่ และปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกันอย่าง มีประสิทธิภาพ โดย สนับสนุนให้บุคลากรมี ความสามัคคี ปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน | | | | | | |
| 5 | ความเข้าใจใน วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรม ชุมชน | ความตระหนักถึงข้อ แตกต่างระหว่าง วัฒนธรรมของบุคคลใน องค์กร และสามารถ ประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ ในการสร้างสัมพันธ์ภาพ ระหว่างองค์กรและ ชุมชน เพื่อมิตรไมตรีและ ความร่วมมืออันดีต่อกัน | | | | | | |

ด้านที่ 4 สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล

| สมรรถนะ ที่ | สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ | | ระดับความประสงค์/ต้องการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|----------------|--|--|--------------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|--------------------|
| | ชื่อสมรรถนะ | คำจำกัดความ /ความหมาย ของสมรรถนะ | มาก ที่สุด 5 | มาก 4 | ปาน กลาง 3 | น้อย 2 | น้อย ที่สุด 1 | |
| 1 | การควบคุมตนเอง และการพัฒนา ตนเอง | ความสามารถในการแสดง พฤติกรรมที่เหมาะสมภายใต้ ความกดดันหรือสถานการณ์ ที่มีความเครียดอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความสามารถในการ ปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เพิ่มขึ้น เพื่อสามารถบริหารงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | |
| 2 | การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ | ความสามารถรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ระบุปัญหา สรุป ประเด็นและมีเทคนิค หรือ วิธีการในการพิจารณา ทางเลือกที่ดีที่สุดในการ แก้ปัญหานั้น | | | | | | |
| 3 | ความคิดเชิงระบบ และเชิงกลยุทธ์ | ความสามารถในการ บูรณาการความคิด มีศิลป์ในการเลือกทิศทาง กระบวนการ เข้าใจเชื่อมโยง ทฤษฎีต่างๆให้สอดคล้องกับ เป้าหมายเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ | | | | | | |

| สมรรถนะ ที่ | สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ | | ระดับความประสงค์/ต้องการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|----------------|----------------------------------|---|--------------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|--------------------|
| | ชื่อสมรรถนะ | คำจำกัดความ /ความหมาย ของสมรรถนะ | มาก ที่สุด 5 | มาก 4 | ปาน กลาง 3 | น้อย 2 | น้อย ที่สุด 1 | |
| 4 | ความยืดหยุ่นผ่อน ปรน | ความสามารถในการ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับความคิดเห็น ของผู้อื่น และปรับเปลี่ยน วิธีการเมื่อสถานการณ์ แวดล้อมเปลี่ยนไป | | | | | | |
| 5 | ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ | สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ เพื่อ นำไปประยุกต์ใช้ ให้เป็นประโยชน์ในเรื่อง ต่างๆ | | | | | | |



ด้านที่ 5 สมรรถนะด้านเทคนิค หรือสมรรถนะตามภารกิจงาน

| สมรรถนะ ที่ | สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ | | ระดับความประสงค์/ต้องการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|----------------|--|---|--------------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|--------------------|
| | ชื่อสมรรถนะ | คำจำกัดความ /ความหมาย ของสมรรถนะ | มาก ที่สุด 5 | มาก 4 | ปาน กลาง 3 | น้อย 2 | น้อย ที่สุด 1 | |
| 1 | การกระจาย อำนาจและ การมอบ อำนาจ | มีความรับผิดชอบและ สามารถในการกระจายความ รับผิดชอบไปอยู่ ณ จุดต่างๆ ตามที่กำหนด ทำให้ มีเวลาคิด และทำเรื่องที่สำคัญ มากกว่า ได้และการตรวจสอบการใช้ อำนาจของบุคคลที่ได้รับ อำนาจให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ตามระเบียบและกฎเกณฑ์ | | | | | | |
| 2 | การควบคุม งานและการ สั่งการ | การมีวิธีการชักจูงใจบุคคลให้ ปฏิบัติตาม โดยสามารถกำกับ ดูแลการดำเนินงานให้เป็นไป ตามแผนหรือแนวปฏิบัติที่ กำหนดไว้ เป็นการติดตาม สอดส่องการดำเนินงานไม่ให้ เบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย | | | | | | |
| 3 | การบริหารคน และพัฒนาคน | สามารถวางระบบการพัฒนา และจูงใจในการรักษาคณบดีคน เก่งไว้ในหน่วยงาน เพื่อให้ บุคคลเหล่านั้นทำงานด้วย ความเต็มใจและเต็มศักยภาพ และการพัฒนาศักยภาพใน การทำงานของบุคคลใน องค์การให้สูงขึ้น | | | | | | |

| สมรรถนะ ที่ | สมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ | | ระดับความประสงค์/ต้องการ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|----------------|---|--|--------------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|--------------------|
| | ชื่อสมรรถนะ | คำจำกัดความ /ความหมาย ของสมรรถนะ | มาก ที่สุด 5 | มาก 4 | ปาน กลาง 3 | น้อย 2 | น้อย ที่สุด 1 | |
| 4 | ความเชี่ยวชาญ ในการบริหาร ทรัพยากรใน องค์กร | มีความสามารถในการใช้ ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูง ที่สุด | | | | | | |
| 5 | ความรู้ใน ระบบงาน/ โครงสร้างและ ภารกิจหน้าที่ ขององค์กร | มีความรู้ ความเข้าใจใน ระบบงานขององค์กรและ สามารถคาดการณ์และ ประยุกต์ใช้ความรู้นั้น ได้อย่าง เหมาะสมกับสภาพ แวดล้อมปัจจุบันและที่อาจ ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน และการปฏิบัติหน้าที่ใน หน่วยงานได้ในอนาคต | | | | | | |



ตอนที่ 3

แบบสอบถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

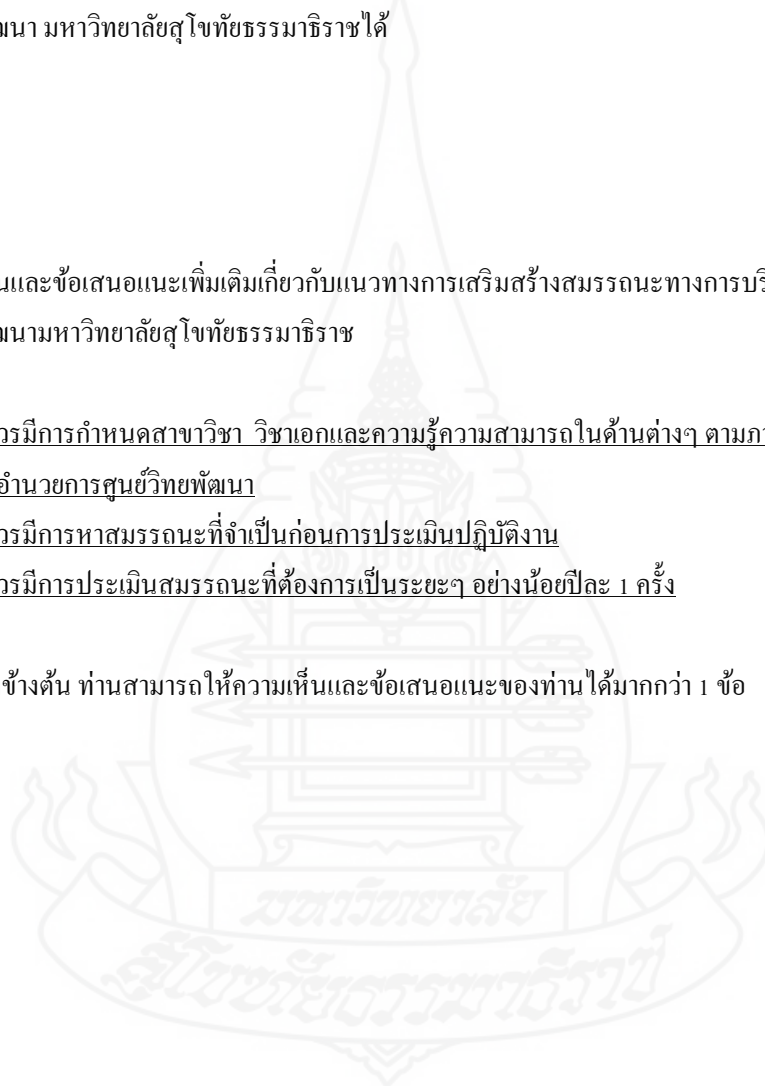
คำชี้แจง: โปรดให้ความคิดเห็นตามที่ท่านเห็นว่าจะเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชได้

ตัวอย่าง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

1. ควรมีการกำหนดสาขาวิชา วิชาเอกและความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ตามภารกิจหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา
2. ควรมีการหาสมรรถนะที่จำเป็นก่อนการประเมินปฏิบัติงาน
3. ควรมีการประเมินสมรรถนะที่ต้องการเป็นระยะๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

จากตัวอย่างข้างต้น ท่านสามารถให้ความเห็นและข้อเสนอแนะของท่านได้มากกว่า 1 ข้อ



ตอนที่ 3

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของ
ผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1. การเตรียมการก่อนประจำการ / ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา

- 1.1
- 1.2.....
- 1.3.....
- 1.4.....

2. การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารระหว่างประจำการ / ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการ
ศูนย์วิทยพัฒนา

- 2.1.....
- 2.2.....
- 2.3.....
- 2.4.....

3. การกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานตามรายการสมรรถนะ

- 3.1.....
- 3.2.....
- 3.3.....
- 3.4.....

4. วิธีการอื่นๆ เช่น การพัฒนาความคิดความชอบ, การยกย่องชมเชย, การให้เกียรติ ฯลฯ

- 4.1.....
- 4.2.....
- 4.3.....
- 4.4.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามผู้วิจัย

ภาคผนวก ง

ค่าความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือวิจัย



Reliability Statistics

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| A1 | 124.13 | 4.878 | .867 | .867 |
| A2 | 124.20 | 4.648 | .660 | .872 |
| A3 | 124.20 | 4.855 | .492 | .879 |
| A4 | 124.13 | 4.878 | .867 | .867 |
| A5 | 124.13 | 4.878 | .867 | .867 |
| A6 | 124.13 | 4.878 | .867 | .867 |
| B1 | 124.13 | 4.878 | .867 | .867 |
| B2 | 124.13 | 4.878 | .867 | .867 |
| B3 | 124.23 | 4.530 | .653 | .873 |
| B4 | 124.23 | 4.530 | .653 | .873 |
| B5 | 124.20 | 4.579 | .718 | .869 |
| C1 | 124.10 | 5.610 | .000 | .884 |
| C2 | 124.10 | 5.610 | .000 | .884 |
| C3 | 124.13 | 4.878 | .867 | .867 |
| C4 | 124.10 | 5.610 | .000 | .884 |
| C5 | 124.13 | 5.499 | .091 | .887 |
| D1 | 124.10 | 5.610 | .000 | .884 |
| D2 | 124.13 | 5.499 | .091 | .887 |
| D3 | 124.10 | 5.610 | .000 | .884 |
| D4 | 124.13 | 5.499 | .091 | .887 |
| D5 | 124.10 | 5.610 | .000 | .884 |
| E1 | 124.10 | 5.610 | .000 | .884 |
| E2 | 124.10 | 5.610 | .000 | .884 |
| E3 | 124.10 | 5.610 | .000 | .884 |
| E4 | 124.10 | 5.610 | .000 | .884 |
| E5 | 124.10 | 5.610 | .000 | .884 |

Cronbach's Alpha

.882

N of Items

26

ภาคผนวก จ

ค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือวิจัย



ตารางวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา
(Index of Congruence / Consistency หรือ IOC)

| สมรรถนะ ที่ | ชื่อสมรรถนะ | ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | รวม | ค่าเฉลี่ย/IOC | คำแนะนำในการ แก้ไขปรับปรุง | หมายเหตุ |
|----------------|---|-------------------------|------------|------------|------------|------------|-----|---------------|-------------------------------|----------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | | |
| | ด้านที่ 1 สมรรถนะ ด้านมโนทัศน์ | | | | | | | | | |
| 1 | แรงจูงใจ | +1 | +1 | -1 | +1 | +1 | +3 | .60 | | |
| 2 | เจตคติ | -1 | 1 | +1 | +1 | +1 | +3 | .60 | | |
| 3 | ค่านิยม | -1 | 1 | +1 | +1 | +1 | +3 | .60 | | |
| 4 | ภาพลักษณ์ของตนเอง | -1 | +1 | +1 | +1 | +1 | +3 | .60 | | |
| 5 | คุณลักษณะส่วนตัว | -1 | +1 | 1 | 1 | +1 | +3 | .60 | | |
| 6 | คุณธรรมและ จริยธรรม | -1 | +1 | +1 | +1 | +1 | +3 | .60 | | |

| สมรรถนะ ที่ | ชื่อสมรรถนะ | ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | รวม | ค่าเฉลี่ย/IOC | คำแนะนำในการ แก้ไขปรับปรุง | หมายเหตุ |
|----------------|--|-------------------------|------------|------------|------------|------------|-----|---------------|-------------------------------|----------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | | |
| | ด้านที่ 2 สมรรถนะ ด้านผู้นำ | | | | | | | | | |
| 1 | วิสัยทัศน์ในการเป็น ผู้นำ | -1 | +1 | +1 | +1 | +1 | +3 | .60 | | |
| 2 | การนำและการบริหาร เชิงกลยุทธ์ | -1 | +1 | +1 | +1 | +1 | +3 | .60 | | |
| 3 | การมุ่งผลสัมฤทธิ์ | -1 | +1 | +1 | +1 | +1 | +3 | .60 | | |
| 4 | การบริหารการ เปลี่ยนแปลง | -1 | +1 | +1 | +1 | +1 | +3 | .60 | | |
| 5 | การสร้างความ เชี่ยวชาญในอาชีพ | -1 | +1 | +1 | +1 | +1 | +3 | .60 | | |

| สมรรถนะ ที่ | ชื่อสมรรถนะ | ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | รวม | ค่าเฉลี่ย/IOC | คำแนะนำในการ แก้ไขปรับปรุง | หมายเหตุ |
|----------------|---|-------------------------|------------|------------|------------|------------|-----|---------------|-------------------------------|----------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | | |
| | ด้านที่ 3 สมรรถนะ ด้านสัมพันธภาพ หรือด้านมนุษย | | | | | | | | | |
| 1 | การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร | +1 | 0 | +1 | +1 | +1 | +4 | .80 | | |
| 2 | การมีหัวใจเป็น นักบริการ | +1 | +1 | 1 | 1 | +1 | +4 | 1.00 | | |
| 3 | การมีศิลปะในการ สื่อสารและจูงใจ | +1 | +1 | -1 | +1 | +1 | +3 | .60 | | |
| 4 | การสร้างและ พัฒนาทีมงาน | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | +4 | .80 | | |
| 5 | ความเข้าใจใน วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมชุมชน | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | +4 | .80 | | |

| สมรรถนะ ที่ | ชื่อสมรรถนะ | ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | รวม | ค่าเฉลี่ย/IOC | คำแนะนำในการ แก้ไขปรับปรุง | หมายเหตุ |
|----------------|--|-------------------------|------------|------------|------------|------------|-----|---------------|--|----------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | | |
| | ด้านที่ 4 สมรรถนะ ด้านคุณลักษณะ ส่วนบุคคล หรือ บุคลิกภาพส่วนบุคคล | | | | | | | | | |
| 1 | การควบคุมตนเองและ การพัฒนาตนเอง | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | +4 | .80 | | |
| 2 | การแก้ไขปัญหาและ การตัดสินใจ | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | +4 | .80 | | |
| 3 | ความคิดเชิงระบบและ เชิงยุทธศาสตร์ | 0 | +1 | 0 | +1 | +1 | +3 | .60 | ปรับชื่อจาก ยุทธศาสตร์ เป็นกลยุทธ์ | |
| 4 | ความยืดหยุ่นผ่อนปรน | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | +4 | .80 | | |
| 5 | ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ | -1 | +1 | 1 | +1 | 1 | +3 | .60 | ปรับเพิ่มนิยามให้ ชัดเจน | |

| สมรรถนะ ที่ | ชื่อสมรรถนะ | ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | รวม | ค่าเฉลี่ย/ IOC | คำแนะนำในการ แก้ไขปรับปรุง | หมายเหตุ |
|----------------|--|-------------------------|------------|------------|------------|------------|-----|-------------------|-------------------------------|----------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | | |
| | ด้านที่ 5 สมรรถนะด้าน เทคนิค หรือสมรรถนะตาม ภารกิจงาน | | | | | | | | | |
| 1 | การกระจายอำนาจและ การมอบอำนาจ | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | +4 | .80 | | |
| 2 | การควบคุมงานและ การสั่งการ | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | +4 | .80 | | |
| 3 | การบริหารคนและพัฒนาคน | -1 | +1 | +1 | +1 | +1 | +3 | .60 | | |
| 4 | การเชี่ยวชาญในการบริหาร ทรัพยากรในองค์กร | 0 | +1 | 1 | +1 | 1 | +4 | .80 | ปรับนิยามให้ ชัดเจน | |
| 5 | ความรอบรู้ในระบบงาน โครงสร้างและภารกิจหน้าที่ ขององค์กร | 0 | +1 | 0 | +1 | +1 | +3 | .60 | | |



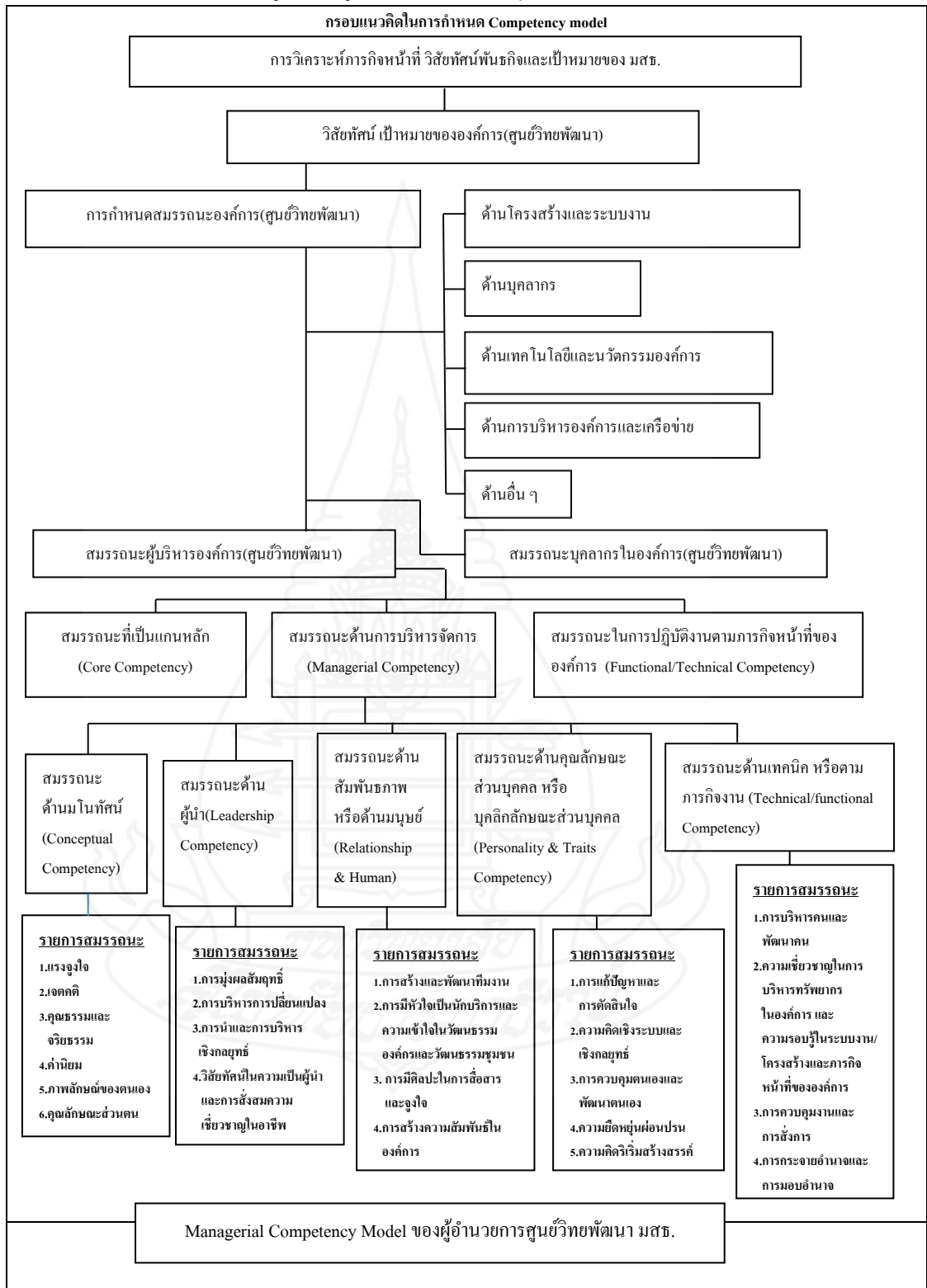
ภาคผนวก จ

การกำหนดรูปแบบสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency Model)

ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มสธ.

ตามความประสงค์ของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์วิทยพัฒนา

แผนภูมิการกำหนดรูปแบบสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency model)
 ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยอุทัยธานี



แผนภาพแสดงการกำหนดรูปแบบสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency Model) ของผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มสธ. ตามความประสงค์ของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์วิทยพัฒนา

ประวัติผู้วิจัย

| | |
|------------------|--|
| ชื่อ | สุประวีณ์ อิศระมโนรส |
| วัน เดือน ปีเกิด | 27 มีนาคม 2513 |
| สถานที่เกิด | อำเภอบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร |
| ประวัติการศึกษา | ศิลปศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏธนบุรี 2538 |
| สถานที่ทำงาน | มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นนทบุรี |
| ตำแหน่ง | บุคลากรชำนาญการ |

