

# ส มรรถนะผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

## Managerial

## Competency

5

วิสัยทัศน์

5

ความเป็นผู้นำ

5

การวางแผน

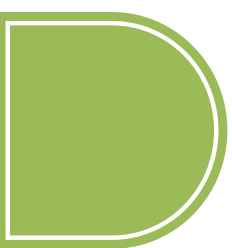
5

การบริหารจัดการ

5

การแก้ไขปัญหา

การจัดทำสมรรถนะผู้บริหาร  
(Managerial Competency)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



โดย

คณะกรรมการจัดทำสมรรถนะ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

# คำนำ

จากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ได้เห็นชอบกับ แผนงานปฏิรูประบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยน ระบบบริหารบุคคล ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. จึงได้ดำเนินการปรับปรุงระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐ เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้ใช้บริการ เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการ ปรับคุณภาพข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่าง สมฤทธิ์ผล โดยระบบบำนาญตำแหน่งที่ปรับใหม่ได้นำสมรรถนะมาใช้ในการ บริหารผลงานข้าราชการ โดยถือเป็นผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ ในขณะที่เดียวกันก็ยังนำไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ เช่น การสรรหา การพัฒนา และการบริหารผลงานอีกด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเห็นความสำคัญและความจำเป็นใน การที่จะพัฒนาคุณภาพและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในมหาวิทยาลัย เพื่อให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงได้ดำเนินการจัดประชุมระดม สมอบุคลากรของมหาวิทยาลัยและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดทำสมรรถนะ จากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 เพื่อทบทวนและกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะ ผู้บริหาร ให้มีความสอดคล้องกับแผนการปฏิรูประบบบำนาญตำแหน่งของรัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ใคร่ขอขอบคุณทีมวิทยากรจากมหาวิทยาลัย แม่โจ้ รองศาสตราจารย์เพ็ญรัตน์ หงส์วิทยากร และดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล ที่ปรึกษาทีมสมรรถนะ ดร.ทองม้วน นาเสงี่ยม ตลอดจนทีมงานสมรรถนะ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยให้ เอกสารชุดนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คณะผู้จัดทำ  
2554

# สารบัญ

## หน้า

คำนำ (ก)

สารบัญ (ข)

ความหมายของสมรรถนะผู้บริหาร 1  
กระบวนการจัดทำสมรรถนะผู้บริหาร 2

สมรรถนะผู้บริหาร 3  
คำจำกัดความ และค่าระดับมาตรฐาน 6

วิสัยทัศน์ 7

ความเป็นผู้นำ 8

การวางแผน 9

การบริหารจัดการ 10

การแก้ปัญหา 11

ภาคผนวก 12

คำสั่งคณะกรรมการจัดทำสมรรถนะ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 13

คณะผู้จัดทำ 16

ข

# สมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สมรรถนะผู้บริหาร

คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถ  
ของผู้บริหาร

สมรรถนะผู้บริหาร

เป็นสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร  
ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปจนถึง  
ระดับอธิการบดี โดยพิจารณาสมรรถนะ  
หรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

1

# กระบวนการจัดทำ สมรรถนะผู้บริหาร

2

# กาจัดทำสมรรถนะผู้บริหาร

## มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ในการกำหนดสมรรถนะผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม คณะกรรมการจัดทำสมรรถนะ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ร่วมดำเนินการกับ ดร.ทองม้วน นาเสงี่ยม (ที่ปรึกษาทีมสมรรถนะ) ทำการสร้างแบบสอบถาม เรื่อง การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้เลือกกำหนดสมรรถนะ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ในคราวประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแสดงความคิดเห็น ได้ข้อสรุปสมรรถนะผู้บริหาร 5 ด้าน และกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละตัวให้มีรายละเอียดครบถ้วน ถูกต้อง กำหนดชื่อ คำจำกัดความ กำหนดการจัดระดับ และกำหนดพฤติกรรม ในแต่ละระดับ โดยมีเกณฑ์ในการกำหนดระดับ และคำอธิบายนั้นใช้เกณฑ์ที่ว่าในแต่ละระดับมีลักษณะสำคัญแฝงอยู่เช่นเดียวกันกับการจัดทำสมรรถนะหลัก

# ๔ สมรรถนะผู้บริหาร

4



# ส

## สมรรถนะผู้บริหาร

### มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

- 1) วิสัยทัศน์
- 2) ความเป็นผู้นำ
- 3) การวางแผน
- 4) การบริหารจัดการ
- 5) การแก้ไขปัญหา

คำจำกัดความ

และค่าระดับมาตรฐาน

6

# วิสัยทัศน์

## 1. วิสัยทัศน์ (Visioning)

### คำจำกัดความ

ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และโน้มน้าวให้นำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	นำพาให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
L4	สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
L3	นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และนำไปปรับใช้กับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ประจักษ์
L2	มีวิสัยทัศน์และยังไม่มี การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม
L1	รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร
L0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

# ความเป็นผู้นำ

## 2. ความเป็นผู้นำ (Leadership)

### คำจำกัดความ

ความสามารถหรือความตั้งใจในการเป็นผู้นำของกลุ่ม ปกครอง รวมถึงกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	นำพาหน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวของมหาวิทยาลัย
L4	ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา
L3	ให้การดูแล เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา และชื่อเสียงขององค์กร
L2	ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
L1	เป็นผู้นำในการทำงานกำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน และใช้อำนาจอย่างยุติธรรม
L0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

# การวางแผน

## 3. การวางแผน (Planning)

### คำจำกัดความ

การนำวิสัยทัศน์มาแปลงสู่การปฏิบัติ การกำหนดแผนงาน ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ งบประมาณ การประเมินผล และรายละเอียดขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	5 นำวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมาแปลงสู่แผน ยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ผลดีและบรรลุ วัตถุประสงค์
L4	5 สอนและถ่ายทอดทักษะในการจัดทำแผนไปสู่ผู้อื่น จนการดำเนินงานของหน่วยงานประสบความสำเร็จ
L3	5 มีการจัดทำเอกสารคู่มือ เพื่อพัฒนาและปรับปรุง การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
L2	5 มีความสามารถในการวางแผน วิเคราะห์ กำหนด ขั้นตอนการทำงานและปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
L1	5 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน แต่ยังไม่ปฏิบัติไม่ได้
L0	5 ไม่มีทักษะดังกล่าว

# การบริหารจัดการ

## 4. การบริหารจัดการ (Management)

### คำจำกัดความ

มีความรอบรู้ สามารถใช้ศาสตร์ ศิลป์ และหลักวิชาการที่ทันสมัย และหลากหลายในการบริหารจัดการ รวมถึงภาวะผู้นำ การสั่งการ การมอบหมายงาน การสอนงาน การสร้างทีมงาน การประสานงาน การจูงใจ และการมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	5 คิดหรือพัฒนาระบบการบริหารใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรือเป็นผู้บริหารต้นแบบที่นำพามหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
L4	5 แนะนำและถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารจัดการจนผู้อื่นสามารถบริหารงานได้อย่างมืออาชีพ
L3	5 นำหลักบริหารจัดการมาพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ประจักษ์
L2	5 มีความรู้และสามารถปฏิบัติตามหลักบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี
L1	5 มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ แต่ยังไม่ปฏิบัติตาม
L0	5 ไม่มีความรู้ดังกล่าว

# การแก้ปัญหา

## 5. การแก้ปัญหา (Trouble Shooting)

### คำจำกัดความ

กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา แยกความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกันและแตกต่างกัน เพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ให้วิธีการแก้ไขปัญหาแก่บุคคลและองค์กร

ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	5 สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในองค์กรให้สามารถรับมือกับปัญหาและความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกได้
L4	5 สามารถแก้ไขปัญหาและแปลงความเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอกไปสู่การปฏิบัติและสร้างโอกาสให้กับหน่วยงาน
L3	5 มีการคาดการณ์และลงมือกระทำการเพื่อหลีกเลี่ยงป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
L2	5 มีการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี
L1	5 มีการแก้ปัญหาเป็นครั้งคราว
L0	5 ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

# ภาคผนวก

12



# คำสั่งคณะกรรมการ จัดทำสมรรถนะ

13

# คำสั่งคณะกรรมการจัดทำสมรรถนะ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ ๑๘๓๒/๒๕๕๓

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำสมรรถนะ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตามที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ และในการตามตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” นั้นจะต้องมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะงาน รวมถึงจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน เพื่อการพัฒนาของบุคลากร ที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลักมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน ดังนี้

- |  |                  |
|--|------------------|
| ๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิทธิชัย บุญหมั่น | ประธานกรรมการ    |
| ๒. นางจันทน์ จารุโณปถัมภ์              | รองประธานกรรมการ |
| ๓. อาจารย์พวงผกา คุณาสีทธิ             | รองประธานกรรมการ |
| ๔. นายเมธี กลมดวง                      | กรรมการ          |
| ๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กาญจนา คำสมบัติ   | กรรมการ          |
| ๖. อาจารย์ ดร.นลินรัตน์ อภิชาติ        | กรรมการ          |
| ๗. อาจารย์ประภาพร สุภคร์ยวรพงศ์        | กรรมการ          |
| ๘. อาจารย์ ดร.กชชมน วงศ์คำ             | กรรมการ          |
| ๙. อาจารย์สุนันทา กลิ่นถาวร            | กรรมการ          |
| ๑๐. อาจารย์พัชระ นาแสงี่ยม             | กรรมการ          |
| ๑๑. อาจารย์อนรรฆมณี โทศสวัสดิ์         | กรรมการ          |
| ๑๒. อาจารย์ประภากร ศรีสว่างวงศ์        | กรรมการ          |
| ๑๓. อาจารย์เฉลิมเกียรติ ถิอาสนา        | กรรมการ          |
| ๑๔. อาจารย์ชัชฌา ชื่นงาม               | กรรมการ          |
| ๑๕. อาจารย์กิตติพงษ์ ชินสุข            | กรรมการ          |

- ๑๖. อาจารย์คุษฎี เทียบารมี กรรมการ
- ๑๗. อาจารย์นัฐวรรณ อยู่สำราญ กรรมการ
- ๑๘. อาจารย์นุจรินทร์ พงศ์พันธ์ กรรมการ
- ๑๙. นายพนมพร บำรุงบุญ กรรมการ
- ๒๐. นายประยงค์ จำปาศรี กรรมการ
- ๒๑. นายอนุชา ลาวงค์ กรรมการ
- ๒๒. นางสาวดวงจันทร์ น้อยจันทวงษ์ กรรมการ
- ๒๓. นางรติกร ทองเทพ กรรมการ
- ๒๔. นายเสถียร ภูมิแค้น กรรมการ
- ๒๕. นายนิววัฒน์ พิพิธดิถ กรรมการ
- ๒๖. นางสาวศศิประภา รังษา กรรมการ
- ๒๗. นางสาวอาภากร ชนินทรานุกูล กรรมการ
- ๒๘. นางสาวดวงวรรณ ประวีร์รัตน์ กรรมการ และเลขานุการ
- ๒๙. นางสาวเสาวนีย์ ศรีวิธา กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

- หน้าที่ ๑. วิเคราะห์และจัดทำสมรรถนะหลัก (Core competency) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามสมรรถนะ  
 ผู้บริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)
- ๒. จัดทำคำจำกัดความ ระดับความสามารถ และค่ามาตรฐานของสมรรถนะ
  - ๓. จัดเทียบและทบทวนสมรรถนะหลักบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ของทุกสายงาน  
 และระดับตำแหน่งในสังกัด
  - ๔. ออกแบบประเมินสมรรถนะและจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ  
 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
  - ๕. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายและเกี่ยวข้องกับการจัดทำสมรรถนะ  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ทั้งนี้ขอให้กรรมการทุกท่านที่ได้รับการแต่งตั้ง ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังและ  
 ความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยฯ

ตั้ง ณ วันที่ ๖ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๓



(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ นุศรี)  
 อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

# คณะผู้จัดทำ

16

# ผู้จัดทำ

## ที่ปรึกษา

ผศ.สิทธิชัย บุษหมั่น รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพ  
ดร.ทองม้วน นาเสงี่ยม ที่ปรึกษาทีมสมรรถนะ

## รวบรวม/วิเคราะห์ข้อมูล

คณะกรรมการจัดทำสมรรถนะ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

## เรียบเรียง

นางสาวรตวรรณ ประวิรัตน์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

## ออกแบบปกและรูปเล่ม

นางสาวรตวรรณ ประวิรัตน์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

## หน่วยงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
80 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000  
โทรศัพท์ 0-4372-2118-9, 0-4371-3080-9  
โทรสาร 0-4372-2117  
เว็บไซต์ [www.rmu.ac.th](http://www.rmu.ac.th)



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
80 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000  
โทรศัพท์ 0-4372-2118-9  
โทรสาร 0-4372-2117  
เว็บไซต์ [www.rmu.ac.th](http://www.rmu.ac.th)

