

**คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะทางการบริหาร**

**(Managerial Competency)**

**การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)**

**คำจำกัดความ** ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานของส่วนงาน ให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถาบัน รวมทั้งความสามารถในการผลักดันและกระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นทำงานให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถาบัน

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ระดับสมรรถนะ** | **คำจำกัดความ** | **บทบาทสมรรถนะขั้นต่ำ** | |
| **ตำแหน่ง**  **วิชาการ** | **ตำแหน่ง**  **สนับสนุนวิชาการ** |
| **ระดับที่ 0** | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน |  | |
| **ระดับที่ 1** | * สื่อสารองค์กร ให้ผู้อื่นเข้าใจบทบาทหน้าที่ของงานที่ปฏิบัติ * เชื่อมโยงงานเข้ากับบริบทของส่วนงานหรือสถาบัน |  | รองผู้อำนวยการส่วน / รองผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 2** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1   * เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนงานหรือสถาบัน | ประธานสาขาวิชา / หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้าศูนย์ | หัวหน้าศูนย์ |
| **ระดับที่ 3** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2   * สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่วิสัยทัศน์โดยสื่อสารให้บุคลากรทราบ * แสวงหาข้อมูลเพื่อนำมาใช้เป้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนงาน | ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / ผู้ช่วยส่วนงานอื่น | ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานอื่น / ผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 4** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3   * ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของส่วนงานหรือสถาบัน | ผู้ช่วยอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น | รองหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น / หัวหน้าสำนักงานสภาสถาบัน |
| **ระดับที่ 5** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4   * คิดนอกกรอบ นำเสนอแนวคิดใหม่เพื่อใช้กำหนดนโยบาย * กำหนดทิศทาง และเป้าหมายที่สอดคล้องกับบริบทของประเทศและประชาคมโลก | รองอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานวิชาการ / หัวหน้าส่วนงานอื่น | หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานอื่น |

**การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making)**

**คำจำกัดความ** รู้ถึงปัญหา สาเหตุ และที่มาของปัญหา โดยสามารถวิเคราะห์ แยกแยะ ระบุประเด็นปัญหา และดำเนินการหาข้อสรุป เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ระดับสมรรถนะ** | **คำจำกัดความ** | **บทบาทสมรรถนะขั้นต่ำ** | |
| **ตำแหน่ง**  **วิชาการ** | **ตำแหน่ง**  **สนับสนุนวิชาการ** |
| **ระดับที่ 0** | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน |  | |
| **ระดับที่ 1** | * สามารถเข้าใจสาเหตุของปัญหาและผลกระทบเพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา * จัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม * สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานและตัดสินใจตามแนวทางที่กำหนดไว้บนพื้นฐานข้อมูลที่มีอยู่ |  | รองผู้อำนวยการส่วน / รองผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 2** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1   * สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์และข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์สนับสนุนการตัดสินใจ * เสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ | ประธานสาขาวิชา / หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้าศูนย์ | หัวหน้าศูนย์ |
| **ระดับที่ 3** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2   * กำหนดแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน * เสริมสร้าง สนับสนุนให้บุคลากรของส่วนงานสามารถแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ * ช่วยเหลือผู้อื่นแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน | ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / ผู้ช่วยส่วนงานอื่น | ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานอื่น / ผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 4** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3   * สามารถคาดการณ์ปัญหาหน้างานและหาแนวทางในการป้องกัน แก้ไขปัญหา โดยการวิเคราะห์สาเหตุ กำหนดทางเลือก และตัดสินใจได้เป็นอย่างดี * สามารถแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนยุ่งยาก รวมถึงการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่เหมาะสม * สามารถประเมินประสิทธิภาพของแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหา | ผู้ช่วยอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น | รองหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น / หัวหน้าสำนักงานสภาสถาบัน |
| **ระดับที่ 5** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4   * สามารถกำหนดกลยุทธ์และแนวทางเลือกในการเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้น * สามารถคาดคะเนแนวโน้มของปัญหาระดับองค์กรได้ * สนับสนุนบรรยากาศในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ * ให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นให้สามารถแก้ไขปัญหาให้ประสบผลสำเร็จด้วยตนเอง | รองอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานวิชาการ / หัวหน้าส่วนงานอื่น | หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานอื่น |

**ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Management)**

**คำจำกัดความ** ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันสมาชิกในองคืกรให้เกิดความต้องการปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ระดับสมรรถนะ** | **คำจำกัดความ** | **บทบาทสมรรถนะขั้นต่ำ** | |
| **ตำแหน่ง**  **วิชาการ** | **ตำแหน่ง**  **สนับสนุนวิชาการ** |
| **ระดับที่ 0** | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน |  | |
| **ระดับที่ 1** | * เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน * เข้าใจความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน * สามารถปรับพฤติกรรมให้เข้ากับการปรับเปลี่ยนนั้นได้ |  | รองผู้อำนวยการส่วน / รองผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 2** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1   * ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยน * สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร * เสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนมีประสิทธิภาพ | ประธานสาขาวิชา / หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้าศูนย์ | หัวหน้าศูนย์ |
| **ระดับที่ 3** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2   * กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยน * ทำให้เห็นชัดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น เปลี่ยนและดีอย่างไร | ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / ผู้ช่วยส่วนงานอื่น | ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานอื่น / ผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 4** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3   * สามารถวางแผนการปรับเปลี่ยนได้อย่างเป็นระบบ * เตรียมแผนสำหรับติดตามการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่อง | ผู้ช่วยอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น | รองหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น / หัวหน้าสำนักงานสภาสถาบัน |
| **ระดับที่ 5** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4   * ผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนองคืกรสุ่ความสำเร็จ * สร้างขวัย กำลังใจ ความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยวิธีที่เหมาะสม | รองอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานวิชาการ / หัวหน้าส่วนงานอื่น | หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานอื่น |

**การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)**

**คำจำกัดความ** ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การลดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็ง การแปรวิกฤตเป็นโอกาส และการคิดเพื่อให้ได้รับชัยชนะในทุกสถานการณ์

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ระดับสมรรถนะ** | **คำจำกัดความ** | **บทบาทสมรรถนะขั้นต่ำ** | |
| **ตำแหน่ง**  **วิชาการ** | **ตำแหน่ง**  **สนับสนุนวิชาการ** |
| **ระดับที่ 0** | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน |  | |
| **ระดับที่ 1** | * เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ของส่วนงานและสถาบัน * สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของส่วนงานได้ |  | รองผู้อำนวยการส่วน / รองผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 2** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1   * ประยุกต์ใช้ประสบการณ์มาช่วยกำหนดกลยุทธ์ของส่วนงานให้สอดคล้องกับสถาบันได้ | ประธานสาขาวิชา / หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้าศูนย์ | หัวหน้าศูนย์ |
| **ระดับที่ 3** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2   * คิดโครงการหรือแผนงานที่เป็นประโยชน์ระยะยาวต่อส่วนงานหรือสถาบัน | ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / ผู้ช่วยส่วนงานอื่น | ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานอื่น / ผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 4** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3   * คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานของส่วนงานหรือสถาบัน ที่ช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนา | ผู้ช่วยอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น | รองหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น / หัวหน้าสำนักงานสภาสถาบัน |
| **ระดับที่ 5** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4   * สร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในสถาบัน * คิดและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรในภาพรวม | รองอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานวิชาการ / หัวหน้าส่วนงานอื่น | หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานอื่น |

**การควบคุมตนเอง (Self Control)**

**คำจำกัดความ** การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกยั่วยุ หรือเผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ระดับสมรรถนะ** | **คำจำกัดความ** | **บทบาทสมรรถนะขั้นต่ำ** | |
| **ตำแหน่ง**  **วิชาการ** | **ตำแหน่ง**  **สนับสนุนวิชาการ** |
| **ระดับที่ 0** | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน |  | |
| **ระดับที่ 1** | * ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพ หรือไม่เหมาะสมต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา * อดกลั้นไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น |  | รองผู้อำนวยการส่วน / รองผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 2** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1   * หลีกเลี่ยงหรือเบี่ยงเบนสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์ | ประธานสาขาวิชา / หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้าศูนย์ | หัวหน้าศูนย์ |
| **ระดับที่ 3** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2   * มีพฤติกรรมตอบโต้อย่างสงบและสร้างสรรค์ แม้จะถูกยั่วยุจากฝ่ายตรงข้าม | ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / ผู้ช่วยส่วนงานอื่น | ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานอื่น / ผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 4** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3   * ปฏิบัติงานหรือตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ในสภาวะความกดดันต่อเนื่อง * สามารถจัดการความเครียดหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความรุนแรงทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | ผู้ช่วยอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น | รองหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น / หัวหน้าสำนักงานสภาสถาบัน |
| **ระดับที่ 5** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4   * ละวางอารมณ์ความรุนแรงทั้งปวง โดยพยายามทำความเข้าใจต้นเหตุ เข้าใจสถานการณ์ ตลอดจนบริบทแวดล้อมต่างๆ | รองอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานวิชาการ / หัวหน้าส่วนงานอื่น | หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานอื่น |

**การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)**

**คำจำกัดความ** ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น โดยมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้ เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ระดับสมรรถนะ** | **คำจำกัดความ** | **บทบาทสมรรถนะขั้นต่ำ** | |
| **ตำแหน่ง**  **วิชาการ** | **ตำแหน่ง**  **สนับสนุนวิชาการ** |
| **ระดับที่ 0** | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน |  | |
| **ระดับที่ 1** | * รับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง * นำเสนอทางแก้ปัญหา |  | รองผู้อำนวยการส่วน / รองผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 2** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1   * เข้าใจข้อดีและข้อด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา | ประธานสาขาวิชา / หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้าศูนย์ | หัวหน้าศูนย์ |
| **ระดับที่ 3** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2   * ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงออกถึงศักยภาพด้านดีเพื่อเสริมความมั่นใจในการปฏิบัติงาน | ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / ผู้ช่วยส่วนงานอื่น | ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานอื่น / ผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 4** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3   * มอบหมายงานประจำ ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็น คำชี้แนะและการสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จ * ช่วยปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา | ผู้ช่วยอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น | รองหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น / หัวหน้าสำนักงานสภาสถาบัน |
| **ระดับที่ 5** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4   * สนับสนุนส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ให้อำนาจและมีการสอนงานกันเอง เพื่อพัฒนางานร่วมกันของบุคลากรในส่วนงานหรือสถาบัน | รองอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานวิชาการ / หัวหน้าส่วนงานอื่น | หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานอื่น |

**การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)**

**คำจำกัดความ** การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ระดับสมรรถนะ** | **คำจำกัดความ** | **บทบาทสมรรถนะขั้นต่ำ** | |
| **ตำแหน่ง**  **วิชาการ** | **ตำแหน่ง**  **สนับสนุนวิชาการ** |
| **ระดับที่ 0** | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน |  | |
| **ระดับที่ 1** | * สามารถระบุประเด็นปัญหาและการแก้ไขปัญหาในงานได้ * ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ และสามัญสำนึกในการปฏิบัติงาน |  | รองผู้อำนวยการส่วน / รองผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 2** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1   * ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน | ประธานสาขาวิชา / หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้าศูนย์ | หัวหน้าศูนย์ |
| **ระดับที่ 3** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2   * ประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี ในการพิจารณาสถานการณ์ปัจจุบัน * ระบุประเด็นปัญหางานได้อย่างลึกซึ้ง | ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / ผู้ช่วยส่วนงานอื่น | ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานอื่น / ผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 4** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3   * สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน * อธิบายเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้ผู้อื่นเข้าใจได้ | ผู้ช่วยอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น | รองหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น / หัวหน้าสำนักงานสภาสถาบัน |
| **ระดับที่ 5** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4   * คิดนอกกรอบ พิจารณาสิ่งต่างๆ ด้วยมุมมองที่แตกต่าง อันนำไปสู่การประดิษฐ์คิดค้น การสร้างสรรค์ หรือการนำรูปแบบ วิธี ตลอดจนองค์ความรู้ มาใช้เพื่อประโยชน์ต่องานและสถาบัน | รองอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานวิชาการ / หัวหน้าส่วนงานอื่น | หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานอื่น |

**การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)**

**คำจำกัดความ** ความตั้งใจและส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าการปฏิบัติไปตามหน้าที่

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ระดับสมรรถนะ** | **คำจำกัดความ** | **บทบาทสมรรถนะขั้นต่ำ** | |
| **ตำแหน่ง**  **วิชาการ** | **ตำแหน่ง**  **สนับสนุนวิชาการ** |
| **ระดับที่ 0** | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน |  | |
| **ระดับที่ 1** | * แสวงหาโอกาสพัฒนาตนเอง * สนับสนุนหรือชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาความรู้ หรือศักยภาพ |  | รองผู้อำนวยการส่วน / รองผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 2** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1   * สอนงาน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและให้เหตุผลประกอบการสอนหรือแนะนำ พร้อมทั้งตรวจสอบว่าผู้รับการสอนมีความเข้าใจ | ประธานสาขาวิชา / หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้าศูนย์ | หัวหน้าศูนย์ |
| **ระดับที่ 3** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2   * ให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการเรียนรู้ และพัฒนาผลการปฏิบัตินอกเหนือไปจากวิธีปฏิบัติตามปกติ | ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / ผู้ช่วยส่วนงานอื่น | ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานอื่น / ผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 4** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3   * ให้คำติชมผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง * ตระหนักถึงความสำคัญของพลังศักยภาพคนในการพัฒนาสถาบัน | ผู้ช่วยอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น | รองหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น / หัวหน้าสำนักงานสภาสถาบัน |
| **ระดับที่ 5** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4   * มอบหมายงานที่เหมาะสม มีประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา * ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม โดยรณรงค์ ส่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในส่วนงานของตนอย่างเป็นระบบ | รองอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานวิชาการ / หัวหน้าส่วนงานอื่น | หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานอื่น |

**การดำเนินการเชิงรุก (Reactiveness)**

**คำจำกัดความ** การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ระดับสมรรถนะ** | **คำจำกัดความ** | **บทบาทสมรรถนะขั้นต่ำ** | |
| **ตำแหน่ง**  **วิชาการ** | **ตำแหน่ง**  **สนับสนุนวิชาการ** |
| **ระดับที่ 0** | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน |  | |
| **ระดับที่ 1** | * เล็กเห็นปัญหา อุปสรรคและลงมือหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า |  | รองผู้อำนวยการส่วน / รองผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 2** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1   * รู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค * เปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา | ประธานสาขาวิชา / หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้าศูนย์ | หัวหน้าศูนย์ |
| **ระดับที่ 3** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2   * คาดการณ์ เตรียมการล่วงหน้าและลงมือทำ เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหา | ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / ผู้ช่วยส่วนงานอื่น | ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานอื่น / ผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 4** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3   * คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต | ผู้ช่วยอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น | รองหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น / หัวหน้าสำนักงานสภาสถาบัน |
| **ระดับที่ 5** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4   * สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในส่วนงาน * กระตุ้นให้ผู้อื่นเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัยหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว | รองอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานวิชาการ / หัวหน้าส่วนงานอื่น | หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานอื่น |

**ศิลปการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)**

**คำจำกัดความ** ความตั้งใจที่จะสื่อสารด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูง หว่านล้อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ระดับสมรรถนะ** | **คำจำกัดความ** | **บทบาทสมรรถนะขั้นต่ำ** | |
| **ตำแหน่ง**  **วิชาการ** | **ตำแหน่ง**  **สนับสนุนวิชาการ** |
| **ระดับที่ 0** | ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน |  | |
| **ระดับที่ 1** | * นำเสนอความเห็นอย่างตรงไปตรงมา |  | รองผู้อำนวยการส่วน / รองผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 2** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1   * มีความพยายามในการจูงใจ ด้วยหลักเหตุผล และข้อมูลประกอบ | ประธานสาขาวิชา / หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้าศูนย์ | หัวหน้าศูนย์ |
| **ระดับที่ 3** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2   * สามารถประยุก์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการสื่อสารจูงใจ | ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / ผู้ช่วยส่วนงานอื่น | ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานอื่น / ผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักงาน |
| **ระดับที่ 4** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3   * ให้คำปรึกษาหรือแนะนำในการสื่อสารจูงใจ | ผู้ช่วยอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานวิชาการ / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น | รองหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / รองหัวหน้าส่วนงานอื่น / หัวหน้าสำนักงานสภาสถาบัน |
| **ระดับที่ 5** | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4   * ให้ผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ มาช่วยในการสื่อสารจูงใจ * สร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนหรือกลุ่มแนวร่วม เพื่อช่วยสนับสนุนผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล | รองอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานวิชาการ / หัวหน้าส่วนงานอื่น | หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี / หัวหน้าส่วนงานอื่น |