



ที่ ศธ ๐๕๐๙(๒)/ว ๖ ๒

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
๓๒๘ ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี
กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐

๒๕ มกราคม ๒๕๕๔

เรื่อง แนวทางการกำหนดสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

เรียน (แจ้งท้ายสำเนา)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. ตัวอย่างสมรรถนะสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
๒. ตัวอย่างการกำหนดสมรรถนะของประเภทตำแหน่งต่างๆ
๓. คำอธิบายรายละเอียดของสมรรถนะ
๔. ตัวอย่างการกำหนดความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.อ.กำหนด ได้กำหนดเรื่อง สมรรถนะ ความรู้
ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาไว้

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ
ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๔(๓) แห่งพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ก.พ.อ. จึงกำหนดแนวทางการ
กำหนดสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่ง
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางดำเนินการ
ดังนี้

๑. สมรรถนะ ประกอบด้วย

๑.๑ สมรรถนะหลัก

หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรทุกตำแหน่ง ซึ่ง
สถาบันอุดมศึกษากำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันในองค์กร

๑.๒ สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานหรือ
ตำแหน่ง เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และส่งเสริมให้
สามารถปฏิบัติงานภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

๑.๓ สมรรถนะทางการบริหาร

หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่งประเภทผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางการบริหารให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. ให้สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดรายละเอียดและระดับของสมรรถนะที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งและระดับตำแหน่ง โดยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา และพันธกิจของสภาสถาบันอุดมศึกษา

ทั้งนี้ การกำหนดระดับที่คาดหวังของสมรรถนะดังกล่าวและพฤติกรรมบ่งชี้หรือตัวอย่างพฤติกรรม ให้กำหนดตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งและระดับตำแหน่ง

๓. ให้สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดระดับของความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของแต่ละสายงานและระดับตำแหน่งตามความเหมาะสม

๔. ให้สถาบันอุดมศึกษารายงานการดำเนินงานเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งและระดับตำแหน่งตามข้อ ๒ ให้ ก.พ.อ.ทราบ เพื่อการติดตามผลการดำเนินงาน ภายในเดือนกันยายน ๒๕๕๔

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์จักร์ คำจร ดิษฐ์)

รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

กลุ่มมาตรฐานการบริหารงานบุคคล

โทร. ๐ ๒๖๑๐ ๕๓๒๕

โทรสาร. ๐ ๒๓๕๔ ๕๕๔๘

(ตัวอย่าง)

สมรรถนะสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

สมรรถนะหลัก ได้แก่

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
๒. บริการที่ดี (Service Mind)
๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)
๕. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

(ควรกำหนดสมรรถนะหลักให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา และพันธกิจของ
สถาบันอุดมศึกษา อย่างน้อย ๓-๕ ด้าน)

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

๑. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
๒. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
๓. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)
๔. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
๕. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
๖. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
๗. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
๘. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
๙. การดำเนินการเชิงรุก (Proactive ness)
๑๐. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)
๑๑. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
๑๒. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
๑๓. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
๑๔. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
๑๕. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)
๑๖. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)

(ควรกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ
และระดับตำแหน่ง อย่างน้อย ๔-๖ ด้าน)

สมรรถนะทางการบริหาร

๑. สภาวะผู้นำ (Leadership)
 ๒. วิสัยทัศน์ (Visioning)
 ๓. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
 ๔. ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
 ๕. การควบคุมตนเอง (Self Control)
 ๖. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)
- (ควรกำหนดสมรรถนะทางการบริหารให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ อย่างน้อย ๕ ด้าน)

(ตัวอย่าง)

การกำหนดระดับสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง

ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

.....

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

๑. สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในประเภทตำแหน่งต่าง ๆ มีดังนี้

๑.๑ ตำแหน่งประเภททั่วไป

(๑) ระดับปฏิบัติงานและระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีสมรรถนะ ระดับที่ ๑

(๒) ระดับชำนาญงานพิเศษ กำหนดให้ต้องมีสมรรถนะ ระดับที่ ๒

๑.๒ ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ

(๑) ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมีสมรรถนะ ระดับที่ ๑

(๒) ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมีสมรรถนะ ระดับที่ ๒

(๓) ระดับชำนาญการพิเศษ กำหนดให้ต้องมีสมรรถนะ ระดับที่ ๓

(๔) ระดับเชี่ยวชาญ กำหนดให้ต้องมีสมรรถนะ ระดับที่ ๔

(๕) ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ กำหนดให้ต้องมีสมรรถนะ ระดับที่ ๕ นอกจากนั้นกำหนดให้ต้องมีสมรรถนะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ และศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ระดับที่ ๓ ด้วย

๑.๓ ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

(๑) ระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า กำหนดให้ต้องมีสมรรถนะ ระดับที่ ๓

(๒) ระดับผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือเทียบเท่า กำหนดให้ต้องมีสมรรถนะ ระดับที่ ๔

๒. สมรรถนะทางการบริหารในประเภทตำแหน่งต่าง ๆ มีดังนี้

๒.๑ ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

(๑) ระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า กำหนดให้ต้องมีสมรรถนะ ระดับที่ ๑

(๒) ระดับผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือเทียบเท่ากำหนดให้ต้องมีสมรรถนะ
ระดับที่ ๒

๒.๒ ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ (กรณีปฏิบัติหน้าที่หัวหน้า หน่วยงาน)

(๑) ระดับชำนาญการและระดับชำนาญการพิเศษ กำหนดให้ต้องมีสมรรถนะ ระดับที่ ๑

(๒) ระดับเชี่ยวชาญ กำหนดให้ต้องมีสมรรถนะ ระดับที่ ๒

.....

คำอธิบายรายละเอียดของสมรรถนะ

- - - - -

สมรรถนะหลัก

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีขึ้นหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีขึ้น

- พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง
- พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา
- มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น
- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน
- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา

- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

๒. บริการที่ดี (Service Mind)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

- ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่

ผู้รับบริการ

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ
- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

- ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน

- นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

- เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

- คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ
- เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ
- สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

คำจำกัดความ : ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

- ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน
- พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น
- ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน

- รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน
- รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง

**ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถนำความรู้
วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ**

- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
- สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

**ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และศึกษา พัฒนาตนเองให้มี
ความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง**

- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง
- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

**ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสนับสนุนการทำงานของคน
ในสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ**

- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา
- บริหารจัดการให้สถาบันอุดมศึกษานำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)

คำจำกัดความ : การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : มีความสุจริต

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ
- แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีสัจจะเชื่อถือได้

- รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้
- แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และยึดมั่นในหลักการ

- ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิด และรับผิดชอบ
- เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง

- ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก
- กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

- ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

๕. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

- สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม
- ให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

- สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

- รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และตั้งใจเรียนรู้จากผู้อื่น
- ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อน
ร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ**

- ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ
- ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
- รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ
ให้งานสำเร็จ

**ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติ
ภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ**

- เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
- คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของ
สถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุผล

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

๑. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

คำจำกัดความ : การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผลที่มาที่ไปของกรณีต่างๆได้

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : แยกแยะประเด็นปัญหา หรืองานออกเป็นส่วนย่อย ๆ

- แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ
- วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจความสัมพันธ์ขึ้น

พื้นฐานของปัญหาหรืองาน

- ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้
- ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้
- วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆตามลำดับความสำคัญ หรือความเร่งด่วนได้

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจความสัมพันธ์ที่

ซับซ้อน ของปัญหาหรืองาน

- เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์
- วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถวิเคราะห์ หรือ

วางแผนงานที่ซับซ้อนได้

- เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้
- วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และใช้เทคนิค และรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดแผนงานหรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน หรือ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

- ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ
- ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง
- วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้

๒. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)

คำจำกัดความ : การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับ ประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนะต่าง ๆ จนได้ เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป

- ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และประยุกต์ใช้ประสบการณ์

- ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้
- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิด

ซับซ้อน

- ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือ แก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับ สถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และอธิบายข้อมูล หรือ

สถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย

- สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายและสามารถ เข้าใจได้
- สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้ เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และคิดริเริ่ม สร้างสรรค์องค์

ความรู้ใหม่

- ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการ หรือองค์ความรู้ใหม่ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน

๓. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)

คำจำกัดความ : ความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ หรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น

- สนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนาศักยภาพหรือสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจที่ดี

- แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจหรือทัศนคติที่ดี

- สาธิต หรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตน เพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน
- มุ่งมั่นที่จะสนับสนุน โดยชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาของผู้อื่น

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะที่ ๒ และใส่ใจในการให้เหตุผลประกอบการแนะนำ หรือมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น

- ให้แนวทางพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบ เพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่าสามารถพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้
- ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้หรือประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสดำเนินทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือเสริมสร้างสุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน
- สนับสนุนด้วยอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือวิธีการในภาคปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่าตนสามารถพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุดได้

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และติดตามและให้คำติชมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ติดตามผลการพัฒนาของผู้อื่นรวมทั้งให้คำติชมที่จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะ เพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีของแต่ละบุคคล

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมุ่งเห็นการพัฒนาจากรากของปัญหา หรือความต้องการที่แท้จริง

- พยายามทำความเข้าใจปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น เพื่อให้สามารถจัดทำแนวทางในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้
- ค้นคว้า สร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดี ซึ่งตรงกับปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น

๔. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)

คำจำกัดความ : การกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ การกำกับดูแลนี้ หมายรวมถึงการออกคำสั่งโดยปกติทั่วไปจนถึงการใช้อำนาจตามกฎหมายกับผู้ฝ่าฝืน

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : สั่งให้กระทำการใด ๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

- สั่งให้กระทำการใด ๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- มอบหมายงานในรายละเอียดบางส่วนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนได้ เพื่อให้ตนเองปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ได้มากขึ้น

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และกำหนดขอบเขตข้อจำกัดในการกระทำการใด ๆ

- ปฏิเสธคำขอของผู้อื่น ที่ไม่สมเหตุสมผลหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- กำหนดลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือแนวทางปฏิบัติหน้าที่ราชการไว้เป็นมาตรฐาน
- สร้างเงื่อนไขเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบ

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสั่งให้ปรับมาตรฐาน หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

- กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้แตกต่าง หรือสูงขึ้น
- สั่งให้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และติดตามควบคุมให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

- ติดตาม ควบคุม ตรวจสอบหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามมาตรฐานกฎระเบียบ ข้อบังคับ
- เตือนให้ทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจนถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และดำเนินการในกรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

- ใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาในกรณีที่มีปัญหา หรือมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด กรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

๕. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)

คำจำกัดความ : ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : หาข้อมูลในเบื้องต้น

- ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว
- ถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสืบเสาะค้นหาข้อมูล

- สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน
- สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และแสวงหาข้อมูลเชิงลึก

- ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหา หรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป
- แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้รู้เพิ่มเติม ที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ

- วางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ในช่วงเวลาที่กำหนด
- สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป
- ดำเนินการวิจัย หรือมอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบสืบค้นโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพื่อประกอบการทำวิจัย

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และวางระบบการสืบค้น เพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

- วางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง

๖. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

คำจำกัดความ : การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและให้ความสนใจวัฒนธรรมของผู้อื่น

- ภาควิชาใจในวัฒนธรรมของไทย ขณะที่เห็นคุณค่าและสนใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมของผู้อื่น
 - ยอมรับความต่างทางวัฒนธรรม และไม่ดูถูกวัฒนธรรมอื่นว่าด้อยกว่า
 - ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป
- ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจ รวมทั้งปรับตัวให้

สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่

- เข้าใจมารยาท กาลเทศะ ตลอดจนธรรมเนียมปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง และพยายามปรับตัวให้สอดคล้อง
 - สื่อสารด้วยวิธีการ เนื้อหา และถ้อยคำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้อื่น
- ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจในวัฒนธรรมต่าง ๆ

อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

- เข้าใจบริบท และนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่าง ๆ
- เข้าใจรากฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างอันจะทำให้เข้าใจวิถีคิดของผู้อื่น
- ไม่ตัดสินผู้อื่นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่ต้องพยายามทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสร้างการยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

- สร้างการยอมรับในหมู่ผู้คนต่างวัฒนธรรม เพื่อสัมพันธ์ไมตรีอันดี
- ริเริ่ม และสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างประเทศ หรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และปรับท่าที รวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม

- หาทางระงับข้อพิพาทระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยพยายามประสานและประนีประนอมด้วยความเข้าใจในแต่ละวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง
- ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ท่าที ให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อประสานประโยชน์ระหว่างประเทศหรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน

๗. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง

ความหมายแฝง ความคิดตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร

- เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและ

คำพูด

- เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจความหมายแฝงใน

กิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง

- เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง
- เข้าใจความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย
- สามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อด้วยได้

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็น

คำพูด และความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้

- เข้าใจนัยของพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น
- ใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จัก หรือติดต่oprasannanan

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเข้าใจสาเหตุของพฤติกรรม

ผู้อื่น

- เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหา ตลอดจนถึงที่มาของแรงจูงใจระยะยาวที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้อื่น
- เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น จนสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง

๘. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : เข้าใจโครงสร้างองค์กร

- เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจความสัมพันธ์เชิง

อำนาจที่ไม่เป็นทางการ

- เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร รับรู้ว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจหรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร

- เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
- เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจจะทำได้หรือไม่อาจจะทำให้บรรลุผลได้

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจความสัมพันธ์ของผู้มี

บทบาทสำคัญในองค์กร

- รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเข้าใจสาเหตุพื้นฐานของ

พฤติกรรมองค์กร

- เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนและของภาครัฐโดยรวมตลอดจนปัญหา และโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ
- เข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐและภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็นโอกาส กำหนดจุดยืนและทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมโดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ

๙. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)

คำจำกัดความ : การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ

- เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า
- เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และจัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือ

เหตุวิกฤติ

- ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ
- แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์และรอให้ปัญหาค่อยคลายไปเอง

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น

- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น
- ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง

- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง
- คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว

- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต
- สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

๑๐. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)

คำจำกัดความ : ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงาน และรักษากฎ ระเบียบ

- ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ชัดเจน
- ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน
- ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนด อย่างเคร่งครัด

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และตรวจทานความถูกต้องของ

งานที่ตนรับผิดชอบ

- ตรวจทานงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และดูแลความถูกต้องของงาน

ทั้งของตนและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน

- ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
- ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง
- ตรวจความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการทั้งของตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่
- บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และตรวจสอบความถูกต้อง

รวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ

- ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา
- ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล
- สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วน เพื่อความถูกต้องของงาน

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และพัฒนาระบบการตรวจสอบ

ความถูกต้องของกระบวนการงาน

- พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

๑๑. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

คำจำกัดความ : ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ และการตัดสินใจของตนเองที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : ปฏิบัติงานได้ตามอำนาจหน้าที่โดยไม่ต้องมีการกำกับดูแล

- ปฏิบัติงานได้โดยอาจไม่ต้องมีการกำกับดูแลใกล้ชิด
- ตัดสินใจเองได้ในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และปฏิบัติงานในหน้าที่อย่าง

มั่นใจ

- กล้าตัดสินใจเรื่องที่เห็นว่าถูกต้องแล้วในหน้าที่ แม้จะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้างก็ตาม
- แสดงออกอย่างมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้อยู่ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมั่นใจในความสามารถของตน

- เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้
- แสดงความมั่นใจอย่างเปิดเผยในการตัดสินใจหรือความสามารถของตน

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมั่นใจในการทำงานที่ท้าทาย

- ชอบงานที่ท้าทายความสามารถ
- แสดงความคิดเห็นของตนเมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจ หรือในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเต็มใจทำงานที่ท้าทายมาก

และกล้าแสดงจุดยืนของตน

- เต็มใจและรับอาสาปฏิบัติงานที่ท้าทาย หรือมีความเสี่ยงสูง
- กล้ายืนหยัดเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจ
- กล้าแสดงจุดยืนของตนอย่างตรงไปตรงมาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ

๑๒. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

ระดับที่ ๐: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑: มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

- ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

ระดับที่ ๒: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และยอมรับความจำเป็นที่จะต้อง

ปรับเปลี่ยน

- ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น
- เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่

ระดับที่ ๓: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีวิจรรย์ญาณในการปรับใช้

กฎระเบียบ

- มีวิจรรย์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ระดับที่ ๔: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และปรับเปลี่ยนวิธีการ

ดำเนินงาน

- ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้

- ปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

ระดับที่ ๕: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์

- ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือโครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

- ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือกระบวนการ เป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

๑๓. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)

คำจำกัดความ : ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน

ระดับที่ ๐: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑: นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา

- นำเสนอ ข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมีได้ปรับรูปแบบการนำเสนอตามความสนใจและระดับของผู้ฟัง

การจูงใจ

ระดับที่ ๒: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ

- นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน

ระดับที่ ๓: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และปรับรูปแบบการนำเสนอเพื่อจูงใจ

- ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง
 - คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง
- ระดับที่ ๔: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และใช้ศิลปะการจูงใจ
- วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม
 - ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อสาร นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละราย
 - คาดการณ์และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น

ระดับที่ ๕: แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการจูงใจ

- แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล
- ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยามวลชน ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ

๑๔. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)

คำจำกัดความ : ความซาบซึ้งในอรรถรสและเห็นคุณค่าของงานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ รวมถึงงานศิลปะอื่น ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตนได้

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : ซาบซึ้งในงานศิลปะ

- เห็นคุณค่าในงานศิลปะของชาติและศิลปะอื่นๆ โดยแสดงความรักและหวงแหนในงานศิลปะ
- สนใจที่จะมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ติดตาม หรือสร้างงานศิลปะแขนงต่าง ๆ
- ฝึกฝนเพื่อสร้างความชำนาญในงานศิลปะของตนอย่างสม่ำเสมอ

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจรูปแบบต่าง ๆ ของงานศิลปะ

- แยกแยะความแตกต่างของงานศิลปะรูปแบบต่างๆ และอธิบายให้ผู้อื่นรับรู้ถึงคุณค่าของงานศิลปะเหล่านั้นได้
- เข้าใจรูปแบบและจุดเด่นของงานศิลปะรูปแบบต่างๆ และนำไปใช้ในงานศิลปะของตนได้
- สามารถถ่ายทอดคุณค่าในเชิงศิลปะเพื่อให้เกิดการอนุรักษ์ในวงกว้าง

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประยุกต์ในการสร้างสรรค์

งานศิลปะ

- นำอิทธิพลของงานศิลปะยุคสมัยต่างๆ มาเป็นแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน
- ประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ในงานศิลปะมาใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่

ตนเองและผู้อื่นได้

- ประยุกต์คุณค่าและลักษณะเด่นของงานศิลปะยุคต่างๆ มาใช้ในการรังสรรค์ผลงาน และเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดจิตสำนึกในการอนุรักษ์งานศิลปะ
- นำศาสตร์ทางศิลปะหลายแขนงมาผสมผสาน เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่แตกต่าง

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และรังสรรค์งานศิลปะที่เป็น

เอกลักษณ์เฉพาะตน

- รังสรรค์งานศิลปะที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตนที่เป็นที่ยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นการรังสรรค์งานแนวใหม่ หรืออนุรักษ์ไว้ซึ่งงานศิลปะดั้งเดิม

๑๕. ความผูกพันที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษา (Organizational Commitment)

คำจำกัดความ : จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่

สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา ยึดถือประโยชน์ของ

สถาบันอุดมศึกษาเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา

- เคารพและถือปฏิบัติตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และแสดงความภักดีต่อ

สถาบันอุดมศึกษา

- แสดงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา
- มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่สถาบันอุดมศึกษา

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีส่วนร่วมในการผลักดัน

พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา

- มีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาจนบรรลุเป้าหมาย
- จัดลำดับความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงานเพื่อให้พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุเป้าหมาย

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และยึดถือประโยชน์ของสถาบันอุดมศึกษาเป็นที่ตั้ง

- ยึดถือประโยชน์ของสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของบุคคลหรือความต้องการของตนเอง
- ยืนหยัดในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษา แม้ว่าการตัดสินใจนั้น อาจจะมีผู้ต่อต้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยก็ตาม

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเสียสละเพื่อประโยชน์ของสถาบันอุดมศึกษา

- เสียสละประโยชน์ระยะสั้นของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ระยะยาวของสถาบันอุดมศึกษาโดยรวม
- เสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของสถาบันอุดมศึกษา

๑๖. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)

คำจำกัดความ : สร้างหรือรักษาสัมพันธภาพอันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับการงาน

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับการงาน

- สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับการงานเพื่อประโยชน์ในงาน

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสร้างหรือรักษา

ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับการงานอย่างใกล้ชิด

- สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับการงานอย่างใกล้ชิด
- เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสร้างหรือรักษาการติดต่อ

สัมพันธ์ทางสังคม

- ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับการงาน
- เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสร้างหรือรักษา

ความสัมพันธ์อันมิตร

- สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวมากขึ้น

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และรักษาความสัมพันธ์อันมิตร

ในระยะยาว

- รักษาความสัมพันธ์อันมิตรไว้ได้อย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตาม แต่ยังมีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์ในงานได้อีกในอนาคต

สมรรถนะทางการบริหาร

๑. สภาวะผู้นำ (Leadership)

คำจำกัดความ : ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไป

โดยตลอด

- ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้
- แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ
- อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเป็นผู้ดำเนินการทำงานของ

กลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม

- ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น
- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้การดูแลและช่วยเหลือ

ทีมงาน

- เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน
- ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา
- จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ

- กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น
- ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร

- สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง
- เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

๒. วิสัยทัศน์ (Visioning)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร

- รู้ เข้าใจ และสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจ

วิสัยทัศน์ขององค์กร

- อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาได้
- แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และ สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจ

ที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

- โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์
- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และกำหนดนโยบายให้

สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา

- ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกำหนดวิสัยทัศน์ของ

สถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ

- กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ
- คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

๓. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

คำจำกัดความ : ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาได้

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร

- เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและสถาบันอุดมศึกษาว่าสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร
- สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และนำประสบการณ์มา

ประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้

- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้
- ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และนำทฤษฎีหรือแนวคิด

ซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

- ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ
- ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และ กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

- ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐหรือสถาบันอุดมศึกษา
- คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ

- ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม
- ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

๔. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน

- เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น
- เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น

- ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น
- สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน

- กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ
- เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร
- สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร

- วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน
- เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

- ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ
- สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

๕. การควบคุมตนเอง (Self Control)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่ว หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

• ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และควบคุมอารมณ์ในแต่ละ

สถานการณ์ได้เป็นอย่างดี

• รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดอารมณ์รุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถใช้ถ้อยทีวาจา หรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกยั่ว

• รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออก แม้จะถูกยั่ว โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ

• สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และจัดการความเครียดได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

• สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

• ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น

• บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเอาชนะอารมณ์ด้วยความ

เข้าใจ

• ระบุอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ

• ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่นๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

๖. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะ สามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน

- สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน
- ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ให้มีศักยภาพ

- สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง
- ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และวางแผนเพื่อให้โอกาส

ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน

- วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสรื้อเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง

ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถช่วยแก้ไขปัญหากับ

เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

- สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
- สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และทำให้สถาบันอุดมศึกษามี

ระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

- สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในสถาบันอุดมศึกษา
- สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา

(ตัวอย่าง)

การกำหนดความรู้ความสามารถ และทักษะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ความรู้ความสามารถ หมายถึง องค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

๑. ระดับความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ในแต่ละประเภทตำแหน่ง มีดังนี้

๑.๑ ตำแหน่งประเภททั่วไป

- (๑) ระดับปฏิบัติงาน กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ ๑
- (๒) ระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ ๒
- (๓) ระดับชำนาญงานพิเศษ กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ ๓

๑.๒ ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ

- (๑) ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ ๑
- (๒) ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ ๒
- (๓) ระดับชำนาญการพิเศษ กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ ๓
- (๔) ระดับเชี่ยวชาญ กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ ๔
- (๕) ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ ๕

๑.๓ ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

- (๑) ระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ
ระดับที่ ๑
- (๒) ระดับผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือเทียบเท่า กำหนดให้ต้องมีความรู้
ความสามารถ ระดับที่ ๒

๒. ระดับความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ในแต่ละประเภทตำแหน่ง มีดังนี้

๒.๑ ตำแหน่งประเภททั่วไป

- (๑) ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีความรู้เรื่องกฎหมาย
และกฎระเบียบราชการ ระดับที่ ๑
- (๒) ระดับชำนาญงานพิเศษ กำหนดให้ต้องมีความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบ
ราชการ ระดับที่ ๒

๒.๒ ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ

(๑) ระดับปฏิบัติการ และระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมีความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ระดับที่ ๒

(๒) ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป กำหนดให้ต้องมีความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ระดับที่ ๓

๒.๓ ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร กำหนดให้ต้องมีความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ระดับที่ ๓

ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ทักษะ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และคล่องแคล่ว

๑. การใช้คอมพิวเตอร์

(๑) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ ๑

(๒) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานพิเศษ ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับปฏิบัติการขึ้นไป และตำแหน่งประเภทผู้บริหาร กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ ๒

๒. การใช้ภาษาอังกฤษ

(๑) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ ๑

(๒) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานพิเศษ ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับปฏิบัติการขึ้นไป และตำแหน่งประเภทผู้บริหาร กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ ๒

๓. การคำนวณ

(๑) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ ๑

(๒) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานพิเศษ ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับปฏิบัติการขึ้นไป และประเภทผู้บริหาร กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ ๒

๔. การจัดการข้อมูล

(๑) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ ๑

(๒) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานพิเศษ ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับปฏิบัติการขึ้นไป และประเภทผู้บริหาร กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ ๒

คำอธิบายรายละเอียดการกำหนดระดับความรู้ความสามารถ และทักษะ
ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

๑. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป

ระดับที่ ๑	มีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
ระดับที่ ๒	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๑ และมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะหรือประสบการณ์สูงเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง
ระดับที่ ๓	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๒ และมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะ หรือประสบการณ์สูงมากเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง

๒. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ
หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ

ระดับที่ ๑	มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญา และสามารถนำองค์ความรู้ที่ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติ หน้าที่ราชการได้
ระดับที่ ๒	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๑ และมีความรู้ความสามารถ ความ ชำนาญงาน ทักษะ และประสบการณ์สูงเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง โดยใช้หรือประยุกต์ หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีการปฏิบัติงาน หรือพัฒนางานในหน้าที่ หรือแก้ไขปัญหา ที่มีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง
ระดับที่ ๓	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๒ และมีความรู้ความสามารถ ความ ชำนาญงาน ทักษะ และประสบการณ์สูงมากเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง โดยใช้หรือประยุกต์ หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีการปฏิบัติงาน หรือพัฒนางานในหน้าที่ หรือแก้ไขปัญหา ที่มีความยุ่งยากมากและมีขอบเขตกว้างขวาง
ระดับที่ ๔	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๓ และมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ สูงเกี่ยวกับทฤษฎี หลักวิชา หรือหลักการเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง โดย ประยุกต์ทฤษฎี แนวความคิด เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง หรือถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับที่ ๕	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๔ และมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ สูงมากเกี่ยวกับทฤษฎี หลักวิชา หรือหลักการเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง โดย ประยุกต์ทฤษฎี แนวความคิด เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากมากและมีขอบเขตกว้างขวาง มาก หรือถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำได้แนะนำได้

๓. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

ระดับที่ ๑	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๓ ของตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ
ระดับที่ ๒	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๔ ของตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ

ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

หมายถึง ความรู้เรื่องกฎหมายตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ระดับที่ ๑	มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการงานประจำที่ปฏิบัติอยู่
ระดับที่ ๒	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๑ และสามารถหาคำตอบในทางกฎหมายได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
ระดับที่ ๓	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๒ และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาในทางกฎหมาย หรือตอบคำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้
ระดับที่ ๔	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๓ และมีความรู้ความเข้าใจกฎหมายหรือระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือระเบียบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมทั้งสามารถแนะนำ หรือให้คำปรึกษาในภาพรวมได้
ระดับที่ ๕	มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๔ และมีความเชี่ยวชาญทางกฎหมายสามารถให้คำแนะนำปรึกษา วิเคราะห์เหตุผลและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

๑. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์

หมายถึง ทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ ๑	สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในระดับเบื้องต้นได้
ระดับที่ ๒	มีทักษะระดับที่ ๑ และสามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว
ระดับที่ ๓	มีทักษะระดับที่ ๒ และสามารถใช้โปรแกรมต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว
ระดับที่ ๔	มีทักษะระดับที่ ๓ และมีความเชี่ยวชาญในโปรแกรมที่ใช้ หรือสามารถแก้ไขหรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้
ระดับที่ ๕	มีทักษะระดับที่ ๔ และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชี่ยวชาญในโปรแกรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง หรือสามารถเขียนโปรแกรมเพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้

๒. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ

หมายถึง ทักษะในการนำภาษาอังกฤษมาใช้ในการงาน

ระดับที่ ๑	สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้
ระดับที่ ๒	มีทักษะระดับที่ ๑ และสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆ ได้
ระดับที่ ๓	มีทักษะระดับที่ ๒ และสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้โดยถูกหลักไวยากรณ์
ระดับที่ ๔	มีทักษะระดับที่ ๓ และเข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา
ระดับที่ ๕	มีทักษะระดับที่ ๔ และมีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษอย่างลึกซึ้ง ใกล้เคียงกับเจ้าของภาษา สามารถประยุกต์ใช้ทุกรูปแบบได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง และสละสลวย อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญ ศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง

๓. ทักษะการคำนวณ

หมายถึง ทักษะในการทำความเข้าใจและคิดคำนวณข้อมูลต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

ระดับที่ ๑	มีทักษะในการคิดคำนวณขั้นพื้นฐานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
ระดับที่ ๒	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๑ และสามารถทำความเข้าใจข้อมูลด้านตัวเลขได้อย่างถูกต้อง
ระดับที่ ๓	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๒ และสามารถใช้สูตรคณิตศาสตร์ หรือเครื่องมือต่างๆ ในการคำนวณข้อมูลด้านตัวเลขได้
ระดับที่ ๔	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๓ และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และตัวเลขที่ซับซ้อนได้
ระดับที่ ๕	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๔ สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดในข้อมูลตัวเลขได้ เข้าใจข้อมูลต่างๆ ในภาพรวม และอธิบายชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจได้

๔. ทักษะการจัดการข้อมูล

หมายถึง ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ ในงาน

ระดับที่ ๑	สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึงสามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟ รายงาน เป็นต้น
ระดับที่ ๒	มีทักษะระดับที่ ๑ และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง
ระดับที่ ๓	มีทักษะระดับที่ ๒ และ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ นำเสนอทางเลือก ระบุข้อดีข้อเสีย ฯลฯ โดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่ได้
ระดับที่ ๔	มีทักษะระดับที่ ๓ และ สามารถพยากรณ์ หรือสร้างแบบจำลองเพื่อพยากรณ์ หรือ ตีความโดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่
ระดับที่ ๕	มีทักษะระดับที่ ๔ และสามารถออกแบบเลือกใช้หรือประยุกต์วิธีการในการจัดทำแบบจำลองต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม



คู่มือแนวปฏิบัติ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับข้าราชการพลเรือน ในสถาบันอุดมศึกษา

คำนำ

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) ได้ปรับระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา โดยจำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและเลื่อนเงินเดือนในระบบใหม่ ซึ่ง ก.พ.อ.ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นมาตรฐานขั้นต่ำให้สภาสถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการออกข้อบังคับเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2553 – 31 มีนาคม 2554 เป็นต้นไป

เพื่อเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวและให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตามมาตรฐานหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.อ.กำหนด สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จึงได้จัดทำคู่มือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวขึ้น เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานหลักเกณฑ์ของ ก.พ.อ. และสามารถนำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างเป็นระบบต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

พฤศจิกายน 2553

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

พฤศจิกายน 2553

เนื้อหา	หน้า
1. บทนำ : ความเป็นมาและแนวคิดของการประเมินผล การปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบัน อุดมศึกษาตามระบบบริหารงานบุคคลใหม่	1
2. หลักเกณฑ์และองค์ประกอบของการประเมิน	3
3. วิธีการและขั้นตอนการประเมิน	10
4. แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	16
5. บทสรุป : การนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา	27
 ภาคผนวก	
ประกาศ ก.พ.อ. เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบัน อุดมศึกษา พ.ศ. 2553	28

1. บทนำ : ความเป็นมาและแนวคิดของการประเมินผล การปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบัน อุดมศึกษาตามระบบบริหารงานบุคคลใหม่

ระบบราชการไทย ได้นำระบบ P.C (Position Classification) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐตั้งแต่ปี 2518 ซึ่งเป็นการจำแนกตำแหน่งโดยมุ่งเน้นหน้าที่ความรับผิดชอบตามความยากง่ายของงาน หรือที่เรียกว่า เป็นระบบซี หรือมาตรฐานกลาง ซึ่งมีอยู่ 11 ระดับ และมีโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนเพียงบัญชีเดียวและใช้กับทุกตำแหน่งในระบบข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งระบบการบริหารงานบุคคลดังกล่าว มีผลกระทบต่อความโปร่งใสในการประเมินผลงานของข้าราชการ ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 ได้บัญญัติเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของประเทศไว้ในมาตรา 279 วรรคสี่ โดยกำหนดให้การพิจารณา สรรหา กลั่นกรอง หรือแต่งตั้งบุคคลใดเข้าสู่ตำแหน่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้อำนาจอธิปไตย รวมทั้งการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และการลงโทษบุคคลนั้น จะต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรมและคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลดังกล่าวด้วย

ดังนั้นองค์กรกลางที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของประเทศ โดยเฉพาะคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงได้พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ เพื่อให้มีความเหมาะสม ภายใต้แนวคิดการจำแนกตำแหน่งออกเป็นหลายประเภทเพื่อแยกบัญชีเงินเดือนแต่ละประเภทออกจากกันและให้มีความยืดหยุ่นในการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับผลงาน โดยจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถของข้าราชการในแต่ละประเภทเพื่อให้สะท้อนผลงานอย่างแท้จริง และให้ความสำคัญกับ

การนำระบบการประเมินสมรรถนะมาใช้ในการบริหารและพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญและปรับระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มตำแหน่งให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้พัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management : PM) เพื่อเป็นกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน และใช้เป็นแนวทางสำหรับการปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรกลางที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลภาครัฐในแต่ละประเภทให้มีความสอดคล้องและเป็นระบบเดียวกันทั่วประเทศ

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) จึงได้ปรับระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา โดยได้ออกกฎ ก.พ.อ. เรื่องมาตรฐานการจำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และได้เสนอคณะรัฐมนตรีปรับปรุงบัญชีเงินเดือนและอัตราเงินประจำตำแหน่ง ตลอดจนการได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้แนวทางเทียบเคียงกับ ก.พ.ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 21 กันยายน 2553

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับระบบบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาดังกล่าว ก.พ.อ. จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 เพื่อเป็นมาตรฐานขั้นต่ำให้สภาสถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการออกข้อบังคับของสถาบันเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2553 – 31 มีนาคม 2554 เป็นต้นไป

2. หลักเกณฑ์และองค์ประกอบของการประเมิน

ก.พ.อ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเป็นกรอบมาตรฐานขั้นต่ำในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาดังนี้

1. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง “การประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัด หรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และพิจารณาพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการของข้าราชการตามสมรรถนะที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด”

2. รอบการประเมิน ปีละ 2 รอบ รอบละ 6 เดือน ดังนี้

- รอบที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม
- รอบที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน

หรือ สภาสถาบันอุดมศึกษา อาจกำหนดช่วงเวลาตามรอบของการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ตามความเหมาะสมกับลักษณะงานของสถาบันอุดมศึกษา

3. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อ 11 (2) ว่า ผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ดังนั้น สภาสถาบันอุดมศึกษาจะต้องกำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการให้ชัดเจนไว้ในข้อบังคับของสถาบัน เช่น อธิการบดี มีหน้าที่ประเมินรองอธิการบดี คณบดี และผู้ช่วยอธิการบดี และคณบดี มีหน้าที่ประเมินรองคณบดี เป็นต้น

กรณี que สถาบันอุดมศึกษาได้กำหนดไว้ในข้อบังคับให้มีการมอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาผู้ใดทำหน้าที่ประเมินแทนได้ต้องจัดทำเป็นคำสั่งมอบอำนาจให้ประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวเป็นหลักฐาน

4. องค์ประกอบและสัดส่วนของการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ให้ประเมินอย่างน้อยสององค์ประกอบหลัก ได้แก่

(1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยอาจจะประเมินจากปริมาณ ผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร และให้สัดส่วนคะแนนในการประเมิน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

(2) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ให้ประเมินตามสมรรถนะที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด โดยให้กำหนดสัดส่วนคะแนนในการประเมิน ไม่เกินร้อยละ 30 เช่น อาจจะกำหนดร้อยละ 30 หรือร้อยละ 20 เป็นต้น โดยสถาบันอุดมศึกษาอาจพิจารณากำหนดสมรรถนะตามแนวทางที่ ก.พ.อ. กำหนดสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ดังต่อไปนี้

- สมรรถนะหลัก โดยให้สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดสมรรถนะหลักให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรักษา และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา อย่างน้อย 3 – 5 ด้าน

- สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ให้สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดตามลักษณะงานที่ปฏิบัติให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและระดับตำแหน่ง อย่างน้อย 4 – 6 ด้าน

- สมรรถนะทางการบริหาร ให้สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ อย่างน้อย 5 ด้าน

กรณีเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ ร้อยละ 50

กรณีเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ตามมาตรา 18 (ข) (1) – (7) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ (1) อธิการบดี (2) รองอธิการบดี (3) คณบดี (4) หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ (5) ผู้ช่วยอธิการบดี (6) รองคณบดี หรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ (7) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองตามที่ ก.พ.อ. กำหนด ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

5. การจัดกลุ่มระดับและช่วงคะแนนประเมินของแต่ละระดับ โดยในแต่ละรอบการประเมิน ให้สภาสถาบันอุดมศึกษานำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาจัดกลุ่มตามผลคะแนน โดยอย่างน้อย ให้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินเป็น 5 ระดับ เช่น ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง โดยสถาบันอุดมศึกษา อาจกำหนดให้แบ่งกลุ่มมากกว่า 5 ระดับก็ได้

- 1) แบบข้อตกลงการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (ตัวอย่างตามแบบที่ 1)
- 2) แบบข้อตกลงการประเมินพฤติกรรมกาปฏิบัติราชการ (ตัวอย่างตามแบบที่ 2)
- 3) แบบสรุปการประเมินผลกาปฏิบัติราชการ (ตัวอย่างตามแบบที่ 3)

(11) ความเห็น/ความคิดเห็นของผู้ประเมิน (ระบุข้อมูลเบื้องต้นรอบการประเมิน)

1) จุดเด่น และ/หรือ สิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข.....

2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีส่งเสริมและพัฒนา.....

(12) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้เห็นชอบผลการประเมินแล้ว (ระบุข้อมูลใน (5) (7) (8) (9) และ (11) ให้ครบ) จึงลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน(ลงนามเมื่อสิ้นรอบการประเมิน)

ลายมือชื่อ.....(ผู้ประเมิน) ลายมือชื่อ.....(ผู้รับการประเมิน)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ..... วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ตัวอย่างแบบที่ 2 : แบบข้อตกลงการประเมินพฤติกรรม

แบบข้อตกลงการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (องค์ประกอบที่ 2)

รอบการประเมิน ☐ รอบที่ 1 ☐ รอบที่ 2

ชื่อผู้รับการประเมิน ตำแหน่ง/ระดับ สังกัด

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ตำแหน่ง/ระดับ

ก. สมรรถนะหลัก	(1)ระดับ สมรรถนะ ที่คาดหวัง	(2)ระดับ สมรรถนะ ที่แสดงออก	ข. สมรรถนะเฉพาะ (มีทั้งข้าราชการพลเรือนใน สถาบันฯ และข้าราชการพลเรือน ในสังกัดอื่น)	(3)ระดับ สมรรถนะ ที่คาดหวัง	(4)ระดับ สมรรถนะ ที่แสดงออก	ค. สมรรถนะทางการบริหาร (ตามที่ยก กำหนด)	(5)ระดับ สมรรถนะ ที่คาดหวัง	(6)ระดับ สมรรถนะ ที่แสดงออก
ก.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์			ข. 1 การวิเคราะห์			ค. 1 สถานะผู้นำ		
ก.2 การบริการที่ดี			ข. 2 การมองภาพองค์รวม			ค. 2 วิสัยทัศน์		
ก.3 การสร้างความ เชียวชาญในอาชีพ			ข. 3 การสืบเสาะหาข้อมูล			ค. 3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ		
ก.4 การยึดมั่นในความ ถูกต้อง ซื่อสัตย์ และจริยธรรม			ข. 4 การสืบเสาะหาข้อมูล			ค. 4 ศักยภาพต่อการปรับเปลี่ยน		
ก.5 การทำงานเป็นทีม			ข. 5 ความถูกต้องของงาน			ค. 5 การควบคุมตนเอง		
			ข. 6 ความยืดหยุ่นต่อการปรับ			ค. 6 การทำงานแบบมนุษยธรรม		
			ข. 7 สื่อประสาธน์ทางใจ					

ตัวอย่างแบบประเมินสมรรถนะ หน้าแรก

(7) การประเมิน

จำนวนสมรรถนะหลัก/สมรรถนะเฉพาะ/สมรรถนะทางการบริหาร ที่มีระดับสมรรถนะที่แสดงออก สูงกว่าหรือเท่ากับ ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง X 3 คะแนน

จำนวนสมรรถนะหลัก/สมรรถนะเฉพาะ/สมรรถนะทางการบริหาร ที่มีระดับสมรรถนะที่แสดงออก ต่ำกว่า ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 1 ระดับ X 2 คะแนน

จำนวนสมรรถนะหลัก/สมรรถนะเฉพาะ/สมรรถนะทางการบริหาร ที่มีระดับสมรรถนะที่แสดงออก ต่ำกว่า ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 2 ระดับ X 1 คะแนน

จำนวนสมรรถนะหลัก/สมรรถนะเฉพาะ/สมรรถนะทางการบริหาร ที่มีระดับสมรรถนะที่แสดงออก ต่ำกว่า ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 3 ระดับ X 0 คะแนน

(8) ผลรวมคะแนน

(9) สรุปคะแนนส่วนพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) -

ผลรวมคะแนนใน (8)

จำนวนสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน X 3 คะแนน

แบบข้อตกลงการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (องค์ประกอบที่ 2) (ต่อ)

ตัวอย่างแบบประเมินสมรรถนะ หน้าสอง

(10) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้ตกลงร่วมกันและเห็นพ้องแล้ว (✓) ข้อยกเว้น (1) แล หรือ (3) แล หรือ (5) ตามที่ คณะกรรมการ ของตำแหน่งที่กำหนดให้ทราบ

จึงลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน (ลงนามเมื่อจัดทำข้อตกลง)

ลายมือชื่อ (ผู้ประเมิน) ลายมือชื่อ (ผู้รับการประเมิน)

วันที่ เดือน พ.ศ. วันที่ เดือน พ.ศ.

(11) ความเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมิน (ระบุข้อมูลเมื่อสิ้นรอบการประเมิน)

1) จุดเด่น และ/หรือ สิ่งที่ดีควรปรับปรุงแก้ไข

2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีส่งเสริมและพัฒนา เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

(12) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้เห็นชอบผลการประเมินแล้ว (✓) ข้อยกเว้น (2) แล หรือ (4) แล หรือ (6) (7) (8) (9) แล (11) ให้ทราบ

จึงลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน (ลงนามเมื่อต้นรอบการประเมิน)

ลายมือชื่อ (ผู้ประเมิน) ลายมือชื่อ (ผู้รับการประเมิน)

วันที่ เดือน พ.ศ. วันที่ เดือน พ.ศ.

ตัวอย่างแบบที่ 3 : แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

แบบสรุปการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน(ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก) X (ข)
องค์ประกอบที่ 1 : ผลสัมฤทธิ์ของงาน	0.90	70	63.00
องค์ประกอบที่ 2 : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ(สมรรถนะ)	0.88	30	26.40
องค์ประกอบอื่น (ถ้ามี)			
รวม		100 %	89.40

ภาพตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ

7. การจัดเก็บผลการประเมินและหลักฐาน

(1) ให้สถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีระบบการจัดเก็บผลการประเมินและหลักฐานแสดงความสำเร็จของงานและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินเพื่อใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น การเลื่อนเงินเดือน การพัฒนาบุคลากร การแต่งตั้ง การต่อเวลาราชการ การให้ออกจากราชการ การให้รางวัลประจำปี การให้แรงจูงใจและค่าตอบแทนต่างๆ เป็นต้น

(2) ให้ผู้บังคับบัญชาเก็บสำเนาแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัดไว้ที่หน่วยงานต้นสังกัด เป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน

(3) ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาจัดเก็บต้นฉบับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสม

8. กลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการในสังกัด โดยให้มีองค์ประกอบตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด เช่น อาจประกอบด้วย รองอธิการบดีผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นประธาน คณบดี และหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เป็นกรรมการ โดยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ เป็นฝ่ายเลขานุการ

9. ความยืดหยุ่นในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน ในกรณีมีความจำเป็นเนื่องจากลักษณะงาน สภาพการปฏิบัติงาน หรือมีเหตุผลอันสมควร ให้สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะตามที่เห็นสมควรได้

3. วิธีการและขั้นตอนของการประเมิน

1) ก่อนเริ่ม หรือต้นรอบการประเมิน

(1) ให้สถาบันอุดมศึกษาประกาศข้อบังคับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

(2) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะต้องจัดทำข้อตกลงร่วมกันตามแบบที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด ดังนี้

- ข้อตกลงการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (องค์ประกอบที่ 1) โดยร่วมกันกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการมอบหมายงาน และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดกิจกรรม โครงการ ตัวชี้วัด หรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงาน ค่าเป้าหมายและน้ำหนักในการประเมิน

ของแต่ละกิจกรรมและโครงการให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน ตามแบบที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดของข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานภาระงานทางวิชาการตามที่ ก.พ.อ.กำหนดในประกาศ ก.พ.อ. ลงวันที่ 29 ตุลาคม 2551

- ข้อตกลงการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (องค์ประกอบที่ 2) โดยให้ระบุสมรรถนะที่คาดหวังให้ครอบคลุมสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินในแต่ละระดับตำแหน่งตามกรอบสมรรถนะและแบบที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

(2) ผู้รับการประเมิน เสนอข้อตกลงในการประเมินที่ได้เห็นชอบร่วมกันตามแบบที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดให้ผู้ประเมินลงนามให้ความเห็นชอบและเก็บไว้เป็นหลักฐานในการประเมินเมื่อสิ้นรอบการประเมิน

2) ระหว่างรอบการประเมิน

(1) ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการตามที่กำหนด

(2) ในระหว่างรอบการประเมิน หากมีกิจกรรม โครงการ หรืองานที่มีความสำคัญหรือเร่งด่วน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินอาจปรับปรุงข้อตกลงใหม่ได้ ทั้งนี้ จะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อทางราชการ ไม่ใช่ปรับเพื่อประโยชน์ต่อตนเอง

3) สิ้นรอบการประเมิน

(1) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ร่วมกันวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคล โดยทำการประเมินในแต่ละองค์ประกอบตามข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่กำหนด

ตัวอย่างเช่น

(1.1) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละกิจกรรม โครงการ งาน และให้คะแนนผลการประเมินในแต่ละตัวชี้วัด และคูณด้วยน้ำหนัก จะได้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก แล้วรวมค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักในทุกตัวชี้วัด และประมวลผลสรุปคะแนนส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยอาจใช้สูตรคำนวณดังนี้

$$\frac{\text{ผลรวมของค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก}}{\text{จำนวนระดับค่าเป้าหมาย (=5)}}$$

เช่น สมมติประเมินผล นาย ก. ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์

ตัวอย่างแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

(1) กิจกรรม/ โครงการ	(2) ตัวชี้วัด/ เกณฑ์	(3) ข้อ มูลพื้น ฐาน	(4) ค่าเป้าหมาย					(5) ค่าคะ แนน	(6) น้ำ หนัก	(7)คะแนน ถ่วงน้ำหนัก 5X6/100
			1	2	3	4	5			
1. การสอน	ร้อยละของนักศึกษาที่ผ่านการประเมิน	ร้อยละ 80	60	70	80	90	100	4	50	2.0 (4X50/100)
2. การวิจัย	จำนวนโครงการวิจัยที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามเป้าหมาย (9)	8	5	6	7	8	9	5	50	2.5 (5X50/100)
(8) ผลรวม									100	4.5
(9) สรุปคะแนนส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน = (ผลรวมของค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก/จำนวนระดับค่าเป้าหมาย=5)										0.90

นำคะแนนไปกรอกในแบบสรุป
องค์ประกอบที่ 1

(1.2) การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ

โดยให้ประเมินตามข้อตกลงการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

เช่น สมมติประเมินผล นาย ก. ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์

ตัวอย่างแบบประเมินสมรรถนะ

ก.สมรรถนะหลัก	คาดหวัง	แสดงออก	ข.สมรรถนะเฉพาะ	คาดหวัง	แสดงออก	ค.สมรรถนะทางบริหาร	คาดหวัง	แสดงออก
ผลสัมฤทธิ์	2	2	คิตติวิเคราะห์	2	2	ผู้นำ	-	-
บริการที่ดี	2	1	องค์กรร่วม	2	2	วิสัยทัศน์	-	-
เชี่ยวชาญ	2	2	สืบเสาะข้อมูล		-	กลยุทธ์	-	-
จริยธรรม	2	2	เชิงรุก	2	1	ศักยภาพ	-	-
เป็นทีม	2	1	ถูกต้อง	2	2	คุมตัวเอง	-	-
			ยืดหยุ่น	-	-	สอนงาน	-	-

หลักเกณฑ์การประเมิน (จ.ส. = จำนวนสมรรถนะ)	การประเมิน		
	จ.สมรรถนะ	X	คะแนน
จ.ส. สูงกว่าหรือเท่ากับ ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง X 3 คะแนน	6	3	18
จ.ส. ต่ำกว่า ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 1 ระดับ X 2 คะแนน	3	2	6
จ.ส. ต่ำกว่า ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 2 ระดับ X 1 คะแนน			
จ.ส. ต่ำกว่า ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 3 ระดับ X 0 คะแนน			
ผลรวมคะแนน			24
สรุปคะแนนส่วนพฤติกรรม(สมรรถนะ)=			0.89

นำคะแนนไปกรอกในแบบสรุป
องค์ประกอบที่ 2

(2) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ได้ร่วมกันประเมินตามแบบข้อตกลงการประเมินที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดแล้วลงนามให้ความเห็นชอบร่วมกันและเก็บไว้เป็นหลักฐานเพื่อการตรวจสอบ

(3) ผู้ประเมินนำผลการประเมินในส่วนสรุปของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการมากรอกในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแบบที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด และประมวลผลโดยนำคะแนนในแต่ละองค์ประกอบคูณด้วยน้ำหนัก ตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด จะได้คะแนนในแต่ละองค์ประกอบ แล้วรวมคะแนนทั้งสององค์ประกอบ จะได้คะแนนผลการประเมินของบุคคลดังกล่าว

เช่น สมมติประเมินผล นาย ก. ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์

ตัวอย่างแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก) X (ข)
องค์ประกอบที่ 1 : ผลสัมฤทธิ์ของงาน	0.90	70	63.00
องค์ประกอบที่ 2 : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ(สมรรถนะ)	0.89	30	26.70
องค์ประกอบอื่น (ถ้ามี)			
รวม		100 %	89.70

(4) ผู้ประเมิน เมื่อประเมินผลการปฏิบัติราชการตามข้อตกลงที่กำหนดและได้คะแนนผลการประเมินดังกล่าวเรียบร้อยแล้วให้จัดกลุ่มคะแนน โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินที่กำหนดในแต่ละระดับ ในกรณีที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดเป็นการประเมินแบบอิงเกณฑ์ หรือ กรณีกำหนดเป็นการประเมินแบบอิงกลุ่ม ให้ผู้ประเมินหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ประมวลผลคะแนนในภาพรวมของหน่วยงาน รวบรวมผลการประเมินของข้าราชการทุกคนในสังกัด และประมวลผลในภาพรวม เพื่อกำหนดช่วงคะแนนในแต่ละระดับแบบอิงกลุ่ม

ตัวอย่าง กรณีประเมินแบบอิงเกณฑ์ จะต้องกำหนดเกณฑ์ในการประเมินในแต่ละระดับให้ชัดเจน เช่น

ระดับผลการประเมิน	ช่วงคะแนน
ดีเด่น	90 - 100
ดีมาก	80 - 89
ดี	70 - 79
พอใช้	60 - 69
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า 60

(5) ผู้ประเมิน ระบุนผลการประเมินในแบบสรุปผลการประเมินและแจ้งผลการประเมินให้ข้าราชการในสังกัดทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินให้ข้าราชการในสังกัด หรือพยานบุคคล ลงลายมือชื่อเป็นพยาน และใช้เป็นหลักฐานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินให้บุคคลดังกล่าวทราบแล้ว

(6) ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาประกาศรายชื่อข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่น และดีมาก ในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่อง ชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่มีการกำหนดระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการเกินกว่า 5 ระดับ ให้ผู้ประเมินประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับสูงกว่าระดับดีขึ้นไป

(7) ให้ผู้ประเมินจัดส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัด ตามแบบสรุปการประเมินที่กำหนด ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ เพื่อรวบรวมเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ก่อนเสนออธิการบดีต่อไป

4. แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย เป็นส่วนที่มีความสำคัญที่สุดในการจัดทำข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งข้าราชการทุกคนจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเพื่อให้สามารถกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคลได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนี้

1) ความหมายของคำว่า “ตัวชี้วัด” : ตัวชี้วัด (KPI) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงหรือบอกให้รู้ว่าผลการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

2) ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

(1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อวัดสิ่งที่เป็นตัวเลข โดยมีหน่วยวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวอย่างเช่น

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	1	2	3	4	5
- ร้อยละของจำนวนทุนการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่สามารถจัดสรรให้กับนักศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย(เป้าหมาย 147 คน/ทุน) (สูตรคิด = จำนวนทุนที่สามารถจัดสรรให้กับนักศึกษาได้สำเร็จตามเป้าหมาย $\times 100$ / จำนวนทุนทั้งหมดตามเป้าหมาย)	60-69	70-79	80-89	90-99	100
- จำนวนบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเป็นไปตามเป้าหมายของแผน (แผน 45 คน) (สูตรคิด=จำนวนบุคลากรที่เข้าอบรมเทียบกับเป้าหมายตามแผนที่กำหนด)	20-24	25-29	30-34	35-39	40-45
- ร้อยละของบุคลากรที่มีความพึงพอใจในการอบรมหลักสูตรการพัฒนาระบบงาน (สูตรคิด=จำนวนบุคลากรที่มีความพึงพอใจ $\times 100$ / จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมด)	75-79	80-84	85-89	90-94	95-100
- จำนวนครั้งที่สามารถจัดส่งรายงานการประชุมให้คณะกรรมการพิจารณารับรองได้สำเร็จภายใน 3 วัน หลังเสร็จการประชุม (แผนการจัดประชุม 15 ครั้ง)	6-7	8-9	10-11	12-13	14-15
- จำนวนโครงการวิจัยที่สามารถจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นไปตามเป้าหมาย (เป้าหมาย 100 โครงการ)	50-59	60-69	70-89	80-89	90-100

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	1	2	3	4	5
- จำนวนวันเฉลี่ยต่อครั้งที่ใช้ในการดำเนินการจัดทำรายงานการประชุม (นับตั้งแต่วันประชุม ถึงวันที่ส่งรายงาน) (สูตรคิด=ผลรวมจำนวนวันที่ทำทุกครั้ง / จำนวนครั้งที่ทำทั้งหมด)	2.6 - 3.0	2.1 - 2.5	1.6 - 2.0	1.1 - 1.5	0.5 - 1.0
- ร้อยละของงบประมาณของหน่วยงานที่บริหารและมีการเบิกจ่ายเป็นไปตามแผน (สูตรคิด=จำนวนงบประมาณที่เบิกจ่าย X 100 / เป้าหมายการเบิกจ่ายงบประมาณทั้งหมด)	75- 79	80- 84	85- 89	90- 94	95- 100
- จำนวนวันเฉลี่ยในการให้บริการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์สำนักงานให้เจ้าหน้าที่ได้ตามเป้าหมาย (นับตั้งแต่วันที่รับเรื่องถึงวันที่ส่งวัสดุครุภัณฑ์ให้เจ้าหน้าที่) (สูตรคิด=ผลรวมจำนวนวันที่ดำเนินการทุกโครงการหารด้วยจำนวนโครงการที่ทำทั้งหมด)	2.6 - 3.0	2.1 - 2.5	1.6 - 2.0	1.1 - 1.5	0.5 - 1.0
- ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบการบริหารจัดการของหน่วยงาน (สูตรคิด=จำนวนบุคลากรที่มีความพึงพอใจ X 100 / จำนวนผู้รับบริการทั้งหมด)	75- 79	80- 84	85- 89	90- 94	95- 100

(2) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อวัดสิ่งที่ไม่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นคำอธิบาย หรือเกณฑ์ในการประเมิน เช่น **ระดับความสำเร็จ** เป็นต้น ตัวอย่างเช่น

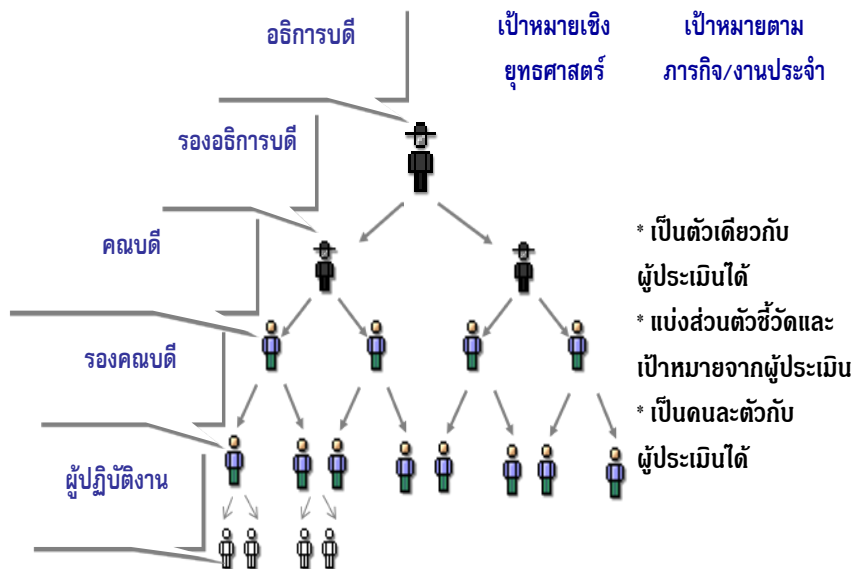
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	1	2	3	4	5
- ระดับความสำเร็จในการดำเนินการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการเรียนการสอนของนักศึกษาในสถาบัน เกณฑ์การให้คะแนน - ระดับ 1 : ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการวิจัย - ระดับ 2 : เสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบและอนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัย - ระดับ 3 : เก็บรวบรวมและประมวลข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ผลการศึกษตามกรอบการวิจัย - ระดับ 4 : จัดทำรายงานผลการวิจัยเพื่อเสนอผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง - ระดับ 5 : เสนอผลการวิจัยให้ผู้บริหารรับทราบและใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงระบบการเรียนการสอนในสถาบัน	1	2	3	4	5

3) วิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล

(1) วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) ซึ่งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายอาจเป็นตัวเดียวกันกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน หรือ แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย หรือ เป็นคนละตัวกับผู้ประเมินก็ได้

ตัวอย่างลักษณะการถ่ายทอดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดจากบนลงล่าง

ลักษณะการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)



ตัวอย่างตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากบนลงล่าง

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	1	2	3	4	5
ระดับอธิการบดี - ร้อยละของจำนวนทุนวิจัยที่สามารถจัดสรรให้กับนักศึกษาได้สำเร็จตามเป้าหมาย (เป้าหมาย 200 ทุน)	75-79	80-84	85-89	90-94	95-100
ระดับคณบดี เช่น - ร้อยละของจำนวนทุนวิจัยที่สามารถจัดสรรให้กับนักศึกษาได้สำเร็จตามเป้าหมาย - หน่วยงาน ก. เป้าหมาย 150 ทุน - หน่วยงาน ข. เป้าหมาย 50 ทุน	75-79	80-84	85-89	90-94	95-100
ระดับบุคคล เช่น นาย ก. สังกัดหน่วยงาน ก. (เป้า 150 ทุน) - ร้อยละของจำนวนทุนวิจัยที่สามารถจัดสรรได้สำเร็จตามเป้าหมาย	75-79	80-84	85-89	90-94	95-100

(2) วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) โดยพิจารณาจากความคาดหวังของผู้รับบริการแต่ละราย เช่น ความต้องการความรวดเร็ว ต้องการให้เป็นมาตรฐานงาน ต้องการได้รับความพึงพอใจสูงสุด เป็นต้น เช่น

ตัวอย่างลักษณะการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ

ลักษณะการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)

- ใครคือผู้รับบริการ?
- ผู้รับบริการต้องการ/คาดหวังอะไร?
- จะตั้งเป้าหมายในการให้บริการอย่างไร?
- จัดทำข้อตกลงการให้บริการ (Service Level Agreement)
- ประเมินผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความคาดหวังของผู้รับบริการ เช่น
ต้องการความรวดเร็ว /
ความพึงพอใจสูงสุด เป็นต้น

ผู้รับบริการ ก

ผลผลิต บริการ

ผู้รับบริการ ง

ผลผลิต
บริการ

ผู้ปฏิบัติงาน

ผลผลิต
บริการ

ผู้รับบริการ ข

ผลผลิต บริการ

ผู้รับบริการ ค

ตัวอย่างตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	1	2	3	4	5
- ร้อยละความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อระบบการให้บริการของหน่วยงาน ก.	75-79	80-84	85-89	90-94	95-100

(3) วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method) โดยการไล่เรียงงานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน โดยอาจเริ่มจากกระบวนการทำงานของหน่วยงานก่อน จากนั้นระบุงานที่ต้องรับผิดชอบในกระบวนการนั้น ๆ เช่น

ตัวอย่างลักษณะการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน

ลักษณะการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)

Key Process

Key Results

Role-Result Matrix

เริ่มต้น

ออกหนังสือเชิญ

ตัวอย่าง กระบวนการ
บริหารจัดการประชุม

ประสานกรรมการ

จัดประชุม

จัดทำรายงานฯ

ผลผลิต

ตัวอย่างตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	1	2	3	4	5
- ระดับความสำเร็จในการจัดทำข้อบังคับว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ เกณฑ์การให้คะแนน - ระดับ 1 : แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำข้อบังคับว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ - ระดับ 2 : ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำข้อบังคับว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลฯ - ระดับ 3 : เสนอข้อบังคับว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลเพื่อให้คณะทำงาน และอธิการบดีให้ความเห็นชอบ - ระดับ 4 : เสนอข้อบังคับว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลเพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาให้ความเห็นชอบ - ระดับ 5 : ประกาศเผยแพร่และจัดประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัดให้ข้าราชการทราบโดยทั่วกัน	1	2	3	4	5

4) เทคนิคการกำหนดตัวชี้วัด

(1) การกำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางของ SMART Objective

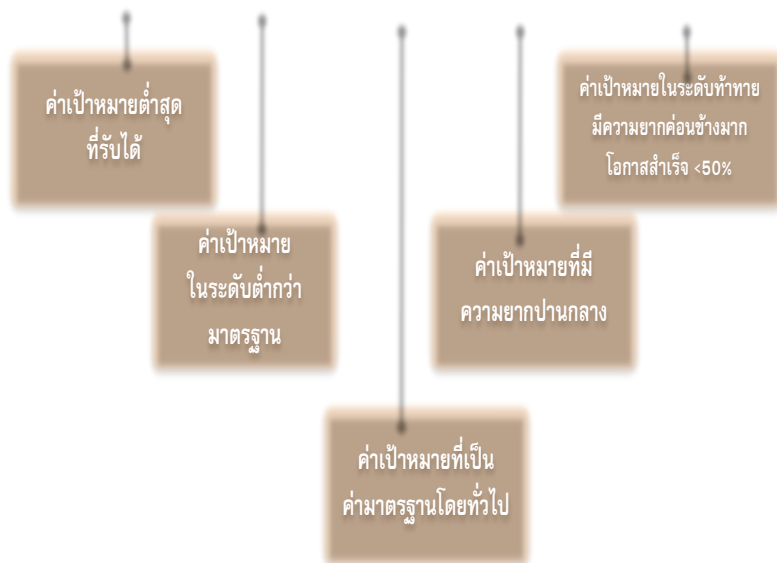
- Specific : มีลักษณะเฉพาะเจาะจงชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร
- Measurable : สามารถวัดได้จริง
- Agreed Upon : ผู้ประเมินและผู้รับประเมินเห็นชอบร่วมกัน
- Realistic และ Relevant : มีความเป็นไปได้ที่จะทำให้สำเร็จจริง ไม่อยู่นอกเหนือการควบคุม
- Timebound : อยู่ในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม

(2) การกำหนดค่าเป้าหมาย : แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 1 : เป็นค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้
 - ระดับ 2 : เป็นค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
 - ระดับ 3 : เป็นค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน
 - ระดับ 4 : เป็นค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง
 - ระดับ 5 : เป็นค่าเป้าหมายระดับยากมาก
- มีความท้าทาย โดยผู้รับการประเมินต้องใช้ความสามารถ ความทุ่มเทและความอุตสาหะเป็นอย่างยิ่ง จึงจะสามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลดังกล่าวได้

ตัวอย่างการกำหนดค่าเป้าหมายเป็น 5 ระดับ

การกำหนดค่าเป้าหมายเป็น 5 ระดับ



5. บทสรุป : การนำผลการประเมินไปใช้ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ(Performance Management : PM) เป็นกลยุทธิ์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อผลักดันภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานในด้านการบริหารผลการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษานำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น เป็นข้อมูลประกอบการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ การต่อเวลาราชการ การให้ออกจากราชการ การให้รางวัลประจำปี และค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเป็นแรงจูงใจในการขับเคลื่อนภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป



ประกาศ ก.พ.อ.

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

พ.ศ. ๒๕๕๓

ภาคผนวก

- ประกาศ ก.พ.อ. เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล
การปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบัน
อุดมศึกษา พ.ศ. 2553

โดยที่ ก.พ.อ. ได้ปรับระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการ
พลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา จากระบบจำแนกตำแหน่งตามมาตรฐานกลาง
สิบเอ็ดระดับ เป็นระบบจำแนกตำแหน่งตามกลุ่มลักษณะงาน จึงจำเป็นต้องวาง
หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนใน
สถาบันอุดมศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบบริหารงานบุคคลใหม่

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๐ และมาตรา ๑๔ (๓)
แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.
๒๕๔๗ ก.พ.อ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติ
ราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ไว้เป็นมาตรฐานขั้นต่ำ
เพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการออกข้อบังคับ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ประกาศ ก.พ.อ.นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม
๒๕๕๓ เป็นต้นไป

ข้อ ๒ ในประกาศ ก.พ.อ.นี้

“ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ” หมายถึง การประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา โดยพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และพิจารณาพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการของข้าราชการตามสมรรถนะที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

ข้อ ๓ ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้สถาบันอุดมศึกษานำไปใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ การต่อเวลาราชการ การให้ออกจากราชการ การให้รางวัลประจำปี รางวัลจูงใจและค่าตอบแทนต่างๆ

ข้อ ๔ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษานี้ ให้ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมินตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๓ ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๔ เป็นต้นไป

ข้อ ๕ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ดำเนินการประเมินปีละสองรอบ รอบละหกเดือน โดยรอบที่หนึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๑ มีนาคม และรอบที่สองเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ เมษายน ถึง ๓๐ กันยายน หรือสภาสถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดช่วงเวลาตามรอบของการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ ตามความเหมาะสมกับลักษณะงาน

ข้อ ๖ การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ประเมินอย่างน้อยสององค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยผลสัมฤทธิ์ของงาน จะต้องมีสัดส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละเจ็ดสิบ

สภาสถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดองค์ประกอบการประเมินอื่นๆ เพิ่มเติมตามความเหมาะสมกับลักษณะงานและสภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาในตำแหน่งต่างๆ ก็ได้

ในกรณีที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการโดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบร้อยละห้าสิบ

ในกรณีที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบัน อุดมศึกษา ที่ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารตามมาตรา ๑๘ (ข) (๑) - (๓) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการโดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

ข้อ ๗ ในแต่ละรอบการประเมิน ให้สภาสถาบันอุดมศึกษานำผลการประเมินการปฏิบัติราชการมาจัดกลุ่มตามผลคะแนน โดยอย่างน้อยให้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินเป็นห้าระดับ เช่น ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง แต่สภาสถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดให้แบ่งกลุ่มมากกว่าห้าระดับ ก็ได้

ช่วงคะแนนประเมินของแต่ละระดับ ให้เป็นไปตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดแต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ

ข้อ ๘ การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความชัดเจนและมีหลักฐาน และให้เป็นไปตามแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการและแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

ข้อ ๙ ให้สถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีระบบการจับเก็บผลการประเมิน และหลักฐานแสดงความสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน เพื่อใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ

สำหรับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ผู้บังคับบัญชาเก็บสำเนาไว้ที่หน่วยงานที่ผู้นั้นสังกัด เป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน และให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสมก็ได้

ข้อ ๑๐ เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และเสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภท โดยให้มืองค์ประกอบตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

ข้อ ๑๑ การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ให้ดำเนินการตามวิธีการ ดังนี้

(๑) ก่อนเริ่มประเมินให้สถาบันอุดมศึกษาประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

(๒) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินซึ่งได้แก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดดัชนีชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน ทั้งนี้ สภาสถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดวิธีการกำหนดดัชนีชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี รวมทั้งระบุพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการได้ตามความเหมาะสม

(๓) ในแต่ละรอบการประเมินให้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมิน

(๔) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมิน เพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการที่ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน และเมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

(๕) ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละครั้ง ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบผลการประเมินเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน

กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อ ให้ดำเนินการ
หาพยานบุคคลลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินแล้ว

(๖) ให้สถาบันอุดมศึกษาประกาศรายชื่อข้าราชการพลเรือน
ในสถาบันอุดมศึกษาผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากใน
ที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้
พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น สำหรับ
สถาบันอุดมศึกษาที่มีการกำหนดระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
เกินกว่าห้าระดับ ให้ผู้ประเมินประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่
ในระดับสูงกว่าระดับดีขึ้นไป

(๗) ให้ผู้ประเมินจัดส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ของข้าราชการในหน่วยงานของตน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผล
การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมิน
ผลการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติ
ราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษานั้น ก่อนนำเสนอต่อ
อธิการบดี

ข้อ ๑๒ ในกรณีที่มีความจำเป็น เนื่องจากลักษณะงาน สภาพ
การปฏิบัติราชการ หรือ มีเหตุผลอันสมควร ให้สภาสถาบันอุดมศึกษา
กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมเป็นการ
เฉพาะตามที่เห็นสมควร ก็ได้

ประกาศ ณ วันที่ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๓

(นายชินวรณ์ บุญยเกียรติ)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

ประธาน ก.พ.อ.