

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง  
ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



นายสมนึก ทองเอี่ยม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

206

**A DEVELOPMENT OF A MANAGERIAL COMPETENCY DEVELOPMENT  
MODEL FOR MIDDLE LEVEL ADMINISTRATORS  
IN AUTONOMOUS UNIVERSITIES**

**Mr. Somnuk Tongiam**

**A Dissertation submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy, Management, and Leadership.**

**Faculty of Education**

**Chulalongkorn University**

**Academic Year 2007**

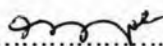
**Copyright of Chulalongkorn University**

**500937**


หัวข้อวิทยานิพนธ์      การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร  
ระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
โดย                              นายสมนึก ทองเอี่ยม  
สาขาวิชา                      บริหารการศึกษา  
อาจารย์ที่ปรึกษา              ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม        ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช

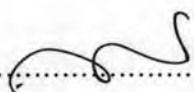
---

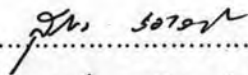
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..........คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์)

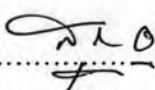
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..........ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์)

..........อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์)

..........อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช)

..........กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..........กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ อุปถัมภ์)

สมนึก ทองเอี่ยม : การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (A DEVELOPMENT OF A MANAGERIAL COMPETENCY DEVELOPMENT MODEL FOR MIDDLE LEVEL ADMINISTRATORS IN AUTONOMOUS UNIVERSITIES) อ.ที่ปรึกษา: ศ.ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์ อ.ที่ปรึกษาร่วม : ศ.ดร.สุวิมล ว่องวาณิช, 435 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา การวิจัย มี 4 ขั้นตอน คือ 1.การศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางโดยการศึกษาองค์ความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย การศึกษาภาคสนามและประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง 2.การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 3.การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและ 4.การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล และการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย นำผลที่ได้มาออกแบบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี ที่มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การเตรียมการพัฒนา ประกอบด้วยเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและการเตรียมรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารลักษณะที่ 2 รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร มี 4 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคนและรูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารเป็นการนำเสนอแนวทางการนำแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารไปดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและ 5) การประเมินผลการดำเนินการและส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการ  
และความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
สาขาวิชา บริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อนิติ.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

## 4684651027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCY DEVELOPMENT MODEL.

SOMNUK TONGIAM : A DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCY DEVELOPMENT MODEL FOR MIDDLE LEVEL ADMINISTRATORS IN AUTONOMOUS UNIVERSITIES.

THESIS ADVISOR: ASST.PROF.NATNIPA COOPARAT, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR : PROF.SUWIMON WONGWANICH, Ph.D., 435 pp. ISBN

This research is aimed to develop the model for managerial competency development of the middle level administrators in the autonomous universities. It is the descriptive research consisting of 4 steps: 1) Study of the current managerial competency of the middle level administrators in order to define the conceptual framework and assess the necessary demand, 2) develop the model for managerial competency development. 3) verified and evaluated the appropriateness and feasibility of the model, and 4) improvement and the model presentation. The study consisted of the middle administrators in the office of president, the relations in the autonomous universities under the Office of Higher Education Commission , Ministry of Education and the experts.

The research finding indicated that a development of managerial competency development model for middle level administrators in the autonomous universities was composed of 3 parts as follows : Part 1, the principles and objective of managerial competencies development model. Part 2, the important components of managerial competencies development which were classified to 5 components : 1) managerial competencies development needs assessment 2) preparation for readiness and 2 aspects of model ; aspect 1 generic model for core managerial competencies development and aspect 2 specific model for core managerial competencies development was comprised of 4 models, as follows: model 1 professional core managerial competencies development , model 2 achievement core managerial competencies development, model 3 human core managerial competencies development and model 4 self development core managerial competencies development 3) the development of managerial competencies 4) the managerial competencies development evaluation and 5) the procedures evaluation. Part 3 the application of the managerial competencies development model, factors of successful and factors of condition.

Department: Educational Policy , Management, and leadership

Field of Study: Educational Administration

Academic Year: 2007

Student's Signature: .....

Advisor's Signature: .....

Co-advisor's Signature: .....

*Somnuk Tongiam*

*N. Cooparat*

*Suwimon Wongwanich*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวานิช อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้ความกรุณา มีเมตตาให้ความช่วยเหลือและการให้คำปรึกษา แนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและกำลังใจในการดำเนินการวิจัยโดยตลอดทุกขั้นตอน

กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบริบูรณ์พิทักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวานิช และศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ อุปถัมภ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำให้กำลังใจ ให้ความรักและความห่วงใยตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือการวิจัย และตรวจสอบรูปแบบที่ได้จากการวิจัย ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพาที่ได้ให้โอกาสอนุญาตให้ผู้วิจัยได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีบัณฑิตพร้อมทั้งสนับสนุนการศึกษา จำนวนเงิน 100,000 บาท (หนึ่งแสนบาท) และกราบขอบพระคุณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการพิจารณา “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ที่พิจารณาให้ผู้วิจัยได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้ จำนวนเงิน 105,000 บาท (หนึ่งแสนห้าพันบาท)

ขอขอบคุณเพื่อนข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ให้ความเอื้อเฟื้อ สนับสนุนผู้วิจัย และเต็มเปี่ยมไปด้วยมิตรไมตรีอันดีงาม

ขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.ชัยพร วิชชาวุธ คุณครูผู้มีพระคุณ ผู้ให้ความคิด ผู้จุดประกายความคิดและผู้มอบสิ่งที่ดีงามให้กับชีวิตของผู้วิจัยและครอบครัวของผู้วิจัย

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอขอบคุณและยกย่องครอบครัวของผู้วิจัย การศึกษาวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีจากกำลังใจที่ยิ่งใหญ่และการให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ เรื่องและทุก ๆ ด้าน อย่างไม่มีเงื่อนไขของทุกคนในครอบครัว



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฅ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ท
สารบัญแผนภูมิ.....	ฒ
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
คำถามนำในการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
วิธีดำเนินการการวิจัย.....	10
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	11
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	13
การนำเสนอรายงานการวิจัย.....	14
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>15</b>
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	15
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร.....	21
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะทางการบริหาร.....	43
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	95

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 5	แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ..... 118
ตอนที่ 6	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 127
<b>บทที่ 3</b>	<b>วิธีดำเนินการวิจัย..... 140</b>
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 140
	วิธีดำเนินการวิจัย..... 140
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 171</b>
ตอนที่ 1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะ ทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ..... 171
ตอนที่ 2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการใช้พัฒนารูปแบบการพัฒนา สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ..... 182
ตอนที่ 3	ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ..... 247
ตอนที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ..... 247
<b>บทที่ 5</b>	<b>รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางใน     มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ฉบับผลการวิจัย)..... 256</b>
<b>บทที่ 6</b>	<b>สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... 297</b>
	วัตถุประสงค์ในการวิจัย..... 297
	วิธีดำเนินการวิจัย..... 297
	สรุปผลการวิจัย..... 298
	อภิปรายผล..... 323
	ข้อเสนอแนะ..... 333
<b>รายการอ้างอิง.....</b>	<b>335</b>



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก.....	346
ภาคผนวก ก.....	347
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	348
รายชื่อมหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งข้อมูลการวิจัย.....	349
หนังสือขอความร่วมมือเก็บรวบรวมข้อมูล.....	350
ภาคผนวก ข.....	376
แบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	377
ภาคผนวก ค.....	392
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ.....	393
ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	395
แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	429
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	435

## สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 1	ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามแนวคิดนักวิชาการและเอกสารมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง.....	38
ตารางที่ 2	สมรรถนะทางการบริหาร ตามแนวคิดของนักวิชาการ องค์กรและนักวิจัย	65
ตารางที่ 3	ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี.....	123
ตารางที่ 4	ผลการสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ.....	124
ตารางที่ 5	แหล่งข้อมูลและจำนวนผู้ให้ข้อมูลการศึกษาวิจัยภาคสนาม.....	172
ตารางที่ 6	สถานภาพผู้ให้ข้อมูลการศึกษาวิจัยภาคสนาม.....	173
ตารางที่ 7	หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี.	175
ตารางที่ 8	สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน ที่จำเป็นต้องมี และจำเป็นต้องใช้ของผู้บริหารระดับกลาง.....	177
ตารางที่ 9	สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร ที่จำเป็นต้องมี และจำเป็นต้องใช้ของผู้บริหารระดับกลาง.....	178
ตารางที่ 10	สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่จำเป็นต้องมี และจำเป็นต้องใช้ของผู้บริหารระดับกลาง.....	179
ตารางที่ 11	สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองที่จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้ของผู้บริหารระดับกลาง.....	180
ตารางที่ 12	สมรรถนะหลักทางการบริหาร.....	180
ตารางที่ 13	วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร.....	181
ตารางที่ 14	แหล่งข้อมูลและจำนวนผู้ให้ข้อมูลการประเมินสมรรถนะทางการบริหารหลักของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	185
ตารางที่ 15	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งให้ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามและได้รับคืนจากผู้ให้ข้อมูล.....	186
ตารางที่ 16	สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามเพื่อการประเมินสมรรถนะทางการบริหารหลักของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ...	188

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 17	ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน ความรอบรู้ทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ .....	190
ตารางที่ 18	ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ.....	194
ตารางที่ 19	ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน การบริหารคนของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	199
ตารางที่ 20	ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	204
ตารางที่ 21	สรุปความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของ ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ .....	205
ตารางที่ 22	เนื้อหาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านความรอบรู้ทางการบริหารที่เป็น ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ .....	208
ตารางที่ 23	เนื้อหาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ เป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลาง .....	210
ตารางที่ 24	เนื้อหาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคนที่เป็นความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง.....	213
ตารางที่ 25	เนื้อหาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเองที่เป็น ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลาง.....	216
ตารางที่ 26	วิธีการที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร.....	217
ตารางที่ 27	แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารทั้ง 4 ด้าน.....	222

## สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 28	แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน ความรอบรู้ทางการบริหาร.....	225
ตารางที่ 29	แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	232
ตารางที่ 30	แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน การบริหารคน.....	237
ตารางที่ 31	แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน การพัฒนาตนเอง.....	241
ตารางที่ 32	สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ.....	248
ตารางที่ 33	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทาง การบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	250
ตารางที่ 34	แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ทั้ง 4 ด้าน.....	271
ตารางที่ 35	แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน ความรอบรู้ ทางการบริหาร	274
ตารางที่ 36	แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	281
ตารางที่ 37	แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน การบริหารคน.....	286
ตารางที่ 38	แนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน การพัฒนาตนเอง.....	290
ตารางที่ 39	รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารกับความมุ่งหมายใช้ใน การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	313

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 40 รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารกับความมุ่งหมาย ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	315

## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 รูปแบบภูเขาน้ำแข็งสมรรถนะ (The Iceberg Model of Competencies).....	46



## สารบัญแผนภูมิ

		หน้า
แผนภูมิที่ 1	โครงสร้างการจัดการองค์การของมหาวิทยาลัย.....	16
แผนภูมิที่ 2	โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย.....	17
แผนภูมิที่ 3	แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหาร ของ The Training's Library.....	98
แผนภูมิที่ 4	ระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อตามแนวคิดของ Rogoff.....	99
แผนภูมิที่ 5	การออกแบบระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิด Tracey.....	100
แผนภูมิที่ 6	ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาแบบ Critical Events Model ตามแนวคิดของ Nedler.....	101
แผนภูมิที่ 7	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Rothwell and Kazanas.....	102
แผนภูมิที่ 8	กระบวนการจัดฝึกอบรมตามแนวคิด Goldstein.....	104
แผนภูมิที่ 9	รูปแบบของวงจรการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวคิดของ คณีย์ เทียนพุด.....	106
แผนภูมิที่ 10	บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ฝ่ายต่าง ๆ ตามแนวคิดของ ชัยพร วิชชาวุธ และคณะ.....	109
แผนภูมิที่ 11	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	139
แผนภูมิที่ 12	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	170
แผนภูมิที่ 13	องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	258
แผนภูมิที่ 14	กระบวนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	259