



ประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี  
เรื่อง ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เพื่อเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก  
ตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันวิจัยและพัฒนา

ตามที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประกาศรับสมัครคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันวิจัยและพัฒนา ลงวันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2569 และสิ้นสุดการรับสมัครแล้ว นั้น

บัดนี้ คณะกรรมการคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้พิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครเรียบร้อยแล้ว ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 21 และมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 ประกอบกับคำสั่งสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ 40/2568 เรื่อง แต่งตั้งผู้รักษาการแทนอธิการบดี ลงวันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2568 และคำสั่งสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ 17/2569 เรื่อง ขยายเวลาการรักษาการแทนอธิการบดี ลงวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2569 จึงประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้าสู่กระบวนการคัดเลือกตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันวิจัยและพัฒนา (เรียงตามตัวอักษร) ดังนี้

1. นางณิชชาภัทร สิทธิคุณ
2. นางสาวพรรณนีย์ แยมมนัส

โดยให้ผู้มีรายชื่อข้างต้น นำส่ง Portfolio และโครงการบริหารจัดการหน่วยงาน ตามรายละเอียดดังเอกสารแนบท้ายประกาศนี้ มายังส่วนทรัพยากรบุคคล ภายในวันศุกร์ที่ 26 มิถุนายน พ.ศ. 2569 (ภายในเวลา 16.30 น.) กรณีที่ไม่มีการดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนดจะถือว่าสละสิทธิ์การเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกในขั้นตอนต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2569

(รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิชัย แสงอาทิตย์)

รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

เอกสารแนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี  
เรื่อง ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้าสู่กระบวนการคัดเลือกตำแหน่ง  
หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันวิจัยและพัฒนา  
ลงวันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2569

---

ข้อ 1 การจัดทำ Portfolio และโครงการบริหารจัดการหน่วยงาน

1.1 ให้ผู้มีรายชื่อตามประกาศจัดทำ Portfolio ตามสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร จำนวนข้อความรวมกันไม่เกิน 10 หน้ากระดาษ A4 โดยใช้ขนาดตัวอักษรไม่เล็กกว่า 16 pt รายละเอียดสมรรถนะ ดังนี้

**สมรรถนะที่ 1 ด้าน Learning Agility**

แสวงหาและทดลองประยุกต์ใช้แนวคิดและเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่อยู่เสมอ และมีความพร้อมในการปรับวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ทันที่

**สมรรถนะที่ 2 ด้าน Collaboration & Communication**

มีความสามารถในการสื่อสารได้อย่างชัดเจน เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและสถานการณ์ เป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือในการทำงานร่วมกันที่ประสิทธิภาพและพร้อมปรับตัว

**สมรรถนะที่ 3 ด้าน Innovative Mindset**

เลือกใช้แนวคิดใหม่ ๆ หรือมุมมองที่แตกต่างมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าใหม่ ๆ ให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

**สมรรถนะที่ 4 ด้าน Strategic Thinking**

คิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและมองการณ์ไกล เพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมายและแนวทางในการบริหารองค์กร ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

**สมรรถนะที่ 5 ด้าน Working Beyond Responsibility**

ริเริ่มการพัฒนางานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย บริหารจัดการทรัพยากรที่มีในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นที่ปรึกษาและแบบอย่างให้แก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานที่ท้าทาย

**สมรรถนะที่ 6 ด้าน Growth Mindset**

เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายเพื่อยกระดับการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองและการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้แก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

**สมรรถนะที่ 7 ด้าน Integrity**

ความเข้าใจในระเบียบ ข้อบังคับและหลักจริยธรรมขององค์กร รวมถึงประพฤติปฏิบัติได้ถูกต้องเหมาะสมตามระเบียบ ข้อบังคับ และหลักจริยธรรมขององค์กร ตลอดจนจรรยาบรรณวิชาชีพของตน พร้อมทั้งตั้งใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน

**สมรรถนะที่ 8 ด้าน Leadership**

สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ ทิศทาง เป้าหมายในการทำงานของตนเอง ทีมงานและองค์กรได้ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมพฤติกรรมถูกกฎหมายและมีจริยธรรม วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง สื่อสารชัดเจนและตรงไปตรงมา รวมทั้งสามารถกระตุ้นจิตใจใฝ่ฝันให้ทีมงานเกิด ความกระตือรือร้นในการทำงาน มุ่งมั่นเรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

### สมรรถนะที่ 9 ด้าน Coaching and Mentoring

ความสามารถในการโค้ชและให้คำปรึกษาบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและทีม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และสร้างสมดุลระหว่างการบรรลุเป้าหมายขององค์กรกับการพัฒนาศักยภาพของทีมงานอย่างยั่งยืน

### สมรรถนะที่ 10 ด้าน Cross Functional Management

กระบวนการบริหารจัดการและประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือทีมที่มีหน้าที่หรือความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กร เช่น การพัฒนาโครงการ การปรับปรุงกระบวนการ หรือการสร้างนวัตกรรม

1.2 ให้ผู้มีรายชื่อตามประกาศจัดทำโครงการบริหารจัดการหน่วยงาน ตามหัวข้อที่กำหนด เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการไม่เกิน 15 นาที และตอบข้อซักถามต่อคณะกรรมการ 15 นาที

หัวข้อที่กำหนด ดังนี้

1. แสดงโครงสร้างหน่วยงานและภาระหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ภายในสถาบันวิจัยและพัฒนา พร้อมเสนอแนะสิ่งที่ควรปรับปรุง และ/หรือพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
2. ขั้นตอนและการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรร และการบริหารจัดการทุน Fundamental Fund ตั้งแต่เริ่มเปิดรับข้อเสนอโครงการ จนกระทั่งปิดโครงการ รวมถึงเสนอแนะการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน เพื่อให้ได้รับการประเมิน Past performance ที่สูงขึ้น จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (สกสว.) ซึ่งจะมีผลต่อกรอบวงเงินงบประมาณที่จะได้รับจัดสรรในปีต่อไป
3. อธิบายหลักการ พระราชบัญญัติส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2564 (TRIUP ACT) และหน้าที่ของสถาบันวิจัยและพัฒนา ที่เกี่ยวข้อง กับ พรบ. ดังกล่าว รวมถึงการประสานงาน/ทำงานร่วมกันกับเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ที่สอดคล้องกับ พรบ. ข้างต้น
4. การพัฒนารูปแบบการประชาสัมพันธ์ และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับ (1) การเปิดรับข้อเสนอโครงการจากแหล่งทุนภายนอก (2) การจัดสรรทุนของสถาบันวิจัยและพัฒนา (3) ศักยภาพด้านการวิจัยของคณาจารย์และนักวิจัย (4) การต่อยอดใช้ประโยชน์งานวิจัย และ (5) อื่นๆ ที่ท่านเห็นว่าควรดำเนินการ
5. รายละเอียดอื่นๆ ที่ท่านเห็นว่าสถาบันวิจัยและพัฒนาควรมี

### ข้อ 2 การส่ง Portfolio และโครงการบริหารจัดการหน่วยงาน

2.1 กำหนดให้ส่ง 1) Portfolio จำนวน 1 ชุด พร้อม File (PDF) 2) รายละเอียดโครงการบริหารจัดการหน่วยงาน จำนวน 1 ชุด พร้อม File (PDF) และ 3) เอกสารการนำเสนอโครงการบริหารจัดการหน่วยงาน จำนวน 1 ชุด พร้อม File (PDF) ภายในวันศุกร์ที่ 26 มิถุนายน พ.ศ. 2569 (ภายในเวลา 16.30 น.) ส่งที่ ส่วนทรัพยากรบุคคล (คุณพิชญ์ กวีรัตน์สกุลชัย หมายเลขโทรศัพท์ 3861)

กรณีที่มีส่วนทรัพยากรบุคคลไม่ได้รับเอกสารดังกล่าวข้างต้น ภายในระยะเวลาที่กำหนดจะถือว่า **สละสิทธิ์**การเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกในขั้นตอนต่อไป

2.2 การนำเสนอโครงการบริหารจัดการหน่วยงาน ในวันพุธที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2569 เวลา 15.30 น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมสารสนเทศฯ ชั้น 2 อาคารบริหาร (ลำดับการนำเสนอเรียงตามที่ประกาศรายชื่อ)

ข้อ 3 เกณฑ์การพิจารณาตัดสิน

3.1 Portfolio

คณะกรรมการจะพิจารณาประเมินการจัดทำ Portfolio โดยกำหนดเกณฑ์การตัดสินต้องได้คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ระดับ 3 ทุกสมรรถนะ และคะแนนรวม ทุกสมรรถนะ ต้องไม่ต่ำกว่า 35 คะแนน

และ

3.2 การจัดทำโครงการบริหารจัดการหน่วยงาน

คณะกรรมการจะพิจารณาการนำเสนอโครงการและการสัมภาษณ์ โดยกำหนดเกณฑ์การตัดสินต้องได้คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ระดับ 4 ทุกหัวข้อ

และ

3.3 คะแนนรวมของข้อ 3.1 และ 3.2 ต้องไม่ต่ำกว่า 80 คะแนน

ข้อ 4 การประกาศผลผู้ผ่านการคัดเลือกขั้นตอนที่ 2

คณะกรรมการจะพิจารณาจากผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดจากคะแนนรวม เพื่อเข้าสู่กระบวนการ New-to-Role-Program (On the job training and Job Shadowing) ต่อไป ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจพิจารณาให้มีผู้เข้าสู่กระบวนการ New-to-Role-Program (On the job training and Job Shadowing) สำรองได้ตามความเหมาะสม

## ข้อ 5 เกณฑ์การประเมินสมรรถนะ และเกณฑ์การประเมินการนำเสนอโครงการ

## 5.1 เกณฑ์การประเมินสมรรถนะ

สมรรถนะที่ 1 ด้าน Learning Agility	
แสวงหาและทดลองประยุกต์ใช้แนวคิดและเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่อยู่เสมอ และมีความพร้อมในการปรับวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งที่	
ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
ระดับ 1 - เริ่มต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริหารงานตามแนวทางเดิมที่เคยทำมาก่อน</li> <li>• แสดงความสนใจน้อยในการเรียนรู้แนวคิดหรือเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่</li> <li>• มักตอบสนองช้าต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือสภาพแวดล้อมของหน่วยงานหรือองค์กร</li> <li>• หลีกเลี่ยงความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการบริหารงาน</li> </ul>
ระดับ 2 - พื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เริ่มศึกษาและทดลองใช้เครื่องมือหรือวิธีการบริหารใหม่ ๆ แม้จะยังไม่คล่องแคล่ว</li> <li>• ปรับแผนหรือวิธีการบริหารเมื่อได้รับคำแนะนำหรือเมื่อพบอุปสรรคชัดเจน</li> <li>• เปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• เริ่มใช้เทคโนโลยีพื้นฐานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงาน</li> </ul>
ระดับ 3 - มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ศึกษาและประยุกต์ใช้แนวคิดและเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่อย่างสม่ำเสมอ</li> <li>• ปรับเปลี่ยนแผนและวิธีการบริหารได้ดีเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง</li> <li>• วิเคราะห์ผลสะท้อนกลับและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการบริหารงานอย่างเป็นระบบ</li> <li>• บูรณาการความรู้จากการพัฒนาตนเองสู่การปรับปรุงระบบและกระบวนการบริหาร</li> </ul>
ระดับ 4 - เชี่ยวชาญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสวงหาและทดลองใช้แนวคิด เครื่องมือและเทคโนโลยีการบริหารที่ทันสมัยอยู่เสมอ</li> <li>• คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงและปรับกลยุทธ์การบริหารได้อย่างคล่องแคล่วและทันทั่วทั้งที่</li> <li>• สร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยความกระตือรือร้น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</li> <li>• สามารถนำหน่วยงานหรือองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
ระดับ 5 - เป็นแบบอย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นผู้นำในการพัฒนาและเผยแพร่แนวทางการบริหารที่เป็นนวัตกรรมหรือเสนอแนวทางการบริหารงานในรูปแบบที่น่าสนใจและนำมาปรับใช้กับหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>• สามารถปรับกระบวนการทัศน์การบริหารอย่างฉับไวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระดับยุทธศาสตร์</li> <li>• บูรณาการแนวคิดและวิธีการจากหลากหลายศาสตร์เพื่อสร้างแนวทางการบริหารงานที่โดดเด่นและนำมาใช้ในการพัฒนาหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมจนเสริมความคล่องตัวในการทำงานของหน่วยงานได้</li> <li>• สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ส่งผลกระทบสูงต่อหน่วยงานหรือองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>

สมรรถนะที่ 2 ด้าน Collaboration & Communication	
มีความสามารถในการสื่อสารได้อย่างชัดเจน เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและสถานการณ์ เป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือในการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพและพร้อมปรับตัว	
ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
ระดับ 1 - เริ่มต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารกับทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบพื้นฐาน</li> <li>ทำงานโดยเน้นการสั่งการมากกว่าการสร้างความร่วมมือ</li> <li>มีเครือข่ายความร่วมมือด้านการบริหารจำกัดในวงแคบ</li> <li>รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานน้อย มักยึดมั่นในความคิดของตนเอง</li> </ul>
ระดับ 2 - พื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารกับทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้พอใช้ เริ่มปรับวิธีการตามสถานการณ์</li> <li>เริ่มส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทีมงานในบางโอกาส</li> <li>เริ่มสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเมื่อจำเป็น</li> <li>รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและพยายามนำมาพิจารณาในบางโอกาส</li> </ul>
ระดับ 3 - มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารกับทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ</li> <li>ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>สร้างและรักษาเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอก</li> <li>รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและนำมาใช้ในการตัดสินใจและพัฒนางาน</li> </ul>
ระดับ 4 - เชี่ยวชาญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างโดดเด่น ปรับเปลี่ยนวิธีการตามกลุ่มเป้าหมายและสถานการณ์</li> <li>สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพสูงและปรับตัวได้ดี</li> <li>ริเริ่มและพัฒนาความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรที่หลากหลาย</li> <li>พัฒนาระบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สร้างความผูกพันและการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>
ระดับ 5 - เป็นแบบอย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นผู้นำด้านการสื่อสารของหน่วยงานหรือองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง</li> <li>เป็นแบบอย่างในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพสูงและวัฒนธรรมความร่วมมือที่เป็นเลิศ</li> <li>สร้างเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระดับสูงที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานหรือองค์กรและสังคม</li> <li>พัฒนาโมเดลการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เป็นนวัตกรรมและได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ</li> </ul>

สมรรถนะที่ 3 ด้าน Innovative Mindset	
เลือกใช้แนวคิดใหม่ ๆ หรือมุมมองที่แตกต่างมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าใหม่ ๆ ให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน	
ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
ระดับ 1 - เริ่มต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริหารงานตามแนวทางและกระบวนการแบบดั้งเดิม</li> <li>• ปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบอย่างเคร่งครัดโดยไม่ค่อยปรับเปลี่ยน</li> <li>• แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการพื้นฐานที่คุ้นเคย</li> <li>• ไม่ค่อยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์หรือการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน</li> </ul>
ระดับ 2 - พื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เริ่มปรับกระบวนการบริหารงานบางส่วนให้คล่องตัวขึ้น</li> <li>• พยายามตีความนโยบายและระเบียบเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น</li> <li>• เริ่มมองหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา</li> <li>• เปิดรับความคิดสร้างสรรค์จากบุคลากรบ้างแต่ยังไม่เป็นระบบ</li> </ul>
ระดับ 3 - มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปรับปรุงกระบวนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>• ประยุกต์ใช้นโยบายและระเบียบอย่างสร้างสรรค์เพื่อสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>• แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และมองหลายมิติ</li> <li>• ส่งเสริมวัฒนธรรมการคิดสร้างสรรค์และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
ระดับ 4 - เชี่ยวชาญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ออกแบบกระบวนการบริหารงานใหม่ที่ลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพอย่างก้าวกระโดด</li> <li>• ริเริ่มนโยบายเชิงนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคต</li> <li>• พัฒนาระบบและกลไกการแก้ไขปัญหาเชิงรุกที่สร้างผลกระทบสูง</li> <li>• สร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการทดลองแนวคิดใหม่ๆ</li> </ul>
ระดับ 5 - เป็นแบบอย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปฏิรูประบบโมเดลการบริหารที่สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในหน่วยงานหรือองค์กร</li> <li>• กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่พลิกโฉมอนาคตของหน่วยงานหรือองค์กร</li> <li>• สร้างนวัตกรรมด้านการบริหารที่มีผลกระทบสูงและเป็นแบบอย่างในระดับประเทศ</li> <li>• เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างวัฒนธรรมให้เกิดนวัตกรรมในหน่วยงานหรือองค์กร</li> </ul>

สมรรถนะที่ 4 ด้าน Strategic Thinking	
คิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและมองการณ์ไกล เพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมายและแนวทางในการบริหาร องค์กรให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว	
ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
ระดับ 1 - เริ่มต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริหารงานแบบวันต่อวัน เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า</li> <li>• มีการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการตัดสินใจ แต่ยังไม่เป็นระบบ</li> <li>• มีความเข้าใจจำกัดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและองค์กร</li> <li>• จัดสรรทรัพยากรตามความจำเป็นเร่งด่วน ขาดการวางแผนระยะยาว</li> </ul>
ระดับ 2 - พื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วางแผนการบริหารงานในระยะสั้น (1-2 ปี) และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน</li> <li>• เริ่มวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงาน แต่ยังไม่ครอบคลุมปัจจัยภายนอก</li> <li>• ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและพยายามปรับตัว</li> <li>• วางแผนการใช้ทรัพยากรล่วงหน้า แต่ยังมีข้อจำกัดในการจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
ระดับ 3 - มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดทำแผนกลยุทธ์ระยะกลาง (3-5 ปี) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร</li> <li>• วิเคราะห์ SWOT ของหน่วยงานอย่างรอบด้าน และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม</li> <li>• ติดตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอและปรับแผนงานให้ทันต่อสถานการณ์</li> <li>• บริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลลัพธ์</li> </ul>
ระดับ 4 - เชี่ยวชาญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาแผนกลยุทธ์ระยะยาวที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและรองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>• วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงลึกและคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร</li> <li>• กำหนดกลยุทธ์เชิงรุกที่พลิกวิกฤตเป็นโอกาสและสร้างความแตกต่าง</li> <li>• จัดสรรและระดมทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ ผ่านความร่วมมือกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์</li> </ul>
ระดับ 5 - เป็นแบบอย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กรและส่งผลกระทบต่อวงการ</li> <li>• วิเคราะห์แนวโน้มระดับโลกและผลกระทบต่อการศึกษา เพื่อกำหนดทิศทางเชิงรุก</li> <li>• ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่พลิกโฉมองค์กรและตอบโจทยความท้าทายในศตวรรษที่ 21</li> <li>• สร้างระบบนิเวศและเครือข่ายความร่วมมือที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน</li> </ul>

สมรรถนะที่ 5 ด้าน Working Beyond Responsibility	
ริเริ่มการพัฒนางานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย บริหารจัดการทรัพยากรที่มีในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นที่ปรึกษาและแบบอย่างให้แก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานที่ท้าทาย	
ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
ระดับ 1 - เริ่มต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานได้</li> <li>ทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาแต่อาจมีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ</li> <li>ใช้ทรัพยากรเกินกว่าที่กำหนดหรือจำเป็น</li> <li>ขาดการริเริ่มในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง</li> </ul>
ระดับ 2 - พื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายได้ครบถ้วน</li> <li>เริ่มตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>ส่งมอบงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด</li> <li>พยายามแก้ไขปัญหาเบื้องต้นก่อนขอความช่วยเหลือ</li> </ul>
ระดับ 3 - มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>บริหารทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ</li> <li>แก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ขอคำปรึกษาเฉพาะกรณีซับซ้อน</li> <li>วางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานได้เหมาะสม</li> </ul>
ระดับ 4 - เชี่ยวชาญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานได้ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าเป้าหมายที่กำหนดอย่างชัดเจน</li> <li>มองเห็นโอกาสและริเริ่มการพัฒนางานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>วิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน และมีแนวทางป้องกันล่วงหน้าและบริหารจัดการทรัพยากรที่มีในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>ทำงานซับซ้อนที่ต้องบูรณาการความรู้และทักษะหลายด้านได้เป็นอย่างดี</li> </ul>
ระดับ 5 - เป็นแบบอย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานได้ผลลัพธ์ที่โดดเด่น สร้างมาตรฐานใหม่ให้หน่วยงานหรือองค์กร</li> <li>บริหารทรัพยากรด้วยการหาแนวทางที่สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และสามารถเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้</li> <li>มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือทิศทางการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นในระดับหน่วยงานองค์กร</li> <li>เป็นที่ปรึกษาและพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่นในการทำงานที่ท้าทาย เช่น โครงการต่างๆ รวมถึงแนะนำผู้อื่นในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพได้</li> </ul>

สมรรถนะที่ 6 ด้าน Growth Mindset	
เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายเพื่อยกระดับการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองและการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้แก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	
ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
ระดับ 1 - เริ่มต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในการบริหาร ยึดติดกับวิธีการเดิม</li> <li>มองปัญหาและอุปสรรคเป็นข้อจำกัดที่ไม่สามารถเอาชนะได้</li> <li>ไม่เปิดรับข้อติชมหรือมุมมองที่แตกต่าง มองว่าเป็นการทำทนายอำนาจ</li> <li>ไม่ค่อยพัฒนาทักษะการบริหารใหม่ ๆ ยึดติดกับรูปแบบที่คุ้นเคย</li> </ul>
ระดับ 2 - พื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>เริ่มเปิดรับการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง แต่ยังไม่ถึงระดับที่จะปรับเปลี่ยนในประเด็นสำคัญ</li> <li>พยายามแก้ไขปัญหบบางอย่าง แต่ยังมองอุปสรรคใหญ่เป็นข้อจำกัด</li> <li>รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง แต่ยังไม่ค่อยนำมาปรับใช้</li> <li>เข้าร่วมการพัฒนาทักษะการบริหารตามท้องถื่นที่กำหนด แต่ยังไม่เชิงรุก</li> </ul>
ระดับ 3 - มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในการบริหารอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>มองปัญหาและอุปสรรคเป็นโอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงระบบ</li> <li>เปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลายและนำมาพัฒนาการบริหารอย่างเป็นระบบ</li> <li>แสวงหาการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการบริหารใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
ระดับ 4 - เชี่ยวชาญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสวงหาการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายเพื่อยกระดับการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>เปลี่ยนวิกฤตและอุปสรรคเป็นโอกาสในการดำเนินงานหรือบริหารงาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาและเติบโตของตนเองและคนในหน่วยงาน</li> <li>สร้างวัฒนธรรมการรับฟังและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งตนเองและหน่วยงาน</li> <li>เป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานด้วยการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์</li> <li>ไม่มองกฎระเบียบเป็นอุปสรรคในการทำงานแต่สามารถบริหารจัดการปรับปรุงหรือเสนอกระบวนการทำงานใหม่ๆให้ยังดำเนินต่อไปได้</li> </ul>
ระดับ 5 - เป็นแบบอย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างการเติบโตและพัฒนาในระดับหน่วยงานและองค์กร</li> <li>สร้างวัฒนธรรมที่มองความท้าทายและอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้</li> <li>มีส่วนร่วมในการช่วยขับเคลื่อนให้ทีมสามารถก้าวข้ามช่วงเวลาที่เป็นอุปสรรคได้</li> <li>พัฒนาระบบที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กล้าที่จะเสี่ยงโดยมีการประเมินสถานการณ์ไว้แล้วอย่างเหมาะสม</li> <li>สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวัฒนธรรม Growth Mindset ในระดับหน่วยงานหรือองค์กรและเป็นแบบอย่างในวงกว้าง</li> <li>หาแนวทางในการจัดการกับสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมรวมถึงนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง</li> </ul>

<b>สมรรถนะที่ 7 ด้าน Integrity</b> ความเข้าใจในระเบียบ ข้อบังคับและหลักจริยธรรมขององค์กร รวมถึงประพฤติปฏิบัติได้ถูกต้องเหมาะสมตามระเบียบ ข้อบังคับ และหลักจริยธรรมขององค์กร ตลอดจนจรรยาบรรณวิชาชีพของตน พร้อมทั้งตั้งใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน	
ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
ระดับ 1 - เริ่มต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อบังคับและหลักจริยธรรมขององค์กร</li> <li>• ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพของตน</li> <li>• ยอมรับข้อผิดพลาดของตนและดำเนินการแก้ไข โดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น</li> <li>• ให้ข้อมูลตามความจริงเกี่ยวกับงานที่ได้รับผิดชอบแก่สมาชิกในทีม</li> </ul>
ระดับ 2 - พื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ย้ำเตือนสมาชิกในทีมให้ปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อบังคับ และหลักจริยธรรมขององค์กร ตลอดจนจรรยาบรรณวิชาชีพของตน</li> <li>• ตอบข้อซักถามเกี่ยวกับประโยชน์และโทษของการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และหลักจริยธรรมขององค์กร</li> </ul>
ระดับ 3 - มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พุดจูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน</li> </ul>
ระดับ 4 - เชี่ยวชาญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ยอมรับข้อผิดพลาดของทีมและดำเนินการแก้ไข โดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น</li> <li>• ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการสร้างความซื่อสัตย์สุจริตด้วยหลักจริยธรรมแก่สมาชิกในทีม</li> </ul>
ระดับ 5 - เป็นแบบอย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• นำเสนอหลักการและแนวทางการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงานองค์กร</li> <li>• คิดหาวิธีการสนับสนุนและกระตุ้นให้สมาชิกในทีมยึดมั่นและปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน</li> <li>• ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการธำรงรักษาระเบียบ ข้อบังคับ หลักจริยธรรมองค์กรและจรรยาบรรณวิชาชีพของตน</li> </ul>

สมรรถนะที่ 8 ด้าน Leadership	
สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ ทิศทาง เป้าหมายในการทำงานของตนเอง ทีมงานและองค์กรได้ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมพฤติกรรมถูกกฎหมายและมีจริยธรรม วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง สื่อสารชัดเจนและตรงไปตรงมา รวมทั้งสามารถกระตุ้นจิตใจใฝ่ฝันให้ทีมงานเกิด ความกระตือรือร้นในการทำงาน มุ่งมั่นเรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร	
ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
ระดับ 1 - เริ่มต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รับรู้และเข้าใจได้ถึงทิศทาง เป้าหมาย และความคาดหวังในผลลัพธ์ของการบริหารจัดการองค์กร</li> <li>• มีความมั่นใจในตนเอง สามารถนำตนเองให้ปฏิบัติได้ตามแนวทางที่องค์กรคาดหวังได้</li> </ul>
ระดับ 2 - พื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เปิดใจรับฟังและยอมรับความคิดเห็นจากทีมงาน รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นและไม่ตัดสิน</li> <li>• ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรแก่ทีมงาน</li> </ul>
ระดับ 3 - มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สื่อสารชัดเจนและตรงไปตรงมา</li> <li>• สามารถอธิบายแนวทางและทิศทางการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรให้กับทีมงาน</li> <li>• สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทีมงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมได้เสมอ</li> <li>• มีแผนการปรับปรุงผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพทั้งของตนเองและทีมงาน</li> <li>• กล้าคิด กล้าตัดสินใจและกล้าตักเตือนเมื่อเห็นสิ่งผิดปกติหรือไม่ถูกต้องเกิดขึ้น</li> </ul>
ระดับ 4 - เชี่ยวชาญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดและถ่ายทอดกลยุทธ์การทำงานที่สอดคล้องต่อค่านิยมและวิสัยทัศน์องค์กรกับแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของนโยบายทางการศึกษา</li> <li>• สร้างบรรยากาศให้ทีมเกิดความมีจิตสำนึกในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและมีจิตอาสาในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน</li> <li>• สร้างความผูกพันของบุคลากรกับผู้เรียนให้เกิดขึ้นกับองค์กร</li> <li>• มุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร</li> <li>• มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร</li> <li>• ส่งเสริมพฤติกรรมถูกกฎหมายและมีจริยธรรม</li> </ul>
ระดับ 5 - เป็นแบบอย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างการเติบโตและพัฒนาในระดับหน่วยงานและองค์กร</li> <li>• เป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานทั้งด้านแนวคิด การสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และการปฏิบัติในการรักษาค่านิยมและจริยธรรมขององค์กร</li> <li>• กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานและองค์กร รวมถึงสามารถสร้างความน่าเชื่อถือเรื่องการบริหารจัดการองค์กร</li> <li>• สร้างผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่โดดเด่นเหนือกว่าองค์กรอื่น</li> <li>• สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองของบุคลากรและผู้เรียน</li> <li>• กำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กรที่ชัดเจน</li> </ul>

สมรรถนะที่ 9 ด้าน Coaching and Mentoring	
ความสามารถในการโค้ชและให้คำปรึกษาบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและทีม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และสร้างสมดุลระหว่างการบรรลุเป้าหมายขององค์กรกับการพัฒนาศักยภาพของทีมงานอย่างยั่งยืน	
ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
ระดับ 1 - เริ่มต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้คำแนะนำทั่วไปเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและจัดการความขัดแย้ง</li> <li>ช่วยจัดโครงสร้างทีมที่เอื้อต่อการสื่อสารระหว่างสมาชิก</li> <li>กำหนดตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจนเพื่อประเมินความก้าวหน้า</li> </ul>
ระดับ 2 - พื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดกิจกรรมระดมความคิดเห็นที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม</li> <li>ให้คำปรึกษาแบบรายบุคคลเพื่อเข้าใจปัญหาและความต้องการของแต่ละคน</li> <li>สอนเทคนิคการรับฟังอย่างตั้งใจและการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์</li> </ul>
ระดับ 3 - มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์จุดแข็งและความเชี่ยวชาญของสมาชิกแต่ละคนในทีม</li> <li>จัดโครงสร้างทีมย่อยตามความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย</li> <li>จัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมย่อยเพื่อบูรณาการความรู้</li> </ul>
ระดับ 4 - เชี่ยวชาญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>สอนเทคนิคการโค้ชซึ่งให้กับหัวหน้าทีมและสมาชิกในการพัฒนาทีมและกัน</li> <li>พัฒนาระบบหมุนเวียนบทบาทผู้นำเพื่อให้ทุกคนได้พัฒนาทักษะการบริหาร</li> <li>จัดกระบวนการประเมินแบบ 360 องศาเพื่อการพัฒนาอย่างรอบด้าน</li> </ul>
ระดับ 5 - เป็นแบบอย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ออกแบบระบบงานที่ส่งเสริมการทดลอง การเรียนรู้จากความผิดพลาด และการปรับตัว</li> <li>จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และบทเรียนอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>

สมรรถนะที่ 10 ด้าน Cross Functional Management	
กระบวนการบริหารจัดการและประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือทีมที่มีหน้าที่หรือความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กร เช่น การพัฒนาโครงการ การปรับปรุงกระบวนการ หรือการสร้างนวัตกรรม	
ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
ระดับ 1 - เริ่มต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการทำงานข้ามสายงาน แต่ยังขาดทักษะหรือประสบการณ์ในการประสานงานกับทีมอื่น มีแนวโน้มทำงานในลักษณะแยกส่วน ยังไม่สามารถบูรณาการเป้าหมายร่วมได้</li> </ul>
ระดับ 2 - พื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถทำงานร่วมกับทีมอื่นได้ในบางกรณีที่ลักษณะงานไม่ซับซ้อน</li> <li>เริ่มเรียนรู้การสื่อสารและประสานงานข้ามสายงาน แต่ยังคงต้องได้รับคำแนะนำหรือการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือทีมงานที่มีประสบการณ์</li> </ul>
ระดับ 3 - มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีทักษะในการประสานงานกับหลายทีม</li> <li>สามารถจัดการกับความแตกต่างระหว่างสายงาน</li> <li>ช่วยขับเคลื่อนเป้าหมายร่วม และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับทีมต่าง ๆ</li> </ul>
ระดับ 4 - เชี่ยวชาญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นผู้นำในการประสานงานข้ามสายงาน</li> <li>สามารถแก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างทีมได้ดี ใช้กระบวนการตัดสินใจร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน</li> </ul>
ระดับ 5 - เป็นแบบอย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถบริหารข้ามสายงานทั้งในเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติ</li> <li>มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างแผนกต่าง ๆ</li> <li>ขับเคลื่อนนวัตกรรมและผลลัพธ์ระดับองค์กรได้อย่างโดดเด่น</li> </ul>

## 5.2 เกณฑ์การประเมินการนำเสนอโครงการบริหารจัดการหน่วยงาน

คะแนนรวม : 50 คะแนน (ด้านเนื้อหา 30 คะแนน และด้านการนำเสนอ 20 คะแนน)

เกณฑ์การประเมิน: 1 = ต่ำมาก, 2 = ต้องปรับปรุง, 3 = ปานกลาง, 4 = ดี, 5 = ดีเยี่ยม

ด้านเนื้อหา (Content) 30 คะแนน

1. ความเข้าใจบริบทของสถาบันวิจัยและพัฒนา ในการสนับสนุนการทำวิจัยให้กับมหาวิทยาลัย		
คะแนนเต็ม	ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
5 คะแนน	ระดับ 1	ไม่เข้าใจหรือคลาดเคลื่อน
	ระดับ 2	อธิบายได้บางส่วน
	ระดับ 3	อธิบายถูกต้องแต่ยังไม่ชัดเจน
	ระดับ 4	อธิบายชัดเจนครอบคลุม
	ระดับ 5	วิเคราะห์ลึก เชื่อมโยงยุทธศาสตร์
2. ความชัดเจนของเป้าหมายและวัตถุประสงค์โครงการ		
คะแนนเต็ม	ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
5 คะแนน	ระดับ 1	ไม่ชัดเจน
	ระดับ 2	มีเป้าหมายแต่ไม่สัมพันธ์
	ระดับ 3	พอชัดเจน
	ระดับ 4	ชัดเจนและวัดผลได้บางส่วน
	ระดับ 5	ชัดเจน วัดผลได้เชื่อมโยงองค์กร
3. การระบุส่วนงานที่เกี่ยวข้องและความเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย		
คะแนนเต็ม	ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
5 คะแนน	ระดับ 1	ไม่ระบุหรือไม่สัมพันธ์
	ระดับ 2	ระบุได้บางส่วน
	ระดับ 3	ระบุครบแต่ยังไม่ชัดเจน
	ระดับ 4	ระบุชัดเจน มีเหตุผล
	ระดับ 5	เชื่อมโยงหน่วยงานครบถ้วน
4. การนำเสนอการดำเนินงานมีขั้นตอนและมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน		
คะแนนเต็ม	ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
5 คะแนน	ระดับ 1	ไม่ระบุชัด
	ระดับ 2	ระบุเทคโนโลยีทั่วไป
	ระดับ 3	สอดคล้องบางส่วน
	ระดับ 4	เหมาะสมและใช้ได้จริง
	ระดับ 5	เชิงนวัตกรรมเหมาะสมยั่งยืน
5. การเตรียมบุคลากรและการบริหารการเปลี่ยนแปลง		
คะแนนเต็ม	ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
5 คะแนน	ระดับ 1	ไม่มีแนวทาง
	ระดับ 2	แนวทางกว้าง ๆ
	ระดับ 3	มีแผนอบรมทั่วไป
	ระดับ 4	แผนพัฒนาชัดเจน
	ระดับ 5	สร้าง Digital Mindset ขับเคลื่อนเป็นระบบ

6. โครงสร้างการนำเสนอชัดเจน มีลำดับเนื้อหาที่เข้าใจง่าย		
คะแนนเต็ม	ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
5 คะแนน	ระดับ 1	ไม่เป็นระบบ
	ระดับ 2	พอลำดับแต่ไม่ต่อเนื่อง
	ระดับ 3	โครงสร้างชัดเจนบางส่วน
	ระดับ 4	ลำดับเข้าใจง่าย
	ระดับ 5	โครงสร้างดีเยี่ยม น่าสนใจ

#### ด้านการนำเสนอ (Presentation) 20 คะแนน

7. การใช้สื่อและเทคโนโลยีในการนำเสนอ		
คะแนนเต็ม	ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
5 คะแนน	ระดับ 1	ไม่มีสื่อ
	ระดับ 2	สื่อไม่เหมาะสม
	ระดับ 3	ช่วยได้บางส่วน
	ระดับ 4	เข้าใจง่าย เหมาะสม
	ระดับ 5	สร้างสรรค์ ทันสมัย
8. ทักษะการสื่อสารและบุคลิกภาพ		
คะแนนเต็ม	ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
5 คะแนน	ระดับ 1	ไม่มั่นใจ/สื่อสารไม่ชัด
	ระดับ 2	พอเข้าใจ
	ระดับ 3	มั่นใจปานกลาง
	ระดับ 4	สื่อสารชัดเจน มั่นใจ
	ระดับ 5	น่าเชื่อถือ เป็นผู้นำ
9. การตอบคำถามและการคิดวิเคราะห์		
คะแนนเต็ม	ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
5 คะแนน	ระดับ 1	ตอบไม่ได้
	ระดับ 2	ตอบได้บางส่วน
	ระดับ 3	ตอบได้ทั่วไป
	ระดับ 4	ตอบชัดเจนมีเหตุผล
	ระดับ 5	วิเคราะห์เชิงลึกเชื่อมโยงได้ดี
10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน		
คะแนนเต็ม	ระดับ (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน
5 คะแนน	ระดับ 1	แนวคิดไม่ชัดเจน หรือไม่สามารนำไปปฏิบัติได้จริง
	ระดับ 2	มีแนวคิดแต่ยังขาดความชัดเจนและความเป็นไปได้
	ระดับ 3	มีความคิดสร้างสรรค์พอสมควร และดำเนินการได้บางส่วน
	ระดับ 4	สร้างสรรค์ดี ความเป็นไปได้สูง
	ระดับ 5	สร้างสรรค์ดี และนำไปใช้ได้จริงอย่างชัดเจน

\*\*\*\*\*