

-ร่าง-

ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
เรื่อง เกณฑ์ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะทางการบริหารสำหรับการประเมิน
เพื่อแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

.....

เพื่อให้การประเมินเพื่อแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ (๑) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ ประกอบข้อ ๓๐ แห่งประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการเลื่อนตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้น จึงออกประกาศเกณฑ์ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะทางการบริหารสำหรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ แบบประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะทางการบริหาร และแนวทางการประเมินให้เป็นไปตามบัญชีแนบท้ายประกาศนี้

ข้อ ๒ เกณฑ์ระดับความรู้ความสามารถและทักษะที่ใช้ในการประเมินเพื่อแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารกำหนดไว้ ดังนี้

(๑) ความรู้ความสามารถ

(๑.๑) หัวหน้าฝ่าย ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ ๑

(๑.๒) ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ ๒

(๑.๓) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ต้องมีความรู้ความสามารถ ระดับที่ ๓

(๒) ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า และผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ต้องมีอยู่ในระดับที่ ๓

(๓) ทักษะ ประกอบด้วย การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาอังกฤษ การคำนวณและการจัดการข้อมูล หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า และผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ต้องมีอยู่ในระดับที่ ๒

ข้อ ๓ สมรรถนะทางการบริหารที่ใช้ในการประเมินเพื่อแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ประกอบด้วย

(๑) สภาวะผู้นำ

(๒) วิสัยทัศน์

(๓) การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ

(๔) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

(๕) การควบคุมตนเอง

(๖) การสอนงานและการมอบหมายงาน

ข้อ ๔ เกณฑ์ระดับสมรรถนะทางการบริหารกำหนดไว้ ดังนี้

- (๑) หัวหน้าฝ่าย ต้องมีสมรรถนะ ระดับที่ ๑
- (๒) ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า ต้องมีสมรรถนะ ระดับที่ ๒
- (๓) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ต้องมีสมรรถนะ ระดับที่ ๓

ข้อ ๕ ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามประกาศนี้ หรือมิได้ระบุไว้ในประกาศนี้ ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารพนักงานวินิจฉัยและให้ถือเป็นที่สุด

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ เดือน

พ.ศ. ๒๕๖๐

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฤเดช เกิดวิชัย)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บัญชีแนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
เรื่อง เกณฑ์ความรู้ความสามารถและสมรรถนะทางการบริหารสำหรับการประเมิน
เพื่อแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

.....

๑. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

- ระดับที่ ๑ : มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญา และสามารถนำความรู้ที่ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งสามารถถ่ายทอดได้
- ระดับที่ ๒ : มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๑ และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับลักษณะงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้
- ระดับที่ ๓ : มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๒ และมีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้

๒. ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

- 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

๓. ทักษะ

๑) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์

- 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

- ระดับที่ ๑ : สามารถพูด เขียน อ่านและฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้นและสื่อสารให้เข้าใจได้
- ระดับที่ ๒ : มีทักษะระดับที่ ๑ และสามารถพูด เขียน อ่านและฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆ ได้
- ระดับที่ ๓ : มีทักษะระดับที่ ๒ และสามารถใช้อังกฤษเพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้โดยถูกหลักไวยากรณ์
- ระดับที่ ๔ : มีทักษะระดับที่ ๓ และเข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา
- ระดับที่ ๕ : มีทักษะระดับที่ ๔ และมีความเชี่ยวชาญในการใช้อังกฤษอย่างลึกซึ้ง ไกล่เคียงกับเจ้าของภาษา สามารถประยุกต์ไวยากรณ์ทุกรูปแบบได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้องและสละสลวย อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง

๓) ทักษะการคำนวณ

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

๔) ทักษะการจัดการข้อมูล

- ระดับที่ ๑ : สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบและพร้อมใช้ รวมถึงสามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟ รายงาน เป็นต้น
- ระดับที่ ๒ : มีทักษะระดับที่ ๑ และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง
- ระดับที่ ๓ : มีทักษะระดับที่ ๒ และสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ นำเสนอทางเลือก ระบุข้อดีข้อเสีย ฯลฯ โดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่ได้
- ระดับที่ ๔ : มีทักษะระดับที่ ๓ และสามารถพยากรณ์ หรือสร้างแบบจำลองเพื่อพยากรณ์ หรือตีความโดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่
- ระดับที่ ๕ : มีทักษะระดับที่ ๔ และสามารถออกแบบเลือกใช้หรือประยุกต์วิธีการในการจัดทำแบบจำลองต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

๔. สมรรถนะทางการบริหาร

๑) สภาวะผู้นำ (Leadership)

คำจำกัดความ : ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทางเป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

- ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับที่ ๑ : ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด
- ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้
 - แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอแม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ
 - อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
- ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม
- ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
 - กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น
 - รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 - สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม
- ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน
- เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน
 - ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
 - จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน

- ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และประพจน์ตนสมกับเป็นผู้นำ
- กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพจน์ตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น
 - ประพจน์ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
 - ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา
- ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวของมหาวิทยาลัย
- สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง
 - เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

๒) วิสัยทัศน์ (Visioning)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

- ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับที่ ๑ : รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
- รู้ เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างไร
- ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
- อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของมหาวิทยาลัยได้
 - แลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์
- ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
- โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์
 - ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ
- ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
- ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ
- ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
- กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

- คาดการณ์ได้ว่ามหาวิทยาลัยจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

๓) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

คำจำกัดความ : ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้

- ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับที่ ๑ : รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร
- เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและมหาวิทยาลัยว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร
 - สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้
- ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้
- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้
 - ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้
- ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์
- ประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ
 - ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ
- ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น
- ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นหรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐหรือมหาวิทยาลัย
 - คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัย
- ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ
- ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม
 - ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

๔) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจและดำเนินการให้ปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

- 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 และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ
 - เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร
 - สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น
- ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร
- วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน
 - เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
- ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ
- ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ
 - สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

๕) การควบคุมตนเอง (Self Control)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วยุ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

- ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับที่ ๑ : ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม
- ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์

- ระดับที่ ๒ :** แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี
- รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์
- ระดับที่ ๓ :** แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถใช้อ้อยที่วาจา หรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกข่มขู่
- รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกข่มขู่ โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ
 - สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น
- ระดับที่ ๔ :** แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
 - บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน
- ระดับที่ ๕ :** แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ
- ระวังอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ
 - ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่นๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

๖) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

ระดับที่ ๐ : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ : สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน

- สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน
- ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ระดับที่ ๒ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ

- สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง
- ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

- ระดับที่ ๓ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน
- วางแผนในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
 - มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
 - มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง
- ระดับที่ ๔ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา
- สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา
 - สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาได้
- ระดับที่ ๕ : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และทำให้มหาวิทยาลัยมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ
- สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในมหาวิทยาลัย
 - สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในมหาวิทยาลัย
-