

2) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	สมรรถนะหลัก (Core Competencies)					สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน (Functional Competencies)							สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competencies)					
		บริการที่ดี	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	การทำงานเป็นทีม	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การมองภาพองค์รวม	ความเข้าใจและระบอบราชการ	การตรวจสอบความถูกต้อง	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	การสร้างสัมพันธ์	วิสัยทัศน์	สถานะผู้นำ	การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ศักยภาพเพื่อำการปรับเปลี่ยน	การประสานงานและการมอบหมายงาน	การควบคุมตนเอง	
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4						
ผู้อำนวยการ/เลขานุการคณะ (หน่วยงานถูกต้อง)	ผู้บริหาร	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
ผู้อำนวยการ/เลขานุการคณะ (ภายใน)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ชำนาญการพิเศษ	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
หัวหน้างาน	ชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ชำนาญการ	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3							
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ปฏิบัติการ	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2							
ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	ชำนาญงาน	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2							
ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	ปฏิบัติงาน	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1							

1. สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ 1) บริการที่ดี (Service Mind) 2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 3) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

**คำจำกัดความและระดับความสามารถ**

1) บริการที่ดี (Service Mind)	
คำจำกัดความ (Definition) ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ</li> <li>ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ</li> <li>แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่</li> <li>ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว</li> </ul>
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none"> <li>รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดถวาระ</li> <li>ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น</li> </ul>
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</li> <li>ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อนนำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด</li> </ul>
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> <li>ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none"> <li>คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ</li> <li>เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ</li> <li>สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>

2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	
<p><b>คำจำกัดความ (Definition)</b> ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์</p>	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	<p>แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</li> <li>พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ</li> </ul>
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานที่ราชการของตน</li> <li>รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</li> <li>สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</li> </ul>
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง</li> <li>สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</li> </ul>
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา</li> <li>บริหารจัดการให้สถาบันอุดมศึกษานำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

3) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)	
คำจำกัดความ (Definition) การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	มีความสุจริต <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ</li> <li>แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต</li> </ul>
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้</li> <li>แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ</li> </ul>
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ <ul style="list-style-type: none"> <li>ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิด และรับผิดชอบ</li> <li>เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ</li> </ul>
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง <ul style="list-style-type: none"> <li>ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก</li> <li>กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์</li> </ul>
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม <ul style="list-style-type: none"> <li>ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต</li> </ul>

<b>4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)</b>	
<b>คำจำกัดความ (Definition)</b> ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	<b>ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย</li> <li>• รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม</li> <li>• ให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงาน</li> </ul>
ระดับ 2	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี</li> <li>• ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี</li> <li>• กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง</li> </ul>
ระดับ 3	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>• ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม</li> <li>• ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> </ul>
ระดับ 4	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ</li> <li>• ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ</li> <li>• รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ</li> </ul>
ระดับ 5	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว</li> <li>• คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม</li> <li>• ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจขอสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุผล</li> </ul>

5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	
<p><b>คำจำกัดความ (Definition)</b> ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่สถาบันอุดมศึกษา กำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน</p>	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	<p>แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง</li> <li>• พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา</li> <li>• มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน</li> <li>• แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น</li> <li>• แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li> </ul>
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี</li> <li>• ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>• ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ</li> <li>• มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ</li> </ul>
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำ ให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น</li> <li>• เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul>
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงาน ที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด</li> <li>• พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำ ได้มาก่อน</li> </ul>
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและ ประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด</li> <li>• บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของ หน่วยงานตามที่วางแผนไว้</li> </ul>

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) แบ่งออกเป็น 11 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานนโยบายและแผน 2) กลุ่มงานบริหารทั่วไป 3) กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ 4) กลุ่มงานคลังและพัสดุ 5) กลุ่มงานบรรณารักษ์ 6) กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) กลุ่มงานบริการการศึกษา 8) กลุ่มงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ 9) กลุ่มงานช่วยวิชาการ 10) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ 11) กลุ่มสายวิชาการ โดยแต่ละกลุ่มงานจะมีจำนวนและรายละเอียดสมรรถนะของแต่ละกลุ่มงานแตกต่างกันออกไป

2) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) 2) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) 3) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) 5) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) 6) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)

1) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)	
<b>คำจำกัดความ</b> การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนคติต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้กฎพื้นฐานหลักเกณฑ์หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงาน</li> </ul>
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ประสบการณ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้</li> <li>ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้</li> </ul>
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน <ul style="list-style-type: none"> <li>ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม</li> </ul>
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอธิบายข้อมูล หรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายและสามารถเข้าใจได้</li> <li>สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน</li> </ul>
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และคิดริเริ่ม สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ <ul style="list-style-type: none"> <li>ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน</li> </ul>

2) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)	
<p><b>คำจำกัดความ</b> ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจะมีผลต่อองค์กรอย่างไร</p>	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	<p><b>เข้าใจโครงสร้างองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง</li> </ul>
ระดับ 2	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เป็นทางการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร รับรู้ว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจ หรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ</li> </ul>
ระดับ 3	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</li> <li>เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้</li> </ul>
ระดับ 4	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจความสัมพันธ์ของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล</li> </ul>
ระดับ 5	<p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนและของภาครัฐโดยรวม ตลอดจนปัญหา และโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ</li> <li>เข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐและภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็นโอกาส กำหนดจุดยืน และทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมโดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ</li> </ul>



3) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)	
<p><b>คำจำกัดความ</b> ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน</p>	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	<p>ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงาน และรักษากฎ ระเบียบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ชัดเจน</li> <li>• ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน</li> <li>• ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนด อย่างเคร่งครัด</li> </ul>
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตรวจทานงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง</li> </ul>
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนเองและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง</li> <li>• ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>• ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการทั้งของตนเองและผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่</li> <li>• บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อความ ถูกต้องของงาน</li> </ul>
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา</li> <li>• ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล</li> <li>• สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน</li> </ul>
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล</li> </ul>

4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)	
<p><b>คำจำกัดความ</b> ความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป</p>	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	<p>มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน</li> </ul>
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น</li> <li>เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่</li> </ul>
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงาน และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</li> </ul>
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้</li> <li>ปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน</li> </ul>
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือโครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า</li> <li>ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือกระบวนการ เป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า</li> </ul>

5) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)	
<b>คำจำกัดความ</b> ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	<b>นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอ ข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมีได้ปรับปรุงแบบการนำเสนอตาม ความสนใจและระดับของผู้ฟัง</li> </ul>
ระดับ 2	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน</li> </ul>
ระดับ 3	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับปรุงแบบการนำเสนอเพื่อจูงใจ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง</li> <li>คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง</li> </ul>
ระดับ 4	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้ศิลปะการจูงใจ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม</li> <li>ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อสาร นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละราย</li> <li>คาดการณ์และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น</li> </ul>
ระดับ 5	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการจูงใจ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงานโครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล</li> <li>ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยามวลชน ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ</li> </ul>

6) การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building)	
คำจำกัดความ สร้างหรือรักษาสัมพันธ์ภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับงาน	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน</li> </ul>
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด</li> <li>• เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น</li> </ul>
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างหรือรักษาการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม <ul style="list-style-type: none"> <li>• ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน</li> <li>• เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน</li> </ul>
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตร <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวมากขึ้น</li> </ul>
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรในระยะยาว <ul style="list-style-type: none"> <li>• รักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรไว้ได้อย่างต่อเนื่อง แม้อาจจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตาม แต่ยังมีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์ในงานได้อีกในอนาคต</li> </ul>

1. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่
- 1) วิสัยทัศน์ (Visioning) 2) สภาวะผู้นำ (Leadership) 3) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
  - 4) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others) 5) การควบคุมตนเอง (Self Control) 6) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

**คำจำกัดความและระดับความสามารถ**

<b>1) วิสัยทัศน์ (Visioning)</b>	
<b>คำจำกัดความ (Definition)</b> ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	<p>รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รู้ เข้าใจ และสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร</li> </ul>
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาได้</li> <li>• แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์</li> </ul>
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์</li> <li>• ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ</li> </ul>
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ</li> </ul>
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ</li> </ul>

2) สภาวะผู้นำ (Leadership)	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
<b>คำจำกัดความ (Definition)</b> ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทบาทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา	
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	<b>ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลาตลอดจนมอบหมายงาน</li> <li>ให้แก่บุคคลในกลุ่มได้</li> <li>แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้</li> <li>ต้องกระทำอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ</li> </ul>
ระดับ 2	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ</li> <li>กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น</li> <li>รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น</li> <li>สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม</li> </ul>
ระดับ 3	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน</li> <li>ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา</li> <li>จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน</li> </ul>
ระดับ 4	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น</li> <li>ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>
ระดับ 5	<b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง</li> <li>เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> </ul>

3) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)	
คำจำกัดความ (Definition) ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	<p>เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> <li>เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้</li> </ul>
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> <li>สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว</li> </ul>
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ</li> <li>เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง ไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร</li> <li>สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> </ul>
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน</li> <li>เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ</li> <li>สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>

4) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)	
<p><b>คำจำกัดความ (Definition)</b> ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะ สามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้</p>	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	<p>สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน</li> <li>• ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน</li> </ul>
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง</li> <li>• ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน</li> </ul>
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>• มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้</li> <li>• มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง</li> </ul>
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนา ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>• สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนา ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้</li> </ul>
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และทำให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในสถาบันอุดมศึกษา</li> <li>• สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา</li> </ul>



5) การควบคุมตนเอง (Self Control)	
<p><b>คำจำกัดความ (Definition)</b> ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วยุ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง</p>	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์</li> </ul>
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี <ul style="list-style-type: none"> <li>รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์</li> </ul>
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถใช้ถ้อยทีวาทจา หรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกยั่วยุ <ul style="list-style-type: none"> <li>รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่วยุ โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ</li> <li>สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น</li> </ul>
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น</li> <li>บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน</li> </ul>
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>ระงับอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ</li> <li>ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่นๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้</li> </ul>

6) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)	
คำจำกัดความ (Definition) ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาได้	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย (Description)
ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1	รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและสถาบันอุดมศึกษา ว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร</li> <li>สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้</li> </ul>
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้</li> <li>ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้</li> </ul>
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ</li> <li>ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือ ผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ</li> </ul>
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น <ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐหรือสถาบันอุดมศึกษา</li> <li>คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา</li> </ul>
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ <ul style="list-style-type: none"> <li>ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม</li> <li>ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>