

Individual Development Plan

แผนพัฒนา บุคลากรรายบุคคล

ระยะ 5 ปี

2566 – 2570

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



สภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ

ในการประชุมวาระพิเศษ ครั้งที่ 2/2567 วันที่ 5 เมษายน 2567

คำนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อให้มีบุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 13 (2566-2570) โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความพร้อมในด้านวิชาการ และการสนับสนุน ให้การบริหารงานมหาวิทยาลัย เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ และการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ มีจิตให้บริการ เสริมสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีม คุณธรรมและจริยธรรม เพื่อรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพาให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยมุ่งหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางการดำเนินกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยฯ ที่ใช้ในการกำหนดแผนมาจากนโยบายของสภามหาวิทยาลัยฯ คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย การสำรวจความต้องการด้านการพัฒนาของบุคลากร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยจะกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย เพื่อจัดทำให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และจากการสำรวจความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรรายบุคคลของหน่วยงาน มาประกอบในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรทุกสายงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 จึงได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ (พ.ศ.2566 - 2570) ขึ้นโดยได้ผ่านขั้นตอนการมีส่วนร่วมโดยการประชุมของผู้เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนพัฒนารายบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566-2567 จะเกิดประโยชน์และเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติของบุคลากรมหาวิทยาลัยในอนาคต

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผน	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 อัตรากำลังและข้อมูลอื่นๆ	4
ส่วนที่ 2 สมรรถนะ (Competency) บุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2566-2570	24
2.1 สมรรถนะ (Competency)	24
2.2 เป้าหมายการพัฒนา	30
2.3 เป้าหมายเชิงคุณภาพ	31
2.4 เป้าหมายเชิงประโยชน์	31
2.5 ขอบเขต	31
2.6 ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	31
2.7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ด้านการบริหารงานบุคคล	32
ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	37
3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	37
3.2 แนวทางการพัฒนาบุคลากร	44
ส่วนที่ 4 การกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ในการพัฒนา	46
4.1 การกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ในการพัฒนา	46
4.2 เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools)	63
4.3 ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	64
4.4 หลักสูตรการพัฒนา	70
4.5 แผนพัฒนาบุคลากร	74
4.6 โครงการ/ กิจกรรม หลักสูตรความรู้พื้นฐานที่ในการปฏิบัติราชการ	75
4.7 แบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	78
4.8 การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากร	80
4.9 ตัวชี้วัดและข้อเสนอระดับเป้าหมาย	80
ภาคผนวก	81

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สรุปการกำหนดกรอบอัตรากำลังสายวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566-2570	5
ตารางที่ 2 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ	7
ตารางที่ 3 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา	8
ตารางที่ 4 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามตำแหน่ง	9
ตารางที่ 5 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามวุฒิการศึกษา	12
ตารางที่ 6 จำนวนอาจารย์แต่ละหลักสูตร	14
ตารางที่ 7 ตารางกำหนดระดับสมรรถนะ	29
ตารางที่ 8 ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา	30

สารบัญกราฟ

	หน้า
กราฟที่ 1 กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	3
กราฟที่ 2 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ	7
กราฟที่ 3 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา	8
กราฟที่ 4 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามวุฒิการศึกษา	13
กราฟที่ 5 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานการพัฒนา	73

ส่วนที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นกรอบแนวทาง (Individual Development Plan : IDP) ซึ่งเป็นเครื่องมือหรือกรอบแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สามารถวางแผน กำหนดทิศทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อสนองต่อการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการพัฒนาตนเองนั้นสามารถดำเนินการในระยะสั้นคือการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และระยะยาวหมายถึงการพัฒนา ศักยภาพตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ถือได้ว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่มีรายละเอียด เชื่อมโยงหรือสนองตอบความต้องการของมหาวิทยาลัย หน่วยงาน และของตนเอง โดยในแผนดังกล่าวจะระบุ ถึงประเด็นในการพัฒนาของแต่ละบุคคล วิธีการพัฒนา กำหนดการ และการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา เป็นต้น การเลือกหลักสูตรหรือประเด็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรรายบุคคล หน่วยงานและบุคลากร ควรเป็นการพัฒนาที่ได้ประโยชน์สูงสุด หมายถึง การทำความเข้าใจความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรต้องสอดคล้อง กับความต้องการของหน่วยงาน และมหาวิทยาลัย โดยเลือกพัฒนาที่จะตอบสนองทั้งเป้าหมายส่วนบุคคล เป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ทั้ง 3 ส่วนที่สอดคล้องและสอดคล้องกัน จึงจะถือว่าเป็น การพัฒนาหรือกิจกรรมสมประโยชน์และบรรลุเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อให้มี บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 12 (2560-2564) โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ มีความพร้อมในด้านวิชาการ และการสนับสนุน ให้การบริหารงานมหาวิทยาลัยเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยฯ และการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ มีจิตให้บริการ เสริมสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีม คุณธรรมและจริยธรรม เพื่อรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยมุ่งหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางการดำเนินกิจกรรมตามแผน ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยฯ ที่ใช้ในการกำหนดแผนมาจากนโยบายของสภามหาวิทยาลัยฯ คณะผู้บริหาร มหาวิทยาลัย การสำรวจความต้องการด้านการพัฒนาของบุคลากร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยจะ กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย เพื่อจัดทำให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำ กลุ่มงาน และจากการสำรวจความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรรายบุคคลของหน่วยงาน มาประกอบใน การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

ดังนั้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สามารถกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาบุคลากร ได้ตามเป้าหมาย และเป็นไปตามความต้องการของบุคลากร หน่วยงาน และมหาวิทยาลัย และเพื่อให้ สอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบในฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ชุมชนที่มีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิต พัฒนาบุคลากรระดับวิชาชีพให้กับประเทศชาติ เนื่องจากทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา องค์การ เพราะปัจจัยด้านบุคลากร หรืออัตรากำลังเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการชี้ขาดความสำเร็จในการทำงาน ทุกองค์กร ดังนั้นการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะเข้าไปขับเคลื่อนการดำเนินงานตามภารกิจหลัก ของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ พัฒนาคณ ดานวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างสังคมคุณภาพ สู่มาตรฐานสากล

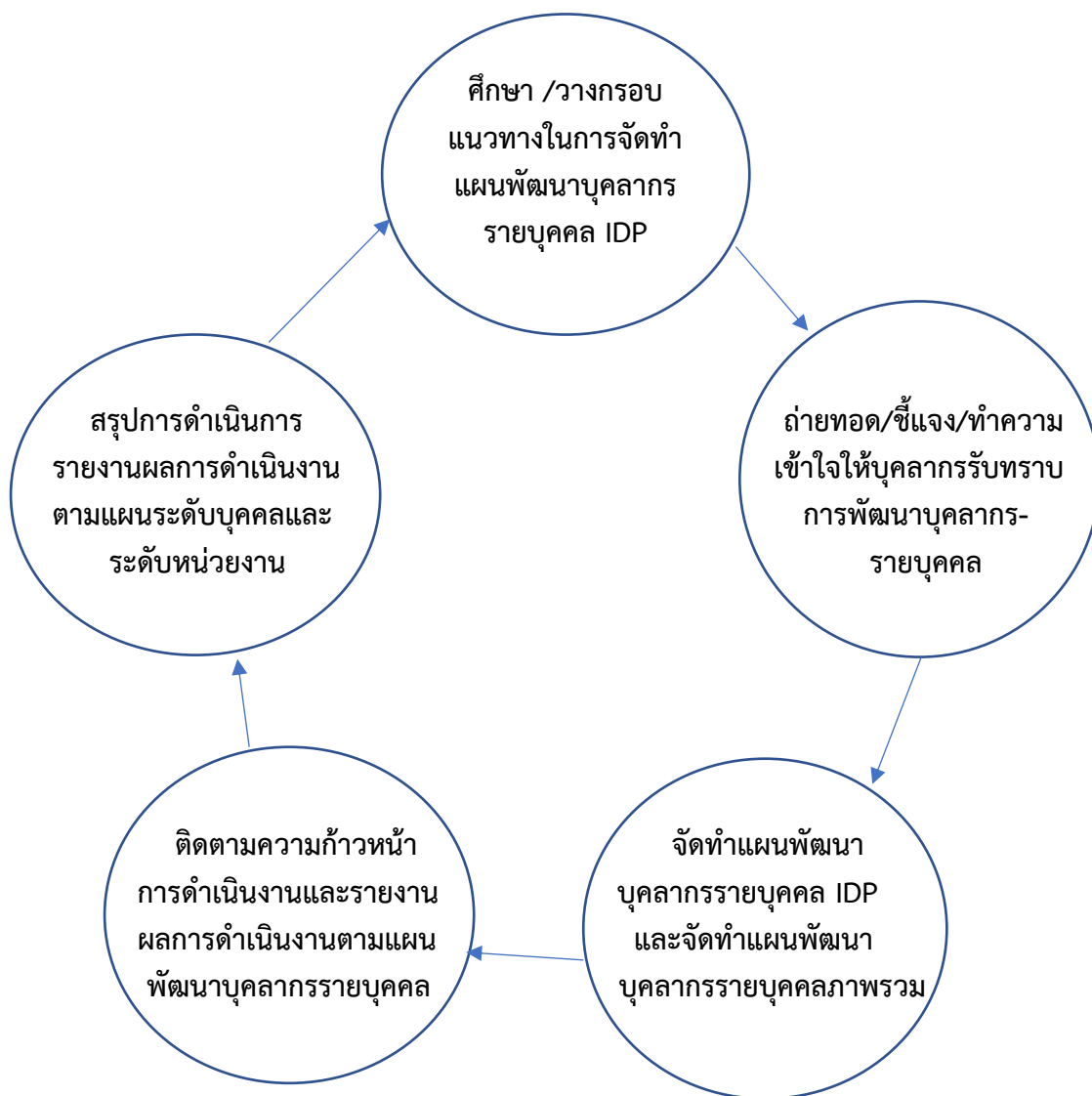
การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (พ.ศ.2566-2570) โครงสร้างองค์กร (Organization) วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป้าประสงค์ (Goal) แผนงาน (Action Plan) นโยบายในการพัฒนาบุคลากร และระบบการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) ที่ใช้การบริหารจัดการที่อิงสมรรถนะ (Competency Based Management) บนพื้นฐานของทักษะ ความรู้ และความสามารถ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารงานบุคคลกับผลการปฏิบัติงานในการพัฒนาบุคลากร โดยแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของมหาวิทยาลัยนี้สามารถใช้เป็นกรอบทิศทางให้มหาวิทยาลัย คณะ/และหน่วยงานได้นำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติให้บรรลุผลได้ตามพันธกิจ

1.2 วัตถุประสงค์

- 1.2.1 เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเข้าใจถึงกระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
- 1.2.2 เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้มีรูปแบบที่ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 1.2.3 เพื่อผลักดันให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผน

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ 2566 - 2570 เป็นกระบวนการแปลงแผนพัฒนาบุคลากร ปีงบประมาณ 2566 – 2570 สู่การปฏิบัติ โดยสรุปกระบวนการ ดังต่อไปนี้



กราฟที่ 1 กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา ทบทวน และวางกรอบแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การดำเนินการตามแผน การติดตาม และรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผน ประเด็นในการพัฒนาจะเป็นด้านความรู้ความสามารถ

ทักษะ หรือสมรรถนะ นอกจากนั้นต้องระบุวิธีการพัฒนา เช่น วิธีการประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การค้นคว้าด้วยตัวเอง การสอนงาน เป็นต้น นอกจากนั้นต้องระบุระยะเวลาในการพัฒนา และเป้าหมายในการพัฒนาที่สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี Job Description Career Path และแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 ถ่ายทอด ชี้แจง ทำความเข้าใจให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบกรอบการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล กระบวนการหรือวิธีการถ่ายทอด ชี้แจง ทำความเข้าใจให้บุคลากรรับทราบกรอบในการพัฒนา จะเป็นการประชุมชี้แจงในหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรภาพรวมของหน่วยงาน เพื่อแสดงให้เห็นแผนพัฒนาบุคลากรภาพรวมของหน่วยงาน และจำแนกรายบุคคลที่มีการเห็นชอบร่วมกันระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชา

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน เพื่อรายงานผู้บริหารเพื่อทราบ

ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน จัดทำสรุปผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนรายบุคคล และแผนพัฒนาบุคลากรภาพรวมของหน่วยงาน รอบ 12 เดือน เพื่อรายงานหน่วยงานหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบและให้ข้อเสนอแนะ

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในระดับบุคคลและแผนพัฒนาบุคลากรภาพรวมของแต่ละหน่วยงาน ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย บุคลากรในสังกัดมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ชีตความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.5 อัตรากำลังและข้อมูลอื่นๆ

1.5.1 อัตรากำลังบุคลากร

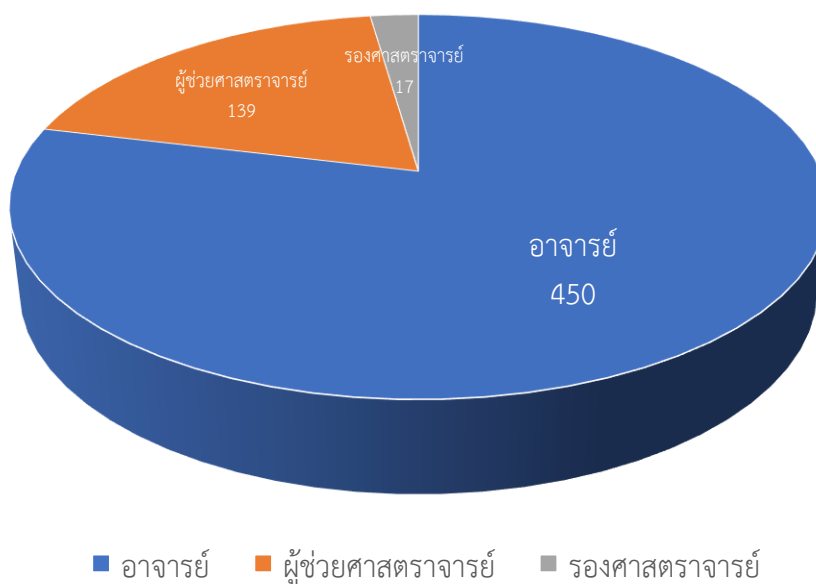
ในปีการศึกษา 2566 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 998 คน ประกอบด้วย บุคลากรสายวิชาการ 606 คน และสายสนับสนุน 392 คน ที่มา : ระบบข้อมูลบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ข้อมูลวันที่ 21 พฤศจิกายน 2566 โดยจำแนกได้ดังนี้

ที่	คณะ/หน่วยงาน	สายวิชาการ								สายสนับสนุน								รวม	
		คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ	คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ	คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ (อนุปริญญาโท)	คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ (อนุปริญญาโท)	คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ	คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ	คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ	คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ	คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ	คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ	คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ	คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ	คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ	คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ	คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ	คณาจารย์ที่สอนในรายวิชาเฉพาะ	รวม	รวม
10	คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์	2		11	15				1	30			1	8				9	
11	คณะวิศวกรรมศาสตร์	4		16	19				6	45			2	6	1		2	11	
12	สถาบันวิจัยและพัฒนา												1	2			1	4	4
13	สำนักศิลปะและวัฒนธรรม												3	2				5	5
14	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน									1			5	2	4		2	14	14
15	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ												10	15	3		1	29	29
16	สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ												1	3			1	5	5
17	สำนักวิเทศสัมพันธ์และการจัดการศึกษา												1	1	2		3	7	7
18	สำนักบริการวิชาการ													3			1	4	4
19	สำนักงานสภาคณาจารย์-ข้าราชการ														1			1	1
20	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย												4					4	4
21	โรงเรียนสาธิต			1	37	3	1		2	46				8	1		2	11	11
22	หน่วยตรวจสอบภายใน												2		1		1		4
รวม		69		242	218	5	6		66	606	8		114	178	34		5	53	998

ตารางที่ 2 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ ข้อมูล ณ วันที่ 21 พฤศจิกายน 2566

คณะ	อาจารย์	ผู้ช่วย ศาสตราจารย์	รอง ศาสตราจารย์	รวม
คณะครุศาสตร์	102	28	4	134
คณะเทคโนโลยีการเกษตร	31	9	2	42
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	81	19	3	103
คณะวิทยาการจัดการ	52	15	1	68
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	53	41	1	95
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	25	3	1	29
คณะนิติศาสตร์	11	2	0	13
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์	18	8	4	30
คณะวิศวกรรมศาสตร์	30	14	1	45
สำนักวิเทศสัมพันธ์และการจัดการศึกษานานาชาติ	1	0	0	1
โรงเรียนสาธิต	46	0	0	46
รวม	450	139	17	606

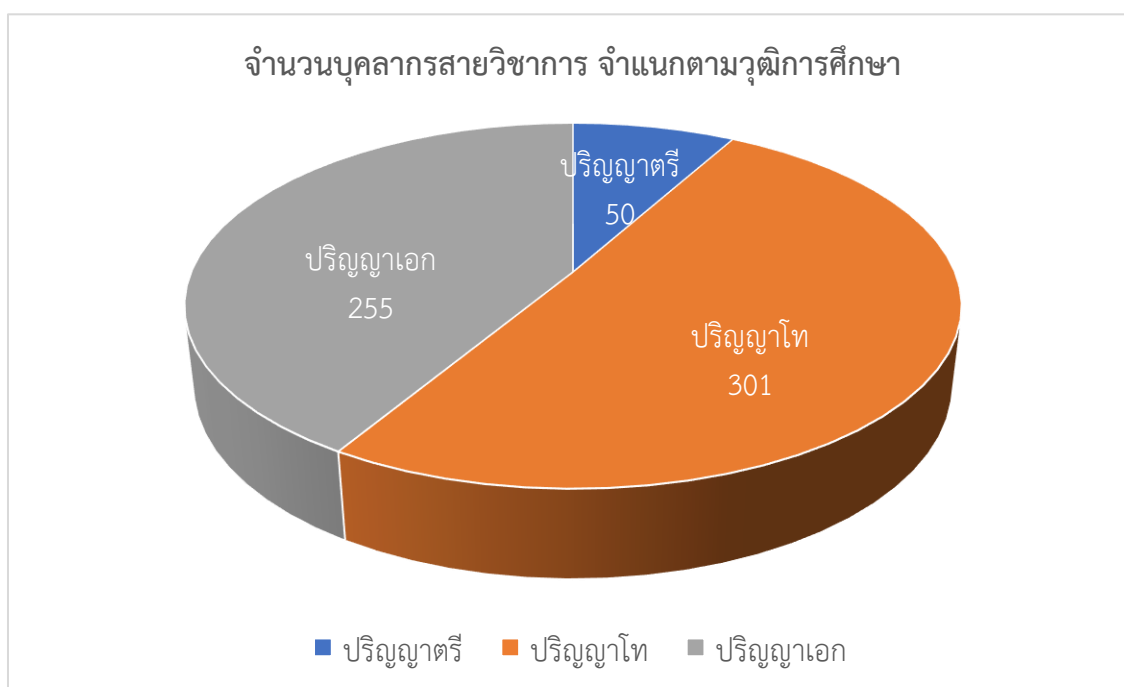
จำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ



กราฟที่ 2 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

ตารางที่ 3 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ข้อมูล ณ วันที่ 21 พฤศจิกายน 2566

คณะ	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม
คณะครุศาสตร์	7	75	52	134
คณะเทคโนโลยีการเกษตร	1	18	23	42
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	4	60	39	103
คณะวิทยาการจัดการ	1	35	32	68
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	1	42	52	95
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	12	17	29
คณะนิติศาสตร์	-	9	4	13
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์	-	11	19	30
คณะวิศวกรรมศาสตร์	-	28	17	45
สำนักวิเทศสัมพันธ์และการจัดการศึกษานานาชาติ	-	1	-	1
โรงเรียนสาธิต	36	10	-	46
รวม	50	301	255	606



กราฟที่ 3 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ตารางที่ 4 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามตำแหน่ง ข้อมูล ณ วันที่ 21 พฤศจิกายน 2566

ที่	หน่วยงาน	ข้าราชการ				ลูกจ้างประจำ	พนักงาน												พ.ราชการ		อัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน
		แผ่นดิน			รายได้ (เดิม)			ประจำตามสัญญา			พ. รร.สาธิต										
		บริหาร	วิชา ชีพา	เชี่ยวชาญ	ทั่วไป			วิชา ชีพา	เชี่ยวชาญ	ทั่วไป	วิชา ชีพา	เชี่ยวชาญ	ทั่วไป	วิชา ชีพา	เชี่ยวชาญ	ทั่วไป	วิชา ชีพา	เชี่ยวชาญ	ทั่วไป	วิชา ชีพา	
หน่วยงานบริหาร																					
1	- สำนักงานอธิการบดี	1				1	1													3	
2	- กองกลาง	1					9				4	50		2	10			2	1	84	
3	- กองคลัง			2			18				11	1		5	1				1	39	
4	- กองนโยบายและแผน					1	7					1		1						10	
5	- กองบริหารงานบุคคล					1	12					1		3						17	
6	- กองพัฒนานักศึกษา	1					5				4	1		1					1	13	
หน่วยงานด้านวิชาการ (คณะ)																					
8	คณะครุศาสตร์						6				4	9		1					5	25	
	- สำนักงานคณบดี						6				2	7		1					2	18	
	- ศูนย์การศึกษาพิเศษ										2	2							3	7	
9	คณะเทคโนโลยีการเกษตร						3			1	2	5		2	1				2	16	
	- สำนักงานคณบดี						3			1	2	5		2	1				2	16	
10	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	1					4				2	5		2	1				1	16	
	- สำนักงานคณบดี	1					4				2	5		2	1				1	16	
11	คณะวิทยาการจัดการ	1					6				1	1							1	10	
	- สำนักงานคณบดี	1					6				1	1							1	10	
12	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี						6			1	5	6		3	1				5	27	
	- สำนักงานคณบดี						6			1	4	6		3	1				3	24	
	- ศูนย์วิทยาศาสตร์										1								2	3	

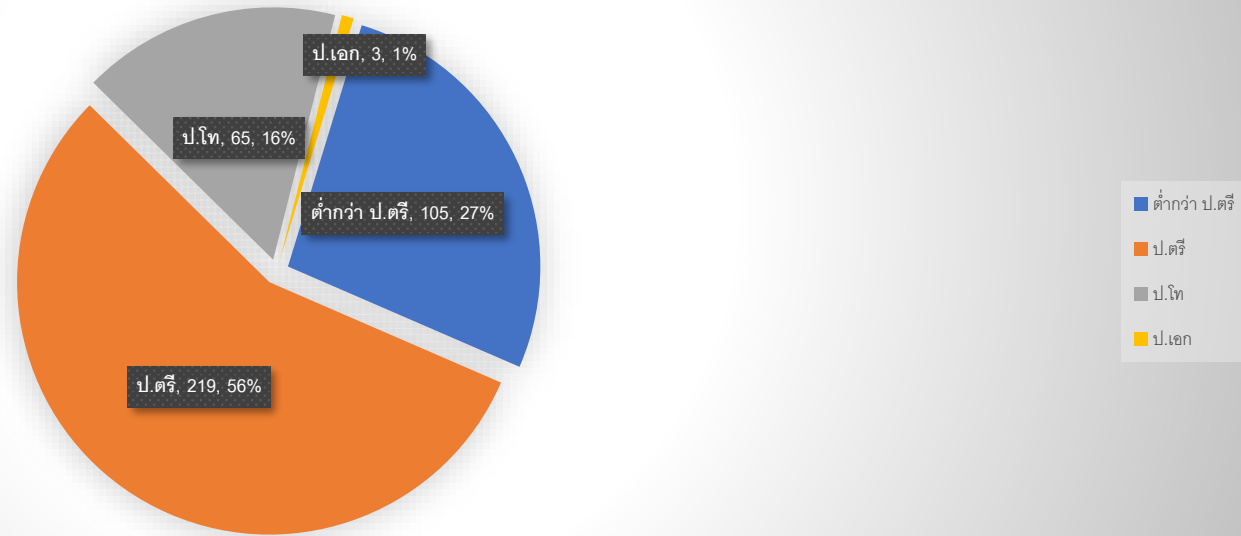
ที่	หน่วยงาน	ข้าราชการ				ลูกจ้างประจำ	พนักงาน												พ.ราชการ		อัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน
		บริหาร	วิชา ชีฟ้า	เชี่ยวชาญ	ทั่วไป		แผ่นดิน			รายได้ (เดิม)			ประจำตามสัญญา			พ. รร.สาธิต					
							วิชา ชีฟ้า	เชี่ยวชาญ	ทั่วไป	วิชา ชีฟ้า	เชี่ยวชาญ	ทั่วไป	วิชา ชีฟ้า	เชี่ยวชาญ	ทั่วไป	วิชา ชีฟ้า	เชี่ยวชาญ	ทั่วไป			
13	บัณฑิตวิทยาลัย						2				3	1							1		7
	- สำนักงานคณบดี						2				3	1							1		7
14	คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ						1				1	2	4	3							11
	- สำนักงานคณบดี						1				1	2	4	3							11
15	คณะนิติศาสตร์						2				2	1		1	1					1	8
	- สำนักงานคณบดี						2				2	1		1	1					1	8
16	คณะรัฐศาสตร์และรัฐ ประศาสนศาสตร์						1				7	1									9
	- สำนักงานคณบดี						1				7	1									9
17	คณะวิศวกรรมศาสตร์						2				4	2		1	1				1		11
	- สำนักงานคณบดี						2				4	2		1	1				1		11
หน่วยงานสนับสนุนและบริการ (สำนัก , สถาบัน)																					
18	สถาบันวิจัยและพัฒนา						1				2				1						4
	- สำนักงานผู้อำนวยการ						1				2				1						4
19	สำนักวิทยบริการและ เทคโนโลยีสารสนเทศ						10			4	8	1	1						1	2	27
	- สำนักงานผู้อำนวยการ						9				8	1								1	19
	- ศูนย์คอมพิวเตอร์						1			4			1						1	1	8
20	สำนักศิลปะและวัฒนธรรม						3				1	1									5
	- สำนักงานผู้อำนวยการ						3				1	1									5
21	สำนักส่งเสริมวิชาการและ งานทะเบียน			1			5				2		1	1					1	3	14
	- สำนักงานผู้อำนวยการ			1			5				2		1	1					1	3	14

ที่	หน่วยงาน	ข้าราชการ				ลูกจ้างประจำ	พนักงาน												พ.ราชการ		อัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน	
							แผ่นดิน			รายได้ (เดิม)			ประจำตามสัญญา			พ. รร.สาธิต						
		บริหาร	วิชา ชีฟ้า	เชี่ยวชาญ	ทั่วไป			วิชา ชีฟ้า	เชี่ยวชาญ	ทั่วไป	วิชา ชีฟ้า	เชี่ยวชาญ	ทั่วไป	วิชา ชีฟ้า	เชี่ยวชาญ	ทั่วไป	วิชา ชีฟ้า	เชี่ยวชาญ	ทั่วไป	วิชา ชีฟ้า		บริหารฯ
22	สำนักบริการวิชาการ										2	1			1							4
	- สำนักงานผู้อำนวยการ										2	1			1							4
23	สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ						1				1	2				1						5
	- สำนักงานผู้อำนวยการ						1				1	2				1						5
24	สำนักวิเทศสัมพันธ์และการจัดการศึกษานานาชาติ						1					1	1	2						2		7
	- สำนักงานผู้อำนวยการ						1					1	1	2						2		7
หน่วยงานสนับสนุนและบริการอื่นๆ																						
25	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย						4															4
26	สภาคณาจารย์และข้าราชการ																			1		1
27	หน่วยตรวจสอบภายใน						2								1					1		4
28	โรงเรียนสาธิต										1	7						2		1		11
รวม		5		3		3	112				7	68	98	7	30	18			2	6	28	392

ตารางที่ 5 ข้อมูลบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามวุฒิการศึกษา ข้อมูล ณ วันที่ 21 พฤศจิกายน 2566

สังกัด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม
คณะครุศาสตร์	8	13	4	-	25
คณะเทคโนโลยีการเกษตร	4	8	4	-	16
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	5	10	1	-	16
คณะวิทยาการจัดการ	-	6	4	-	10
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	7	15	15	-	27
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	2	7	2	-	11
คณะนิติศาสตร์	2	3	3	-	8
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์	-	3	5	1	9
คณะวิศวกรรมศาสตร์	4	5	2	-	11
บัณฑิตวิทยาลัย	-	7	-	-	7
สถาบันวิจัย	1	3	-	-	4
สำนักงานอธิการบดี	58	84	21	1	164
สำนักศิลปะและวัฒนธรรม	-	5	-	-	5
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	-	10	3	1	14
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	3	22	4	-	29
สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ	1	2	2	-	5
สำนักวิเทศสัมพันธ์และการจัดการศึกษานานาชาติ	1	5	1	-	7
สำนักบริการวิชาการ	-	4	-	-	4
สภาคณาจารย์และข้าราชการ	-	-	1	-	1
สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	-	2	2	-	4
โรงเรียนสาธิต	9	1	1	-	11
หน่วยตรวจสอบภายใน	-	4	-	-	4
รวม	105	219	65	3	392

จำแนกตามวุฒิการศึกษา สายสนับสนุน



กราฟที่ 4 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

1.5.2 จำนวนอาจารย์แต่ละหลักสูตร

ในปีการศึกษา 2566 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เปิดสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ภายใต้คณะต่าง ๆ มีหลักสูตรที่เปิดสอนรวมทั้งสิ้น จำนวน 114 หลักสูตร ระดับปริญญาตรี จำนวน 81 หลักสูตร ระดับปริญญาโท จำนวน 19 หลักสูตร และระดับปริญญาเอก จำนวน 14 หลักสูตร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 6 จำนวนอาจารย์ในหลักสูตร แต่ละสาขา ข้อมูล ณ วันที่ 21 พฤศจิกายน 2566

1. คณะครุศาสตร์

ที่	หน่วยงาน	ป.ตรี			ป.โท			ป.เอก			รวม		
		อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.
คณะครุศาสตร์								1	1		1	1	
1	ศูนย์การศึกษาพิเศษ	6									6		
2	นวัตกรรมทางพลศึกษาและกีฬา				1				2		1	2	
3	การจัดการการกีฬา				3			2			5		
4	การบริหารจัดการการศึกษา							1	1	1	1	1	1
5	การประถมศึกษา				2				1		2	1	
6	การศึกษาปฐมวัย				3	4		1	1		4	5	
7	การศึกษาพิเศษและการสอนภาษาไทย				2	1					2	1	
8	การสอนภาษาจีน	1			4						5		
9	คณิตศาสตร์				1			4	1		5	1	
10	คอมพิวเตอร์ศึกษา				4			6	3		10	3	

ที่	หน่วยงาน	ป.ตรี			ป.โท			ป.เอก			รวม		
		อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.
11	เคมี				1						1		
12	จิตวิทยา				2	1					2	1	
13	ชีววิทยา				1			1			2		
14	ดนตรีศึกษา				3			1			4		
15	เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา				1				2		1	2	
16	บรรณารักษ์ศึกษาและภาษาอังกฤษ				4						4		
17	พลศึกษา				7	1		1			8	1	
18	ภาษาไทย				2	1			1	1	2	2	1
19	ภาษาอังกฤษ				7			2			9		
20	วิจัยและประเมินผลการศึกษา				2			2	1		4	1	
21	วิจัยและพัฒนาหลักสูตร							1	1		1	1	
22	วิทยาศาสตร์				2						2		
23	วิทยาศาสตร์การกีฬา				5			2			7		
24	วิทยาศาสตร์ศึกษา								2			2	
25	สังคมศึกษา				5			2		1	7		1
26	หลักสูตรและการเรียนการสอน				1			1	2	1	2	2	1
27	อุตสาหกรรมศิลป์				3	1		1			4	1	
รวม		7			66	9		29	19	4	102	28	4
									รวมทั้งหมด		134		

2. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ที่	หน่วยงาน	ป.ตรี			ป.โท			ป.เอก			รวม		
		อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์		2			1						3		
1	ภาษาอังกฤษ				17	1		4	3	1	21	4	1
2	ภาษาจีน	1			2			2			5		
3	ภาษาไทย				6	1		2		1	8	1	1
4	ภาษาไทยเพื่อการศึกษา				4	1		1			5	1	
5	ดนตรี	1			4			8	1		13	1	
6	นาฏศิลป์และการแสดง				5						5		
7	ศิลปกรรมศาสตร์		1		4	1	1	1	1		5	3	1
8	ปรัชญา สังคมและวัฒนธรรม				1	1		2	2		3	3	
9	สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น				1	1		3	2		4	3	
10	บรรณารักษ์และสารสนเทศศาสตร์				4	1		1	1		5	2	
11	วิจัยศิลปวัฒนธรรมเพื่อเศรษฐกิจสร้างสรรค์												
12	วิจิตรศิลป์								1			1	
13	วัฒนธรรมศาสตร์												
14	การจัดการสิ่งแวดล้อมชุมชน				2			1			3		
15	ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาภูมิภาค (ป.โท/ป.เอก)							1			1		
รวม		4	1		51	7	1	26	11	2	81	19	3
								รวมทั้งหมด			103		

3. คณะเทคโนโลยีการเกษตร

ที่	หน่วยงาน	ป.ตรี			ป.โท			ป.เอก			รวม		
		อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.
คณะเทคโนโลยีการเกษตร					1			2			2		
1	เกษตรศาสตร์				2	2		2	3	1	2	3	1
2	สัตวศาสตร์				1				2	1		2	1
3	การสัตวแพทย์และการพยาบาลสัตว์	1			2			5			6		
4	เทคโนโลยีการอาหาร				2			1	2		1	2	
5	เทคโนโลยีสารสนเทศเกษตร				2			2			2		
6	บริหารธุรกิจเกษตร				4			1			1		
7	นวัตกรรมเทคโนโลยีเครื่องจักรกล				2			1			1		
รวม		1			16	2		14	7	2	15	7	2
								รวมทั้งหมด			42		

4. คณะวิทยาการจัดการ

ที่	หน่วยงาน	ป.ตรี			ป.โท			ป.เอก			รวม		
		อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.
คณะวิทยาการจัดการ					4			2			6		
1	การจัดการ				3			3	6		6	6	
2	การตลาด				2	1			2		2	3	
3	โรงแรมและการท่องเที่ยว	1			5			2			8		
4	คอมพิวเตอร์ธุรกิจ				5			1	1		6	1	
5	ธุรกิจดิจิทัล				2			3			5		
6	การบริหารการเงิน				2			1	1		3	1	
7	การบัญชี				5			2	1		7	1	
8	นิเทศศาสตร์				2			3			5		
9	เศรษฐศาสตร์				4				3		4	3	
10	บริหารธุรกิจ									1			1
รวม		1			34	1		17	14	1	52	15	1
								รวมทั้งหมด			68		

5. คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

ที่	หน่วยงาน	ป.ตรี			ป.โท			ป.เอก			รวม		
		อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ													
1	เทคโนโลยีสารสนเทศ				7				2		7	2	
2	เทคโนโลยีมัลติมีเดียและแอนิเมชัน				2			2	2		4	2	
3	เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และดิจิทัล							6			6		
4	การจัดการนวัตกรรมดิจิทัล				3			2			5		
5	นวัตกรรมการจัดการเทคโนโลยี (ป.โท/ป.เอก)							1	1	1	1	1	1
รวม					12			11	5	1	23	5	1
								รวมทั้งหมด			29		

6. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ที่	หน่วยงาน	ป.ตรี			ป.โท			ป.เอก			รวม		
		อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี								3			3		
1	สาธารณสุขชุมชน				3			3	2		6	2	
2	ฟิสิกส์				5	4		2	3		7	7	
3	ชีววิทยา				2	1		1	4		3	5	
4	เทคโนโลยีชีวภาพ							1	5		1	5	
5	วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม				2	2		1	2		3	4	
6	เคมี				2	1		5	4		7	5	
7	เทคโนโลยียางและโพลิเมอร์				1			1	1		2	1	
8	สถิติประยุกต์	1			2			1	2		4	2	
9	คณิตศาสตร์				3	1		2	2		5	3	
10	วิทยาการคอมพิวเตอร์				8	1		1	1	1	9	2	1
11	เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์				2	2		1			3	2	
12	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา (ป.โท/ป.เอก)								3			3	
รวม		1			30	12		22	29	1	53	41	1
								รวมทั้งหมด			95		

7. คณะนิติศาสตร์

ที่	หน่วยงาน	ป.ตรี			ป.โท			ป.เอก			รวม		
		อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.
คณะนิติศาสตร์													
1	นิติศาสตร์				8	1		3	1		11	2	
รวม					8	1		3	1		11	2	
								รวมทั้งหมด			13		

8. คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

ที่	หน่วยงาน	ป.ตรี			ป.โท			ป.เอก			รวม		
		อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์					3			1			4		
1	การบริหารจัดการท้องถิ่นและการบริหารการพัฒนา (WIL)				1			2		1	3		1
2	นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น												
3	รัฐประศาสนศาสตร์				2			2	4	2	4	4	2
4	ประศาสนศาสตร์(การจัดการภาครัฐและเอกชน)							2	1	1	2	1	1
5	รัฐศาสตร์				4	1		1	2		5	3	
รวม					10	1		8	7	4	18	8	4
								รวมทั้งหมด			30		

9. คณะวิศวกรรมศาสตร์

ที่	หน่วยงาน	ป.ตรี			ป.โท			ป.เอก			รวม		
		อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.
คณะวิศวกรรมศาสตร์					3			2			5		
1	วิศวกรรมคอมพิวเตอร์				5				2		5	2	
2	วิศวกรรมการจัดการ				4	1		4			8	1	
3	วิศวกรรมพลังงานและสิ่งแวดล้อม				1			1			2		
4	เทคโนโลยีไฟฟ้า				3	1			2		3	3	
5	การจัดการงานช่างและผังเมือง				3	3					3	3	
6	เทคโนโลยีอุตสาหกรรมการผลิต				1	3		1		1	2	3	1
7	วิศวกรรมบริหารงานก่อสร้าง							2	1		2	1	
8	วิศวกรรมการทรัพยากรน้ำและนวัตกรรมการสารสนเทศ							1			1		
รวม					20	8		11	5	1	31	13	1
								รวมทั้งหมด			45		

10. สำนักวิเทศสัมพันธ์และกาจัดการศึกษานานาชาติ

ที่	หน่วยงาน	ป.ตรี			ป.โท			ป.เอก			รวม		
		อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.
	สำนักวิเทศสัมพันธ์และการจัดการศึกษานานาชาติ	1									1		
	รวม	1									1		
										รวมทั้งหมด	1		

11. โรงเรียนสาธิต

ที่	หน่วยงาน	ป.ตรี			ป.โท			ป.เอก			รวม		
		อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.
	โรงเรียนสาธิต	36			10						46		
	รวม	36			10						46		
										รวมทั้งหมด	46		

ที่มา : ระบบข้อมูลบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ข้อมูลวันที่ 21 พฤศจิกายน 2566

ส่วนที่ 2

สมรรถนะ (Competency) บุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2566-2570

2.1 สมรรถนะ (Competency)

ที่มาและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBay ได้รับการติดต่อจาก The US State Department (กระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกา) ให้ช่วยเหลือเกี่ยวกับการคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIDs) หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรม และเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกา ให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นแทบทั้งหมดของเจ้าหน้าที่เหล่านี้ “เป็นคนผิวขาว”

ก่อนหน้านั้น The US State Department คัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSICs ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skill) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูง (Senior Office) ของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ แต่แบบทดสอบดังกล่าวนี้มีจุดอ่อนคือ

1. เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลาง และชนชั้นสูง โดยใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการวัดผล ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศ (Minority) หรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานของหน่วยงานนี้มีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ”

2. มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี กลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

The US State Department จึงได้จ้าง บริษัท McBay ภายใต้การนำของ David C. McClelland ให้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น

สิ่งที่ David C. McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำ คือ การหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ FSIO ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ดังนั้น David C. McClelland จึงเริ่มต้นด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1. ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIDs ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)

2. สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interlay (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ David C. McClelland ต้องการค้นหา คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) มีลักษณะพฤติกรรมอย่างไร

3. วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือ Superior Performance นี้ David C. McClelland เรียกว่า Competency

David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาในเรื่อง Competency ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า “IQ (ประกอบด้วยความถนัด หรือความเชี่ยวชาญทาง

วิชาการความรู้และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่า” ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ในการประยุกต์ ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอว่นั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลผู้นั้นมี Competency จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้นนี้ ทำให้นักวิชาการ การศึกษา และนักวิชาการหลายสำนักได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency ในเวลาต่อมา

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จะได้ทำความเข้าใจในหัวข้อนี้เป็นบทความที่เขียนในหัวข้อ สมรรถนะ (Competency) : หลักการ และแนวปฏิบัติ โดยรองศาสตราจารย์เทือน ทองแก้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งได้เขียนและเรียบเรียงไว้ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด เมื่อปี ค.ศ. 1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ. 1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBay ซึ่งแมคเคลแลนด์เป็นผู้บริหารอยู่ในขณะนั้น เพื่อหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่าซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลแลนด์ได้เขียนบทความ “Testing for Competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิด และสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ. 1982 ริชาร์ด โบยตาส (Richard Boyatais) (1982) อ้างถึงในดนัย เทียนพุฒิ, 2545 หน้า 58) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และปี 1996 เขาได้นิยามความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และเห็นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรม เพราะสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้นทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

ปี ค.ศ. 1994 แกรีแฮมเมล และซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญคือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร (ข้อมูลจาก:<http://www.novabiz.com/NovaAce/Competency.htm>)

ในปัจจุบัน องค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่า มี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์ 2546 : 13) แสดงว่า Core

Competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

หน่วยงานของรัฐ และเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังจะยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

สก๊อต บี พาร์รี่ (Scott B. Parry) นิยามคำว่าสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ 2004 : 48)

แมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

จากแนวคิดของแมคเคิลแลนด์นั้น สกอตต์ บี พาร์รี่ เห็นว่าควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่าคุณลักษณะ (attributes)

ดังนั้น บางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนด์กล่าวว่า (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ 2004 : 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะหรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลา หรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)

หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่า หรือสูงกว่ามาตรฐานสูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัวคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด มอเตอร์ จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ หรือบริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสารการวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกันแต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Remodel) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ 2547 : 62 ; สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ 2004 : 50-51 ,58-59)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้สื่อลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่มีมองเห็นความเชื่อมโยงแต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้

ตัวอย่างสมรรถนะ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

2. สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิด เพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของคนว่าทำอะไรบ้าง มีความรู้ ทักษะหรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องานแต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

2. ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้ กับสัมภาษณ์แบบไม่มี

โครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

3. ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

4. 360 Degree Feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

การตรวจสอบสมรรถนะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะ หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ คือ

1. ระดับเริ่มต้น (Beginner)
2. ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
3. ระดับมีความรู้สูง (Intermediate)
4. ระดับมีความรู้สูง (Advance)
5. ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

ตารางที่ 7 ตารางกำหนดระดับของสมรรถนะ

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ และผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)
2. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)
4. ระดับมีความรู้สูง = ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ = ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard)

ตารางที่ 8 ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมในการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	สามารถแก้ไขปัญห และสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

2.2 เป้าหมายการพัฒนา

เป้าหมายเชิงปริมาณ

บุคลากร ได้รับการพัฒนาการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ คุณธรรมและ จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน ในปี 2566 – 2570 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด

1. บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วย

1.1 ประเภททั่วไป

ระดับชำนาญงานพิเศษ	จำนวน	-	คน
ระดับชำนาญงาน	จำนวน	-	คน
ระดับปฏิบัติงาน	จำนวน	113	คน

1.2 ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ

ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ	จำนวน	-	คน
ระดับเชี่ยวชาญ	จำนวน	-	คน
ระดับชำนาญการพิเศษ	จำนวน	1	คน
ระดับชำนาญการ	จำนวน	36	คน
ระดับปฏิบัติการ	จำนวน	163	คน

1.3 ประเภทวิชาการ

ศาสตราจารย์	จำนวน	-	คน
รองศาสตราจารย์	จำนวน	16	คน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์	จำนวน	140 คน
อาจารย์	จำนวน	423 คน
1.4 ประเภทบริหาร		
อธิการบดี	จำนวน	1 คน
รองอธิการบดี / ผู้ช่วยอธิการบดี	จำนวน	6 คน
คณบดี หรือตำแหน่งเทียบเท่า	จำนวน	17 คน
ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	จำนวน	1 คน
รองคณบดี/รองผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน	จำนวน	50 คน
ผู้อำนวยการกองหรือตำแหน่งเทียบเท่า	จำนวน	5 คน
หัวหน้ากลุ่มงานหรือตำแหน่งเทียบเท่า	จำนวน	- คน

2.3 เป้าหมายเชิงคุณภาพ

บุคลากร มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปีงบประมาณ 2566 -2570 เพิ่มขึ้นร้อยละ 90 จากจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา

2.3.1 บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่ได้เข้ารับการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ คุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อบริการ ผู้มารับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.3.2 บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้รับการบริการที่ดี มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

2.4 เป้าหมายเชิงประโยชน์

บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และ ผลักดันให้การบริหารงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามบรรลุตามเป้าหมาย

2.5 ขอบเขต

คู่มือนี้จะใช้กับหน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยเริ่มตั้งแต่การแต่งตั้ง คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลระดับกรมฯ และระดับหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงาน สื่อสารถ่ายทอดไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามที่กำหนด ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยดำเนินการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็น โดยประเมินร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากรของหน่วยงาน ดำเนินการประเมินตามแนวทางที่กำหนดไว้ แล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (IDP) ทุกหน่วยงานดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลที่กำหนดไว้ และรายงานผลการพัฒนาไปยังสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ เพื่อติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และปรับปรุงพัฒนาให้เกิดประโยชน์ และมีความเหมาะสมยิ่งขึ้นในปีต่อ ๆ ไป

2.6 ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนด จุดแข็ง และ จุดอ่อน ขององค์กร จากสภาพแวดล้อม ภายใน โอกาสและ อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบจากปัจจัย ต่าง ๆ ต่อการทำงาน

ขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารรู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าจะองค์กรได้เดินทางมาถูกทิศและไม่หลงทาง นอกจากนี้ยังบอกได้ว่าองค์กรมีแรงขับเคลื่อน ไปยังเป้าหมายได้ดีหรือไม่มั่นใจได้อย่างไรระบบ การทำงานในองค์กรยังมีประสิทธิภาพอยู่ มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม SWOT Analysis มีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา

2.7 การวิเคราะห์ SWOT ของการพัฒนาคูคลอง

ในการจัดทำแผนพัฒนาคูคลองจะต้องมีการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลข่าวสารให้ครบถ้วนทันสมัย ซึ่งได้แก่ ข้อมูลเบื้องต้นในด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ โดยข้อมูลควรแสดงแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจำเป็นต้องศึกษาและทราบถึงทิศทาง หรือยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในหัวเวลายนั้น และต้องคำนึงถึงบุคลิกลักษณะของบุคลากรแต่ละคน ความต้องการความคาดหวังและความต้องการของบุคลากรในองค์กร การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาเป็นการประเมินโดยวิเคราะห์ถึงโอกาส และภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด อันเป็นภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนา รวมทั้งการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของบุคลากรในองค์กร อันเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งทั้งหมดเป็นการประเมินสถานภาพในปัจจุบันโดยเป็นการตอบคำถามว่า ปัจจุบันบุคลากรในองค์กรสถานภาพการพัฒนาอยู่จุดไหน สำหรับใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดการวางแผนพัฒนาคูคลองในอนาคต แผนพัฒนาคูคลอง 2564-2566 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ทั้งนี้ โดยใช้เทคนิค Swot Analysis การพิจารณาถึงปัจจัยภายใน ได้แก่จุดแข็ง (Strength -S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) และปัจจัยภายนอกได้แก่ โอกาส (Opportunity - O) และอุปสรรค (Threat - T) เป็นเครื่องมือ

จุดแข็ง (Strength)

ที่	ประเด็น
1	มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และเอกลักษณ์ที่โดดเด่น ทางด้านการผลิตและพัฒนาครู เป็นที่สนใจของนักศึกษา
2	ผู้บริหารและทีมผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ท้าทาย และร่วมรับผิดชอบผลักดันการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง
3	อาจารย์ บุคลากรมีความผูกพันกับท้องถิ่น และมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม
4	หลักสูตร และระบบการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและตลาด แรงงาน
5	มีความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐ และเอกชน ชุมชน ท้องถิ่น ในการดำเนินงานโครงการบริการวิชาการแก่สังคม
6	มีระบบและกลไกในการดำเนินงาน ด้านวิจัยและการบริการวิชาการ
7	มีการสนับสนุนการวิจัยพัฒนางานทุกพันธกิจ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและสร้างองค์ความรู้ใหม่
8	มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปีสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงานอย่างชัดเจน
9	เป็นศูนย์กลางของภาคอีสาน ทำให้ผู้เรียนเดินทางมาเรียนได้สะดวก
10	เป็นสถาบันการศึกษาที่ตั้งมานาน และเป็นที่ยอมรับของประชาชนสังคมและภูมิภาค
11	มีหน่วยงานที่ให้บริการทางวิชาการที่มีชื่อเสียง และสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย
12	มีวารสารทางวิชาการที่เผยแพร่ผลงานสู่ชุมชน
13	มีการส่งเสริมทำนุบำรุงและเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมพื้นถิ่น

จุดอ่อน (Weakness)

ที่	ประเด็น
1	สัดส่วนอาจารย์ด้านวุฒิการศึกษาปริญญาเอกตำแหน่งทางวิชาการ และการเผยแพร่ผลงานวิชาการยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ
2	บุคลากรส่วนใหญ่ขาดทักษะภาษาอังกฤษ
3	การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ และเผยแพร่ในระดับชาติ/นานาชาติยังมีน้อย
4	ยังไม่มีระบบกลไกในการให้อาจารย์กำหนดตำแหน่งทางวิชาการจากผลงานการรับใช้สังคม
5	ผลงานวิจัยยังไม่สามารถแก้ปัญหาชุมชนท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง
6	ยังขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและการสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรต่อชุมชน
7	การบูรณาการงานวิจัยสู่การเรียนการสอน และการบริการวิชาการแก่สังคมท้องถิ่นยังมีน้อย
8	ระบบการบริการของหน่วยงานสนับสนุนบางหน่วยงานยังไม่เอื้ออำนวยต่อผู้มาใช้บริการเท่าที่ควร
9	ระบบการจัดสรรงบประมาณยังไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน
10	ยังไม่มีระบบการประเมินกำกับติดตาม การประเมินธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย
11	ยังไม่มีระบบการบริหารบุคลากรที่เน้นสมรรถนะจริยธรรม และผลลัพธ์
12	ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถาบันยังไม่สมบูรณ์
13	ยังไม่มีระบบการบริหารจัดการหลักสูตรระยะสั้นและระบบสะสมหน่วยกิตเพื่อส่งเสริมการสร้างรายได้ให้มหาวิทยาลัย

โอกาส (Opportunity)

ที่	ประเด็น
1	นโยบายการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาการศึกษาและร่วมมือทางการศึกษามากขึ้น
2	เทคโนโลยีทันสมัยที่เกิดขึ้นทำให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานมากขึ้น
3	รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาคุณภาพคน สอดคล้องกับหลักสูตรของมหาวิทยาลัย
4	ประเทศไทยเข้าสู่สังคมสูงอายุส่งผลต่อการพัฒนาหลักสูตร เพื่อผลิตบัณฑิตและหลักสูตรระยะสั้น
5	การขยายตัวทางเศรษฐกิจ และความต้องการของภาคธุรกิจต้องการความรู้เชิงวิชาการจากมหาวิทยาลัย
6	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสนในการพัฒนาหลักสูตรที่หลากหลายและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทมากยิ่งขึ้น
7	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสร้างโอกาสในการพัฒนา มหาวิทยาลัย ร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศเพิ่มมากยิ่งขึ้น
8	แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 สร้างโอกาสในการพัฒนากำลังคนที่หลากหลายแก่ มหาวิทยาลัย

โอกาส (Opportunity) (ต่อ)

ที่	ประเด็น
9	ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม และองค์ความรู้ร่วมกับชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
10	แผนพัฒนาจังหวัดมหาสารคาม ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสสร้างความร่วมมือกับท้องถิ่น พัฒนาค่าความรู้และนวัตกรรม
11	รัฐบาลสนับสนุนนโยบายการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้ชุมชนทำให้มหาวิทยาลัยมีพื้นที่ทำกิจกรรมมากขึ้น
12	ผู้เรียนมีความสนใจเข้าศึกษา เพราะเป็นมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น มีคุณภาพ ค่าเล่าเรียนถูก และสามารถกู้ยืมเงินกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาได้

ภาวะคุกคาม (Threat)

ที่	ประเด็น
1	สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศมีการแข่งขันกันมากขึ้น
2	งบประมาณจากรัฐ และรายได้ของมหาวิทยาลัยมีจำกัด ทำให้การพัฒนาล่าช้า
3	แนวโน้มจำนวนประชากรของประเทศไทยลดลง ทำให้อัตราการเกิดลดลง อัตราประชากรในวัยเรียนลดลง แต่มีอัตราผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น
4	สภาวะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการเลือกสถานศึกษาให้ผู้เรียน
5	นักเรียนบางสาขาที่เข้ามาเป็นนักศึกษา มีความรู้พื้นฐานในเชิงวิชาการค่อนข้างต่ำ
6	ตลาดแรงงานต้องการพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะเฉพาะทางมากขึ้น จึงสวนทางกับหลักสูตรที่หลากหลายแต่ไม่ตอบสนองตลาดแรงงาน
7	เสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาลเป็นอุปสรรคต่อการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัย
8	การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่เช่น ไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลต่ออัตราการคงอยู่ของนักศึกษา เนื่องจากขาดอุปกรณ์การเรียนการสอน และส่งผลต่องบประมาณการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย
9	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานขององค์กรยุคใหม่
10	ค่านิยมในการเข้าศึกษาต่อของผู้เรียนในการเรียนแบบออนไลน์มากขึ้นทำให้ผู้เรียนเข้ามาเรียนในสถานศึกษาน้อยลง

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)
1. สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับท้องถิ่นในการวางแผนพัฒนาเชิงพื้นที่ และดำเนินการตามพันธกิจและศักยภาพของมหาวิทยาลัย	1. ปรับปรุงหลักสูตร เนื้อหาสาระรายวิชา และกระบวนการผลิตให้มีสมรรถนะเป็นเลิศ เป็นที่ยอมรับด้วย School Integrated Learning และสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ
2. บูรณาการความร่วมมือในมหาวิทยาลัยและนอกมหาวิทยาลัย ในการดำเนินโครงการพัฒนาสังคมท้องถิ่น ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ	2. สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบัณฑิตครูจากมหาวิทยาลัยเข้าสู่วิชาชีพครู
3. บูรณาการการจัดการเรียนการสอน การวิจัย ศิลปะ และวัฒนธรรม และการบริการวิชาการของนักศึกษาและอาจารย์กับการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์	3. ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยและพัฒนาหลักสูตรใหม่ในรูปแบบสหวิทยาการ ที่ตอบสนองการพัฒนาท้องถิ่นและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ
4. ผลิตบัณฑิตได้ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตทั้งด้านสมรรถนะ วิชาชีพทักษะบัณฑิตศตวรรษที่ 21 และคุณลักษณะ 4 ประการ	4. พัฒนาศักยภาพผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุนให้เป็นมืออาชีพ
5. ส่งเสริมบุคลากรเป็นคณบดี คนเก่ง ให้พัฒนาและแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ และศักยภาพเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยและท้องถิ่นอย่างเต็มที่	5. พัฒนาระบบบริหารจัดการและฐานข้อมูล (งบประมาณและบุคลากร) ให้ทันสมัย รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล
6. เพิ่มบทบาทการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น โดยให้ความสำคัญกับการบูรณาการการเรียน การสอนกับการพัฒนาท้องถิ่น และการสร้างผลประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา	

กลยุทธ์เชิงแก้ปัญหา (WO)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
1. สร้างความร่วมมือ ส่งเสริมการเรียนรู้ของชุมชนและท้องถิ่น เพื่อสร้างความรักและความผูกพันพลังประชารัฐในชุมชนและท้องถิ่น	1. พัฒนาสมรรถนะครู ของครูให้มีความเป็นมืออาชีพด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ และคุณลักษณะครู ศตวรรษที่ 21
2. ยกระดับสมรรถนะครูประจำการ โดยเฉพาะผู้ที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย และบ่มเพาะสมรรถนะใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	2. บ่มเพาะนักศึกษาคณะครุศาสตร์ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ พร้อมด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู และคุณลักษณะ 4 ประการ
3. พัฒนาห้องปฏิบัติการ/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ	3. ปรับกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการกับการทำงาน เสริมสร้างทักษะและจิตสำนึกในการพัฒนาท้องถิ่น (สหกิจศึกษา/WIL/Start up)
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายในและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย	4. พัฒนาระบบและกลไกเพื่อยกระดับการประกันคุณภาพการศึกษาของหลักสูตร/คณะ/ศูนย์/สำนัก/มหาวิทยาลัย ที่ส่งผลต่อการเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ/สากล

กลยุทธ์เชิงแก้ปัญหา (WO)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
5. ทบทวน/ปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ ระบบและกลไกการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม คล่องตัว และรวดเร็ว เพื่อยกระดับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	

ส่วนที่ 3

ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.1.1 พันธกิจ

พันธกิจที่ 1 วิจัยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมบูรณาการ การบริการวิชาการ และ ศิลปะวัฒนธรรม สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น และชุมชนอื่น

พันธกิจที่ 2 ผลิตและพัฒนาครูมืออาชีพตามความต้องการของท้องถิ่นและประเทศ

พันธกิจที่ 3 ผลิตบัณฑิต และพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะ และศักยภาพตามความต้องการของประเทศ มีทัศนคติที่ดี และเป็นพลเมืองดีในสังคม

พันธกิจที่ 4 บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล และจริยธรรม

3.1.2 ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พันธกิจสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครูมืออาชีพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการบนพื้นฐานธรรมาภิบาล

3.1.3 เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ 1.1 เพื่อพัฒนางานวิจัย นวัตกรรม องค์ความรู้สู่การพัฒนาชุมชนท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์

เป้าประสงค์ 1.2 เพื่อพัฒนางานบริการวิชาการบนพื้นฐานความต้องการของชุมชนท้องถิ่นสู่ความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ 1.3 เพื่อบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรมสู่การวิจัยและการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการสร้างมูลค่า สืบสานต่อยอด ภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ 1.4 เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลชุมชนที่ส่งเสริมการพัฒนาท้องถิ่น

เป้าประสงค์ 2.1 เพื่อผลิตครูผู้สร้างนวัตกรรมการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์

เป้าประสงค์ 2.2 เพื่อส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูมืออาชีพ

เป้าประสงค์ 3.1 เพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อการพัฒนาเชิงพื้นที่

เป้าประสงค์ 3.2 เพื่อพัฒนาระบบกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

เป้าประสงค์ 3.3 เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

เป้าประสงค์ 4.1 เพื่อปลดล็อก ระเบียบ ประกาศ เกณฑ์ภายในของมหาวิทยาลัยให้คล่องตัวและเอื้อต่อการทำงานของบุคลากร

เป้าประสงค์ 4.2 เพื่อจัดทำระบบประเมินและกำกับติดตามการดำเนินงานธรรมาภิบาลภายในมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ 4.3 เพื่อจัดทำแผนการบริหารบุคลากรและระบบการประเมินบุคลากรที่เน้นสมรรถนะ จริยธรรมและผลลัพธ์

เป้าประสงค์ 4.4 เพื่อจัดทำระบบการบริหารการเงินและงบประมาณที่มีจุดเน้น
คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้

เป้าประสงค์ 4.5 เพื่อบริหารจัดการมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ

เป้าประสงค์ 4.5 เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
ภายในให้สอดคล้องกับความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย

พันธกิจ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1	พันธกิจสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์	1.1 เพื่อพัฒนางานวิจัย นวัตกรรม องค์ความรู้สู่การพัฒนาชุมชนท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์	1. ระดับความสำเร็จในการดำเนินพัฒนางานวิจัย นวัตกรรม องค์ความรู้สู่การพัฒนาชุมชนท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์
			1.1-สัดส่วนของงานวิจัยที่บูรณาการศาสตร์หรือดำเนินการร่วมกับภาครัฐ/เอกชน/ชุมชนท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์ต่อจำนวนงานวิจัยทั้งหมด (1:2)
			1.2-สัดส่วนจำนวนเงินทุนการวิจัยจากภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม ต่องบประมาณงานวิจัยทั้งหมด (1:10)
			1.3-ร้อยละของผลงานวิจัยที่สามารถแก้ปัญหาของชุมชนและสังคมในพื้นที่ต่อผลงานวิจัยทั้งหมด (5:10)
			1.4-ร้อยละของงานผลงานรับใช้สังคมต่อจำนวนผลงานทางวิชาการทั้งหมดในระยะ 5 ปี (1:10)
			1.5-ร้อยละของผลงานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงต่อจำนวนงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ทั้งหมดในระยะ 5 ปี (3:10)
		1.2 เพื่อพัฒนางานบริการวิชาการบนพื้นฐานความต้องการของชุมชนท้องถิ่นสู่ความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน	2. ระดับความสำเร็จในการพัฒนางานบริการวิชาการบนพื้นฐานความต้องการของชุมชนท้องถิ่นสู่ความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน
			2.1-ร้อยละของโครงการบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่น/การแก้ไข/ลดปัญหา/ส่งเสริมการเรียนรู้ของชุมชน สังคม/น้อมนำแนวพระราชดำริสู่การปฏิบัติต่อจำนวนโครงการบริการวิชาการทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
			2.2-ร้อยละของโครงการบริการวิชาการที่ชุมชน/หน่วยงานภาครัฐ/เอกชนในพื้นที่มีส่วนร่วมต่อจำนวนโครงการบริการวิชาการทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
			2.3-ร้อยละของหลักสูตรระยะสั้นที่เกิดจากการบริการวิชาการของชุมชนต่อจำนวนโครงการบริการวิชาการของชุมชนทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10
			2.4-ร้อยละของชุมชนที่ได้รับการพัฒนา/การจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องต่อจำนวนชุมชนที่มหาวิทยาลัยเข้าร่วมการพัฒนาทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
			2.5-ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการบริการวิชาการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20
		1.3 เพื่อบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรมสู่การวิจัยและการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการสร้างมูลค่า สืบสาน ต่อยอด ภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน	3. ระดับความสำเร็จในการบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรมสู่การวิจัยและการเรียนการสอนเพื่อสร้างมูลค่า สืบสาน ต่อยอด การพัฒนาองค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
			3.1-ร้อยละของหลักสูตรที่บูรณาการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมสู่การวิจัยและการเรียนการสอน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
			3.2-ร้อยละของชุมชนท้องถิ่นที่มีส่วนร่วมในการส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อสร้างมูลค่า สืบสาน ต่อยอด การพัฒนาองค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนต่อชุมชนท้องถิ่นทั้งหมดที่มหาวิทยาลัยร่วมพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
			3.3-ร้อยละของโครงการทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นด้านศิลปะวัฒนธรรมต่อจำนวนโครงการบริการวิชาการทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20
			3.4-ร้อยละของแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปะวัฒนธรรมที่ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้ สืบสาน ต่อยอด การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านศิลปะวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50

พันธกิจ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
			3.5-ร้อยละของโครงการที่ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่ม/สร้างรายได้จากการทำนุบำรุง ศิลปะวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชนท้องถิ่นต่อโครงการด้าน ศิลปะวัฒนธรรมทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10
		1.4 เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลชุมชนที่ส่งเสริมการพัฒนาท้องถิ่น	4. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาฐานข้อมูลชุมชนท้องถิ่น เกณฑ์การประเมินผล ระดับ 1 จัดเก็บข้อมูลของชุมชนครบถ้วนทุกประเด็นตามระบบที่พัฒนาขึ้น ระดับ 2 จัดเก็บข้อมูลของชุมชนอย่างถูกต้อง ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 20 ระดับ 3 จัดเก็บข้อมูลของชุมชนอย่างถูกต้อง ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50 ระดับ 4 จัดเก็บข้อมูลของชุมชนอย่างถูกต้อง ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 80 ระดับ 5 จัดเก็บข้อมูลของชุมชนอย่างถูกต้อง ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 100
2	การผลิตและพัฒนาครูมืออาชีพ	2.1 เพื่อผลิตครูผู้สร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์	5. ระดับความสำเร็จในการผลิตครูผู้สร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์
			5.1-ร้อยละของหลักสูตรที่ชุมชน/ผู้ใช้บัณฑิต/องค์กร/หน่วยงานในชุมชนมีส่วนร่วม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
			5.2-ร้อยละของบัณฑิตใหม่ที่ผ่านการสอบใบประกอบวิชาชีพครู ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
			5.3-ร้อยละของนักศึกษาปีสุดท้ายที่มีทักษะภาษาอังกฤษในระดับ B2 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
			5.4-ร้อยละของนักศึกษาฝึกสอนที่พัฒนานวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
			5.5-ร้อยละของกิจกรรมโครงการส่งเสริมการพัฒนานักศึกษาครูร่วมกับชุมชนท้องถิ่น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
		2.2 เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูมืออาชีพ	6. ระดับความสำเร็จในการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ครูมืออาชีพ
			6.1-ร้อยละของเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงานส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
			6.2-ร้อยละของหลักสูตรระยะสั้นที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อจำนวนหลักสูตรการจัดการศึกษาครูทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
			6.3-ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการอบรมนำผลจากการอบรมไปใช้ในการพัฒนาวิชาชีพหลังจากอบรมไม่น้อยกว่า 6 เดือน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
			6.4-ร้อยละของหลักสูตรระยะสั้นที่พัฒนาร่วมกับครู/บุคลากรหรือสถานศึกษาในชุมชนต่อจำนวนหลักสูตรระยะสั้นทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
			6.5-ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการอบรมหลักสูตรระยะสั้นที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10
3	การยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	3.1 เพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อการพัฒนาเชิงพื้นที่	7. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาหลักสูตรตอบสนองต่อการพัฒนาเชิงพื้นที่
			7.1-ร้อยละของหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้ชุมชน ผู้ใช้บัณฑิต องค์กร/หน่วยงานในพื้นที่มีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรต่อจำนวนหลักสูตรทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
			7.2-ร้อยละของหลักสูตรที่ตอบสนองต่อการพัฒนาเชิงพื้นที่/ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและชุมชนต่อหลักสูตรทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50

พันธกิจ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
			7.3-ร้อยละของหลักสูตรที่ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะต่อจำนวนหลักสูตรทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20
			7.4-ร้อยละของหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนแบบ CWIE ต่อจำนวนหลักสูตรทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20
			7.5-ร้อยละของหลักสูตรที่มีรายวิชาในระบบสะสมหน่วยกิตต่อจำนวนหลักสูตรทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5
		3.2 เพื่อพัฒนาระบบกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	8. ระดับความสำเร็จในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
			8.1-ร้อยละของหลักสูตรระยะสั้นที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน ชุมชนท้องถิ่น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
			8.2-ร้อยละของหลักสูตรระยะสั้นที่เทียบโอนผลการเรียนในระบบสะสมหน่วยกิตต่อจำนวนหลักสูตรระยะสั้นทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
			8.3-ร้อยละของหลักสูตรระยะสั้นที่มีผู้เรียนต่อจำนวนหลักสูตรระยะสั้นทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
			8.4-ร้อยละของอาจารย์ที่พัฒนาหลักสูตรระยะสั้นต่อจำนวนอาจารย์ทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20
			8.5-ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้หลักสูตรระยะสั้นที่พัฒนาขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10
		3.3 เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	9. ระดับความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
			9.1-ร้อยละการได้งานทำหรือประกอบอาชีพหลังสำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลา 1 ปี ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ในพื้นที่หรือภูมิภาคของผู้สำเร็จการศึกษา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
			9.2-ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาตรีปีสุดท้ายที่สอบผ่านเกณฑ์ภาษาอังกฤษตามที่เกณฑ์มหาวิทยาลัยกำหนดต่อจำนวนนักศึกษาปีสุดท้าย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
			9.3-ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาตรีปีสุดท้ายที่สอบผ่านเกณฑ์ทักษะด้านดิจิทัลตามที่เกณฑ์มหาวิทยาลัยกำหนดต่อจำนวนนักศึกษาปีสุดท้าย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
			9.4-ร้อยละของหลักสูตรระดับปริญญาตรีที่นักศึกษามีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมโครงการหรืองานวิจัย/บูรณาการศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นต่อจำนวนหลักสูตรทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
			9.5-ร้อยละของหลักสูตรที่มีผู้เรียนสำเร็จการศึกษาในระยะเวลาที่กำหนด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
4	การพัฒนา ระบบบริหาร จัดการธรร มาภิบาล	4.1 เพื่อปลดล็อก ระเบียบ ประกาศ เกณฑ์ภายในของ มหาวิทยาลัยให้ คล่องตัวและเอื้อต่อ การทำงานของ บุคลากร	10. ระดับความสำเร็จในการปลดล็อก ระเบียบ ประกาศ เกณฑ์ภายในของมหาวิทยาลัยให้คล่องตัวและเอื้อต่อการทำงานของบุคลากร
			10-1-ร้อยละของจำนวนระเบียบ ประกาศ เกณฑ์ภายในของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการทบทวน/ปรับปรุงต่อจำนวนทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20
			10-2-ร้อยละของจำนวนหน่วยงานภายในและหน่วยงานตามกฎกระทรวงที่ได้รับการทบทวนบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมต่อสภาวะการณ์ต่อจำนวนทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40
			10-3-ร้อยละของจำนวนระเบียบ ประกาศ เกณฑ์ภายในของมหาวิทยาลัยที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากรในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ต่อจำนวนทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50

พันธกิจ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
			10-4-ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีการปลดล๊อค ระเบียบ ประกาศ เกณฑ์ภายในของมหาวิทยาลัยให้คล่องตัวและเอื้อต่อการทำงานของบุคลากร ไม่น้อยกว่า 3.51 จากคะแนนเต็ม 5
			10-5-ระดับความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการปลดล๊อค ระเบียบ ประกาศ เกณฑ์ภายในของมหาวิทยาลัยให้คล่องตัวและเอื้อต่อการทำงานของบุคลากร ไม่น้อยกว่า 3.51 จากคะแนนเต็ม 5
		4.2 เพื่อจัดทำระบบประเมินและกำกับติดตามการดำเนินงานธรรมาภิบาลภายในมหาวิทยาลัย	11. ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบประเมินและกำกับติดตามการดำเนินงานธรรมาภิบาลภายในมหาวิทยาลัย
			11.1-มีระบบสารสนเทศประเมินผลและกำกับติดตามการดำเนินงานตามระบบธรรมาภิบาลภายในมหาวิทยาลัยของบุคลากรและหน่วยงานทุกระดับ
			11.2-มีการนำระบบสารสนเทศประเมินผลและกำกับติดตามการดำเนินงานตามระบบธรรมาภิบาลภายในมหาวิทยาลัยมาใช้กับบุคลากรสายวิชาการ ครบทุกคน
			11.3-มีการนำระบบสารสนเทศประเมินผลและกำกับติดตามการดำเนินงานตามระบบธรรมาภิบาลภายในมหาวิทยาลัยมาใช้กับบุคลากรสายสนับสนุน ครบทุกคน
			11.4-มีการนำระบบสารสนเทศประเมินผลและกำกับติดตามการดำเนินงานตามระบบธรรมาภิบาลภายในมหาวิทยาลัยมาใช้กับหน่วยงานภายใน ครบทุกหน่วยงาน
			11.5-มีการนำระบบสารสนเทศประเมินผลและกำกับติดตามการดำเนินงานตามระบบธรรมาภิบาลภายในมหาวิทยาลัยมาใช้กับหน่วยงานภายในทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับ
		4.3 เพื่อจัดทำแผนการบริหารบุคลากรและระบบการประเมินบุคลากรที่เน้นสมรรถนะ จริยธรรมและผลลัพธ์	12. ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนการบริหารบุคลากรและระบบการประเมินบุคลากรที่เน้นสมรรถนะ จริยธรรมและผลลัพธ์
			12.1-มีระบบกลไกการจัดทำแผนการบริหารบุคลากรและระบบการประเมินบุคลากรที่เน้นสมรรถนะ จริยธรรมและผลลัพธ์
			12.2-มีระบบสารสนเทศในการกำกับติดตามแผนการบริหารบุคลากรและระบบการประเมินบุคลากรที่เน้นสมรรถนะ จริยธรรมและผลลัพธ์
			12.3-มีการนำระบบสารสนเทศไปใช้ในการกำกับติดตามแผนการบริหารบุคลากรและระบบการประเมินบุคลากรที่เน้นสมรรถนะ จริยธรรมและผลลัพธ์กับบุคลากรสายวิชาการทุกคน
			12.4-มีการนำระบบสารสนเทศไปใช้ในการกำกับติดตามแผนการบริหารบุคลากรและระบบการประเมินบุคลากรที่เน้นสมรรถนะ จริยธรรมและผลลัพธ์กับบุคลากรสายสนับสนุนทุกคน
			12.5-มีแนวปฏิบัติที่ดีในการติดตามประเมินผลของสายวิชาการและสายสนับสนุน
		4.4 เพื่อจัดทำระบบการบริหารการเงินและงบประมาณที่มีจุดเน้น คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้	13. ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบการบริหารการเงินและงบประมาณที่มีจุดเน้น คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้
			13.1-มีระบบกลไกและระบบสารสนเทศในการบริหารการเงินและงบประมาณที่มีจุดเน้น คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้
			13.2-มีการนำระบบกลไกและระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารการเงินและงบประมาณที่มีจุดเน้น คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้
			13.3-มีการกำกับติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการนำระบบกลไกและระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารการเงินและงบประมาณที่มีจุดเน้น คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้

พันธกิจ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
			13.4-มีการนำผลการประเมินมาทบทวนและปรับปรุงกำกับติดตามและรายงานผลการนำระบบกลไกและระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารการเงินและงบประมาณที่มีจุดเน้น คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้
			13.5-มีการประเมินผลการดำเนินงานในระดับหน่วยงานและหลักสูตรในการบริหารการเงินและงบประมาณที่มีจุดเน้น คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้
		4.5 เพื่อบริหารจัดการมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ	14. ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ
			14.1-มีแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี ที่ได้รับการอนุมัติโดยสภามหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินงานด้านความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยโดยมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในทุกภาคส่วน
			14.2-มีแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี ที่ได้รับการอนุมัติโดยสภามหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการยกระดับการผลิตและพัฒนาคนขั้นสูง
			14.3-มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี สู่การปฏิบัติไปยังบุคลากรภายในและหน่วยงานทุกหน่วยงาน
			14.4-มีการรายงานผลการดำเนินงานทั้งระดับหน่วยและมหาวิทยาลัยต่อผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัย
			14.5-มีผลงานการสร้างความเป็นเลิศตามเป้าหมายแบบมีส่วนร่วมของหน่วยงานและชุมชนครบถ้วนตามตัวชี้วัดและมีหลักฐานเชิงประจักษ์
		4.6 เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในให้สอดคล้องกับความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย	15. ระดับความสำเร็จในการยกระดับการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสู่ความเป็นเลิศ
			15.1-มีแผนการดำเนินงานตามระบบกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของหลักสูตร หน่วยงานภายในและมหาวิทยาลัยตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาครบทุกประเด็น
			15.2-ร้อยละของหลักสูตรที่ใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน AUN-QA ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20
			15.3-มีระบบกลไกการจัดทำแผนกำกับติดตามการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ ทั้งด้านธรรมาภิบาล แผนความเป็นเลิศ แผนการผลิตและพัฒนากำลังคนขั้นสูง
			15.4-มีการวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานข้อ 1,2,3 รายงานต่อมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย
			15.5-มีการถอดบทเรียนและจัดการความรู้การดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ การผลิตและพัฒนากำลังคนขั้นสูงทั้งระดับหน่วยงานภายในและมหาวิทยาลัย

3.2 แนวทางการพัฒนาบุคลากร

การกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาและให้ความสำคัญกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในทุกระดับทั้ง เพื่อให้ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพทั้งทางด้านการปฏิบัติงาน, หน้าที่ ความรับผิดชอบ, ความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง, การบริหาร และคุณธรรมและจริยธรรม ดังนี้

ประเภทบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีบุคลากรในสังกัดแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

2. ลูกจ้างประจำ ซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ. 2537

3. พนักงานราชการ ซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547

4. พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 แบ่งออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

4.1 พนักงานมหาวิทยาลัย คือ พนักงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัยโดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

4.2 พนักงานประจำตามสัญญา คือ บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัย โดยได้รับค่าจ้างชั่วคราวหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ต้องมีระยะเวลาในการจ้างครั้งละไม่เกิน 1 ปี

4.3 พนักงานจ้างตามภารกิจ คือ บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัยตามภารกิจหรือโครงการ โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ทั้งนี้ ระยะเวลาในการจ้างครั้งละไม่เกิน 1 ปี

4.4 พนักงานโรงเรียนสาธิต คือ บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4.5 ลูกจ้างชาวต่างประเทศ คือ บุคคลชาวต่างประเทศซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัย โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยและให้หมายความรวมถึงอาสาสมัครชาวต่างประเทศ ทั้งนี้ ต้องมีระยะเวลาในการจ้างครั้งละไม่เกินหนึ่งปีงบประมาณ

4.6 พนักงานประเภทอื่นตามที่ ก.บ.ม. ประกาศกำหนด คือ บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัย นอกเหนือจากพนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานประจำตามสัญญาพนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานโรงเรียนสาธิต หรือลูกจ้างชาวต่างประเทศ ตามที่ ก.บ.ม. กำหนด

สำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น 2 กลุ่มประกอบด้วย

1. กลุ่มที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง โดยมีผลตั้งแต่วันที่ข้อบังคับฯ ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล สำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 คือตั้งแต่วันที่ 27 กันยายน 2562 เป็นต้นไป โดยได้รับค่าจ้างจากเงินประมาณแผ่นดิน

2. กลุ่มที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (ก บ.ม.) ได้มีมติให้พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบประมาณแผ่นดิน) ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551 ซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งก่อนข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 เปลี่ยนสถานะเป็น พนักงานมหาวิทยาลัย (และยังไม่เคยมีมติให้เปลี่ยนสถานะพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบประมาณรายได้) เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยแต่อย่างใด)

ดังนั้น พนักงานมหาวิทยาลัย ตามข้อบังคับฯ ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 จึงมีเพียงพนักงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัย โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน เท่านั้น ส่วนพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบประมาณรายได้) ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551 ยังคงมีสถานะงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบประมาณรายได้) เช่นเดิม ตามข้อ 56 ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2562

ที่มาข้อมูล : ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2562

ส่วนที่ 4

การกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ในการพัฒนา

4.1 การกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ในการพัฒนา

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ยึดหลักสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของบุคลากรทุกระดับชั้น มากำหนดเป็นสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรในสังกัด ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้ประกาศใช้เป็นตัวกำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุก 6 เดือน ดังนี้

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.2 การบริการที่ดี
- 1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
- 1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- 1.5 การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือ เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือ กระบวนการปฏิบัติงานตาม เป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่ อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำ ได้มาก่อน	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี • พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง • พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา • มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานขึ้น • แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดี • แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพ ในงาน
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตาม เป้าหมายที่วางไว้ • กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี • ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับ เกณฑ์มาตรฐาน • ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาหรือกำหนด หรือ เป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ • มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น • ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดี ขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
	เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด - พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ - ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด - บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
2. การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจ และความพยายามของบุคลากรในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ - ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ - ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ - แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ - ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ - รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่าเบียด ไม่แก้ตัวหรือปัดภาระ - ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก • ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ • ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะได้ไม่ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน • นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ • เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ • ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ • คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ • เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ • สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

สมรรถนะ	พฤติกรรมปฏิบัติงานและคะแนนผลการประเมิน
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สัมผัส ความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง • ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน • พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น • ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน • รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน • รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ • สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ • สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง • มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง • สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ • สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา • บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะ	พฤติกรรมกาปฏิบัติงานและคะแนนผลการประเมิน
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษา ศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : มีความสุจริต - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ - แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ - รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ - แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ - ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิด และรับผิดชอบ - เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง - ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก - กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

สมรรถนะ	พฤติกรรมกาปฏิบัติงานและคะแนนผลการประเมิน
5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้ง	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ - สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย - รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม - ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงาน

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อร่วมงาน • สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี • ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี • กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม • รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และตั้งใจเรียนรู้จากผู้อื่น • ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม • ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ • ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ • ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ • รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ • เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว • คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม • ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้ยึดหลักสมรรถนะตามลักษณะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรทุกระดับชั้น มากำหนดเป็นสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรในสังกัด ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้ประกาศใช้เป็นตัวกำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุก 6 เดือน ดังนี้

- 1 ความเข้าใจผู้อื่น
- 2 การสืบเสาะหาข้อมูล
- 3 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
- 4 ความผูกพันที่มีต่อมหาวิทยาลัย
- 5 การสร้างสัมพันธภาพ

สมรรถนะ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงานและคะแนนผลการประเมิน
1. ความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและ เข้าใจความหมายตรงความหมาย แฝงความคิดตลอดจน สภาวะทาง อารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสารสามารถ จับใจความสรุปเนื้อหา เรื่องราวได้ถูกต้อง
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและ คำพูด เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์จากการ สังเกตสีหน้าท่าทางหรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความหมายแฝงใน กิริยาท่าทางคำพูดหรือน้ำเสียง - เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนใน กิริยาท่าทางคำพูดหรือน้ำเสียง - เข้าใจความคิดความกังวลหรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็น คำพูดและความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ - เข้าใจนัยของพฤติกรรมอารมณ์และความรู้สึก ของผู้อื่น - ใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูก มิตรทำความรู้จักหรือติดต่อประสานงาน
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุของพฤติกรรม ผู้อื่น - เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรมหรือปัญหา ตลอดจนที่มาของแรงจูงใจระยะยาวที่ทำให้เกิด พฤติกรรมของผู้อื่น - เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่นจนสามารถบอกถึง จุดอ่อนจุดแข็งและลักษณะนิสัยของผู้นั้นได้ อย่างถูกต้อง

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
2. การสืบเสาะหาข้อมูล หมายถึง ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ภูมิหลังประวัติความเป็นมาประเด็นปัญหาหรือเรื่องราวต่างๆที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : หาข้อมูลในเบื้องต้น - ใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว - ถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสืบเสาะค้นหาข้อมูล - สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน - สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และแสวงหาข้อมูลเชิงลึก - ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์เหตุการณ์ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป - แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้รู้เพิ่มเติมที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ - วางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบในช่วงเวลาที่กำหนด - สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป - ดำเนินการวิจัยหรือมอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูลจากหนังสือพิมพ์นิตยสารระบบสืบค้นโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่นๆเพื่อประกอบการทำวิจัย
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางระบบการสืบค้นเพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง วางระบบการสืบค้นรวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วนมุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมโดยติดตามตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการ	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : ต้องการความถูกต้องชัดเจนในงานและรักษากฎระเบียบ • ต้องการให้ข้อมูลและบทบาทในการปฏิบัติงานมีความถูกต้องชัดเจน • ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน • ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ • ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียดเพื่อความถูกต้อง
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน • ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง • ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง • ตรวจความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการทั้งของตนเองและผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ • บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่นเพื่อความถูกต้องของงาน
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ • ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา • ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนและคุณภาพของข้อมูล • สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไปและเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการ • พัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องตามขั้นตอนและเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
4. ความผูกพันที่มีต่อมหาวิทยาลัย หมายถึงจิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ เคารพและถือปฏิบัติตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของส่วนราชการ
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแสดงความภักดี ต่อส่วนราชการ - แสดงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ - มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ส่วนราชการ
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจของส่วนราชการ - มีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจของส่วนราชการจนบรรลุเป้าหมาย - จัดลำดับความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงานเพื่อให้พันธกิจของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง - ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการหรือหน่วยงานเป็นที่ตั้งก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของบุคคลหรือความต้องการของตนเอง - ยืนหยัดในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นอาจจะมีผู้ต่อต้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยก็ตาม
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ - เสียสละประโยชน์ระยะสั้นของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการโดยรวม - เสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
5. การสร้างสัมพันธภาพ หมายถึง สร้างหรือรักษาสัมพันธภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับการทำงาน	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน • สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อประโยชน์ในงาน
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างใกล้ชิด • สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างใกล้ชิด • เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงานผู้รับบริการหรือผู้อื่น
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างหรือรักษาการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม • ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน • เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตร • สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวมากขึ้น
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรในระยะยาว • รักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรไว้ได้อย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตามแต่ยังอาจมีโอกาที่จะติดต่อสัมพันธ์ในงานได้อีกในอนาคต

มหาวิทยาลัยกำหนดตำแหน่งบริหาร เป็นสายงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยได้กำหนด แนวทางการสำหรับการพัฒนาเพื่อทำหน้าที่ผู้บริหารที่ดีในปัจจุบันและอนาคต พร้อมกับเตรียม ก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับมืออาชีพ ดังนี้

- 1 ภาวะผู้นำ
- 2 วิสัยทัศน์
- 3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- 4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
- 5 การควบคุมตนเอง

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือความตั้งใจที่จะ รับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทางเป้าหมาย วิธีการ ทำงานให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่าง ราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุ วัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไป โดยตลอด - ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระวัตถุประสงค์ และเวลาตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้ - แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ รับทราบอยู่เสมอแม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ - อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของ กลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม - ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่าง เต็มประสิทธิภาพ - กำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจนจัดกลุ่มงานและเลือกคน ให้เหมาะกับงานหรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงาน ได้ดีขึ้น - รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น - สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน - ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือ ทีมงาน - เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน - ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา - จัดหาบุคลากรทรัพยากรหรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำ วิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ - กำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ - คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
2. วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนด ทิศทางภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร รู้เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร - อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาได้ - แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ - โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ - ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร • สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง • เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ หมายถึง ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาได้	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร • เข้าใจนโยบายภารกิจรวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและสถาบันอุดมศึกษาว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร • สามารถวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ • ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้ • ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ • ประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ • ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่าง ๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ

สมรรถนะ	พฤติกรรม การปฏิบัติงานและคะแนนผลการประเมิน
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น - ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ประเด็นหรือปัญหาทางเศรษฐกิจสังคมการเมืองภายในประเทศหรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวมเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐหรือสถาบันอุดมศึกษา - คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตและกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ - ริเริ่มสร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐโดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม - ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะ	พฤติกรรม การปฏิบัติงานและคะแนนผลการประเมิน
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจและดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน - เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนและปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น - เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น - ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น - สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรพร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
	- เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร - สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร - วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน - เตรียมแผนและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ - ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ - สร้างขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

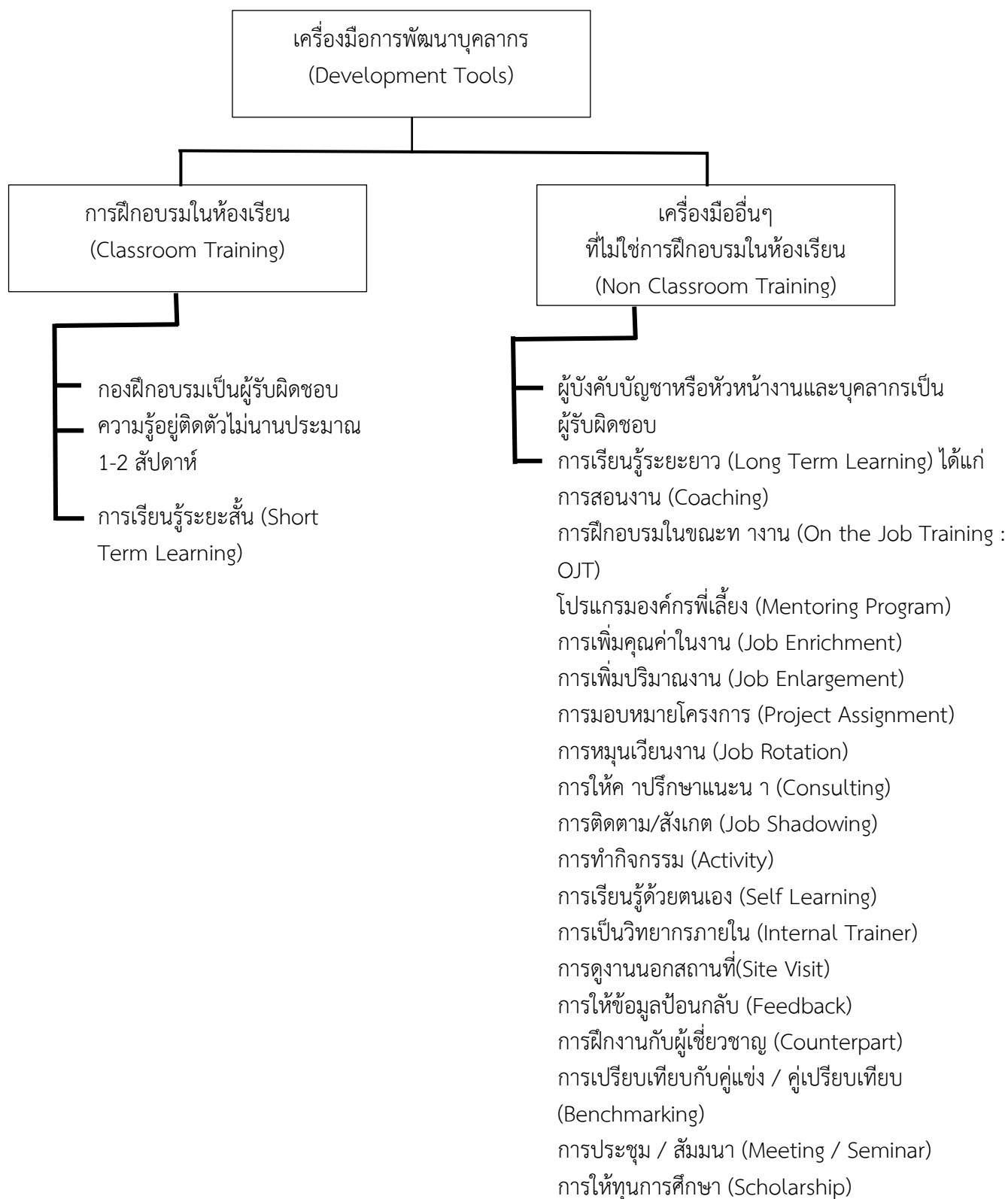
สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
5. การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วเย้าหรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตรหรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสมโดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดอารมณ์รุนแรงขึ้นหรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนาหรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถใช้อภัยที่วาจาหรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบแม้ จะอยู่ในภาวะที่ถูกยั่วเย้า - รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนาหรือการปฏิบัติงานเช่นความโกรธความผิดหวังหรือความกดดันแต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่วเย้าโดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ - สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ • สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ • ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตนหรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น • บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ • ระวังอารมณ์รุนแรงด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหารวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ • ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

ตำแหน่งอื่น ที่นอกเหนือจากสายงานผู้บริหาร ได้กำหนดสมรรถนะประจำสายงาน ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและระดับที่ดำรงตำแหน่งอยู่ , ตามสายงานประจำของแต่ละตำแหน่ง ยกเว้น ลูกจ้างประจำและบุคลากรบางตำแหน่ง ซึ่งเป็นไปตามประกาศของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีและต้องดำเนินการทุก 6 เดือน เช่นกัน

4.2 เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools)

เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังแผนภูมิต่อไปนี้



4.3 ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียน หลากหลายกลุ่มงาน/ตำแหน่งโดย มีสำนักงานอธิการบดี (งานบริหารงานบุคคล) ทำหน้าที่ ดำเนินการจัดอบรม	1. ปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนา ของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. พัฒนาความสามารถที่เป็นจุดแข็งของ บุคลากรให้ดีขึ้นกว่าเดิม 3. เตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงาน ที่สูงขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาและ บุคลากรเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานในอนาคต 4. ใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกบุคลากรดาว เด่น (Talented People) หรือผู้สืบทอด ตำแหน่งงาน (Successors) ที่จะ ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานระดับบริหาร ต่อไป
2. การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในภาคสนาม เท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงาน นอกโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงาน ให้กับบุคลากร	1. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ผู้สอนชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไข และให้ บุคลากรคิดแก้ไขปัญหات่อตนเอง ภาคสนาม โดยส่วนใหญ่หัวหน้างาน 2. เพื่อพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมให้ พร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง ผู้สอน ต้องทบทวนผลงาน ความสามารถที่มีอยู่ และกำหนดเป้าหมายในการสอนงาน โดยเน้นการพัฒนาความสามารถ ในตำแหน่งที่บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป 3. เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้สอนจะต้อง ค้นหาความสามารถที่โดดเด่น/ ที่ต้อง ปรับปรุง และจัดลำดับความสำคัญของ ความสามารถที่จะต้องพัฒนา หรือ ต้องการเสริมและพัฒนา

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
3. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)	เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประกบเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน	ใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ๆ เพื่อสอนให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. โปรแกรมองค์การพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัวการทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์การ องค์การบางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ	1. เพื่อดูแลและรักษาบุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับทุกคนในองค์การได้อย่างมีความสุข สามารถปรับตัวเข้ากับองค์การเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างจากองค์การเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพี่เลี้ยงทำหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ความคุ้นเคยและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมทั้งเป็นแบบอย่าง(Role Model) ที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ 2. เพื่อช่วยบุคลากรที่กำลังจะปรับตำแหน่งให้เติบโตขึ้นในองค์การ พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานรวมถึงข้อควรระวังและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่มการคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ	1. Renewal – การทำให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน บุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงานด้วย เปลี่ยนมุมมองหรือความคิดจากงานเดิม 2. Exploration – การพัฒนาและการแสวงหาทักษะความชำนาญมากขึ้น พัฒนาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานใหม่ ๆ 3. Specialization – การชำนาญในงานเป็นพิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานนั้นที่ลึกซึ้ง ยากและท้าทายมากขึ้น
6. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก	เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากร โดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้น กว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและการพัฒนาทีมงาน (เหมาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเดิม ๆ ซ้ำ ๆ มาเป็นระยะเวลานาน)
7. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ	เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องในงานนั้น บางองค์การนำมาใช้ในการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน การคัดเลือกหาบุคลากรดาวเด่น และการหาผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารก่อนการปรับตำแหน่ง/ระดับ	เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดการทำงานที่หลากหลายด้าน เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากรให้เรียนรู้งานมากขึ้น จึงเหมาะสำหรับบุคลากรที่เตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น หรือเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง (High Performance and High Potential)
9. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้	เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ มี 3 ลักษณะ ได้แก่ - การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร - การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น - การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่างๆ
10. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบและการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อมทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบหรือ Role Model ภายในระยะเวลาสั้น ๆ (Short-term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี มักใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่ง หรือให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น หรือใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร (Career Path)

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
11. การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้นไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอน การดำเนินงานมากนักความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	เพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือสามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงช่วยสร้างบรรยากาศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักสนุกสนานในระหว่างวันทำงาน อันส่งผลให้ผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
12. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	เน้นการฝึกฝนฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ ช่องทาง การเรียนรู้ต่าง ๆ เช่นอ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือ ค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก eLearning หรือ สอบถามผู้รู้ เป็นต้น	เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ วิธีที่เหมาะสมกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self Development) โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People)
13. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอดรักการสอนและมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์การทำหน้าที่จัดอบรมให้ กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ	เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรได้แสดงผลงานจากการเป็นวิทยากรภายในให้กับบุคลากรภายในองค์การ วิธีนี้เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ มีความชำนาญในงานเป็นอย่างมาก เช่น หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
14. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น วิธีนี้เหมาะกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไป
15. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุงพัฒนา ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน	เพื่อรับฟังข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงานหรือเรื่องทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้นของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน มี 3 รูปแบบ คือ - แบบแจ้งและชักจูง (Tell and Sell) - แบบแจ้งและรับฟัง (Tell and Listen) - แบบร่วมแก้ปัญหา (Problem Solving)
16. การฝึกงานกับคู่เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับคู่เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่หรือการเชิญคู่เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากรภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด	เพื่อให้บุคลากรในระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรต่อไป
17. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/ คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice	เพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ดีที่สุด หรือได้เทียบเท่า หรือดีกว่า เหมาะกับบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือบุคลากรที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง ที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับปรุงผลงานและความสามารถของตนเองให้เป็นไปตามหรือสูงกว่ามาตรฐานของคู่แข่งภายในหรือภายนอกหน่วยงานและองค์กร
18. การประชุม/ สัมมนา (Meeting/ Seminar)	เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นจูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน	เพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
19. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร	เพื่อให้บุคลากรได้ใช้เวลาทำงานปกติหรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ปัจจุบันของบุคลากร หรือการทำงานในอนาคต หรือเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

4.4 หลักสูตรการพัฒนา

หลักสูตรในการพัฒนา วิธีการพัฒนาและระยะเวลาดำเนินการพัฒนา งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา และการติดตามและประเมินผล

หลักสูตรในการพัฒนา สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม แต่ละตำแหน่งต้องได้รับการพัฒนาน้อยในหลักสูตรหนึ่งหรือหลายหลักสูตร ดังนี้

1. หลักสูตรความรู้พื้นฐานที่ในการปฏิบัติราชการ
2. หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
3. หลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง
 - 3.1 หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
 - 3.2 หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ
 - 3.3 หลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง
 - 3.4 หลักสูตรด้านการบริหาร
 - 3.5 หลักสูตรการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับแรงงาน
 - 3.6 การส่งเสริมการศึกษาระดับปริญญาตรี
 - 3.7 การส่งเสริมการศึกษาระดับปริญญาโท-เอก
 - 3.8 การส่งเสริมระบบคุณธรรมจริยธรรม
 - 3.9 พัฒนาระบบ IT ให้มีประสิทธิภาพ
 - 3.10 จัดทำแผนการพัฒนากุศลกรมหาวิทยาลัยเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- 4 หลักสูตรด้านการบริหาร
 - 4.1 เทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่
 - 4.2 มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร
- 5 หลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม
 - 5.1 การปฏิบัติตนตามประมวลจริยธรรมของข้าราชการ
 - 5.2 การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ต้องพัฒนา

1. ควรให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานพร้อมเน้นกระบวนการสารสนเทศมาใช้งาน
2. ควรมีการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อสร้างข้าราชการให้เป็นมืออาชีพ
3. บริหารจัดการฐานข้อมูลให้เชื่อมโยงทุกส่วนราชการ
4. พัฒนาระบบบริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน
5. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ
6. วางแผนบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสม
7. พัฒนาการกระจายอำนาจ
8. พัฒนาระบบตอบแทนและแรงจูงใจ

วิธีการพัฒนาและระยะเวลาการดำเนินการพัฒนา

1. บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.1 ผู้ปฏิบัติงาน

- 1.1.1 ระบุเป้าหมายการพัฒนาและกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย
- 1.1.2 ระบุความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ต้องการพัฒนา
- 1.1.3 ปรึกษาผู้บังคับบัญชาระดับต้นหรือพี่เลี้ยง เพื่อหาข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับ

เป้าหมายวัตถุประสงค์และกิจกรรมการพัฒนา

- 1.1.4 ประสานงานกับหน่วยงานเจ้าหน้าที่หรือหน่วยฝึกอบรม เพื่อกำหนด

ระยะเวลา/กิจกรรมการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้

- 1.1.5 ดำเนินการพัฒนาตามแผน

- 1.1.6 แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อประเมินผลการพัฒนาและติดตามผลการปฏิบัติงาน

2.1 ผู้บังคับบัญชา

- 2.1.1 ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและช่วยระบุถึงจุดแข็ง

และเรื่องที่ต้องปรับปรุง

- 2.1.1 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ตลอดจนแนวโน้มในอนาคต

- 2.1.2 ประเมินหาความจำเป็นในการพัฒนาช่วยบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาสารคาม ในการวางแผนและดำเนินกิจกรรมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ระบุไว้

- 2.1.3 ให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องการพัฒนา

- 2.1.4 พิจารณาว่ากิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ สนับสนุนเป้าหมายตามแผนพัฒนา

บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม หรือไม่

- 2.1.5 ประเมินผลการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน

2. ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

2.1 การเตรียมการและการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

- 2.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

- 2.1.2 ประชุมคณะกรรมการ ทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์กำหนด

เป้าหมายแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในสังกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อจัดทำร่าง

แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย

2.1.3 พิจารณาเหตุผลและความจำเป็นในการพัฒนาโดยการศึกษาวิเคราะห์ดูว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน สมควรต้องได้รับการพัฒนาด้านใดบ้าง จึงจะปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2.1.4 กำหนดประเภทของความจำเป็น ได้แก่ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงานด้านความรู้ และทักษะ เฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมจริยธรรม

2.1.5 จัดทำร่างแผนพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัย และส่งคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาปรับแต่งร่างแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย

2.1.6 จัดส่งแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อขอความเห็นชอบคณะกรรมการบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ให้ความเป็นชอบ พร้อมแผนอัตรากำลัง 3 ปี

2.1.7 ประกาศใช้แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.2 การดำเนินการพัฒนา

2.2.1 การเลือกวิธีพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จากการหาความจำเป็นในการพัฒนาแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณากำหนดกลุ่มเป้าหมาย และเรื่องที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ การคัดเลือกกลุ่มบุคคลที่สมควรจะได้รับพัฒนา และเลือกประเด็นที่จะให้มีการพัฒนาโดยสามารถเลือกแนวทางหรือวิธีการพัฒนาได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสม เช่น การให้ความรู้ การสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ การฝึกอบรม การดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนา เป็นต้น

2.2.2 วิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยเลือกแนวทางการพัฒนาได้หลายอย่าง โดยอาจจัดทำเป็นโครงการเพื่อดำเนินการเอง หรือเข้าร่วมสมทบกับหน่วยราชการอื่น หรือว่าจ้างองค์กรเอกชนที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นผู้ดำเนินการ

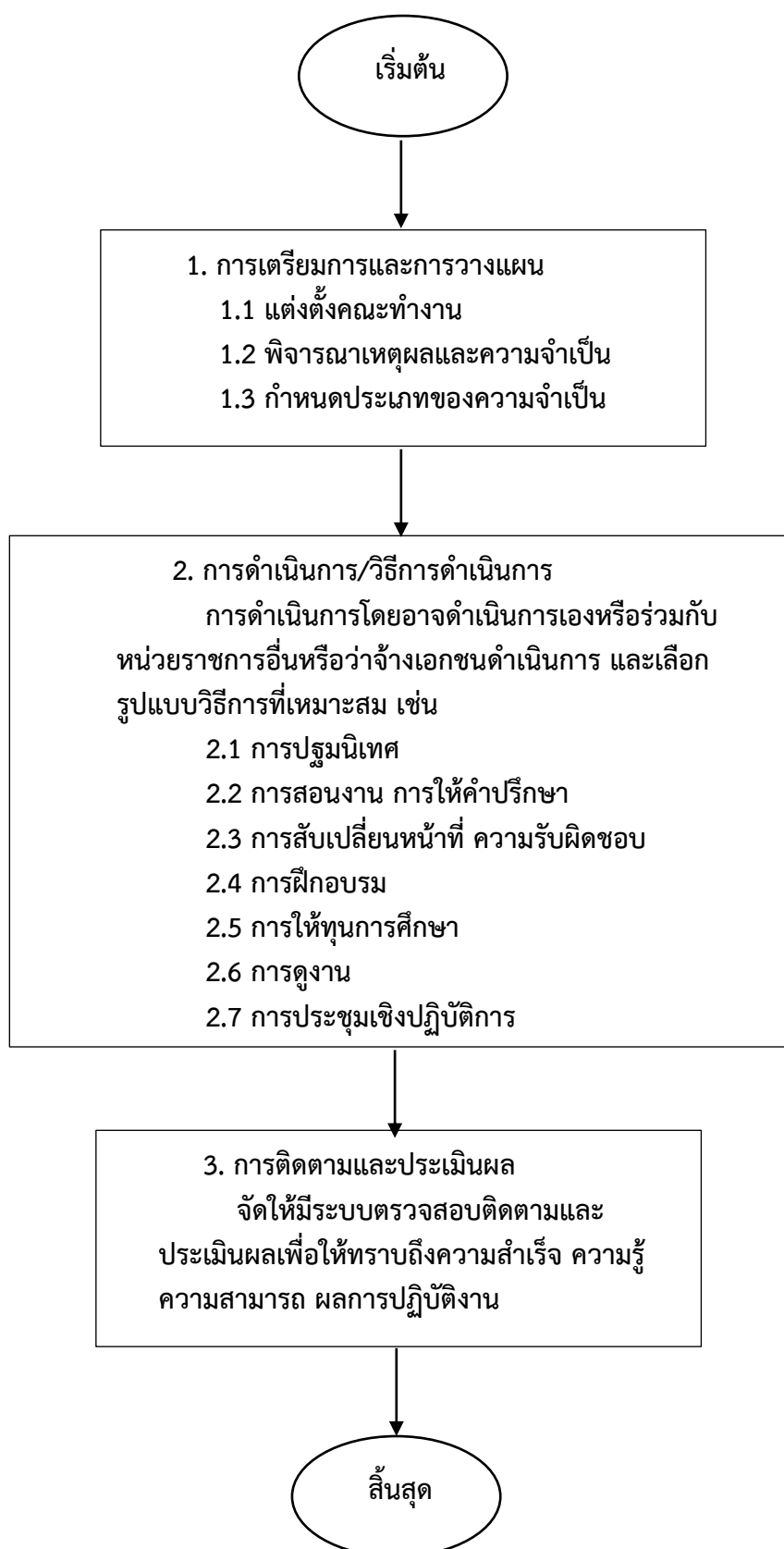
2.3 การติดตามและประเมินผล

จัดให้มีระบบตรวจสอบติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน

การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ปฏิบัติตามประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน 2545 ในการติดตามและประเมินผลการพัฒนา ดังนี้

2.3.1 ผู้บังคับบัญชาหมั่นติดตามการพัฒนาอย่างใกล้ชิดและให้มีการประเมินผล การพัฒนาเมื่อผ่านการประเมินผลแล้ว ถือว่าผู้นั้นได้รับการพัฒนาแล้ว

2.3.2 ติดตามและประเมินผลโดยคณะกรรมการตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



กราฟที่ 5 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานการพัฒนา

4.5 แผนพัฒนาบุคลากร

ตามแผนการพัฒนาศูนย์กลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำหนดให้บุคลากรแต่ละคน ให้ได้รับการฝึกอบรมใน 1 ปีงบประมาณ คนละ 1 หลักสูตรเป็นอย่างน้อย เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ดำเนินงานตามภารกิจ อำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องได้รับการพัฒนาทุกตำแหน่ง ภายในรอบระยะเวลา 5 ปี (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) ของแผนพัฒนาบุคลากร โดยบุคลากรของมหาวิทยาลัยแต่ละตำแหน่ง ต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อยในหลักสูตรหนึ่งหรือหลายหลักสูตร ดังนี้

1. หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ
2. หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
3. หลักสูตรการพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง
4. หลักสูตรด้านการบริหาร
5. หลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม
6. หลักสูตรด้านคุณสมบัติส่วนตัว

โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการพัฒน และหลักสูตรการพัฒนาแต่ละหลักสูตร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงต้องจัดทำโครงการครอบคลุมตามหลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการหลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบหลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่งหลักสูตรด้านการบริหารหลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม ตามโครงการต่าง ๆ

4.6 โครงการ/ กิจกรรม หลักสูตรความรู้พื้นฐานที่ในการปฏิบัติราชการ

วิธีการพัฒนา	แผนงาน / โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย		งบประมาณ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานดำเนินการ
			ระดับ	จำนวน				
1. การปฐมนิเทศ	1.1 โครงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	- เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฯ และบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	ทุกระดับ	เท่ากับจำนวนของข้าราชการและบุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่	เป็นไปตามรายจ่ายของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	ข้าราชการและบุคลากรที่ได้รับการบรรจุใหม่มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- หน่วยงานภายนอก - ส่วนราชการอื่น - สำนักอธิการบดี
2. การฝึกอบรม	2.1 โครงการฝึกอบรมในสายงานผู้บริหารตามแผนการดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น	- เพื่อพัฒนาความรู้และวิสัยทัศน์ในการทำงานของผู้บริหาร	ต้น-กลาง	ข้าราชการสายงานผู้บริหารทุกคน	เป็นไปตามรายจ่ายของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	ข้าราชการสายงานผู้บริหารมีความรู้และวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	- สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น - ส่วนราชการอื่น - หน่วยงานภายนอก
	2.2 โครงการฝึกอบรมในสายงานผู้ปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น	- เพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ	ทุกระดับ	ข้าราชการสายงานผู้ปฏิบัติทุกคน	เป็นไปตามรายจ่ายของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	ข้าราชการสายงานผู้ปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	- สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น - ส่วนราชการอื่น - หน่วยงานภายนอก
	2.3 โครงการมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โปร่งใส หัวใจมีคุณธรรม	- เพื่อให้บุคลากรขององค์กรเข้าใจในกฎระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริต	ทุกระดับ	ผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาฯ ข้าราชการลูกจ้าง รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	25,000	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	ผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาฯ ข้าราชการ ลูกจ้าง รวมทั้งผู้นำท้องที่ มีจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริต	- สำนักอธิการบดี
	2.4 โครงการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมด้านส่งเสริมการทำงานตามหลักธรรมาภิบาลร่วมต่อต้านด้านการทุจริตคอรัปชั่น	- เพื่อปลูกฝังพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีความรู้คู่คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน	ทุกระดับ	ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม สมาชิกสภาฯ ข้าราชการ ลูกจ้าง	15,000	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ข้าราชการ ลูกจ้าง มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน	- สำนักอธิการบดี

วิธีการพัฒนา	แผนงาน / โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย		งบประมาณ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานดำเนินการ
			ระดับ	จำนวน				
	2.5 โครงการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการฝ่ายการเมือง ฝ่ายประจำ บุคลากรจ้างจ้างของมหาวิทยาลัย	- เพื่อให้ทราบและตระหนักถึงบทบาทอำนาจหน้าที่ของตน	ทุกระดับ	ผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาฯ ข้าราชการลูกจ้าง	10,000	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	ผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาฯ ข้าราชการ ลูกจ้าง มีจิตสำนึกในการทำงานที่ดี	- สำนักปลัด
3. การศึกษาหรือ ดูงาน	3.1 โครงการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาศักยภาพ	- เพื่อนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	ทุกระดับ	ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและบุคลากรทุกคน	500,000	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	ข้าราชการ บุคลากรทุกคน ได้รับวิสัยทัศน์ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
4. การประชุมเชิง ปฏิบัติการหรือการ สัมมนา	4.1 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ/สัมมนา เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในสำนักปลัด	- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ทุกระดับ	ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและบุคลากร	เป็นไปตามรายจ่ายของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	ทุกส่วนราชการและหน่วยงานที่ดำเนินการ
	4.2 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ/สัมมนา เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในกองคลัง	- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ทุกระดับ	ข้าราชการ บุคลากรสังกัดกองคลังทุกคน	เป็นไปตามรายจ่ายของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	บุคลากรของกองคลัง มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	ทุกส่วนราชการและหน่วยงานที่ดำเนินการ
	4.3 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ/สัมมนา เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในกองช่าง	- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ทุกระดับ	ข้าราชการ บุคลากรจ้างสังกัดกองช่างทุกคน	เป็นไปตามรายจ่ายของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	บุคลากรของกองช่าง มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	ทุกส่วนราชการและหน่วยงานที่ดำเนินการ
	4.4 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ/สัมมนา เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในกองสาธารณสุขฯ	- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ทุกระดับ	ข้าราชการ บุคลากรจ้างสังกัดกองสาธารณสุขฯทุกคน	เป็นไปตามรายจ่ายของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	บุคลากรของกองสาธารณสุขฯ มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	ทุกส่วนราชการและหน่วยงานที่ดำเนินการ

วิธีการพัฒนา	แผนงาน / โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย		งบประมาณ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานดำเนินการ
			ระดับ	จำนวน				
	4.5 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ/สัมมนา เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในกองการศึกษา	- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	ทุกระดับ	ข้าราชการ บุคลากร สังกัดกองกอง การศึกษาทุกคน	เป็นไปตามรายจ่าย ของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	บุคลากรของกองช่าง มี ความรู้ ความเข้าใจในการ ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	ทุกส่วนราชการและ หน่วยงานที่ ดำเนินการ
	4.5 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ/สัมมนา เพิ่ม ประสิทธิภาพบุคลากรใน กองสวัสดิการสังคม	- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	ทุกระดับ	ข้าราชการ บุคลากร กอง สวัสดิการสังคมทุกคน	เป็นไปตามรายจ่าย ของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	บุคลากรของกองสาธารณสุข มีความรู้ ความเข้าใจในการ ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	ทุกส่วนราชการและ หน่วยงานที่ ดำเนินการ
	4.6 โครงการประชุม ประจำเดือนบุคลากรใน หน่วยงาน	- เพื่อซักซ้อมทบทวน และวางแผนทางการ ปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ	ทุกระดับ	ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและ บุคลากรทุกคน		- ปีงบประมาณ 2566 - 2570	สามารถวางแผนทางการ ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม - กองคลัง - กองช่าง - กองการศึกษา - กองสาธารณสุขฯ - กองสวัสดิการสังคม
5. การสอนงาน การให้คำปรึกษา หรือวิธีการอื่น	5.1 โครงการสนับสนุน การศึกษาต่อในระดับปริญญา ตรีและปริญญาโท	- เพื่อยกระดับความรู้ ของบุคลากร	ทุกระดับ	ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและ บุคลากรทุกคนที่ เข้าร่วมโครงการ		- ปีงบประมาณ 2566 - 2570	สามารถนำความรู้ที่ได้รับมา ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่าง ถูกต้องและเหมาะสมกับ ตำแหน่ง	- มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม - กองคลัง - กองช่าง - กองการศึกษา - กองสาธารณสุข - กองสวัสดิการสังคม
	5.2 โครงการอื่น ๆ ที่สามารถ กำหนดได้ภายหลังจากความ จำเป็นและสถานการณ์	- เพื่อรองรับนโยบาย ที่ได้รับมอบ	ทุกระดับ	ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและ บุคลากรทุกคน		- ปีงบประมาณ 2566 - 2570		

4.7 แบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ผู้รับการพัฒนา

ชื่อ - สกุล

ตำแหน่ง

สังกัด

ปีงบประมาณ

ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม

ถึงวันที่ 30 กันยายน

ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ (A) ที่ต้องได้รับการพัฒนา (เรียงลำดับสำคัญ)		หัวข้อ ประเด็น เรื่อง (B) ที่จะพัฒนา	วิธีการพัฒนา (C)	เป้าหมายพัฒนา (D)	ระยะเวลา (E) ในการพัฒนา	ผลการพัฒนาอยู่ในระดับ (F)					ลงลายมือชื่อผู้ประเมิน ตามรอบการประเมิน										
						1	2	3	4	5											
ความรู้											 (.....) ผู้อำนวยการกอง										
ทักษะ																					
สมรรถนะ																					
ความรู้											 (.....) ผู้อำนวยการกอง										
ทักษะ																					
สมรรถนะ																					
ความรู้											 (.....) ผู้อำนวยการกอง										
ทักษะ																					
สมรรถนะ																					
หมายเหตุ	(A) ความรู้ หรือทักษะ หรือสมรรถนะ ที่จะพัฒนาเพียง 1 หัวข้อหรือ 1 เรื่อง																				
	(B) ระบุชื่อ หลักสูตร หรือโครงการ กิจกรรมในการพัฒนา																				
	(C) ระบุวิธีการที่ต้องการพัฒนา 70 : 20 : 10																				
	(D) ระบุเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา																				
	(E) ระบุระยะที่ใช้ในการพัฒนา																				
	(F) ระบุผลการพัฒนา ประเมินผลหลังจากการได้รับการพัฒนา โดยผู้บังคับบัญชา																				
						ลงลายมือชื่อ (.....) ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี วัน เดือน พ.ศ.															

ตัวอย่าง

ผู้รับการพัฒนา ชื่อ - สกุล ตำแหน่ง สังกัด											
ปีงบประมาณ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 30 กันยายน											
ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ (A) ที่ต้องได้รับการพัฒนา (เรียงลำดับสำคัญ)		หัวข้อ ประเด็น เรื่อง (B) ที่จะพัฒนา	วิธีการพัฒนา (C)	เป้าหมายพัฒนา (D)	ระยะเวลา (E) ในการพัฒนา	ผลการพัฒนาอยู่ในระดับ (F)					ลงลายมือชื่อผู้ประเมิน ตามรอบการประเมิน
						1	2	3	4	5	
ความรู้		การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อรองรับ Thailand 4.0 การจัดการเรียนการสอน แบบ Active Learning	การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	สามารถจัดการเรียนการสอนโดย กระบวนการ Active Learning ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	พ.ย. 67 - ธ.ค. 68						 (.....) คนบตีคณะ
ทักษะ											
สมรรถนะ	1) การจัดการเรียนการสอน (Teaching and learning skill)										
ความรู้		นำเสนอผลงานวิชาการใน ระดับชาติ หรือนานาชาติ	การประชุมวิชาการระดับ ชาติหรือนานาชาติ	สามารถดำเนินงานวิจัย -การกำหนดประเด็นปัญหา หัวข้อวิจัย เครื่องมือและวิธีการ เก็บข้อมูล วิเคราะห์ สรุปผล การนำเสนอผลงาน การเผยแพร่ และการนำไปใช้ประโยชน์ ในการจัดการเรียนการสอน	เม.ย. 67 - มิ.ย. 67						 (.....) คนบตีคณะ
ทักษะ	2) ทักษะการวิจัย (Research Skill)										
สมรรถนะ											
ความรู้		การเตรียมความพร้อมในการ เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	สามารถพัฒนาตนเองเข้าสู่ ตำแหน่งทางวิชาการตามแผน เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)	ส.ค. 67 - ก.ย. 67						 (.....) คนบตีคณะ
ทักษะ											
สมรรถนะ	3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญ (Expertise)										
หมายเหตุ	(A) ความรู้ หรือทักษะ หรือสมรรถนะ ที่จะพัฒนาเพียง 1 หัวข้อหรือ 1 เรื่อง (B) ระบุชื่อ หลักสูตร หรือโครงการ กิจกรรมในการพัฒนา (C) ระบุวิธีการที่ต้องการพัฒนา 70 : 20 : 10 (D) ระบุเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา (E) ระบุระยะที่ใช้ในการพัฒนา (F) ระบุผลการพัฒนา ประเมินผลหลังจากการได้รับการพัฒนา โดยผู้บังคับบัญชา										
					ลงลายมือชื่อ ผู้ประเมิน (.....) ตำแหน่ง วัน เดือน พ.ศ.						

4.8 การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจะจัดให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของการพัฒนา ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ได้รับการพัฒนา โดยใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนา ดังนี้

4.8.1 การใช้แบบสอบถาม / แบบทดสอบ ก่อน – หลัง และแบบสอบถามติดตามการประเมินผล ภายหลังจากการได้รับการพัฒนาไปได้ระยะเวลาหนึ่ง

4.8.2 กำหนดให้ผู้ได้รับการพัฒนาต้องรายงานผลการได้รับการพัฒนา ภายใน 7 วัน นับแต่วันกลับจากการอบรม / สัมมนา / ฝึกปฏิบัติเพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

4.8.3 แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผล เพื่อทำหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงานทุกระยะ 6 เดือน โดยพิจารณาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการพัฒนา

4.8.4 นำผลการติดตามและประเมินผลของคณะกรรมการติดตามประเมินผล ใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดหลักสูตร วิธีการพัฒนาตามความเหมาะสม และความต้องการของบุคลากรในเทศบาล

4.8.5 ให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วย

ให้คณะกรรมการฯ มีหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาของบุคลากร กำหนดวิธีการติดตามประเมินผล ตลอดจนการดำเนินการด้านอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง แล้วเสนอผลการติดตามประเมินผลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4.9 ตัวชี้วัดและข้อเสนอระดับเป้าหมาย

4.9.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2566 – 2570 ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

4.9.2 ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามสูงขึ้น มากกว่าร้อยละ 85 หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา

4.9.3 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการที่โปร่งใสและเป็นธรรมของมหาวิทยาลัย เพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 85 หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา

4.9.4 ร้อยละของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่เข้าใจและประยุกต์หลักคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณในการปฏิบัติราชการ มากกว่าร้อยละ 60 ของจำนวนประชากร ที่สุ่มทดสอบ

4.9.5 ระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อความเป็นธรรมในการบริหารงานที่เพิ่มขึ้นมากกว่า ร้อยละ 60 หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา

ภาคผนวก



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี โทร.๔๑๑

ที่ กบค.ว ๐๐๕๑/๒๕๖๖

วันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๖๖

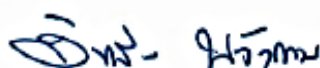
เรื่อง ส่งคำสั่งให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Human Resource Management Plan) แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Plan) และแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan IDP) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปี ๒๕๖๖ -๒๕๗๐

เรียน อธิการบดี / รองอธิการบดี / คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ / คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ / คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี / คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร / คณบดีคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ / คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ / คณบดีคณะวิทยาการจัดการ / คณบดีคณะนิติศาสตร์ / คณบดีคณะครุศาสตร์ / คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย / ผู้อำนวยการสำนัก / ผู้อำนวยการกอง /

ด้วยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้ทำคำสั่งให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Human Resource Management Plan) แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Plan) และแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan IDP) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปี ๒๕๖๕ -๒๕๖๙ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยรวบรวมวิเคราะห์จากการประชุมปฏิบัติการเพื่อนำมาวิเคราะห์/สรุปข้อมูล สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ที่มีการระดมความคิดเห็น ในการจัดทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ ๐๑๗๖/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๖

ดังนั้นเพื่อให้การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan IDP) แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Plan) และแผนพัฒนาบุคลากร (Human Resource Management Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปี ๒๕๖๖ -๒๕๗๐ ระหว่างวันที่ ๒๙-๓๐ มกราคม ๒๕๖๖ ณ ห้องประชุมรองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี ชั้น ๕ อาคารเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดประสิทธิภาพ กองบริหารงานบุคคล จึงขอส่งคำสั่งดังกล่าวมาเพื่อหน่วยงานทราบตามที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ



(นายอิทธิพล พัวงค์)

นิติกรชำนาญการ

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ ๐๑๗๖/๒๕๖๖

เรื่อง ให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Human Resource Management Plan) แผนบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development Plan) และ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

.....

ด้วยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จัดโครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Human Resource Management Plan) แผนบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development Plan) และ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) เพื่อประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ให้ผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ พร้อมขับเคลื่อนให้การพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จในอนาคต ระหว่างวันที่ ๒๙ -๓๐ มกราคม ๒๕๖๖ ณ ห้องประชุม รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี ชั้น ๕ อาคารเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เพื่อให้การดำเนินโครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Human Resource Management Plan) แผนบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development Plan) และ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) บรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุด จึงให้บุคคลต่อไปนี้

- | | |
|---------------------------------------|---|
| ๑. นางสาวนิศารัตน์ โชติเชย | รักษาราชการแทนอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กนกวรรณ ศรีวาปี | รองอธิการบดี |
| ๓. นางสาวจิระนัน เสนาจักร | รองอธิการบดี |
| ๔. นางสาวกานต์สินี ทิพย์มณฑิยา | ผู้ช่วยอธิการบดี |
| ๕. นางสาวเกศณีสรี เทียนประเสริฐ | ผู้ช่วยอธิการบดี |
| ๖. นายเสถียร ภูมิแกดำ | ผู้ช่วยอธิการบดี |
| ๗. นางรัตนฐาภัทร สีนเฮว | รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี |
| ๘. นายอิทธิพล พวงคาม | รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล |
| ๙. นายเมธี กลมดวง | ผู้อำนวยการกองกลาง |
| ๑๐. นางสาวปฎิมา มะเลิศ | รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองคลัง |
| ๑๑. นางวรรณวิสา ยศระวาส | รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน |
| ๑๒. นายอนุสรณ์ อุสินแก่น | คณบดีคณะครุศาสตร์ |
| ๑๓. นายสุรศักดิ์ หาญธีระพิทักษ์ | รองคณบดีคณะครุศาสตร์ |
| ๑๔. นายเจษฎากรณ์ รันศรี | ผู้ช่วยคณบดีคณะครุศาสตร์ |

/ ๑๕. นางสาวเจนจิรา...

~ ๒ ~

๑๕. นางสาวเจนจิรา ปุยวงศ์
 ๑๔. นางกมลพร ขรรค์ทัฬหไชย
 ๑๓. นายณัฐวุฒิ ฤทธิเดช
 ๑๘. นางสาววันทนี พลวิเศษ
 ๑๙. นางพรพรรณ พัวโพบูลย์
 ๒๐. นางสาวธนิษฐนันท์ บุญศรีชนะ
 ๒๑. นายพนพล สมผล
 ๒๒. นางสาวศรัญญา ภูหัวไร่
 ๒๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธรัช อารีราษฎร์
 ๒๔. นายอภิชาติ เหล็กดี
 ๒๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วโรปภา อารีราษฎร์
 ๒๖. นายภาสกร ธนศิริธรรม
 ๒๗. นายธนภุต วิชัยวงศ์
 ๒๘. นางสาวสุภาพร หาชัยภูมิ
 ๒๙. รองศาสตราจารย์ศิวตล กัญญาคำ
 ๓๐. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมชาย อินทะตา
 ๓๑. นายทรงพล นามคุณ
 ๓๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วุฒิชัย พรพัชรพงศ์
 ๓๓. นายวุฒิกกร อนันตสิริชัย
 ๓๔. นางสาวชนิดา อินทะตา
 ๓๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เนตรชนก จันทร์สว่าง
 ๓๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พันธิวา แก้วมาตย์
 ๓๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กรรณิการ์ ทองดอนเปียง
 ๓๘. นางสาวรติกร แสงห้าว
 ๓๙. นางรัตนา อาสาทำ
 ๔๐. นายณัฐพงศ์ พันธุ์พิชัย
 ๔๑. นายกริช สินธุศิริ
 ๔๒. นางสาวชัชวรินทร์ ลีโรจนวุฒิกุล
 ๔๓. นางสาวสุธิดา ผิวขาว
 ๔๔. นางสาววรรณภา เหล่าศรีชัย
 ๔๕. รองศาสตราจารย์ วาที พน. กิตติกรณ์ บำรุงบุญ
 ๔๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิบลี ขานุสาสนี จันทร์ดอน
- อาจารย์
 รักษาการในตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานคณบดี
 นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
 คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร
 รองคณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร
 ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบริหาร
 รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
 คณบดีคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ
 รองคณบดีคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 อาจารย์
 ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานคณบดี
 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ
 คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
 รองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
 รองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 รักษาการแทนหัวหน้าสำนักงานคณบดี
 นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
 คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 รองคณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 อาจารย์
 รักษาการในตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานคณบดี
 นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
 คณบดีคณะนิติศาสตร์
 รองคณบดีคณะนิติศาสตร์
 อาจารย์
 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ
 คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
 รองคณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

/ ๔๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อำพร...

~ ๓ ~

๔๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อำพร แสงไชยา
 ๔๘. นางสาวศศิธร อ่อนเหลา
 ๔๙. ว่าที่ ร.ต.บุญคง สีเสน
 ๕๐. นางสาวละอองดาว ภูสำรอง
 ๕๑. นางนิธิภักดิ์ กทิสาสตร์
 ๕๒. นายปริญญา ทองคำ
 ๕๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภาพิต ศรีสว่างวงศ์
 ๕๔. นายชัยยง ศรีคุณแก้ว
 ๕๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันท์
 ๕๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ยุวเรศ หลุดพา
 ๕๗. นางสิริกัญญา เสดิ
 ๕๘. นางสาวสิทธิพร สุนทร
 ๕๙. นางสาวปริญานุช วัฒนกุล
 ๖๐. นางสาวเปรมฤดี ชิมวงษา
 ๖๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพศาล วรคำ
 ๖๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชรภรณ์ พิมพ์จันทร์
 ๖๓. นายเศรษฐา โพธิ์สีสม
 ๖๔. นายปวิศ สารมะโน
 ๖๕. นางสาวสุชาดา หวังสิทธิเดช
 ๖๖. นางประภาพร พิมพ์พาศรีภิรมย์
 ๖๗. นายปริญญา สโรบล
 ๖๘. นายสัญญา เคนาภูมิ
 ๖๙. นายกฤษฎา แสนบัวคำ
 ๗๐. นายภูทัย รัฐบาล
 ๗๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พูนศักดิ์ ศิริโสม
 ๗๒. นางสาวรัตนดา อาจวิชัย
 ๗๓. นางสาวชมภู เทนิอศรี
 ๗๔. นายสันธวัช พวงมณีขิมา
 ๗๕. นางสาวณัฐธิดา กลางประชา
 ๗๖. นางสาวนฤมล กางเกต
 ๗๗. นายศักดิ์สิทธิ์ สุวรรณไตรย์
 ๗๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันดี ปินะเต
 รองคณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
 อาจารย์
 หัวหน้าสำนักงานคณบดี
 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
 รองคณบดีคณะวิทยาการจัดการ
 ผู้ช่วยคณบดีคณะคณบดีคณะวิทยาการจัดการ
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
 คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
 รองคณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
 ผู้ช่วยคณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
 อาจารย์
 อาจารย์
 นักวิชาการศึกษาชำนาญการ
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
 รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
 นักวิชาการคอมพิวเตอร์
 รองผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
 วิชาการในตำแหน่งหัวหน้าสำนักส่งเสริมฯ
 นักวิชาการคอมพิวเตอร์
 ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา
 รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา
 เจ้าหน้าที่วิจัยปฏิบัติการ
 ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ
 รองผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ
 รองผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ
 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
 ผู้อำนวยการสำนักพิเศษสัมพันธ์ฯ
 รองผู้อำนวยการสำนักพิเศษสัมพันธ์ฯ
 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
 ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ

/ ๗๙. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กุลธิดา...

~ ๕ ~

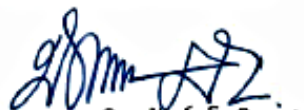
๗๙. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กุลธิดา ภูมิเหล่าแจ้ง	รองผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ
๘๐. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทวีทรัพย์ ไชยรักษ์	รองผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ
๘๑. นางสาวสิริยาพร เกษไชยสง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
๘๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กาญจนา คำสมบัติ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์
๘๓. นายวีระพน ภาณุรักษ์	อาจารย์
๘๔. นายวุฒิพงศ์ รารัตน์	อาจารย์
๘๕. นายบัญชา พุฒินากุล	อาจารย์
๘๖. นายวินัย แสงกล้า	อาจารย์
๘๗. นายวิชญ์ ทุมมี	อาจารย์
๘๘. นายประยงค์ จำปาศรี	บุคลากรชำนาญการ
๘๙. นางสาวตรววรรณ ประวีรัตน์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๙๐. นายวีรวัฒน์ ดอนเกิด	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
๙๑. นายพนมพร บำรุงบุญ	บุคลากรชำนาญการ
๙๒. นางสาวกาญจนา ครูพิพรร	บุคลากรชำนาญการ
๙๓. นายมีขมา ยี่สารพัฒน์	บุคลากรปฏิบัติการ
๙๔. นางสาวศรีวิไล นิราราช	บุคลากรปฏิบัติการ
๙๕. นางวงเดือน พันธุ์พิชัย	บุคลากรปฏิบัติการ
๙๖. นายนิวัดศิริ พุทธิติโลก	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ
๙๗. นายนครินทร์ ม่วงอ่อน	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ
๙๘. นางสาวแพรวพรรณ สร้อยอัว	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติงาน
๙๙. นางสาวอมรรัตน์ ตาลสถิตย์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติงาน
๑๐๐. นายยุทธชัย บุญพันธ์	นิติกรปฏิบัติการ
๑๐๑. นายสถิตย์ สุระมะณี	นิติกรปฏิบัติการ
๑๐๒. นางสาวสุกวรรณ ชูปฏิบัติ	นิติกรปฏิบัติการ
๑๐๓. นางสาวปรียากร สุนันทมา	นิติกรปฏิบัติการ
๑๐๔. นายสุภกร เพ็งที	นิติกร
๑๐๕. นางสาวสุภาภรณ์ ครูพิพรร	นิติกร

เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Human Resource Management Plan) แผนบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development Plan) และ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ระหว่างวันที่ ๒๙-๓๐ มกราคม ๒๕๖๖ เวลา ๐๘.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมรองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี ชั้น ๕ อาคารเฉลิม

~ ๕ ~

พระเกียรติ ๗๒ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ทั้งนี้ ให้เบิกค่าใช้จ่ายจากงบประมาณจากค่าใช้จ่าย
บริหารจัดการสำนักงานสำนักงานอธิการบดี รายการค่าใช้จ่ายบริหารจัดการในงบประมาณ ๒๕๖๖

สั่ง ณ วันที่ ๑๑ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๖


(นางสาวนิตารัตน์ โชติเชย)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ รักษาการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

NEWS
UPDATE

โดยกองบริหารงานบุคคล จัดโครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร
แผนบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566-2570
วันที่ 29-30 มกราคม 2566 ณ ห้องประชุมรองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี



www.rmu.ac.th



www.facebook.com/www.rmu.ac.th













คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

ดร.เนตรชนก จันทร์สว่าง	รักษาราชการแทนอธิการบดี
	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี	รองอธิการบดี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์กรรณิการ์ ทองดอนเปียง	รองอธิการบดี
ดร.ศิวดล กัญญาคำ	รองอธิการบดี
ดร.เกตนันท์ เทียนประเสริฐ	ผู้ช่วยอธิการบดี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์กานต์สินี ทิพย์มณฑิยา	ผู้ช่วยอธิการบดี
ดร.วีระพน ภาณุรักษ์	ผู้ช่วยอธิการบดี
นางลำดวน ดวงคมทา	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

คณะกรรมการดำเนินงาน

นางลำดวน ดวงคมทา	ประธานกรรมการ
นายพนมพร บำรุงบุญ	กรรมการ
นายอิทธิพล พวงคาม	กรรมการ
นางสาวกาญจนา ครูพิพรม	กรรมการ
นายนครินทร์ ม่วงอ่อน	กรรมการ
นางวงเดือน พันธุ์พิชัย	กรรมการ
นายัมมวาท ยี่สารพัฒน์	กรรมการ
นายประยงค์ จำปาศรี	กรรมการ
นางสาวศรีวิไล นิราราช	กรรมการและเลขานุการ

รวบรวม/เรียบเรียง/รูปเล่ม

นายประยงค์ จำปาศรี	บุคลากรชำนาญการ
นางสาวศรีวิไล นิราราช	บุคลากรปฏิบัติการ

แบบปก

นายนครินทร์ ม่วงอ่อน	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ
----------------------	---------------------------------

หน่วยงาน

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 80 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม 44000
 โทรศัพท์ 080-8376075 ต่อ 311, 411 และ 511
 เว็บไซต์ <http://www.rmu.ac.th>
 Email : personnel@rmu.ac.th