แบบประเมินสมรรถนะความเป็นผู้นำ
(Leadership Capacity Assessment)

หัวหน้าประเมิน
ฉบับก่อนเข้าศึกษา: *L1*

คำชี้แจง

แบบประเมินฉบับนี้ เป็นแบบประเมินสมรรถนะความเป็นผู้นำตามกรอบแนวคิด "Wise Leadership" สำหรับให้ "ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้า" ประเมินสมรรถนะความเป็นผู้นำของนักศึกษาสถาบันพระปกเกล้าซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านก่อนที่จะเข้ามาเรียนที่สถาบัน โดยแบบประเมินแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบประเมิน และ คำถามการประเมินสมรรถนะความเป็นผู้นำ โดยมีองค์ประกอบเชิงความสามารถ 6 ด้าน ได้แก่

1. **ความสามารถในการคิดและตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดีแก่องค์กรและสังคม**
   (Ability to make judgment on goodness)
2. **ความสามารถในการเข้าใจสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงอย่างลึกซึ้งและรอบด้าน**
   (Ability to grasp the essence of particular situations/things)
3. **ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่**
   (Ability to create *ba*)
4. **ความสามารถในการสื่อสารถึงสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจ**
   (Ability to articulate the essence)
5. **ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้**
   (Ability to exercise political power)
6. **ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ**
   (Ability to foster *phronesis* in others)

ดังนั้น สถาบันจึงขอความร่วมมือจากท่าน ในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านตามลักษณะที่สอดคล้องตามความเป็นจริงให้มากที่สุด ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในด้านการพัฒนาหลักสูตรการจัดการศึกษาอบรมต่อไป

อนึ่ง สถาบันของรับรองว่า การทำแบบประเมินฉบับนี้ มิได้มีผลใด ๆ ทั้งต่อตัวท่าน และผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน ข้อมูลทั้งหมดของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ซึ่งสถาบันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

แบบประเมินสมรรถนะความเป็นผู้นำ (Leadership Capacity Assessment) ของนักศึกษา

ชื่อ-นามสกุล ของนักศึกษา: .....

<u>คำชี้แจง</u> แบบประเมินฉบับนี้มี 2 ส่วน โปรดตอบคำถามทุกส่วนตามความเป็นจริง

<u>ส่วนที่ 1:</u> ข้อมูลส่วนตัวของผู้ประเมิน

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✔ ในช่องว่าง เพื่อระบุข้อมูลที่ตรงกับตัวท่าน

1.1 เพศ ☐ 1) ชาย ☐ 2) หญิง

1.2 อายุ ☐ 1) น้อยกว่า 31 ปี ☐ 2) 31-40 ปี ☐ 3) 41-50 ปี ☐ 4) มากกว่า 50 ปี

1.3 ปัจจุบันท่านทำงานอยู่ในสังกัด/ภาคส่วนใด

☐ 1) ราชการ ☐ 2) รัฐวิสาหกิจ/องค์กรอิสระ ☐ 3) เอกชน

☐ 4) ประชาสังคม ☐ 5) อาชีพอิสระ/ธุรกิจส่วนตัว ☐ 6) อื่นๆ (ระบุ) .....

1.4 ประสบการณ์การทำงาน (นับแต่เริ่มต้นการทำงาน)

☐ 1) น้อยกว่า 5 ปี ☐ 2) 5 – 10 ปี ☐ 3) 11 – 15 ปี

☐ 4) 16 – 20 ปี ☐ 5) 21 – 25 ปี ☐ 6) มากกว่า 25 ปี

<u>1.5 ระยะเวลาที่ได้ร่วมงานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ของท่านจนถึงปัจจุบัน</u>

☐ 1) น้อยกว่า 3 ปี ☐ 2) 3 –5 ปี ☐ 3) มากกว่า 5 ปี

<u>ส่วนที่ 2:</u> คำถามการประเมินสมรรถนะความเป็นผู้นำ

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✔ ในช่องว่างของแต่ละข้อคำถาม เพื่อประเมินระดับสมรรถนะความเป็นผู้นำของ <u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน ก่อนที่จะเข้ารับการศึกษาอบรมที่สถาบันพระปกเกล้า</u> ตามความเป็นจริง (คะแนนเต็ม 10) โดยที่

คะแนน 0 หมายถึง		***คะแนน 10 หมายถึง***
ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านไม่เคยปฏิบัติสิ่งนั้นเลยในปัจจุบัน/ ไม่เป็นลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเลยในปัจจุบัน	⟷	*ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอในปัจจุบัน/ เป็นลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมากที่สุดในปัจจุบัน*

ข้อที่	คำถาม	*ระดับสมรรถนะความเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาท่าน* ไม่เคยปฏิบัติเลย/ไม่เป็นลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาท่านเลยในปัจจุบัน <----------> ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ/เป็นลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาท่านมากที่สุดในปัจจุบัน										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ความสามารถในการคิดและตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดีแก่องค์กรและสังคม (Ability to make judgment on goodness)												
ก่อนที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน จะเข้ารับการศึกษาอบรมที่สถาบันพระปกเกล้า...												
1	ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน มักจะคิดและตัดสินใจในงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและองค์กร											
2	ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน มีหลักการในการตัดสินใจว่าอะไรถูก อะไรผิดเสมอ											
3	ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน เป็นผู้อดทนทำงานหนัก ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค ไม่ว่าจะใช้เวลานานเท่าใด เพื่อให้เป้าหมายนั้นบรรลุผล											
4	ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน กล้าพอที่จะเปลี่ยนแปลงกิจกรรม / โครงการที่ดำเนินในอดีตซึ่งไม่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะมีคนไม่เห็นด้วย และส่งผลกระทบต่อส่วนงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องก็ตาม											
5	ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน มักจะตระหนักถึงลำดับความสำคัญของงาน และยินดีโยกย้ายภารกิจ งบประมาณ รวมทั้งบุคลากรจากส่วนงานหนึ่งไปยังอีกส่วนงานหนึ่ง หากสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและงานบรรลุผลได้											
6	เมื่อต้องทำงานเรื่องใด ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน มักจะศึกษาหาความรู้ในสิ่งนั้น และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน											
ความสามารถในการเข้าใจสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงอย่างลึกซึ้งและรอบด้าน (Ability to grasp the essence of particular situations/things)												
ก่อนที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน จะเข้ารับการศึกษาอบรมที่สถาบันพระปกเกล้า...												
7	ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน มักแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์จากที่อื่นหรือประสบการณ์จากต่างประเทศเพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน											
8	ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน มักจะเข้าไปศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตัวเองมากกว่าการฟังรายงาน หรือ การวิเคราะห์ผลที่ผู้อื่นมาเสนอ											
9	ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน เป็นผู้ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นว่าเป็นบุคคลที่เข้าใจระบบงานอย่างเป็นองค์รวม											

ข้อที่	คำถาม	*ระดับสมรรถนะความเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาท่าน*										
		ไม่เคยปฏิบัติเลย/ ไม่เป็นลักษณะของ ผู้ใต้บังคับบัญชาท่านเลย ในปัจจุบัน <----------> ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ/ เป็นลักษณะของ ผู้ใต้บังคับบัญชาท่าน มากที่สุดในปัจจุบัน										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	ในการทำงานใด ๆ <u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และคาดการณ์ถึงสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง หรือ ใกล้เคียงกับความเป็นจริงได้เสมอ											
11	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> มักใส่ใจในรายละเอียดของการทำงาน และเมื่อเกิดปัญหาขึ้นระหว่างการทำงาน จะค้นหาสาเหตุอย่างจริงจัง											
12	ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ <u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> มักจะพยายามกำหนดทางเลือกหลาย ๆ แบบก่อนตัดสินใจเลือกหนทางที่ดี และเหมาะสมที่สุด											
ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to create “ba”)												
ก่อนที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน จะเข้ารับการศึกษาอบรมที่สถาบันพระปกเกล้า...												
13	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> มักเปิดโอกาสให้ผู้อื่นในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาอยู่เสมอ											
14	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> สามารถรับฟังและหลอมรวมมุมมองที่แตกต่างกัน รวมทั้ง รักษาความสัมพันธ์ที่ดีและเสริมสร้างความไว้วางใจกับคนที่เห็นต่างได้เป็นอย่างดี											
15	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> เป็นผู้ที่มีเพื่อนมากมายทั้งในและนอกองค์กรที่สามารถให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหาในการทำงาน											
16	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> มักสร้างพื้นที่ / ช่องทาง หรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุผู้อื่นในองค์กรได้พูดคุย สื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานระหว่างกัน											
17	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> มักแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อทำงานร่วมกันและได้รับประโยชน์กันทั้งสองฝ่าย											
ความสามารถในการสื่อสารถึงสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจ (Ability to articulate the essence)												
ก่อนที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน จะเข้ารับการศึกษาอบรมที่สถาบันพระปกเกล้า...												
18	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> สามารถนำสิ่งต่าง ๆ รอบตัวมาสังเคราะห์เป็นแนวคิด และทำให้เข้าใจง่าย											
19	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> สามารถสรุปแนวคิดของเรื่องต่าง ๆ เพื่อสื่อสารในการทำงานกับทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ											

ข้อที่	คำถาม	*ระดับสมรรถนะความเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาท่าน* ไม่เคยปฏิบัติเลย/ ไม่เป็นลักษณะของ ผู้ใต้บังคับบัญชาท่านเลย ในปัจจุบัน <----------> ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ/ เป็นลักษณะของ ผู้ใต้บังคับบัญชาท่าน มากที่สุดในปัจจุบัน										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> เป็นนักเล่าเรื่องที่เก่ง และสามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานได้ดีเสมอ											
21	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> เป็นผู้ที่สามารถยกคำเปรียบเทียบเปรียบเปรย ใช้วาทศิลป์ และนำข้อมูลเพื่อสื่อสารถึงสาระสำคัญของสิ่งต่าง ๆ ได้ดี											
22	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นตระหนักถึงภาวะความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี											
23	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดของเขา แทนที่จะใช้การสั่งการ											
ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to exercise political power)												
ก่อนที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน จะเข้ารับการศึกษาอบรมที่สถาบันพระปกเกล้า...												
24	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> เป็นผู้ที่สามารถผสานความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ยืดหยุ่นและอาศัยการถกเถียงเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันได้ดี											
25	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> เป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความเห็นของผู้อื่นอย่างรอบด้าน เพื่อจัดการความขัดแย้งได้อย่างเป็นกลางเสมอ											
26	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> สามารถผูกมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ที่มีความคิดหรือจุดประสงค์คล้ายคลึงกันเพื่อทำสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันได้ดี											
27	เมื่อมีนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กร <u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> เป็นผู้ที่สามารถโน้มน้าวใจผู้ที่คัดค้านหรือยังไม่ยอมรับเรื่องดังกล่าว โดยการสร้างความสำเร็จเล็ก ๆ ที่เป็นรูปธรรมให้เห็นก่อน แล้วจึงดำเนินการต่อตามแผนงานอย่างเต็มรูปแบบ											
28	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> เป็นผู้ที่สามารถเลือกใช้ระบบให้คุณให้โทษเป็นเครื่องมือสร้างในการขับเคลื่อนเป้าหมายองค์กรได้อย่างมีประสิทธิผล เมื่อมีโอกาส											

ข้อที่	คำถาม	*ระดับสมรรถนะความเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาท่าน*										
		ไม่เคยปฏิบัติเลย/ ไม่เป็นลักษณะของ ผู้ใต้บังคับบัญชาท่านเลย ในปัจจุบัน <----------> ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ/ เป็นลักษณะของ ผู้ใต้บังคับบัญชาท่าน มากที่สุดในปัจจุบัน										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ (Ability to foster phronesis in others)												
ก่อนที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน จะเข้ารับการศึกษาอบรมที่สถาบันพระปกเกล้า...												
29	เมื่อ <u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> จะกำหนดนโยบายใด ๆ ที่ให้ผู้อื่นปฏิบัติ เขาจะทำตนเป็นตัวอย่าง ในเรื่องนั้น ๆ ก่อนเสมอ											
30	แม้ว่างานของผู้ใต้บังคับบัญชาท่านจะยุ่ง แต่ <u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> มักจะหาเวลาแบ่งปันสิ่งที่เป็นประโยชน์ (ทรัพย์สิน – ความรู้) ให้แก่ผู้อื่นในองค์กรอยู่เสมอ											
31	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> เป็นผู้ที่สามารถมอบอำนาจให้ผู้อื่นที่เหมาะสมทำงานแทนได้ด้วยความเต็มใจ โดยไม่กลัวว่างานนั้นจะล้มเหลว และจะไม่เข้าไปแทรกแซงงานนั้น											
32	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> มักจะปลูกฝังค่านิยม วิธีคิด และความเชื่อของเขาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้อื่น เพื่อที่พวกเขาจะไปสานต่อและพัฒนาในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาท่านได้เริ่มไว้											
33	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> เป็นผู้ที่เคารพในความริเริ่มของผู้อื่น และสนับสนุนในสิ่งที่ผู้อื่นคิด โดยไม่เข้าไปแก้ไขงานโดยไม่จำเป็น และพร้อมที่จะรับผิดชอบในความผิดพลาดของพวกเขา											
34	<u>ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน</u> มักจะค้นหาความสามารถพิเศษ / ความเก่งของผู้อื่นในองค์กร โดยมอบภารกิจที่ท้าทายเพื่อให้คนๆ นั้นพัฒนาศักยภาพไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป											

☺☺☺ ขอขอบคุณในความร่วมมือ ☺☺☺