

การเปิดการอบรมหลักสูตร “นักบริหารมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ (นบก.13)

คำกล่าวเปิดอบรม โดย นายโอภาส เขียววิชัย

ที่ปรึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

วันจันทร์ที่ 21 กันยายน 2552 เวลา 9.00 – 12.00 น

สรุปสาระสำคัญ

1. นักบริหารสายสนับสนุนนี้ **แก้ไขปัญหา อุปสรรคได้** ต้องพัฒนางาน สามารถทำงานเชิงนโยบายได้อย่างดีกับนักบริหารที่มาจากสายวิชาการ เพราะนักบริหารจากสายวิชาการมีวาระการดำรงตำแหน่ง มีการเปลี่ยนผู้บริหารเป็นประจำ
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็นสองกลุ่ม ดังนี้
 - 1) กลุ่มที่หนึ่ง ทำงานได้ เหมือนการใช้โทรศัพท์มือถือ ที่ไม่จำเป็นต้องอยู่กับที่ เป็นผู้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง อยู่ที่ไหนก็ ทำงานได้ ได้ตลอดเวลา รวดเร็ว มีเทคโนโลยีใหม่ๆเสมอ
 - 2) กลุ่มที่สอง เหมือนโทรศัพท์บ้าน เป็นผู้ไม่เรียนรู้ ทำงานใหม่ไม่ได้ ใช้เทคโนโลยีเก่าๆ ปรับตัวไม่ได้
 - 3) ประสิทธิภาพในการบริหารงาน หมายถึงความสามารถของการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย ภายใต้เงื่อนไขทางทรัพยากรที่มีอยู่ เพราะในปัจจุบันนี้มีการจำกัดจำนวนข้าราชการคนที่เกษียณไปแล้วไม่มีการรับเพิ่มเข้ามาแทนตำแหน่งที่ว่าง จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เช่นกรณีร้านขายไอศกรีม ใช้คนไม่มาก ทำทุกอย่างให้คุ้มค่า
 - 4) นักบริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับงาน มีความรู้ด้านกฎหมาย มีความรู้การบริหารคน นักบริหารเป็นผู้บริหาร"คน" ทำอย่างไรให้คนได้ทำงานอย่างคุ้มค่า ความรู้ต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ ประสบการณ์จะเกิดจากการทำงานจริง ตลอดเวลา
 - 5) นักบริหารต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและทำให้ผู้รับบริการมีความสุขจากผลงาน งานทุกอย่างของทุกคณะ หน่วยงาน คือ งานของมหาวิทยาลัย ต้องปรับปรุงงานประจำอยู่เสมอ ต้องรู้จักคิดจะทำให้งานที่จะเป็นปัญหาจะไม่เกิดปัญหา หรือมีปัญหาน้อยที่สุดและรู้จักบริหารความเสี่ยง
 - 6) นักบริหารต้อง Learn **C** Lead ทุกคนจะพบว่ายังมีสิ่งที่ยังไม่รู้ ยิ่งค้นไม่พบอีกมาก ต้องเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ ทั้งกายและใจ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กรเสมอ แสดงฝีมือ สร้างผลงาน

การนำไปใช้ประโยชน์

ได้รับความรู้และแนวคิดต่างๆในการบริหารงานบุคคล การบริหาร งานงบประมาณและการคลัง ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการและการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆในการบริหารทำให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานของตน ได้ภาคีเครือข่ายในการบริหารงานสายสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย/สถาบันต่างๆ 23 แห่ง คือ มข. มศว. มอ. มธ. ม.แม่โจ้ ม.พระนครเหนือ ม.พระจอมเกล้าธนบุรี ศ.ลาดกระบัง ม.ทักษิณ ม.อุบลราชธานี ม.มหาสารคาม ม.สุรนารี มสธ. ม.นราธิวาสราชนครินทร์ ม.นเรศวร นิด้า ม.ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ม.ราชภัฏนครราชสีมา ม.ราชภัฏสวนสุนันทา ม.ราชภัฏวชิรเวศน์ ม.ราชภัฏรำไพพรรณี ม.ราชภัฏเชียงใหม่ ม.ราชภัฏเทพสตรี

กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์**อาจารย์รณพรหม ชุนงาม****วันจันทร์ที่ 21 กันยายน 2552 เวลา 13.00 – 16.30 น****สรุปสาระสำคัญ**

ในภาคบ่ายเป็นชั่วโมงการเรียนรู้การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มของเรา โดยวิทยากรที่มีความสามารถ มีจิตวิทยาสูง สามารถชักนำให้ทุกคน ที่มีอายุ ประสบการณ์ต่างกันมากๆ มาเป็นคนในกลุ่มเดียวกันได้ ให้ลิ้ม หัวใจที่ตนเองใส่ รู้แต่เพียงว่า เรากำลังมาหาความรู้ ค้นหาสิ่งใหม่ด้วยกัน เพื่อนำไปพัฒนามหาวิทยาลัยของเรา คือ เริ่มจากการทำความรู้จักกัน คนเกิดวันเดียวกัน คนเกิดเดือนเดียวกัน สัมภาษณ์เพื่อนใหม่ วาดรูปเพื่อนให้เหมือน ดาราที่เพื่อนชอบ คนชอบร้องเพลงเดียวกัน การเดินรำจับคู่ – สลับคู่ ในวงกลมสองวง สลายความเป็นตัวของ ตัวเอง สร้างพฤติกรรมและความสัมพันธ์ภาพที่ดีในกลุ่ม ถอดหัวใจออกเหลือแต่ความเป็น "นบก.13" และ สุดท้าย ร่วมกันปักดอกไม้ในแจกันและร่วมกันสังเกตพิจารณาว่าแจกันดอกไม้อันไหน ที่มีใบไม้ ดอกไม้ กิ่งไม้ ปัก รวมกัน ได้สวยงามที่สุด แสดงถึงความตั้งใจ ร่วมใจ จึงทำให้ทุกอย่างลงตัวสวยงาม "นบก13" ทุกคน เริ่มรู้จักกัน มีความสุขที่ได้มาเจอกัน พร้อมทั้งจะเรียนรู้

ผู้บันทึก

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. นายชบศร ทศนชนิชฐากุล | มหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| 2. นางกัญญา ตั้งเกียรติกำจาย | มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ |
| 3. นางสาวราวดี ปฏิวัติวงศ์ | มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |

มุมมองด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุจิตรา ชำนิวิทย์กรณ์

วันอังคารที่ 22 กันยายน 2552 เวลา 9.00 – 12.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

- ลักษณะของการศึกษาในระดับอุดมศึกษาตามมุมมองเศรษฐกิจ
- ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจและงบประมาณ
- “การศึกษา” ไม่ใช่การกุศล ทางเศรษฐกิจถือเป็นต้นทุน
- “ทุนมนุษย์” ไม่ใช่ทรัพยากรมนุษย์

จากการที่วิทยากรได้เสนอผลงานวิจัยที่ประเทศมาเลเซีย เรื่องค่าเล่าเรียนที่จัดเก็บรูปแบบต่าง ๆ ในมุมมองของเศรษฐศาสตร์แล้ว การศึกษามีต้นทุนที่เรียกว่า ทุนมนุษย์

ทุน คือ ค่าใช้จ่ายขณะเรียนหนังสือที่จ่ายไปแล้วจะได้คืนในวันหน้า หรือเพื่อให้ได้ประโยชน์ในวันหน้า ซึ่งประโยชน์นั้นอาจจะจับต้องไม่ได้

ทุนมนุษย์ หมายถึง ค่าใช้จ่ายเช่น ค่าหนังสือ ค่าตัว ค่าเล่าเรียน ค่าเจ็บป่วย ความเครียด และเวลาที่ใช้ในมหาวิทยาลัย 4 ปี ซึ่งเด็กจะมีความรู้หรือความคิดความอ่านเพื่อไปใช้ประโยชน์ต่อเนื่อง ในอนาคต ดังนั้น ทุนมนุษย์ จะทำให้เด็กเกิดทักษะหรือความคิด ความอ่าน หรือสติปัญญาที่สร้างวันนี้ แล้วไปใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่อง

ทรัพยากรมนุษย์ ที่มองในเรื่องของจิตใจ การจูงใจ ครอบครั้ว ซึ่งมีความหมายกว้างกว่า ทุนมนุษย์ ที่มองในประเด็นของความคิดความอ่านเท่านั้น

การเรียนหนังสือ จะต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจ หรือกระบวนการคิดการอ่านมาแล้ว โดยก่อนที่จะเรียนจะต้องเทียบค่าใช้จ่าย ค่าเสียโอกาส ที่เป็นเรื่องของร่างกาย แรงใจ และเวลาที่หายไปกับที่จะได้รับกลับคืนมาว่าคุ้มกันหรือไม่

การลงทุนสร้างตึกอาคารนั้น ต้องจ่ายเงินออกไปแล้วมหาวิทยาลัยจึงจะนำตึกอาคารใช้ประโยชน์เพื่อสร้างให้มีรายรับหรือประโยชน์ในการใช้งาน ซึ่งถือเป็นทุนกายภาพ ที่เมื่อมีการเริ่มใช้งานก็จะมีภาระเสื่อมราคา ในขณะที่ทุนมนุษย์ที่เป็นความรู้ยังใช้ยิ่งเฉียบ ยิ่งใช้ยิ่งดี

คนเรียนได้ประโยชน์กับตัวเอง โดยต้องยอมเหนื่อย ออกค่าใช้จ่ายเพื่อจะได้งาน ได้เงินในวันข้างหน้า เป็นการลงทุนออกไปก่อนแล้วจะได้คืนหรือได้ประโยชน์ จึงเต็มใจที่จะจ่ายค่าเล่าเรียน เพราะได้ประโยชน์และกำไร ซึ่งทุกอย่างผ่านกระบวนการคิดการอ่าน เพราะทุกอย่างคือ การลงทุน

การศึกษาประโยชน์ที่ได้มิใช่เกิดกับผู้เรียนอย่างเดียว แต่สังคมพลอยได้ประโยชน์ คือ สังคมมีระเบียบ วินัย ความสะอาด เศรษฐกิจเติบโต โดยพลพลอยได้จะหมายถึงประโยชน์ที่ตกอยู่กับผู้อื่น ในที่นี้คือสังคม ซึ่งรัฐจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการศึกษา เพราะรัฐเป็นตัวแทนของสังคมที่ต้องเข้ามาจัดการ หากผลได้มากกว่าต้นทุน คนก็จะเรียนต่อ แต่สังคมจะได้ประโยชน์น้อยกว่าผู้เรียน เนื่องจากที่เรียนจะได้งาน เงิน ความภูมิใจ มากกว่าสังคมที่ได้รับพลพลอยได้เท่านั้น เพราะฉะนั้นสถาบันการศึกษาจึงควรเก็บค่าเล่าเรียนเท่ากับผลได้ การพิจารณาจัดให้มีหลักสูตรตามอุปสงค์ (ตามใจผู้เรียน) โดยคิดค่าเฉลี่ยต้นทุน และผลได้ที่ตกกับสังคมนั้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทุกคน ทุกหนแห่ง เป็นการสร้างทุนมนุษย์เพื่อส่วนรวม

ในปัจจุบันการอุดมศึกษาไทยเปลี่ยนแปลงไปมาก เมื่อก่อนผู้ที่ได้เรียนหนังสือจะเป็นชนชั้นสูง เจ้าขุนมูลนาย หรือลูกทาสหลานเธอ ต่อมาการศึกษาเป็นเรื่องของทุกคนเพราะการศึกษา เป็นการลงทุนที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ ผู้เรียนเห็นประโยชน์ในการศึกษาว่าจะทำให้ได้งานดี มีความมั่นคง เป็นความภูมิใจ ช่วยเหลือพ่อแม่ได้ และสังคมก็จะดีขึ้น เพราะฉะนั้นง่ายไปแล้วได้คืน และกว่าจะลืมก็เป็นเวลานาน ทำให้คนแห่กันมาเรียนเพราะเรียนแล้วได้ประโยชน์ และมีแนวโน้มสูงขึ้น

การดึงเด็กให้มาเรียนในสถาบันการศึกษา ต้องทำความเข้าใจว่าเมื่อเรียนแล้วได้งานไวหางานง่าย เป็นการให้ข้อมูลผลได้ นำมาอธิบายให้เด็กฟังเพื่อชักจูงใจให้มาเรียน ถือว่าเป็นการโฆษณา โดยเป็นการให้ข้อมูล ซึ่งเด็กดูแล้วว่าคุ้มที่จะลงทุน

คำถาม รัฐลงทุนงบประมาณให้มหาวิทยาลัยสวนทางกับรายได้ โดยสัดส่วนงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยของรัฐนั้น รัฐอุดหนุน 70-80 เปอร์เซ็นต์ เด็กจ่าย 20 เปอร์เซ็นต์ ผลได้ เด็กได้ 40-50 เปอร์เซ็นต์ แต่ลงทุน 20 เปอร์เซ็นต์

ในต่างประเทศ รัฐจะลงทุนน้อย แต่ละสาขาจะทำเทียมกันเพราะคุณค่าทางสังคมไม่ต่างกัน ซึ่งถ้าเด็กได้ประโยชน์มาก เด็กก็ออกในสัดส่วนที่มาก แม้แต่เงินเพื่อที่จะปรับค่าเล่าเรียนขึ้นตาม โดยรัฐไม่ต้องจ่ายเพิ่ม

ในประเทศไทย รัฐลงทุนในมหาวิทยาลัยมากเกินไป รัฐควรลงทุนและสนับสนุนงบประมาณในระดับการศึกษาที่ได้ประโยชน์สูงสุด คือ ระดับประถมที่ทำให้คนอ่านออก เขียนได้ ส่วนมหาวิทยาลัย ก็ควรจะต้องเก็บเงินกับเด็กเพราะเด็กได้ประโยชน์ จึงเต็มใจจ่าย ผู้เรียนเอาความคิดความอ่านไปทำเงินได้มากกว่า

สำหรับสาขาที่ตลาดต้องการ รัฐควรสนับสนุนงบประมาณในสัดส่วนที่น้อยกว่าเมื่อเทียบกับสาขาในทางสังคม ตลาดไม่ต้องการ แต่ผลดีเกิดกับสังคม ดังนั้นรัฐต้องลงทุนหรือสนับสนุนให้มาก เพราะสังคมก็จะได้ประโยชน์

ดังนั้น ส่วนต่างของผลที่ได้กับต้นทุน นำไปคิดค่าเล่าเรียน ผลได้จากการศึกษา คือ ความคิด ความอ่าน ซึ่งจับต้องไม่ได้ แต่สายสนับสนุนนั้น ความคิดความอ่าน จะมองที่ผลงาน ที่จะคิดเป็นตัวเงินเดือน หรือห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ที่ต้องลงทุนประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ ผลได้ หรือความคิดความอ่าน เป็นเรื่องของการเพิ่มทักษะ ก็เป็นสิ่งจับต้องไม่ได้

เศรษฐศาสตร์มหภาค

1. ต้นทุน (งบประมาณ)
2. เด็กที่จะเรียน (จำนวนเด็ก)

ซึ่งสวนทางกับทางเศรษฐกิจ ถ้าเศรษฐกิจดี เด็กจะสมัครเรียนน้อยลง เป็นเรื่องของการเสียโอกาส

เศรษฐศาสตร์จุลภาค จะเป็นเรื่องของประสิทธิภาพ หรือความเป็นเลิศ คุระบบเศรษฐกิจ ซึ่งหมายถึงการผลิต การบริโภค และการแลกเปลี่ยน

เศรษฐศาสตร์มหภาค ดูที่เป้าหมาย ทั้งระยะสั้น และ ระยะยาว

1. เป้าหมายระยะสั้น คือ เสถียรภาพ (มั่นคง) ร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์
2. เป้าหมายระยะยาว คือ การเจริญเติบโต

ระบบเศรษฐกิจ เปรียบเหมือนร่างกายมนุษย์จะโตได้ต้องมีการตรวจสอบเสถียรภาพเช่นเดียวกับการดูแลสุขภาพประจำปีเพราะฉะนั้นจะโตได้ในอนาคต เศรษฐกิจมีเสถียรภาพ เด็กจะมาเรียนน้อย เสถียรภาพจะขึ้นการเติบโตในอนาคต ซึ่งเสถียรภาพจับต้องไม่ได้

การวัดการเติบโตของคน เช่น ชีพจร อวัยวะ ถ้าเป็นเศรษฐกิจเสถียรภาพปกติ 2 ส่วน คือ

1. ในประเทศ จะมีธนาคารแห่งประเทศไทย และกระทรวงการคลัง มีหน้าที่ดูแลเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ โดยดูภาวะเงินเฟ้อ ไม่เกินปีละ 5% และอัตราการว่างงาน ปีละ 6-7% ที่ถือว่าเศรษฐกิจมีเสถียรภาพปกติ
2. ต่างประเทศ ดูจากขาดดุลบัญชีดุลสะพัดไม่เกิน 7%

ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) คือความสามารถในการผลิตได้ทั้งบริษัทไทยและต่างประเทศ ซึ่งเศรษฐกิจในประเทศ จะดูที่

- ค่าใช้จ่ายภาคครัวเรือน (C) โดยคำว่า ครัวเรือน หมายถึง คนอย่างน้อย 2 คนอยู่ด้วยกัน
- ค่าใช้จ่ายภาคธุรกิจ (I) การลงทุน
- ค่าใช้จ่ายภาครัฐ (G)

ภาคครัวเรือน และ ภาคธุรกิจ เป็น ภาคเอกชน (Private) ที่แสวงหาผลได้ แสวงหาความสุข

ภาครัฐ (Public) ไม่แสวงหาผลได้ มีแต่ให้

ดุลบัญชีเดินสะพัด

ปกติจะขาดดุล ไม่เกิน 7% ของ GDP

การค้าระหว่างประเทศ = รายรับส่งออก - รายจ่ายนำเข้า

หากขาดดุล = รายจ่ายมากกว่ารายรับ แสดงว่าเป็นหนี้ต่างประเทศ คือ ส่งออกน้อยกว่านำเข้า

ผลของการขาดดุลบัญชีเดินสะพัด มีผลอัตราแลกเปลี่ยน ค่าดอลลาร์แข็งค่าหรืออ่อนค่าลง ต้องดูแลแนวโน้มอัตราแลกเปลี่ยน

ทุนสำรองเงินตราต่างประเทศ (International Reserve)

ทุนสำรองเงินตราต่างประเทศ หมายถึง ผลลัพธ์จากการค้าระหว่างประเทศ หรือการลงทุน ทุนสำรอง มาจากรายรับส่งออก การลงทุนจากต่างประเทศ การกู้เงินต่างประเทศ ซึ่งทุนสำรองก็จะนำไปชำระค่าใช้จ่าย หรือค่าใช้จ่ายสินค้านำเข้า โดยทุนสำรองจะเป็นเงินสกุลดอลลาร์ โดยจะชำระเป็นเงินดอลลาร์เพื่อจะได้ไม่ขาดทุน ทุนสำรองเป็นตัวเลขในบัญชี ถ้าขาดดุล (เงินออก มากกว่า เงินเข้า) จะไปลดเงินสำรอง ดังนั้นประเทศขาดดุลต่อเนื่อง และเกิน 7% จะทำให้เงินสกุลเงินท้องถิ่นอ่อนค่าลง

สำหรับประเทศไทยต้องขาดดุล จึงดีและเป็นปกติ คือ ไม่ถึง 7% จึงนับว่ามีเสถียรภาพ เศรษฐกิจเติบโต เงินบาทแข็งค่า ซึ่งจะทำให้ของนำเข้าจะถูก แต่การส่งออกจะไม่มีดี อาจารย์ต่างประเทศไม่ค่อยมา ส่งผลให้นักเรียนไม่ชอบ ดังนั้น ในทางเศรษฐศาสตร์ แนวโน้มอัตราแลกเปลี่ยน จะใช้ดูทิศทาง แต่บอกไม่ได้ว่าเท่าไร เพื่อให้เตรียมงบประมาณ หรือคาดการณ์งบประมาณที่จะใช้ได้ GDP เพิ่ม เศรษฐกิจมีเสถียรภาพ มีเงินได้เพิ่ม ก็จะมาลงทุน

ดัชนีราคา (Price Index) คือ การเปลี่ยนแปลงราคาเทียบกับปีฐาน ค่าดัชนีปีฐาน คือ 100

1. ดัชนีราคาผู้บริโภค
2. ดัชนีราคาผู้ผลิต
3. GDP Deflator

ถ้าเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ จะมีสภาพเงินเฟ้อ ธุรกิจจะจ้างงานจบใหม่เพิ่มขึ้น ดังนั้นควรให้เฟ้อ โดยเพื่อไม่เกิน 5%

แนวทางประยุกต์ใช้

ระดับองค์การ

การศึกษาปัจจุบันผู้เรียนเป็นผู้ได้รับประโยชน์มาก ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษา ควรผลักราคาใช้จ่ายให้กับผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น และสถาบันอุดมศึกษาควรศึกษาดัชนีทุนที่แท้จริงของตนและพยายามผลักราคาใช้จ่ายไปให้ผู้เรียนให้มากที่สุด และในขณะเดียวกัน สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน

ระดับกลุ่มงาน

หน่วยงานภาครัฐควรลดการอนุมัติงบประมาณรายจ่ายในรูปการให้เปล่า เนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศไม่ดี ขาดสภาพคล่อง ต้องกู้ยืมเงินจากต่างประเทศมาใช้จ่าย หน่วยงานของรัฐควรผลักราคาใช้จ่ายให้กับผู้เรียนโดยตรงในรูปของเงินทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กรอ. กองทุนเงินกู้ยืมที่ผูกพันกับรายได้ในอนาคตให้มาก เพราะกองทุนประเภทนี้ เป็นลักษณะผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการเรียน โดยกู้ยืมเงินก่อนในการเรียนจนกว่าจะมีรายได้จึงจะเริ่มชดเชยเงินคืน หากมีรายได้ไม่ถึงเกณฑ์หรือเสียชีวิต หรืออายุครบ 60 ปี ก็อาจจะไม่ต้องชดเชย

ระดับบุคคล

จะเห็นได้ว่าผู้เรียนหรือนักศึกษาต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าหรือความคุ้มค่าในการเรียนในสถาบันอุดมศึกษา โดยจะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายกับประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับ เช่น จ่ายมากได้ความรู้มาก โอกาสก้าวหน้ามีมาก จึงถือว่าคุ้มค่ากว่าจ่ายน้อยแต่ไม่ได้ความรู้เท่าที่ควร และไม่มีโอกาสได้งานทำหรือไม่ก้าวหน้า เป็นต้น

ผู้บันทึก

1. นางไพเราะ ธนลัทธพงศ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
2. นายพงษ์ศักดิ์ อยู่ส่อง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
3. นางทิตติยา ศรีอินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
4. นายวิเชียร คำรินทร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

บริบทด้านเศรษฐกิจกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ศาสตราจารย์ ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

วันอังคารที่ 22 กันยายน 2552 เวลา 13.00 – 16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

บริบทด้านเศรษฐกิจ เป็นเรื่องของปากท้องที่มีผลต่อสิ่งต่างๆ แม้งานอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยต้องบริหารบนข้อเท็จจริง และเศรษฐกิจกำหนดข้อเท็จจริง

เศรษฐกิจมีผลมาก ตัวอย่างเช่น

1. โศกนาฏกรรมหรือรัฐเซีย แข่งผลิตอาวุธกับสหรัฐอเมริกาจนทำให้ประเทศล่มสลายลง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโศกนาฏกรรมแพ้เพราะเศรษฐกิจ
2. สหประชาชาติ และ IMF ประเทศที่จ่ายเงินในการดูแลองค์กร ก็จะมีเสียงดังหรือมีบทบาทสูงมากในองค์กร กล่าวคือ อเมริกา จะมีบทบาทสำคัญใน UN และหัวหน้าใน IMF จะอยู่ในยุโรป ซึ่งเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ
3. ADB อยู่ในเอเชีย ประเทศญี่ปุ่นใหญ่เสมอเพราะออกเงินมาก ประเทศที่มีบทบาทด้านการเงิน จะมีบริบททางเศรษฐกิจ เช่น ไทยช่วยสร้างรถไฟให้ลาว หรือประเทศที่ได้รับความช่วยเหลือ เช่นแอฟริกา จะไม่มีบริบทในทางเศรษฐกิจ
4. ระดับองค์กร ผลของบริบท เช่น องค์กรธุรกิจ จะส่งผลให้มีการขยาย ลดขนาดองค์กร
5. ระดับมหาวิทยาลัย บริบททางเศรษฐกิจ มีผล เช่น มหาวิทยาลัยโดดเด่นหรือไม่ ต้องดูเงินก้อนถุงของมหาวิทยาลัย เนื่องจากเงินจะบอกดอกผลเพื่อทำอะไรได้มากมาย เช่นค่าจ้างคน ถ้าสะสมมากก็มีโอกาสเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ จ้างอาจารย์ดี มีผลงานวิจัย เด็กก็อยากเรียน

มหาวิทยาลัยที่มีความโดดเด่นในโลก ได้แก่ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ทำให้ได้รับการจัดอันดับได้ที่ 1 ตลอด เพราะมีเงินมากในการจัดการระบบ เพื่อทำให้มีแต่คนเก่ง ๆ มีแต่เด็กเก่งไปเรียน ทำให้อาจารย์สอนง่าย เครื่องมืออุปกรณ์พร้อม ดังนั้นอธิการบดีรุ่นใหม่ ต้องทำตัวเป็นทูตสันถวไมตรีเพื่อให้มีทุนรอนเพียงพอ ไม่ต้องพึ่งเงินแผ่นดินทั้งหมด ต้องหาแหล่งเงินที่มีเงินไม่ขาดแคลน

การบริหารมหาวิทยาลัยในโลกที่ท้าทาย

1. วิกฤตเศรษฐกิจ

ปัจจุบันวิกฤตเศรษฐกิจ ฟองสบู่แตกที่อเมริกาทำให้เกิด Demand เทียมเพื่อปั๊มเศรษฐกิจโลก ในขณะที่อเมริกันไม่ค่อยบริโภค แต่เงินยังช่วยได้บ้าง ทำให้ไม่ร้ายแรงเท่ายุคก่อน ณ วันนี้แย่น้อยลง คาดว่า 2-3 ปีน่าจะฟื้นฟูสู่ปกติ

ประเทศไทยก็เงินมาปั๊มเศรษฐกิจในโครงการต่างๆ ปัญหาที่ต้องคิดคือการคืนเงิน ทำให้งบประมาณแผ่นดินสู่มหาวิทยาลัยน้อยลง ซึ่งเป็นอันตรายต่อมหาวิทยาลัยทางอ้อม

นักศึกษาที่จะมาเรียนพบปัญหาเศรษฐกิจก็จะไปชุมนุมเรียนบางคณะ ทำให้บางคณะไม่ค่อยมีคนเรียน และปัญหาทางการเมืองไทยที่ไม่นิ่ง ไทยมีวิกฤตโลกและวิกฤตการเมืองไทย

2. เศรษฐกิจเสรี

ปัจจุบัน เศรษฐกิจเสรี เป็นการเปิดเสรีทางการค้า การลงทุน ลดกำแพงภาษี ลดเงื่อนไขกฎระเบียบ เอกชนมีบทบาทเพิ่มขึ้น องค์กรค้าโลกมีบทบาท มีการลงทุนในไทยเพิ่มขึ้น รวมทั้งการศึกษา เพราะฉะนั้นตลาดค้าเสรีจะมีการควบรวมบริษัท กลายเป็นบริษัทข้ามโลก

ในต่างประเทศจะมีรายได้จากการศึกษา ประมาณ 1/3 และจะมีการแพร่อิทธิพลลักษณะของหลักสูตรร่วมกับเรา หรือเป็น Campus หรือการ recruit นักศึกษาไปเรียนในประเทศเขา ซึ่งในอนาคตบางมหาวิทยาลัยจะปิด เพราะการแข่งขันจะดุเดือด จึงเกิดการรวมหรือปิด ภาครัฐให้เงินมหาวิทยาลัยน้อยลง ซึ่งตามหลักความเป็นจริงแล้วควรจะไปไปที่ระดับประถม และระดับอุดมศึกษาที่มีประโยชน์ส่วนตนให้ตัดออก

มหาวิทยาลัยจะต้องปรับตัวเพราะงบจะน้อยลง ไปเรื่อย ๆ ต้องไปเปิดตลาดการศึกษาทั้งในต่างประเทศ แข่งขันกับเขา เพราะฉะนั้นเศรษฐกิจเสรี ทำให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น

3. เศรษฐกิจเครือข่าย

ยุคโลกาภิวัตน์ คนที่ไม่ทำ Network จะไม่ไหล เพราะฉะนั้นต้นทุนจะลดลง ต้องทำ outsource ให้เครือข่าย เช่น การ outsource ภารโรง

4. เศรษฐกิจดิจิทัล เช่น มือถือ

เศรษฐกิจยุคใหม่เป็นดิจิทัล ทุกอย่างเป็น e ถ้าใช้วิธีเดิมต้นทุนจะสูงมาก มหาวิทยาลัยจะทำหลักสูตรเป็น Courseware ลงในดิจิทัล โดยมีวิชาเขตเปลี่ยนไป เช่น มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

- ข้อมูลสอนในเว็บ
- handout อยู่ในอิเล็กทรอนิกส์
- Reading ก่อนเข้าห้องเรียน ทำให้ห้องเรียนเป็นสถานที่ถกเพราะอ่านมาหมดแล้ว
- เทปการสอน
- ประเมินอาจารย์

5. เศรษฐกิจฐานความรู้

ตามทฤษฎีคลื่น 7 ลูก ปัจจุบันเป็นคลื่นลูกที่ 4 ไทยลูกที่ 1-2 กล่าวคือมหาวิทยาลัยจะเข้ามาเป็นพระเอกในเรื่องนี้ อยากดูอนาคตให้ดูมหาวิทยาลัยในวันนี้ เพราะมหาวิทยาลัยจะมีบทบาทมาก

มหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งหมดอยู่ในอเมริกา (8 แห่ง) อังกฤษ 2 แห่ง ซึ่งจะเรียงตามเงินที่มีอยู่ มหาวิทยาลัยในอเมริกาจัดลิขสิทธิ์ทางปัญญามากกว่า 200 มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยจะต้องเน้นการสร้างนวัตกรรมทางความรู้ ซึ่งจะเดินบนเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยจัดระบบ เช่น แรงจูงใจโดยมีส่วนแบ่งให้กับอาจารย์ การจัดระบบภายในหรือนักศึกษาโดยส่วนแบ่งให้เกิดแรงจูงใจและเกิดนวัตกรรมได้ ซึ่งการจดลิขสิทธิ์ต่าง ๆ มหาวิทยาลัยต้องทำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยต้องทำ

6. เศรษฐกิจที่ไม่เป็นธรรมและเหลื่อมล้ำสูงขึ้น

รายได้ 2 ดอลลาร์/วัน มีครึ่งโลก ซึ่งมหาวิทยาลัยทำให้เกิด เช่น

- ลูกชานาเข้าเรียนที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่ได้
- มีการเก็บค่าเล่าเรียน การอุดหนุนค่าเล่าเรียนชนชั้นนำ
- โครงสร้างการจัดการอุดมศึกษาไม่มีวันก้าวหน้าได้ เช่น โครงสร้างราชภัฏ เหนือมามาก
- ประกาศมหาวิทยาลัยวิจัย 9 แห่ง ที่รัฐให้งบประมาณ แต่มหาวิทยาลัยที่เหลืออีก 3 พันกว่า

แห่งให้ไปแข่งบประมาณกันเอง

ดังนั้นเวลาที่ปรับตัวให้ไปสู่ความเป็นเลิศ ควรจะมีการเกลี้ยปรับระดับเพื่อเป็นมาตรฐานและ เพื่อความเป็นธรรมในการแข่งขัน

แนวทางการบริหารงานกับอุดมศึกษาภายใต้บริบท

1. การบริหารงานหลักสูตรการสอนสร้างคน

มหาวิทยาลัยมองคนสร้างคนให้เป็นคนชั้นนำ เช่น คนดี คนเก่ง คนกล้า ต้องมีกระบวนการสอนให้คนเป็น อย่างนี้ให้ได้ กระบวนการคัดเลือกคนเข้ามาเรียน โดยวัดคะแนน เพื่อให้ได้คนเก่งมาเรียน แต่การสร้างคนเก่ง คนดี และคนกล้า

ในระดับมัธยม ควรจะต้องมีสมุดพกคนดี (ทำงานเพื่อส่วนรวม) ต้องเอาคะแนนมาบังคับด้วย ซึ่งใน มหาวิทยาลัยไม่มีมิติบูรณาการในมหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยต้องทำให้มากกว่าการสอน เช่น 4 ปี มหาวิทยาลัยมีกิจกรรมในลักษณะชมรม

การเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยและการนำความรู้ไปช่วยสังคม มหาวิทยาลัยสนับสนุนโดยอาจแสดงหรือ ระบุกิจกรรมการทำความดีหรือเพื่อส่วนรวมในใบแสดงผลการศึกษา (Transcript) หรือการรับเด็กเข้าเรียนที่มีความ กล้าที่จะทำอะไร เช่น กล้าที่จะคิดทำอะไร ดูจากเรียงความถ้าจบออกมาจะได้ลิขสิทธิ์ทางปัญญา

มหาวิทยาลัยไทยประสบปัญหา

- รัฐมนตรี
- นายกสภามหาวิทยาลัย (ผู้นำทิสมหาวิทยาลัย ต้องเอาตัวจริงมาทำ)
- อธิการบดี (เป็นการแข่งขันการเมือง จัดสรรแบบการเมือง)

2. การประกันไม่ให้ผู้เรียนมีปัญหาเข้าถึงการศึกษา

การกู้เงินเพื่อการศึกษา เป็นการแก้ปัญหาโดยทุ้มงบประมาณอาจไม่เพียงพอและไร้คุณภาพ เพราะฉะนั้น รัฐจึงต้องจัดระบบใหม่ โดยงบประมาณต้องเข้าถึงได้อย่างแท้จริงและมีคุณภาพอย่างแท้จริง เช่น ให้ คนมีฐานะมาช่วยคนที่ไม่มีฐานะ

3. การระดมทุนสู่มหาวิทยาลัย โดยภาคเอกชน ศิษย์เก่า เศรษฐกิจไทย/เศรษฐกิจโลกมาช่วย การทำ วิจัย ร่วมกับกลุ่มผู้นำเศรษฐกิจเก่า-ใหม่ รอบบ้านเรา
4. การสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาครัฐกิจ เนื่องจากเด็กจบมามีงานทำ ฐกิจเกิด ซึ่งเป็นเรื่อง ที่ต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์
5. การพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง เช่น มหาวิทยาลัยท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยยาง มหาวิทยาลัยข้าว
6. การพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยวิจัย
7. จัดการศึกษาเพื่อเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย เน้นนักศึกษาเป็นศูนย์กลาง เด็กเลือกเรียนวิชาหนึ่งวิชาใด ณ ที่ใดก็ได้ เปรียบเสมือนตัดเสื้อพอดีตัว มิใช่ตัดเสื้อโหล
8. การจัดการศึกษาที่มุ่งเชิงพาณิชย์ หรือตลาดการศึกษา เพื่อให้จับตรงกับความต้องการของตลาด ต้องมีการ แข่งขัน
9. การจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มคนทำงาน โดยจัดให้คนอายุ 40-50 เข้ามาศึกษาใหม่อีกรอบ เพราะโครงสร้าง เศรษฐกิจเปลี่ยนโดยต้องให้เรียนอย่างจริงจัง

10. การจัดการหลักสูตรระดับนานาชาติ ไทยไม่ซ้ำหาอำนาจในอีก 10 ปี ข้างหน้า เพื่อให้เข้าถึงนานาชาติได้ มีการทำวิจัยเป็นภาษาอังกฤษ
11. จัดต้นทุนแบบการศึกษา
12. มุ่งเรียนตามศักยภาพของผู้เรียน เป็นการจัดการศึกษามุ่งเรียนตามศักยภาพเด็ก และมุ่งสร้างศักยภาพตามธรรมชาติของผู้เรียน

แนวทางประยุกต์ใช้

ระดับองค์การ

1. สถาบันอุดมศึกษาควรศึกษาบริบททางด้านเศรษฐกิจเพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลอย่างแท้จริง เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาของตนเองได้ปรับตัวให้เหมาะสม โดยเฉพาะบริบทดังกล่าวส่งผลกระทบต่อ การรับนักศึกษา เนื่องจากอาจมีบางสาขาที่ไม่มีนักศึกษาเข้ามาเรียน หรือมีจำนวนนักศึกษาเข้ามาเรียนน้อย ทั้งนี้ผู้เรียนอาจได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ ผู้ปกครองไม่สามารถส่งลูกเข้าเรียนได้
2. การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทยในอนาคตควรมีลักษณะดังนี้
 - จัดการศึกษาที่มุ่งสนองความต้องการของผู้เรียน
 - จัดการศึกษาที่ต้องมีจุดมุ่งเน้นทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน
 - จัดการศึกษาที่มีความเชื่อมโยงกันทั้งภายในและภายนอก

ระดับกลุ่มงาน

1. หน่วยงานภาครัฐควรพิจารณาผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษา ควรที่จะต้องหาทางช่วยเหลือสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับผลกระทบในด้านการรับนักศึกษาที่ไม่มีนักศึกษามาเรียน การให้ความช่วยเหลืออาจจะต้องหาวิธีการที่เหมาะสม เช่น การจัดสรรกองทุนกู้ยืมให้นักศึกษา เป็นต้น
2. การบริหารจัดการต้องปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลง ทันยุคสมัยของบุคคลที่จำเป็นคือมีองค์ความรู้ที่มีบูรณาการ 3 ลักษณะคือ
 - ความเป็นนักวิชาการ
 - ความเป็นนักปฏิบัติ
 - ความเป็นมืออาชีพ

ระดับบุคคล

1. บริบทด้านเศรษฐกิจปัจจุบันอาจส่งผลกระทบทุกด้าน โดยเฉพาะระดับบุคคล เช่น นักศึกษา บุคลากร ฯลฯ ในระดับบุคคลจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพเศรษฐกิจที่เป็นอยู่เพื่อให้ตนเองสามารถอยู่กับสภาพดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ซึ่งแนวทางดังกล่าวอาจจะต้องนำทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับชีวิตประจำวัน
2. สถาบันการศึกษาต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรดังนี้
 - พัฒนาทักษะด้าน IT และภาษาต่างประเทศ
 - ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างต่อเนื่อง
 - คัดเลือกบุคลากรมืออาชีพที่มีความสามารถให้เหมาะสมกับการทำงาน
 - การประเมินและทดสอบความสามารถของบุคลากรเป็นประจำ

- จัดสรรทุนสนับสนุนการศึกษาต่อในสถาบันให้แก่บุคลากร
- มีระบบสร้างแรงจูงใจ ให้เงินเดือน/โบนัสแบบก้าวกระโดดตามความสามารถของบุคลากร
- มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

ผู้บันทึก

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. นางไพเราะ ชนลัทธพงศ์ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |
| 2. นายพงษ์ศักดิ์ อยู่ส่อง | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ |
| 3. นางทิตติยา ศรีอินทร์ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี |
| 4. นายวิเชียร คำรินทร์ | มหาวิทยาลัยแม่โจ้ |

บริบทด้านสังคมกับการบริหารงานอุดมศึกษา**ดร. วิชัย รูปจำดี****วันพุธที่ 23 กันยายน 2552 เวลา 9.00 – 16.00 น.****สรุปสาระสำคัญ**

บริบท หมายถึง การพิจารณาบทบาทของสิ่งหนึ่งสิ่งใด ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของสิ่งนั้น บริบทด้านสังคม หมายถึง การพิจารณาถึงบทบาทของประเด็นทางสังคมในงานบริหารงานอุดมศึกษาการศึกษาไทยในสถานการณ์โลก

ขอบข่ายของบริบทด้านสังคมในการบริหารงานอุดมศึกษา

1. การเห็นความสำคัญ
2. การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้านสังคมแก่กลุ่มเป้าหมาย
3. การบรรจุด้านสังคมในหลักสูตรและกิจกรรมการศึกษา
4. การเน้นคุณสมบัติด้านสังคมของผลผลิต
5. การทำคุณสมบัติผลผลิตไปใช้ประโยชน์

กระบวนทัศน์ในการศึกษาเรียนรู้

กระบวนทัศน์ (Paradigm) มาจากภาษากรีก โดย para แปลว่า beside ส่วน digm แปลว่า ทฤษฎี คือ ชุดแนวความคิด หรือ มโนทัศน์ (Concepts) ค่านิยม (Values) ความเข้าใจรับรู้ (Perceptions) และการปฏิบัติ (Practice) ที่มีร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่ง ชุมชนหนึ่งและได้ก่อตัวเป็นแบบแผน ของทัศน์อย่างเฉพาะแบบหนึ่ง เกี่ยวกับความจริง (Reality) ซึ่งเป็นฐานของวิถี เพื่อการจัดการตนเอง ของชุมชนนั้น ที่ทำหน้าที่สองประการ ประการแรกทำหน้าที่ วางหรือกำหนดกรอบ ประการที่สอง ทำหน้าที่บอกเราว่าควรจะทำอะไรปฏิบัติอย่างไร ภายในกรอบเพื่อให้เกิดความสำเร็จ รวมไปถึง เราวัดความสำเร็จนั้นอย่างไร

กระบวนทัศน์ คือ กระบวนคิดวิเคราะห์ วิธีคิด วิธีปฏิบัติ แนวการดำเนินชีวิต มาบทบทวนใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับยุค และสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความเชื่อพื้นฐานที่มีในจิตใจของมนุษย์ทุกคน แตกต่างกันตามเพศ ตามวัย ตามสิ่งแวดล้อม ตามการศึกษาอบรม และตามการตัดสินใจเลือกของแต่ละบุคคล ความเชื่อพื้นฐานนี้แหละเป็นตัวกำหนดให้แต่ละคนชอบอะไร และไม่ชอบอะไร

กระบวนทัศน์ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และค่านิยมการพัฒนาของมนุษย์

Paradigm ด้านระบบการเมือง	
ประชาธิปไตย ←	→ เผด็จการ
Paradigm ด้านระบบเศรษฐกิจ	
ทุนนิยม ←	→ สังคมนิยม
Paradigm ด้านค่านิยมการพัฒนา	
โลกาภิวัตน์นิยม ←	→ ท้องถิ่นนิยม
ปัจเจกชนนิยม(Individual-based value)	ชุมชนนิยม(Community-based value)

● Paradigm ด้านระบบการเมือง การจัดกระบวนความรู้ด้านการเมืองและนำมาสอน เรียนรู้
อย่างไร ได้อะไร โลกมีค่านิยมอย่างไรในด้านการเมือง Paradigm ด้านระบบการเมืองแบ่งเป็น 2 ขั้ว

1. **ระบอบเผด็จการ** คือ การใช้อำนาจบริหารเด็ดขาด เรียกลัทธิหรือแบบการปกครองที่ผู้นำคนเดียว หรือบุคคลกลุ่มเดียวใช้อำนาจอย่างเด็ดขาดในการบริหารประเทศว่า ลัทธิเผด็จการ เรียกผู้นำคนเดียวที่ใช้อำนาจเช่นนี้ว่า ผู้เผด็จการ แปลมาจากคำภาษาอังกฤษ Dictatorship สมัยนี้มีความหมายไปในทางเลวร้าย บ่งถึงการปกครองโดยคน ๆ เดียว หรือคณะบุคคล โดยไม่คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชา - ราษฎร (ศ. ศิวรักษ์: หน้า 53-55) เป็นการเมืองที่เป็นจริง เมื่อโลกเจริญขึ้น เผด็จการจะมีแนวโน้มเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ในอดีตทุกประเทศส่วนใหญ่เป็นเผด็จการ แต่เผด็จการอย่างไรจะทำให้ประชาชนยอมรับ เมื่อโลกเปลี่ยน การปกครองเปลี่ยน องค์ความรู้ค่อย ๆ กลายเป็นประชาธิปไตย ซึ่งเป็นที่ปรารถนาของทุกคน

2. **ระบอบประชาธิปไตย** คือ ระบอบการปกครองของรัฐ ซึ่งบริหารอำนาจรัฐมาจากเสียงข้างมากของพลเมือง แต่ในปัจจุบัน ได้ปรากฏให้เห็นหลักการสองหลักการที่ทำให้การนิยามคำว่า "ประชาธิปไตย" โดยประการแรก เห็นว่าบรรดาพลเมืองหรือสมาชิกในสังคมย่อมมีความเสมอภาคกันในการเข้าถึงอำนาจ ส่วนประการที่สองนั้น เห็นว่าพลเมืองย่อมมีสิทธิและเสรีภาพที่ได้รับการรับรองโดยเสมอกัน

● Paradigm ด้านระบบเศรษฐกิจ แบ่งเป็น 2 ขั้ว

1. **ทุนนิยม** เป็นระบบเศรษฐกิจที่ซึ่งผลิตภัณฑ์และสินค้ามีการจำหน่าย แลกเปลี่ยนซื้อขายโดยทางเอกชน บริษัท หรือกลุ่มธุรกิจ เพื่อสร้างผลกำไรให้กับหน่วยงาน โดยการแลกเปลี่ยนสินค้าและการบริการ ที่มีการรองรับทางกฎหมายและมีการแข่งขันกันในเชิงการค้าเพื่อทำกำไรสูงสุด ซึ่งไม่ได้ควบคุมโดยหน่วยงานกลางหรือจากทางรัฐบาล ทุนนิยมจะกล่าวถึง ทุน

และที่ดินเป็นสมบัติส่วนบุคคล การตัดสินใจทางเศรษฐกิจเป็นกิจกรรมส่วนบุคคล ไม่ใช่การควบคุมบริหารโดยรัฐ และตลาดเสรีหรือเกือบเสรีจะเป็นตัวกำหนดราคา ควบคุมและระบุทิศทางการผลิต รวมถึงเป็นที่สร้างรายรับ บางคนกล่าวว่าระบบเศรษฐกิจในปัจจุบันของโลกตะวันตกคือระบบทุนนิยม

2. **สังคมนิยม** ระบบสังคมนิยมในจินตนาการตั้งอยู่บนความคิดที่ต้องการให้ระบบเศรษฐกิจเป็นไปอย่างยุติธรรม โดยไม่ต้องมีระบบเงิน ทุกคนร่วมกันทำงานเพื่อสร้างผลผลิตส่วนรวม และได้รับรัฐสวัสดิการที่ทำให้ยาก

เช่น มีโรงอาหารให้รับประทานอาหารฟรี แต่ระบบสังคมนิยมที่เป็นวิทยาศาสตร์จะพยายามกระจายรายได้โดยรัฐให้ประชาชนให้ทั่วถึงทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีรัฐสวัสดิการที่ควรมีอยู่พอสมควร ระบบสังคมนิยมไม่จำเป็นที่จะอยู่ภายใต้ระบอบการปกครองแบบเผด็จการหรือระบอบใดระบอบหนึ่งแต่สามารถอยู่ได้ทุกระบอบเพราะเป็นเพียงระบบเศรษฐกิจเท่านั้นไม่ใช่ระบอบการปกครอง **ประเภทของสังคมนิยม แบ่งออกเป็น 2 แบบ**

1. สังคมนิยมแบบบังคับ เป็นการที่รัฐควบคุมกิจการของเอกชนในประเทศทั้งหมดโดยจะใช้ในประเทศกลุ่ม คอมมิวนิสต์ ได้แก่ จีน เกาหลีเหนือ เวียดนาม ลาว คิวบา

2. สังคมนิยมเสรี เป็นการที่รัฐให้อิสระในการบริหารของเอกชน แต่จะผูกขาดกิจการรัฐวิสาหกิจภายในประเทศ โดยจะใช้ในประเทศกลุ่ม สแกนดิเนเวีย และบางประเทศในยุโรป แนวคิดทุนนิยม จะมีแนวคิดตรงข้ามกับ สังคมนิยม ที่มีความเห็นคัดค้านว่ากำไรที่เกิดขึ้นจะทำให้เกิดช่องว่างทางสังคมทำให้คนที่มีฐานะมั่งคั่งรวยมากขึ้น โดยกำไรควรจะมีการแบ่งปันให้กับสังคมในชั้นล่างลงมา

● Paradigm ด้านค่านิยมการพัฒนา แบ่งเป็น 2 ฝ่าย

1. **โลกาภิวัตน์นิยม** (Globalization) ความเป็นโลกเดียวกัน มีความทันสมัย โดยเน้นเฉพาะเรื่องของการค้า การลงทุน การเงินเสรี เน้นให้ทั้งโลกเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน ด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อการค้าเสรีและการเงินเสรี มีอารยธรรมเดียวกันทั้งโลก คืออารยธรรมวัตถุนิยม บริโภคนิยม ที่ขับเคลื่อนด้วยความโลกนิยม และมองว่าความสำเร็จของการพัฒนา ก็คือการได้มาซึ่งความทันสมัยในด้านวัตถุ เป็นปัจเจกชนนิยม (Individual-based value)

2. **ท้องถิ่นนิยม** (Localization) เป็นกระแสของชุมชนท้องถิ่นที่มีรากฐานทางทรัพยากร ภูมิปัญญา พัฒนาการและประวัติศาสตร์การดำรงอยู่ของตนเอง ขณะเดียวกันก็เป็นท้องถิ่นที่ไม่หยุดนิ่ง ตายตัว เป็นท้องถิ่นที่เต็มไปด้วยความแตกต่างหลากหลาย มีการสร้างสรรค์ เกิดเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น เกิดวัฒนธรรมชุมชน สลับซับซ้อนยึดชุมชนเป็นหลัก เป็นชุมชนนิยม (Community-based value) เป็นปรัชญาแบบความเชื่อซึ่งให้ความสำคัญกับชุมชน (community) หรือค่านิยมของสังคม (social values) มากกว่าปัจเจกชน หรือค่านิยมส่วนตัวของคน ปรัชญานี้เสนอว่า ความหมายในชีวิตของแต่ละคนและเสรีภาพของปัจเจกชนที่เข้มแข็งและมีชีวิตชีวาขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ ในชุมชน ปรัชญานี้มีแนวคิดที่อยู่ตรงกันข้ามกับปัจเจกชนนิยม (Individualism) หรือเสรีชนนิยม (Libertarianism) (วิทยากร เชียงกูล)

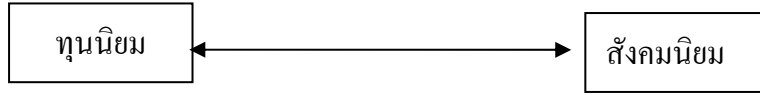
เนื่องจากเราเรียนรู้จากประเทศที่เจริญแล้ว เขาเป็นทุนนิยม เป็นประชาธิปไตย จึงนึกว่าเป็นค่านิยมด้านปัจเจก จึงเกิดการ โน้มเอียงไปทางนั้น ปัจเจกบุคคลนิยม เป็นการที่บุคคลคิดพัฒนาสิ่งใหม่ และให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ปัจเจกบุคคลนิยม จะได้เปรียบเมื่อบุคคลนั้นเข้มแข็ง ทำให้ค่านิยมแบบชุมชนหายไป

อุดมศึกษาต้องอธิบายสิ่งเหล่านี้ให้คนเข้าใจ เพื่อให้เข้าใจโลก เข้าใจสังคม และเท่าทันสังคม บางครั้งอุดมศึกษาไปเอาตำราของตะวันตกมา โดยไม่พิจารณา คิดตามชาติตะวันตกมากเกินไป ทำให้ไม่เป็นกลาง เช่น สหรัฐอเมริกา เป็นประชาธิปไตยก็เชื่อว่าประชาธิปไตยดี ถ้าศึกษาประเทศคอมมิวนิสต์ ก็เชื่อว่าเผด็จการดี เผด็จการดีได้ถ้าผู้นำเป็นคนดี มีศีลธรรมคุณธรรม เผด็จการจำเป็นบ้างในบางครั้ง พุทธทาส : ประชาธิปไตยไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดเสมอไป ฉะนั้นอุดมศึกษาต้องสอนให้เปิดใจกว้างและเป็นกลาง

ท่านพุทธทาสภิกขุของเราก็เคยพูดและเขียน ไว้หลายครั้ง ต่างกรรมต่างวาระ ท่านองว่า หากเป็น "เผด็จ

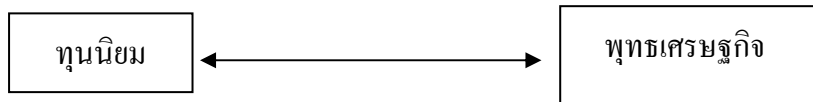
การโดยธรรม" เพื่อที่จะจัดการหรือแก้ไขปัญหานี้ปัญหาใด ให้เด็ดขาด เรียบร้อย และรวดเร็ว ก็ไม่ใช่เรื่องเสียหายอะไร ดีเสียอีก ที่ประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากรอื่นๆ ด้วยการใช้ "ธรรมะในฐานะเครื่องมือ"

1. Paradigm ของนักวิชาการในโลกปัจจุบัน



- ทุนนิยม คอบสนองความต้องการของคนแบบเต็มที (สร้างทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุด) ทำให้สิ่งแวดล้อมทรัพยากรหมด เกิดภาวะโลกร้อน
- สังคมนิยม จะแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้กับทุก ๆ คนอย่างทั่วถึง เท่าเทียมกัน ปัจจุบันสังคมนิยมล่มสลายไปแล้ว

2. Paradigm ที่ควรจะเป็น



- เศรษฐกิจวิถีพุทธ เศรษฐกิจพอเพียงที่คนมีความสุข ชุมชนพึ่งตนได้ ธรรมชาติยั่งยืนพอประมาณ มีเหตุมีผล และมีภูมิคุ้มกันบนฐานของความรู้คู่คุณธรรม พุทธศาสนา ได้เข้ามาหยุดระบบทุนนิยมได้ในระดับหนึ่ง

ความแตกต่างระหว่างทุนนิยมและพุทธเศรษฐกิจ

ทุนนิยม	พุทธเศรษฐกิจ
เป็นปัจเจกชนนิยม	เป็นชุมชนนิยม
บริษัทข้ามชาติ	ท้องถิ่นนิยม
วัฒนธรรมเดียว	พหุวัฒนธรรม

- กระบวนการจัดการความรู้ที่ปิดกั้นตนเองของมนุษย์ 1.
- มนุษย์ส่วนใหญ่เรียนรู้เรื่องไกลตัวมากกว่าเรื่องในตัวเอง 2.
- มนุษย์จึงยกเรื่องการดูแลร่างกายตัวเองเป็นหน้าที่ของหมอ 3.
- มนุษย์ส่วนใหญ่เข้าใจเรื่องวิญญาณน้อยมาก 4.
- มนุษย์ปัจจุบันมองศาสนาเป็นสิ่งที่มาทีหลัง 5.
- นักวิชาการจึงผลักเรื่องศาสนาออกไปจากความรู้ที่เรียนเพื่อใช้ในชีวิตประจำวัน 6.
- มนุษย์ปัจจุบันรู้จักความสุขที่พึ่งพาจากภายนอก แต่อาจไม่รู้จักความสุขที่เกิดจากความสงบในตนเอง

เศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) ทฤษฎีพัฒนาสากล

ระดับและความสัมพันธ์ของทฤษฎี : ตัวอย่าง

ระดับของทฤษฎี	แนวทางหลัก	แนวทางเลือก
ทฤษฎีหลัก	ลักษณะการทำงานที่มีโครงสร้าง หน้าที่ชัดเจน	เป็นสังคมวิทยา ทฤษฎีความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ได้ทั่วไป
ทฤษฎีสายกลาง	เป็นการแบ่งงานกันทำตามความ ถนัด ทำให้เกิดการพัฒนาก็คือ ความทันสมัย	เป็นทฤษฎีพึ่งพาความรู้ของโลกพึ่งพา ประเทศเจริญแล้ว ทำให้ตกเป็นเบี้ยล่าง ประเทศที่เจริญแล้ว
ทฤษฎีเล็ก	ใช้หลักการ Demand และ Supply	เป็นทฤษฎีสวนเกิน (ความแตกต่างระหว่าง มูลค่าของสินค้าที่แรงงานผลิตให้ กับมูลค่า ของแรงงาน ความแตกต่างนี้คือ มูลค่า ส่วนเกินที่ควรเป็นของแรงงานแต่นายทุน รวบเอาไว้เป็นของตัวเอง)

เปรียบเทียบระหว่างองค์ประกอบการวิเคราะห์

องค์ประกอบ	ทฤษฎีภาวะทันสมัย	ทฤษฎีพึ่งพา	เศรษฐกิจพอเพียง
1. ฐานคติ 1.1 ด้านเป้าหมาย	เน้นประสิทธิภาพของ ความเจริญ	เน้นการกระจายของ ความเจริญ	เน้นคุณภาพของความ เจริญ (สมดุล มั่นคง ยั่งยืน)
1.2 ด้านกระบวนการ วิธีการ	เน้นการแข่งขัน	เน้นการพึ่งตนเอง	1.พอประมาณ 2. มีเหตุผล 3.มีภูมิคุ้มกันในตัว 4.ความรู้ 5.คุณธรรม
2. หน่วยวิเคราะห์	ระบบสังคมเชิงหน้าที่	ระบบสังคมเชิงขัดแย้ง	ระบบสังคมเชิงภูมินิเวศ
3. ระดับการไตร่ตรอง	สูงและซับซ้อน	ค่อนข้างสูง และเรียบง่าย	สูงและเป็นองค์รวม
4. ความเป็นจริงทาง สังคม	ปฏิฐานนิยม	วิภาษวิธี แบบเจาะจง	ความเป็นพลวัตร และ รอบด้าน
5. อุดมการณ์	เสรีนิยม/ทุนนิยม	สังคมนิยม	คุณธรรมนิยม/บุญนิยม

ประเทศไทยมีการนำทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงไปกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550
หมวดที่ 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนที่ 7 แนวนโยบายด้านเศรษฐกิจ
มาตราที่ 83 รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการดำเนินการตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

- หมวดที่ 3 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
มาตราที่ 78 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารแผ่นดินดังต่อไปนี้
- บริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปเพื่อการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และความมั่นคงของประเทศอย่างยั่งยืน โดยต้องส่งเสริมการดำเนินการตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติในภาพรวมเป็นสำคัญ

องค์ประกอบของความรู้ด้านการพัฒนา

ส่วนที่ 1 เป้าหมาย ต้องอธิบายได้ว่าอะไรคือเป้าหมายของการพัฒนา เป้าหมายของการพัฒนาประกอบด้วย 3 สิ่ง คือ สมดุล มั่นคง ยั่งยืน

ส่วนที่ 2 กระบวนการ ต้องอธิบายได้ว่า การพัฒนาควรมีกระบวนการอย่างไร ใช้หลักการอะไรบ้าง ต้องคำนึงถึง ความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ความรู้ คุณธรรม

ส่วนที่ 3 วิธีการ ต้องอธิบายได้ว่า กระบวนการพัฒนาแต่ละขั้นตอนควรใช้วิธีการอะไร ดังจะยกตัวอย่าง เทคนิควิธีการพัฒนา (หลักการทรงงานของในหลวง) ดังนี้

1 ระเบิดจากข้างใน 2 ทำให้ง่าย 3 ทำตามลำดับขั้นตอน 4 ทำจากเล็ก ๆ 5 ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ 6 มองอย่างเป็นองค์รวม 7 ประโยชน์สูงสุด 8 ประโยชน์ส่วนรวม 9 การมีส่วนร่วม 10 บริการที่จุดเดียว 11 ไม่ติดตำรา 12 สอดคล้องกับภูมิศาสตร์ 13 สอดคล้องกับภูมินิเวศ 14 สอดคล้องกับภูมิสังคม 15 อธรรมปราบอธรรม 16 ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ 17 ขาดทุนคือกำไร 18 พึ่งตนเอง 19 ทำงานอย่างมีความสุข 20 รู้รักสามัคคี 21 ความเพียร 22 ความจริงใจต่อกัน 23 ผลิตได้เอง

วัฒนธรรมกับพัฒนาการศึกษา

ความผิดพลาดของการพัฒนาประเทศและการศึกษา เน้นเศรษฐกิจมากเกินไป ทำให้เกิดการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ละเลยการเมือง ทำให้ไม่มีเป้าหมายและแผนการพัฒนา เพิกเฉยปัญหาสังคม เกิดการปล่อยปละละเลย ไม่สนใจและเข้าใจชีวิตมนุษย์ ทำให้ขาดความสมดุลทั้งกายและใจ เกิดการทำลายวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การศึกษาเพื่ออารยธรรมที่ยั่งยืน ปัจจุบันการศึกษาได้รับอิทธิพลมาจากระบบทุนนิยมและโลกาภิวัตน์ เพื่อให้การศึกษาเป็นอารยธรรมที่ยั่งยืนควรเดินสายกลาง สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ มีชีวิตอยู่อย่างไม่ประมาท พัฒนาคอนอย่างบูรณาการ พัฒนาคอนให้เข้าถึงชีวิตที่สมบูรณ์ การศึกษาเป็นเครื่องมือของการพัฒนาที่ยังต้องพัฒนา การศึกษาเป็นตัวสะท้อนว่าการพัฒนามันเหลว การศึกษาและการพัฒนาที่ถูกต้อง หน้าที่ของการศึกษา มีมิติบทบาทของการศึกษา คือการศึกษาเพื่อชีวิตและสังคม การศึกษาเพื่ออิสรภาพ (กาย สังคม จิตใจ ปัญญา) การศึกษาเพื่อนำสังคม เพื่ออนุรักษ์ เพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อบุคคล เพื่อคนส่วนใหญ่ การศึกษาเป็นตัวสะท้อนสังคม เมื่อเอา KPI ไปวัดพบว่า การศึกษาไทยล้มเหลว เป็นไปในทิศทางที่ไม่ควรจะเป็น การศึกษาต้องอยู่กับการพัฒนาในสิ่งที่เป็นตัวคนของมนุษย์ การที่เป็นสิ่งเกินความจำเป็นจะทำให้เกิดการผิดธรรมชาติ อะไรที่มากเกินไปทำให้มนุษย์หยุดการเคลื่อนไหว มนุษย์ถูกออกแบบมาให้เคลื่อนไหว

แนวทางในการพัฒนาในอนาคต

เป้าหมาย ต้องสมดุล หมายถึง สมดุลทั้งทางวัตถุ จิตใจ ร่างกาย ผสมผสานสิ่งเก่าและสิ่งใหม่เข้าด้วยกัน มีการพึ่งพาผู้อื่นและสามารถพึ่งพาตนเองได้ ต้องมีความมั่นคง หมายถึง มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ต้องมีความยั่งยืน หมายถึง ไม่หุรหุรา ไม่ล้มลุกคลุกคลาน ไม่เกิดวิกฤติ กระบวนการ ยึดความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันในตนเองที่ดี ใช้ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม มีคุณธรรมยุทธศาสตร์การพัฒนา เลือกใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมกับภูมิศาสตร์ ภูมินิเวศ ภูมิสังคม

ความสำเร็จที่แท้จริงของการศึกษา ไม่ใช่ความรู้
แต่มันเป็นการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับประเทศชาติและมนุษยชาติ
True success of education is not knowledge,
but its application to the benefit & of own countries and mankind.

แนวทางการประยุกต์ใช้

ระดับองค์กร กำหนดเป็นนโยบาย

1. การจัดโครงการบริการวิชาการ ต้องมีการสอบถามความต้องการของผู้เข้ารับบริการ (ชุมชน สังคม) ด้วย ว่าต้องการให้มหาวิทยาลัยบริการวิชาการในด้านไหน หัวข้อเรื่องอะไร โดยคำนึงถึงความสนใจและความต้องการของชุมชนเป็นหลัก
2. ให้ชุมชนหรือตัวแทนชุมชน หรือเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร และทำประชา พิจารณ์หลักสูตร
3. กำหนดให้มีตัวแทนจากภาคประชาชนเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย และเป็นกรรมการบริหารงานสำนัก/สถาบัน หรือเป็นที่ปรึกษาของมหาวิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก
4. กำหนดเป็นนโยบายการดำเนินงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ระดับกลุ่มงาน

1. การพัฒนาโปรแกรมระบบงานคอมพิวเตอร์ ต้องสอบถามความต้องการของผู้ใช้งานระบบ ว่าต้องการให้พัฒนาโปรแกรมอะไร ในการออกแบบโปรแกรมต้องให้ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการออกแบบและวิเคราะห์ปัญหา ต้องรับฟังความคิดเห็นของชุมชนผู้ใช้งานระบบ
2. เปิดช่องทางการสื่อสารให้ผู้ใช้บริการหรือชุมชนสามารถเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นในการทำงาน โดยผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน และมอบหมายผู้รับผิดชอบให้ทำการรวบรวมความคิดเห็นของชุมชนผู้ให้บริการ ต่อผู้บริหารต่อไป
3. ในการดำเนินงานต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เสนอแนะ แสดงความคิดเห็น ต้องกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอยากทำงาน สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ต้องมีความยุติธรรม จริงใจต่อกัน
4. มีการตั้งกรรมการ หรือที่ปรึกษาที่มาจากภาคประชาชนเป็นคณะกรรมการบริหารงานของสำนักฯ

ระดับบุคคล

1. นำวิธีการแบบพุทธเศรษฐกิจมาใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น การใช้จ่ายอย่างพอประมาณ สมกับฐานะ และซื้อของที่เป็นความต้องการที่แท้จริง ไม่หลงกระแสชื่อของตามคนอื่นทั้งที่ไม่จำเป็น
2. ในการดำเนินชีวิตควรเดินสายกลาง ไม่หลงสื่อ ฟังและคิดอย่างมีเหตุผล
3. ในการทำงานต้องเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ต้องเข้าใจธรรมชาติของผู้ร่วมงานแต่ละคน และทำงานให้ได้ดีที่สุดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่

อภิปรายกลุ่ม

ประเด็นอภิปรายที่ 1 ทิศทางของนโยบายอุดมศึกษาไทย (กลุ่ม 1)

ตัวชี้วัด	ระดับ	คำอธิบาย/กรณีตัวอย่าง
1. การให้ความสำคัญกับบริบทด้านสังคมในงานอุดมศึกษาที่ผ่านมา	สูง	<ul style="list-style-type: none"> • ประเทศไทยเป็นประเทศกำลังพัฒนาจึงจำเป็นต้องผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี • สถาบันฯ จึงมีเป้าหมายเพื่อบริการสังคมตามความต้องการของตลาด วิทยาศาสตร์สุขภาพ ตัวอย่าง การกำหนดนโยบายการพัฒนาหลักสูตร (ผลิตบัณฑิตในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้มากขึ้น) <ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาหลักสูตร ให้มีสัดส่วนวิชาพื้นฐานสังคมและวิทยาศาสตร์ (60 : 40) • การเปิดสถาบัน/คณะวิชาต่างๆ ตามการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาประเทศ
2. ระดับเป้าหมายการพัฒนาด้านสังคมแก่กลุ่มเป้าหมาย	สูง	<ul style="list-style-type: none"> • กลุ่มเป้าหมาย – บัณฑิต , ผู้ใช้บัณฑิต ตัวอย่าง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันฯ กับองค์กรภายนอก (รัฐ เอกชน ชุมชน) เพื่อการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการสังคม
3. การบรรจุสาระด้านสังคมในหลักสูตรและกิจกรรมการศึกษา	ปานกลาง	ตัวอย่าง การปรับปรุงหลักสูตรให้มีวิชาฝึกงาน-สหกิจศึกษา บรรจุอยู่ในหลักสูตร ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกันระหว่างสถาบันและหน่วยงานผู้ใช้บัณฑิต

ประเด็นอภิปรายที่ 1 ทิศทางของนโยบายอุดมศึกษาไทย (กลุ่ม 1 ต่อ)

ตัวชี้วัด	ระดับ	คำอธิบาย/กรณีตัวอย่าง
4. การเน้นคุณสมบัติด้านสังคมของผลผลิตระดับอุดมศึกษา	สูง	<ul style="list-style-type: none"> • บรรจุวิชาพื้นฐานทางสังคมในหลักสูตร • จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้แก่นักศึกษาอย่างต่อเนื่อง • ให้บัณฑิตมีคุณสมบัติด้านสังคม : เป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ มีความรู้ มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม

5. การนำคุณสมบัติด้านสังคมของผลผลิตไปใช้ประโยชน์	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> • บัณฑิตส่วนมากมีความรู้ มีความสามารถ สามารถปฏิบัติงานตามสาขาที่ตนเองสำเร็จการศึกษามาได้และประกอบอาชีพอิสระได้ • แต่ในด้านคุณธรรมและจริยธรรมยังเป็นสิ่งที่เน้นมากขึ้น (มีปัจจัยอื่นมาเกี่ยวข้องด้วย)
--	---------	---

ประเด็นอภิปรายที่ 2 การอุดมศึกษาไทย ให้ความสำคัญเรื่องใดเรื่องใด ไม่รู้เรื่องใดเรื่องใดจริงหรือ (กลุ่ม 4)

1. เห็นด้วยหรือไม่ ระดับใด ยกตัวอย่างรูปธรรม (เรื่องใดเรื่องหนึ่งเรื่องจิตวิญญาณ เรื่องใดเรื่องวิทยาศาสตร์)
 - ไม่เห็นด้วย สกอ. ไม่ให้ความสำคัญเรื่องใดโดยเฉพาะ ให้ความสำคัญเท่า ๆ กัน เช่น การจัดประเภทของมหาวิทยาลัยเป็นวิทยาลัยวิจัย วิทยาลัยชุมชน วิทยาลัยผลิตบัณฑิต เป็นต้น
2. ปัจจัยเหตุ
 - โลกาวัดณ์มีบทบาททำให้มหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น เปลี่ยนแปลงการค้าเสรี เขตเศรษฐกิจอาเซียน การทำงาน เรียนข้ามชาติ
3. ผลกระทบ
 - ทำให้อุดมศึกษาต้องปรับตัวอย่างรุนแรง เช่น นโยบายของ สกอ. เรื่องการประเมินตนเอง และมาตรฐานคุณภาพ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากปรับไม่ดีอาจหลงทางได้ เน้นความรู้มากกว่าความคิด เป็นต้น
4. แนวทางที่ควรจะเป็น
 - สกอ. ต้องทบทวนวิสัยทัศน์ กระบวนการให้เกิดการปรับตัวให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง หรือนำทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ สภาพปัจจุบันสับสนเข้ามามาก ต้องสอนให้คนรู้จักแยกแยะ เน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์ให้มากขึ้น

ประเด็นอภิปรายที่ 3 ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย

กลุ่ม 2

วิสัยทัศน์ : เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning process) ที่สามารถ หล่อหลอม กล่อมเกลา และสร้างสรรค์เยาวชน เพื่อนำพาสังคมไทยให้พ้นภัยจากยาเสพติด และก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

พันธกิจ : สร้างเยาวชนเพื่อเป็นบัณฑิตที่พ้นภัยยาเสพติดอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ :

1. จัดหลักสูตรโดยเน้นให้ผู้เรียนตระหนักพิษภัยยาเสพติด
2. สร้างและพัฒนาครูต้นแบบที่ให้กับเยาวชน
3. จัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการทำวิจัยเกี่ยวกับพิษภัยยาเสพติด
4. สร้างเครือข่ายชุมชนต่อต้านยาเสพติด
5. ตันกล้าคุณธรรมป้องกันยาเสพติด

กลุ่ม 3

พันธกิจ : จัดการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ และจริยธรรมให้ได้บัณฑิตที่มีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ :

1. พัฒนาหลักสูตรการสอนให้สอดคล้องมุ่งเน้นสภาพการณ์ปัจจุบัน และเน้นความเป็นไทยให้มากขึ้น *เป้าหมาย* เพื่อให้ได้บัณฑิตที่เป็นคนดี อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และชี้นำสังคมไปในทิศทางที่ดีได้
2. ส่งเสริมการวิจัยที่เน้นทางด้านการพัฒนาจิตใจ และคุณธรรมเยาวชน *เป้าหมาย* เพื่อให้ได้องค์ความรู้ เพื่อนำไปวางแผนทางการเรียน การสอน การจัดกิจกรรมที่เน้นบัณฑิตที่มีคุณภาพ และสามารถนำไทยให้พ้นภัย และก้าวหน้าอย่างยั่งยืน
3. สร้างเครือข่ายทางสังคมรอบด้านให้แก่เยาวชน *เป้าหมาย* เพื่อสร้างจิตสำนึกให้กับเยาวชนมีจิตสาธารณะ สังคมมีส่วนร่วมในการหล่อหลอม และสร้างสรรค์เยาวชน

ผู้บันทึก

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| 1. นางสาวเพชรภรณ์ เพ็ชรแก้ว | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร |
| 2. นางศิริประภา ชัยเนตร | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา |
| 3. นางอรุณศรี โพธิโกฏิ | มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี |

บริบทด้านจริยธรรมกับการบริหารงานอุดมศึกษา

นายโสภณ สุภาพงษ์

วันพฤหัสบดีที่ 24 กันยายน 2552 เวลา 9.00 -17.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

การเป็นผู้บริหารหรือการเป็นผู้นำถือว่าเป็นบุคคลสำคัญ ในทุกที่ทุกแห่งนั้นย่อมมีคนดี การทำความเข้าใจในการจัดการกับตนเองนั้นต้องเป็นการบริหารตนเอง โดยการเปิดโอกาสการได้พบตนเอง ซึ่งการศึกษาใหม่จะช่วยให้เราแก้ปัญหาของเราและของโลกด้วยการศึกษาจิต ซึ่งคนดีเป็นจุดเริ่มต้นของสมาธิและสมาธิจะนำไปสู่ความมั่นคงได้

New Age การศึกษาในยุคนี้แผ่ขยายตั้งคมตะวันตกและจิตวิญญาณสากลที่เป็นจริงและความเป็นตัวตนที่ซ่อนเร้นอยู่ในภายในประกอบด้วยทิศทางที่นำไปสู่จักรวาลหรือสากล วัชรยาน การเรียนรู้ผ่านสมาธิ คนดีและธรรมชาติ ดังนั้นเราจึงควรใช้เวลาแก่ตนเองบ้าง

ปัจจุบันสังคมไทยมีคนไม่เคารพกฎหมาย มีการทำลายล้าง ทำลายระบบ การเข่นฆ่ากัน นักการเมืองขาดจริยธรรม ขาดความตระหนักรู้ในการเสียสละเพื่อส่วนรวมและเพื่อชาติ

มหาวิทยาลัยควรจะต้องทำหน้าที่ชี้แนะสังคม ชี้นำรัฐบาลในการกำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้นักศึกษาเป็นผู้มีจริยธรรม และเป็นคนดีของสังคม

จริยธรรมกับการบริหาร

- จริยธรรมมีอยู่ทุกหนทุกแห่ง แต่คนชอบที่จะเรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับอำนาจมากกว่า
- จริยธรรมเป็นการสร้างความรู้และการเรียนรู้ จริยธรรมควรมีอยู่ในทุกกระบวนการงาน
- จริยธรรมช่วยให้เรามีความสุข และส่งผลให้เกิดสังคมแห่งความสุข
- จริยธรรมเป็นการเข้าสู่การเปลี่ยนจิตตน กล้าที่จะปรับตนให้เข้าสู่ธรรมชาติโดยการเข้าใจ

ธรรมชาติของตนและธรรมชาติโลก โดยอาศัยการเปลี่ยนสู่ธรรมชาติ

การศึกษา คือ กระบวนการเข้าถึงสัจธรรม และกฎธรรมชาติเปลี่ยนไม่ได้เปลี่ยนได้แต่กระบวนการเข้าถึง ดังนั้น จริยธรรมจึงสามารถเปลี่ยนจิตตนที่เข้าถึงธรรมชาติเป็นการเรียนรู้ไม่ใช่ความรู้

แต่ปัญหาของการเรียนรู้ในปัจจุบันอยู่ที่การขาดการเรียนรู้ใน หลักนิติธรรม คุณธรรม ความคุ้มค่า ความโปร่งใส การรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม

การศึกษาใหม่ คือ การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงจิตวิญญาณ

การศึกษาเป็นกระบวนการทางจิตที่นำไปสู่ความจริงแท้แห่งกฎธรรมชาติที่สามารถพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ที่เรียนรู้เรื่องของจักรวาล เรียนรู้จิต ปัญญา และเรียนรู้จิตตน สัมผัสด้วยจิตเป็นการเรียนรู้ผ่านสมาธิ ดังนั้น กระบวนการเปลี่ยนแปลงจึงจะนำพาสังคมสู่การเปลี่ยน โดยเป็นการเปลี่ยนที่ตัวตนไม่ใช่อารมณ์เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้นเหตุ

Courage / Change / Transformation

D - Dissatisfaction

T - Truth

M - Model**P - Process**

การเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะของการพัฒนาต้องสัมพันธ์กับความถูกต้องและเป็นไปตาม
กฎธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงไม่อาจเกิดจากคนที่มีความสุขนั่นคือกระบวนการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยน (Change)
ได้นั้นต้องประกอบด้วย

ความทุกข์ (Dissatisfaction) ได้แก่ การทุจริตคอร์รัปชัน ความรุนแรง

ความจริง (Truth) ได้แก่การ โลก โกง ทูณสามานต์

โครงสร้าง (Model) ได้แก่การกำหนดยุทธศาสตร์ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การจัดการ (Process) ได้แก่ กฎธรรมชาติ การจัดการความรู้

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนนี้รวมกันต้องมากกว่าความกลัว (Fear) การเปลี่ยนแปลงจึงจะเกิดขึ้นได้

การเปลี่ยนแปลงเพื่อพบความจริงเป็นการแก้ไขที่ต้นเหตุต้องดำเนินการ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ยึด
หลักการดำเนินการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งจะช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณธรรมตามหลัก 3
ประการ ดังนี้

1. การพอประมาณ
2. การมีเหตุมีผล
3. การมีภูมิคุ้มกัน

การดำเนินการตามยุทธศาสตร์จะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงการ/
กิจกรรม องค์กรและบุคลากร โดยการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์นั้น จะเป็นการดำเนินงานตามหลักวงจร
คุณภาพ **Plan Do Check Act** แต่จะถูกกำกับโดยหลักคุณธรรม วัฒนธรรม ทักษะความรู้ความสามารถ การ
ดำเนินงานและการเป็นทีมงานที่ดี

ภาวะผู้นำ – Leadership

ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีผู้นำ (Leader) สถานการณ์ (Situation) และผู้ตาม (Followers) ซึ่ง
ส่วนประกอบทั้ง 3 นี้จะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของความถูกต้องและความถูกต้อง

ความถูกต้อง กำหนดโดยกฎธรรมชาติ กฎของพระเจ้าและหลักคุณธรรม

ความถูกต้อง กำหนดโดยหลักธรรมาภิบาล กำไร/ขาดทุน การเสพยาเสพติดอำนาจ การโกงกิน

อริสโตเติล กล่าวว่า ถูกใจอย่างเดียวไม่พอต้องมีความถูกต้องด้วยและหลักคุณธรรมประกอบด้วยความ
รอบคอบ ความกล้าหาญ ความยุติธรรมและความพอเพียง

เหลาจือ กล่าวว่า คุณธรรมของผู้นำต้องรู้จักตน กล้าชนะตน ธรรมชาติและการพอเพียง

มนุษย์จะมีความสุขเมื่อได้ทำหน้าที่ ถึงแม้ว่าหน้าที่ที่ทำงานนำไปสู่ความตาย มนุษย์จะไม่กลัวความตาย
ดังเช่นเหตุการณ์สึนามิ ที่มีผู้หญิงหลายสิบคนวิ่งลงไปสู่ทะเลในขณะที่เกิดคลื่นลมแรงเพียงใดเพราะในทะเลมีลูกๆ
ของเธออยู่

แม้เป็นนักบริหารที่ยิ่งใหญ่ของมนุษย์

แม้เป็นแบบอย่างของนักบริหารที่ยิ่งใหญ่ที่สุดเท่าที่มนุษย์เคยมีมา

กระบวนการธรรมชาติเป็นกระบวนการพัฒนาคน ผู้การเป็นมนุษย์และธรรมชาติจะนำไปสู่สุขภาวะและการเป็นผู้นำโดยมีกระบวนการดังนี้

1. การพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ต้องจัดอารมณ์ ไม่เสพยาติอำนาจ
2. กฎธรรมชาติ ปัญญาและคุณธรรมจะนำพามนุษย์ไปสู่สุขภาวะ
3. สุขภาวะคือภาวะที่จิตที่มีคุณธรรมและจริยธรรม
4. ผู้นำที่แท้จริงจะมีคุณค่าเมื่อ ไม่มีสมมุติ

กฎธรรมชาติของมนุษย์ต้องกล้าหาญ อดทนและเสียสละ เมื่อบูรณาการวิทยาศาสตร์และสังคมเข้าด้วยกันแล้วจะต้องอาศัยความอิสระ และจิตที่มีสุขภาวะเมื่อนั้นจริยธรรมจะเกิดแก่ตัวผู้นำ

ผู้นำที่แท้จริงที่เข้าใจ Fact และเข้าถึงหน้าที่มนุษย์ Real Truth

การศึกษาต้องสอนให้มนุษย์รู้จักหน้าที่อันมีค่า และการจะเห็นคุณค่าต่อเมื่อได้เข้าถึงการเรียนรู้โดยกระบวนการทางจริยธรรม การอยู่กับความจริงเป็นการเปิดโอกาสให้ตัวคนได้พบกับความเข้มแข็งของจิตตนสู่ภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม ซึ่งมนุษย์จะมีความสุขเมื่อได้ทำหน้าที่ที่มีคุณค่าแห่งตนและสังคมโดยรวม

ผู้บันทึก

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. นางพัชรินทร์ เอกจริยวงศ์ | มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี |
| 2. นางสาวจันทร์ลดา ยี่รุ่งเรือง | สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา |
| 3. นายโสพล จันทโรชิต | สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง |

บริบทด้านการเมืองกับการบริหารงานอุดมศึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ ภัทรนรากุล

วันศุกร์ที่ 25 กันยายน 2552 เวลา 09.00 – 16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

ในอดีตมองการเมืองเป็นเรื่องของอำนาจ วงจรอุบาทว์ชั่วร้าย แต่การเมืองในมิติใหม่เป็นการจัดสรรสิ่งที่มีคุณค่าให้แก่สังคมในเรื่องคุณภาพชีวิต

1. ปัจจัยทางการเมืองถึงผลต่อการบริหารอุดมศึกษาอย่างไร

1.1 การเมือง เป็นกระบวนการจัดสรรสิ่งที่มีคุณค่าให้แก่สมาชิกของสังคม การศึกษา การสาธารณสุข

1.2 นักการเมืองกับนักบริหาร นักบริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ระบบการเมืองไทยเป็นประชาธิปไตย แต่ระบบการศึกษาไทยจะเป็นลูกผสม คือให้ศึกษาฟรีถึง ภา ค มัธยม การเมืองจัดสรรสิ่งที่มีคุณค่าให้แก่สังคม

1.3 การเมืองภาครัฐกับการเมืองภาคเอกชน การเมืองภาคพลเมืองมีความตื่นตัวมากขึ้น การเมืองภาคประชาชนเป็นส่วนผลักดันการเมืองมากขึ้น การเมืองภาครัฐมีการนำ การประกันคุณภาพมาใช้ ซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย การเมืองที่เข้ามาในมหาวิทยาลัยมีส่วนช่วยสนับสนุนมหาวิทยาลัยหลายด้าน หรือ บางส่วนก็เข้ามาแทรกแซงการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา

2. การอภิวัฒน์การเมืองกับการบริหารอุดมศึกษา

มีความคิดเห็นที่แตกต่างของหลายฝ่าย มีกระแสที่เรียกร้องให้เห็นการเมืองใหม่ การที่จะให้ มหาวิทยาลัย ออกนอกระบบเพื่อมุ่งหวังให้มหาวิทยาลัยเป็นอิสระจากการเมือง มีอิสระในการบริหารจัดการในเชิงวิชาการ

3. การอภิวัฒน์การเมืองกับการจัดการภาครัฐ

ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเข้าไปเป็นนักการเมืองมีหลายท่าน คนที่จะมาดูแลกระทรวง- ศึกษานิการ ซึ่ง เป็นผู้ที่จะต้องมาวางรากฐานการศึกษาเป็นตำแหน่งที่หาคนได้ยาก การ ขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ ของ ประเทศทำไม่เต็มที่ เนื่องจากข้าราชการระดับสูงไม่สามารถสนอง นโยบาย ของ รัฐบาล ได้ ข้าราชการระดับสูงถูกแทรกแซงทางการเมือง ข้าราชการในยุคก่อนถูก บังคับให้ทำงานตามนโยบาย ไม่มีโอกาสในการเสนอความคิดเห็น

ความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองกับการจัดการภาครัฐ

การเมืองคือการจัดสรรสิ่งที่มีคุณค่าให้แก่สังคม การเมืองเป็นเรื่องการกำหนดนโยบาย กำหนดนโยบาย สาธารณะ ให้นำนโยบายไปปฏิบัติและประเมินนโยบาย

การจัดการภาครัฐเป็นการดำเนินการตามนโยบาย และนำนโยบายไปปฏิบัติ

การเมืองภาครัฐกับการเมืองภาคประชาชน

การเมืองในอดีตรัฐบาลเข้มแข็งการเมืองจะยึดจากชั้นบนลงด้านล่าง ชั้นบนคือชนชั้นปกครอง ชนชั้นนำ นักกฎหมาย มหาชนจากสถานศึกษาต่าง ๆ เป็นผู้นำทางความคิดในอดีตทั้งสิ้น คือนักวิชาการเข้าไปช่วยโดยเป็นทั้ง นักการเมืองโดยตรงและช่วยบริหาร ข้าราชการมีหน้าที่สนองนโยบายฝ่ายการเมืองเพียงอย่างเดียว ทำให้เกิดผลกระทบต่อดีวีข้าราชการหลายคน มีการสนับสนุนอุปถัมภ์ สื่อมวลชนจะถูก **4 ค.** คือ ถูกคามสื่อ ควบคุมสื่อ ครอบครองสื่อ (พยายามเป็นเจ้าของ) สรุปแล้วการเมืองที่เข้ามาจากชนชั้นนำ ส่วนบนจะอุปถัมภ์ส่วนกลางและ ควบคุมส่วนล่าง

การเมืองภาคประชาชนที่ควรจะเป็นคือการที่นักการเมืองโน้มต่ำลงมาดูแลประชาชน ต้องอุทิศตัวให้ ประชาชนไม่ใช่วางตัวเหนือประชาชน สรุปนักการเมืองต้องเสียสละและอุทิศตน

ธรรมาภิบาลกับการบริหารอุดมศึกษา

ธรรมาภิบาลคือความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพการบริการ เป็นระบบ One Stop Service การบริหารปัจจุบันมีความทันสมัย แต่ขาดเรื่องคุณธรรม จริยธรรม จึงทำให้ระบบ ธรรมาภิบาลไม่ เกิดขึ้น ดังนั้นสถาบันการศึกษาต้องเป็นแบบอย่างของระบบธรรมาภิบาล

Government VS Governance

Government (รัฐบาล) ดีไม่จำเป็นต้องมี Governance ระบบดีต้องมีการทำงานร่วมกันหลายฝ่าย และมีความสมดุลย์กันทุกฝ่าย

ความสัมพันธ์ในเชิงบทบาทระหว่างผู้กำหนดนโยบาย ข้าราชการ ภาคเอกชนและภาคประชาชน

ในอดีตธุรกิจภาคเอกชนสนับสนุนการเมืองเบื้องหลัง ปัจจุบันกลุ่มนายทุนและกลุ่มการเมือง มีการร่วมมือกัน มีการทุจริตในเชิงนโยบาย มีการสนับสนุนเรื่องการเมือง เรื่องทุนในการเลือกตั้ง แต่ไม่สามารถชี้ความคิด ในทางกฎหมายได้

การเมืองใหม่กับการเมืองเก่า

การเมืองเก่า	การเมืองใหม่
<ul style="list-style-type: none"> ● ร่วมมือหาผลประโยชน์ ควบรวมกิจการหลาย ๆ พรรค มีการยุบพรรค รวมพรรค กลุ่มผลประโยชน์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● สำนักรับผิดชอบต่อส่วนรวม ประโยชน์สุข ประโยชน์สาธารณะ
<ul style="list-style-type: none"> ● อำนาจนิยม รวมศูนย์อำนาจการ 	<ul style="list-style-type: none"> ● เสริมพลังอำนาจประชาชน
<ul style="list-style-type: none"> ● ชนกิจการเมือง ผูกขาดโดยกลุ่มทุนสามานย์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ธรรมาธิปไตย โปร่งใส มีจริยธรรม คุณธรรม ธรรมาภิบาล
<ul style="list-style-type: none"> ● โกงกิน กาม เกียรติ 	<ul style="list-style-type: none"> ● เสียสละ อุทิศตน
<ul style="list-style-type: none"> ● อวิชชาและการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดสรรคุณค่าต่อสังคม

ธุรกิจกับการเมือง

การสัมพันธ์ในเชิงอำนาจเป็นการเมืองอุปถัมภ์ การเมืองในปัจจุบันต้องการความมั่งคั่ง การจัดสรรอำนาจ เพื่อความมั่งคั่ง ธุรกิจการเมืองเป็นการใช้และการจัดสรรอำนาจ

ธุรกิจการเมืองมี 2 นัย ชนกิจการเมือง (Money Politics) และคอร์ปชั่นเชิงนโยบาย

ความเชื่อมโยงของ Conflict of Interest กับธุรกิจการเมือง

Conflict of Interest เป็นรูปแบบหนึ่งของ Corruption ได้แก่

- การละเมิดจริยธรรม
- การหาผลประโยชน์ให้ตนเอง
- รับผลประโยชน์
- การใช้อิทธิพลโดยมิชอบ
- การใช้ทรัพย์สินของหน่วยงาน
- การใช้ข้อมูลลับ
- การรับงานนอก
- การทำงานหลังจากออกจากตำแหน่ง

องค์ประกอบของ Conflict of Interest ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ บทบาท และความสัมพันธ์ของนักการเมือง

การดำเนินกิจกรรมกลุ่ม

กลุ่มที่ 1 ระบบการเมืองที่แตกต่างกันส่งผลการบริหารอุดมศึกษาหรือไม่?

กลุ่มที่ 2 บริบทการเมืองของไทยในปัจจุบันเป็นส่วนเกื้อหนุนอุดมศึกษาอย่างไร?

กลุ่มที่ 3 อุดมศึกษามี Conflict of Interest มีลักษณะอย่างไร?

กลุ่มที่ 4 ระบบการเมืองที่ดีมีรูปแบบอย่างไรที่จะทำให้ระบบอุดมศึกษาคืบหน้า?

กลุ่ม 1

โจทย์ ระบบการเมืองที่แตกต่างกันแต่ระบบ จะส่งผลต่อการบริหารจัดการอุดมศึกษาหรือไม่ อย่างไร

ระบบการเมือง

- ประชาธิปไตย (เสรีนิยม / ทุนนิยม)
- เผด็จการ (สังคมนิยม / สวรรดิการนิยม)
- ความเหมือน (เป้าประสงค์) ทุกระบบเน้นการพัฒนาคนให้มีความรู้ด้วยการให้การศึกษา
- ความแตกต่าง

ระบบประชาธิปไตย (เสรีนิยม / ทุนนิยม)

- นโยบาย
 - การกำหนดนโยบาย โดยหน่วยงานของรัฐ และเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกำหนดนโยบาย
- กระบวนการเข้าถึงการศึกษา
 - มีเสรีภาพทางการศึกษา รัฐและเอกชนสามารถจัดการศึกษาได้ ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนในสาขาวิชาที่ตนเองต้องการได้
- ผลลัพธ์
 - ตามความสามารถของผู้เรียน
 - เกิดความซ้ำซ้อนในการจัดการศึกษา

- ผู้บริหารกระทรวงศึกษา อาจไม่ใช่ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถทางการศึกษา ส่งผลต่อการกำหนดนโยบาย

ระบบเผด็จการ

- นโยบาย
 - การกำหนดนโยบาย โดยหน่วยงานของรัฐ
- กระบวนการเข้าถึงการศึกษา
 - มีเสรีภาพทางการศึกษาน้อยมาก รัฐเป็นผู้จัดการศึกษาแต่เพียงผู้เดียว ผู้เรียนต้องเรียนในสาขาวิชาที่รัฐกำหนด
- ผลลัพธ์
 - เป็นไปตามความต้องการของรัฐ
 - ผู้เรียนขาดเสรีภาพในการเลือกเรียนในสาขาวิชาที่ต้องการ

กลุ่ม 2

โจทย์ บริบทการเมืองของไทยในปัจจุบัน มีส่วนเกื้อหนุน หรือเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานอุดมศึกษาอย่างไร

เกื้อหนุน

- การเมืองมีส่วนเกื้อหนุนต่อการได้รับการจัดสรรงบประมาณ
- ผลักดันนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยการแต่งตั้งกรรมการทางภาคการเมืองเข้าไปเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย
- มีส่วนช่วยในการผลักดันนิติบัญญัติให้เข้าสู่ตลาดแรงงาน
- นักการเมืองท้องถิ่นเข้าสู่หลักสูตรพิเศษเพื่อสร้างเครือข่ายศิษย์เก่าให้เข้มแข็งในการสนับสนุนมหาวิทยาลัยในอนาคต

อุปสรรค

- อิทธิพลทางการเมืองที่มีขอบกรอบงานนโยบายทำให้ผู้บริหารไม่มีอิสระในการบริหารงาน
- การหาผลประโยชน์ และรับผลประโยชน์ จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่ของนักการเมืองและภาครัฐ
- ระบบการสรรหาผู้บริหารทุกระดับในมหาวิทยาลัยที่มีนักการเมืองส่งผลเสียต่อการบริหารวิชาการ
- การแทรกแซงทางการเมือง เช่น ระบบเด็กฝาก ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา
- นโยบายของนักการเมืองที่ไม่มีความรู้ทางการศึกษา ทำให้อุดมศึกษาไม่เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลุ่ม 3

โจทย์ อุดมศึกษามีเรื่องของ **Conflict of Interest** มีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด มีลักษณะใดบ้าง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิด

1. การจัดซื้อจัดจ้าง / การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ / กำหนดบริษัทเฉพาะ / มีการเอื้อประโยชน์ให้บริษัทโดยไม่คำนึงถึงผลเสียขององค์กร
2. การเปิดหลักสูตรที่เหลื่อมล้ำ

มูลเหตุ

- มีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย
- มีการลงทุนเพื่อให้ได้มาเพื่อคะแนนเสียง
- มีระบบค่าตอบแทน

การป้องกันแก้ไข

- เสนอให้มีการทบทวนคุณสมบัติผู้ที่จะดำรงตำแหน่งการบริหาร
- พิจารณาปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้ ได้มาซึ่งผู้บริหาร

การประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร**มูลเหตุ**

- มีการเล่นพรรคเล่นพวก
- นโยบายการบริหารงาน
- การกำหนดนโยบายที่เอื้อประโยชน์กลุ่มการเมืองท้องถิ่น

การป้องกันแก้ไข

- สร้างจิตสำนึกผู้บริหาร
- มีพฤติกรรมหารายได้เข้าสู่ตนเอง

มูลเหตุ ใช้เวลา ทรัพย์สินขององค์กรไปใช้ประโยชน์

การป้องกันแก้ไข

- ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดี
- ให้มีการควบคุมดูแลตามลำดับชั้นอย่างเคร่งครัด
- นำระบบของการให้รางวัล การลงโทษ ช่วยในการกำกับควบคุม

กลุ่ม 4**โจทย์ การเมืองที่พึงประสงค์**

ประเด็น ระบบการเมืองที่ดีที่พึงประสงค์ในสังคมไทยควรมีรูปแบบอย่างไร

ระบบการเมืองไร้คอร์รัปชัน

Input	Process	Output
<p>ผู้นำสู่ระบบการเมือง</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้มีจิตอาสา มีคุณธรรม - มีความรู้ในด้านต่าง ๆ - มีความเป็นผู้กล้า - รับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ - มีความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - รัฐบาล - พรรคการเมือง - กิจกรรมทางการเมือง - หน่วยงานการศึกษา - เริ่มปลูกฝังและหล่อหลอมจิตสำนึกให้เป็นคนดีของสังคม - เปลี่ยนค่านิยมหลัก - ส่งเสริมวัฒนธรรมการเมืองใหม่ - จรรยาบรรณวิชาชีพ นักการเมือง - ใช้การเมืองภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม - ลงโทษการทำผิดทางการเมืองอย่างเด็ดขาด 	<ul style="list-style-type: none"> - นักการเมืองที่ดี - มีจรรยาบรรณ - การเมืองที่ดี - รับผิดชอบต่อสังคมและสาธารณชน - ยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก - เสียสละอุทิศตน - มีจิตสำนึกต่อสังคม

ผู้บันทึก

- | | |
|----------------------------|--------------------------------|
| 1. นางสุจินดา เรืองรุ่งโสม | สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |
| 2. นายสืบพงษ์ จันทร์เต็ม | มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ |
| 3. นายชัชวาล ภาษะวรรณ | มหาวิทยาลัยแม่โจ้ |

บริบทด้านการต่างประเทศกับการบริหารงานอุดมศึกษา
 คุณพรทิพย์ กาญจนนียิต และ ดร.สมบูรณ์ ภู่วิเศษชนะ
 วันจันทร์ที่ 28 กันยายน 2552 เวลา 09.00 - 16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

บริบทเกี่ยวกับโลก และความเชื่อมโยงกับประเทศไทย

- แนวโน้มด้านวัฒนธรรม

การศึกษาไม่ใช่การเรียนแต่เพียงในชั้นเรียน จะต้องมีการเรียนรู้หรือศึกษาเพื่อ

- การเคลื่อนย้าย ทำการท่องเที่ยว การหาประสบการณ์
- ความโปร่งใสที่มีข้อมูลเปิดเผยหลายทิศทาง
- วัฒนธรรมที่เลื่อนไหลไปมาสำหรับรุ่นเยาวชนที่เห็นตัวเองเป็นพลโลก(คบทุกชาติที่อยากคบ) เช่น คำท้าทาย
- โลกที่เป็นเครือข่ายโยงใยไปทั่ว

- สมรรถนะสำหรับพลโลก

สามารถเปิดกว้างและพยายามแสวงหาความเข้าใจ ฐานวัฒนธรรมและความความหวังของผู้อื่น แล้วนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพบปะสื่อสารและทำงานให้ได้ผลดี

คนเราพยายามเข้าใจ “กล่องวัฒนธรรม” ของตนเองก่อน จึงจะออกไปสู่วัฒนธรรมอื่น และจะสามารถพัฒนาให้มีสมรรถนะนี้ได้ เมื่อได้ร่วมในกิจกรรมการย้อนดูตัวเองที่เป็นอุปสรรคและกรอบต่างๆ ในวัฒนธรรมตนเอง

วัฒนธรรมไทยมีทั้งดีและไม่ดี เช่น ระบบอุปถัมภ์ ถ้าใช้ในครอบครัวเป็นสิ่งที่ดีเป็นระบบพี่น้อง แต่ถ้านำมาใช้ในที่ทำงานจะกลายเป็นระบบพวกพ้อง

ต้องมีการปรับเปลี่ยนในบางเรื่อง ซึ่งหากมีมากเกินไปจะไม่ดี

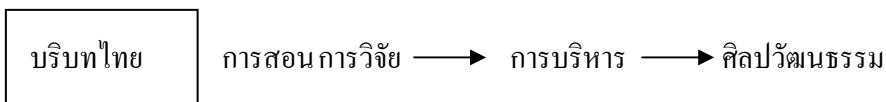
- *เอกลักษณ์ & ความหลากหลาย*

- Identity เอกลักษณ์
- Cultural ความหลากหลายในวิธีการคิด
- Diversity การเปิดรับ

- ความหมายของ World Class Universities

- พันธมิตรและเครือข่าย
- ศิลปะการบริหารจัดการที่ดี
- เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี
- มีหลายสาขาวิชา
- คุณภาพเป็นเรื่องที่ฝังอยู่ในวัฒนธรรมของสังคม
- สถาบันที่ผลักดันเป้าหมายสู่สังคม
- ความสำคัญของ Peer Review เรื่องมาตรฐานและผ่านระบบกระบวนการตัดสินใจ
- พัฒนาการต้นแบบที่อาจไม่ใช่ทันที

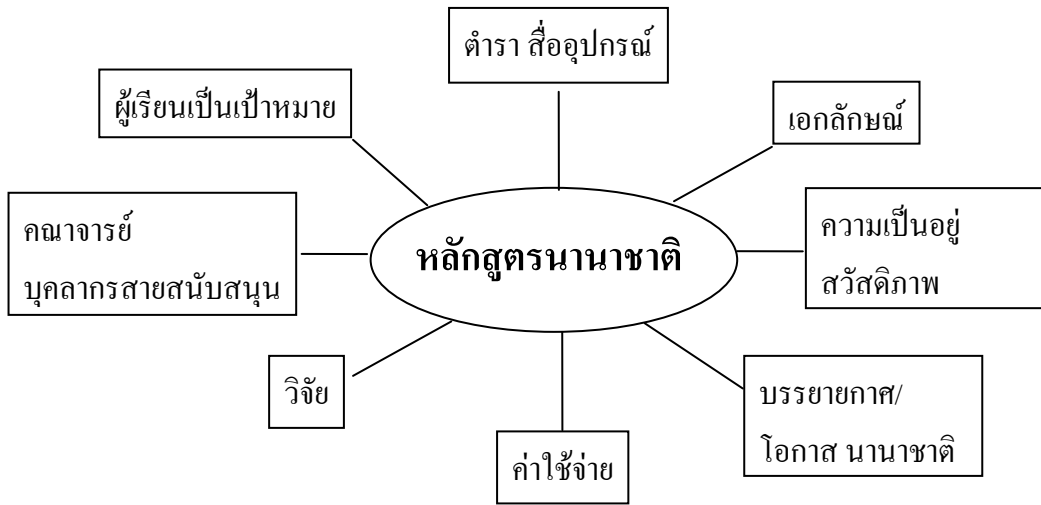
- ไม่ใช่ด้วยงานแบบโรงงาน
- Capitalism (การค้า)
 - เน้นการแข่งขันและส่งออกการศึกษา จนเป็น Education Industry
 - ใช้ Ranking เป็นเครื่องมือในการแข่งขัน และเป็นเกณฑ์การตัดสิน
 - ร่วมมือเพื่อตักเบ็ด
 - มี Degree mills เพื่อขายวิชา
 - มีเทคโนโลยีไว้หลอกลวง
- อาเซียน
 - ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2015
 - First Graying society
 - เคลื่อนย้ายไปมาในอาเซียนได้
- ย้อนมองบทบาทสถาบันอุดมศึกษา
 - ต้องคำนึงถึงเสมอภาคทางการศึกษา คือ สินค้าที่ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม
 - เรื่องต่างประเทศต้องให้ความเคารพซึ่งกันและกัน
- ความเป็นสากล/นานาชาติ
 - บุคลากรสนับสนุนต้องพร้อมรุก
- ยืนหยัดใน โลก/อาเซียนได้
 - สำคัญตรงที่ ความสามารถของมหาวิทยาลัยที่จะแข่งขัน โดยเฉพาะกับการเตรียมคนสำหรับอาเซียน
- การผลิตบัณฑิตให้อยู่ในโลกปัจจุบันได้



- ริเริ่มได้และสื่อสารเป็น
- มองและไปในทิศทางที่เป็นกลยุทธ์ได้
- ไวรัสสายพันธุ์ใหม่ UIN1
 - U university ต้องเป็นที่ 1
 - N number addiction ทั้งรัฐและเอกชนไม่ได้มองถึงคุณภาพจริง
 - สนับสนุนในสิ่งที่ขาด
 - คัดและต่อให้ติด ความเป็นสากล+คุณภาพ

แก่นแท้คุณภาพหลักสูตรนานาชาติ

หลักสูตรนานาชาติ เพื่อเพิ่มทักษะภาษาอังกฤษ ดึงดูดความสนใจใน ผู้ปกครองและผู้เรียน ใช้ยกระดับสถาบัน
 อะไรเรียกว่าหลักสูตรนานาชาติ เนื้อหา – ต้องรู้ - ควรรู้ กิจกรรม เป็นส่วนสนับสนุน
 คิดถึงใคร/อะไร เมื่อจัดหลักสูตรนานาชาติ

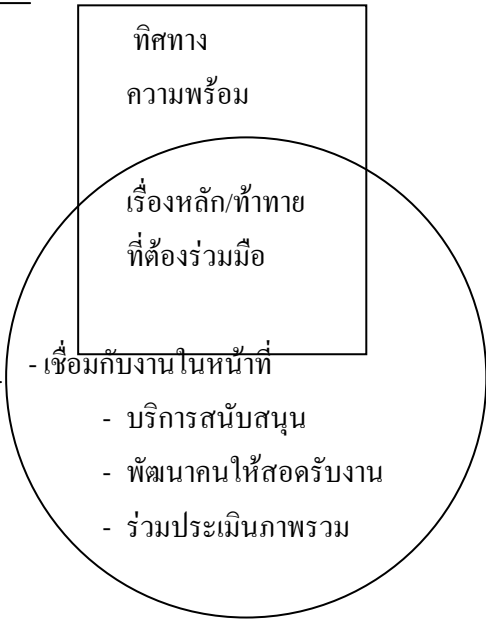


บทบาทสนับสนุน

ระดับมหาวิทยาลัย ----- วิจัยทัศน์



หน่วยสนับสนุน -----



ความท้าทาย

- ความเหลื่อมล้ำ ระหว่างนักศึกษาหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรปกติ
- First business vs. Economy
- การใช้ประโยชน์จากความคิดที่หลากหลายให้ทั่วองค์กร “ใช้เสียงสะท้อนกลับมาดูตนเอง”
- วิธีจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนไทยสอนในแบบไทยๆ แต่สอบเป็นภาษาอังกฤษ
- Input ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งไทยและเทศ ความเหมือนและความต่าง การปฏิสัมพันธ์เพื่อพัฒนา Supply chain

อะไรที่จำเป็น

- ทำความร่วมมือ/สร้างเครือข่าย หน่วยงานโยบบาย – สนับสนุน + สถาบันอุดมศึกษาไทย + เทศ
- ร่วมมือ/แลกเปลี่ยน เพื่อพลัง เพื่อ shortcut และเพื่อกำหนด benchmarking

Checklist หลักสูตรนานาชาติควรคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้

- วัตถุประสงค์หลักคืออะไร
- ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน/ แลกเปลี่ยนอย่างไร
- ให้การสนับสนุนคณาจารย์อย่างไร
- พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างไร
- ป้องกัน/ใช้“ความแปลกแยก” อย่างไร

เรียนจากกรณี

- ค่อยๆพัฒนา
- ยื่นหยัดในปริมาณที่เหมาะสมเพื่อรักษาคุณภาพ
- หาเครือข่ายที่ใช้
- เจาะตลาดใหม่

ปรอทวัดระดับการพัฒนา

- ระดับต้น แปลหลักสูตรภาษาอังกฤษ จ้างอาจารย์ต่างชาติได้ชั่วคราว ค่อยๆทำ แก้ไขทีละเรื่อง
- ระดับต้น – กลาง เริ่มมีวิชาเรียนที่ตลาดต้องการ และเริ่มจ้างอาจารย์ชาวต่างชาติอย่างมีระบบขึ้น
- ระดับกลาง คำทั้งสวัสดิภาพ และสวัสดิการผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น คิด คู่ความร่วมมือทางวิชาการ
- ระดับพัฒนาแล้ว คำนึงถึงการเป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาค/นานาชาติ มุ่งสู่เป้าหมาย

ต่อศักดิ์

- ความเป็นสากล + คุณภาพ

ประวัติและวิวัฒนาการสู่การเป็นนานาชาติ

โครงการ BBA Thammasat พัฒนาแล้ว 19 ปี มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตบัณฑิตที่มองโลกกว้างไกล ู้ให้เท่ากัน มีมุมมองเป็นนานาชาติ (แต่เป็นแนวปฏิบัติแบบผสมผสานระหว่างเป็นไทยกับสากล) สิ่งดีเก็บไว้ สิ่งไม่ดีปรับให้ดี

ปรัชญา เป็นนักศึกษามืออาชีพที่มีความคิดทางจริยธรรม มองโลก กว้างไกล

Development ingredients

1. Strategy ทิศทางการพัฒนานักศึกษาไปในทางใด
2. Structure มีโครงสร้างการบริหารที่ให้สัมพันธ์ สะดวก
3. Staff บุคลากรมีการพัฒนาให้มีระดับใกล้เคียงกัน
4. Student นักศึกษาเป็นผลิตภัณฑ์ที่จะเป็นตัววัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เหมือนสินค้าที่ผลิตออกมาแล้วผู้ใช้สินค้า ชอบหรือเป็นที่นิยมมีคุณภาพทุกคนต้องการ(ผู้ใช้ต้องการ)

1. Strategy กลยุทธ์

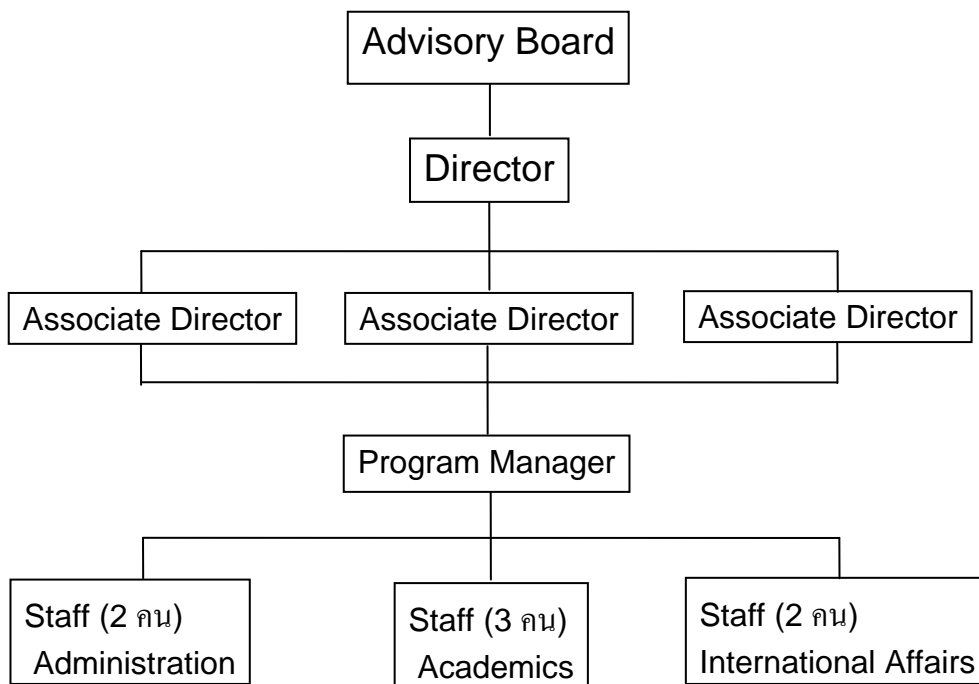
ก่อนการจัดทำกลยุทธ์ของโครงการ มีการดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาว่า มหาวิทยาลัยชั้นนำมีวิธีการอย่างไร
- การแลกเปลี่ยน(ช่องทาง) เพื่อซึมซับความเป็นนานาชาติ

- ต้องเติบโตจากรากเหง้า (ค่อยเป็นค่อยไป ค่อยก้าวไม่ต้องรีบ) แล้ว จะมั่นคง
- ต้องมี Connection กับภาคธุรกิจ (เป็นส่วนหนึ่งให้เห็นภาคปฏิบัติ)
- ต้องติดตามคุณภาพ (ผู้นิยมเรียน แต่ไม่เพิ่มจำนวนบัณฑิต เช่น บัณฑิต เคยรับ 120 คน เมื่อ 10 ปีที่ผ่านมา จนถึงปัจจุบันก็ยังรับ จำนวนเท่าเดิม เพราะสถาบันเน้นคุณภาพ ไม่ว่าจะมีคนนิยมมากอยากเข้าเรียนมาก แต่โครงการก็รับเพียง 120 คน เหมือนเดิม เพราะฉะนั้นผลที่ตามมาคือ สามารถคัดคุณภาพของผู้เรียนได้ เมื่อสถาบันมีคุณภาพแล้ว)

2. *Structure* โครงสร้าง

การจัดทำโครงสร้างจะคำนึงถึงการเคลื่อนไหว ความสะดวก ในการบริหารงานประกอบไปด้วย



3. *Staff* บุคลากร (*Support*) (*Faculty*)

1. ผู้บริหาร มีทั้งไทยและเทศ
2. มีความเท่าเทียมกันไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ มีการพัฒนาความรู้ หรือไม่ในด้านต่างๆ
3. ทำงานเต็มเวลาที่ทั้งที่ทำงานและที่บ้าน (สามารถติดต่อได้ตลอด 24 ชม.)
4. มีการประชุมแชร์ความรู้ซึ่งกันและกัน
5. ให้ประสบการณ์ที่ดี (ศึกษาดูงาน)
6. ทุกคนมีความรักองค์กร มีความสุขในการทำงาน

4. *Student* บัณฑิต/นักศึกษา

1. Competent มีประสบการณ์ในด้านการฝึกงานหรือศึกษาดูงาน
2. Orientations
3. International case Competition

4. Marketing strategy competition
5. Social responsibility initiative กิจกรรมเพื่อสังคม
6. Sport activity

สรุป *Development Ingredients*

1. Strategy เป็นพื้นฐาน Resource-based views serving the BBA mission
2. Structure จัดสรร โครงสร้างให้การบริหารจัดการได้ Curriculum and Organization
3. Staff เป็นแหล่งข้อมูลชั้นดี Faculty and Support
4. Student Inputs (Administration) → Process (Activities) → Outputs (Alumni)

แนวทางการประยุกต์ใช้

1. ระดับองค์กร

การพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางระดับนานาชาติ

เป็นการพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นสากล สร้างความเข้มแข็งทางด้านวิชาการให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติ เพื่อพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติของประเทศไทยที่มีการจัดการศึกษาในหลักสูตรเฉพาะที่มหาวิทยาลัยมีความชำนาญ เช่น เกษตรศาสตร์ คหกรรมศาสตร์ เป็นต้น หรือหลักสูตรที่มีเฉพาะในประเทศไทย เช่น ศิลปะการแสดงของไทย เศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยไทย ซึ่งจะศึกษาได้ในประเทศไทยเท่านั้น

โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ทั้งสายอาจารย์ และสายสนับสนุนวิชาการให้มีความรู้ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการสอน การสื่อสาร (อ่าน พูด ฟัง เขียน) เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยน ข้อมูล ความรู้ทางวิชาการ การวิจัยและการบริหารงานกับสถาบันหรือองค์กรต่างประเทศได้

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทำได้โดย การฝึกอบรมระยะสั้น-ยาว การส่งไปเรียนภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่น ๆ ตามความสนใจ ทั้งในและต่างประเทศ การศึกษาดูงานในต่างประเทศ การสร้างชมรมสนับสนุนการใช้ภาษาต่างประเทศ ตลอดจน การตั้งกลุ่มให้ความช่วยเหลือและแนะนำการใช้ภาษา นอกจากนี้แล้วยังต้องมีการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีประสิทธิภาพ ด้วย โดยเฉพาะการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อค้นหาหาข้อมูลในการทำงาน การเรียนรู้ ซึ่งสามารถค้นคว้าหาข้อมูลที่มีอยู่มากมายจากทั่วโลก

2) การพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นนานาชาติ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะสร้างความสามารถในการยกระดับเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ โดยเฉพาะหลักสูตรที่ชาวต่างชาติมีความสนใจ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงอัตลักษณ์และความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยและประเทศไทย เช่น ไร่ไทย อาหารไทย เศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น การขยายกลุ่มผู้รับบริการที่เป็นนักศึกษาต่างชาติและนักศึกษาไทย โดยเฉพาะการดึงดูดให้นักศึกษาต่างชาติมาศึกษาต่อในประเทศไทย จะช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้ง การท่องเที่ยวและการลงทุน

นอกจากนี้แล้ว การพัฒนาหลักสูตรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยไทยและนานาชาติ ก็เป็นสิ่งที่มีความจำเป็น ที่จะสามารถถ่ายทอดความรู้ แนวคิดใหม่ๆ และวัฒนธรรมของชาติ มาสู่อาจารย์และนักศึกษาทั้งฝ่ายไทยและต่างประเทศ

2. ระดับกลุ่มงาน

1) การพัฒนาทีมงานที่เป็น Fast track เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่ออธิการบดี ทำหน้าที่ในการกระตุ้น เสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้ความช่วยเหลือในการใช้ภาษา ตลอดจนกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล

บุคลากรที่จะทำหน้าที่เป็นสมาชิกในกลุ่มงานนี้ ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม มีความเป็นผู้นำ และสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ มีความสามารถในการชักจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความพร้อม ยอมรับและเข้าใจการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้แล้วควรมีสมาชิกที่เป็นผู้แทนจากกลุ่มงานต่างๆ เนื่องจากจะมีความเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงประสานภายในและเข้าใจวัฒนธรรมของกลุ่มงานแต่ละกลุ่ม ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างทั่วถึง และรวดเร็ว

2) หัวหน้ากลุ่มงานทุกกลุ่ม ต้องได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และต้องสามารถวางแผน กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากระบวนการที่รองรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น การประชุมกลุ่มอาจจะมีการทำ presentation เป็นภาษาอังกฤษ การให้อาจารย์ชาวต่างชาติมาใช้สถานที่ทำงานที่กลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษระหว่างบุคลากรและอาจารย์ เป็นต้น

3. ระดับบุคคล

การพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ สามารถดำเนินการดังนี้

1) การเตรียมความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจให้เป็นผู้ที่มีความพร้อมยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ยอมรับสิ่งใหม่ๆ มีทัศนคติในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นประโยชน์ส่วนรวมร่วมกันที่จะเกิดกับมหาวิทยาลัย เปิดใจยอมรับการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและหน่วยงาน

2) วิเคราะห์ตนเอง เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง กำหนดระยะเวลา วิธีการ ที่จะพัฒนาตนเอง เช่น รู้ว่าตนเองยังไม่สามารถสนทนาภาษาอังกฤษได้อย่างคล่องแคล่ว จึงต้องการจะพัฒนาเพิ่มเติมทักษะในการสนทนา เป็นภาษาอังกฤษ ภายในระยะเวลา 3 เดือน โดยการฝึกพูดกับอาจารย์ต่างชาติ หรือเรียนตัวต่อตัวกับอาจารย์ภายนอก เป็นต้น

3) เสนอแผนการพัฒนารายบุคคลต่อหน่วยงาน เพื่อให้การสนับสนุน อาจจะสนับสนุนด้านงบประมาณ โดยให้ทุนไปเรียนใน รร.สอนภาษา หรือส่งไปอบรมยังต่างประเทศ หากมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ มหาวิทยาลัย อาจจะสนับสนุนให้มีหลักสูตรฝึกอบรมโดยจัดชั้นเรียนสอนนอกเวลาราชการ ให้แก่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย เป็นการเฉพาะ และให้ประกาศนียบัตรเมื่อจบหลักสูตร

4) พัฒนาตนเองตามกระบวนการอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง เพื่อความก้าวหน้าในสายงานของตนเอง และเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็ง ทั้งระบบสามารถพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติได้

5) ประเมินความสามารถของตนเองอยู่เสมอ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา แม้ว่าจะทำงานในตำแหน่งเดิม แต่ความต้องการของสังคมเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา โดยเฉพาะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วมาก จึงต้องปรับตัว เรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีสมรรถภาพสูงสามารถทำงานได้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้บันทึก

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| 1. นางสาวจรรินทร์ ภูระย้า | สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา |
| 2. นางศิริลักษณ์ ติตย์ศรี | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |
| 3. นายวีรพล เขาวินิจฉัย | มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ |

บริบทด้านกฎหมายและหลักนิติธรรมที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานอุดมศึกษา

ดร.เจษฎ์ โทณะวณิก

วันอังคารที่ 29 กันยายน 2552 เวลา 9.00 – 12.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

การบริหารสถาบันอุดมศึกษา สิ่งที่สำคัญคือ การใช้หลักกฎหมาย หลักนิติธรรม ที่ใช้เป็นเครื่องมือหรือเป็นตัวช่วย ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจ กระบวนการยุติธรรมที่ล้ำหน้าเท่าเทียมเราไม่ได้ให้ความเป็นธรรม แต่การอำนวยความสะดวกมากเกินไปก็อาจจะเป็นผลเสียได้ ดังนั้น ถ้าเราพูดถึงบริบทกฎหมาย หลักนิติธรรม เราต้องคิดดูก่อนว่าเราจะนำไปใช้ในการบริหารอะไรและบริหารอย่างไร ดังเช่น แต่ละโรงเรียนจะมีกฎระเบียบของตัวเอง แต่การนำไปใช้หรือการพิจารณาบทลงโทษก็ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บางครั้งกฎระเบียบต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัดแต่ผู้ปฏิบัติก็สามารถที่จะเลือกปฏิบัติได้ตามความเหมาะสม ดังเช่น คำบางคำ หรือบริบทบางบริบท พูดยังไงก็ไม่สามารถเปลี่ยนความหมายได้ เช่นเดียวกับกฎหมาย การบริหารก็เช่นกัน ไม่ได้มีการบริหารแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. เราจะต้องทราบว่ากฎหมายและระเบียบแต่ละฉบับจะใช้อย่างไร
2. การบริหารเป็นคนละเรื่องกับการใช้กฎหมาย แต่ถ้าอยากจะทำอะไรให้ดีก็จะต้องมาพิจารณาหลักกฎหมายและหลักนิติธรรม โดยจะต้องใช้ให้ถูก ให้เป็นธรรม
3. ชरณะ คือเครื่องมือที่ทำให้ดี
4. ยุติธรรม คือวิธีที่จะทำอย่างไรในการยุติเรื่องราว
5. การใช้กฎหมาย ต้องมีดุลพินิจในการใช้
6. มาตรา 7 ที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญว่า เมื่อไม่มีบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญต้องไปหาประเพณีที่สืบทอดกันมา คือถ้าไม่มีกฎหมายต้องพิจารณาที่ประเพณีที่ทำกันมา
7. การกำหนดกฎหมายจะไม่มีผลย้อนหลัง ถ้าย้อนหลังเป็นโทษ แต่ถ้าย้อนหลังแล้วเป็นผลดีก็จะใช้ได้ ถ้าไม่มีกฎหมายบัญญัติไว้ว่าเป็นความผิดให้ถือว่าบุคคลนั้นไม่มีความผิด
8. กฎหมายจะเป็นเรื่องของการปกครองด้วย ตัวอย่าง เรื่อง ไฟเขียว ไฟแดงกับตำรวจจราจร คือเมื่อมีไฟเขียวแล้วตำรวจจราจรยกมือห้ามไม่ให้รถวิ่ง คนขับรถจะเชื่อตำรวจจราจรหรือไฟเขียว ซึ่งคนขับรถจะเชื่อตำรวจจราจรจึงถือว่าเป็นเรื่องการปกครอง
9. การเพิกถอนสิทธิบุคคลใดบุคคลหนึ่ง สามารถกำหนดให้ทำได้ถ้าเป็นการกระทำที่ย้อนหลังก่อน ปี 2535 เพราะรัฐธรรมนูญไม่ได้กำหนดไว้แต่ ในปี 2540 จะกระทำไม่ได้แล้วเพราะ รัฐธรรมนูญกำหนดในเรื่องการเพิกถอนสิทธิไว้
10. การนำหลักนิติธรรมมาใช้ ดังนี้
 - ไม่มีกฎหมายกำหนดไว้ - กฎหมายที่มีอยู่ไม่อาจใช้ได้
 - กฎหมายที่มีอยู่นั้นออกมาโดยมิชอบหรือ ไม่ได้พิจารณากับกฎหมายที่จะนำมาใช้
11. การใช้กฎหมายไม่จำเป็นต้องมีหัวใจที่เป็นธรรม

12. กฎหมาย หรือนิติธรรม หรือ ธรรมะ ไม่ได้ทำให้คนเป็นคนดี ตัวของคน คนนั้นเป็นคนทำให้เป็นคนดี จะนำกฎ ระเบียบไปบังคับให้คนเป็นคนดีไม่ได้แต่จำเป็นต้องมีเพื่อให้คนรู้ว่าสิ่งไหนดี สิ่งไหนไม่ดี และกฎหมายก็ไม่ได้กำหนดให้ความดี ให้คุณ กับคนที่ทำดีมีแต่กำหนดโทษไว้เพราะต้องการควบคุม คน ซึ่งสรุปว่า หลักกฎหมายและหลักนิติธรรมเป็นหลักควบคุม
13. เจตจำนงของกฎหมาย คือ ปรับ เปลี่ยน เมื่อทำไม่ได้ต้องตัด (ติดคุก, ประหารชีวิต)
14. สิ่งที่ไม่ได้กำหนดไว้ในระเบียบจะต้องใช้หลักนิติธรรมเข้าแก้ไข
15. หัวใจเป็นธรรมกับความยืดหยุ่นในหัวใจที่เป็นธรรมจะต้องมีความยืดหยุ่นซึ่งอยู่ที่บริบทของการใช้ เปรียบเสมือนหนังสติ๊ก ถ้ายืดหยุ่นมากเกินไปจะทำให้หนังสติ๊กขาดได้จึงต้องใช้ความยืดหยุ่นที่พอดี

เกร็ดความรู้ หลักการอ่านหนังสือเร็ว

ผู้ที่อ่านหนังสือเร็วจะใช้หลักการมองโดยการมองทีละบรรทัด แต่สำหรับผู้ที่มีพรสวรรค์จะมองทั้งหน้ากระดาษเป็นภาพ ซึ่งเราทุกคนในวัยเด็กก็จะเคยใช้วิธีการมองตัวอักษรเป็นภาพด้วยเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น คำว่า Caltex เด็กเล็ก ๆ ที่อ่านหนังสือไม่ได้ จะมองคำว่า Caltex เป็นภาพ และเมื่อเห็นคำนี้ เด็กก็จะจดจำลักษณะเป็นภาพ ทำให้สามารถอ่านได้ ถ้าหากเราจะอธิบายด้วยหลักวิทยาศาสตร์ จะเห็นได้ว่าการอ่านแบบภาพจะทำให้เราสามารถจดจำคำต่าง ๆ ได้เร็วและดีมากยิ่งขึ้น

แนวทางการประยุกต์ใช้

ระดับองค์กร

การนำบริบทด้านกฎหมายและหลักนิติธรรมมาประยุกต์ใช้กับการบริหารได้ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องใช้หลักนิติธรรมในการบริหารงาน
2. กรณีมีปัญหาในเรื่องการใช้กฎหมาย ผู้บริหารจะต้องใช้ดุลพินิจในการตีความ
3. การประกาศใช้ระเบียบให้มีผลย้อนหลังได้กรณีที่เป็นคุณแก่ผู้ใช้
4. ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีใจที่เป็นธรรมและใช้ความยืดหยุ่นเป็นเครื่องมือในการบริหาร

ระดับกลุ่มงาน

การนำบริบทด้านกฎหมายและหลักนิติธรรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าระเบียบแต่ละระเบียบมีข้อกำหนดและวิธีใช้อย่างไร
2. ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นคนดีเพื่อจะได้ไม่ต้องนำกฎ ระเบียบมาใช้บังคับ
3. การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบอาจต้องนำเรื่องความยืดหยุ่นมาใช้ด้วย หากมีช่องทางที่จะได้ให้ใช้ดุลพินิจในการใช้ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
4. เรื่องอะไรที่ไม่มีระเบียบกำหนดไว้ ให้ใช้หลักนิติธรรมเข้ามาช่วย
5. จัดอบรมเรื่องหลักนิติธรรม จริยธรรม

ระดับบุคคล

การนำบริบทด้านกฎหมายและหลักนิติธรรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ปรับเปลี่ยนทัศนคติคนบางคนที่ยึดระเบียบมากเกินไปให้นำความยืดหยุ่นมาใช้ด้วย
2. นำธรรมะมาเป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมจิตใจให้เป็นคนดี
3. ยึดหลักคำสอนของพระพุทธเจ้า “ความดีของตัวเองไม่ต้องพูด ความชั่วของผู้อื่นไม่ต้องพูด ความชั่วของตัวเองพูดให้มากไว้ ความดีของผู้อื่นพูดให้มากไว้” ก็จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น
4. ทำความเข้าใจในเรื่องระเบียบแต่ละระเบียบให้ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อจะได้นำมาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ผู้บันทึก

1. นางนวลรัชนี ชอบชื่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. นางสาว ฉันทนา ภูธรารณณ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
3. นางสาวสิริกิร ชูแก้ว มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. นางสาวพรพิพัฒน์ ทองปรอน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารการศึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพงศ์ ทองภักดี

วันอังคารที่ 29 กันยายน 2552 เวลา 13.00 – 16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

1. ความเป็นมาและความหมายของปรัชญาของเศรษฐกิจ

ก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ประเทศไทยเริ่มประสบกับปัญหาทางเศรษฐกิจ เกิดความไม่พอเพียงในการบริโภค สังเกตได้จากประชาชนมีการออมลดลง การลงทุนน้อยลง มีภาวะหนี้มากขึ้น การประเมินเศรษฐกิจไทยที่สูงเกินความเป็นจริง และประชาชนเริ่มขาดคุณธรรม ค่านึงถึงแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ตระหนักว่าจะต้องมีแนวทางใหม่ที่แก้ปัญหาจึงทรงพระราชทานแนวปรัชญาพอเพียงขึ้น และเพื่อให้ประชาชนเข้าใจและประยุกต์ใช้ให้ถูกต้องตามความหมาย จึงมอบให้ 5 สถาบันจัดการสัมมนาประจำปีเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงขึ้น และมอบให้สภาพัฒน์ฯ (TDRI) นำข้อสรุปมาเป็นหลักในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 และ 10

การพัฒนารอบแนวคิดทางทฤษฎีเศรษฐศาสตร์, ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอดนานกว่า 30 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางแก้ไขให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

2. หลักการ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

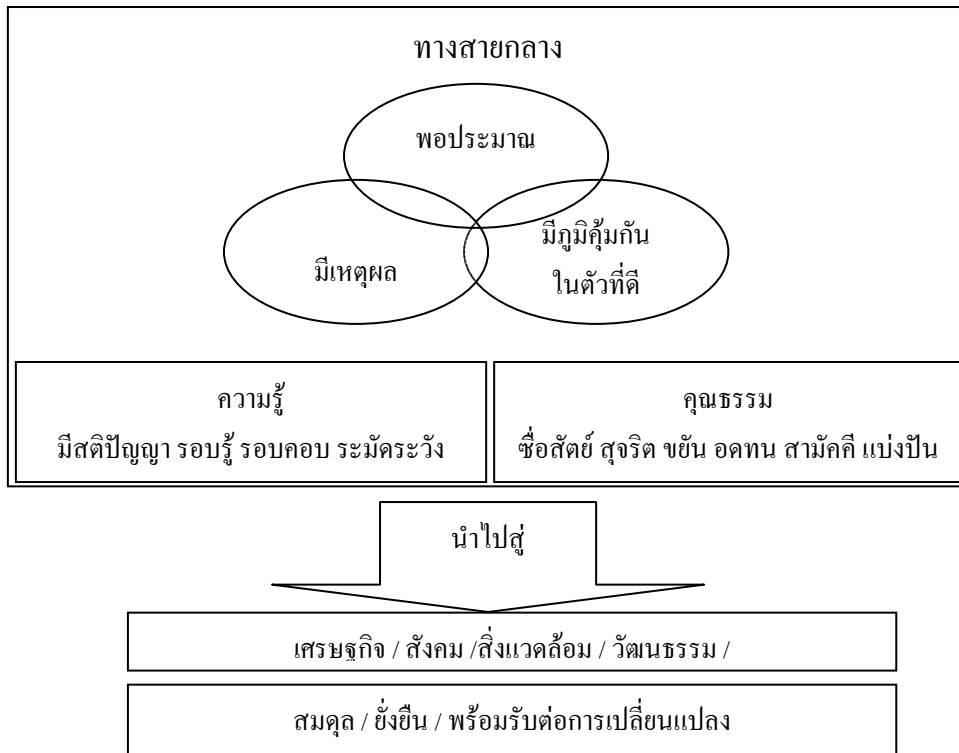
คุณลักษณะ : เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาชี้ถึงการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและการบริหารประเทศให้ดำเนินการไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์

คำนิยาม : ความพอเพียงหมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากภายนอกและภายใน

เงื่อนไข : ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ และความรอบคอบและความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานทางจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ

แนวปฏิบัติและผลที่คาดหวัง : ให้มีสำนึก คุณธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ในดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



โครงสร้างและเนื้อหาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

- ความหมาย : ความพอเพียง คือพอดี แต่อาจจะไม่ใช่พอแล้ว
 ความพอประมาณ คือความพอดี ยืนบนขาของตนเองได้ ไม่สุดโต่ง
 ความมีเหตุผล คือ รอบคอบ มองระยะยาว คำนึงถึงความเสี่ยง
 การมีภูมิคุ้มกันคือ เตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลง สร้างภูมิคุ้มกัน

3. การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การทำตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือการตัดสินใจที่เหมาะสม โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจุดมุ่งหมายตามปรัชญา

- การครองตน การอาชีพ การจัดการครอบครัว
- การบริหารจัดการองค์กร
- การวางแผนและนโยบาย
- การตัดสินใจ โดยใช้หลักของปรัชญา คือการพิจารณาตามกรอบสามห่วง สองเงื่อนไข

3.1 การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

คุณภาพการศึกษา จะขึ้นอยู่กับนักศึกษา อาจารย์ (Inputs) กระบวนการศึกษา (Process) ผลผลิต (Outputs) การนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ เพื่อเป็นแนวทางควบคุมพัฒนาคุณภาพ หมายถึงการควบคุม Input การจัดการกระบวนการศึกษา Process (เนื้อหาและการบริหารให้เป็นไปตามปรัชญา) จะได้บัณฑิตที่มีจิตใจตามแห่งความพอเพียง ดังนี้

- ไม่เป็นผู้บริโภคนิยม แต่เป็นผู้เข้าใจถึงการบริโภคที่ยั่งยืน

- มีความใฝ่รู้ มีการทดลองกับความเป็นจริง ไม่ติดตำรา
- มีความพากเพียร
- มีความเอื้ออาทร
- มีคุณธรรม

การพัฒนากระบวนการศึกษา สอดแทรกปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปกับหลักสูตร จะทำให้นักศึกษาเข้าใจ และมีจิตใจตามหลักปรัชญา

3.2 การประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารองค์กร

เริ่มด้วยความศรัทธาและมุ่งมั่นที่จะทำให้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นกรอบ โดยมีเป้าหมายเป็นไปตามปรัชญา คือ ให้ความสำคัญ ยั่งยืนพร้อมการเปลี่ยนแปลง วิถีตามปรัชญาหรือแนวทาง คือกำหนด และดำเนินการตามสามห่วง สองเงื่อนไข

การประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารองค์กร ได้แก่การสร้างวิสัยทัศน์ตามแนวปรัชญา บริหารจัดการด้วยเงื่อนไขสามห่วงสองเงื่อนไข และเน้นคนให้เพียงพอ (คนที่ไม่บริโภคนิยม มีความเข้มแข็ง ขยันอดทน)

โดยมีลำดับขั้นตอนของการประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารองค์กรอุดมศึกษา ดังนี้

- **ความมีเหตุผล** ได้แก่ มีการวางแผน วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพนักศึกษา ศึกษาความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม ศึกษาความพึงพอใจของนายจ้างหรือนำผลการศึกษามาใช้ในการจัดทำหลักสูตร วิเคราะห์ความคุ้มค่าของกิจกรรมต่างๆ ใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

- **ความพอประมาณ** ได้แก่ ความสมดุลของการสอน การวิจัย บริการวิชาการของอาจารย์ ปริมาณของนักศึกษาในหลักสูตรมีความเหมาะสม เน้นคุณภาพการเรียน จัดคาบเรียนให้พอประมาณ จัดจำนวนนักศึกษาต่ออาจารย์ให้เหมาะสม ให้อาจารย์มีชั่วโมงการสอนที่เหมาะสม

- **ภูมิคุ้มกัน** ได้แก่ การมีแผนการบริหารความเสี่ยง การจัดอบรมผู้บริหารใหม่เพื่อป้องกันปัญหา

- **หลักคุณธรรม** ได้แก่ การประเมินผลงานที่ยึดธรรม โปร่งใส หลักธรรมาภิบาล

- **ความรู้รอบรู้** ได้แก่ การวิจัย การอบรมบุคคลากร การจัดการความรู้ การจัดการภาพลักษณ์ (Web Brand)

3.3 การใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมหาวิทยาลัย เปรียบเทียบได้ดังนี้

- การวางแผน – การสร้างความมีเหตุและผล

- การวิเคราะห์โครงการ – การรู้จักพอประมาณ

- การบริหารความเสี่ยง - การมีภูมิคุ้มกัน

อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้ปรัชญานี้เกิดได้หลายรูปแบบ และไม่มีสูตรสำเร็จ แล้วแต่ความเหมาะสม แต่ละครณี ภายใต้เงื่อนไขที่การยึดมั่นคุณธรรมกับทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง คือการมีคุณธรรมกับสังคมรอบข้างและการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร ซึ่งจะเข้ากับเงื่อนไขหลักของการมีธรรมาภิบาลในองค์กร

.....

แนวทางการประยุกต์ใช้ประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในระดับการพัฒนาต่างๆ

- การพัฒนาตนเอง สามารถนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตประจำวัน ตั้งแต่การวางแผนการดำเนินชีวิต การวางแผนการทำงาน การลงทุนกิจการส่วนตัว โดยเฉพาะในเรื่องของควมมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกัน จะเป็นเครื่องมือในการป้องกันตนเอง และเตือนตนเองไม่ให้หลงไปในทางที่ไม่ชอบไม่ควร
- การพัฒนาการทำงาน ใช้หลักการเป็นแนวทางในการวิเคราะห์สถานการณ์ สถานภาพโครงการ การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาที่ถูกต้องตามสถานการณ์โดยความเที่ยงธรรม การสร้างภูมิคุ้มกันและการป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการประกอบกิจการ และการวิเคราะห์แนวโน้มขององค์กรในอนาคต
- การประยุกต์ใช้กับองค์กร เราจะพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ยังมีวงจรของการทำงานไม่สมบูรณ์ มีมุมมองทางด้านธุรกิจและหวังกำไรเป็นส่วนใหญ่ หากมีการเข้าใจและเข้าถึงปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และนำไปใช้ในการบริหารองค์กร จะช่วยในเรื่องการปลูกจิตสำนึกให้บุคคลรับรู้เรื่องความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และรู้จักวิเคราะห์สถานภาพของตนเองได้ และเมื่อองค์กรมีบุคคลที่มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน จะช่วยนำพาองค์กรให้ยั่งยืนได้

ผู้บันทึก

1. นางนวลรักษ์ ชอบชื่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. นางสาว ฉันทนา ภูธรารักษ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
3. นางสาวสิริกร ชูแก้ว มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. นางสาวพรพิพัฒน์ ทองปรอน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

บริบทด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับการบริหารงานอุดมศึกษา

ดร. จรวยพร ธรณินทร์

วันพุธที่ 30 กันยายน 2552 เวลา 9.00 - 16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ ลำดับการนำเสนอบริบทภาพโดยรวมของโลกยุคใหม่

1. บริบทของโลกด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
2. บริบทของการบริหารงานอุดมศึกษา
3. กิจกรรมฝึกปฏิบัติการสนับสนุนงานบริหารอุดมศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
4. เป็กระดมสมอง

1. บริบทของโลกยุคใหม่

1.1 สถานการณ์ของโลกยุคใหม่

สถานการณ์ของโลกยุคใหม่นั้น ถือได้ว่าได้ก้าวเข้าสู่โลกของยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ยุคใหม่ (Knowledge Based Society) องค์กรต่างๆเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงทางความคิดเกี่ยวกับการบริหารงาน ซึ่งจากเดิมที่เคยเน้นการเห็นแก่ตัว ก็นำมาสู่การคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อส่วนรวมมากขึ้น (Corporate Social Respond) เริ่มที่จะมองโครงสร้างที่เป็นเครือข่าย ทำให้คนแสดงออกผ่านอินเทอร์เน็ต บริการช่องทางต่างๆมากขึ้น หรือจากเดิมที่มองตัวเองเป็นหลักกรรมภิบาลในองค์กร (Corporate Governance) ก็มีการขยายหลักกรรมภิบาลให้ออกสู่ระบบตลาดการค้า (Market Governance) มากขึ้น เช่น กลุ่มของ EU ที่มีการปรับเปลี่ยนมาใช้สกุลเงินเดียวกัน เป็นต้น หรือจากเดิมที่เคยทำสินค้าให้ไม่เหมือนใคร (Goods for Elites) กลายเป็นการทำสินค้าที่ดีสำหรับทุกคนที่มีความหลากหลาย (Goods for Everyone) รวมทั้งจากเดิมที่ต้องทำให้ทันเหมาะแก่กับเวลา Just in time ก็นำมาสู่การทำได้ในเวลาที่เป็นอยู่ปัจจุบัน Real Time อย่างแท้จริง เป็นต้น

ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้ว สถานการณ์ของโลกยุคใหม่นั้น จะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางทิศทางที่มีความยั่งยืน และมีความเป็นธรรมในทุกเรื่อง

1.2 บริบทของสถานะการพัฒนาของประเทศไทย

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้ทำการสรุปบริบทของปัญหาในเชิงกว้างของประเทศไทย ที่จะต้องรีบแก้ไขปัญหามีอยู่ 10 เรื่อง ดังนี้

1. เศรษฐกิจถดถอย
2. การลงทุนต่ำ
3. นโยบายรัฐกับสถาบันทางการเงินขาดความน่าเชื่อถือ
4. ความสงบสุข ความมั่นคงทางสังคมรุนแรงยิ่งขึ้น เช่น กลุ่มเสื้อเหลือง เสื้อแดง เป็นต้น
5. ประสิทธิภาพในการผลิตขาดการช่วยเหลือ
6. ระบบการเงินของประเทศเข้าสู่ขั้นวิกฤต โดยมีหนี้อยู่ 43% เมื่อเทียบกับสัดส่วน GDP
7. การพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ตกต่ำ
8. เทคโนโลยีขาดความเอาใจใส่
9. สุขภาพทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เช่น โรคไข้หวัด 2009 เป็นต้น
10. การศึกษาอยู่ในขั้นวิกฤติ

นอกจากนี้ พระศักดิ์ วรสุนทรโรสถ ได้จัดทำข้อมูลไว้ในสมุดปกขาวเสนอ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศว่า วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาประเทศ อย่างเช่น ประเทศรัสเซีย ที่มีการปลูกฝังเด็กให้รักในวิชาวิทยาศาสตร์ตั้งแต่ประถมวัย โดยมีการจัดรูป นักวิทยาศาสตร์ในห้องเรียน มีการจัดทำค่ายวิทยาศาสตร์ในช่วงปิดเทอม หรือมีการคัดเด็กที่เก่งเพื่อเข้าโรงเรียนที่ สอนวิทยาศาสตร์เป็นหลัก เป็นต้น แต่ในปัจจุบันประเทศไทยกลับเน้นเรื่อง การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นหลักมากกว่า การพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเห็นได้จากขีดความสามารถทางด้านวิทยาศาสตร์ ที่ทาง IMD ประเมินว่าขีดความสามารถทางด้านวิทยาศาสตร์ของประเทศไทยค่อนข้างต่ำ โดยเห็นได้จากที่ประเทศไทยไม่ ค่อยให้ความสำคัญในการจดลิขสิทธิ์ของสินค้าที่คิดค้นขึ้นเอง

ซึ่ง พระศักดิ์ วรสุนทรโรสถ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ว่า จะต้องพัฒนาปัจจัย 3 ด้าน คือ

1. คน ต้องมีการพัฒนาทั้งด้านปริมาณและประสิทธิภาพ โดยทางด้านปริมาณต้องเร่งผลิตวิทยาศาสตร์ 4 สาขา คือ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์บริสุทธิ์ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ และวิทยาศาสตร์การเกษตร โดยทางด้านวิศวกรรม ก็ควรผลิตกำลังคนในส่วนวิศวกรรมสาขาไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์ให้มีปริมาณ เพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการผลิต ส่วนทางด้านวิทยาศาสตร์ ก็ควรผลิตนักวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวกับสุขภาพพื้นฐานเป็น หลัก และทางด้านการเกษตร ก็ควรเน้นการผลิตเกษตรอุตสาหกรรม ส่วนทางด้านคุณภาพ ก็ควรผลิตให้ได้ มาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับในสากล ส่วนเรื่องของประสิทธิภาพของวิทยาศาสตร์ ก็จะใช้ดัชนีการจดสิทธิบัตร และ รางวัลโนเบลทางวิทยาศาสตร์ ในการวัดประสิทธิภาพของความเป็นวิทยาศาสตร์ของแต่ละประเทศ ซึ่งประเทศไทยมีปริมาณของการจดสิทธิบัตร และรางวัลโนเบลทางวิทยาศาสตร์น้อยมาก เมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ เช่น สหรัฐอเมริกา เป็นต้น

2. ระบบ จะต้องมีการสร้างพื้นฐานในการผลิตคน คือเรื่องการศึกษา โดยส่งเสริมการศึกษาทาง วิทยาศาสตร์ให้กับเด็กในระดับประถม มัธยมศึกษา อุดมศึกษา รวมถึงประชาชนให้ได้รับการปลูกฝังพื้นฐานทาง วิทยาศาสตร์มากขึ้น นอกจากนี้การถ่ายทอดเทคโนโลยีและการวางระบบเครือข่าย เช่น เครือข่ายสมัชชา วิทยาศาสตร์ การตรวจความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ของระบบรัฐสภา เกณฑ์วัดงบประมาณที่นำไปใช้ทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น ก็ถือว่ามีความสำคัญในการพัฒนา และการวิจัยและการพัฒนา(R&D) ก็เป็น ดัชนีในการวัดอีกตัวหนึ่งในการพัฒนา โดยสาขาที่ประเทศไทยน่าจะทำวิจัยและพัฒนาได้ ก็คือ ซอฟต์แวร์ และ ไบ โอเทคโนโลยี

3. การส่งเสริมการจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge Management; KM) ให้มีประสิทธิภาพ

2. ปัญหาและทิศทางการอุดมศึกษายุคใหม่

2.1 ปรัชญาใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในรอบ 10 ปี ที่ผ่านมา หน่วยงานได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดด้าน ทรัพยากรบุคคล ให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้การศึกษาเป็นฐาน ซึ่งจำแนกได้ 10 ปรัชญา ดังนี้

1.การถือว่ามนุษย์เป็นปัจจัยการผลิต เป็นทุนทางสังคมที่ต้องมีการลงทุน มีค่าใช้จ่าย (Human Capital)

2. การเน้นพัฒนาโดยสร้างสมรรถนะวิชาชีพอย่างมีแผนยุทธศาสตร์(Competencies-based HRM Strategic

Plan)

3.การเน้นให้ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

4. การสร้างสังคมพันธุ์ใหม่ โดยที่ตัวองค์กรจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge- Based Society) เป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Organization) และการพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้เรียนรู้ (Knowledge Workers)

5. การเปลี่ยนการวัดการพัฒนาประเทศด้วยเงินอย่างเดียว มาเป็นการพัฒนาประเทศโดยการวัดจาก การพัฒนาคนจากดัชนี 3 ตัว ได้แก่ รายได้ การศึกษา และความยืนยาวของอายุคน

6. ต้องมองว่าคนเป็นทรัพยากรที่สามารถพัฒนาได้ ถือเป็นการลงทุนขององค์กร
7. ต้องใช้ทรัพยากรคนที่มีอยู่ในองค์กรแล้วอย่างเต็มที่
8. ต้องพัฒนาทรัพยากรคนที่มีอยู่อย่างเต็มที่
9. ต้องใช้หรือจ้างมืออาชีพมาร่วมพัฒนา
10. ต้องใช้ e-learning ให้สืบค้นหาข้อมูลเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

2.2 สถานะการศึกษาของไทย

ในช่วง ปี 2550-2551 พบว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวบ่งชี้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาคือ ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานทางด้านการศึกษา ที่เอื้อต่อการผลิตกำลังคนมากขึ้นแต่ไม่สามารถรองรับความต้องการของตลาดได้ และการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ที่ตกต่ำ ซึ่งเห็นได้จากคะแนนคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ที่ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยนานาชาติ ในปี 2550 คะแนนคณิตศาสตร์ไทย อยู่ในอันดับ 29 ส่วนคะแนนวิทยาศาสตร์ไทย อยู่ในอันดับ 21 จากจำนวน 59 ประเทศ และการขาดแคลนครูในสาขาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ทำให้การพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ตกต่ำลง นอกจากนี้มาตรฐานของครูก็ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ต่ำลง โดยเห็นได้จากการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่ผ่านมามีปัญหาเรื่องมาตรฐานครู ด้านความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่า สถานศึกษามีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 34.2 หรืออยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง เป็นต้น

2.3 ทิศทางการศึกษายุคใหม่

1. จะต้องผลิตแรงงานใหม่ให้มีทักษะการทำงานได้ทันที และทำงานได้หลายรูปแบบ ครอบคลุมการ เพื่อสนองความต้องการของตลาด และสามารถปรับตัว รับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ได้
2. เน้นบทบาทการศึกษายุคใหม่ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ที่มีทั้งทักษะเฉพาะด้าน ทักษะพื้นฐานเชิงกว้าง ทักษะการทำงานด้วยตนเอง และทักษะการทำงานเป็นทีม รวมทั้งการมีเจตคติที่มีมุมมองใหม่จากเวทีความรู้ ไปสู่เวทีความคิด เวิร์ด และเวทีชีวิต ตามลำดับ

3. เพิ่มประสิทธิภาพในการสนับสนุนงานบริหารอุดมศึกษา : ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

3.1 ทักษะหลักของข้าราชการในการบริหารงาน จำแนกได้ 3 ระดับ คือ

1. ระดับมือใหม่/ปฏิบัติการ ทักษะที่ควรมี คือ
 - การมีต้นแบบที่ดี ในการถอดรหัส จัดจำ เรียนรู้ในการทำงาน เพื่อพัฒนาตนเอง
 - สร้างผลงาน แสดงฝีมือให้เห็นเพื่อการก้าวหน้าของตำแหน่ง
 - เสริมศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อที่จะมีศักยภาพที่หลากหลาย
2. ระดับหัวหน้าฝ่าย/ผู้อำนวยการสำนัก ทักษะที่ควรมี คือ
 - รู้จักสร้างเครือข่ายในการทำงาน (Net Working)
 - ทำงานบนพื้นฐานของคุณธรรมและกฎหมาย

- ฝึกการจัดการความรู้ และความคิด (Knowledge Management; KM)
- เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยี
- ฝึกการเขียนรายงานให้ดี

3. ระดับผู้บริหารระดับสูง ทักษะที่ควรมี คือ

- จะต้องรู้หน้าที่และเล่นบทผู้กำกับการแสดง
- สร้างวิสัยทัศน์และใช้กลยุทธ์ที่เข้มแข็ง
- ต้องบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ
- ต้องมีการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของตนเอง

3.2 เป้าหมายงานบริหารอุดมศึกษาในบริบทของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

1. จัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม
2. สนับสนุนการทำวิจัยและการพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมจากฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
3. ส่งเสริมการบริการวิชาการ เช่น ห้องสมุด การฝึกอบรม สัมมนา นิทรรศการ

3.3 เกณฑ์มาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาสำหรับสถาบันการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกได้ 6 เกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

1. มาตรฐานด้านการบริหารจัดการภายในสถาบันการศึกษา เช่น การมีแผนพัฒนาด้าน ICT การสนับสนุนงบประมาณด้าน ICT เพื่อการเรียนการสอน, การส่งเสริมให้มีการประสานเครือข่ายจากชุมชน องค์กรภาครัฐ และเอกชน รวมถึงการมีระบบกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น
2. มาตรฐานด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การมีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน, การมีซอฟต์แวร์ที่จำเป็นสำหรับใช้ในสถานศึกษาที่ไม่ละเมิดลิขสิทธิ์ เป็นต้น
3. มาตรฐานด้านการเรียนการสอน เช่น การมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่ใช้ ICT เป็นเครื่องมือ และจัดการเรียนรู้ตามแผน ๆ ที่กำหนด, การมีรูปแบบการเรียนรู้ด้วย ICT ที่หลากหลาย รวมถึงผู้สอนสามารถใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการออกแบบและ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น
4. มาตรฐานด้านกระบวนการเรียนรู้ เช่น ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการใช้ ICT เป็นเครื่องมือในรูปแบบที่หลากหลาย, ผู้เรียนมีทักษะการใช้ ICT อย่างสร้างสรรค์ และใช้เทคโนโลยีอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษาที่กำหนด เป็นต้น
5. มาตรฐานด้านทรัพยากรการเรียนรู้ เช่น การมีเว็บไซต์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน, การมีระบบ Learning Resource Management ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้, มีการจัดรวบรวมสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอนด้วย ICT อย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจจัดเป็นคลัง แหล่งเรียนรู้ศูนย์สื่อ ICT หรือห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) เป็นต้น
6. มาตรฐานด้านชุมชน เช่น การมีชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน ให้ความร่วมมือและสนับสนุนสถาบันการศึกษา, มีการให้บริการความรู้กับชุมชน โดยใช้ ICT เป็นเครื่องมือ, มีการประสานเครือข่ายชุมชนท้องถิ่น รวมถึงองค์กรภาครัฐและเอกชนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น

กิจกรรมฝึกปฏิบัติการสนับสนุนงานบริหารอุดมศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

- กิจกรรมที่ 1 ทดสอบคุณลักษณะของนักวิทยาศาสตร์
- กิจกรรมที่ 2 ค้นหาสูตร และกฎในการทำงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของท่านคืออะไร / ใคร / เหตุผลที่เลือก
- กิจกรรมที่ 3 มาสร้างข้อคิดดีๆ ที่เป็นข้อคิดเชิงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน
- กิจกรรมที่ 4 แบบทดสอบประสบการณ์วิชาชีพทั่วไปที่นักบริหารภาครัฐพึงมี
- กิจกรรมที่ 5 แบบประเมินทักษะการจัดการยุคใหม่
- กิจกรรมที่ 6 ปัจจัยที่จะทำให้มีนักศึกษาเข้าเรียนสายวิทยาศาสตร์มากขึ้นคืออะไร และอย่างไร
- กิจกรรมที่ 7 การสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย
- กิจกรรมที่ 8 ฝึกด้าน IT

แนวทางการประยุกต์ใช้

ระดับองค์กร

1. เพิ่มสัดส่วนการผลิตบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้มากกว่าด้านสังคมศาสตร์ ปลายบูรณาการหลักสูตรให้มีความหลากหลาย มีมาตรฐาน และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ
2. พัฒนาระบบการเรียนการสอน และความรู้ด้านเทคโนโลยีให้มีความทันสมัย
3. ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ ภาษาที่สามและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. มีแผนพัฒนาระบบ ICT และบุคลากรรับผิดชอบด้าน ICT โดยเฉพาะ
5. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และการวิจัยเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยี

ระดับกลุ่มงาน

1. พัฒนาระบบงานการปฏิบัติงานอยู่เสมอและนำ IT มาช่วยการปฏิบัติงาน
2. สร้างเครือข่ายและทีมงานระหว่างหน่วยงานในองค์กร และภายนอกองค์กร
3. สร้างคนทำงานและสร้างองค์การให้เป็น Knowledge Management Worker
4. การจัดระบบข้อมูลที่หลากหลายให้เป็นหมวดหมู่ และมีระบบการกำกับติดตามประเมินผล และรายงานผลด้าน ICT อย่างต่อเนื่อง

ระดับบุคคล

1. มีทักษะในการคิดเป็นเหตุเป็นผล เชิงวิทยาศาสตร์ คิดเป็นระบบ และการนำ IT มาใช้ปฏิบัติงาน
2. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้เสมอ
3. สามารถปรับเปลี่ยน และปรับปรุงกระบวนการ วิธีการ Process ในการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 4. เรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง และปรับเปลี่ยนให้เป็นคนทันสมัย ทันเหตุการณ์

ผู้บันทึก

1. นางอัญชลี ตานะโก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. นางสาวฉัฐรัตน์ คำวีระ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
3. นางเพียงเพ็ญ ภาคอุทัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

การบริหาร : จิตวิทยาในการบริหารทีมงาน

รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย อุตสาหจิต

วันพฤหัสบดีที่ 1 ตุลาคม 2552 เวลา 09.00 – 12.00 น.

วิทยากรเริ่มต้นให้ผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรม โดยจัดทำโลโก้สะท้อนลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากเส้นลวด 2 เส้น 2 สี จากนั้นให้แต่ละคนเก็บโลโก้เพื่อมาทำกิจกรรมกลุ่ม โดยรวมโลโก้ให้เป็นภาพสะท้อนของการทำงานเป็นทีมในช่วงท้ายของการบรรยาย

สรุปสาระสำคัญ

1. การส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กร

องค์กร (Organization) จะได้ประโยชน์อย่างแท้จริง (Effectiveness) จะต้องส่งเสริมและรักษาระดับความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กร และจะต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อมภายนอก โดยอาศัยทักษะต่างๆ เหล่านี้

1. Interpersonal Skills ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ส่วนบุคคล
2. Small-Group Skills ทักษะการทำงานเป็นทีมที่จะต้องเรียนรู้ร่วมกัน
3. Personal Attitudes ทักษะจิตระดับบุคคล มองโลกอย่างไร แบ่งเป็น 4 ด้าน

- I am OK	You are OK
- I am OK	You are not OK
- I am not OK	You are OK
- I am not OK	You are not OK
4. Technical Competencies ความสามารถในเชิงวิชาชีพหรือเทคนิค
5. Commitment ความผูกพัน
6. High Levels of Psychological Energy การทำงานแบบอิงกับงาน โดยเวลาผ่านไปไม่รู้ตัว

2. บุคลิกภาพ

การมองบุคลิกภาพของบุคคลแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ เปลือกนอก หรือการรับรู้ทางกาย รับรู้ได้ 15% เนื้อ หรือการรับรู้ทางตา รับรู้ได้ 20% และแก่น หรือการรับรู้ทางใจ รับรู้ได้ 65%

บุคลิกภาพ มาจาก 3 ส่วน ประกอบการ คือ

1. พันธุกรรม (Heredity) สูง ต่ำ ขาว อารมณ์ร้ายหรือเยือกเย็น
2. สิ่งแวดล้อม (Environment) พันธุกรรมไม่ดี อาจทำให้เป็นคนดีได้จากการเลี้ยงดูในสภาพแวดล้อมที่ดี
3. สถานการณ์ (Situation) บุคลิกที่แท้จริง เช่น คนที่เคยตกน้ำ โตขึ้นจะไม่กลัวลงน้ำ หรือการตัดสินใจที่ต้องอาศัยสถานการณ์ เช่น นักดนตรี 3 คน ในภาพยนตร์เรื่องไททานิก ที่จะต้องเล่นดนตรีร่วมกันจนวาระสุดท้าย

3. Competency

สมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ทักษะความรู้ ทักษะคิด ความเชื่อ ค่านิยม ภาพลักษณ์ตนเอง บุคลิกภาพ และแรงจูงใจ ในอดีต ให้ความสำคัญกับทักษะความรู้ ส่วนที่เหลือจะต้องได้รับการพัฒนามากๆ

4. Johari Window

1. Open คนอื่นรู้ เรารู้
2. Blind เราไม่รู้ คนอื่นไม่รู้
3. Hidden เรารู้ คนอื่นไม่รู้
4. Unknown เราไม่รู้ คนอื่นไม่รู้

Self Disclosure ภาพสะท้อนตนเอง ต้องเปิด OPEN ให้มากที่สุด

แบบวัดบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ 4 ประเภทของบุคคล

แบบที่ 1 ให้ความสำคัญกับคน ชอบควบคุม ติดตามงาน เปรียบเสมือน กระรอก ไม่กลัว การเปลี่ยนแปลง กล้าแสดงออก ปรับตัวได้ตลอดเวลา คิดไว ทำไว

แบบที่ 2 ให้ความสำคัญกับคน ยอมรับ/ง่าย ๆ อะไรก็ได้ เปรียบเสมือน ปลาโลมา สนุกสนาน เข้าอก เข้าใจ คนอื่น ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ลึกซึ้ง ให้ความร่วมมือ ไม่ชอบความขัดแย้ง

แบบที่ 3 ให้ความสำคัญกับงาน ควบคุม ติดตาม เปรียบเสมือน หมี มีความทะเยอทะยาน เน้น เป้าหมาย เน้นลงมือปฏิบัติ การควบคุม

แบบที่ 4 ให้ความสำคัญกับงาน ยอมรับ/ง่าย ๆ อะไรก็ได้ เปรียบเสมือน นกฮูก รักอิสระ ชอบตัดสินใจด้วยตนเอง ทำคนเดียวหรือกลุ่มเล็กๆดี มีความใฝ่รู้ ที่เที่ยงตรง แม่นยำ

5. ข้อดีของทีม

1. ข้อมูลและความรู้มากขึ้น
2. ความคิดเห็นและมุมมองหลากหลาย
3. การยอมรับผลการตัดสินใจสูงขึ้น

6. ข้อเสียของทีม

1. Groupthink กลุ่มทิ่ง
2. Hidden agenda วาระซ่อนเร้น มีอยู่ในใจ กลุ่มเป็นตัวรอง
3. Free rides โดยสารฟรี ถึงที่หมายสบายผัดกัน

7. พัฒนาการของทีม มี 5 ระยะ คือ

1. Forming กำหนดสมาชิก
2. Storming ปรับตัว
3. Norming รวมตัว
4. Performing สร้างผลงาน
5. Adjourning แยกย้าย เฉพาะกิจ

8. ลักษณะทีมที่ดี

1. วัตถุประสงค์ชัดเจน เป็นที่เข้าใจร่วมกัน

2. สื่อสารตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์
3. ตัดสินใจโดยใช้มติกกลุ่ม
4. ใช้ความคิดสร้างสรรค์
5. มีเข็มมุ่ง ทิศทางชัดเจน

9. บทบาทในทีมของแต่ละคน

1. ผู้แนะนำ (Adviser)
2. ผู้เชื่อมโยง (Linker)
3. ผู้เสนอความคิด (Creator)
4. ผู้สนับสนุน (Promoter)
5. ผู้ประเมิน (Assessor)
6. ผู้วางแผนจัดการ (Organizer)
7. ผู้ปฏิบัติและติดตาม (Producer)
8. ผู้ควบคุม (Controller)
9. ผู้ป้องกัน (Maintainer)

10. ผู้บริหารกับการสื่อสาร

ใช้เวลา 75- 80% ของเวลาทำงาน การสื่อสารในงาน งานประจำในหน้าที่ (work-related) ความคิดสร้างสรรค์
ในงาน (Innovation-related) ความสัมพันธ์กับบุคคล (maintenance-related)

11. มิติสำคัญของความไว้วางใจ

1. ความซื่อสัตย์ (Integrity)
2. ความสามารถ (Competence)
3. ความสม่ำเสมอ (Consistency)
4. ความภักดี (Loyalty)
5. ความเปิดเผย ตรงไปตรงมา (Openness)

12. ธรรมะกับผู้นำ

● การวิเคราะห์ปัญหาและวิจารณ์ญาณ

อริยสัจ 4

ทุกข์	คือการทำ ความเข้าใจปัญหาหรือสภาวะที่เป็นทุกข์อย่างตรงไปตรงมา
สมุทัย	กำจัดสาเหตุที่ทำให้เกิดทุกข์
นิโรธ	การเข้าถึงภาวะดับทุกข์
มรรค	การฝึกปฏิบัติตามทางเพื่อให้ถึงความดับทุกข์

● การบริหารจัดการคนเพื่อผลงาน

พรหมวิหาร 4

เมตตา	ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข
กรุณา	ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
มูทิตา	ความยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี

อุเบกขา	การรู้จักวางเฉย
<u>สี่ปรีศธรรม 7</u>	
ซมมัญญา	การรู้จักเหตุ
อิตถัญญา	การรู้จักผล
อิตถัญญา	การรู้จักตน
มัตถัญญา	การรู้จักประมาณ
กาลัญญา	การรู้จักกาล
ปริสัจญญา	การรู้จักชุมชน
ปุคคลัญญา	การรู้จักบุคคล

● การสอนงานและเป็นแบบอย่างที่ดี

อิทธิบาท 4

นันทะ	ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
วิริยะ	ความพากเพียรในสิ่งนั้น
จิตตะ	ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น
วิมังสา	ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น

● คุณลักษณะภายในตนเอง

กัลยาณมิตรธรรม 7

ปิโย	ความน่ารัก เป็นที่สบายใจ และสนิทสนม
ครุ	น่าเคารพ ประพฤติตนตามควรฐานะ
ภาวนิโย	น่ายกย่อง มีความรู้ และภูมิปัญญาแท้จริง
วัตตา	รู้จักพูดให้ได้ผล
วจนขโม	อดทนต่อถ้อยคำ
คัมภีรญจะกะถังกัตตา	สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้
โนจัญฐานานิโยชะเย	ไม่แนะนำเรื่องเหลวไหลหรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย

สังกหวัตถุ 4

ทาน	คือการให้ เสียสละ
ปิยวาจา	การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน
อิตจริยา	การสงเคราะห์หรือประพฤตินในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น
สมัตตา	มีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย

ผู้บันทึก

1. นายมนัส สุดเจริญ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2. นางสุนิตย์ เทพไพฑูรย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
3. นายสมพร มีแสงแก้ว มหาวิทยาลัยแม่โจ้
4. นายคงศักดิ์ นาคทิม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

การบริหาร : การบริหารความขัดแย้ง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร
วันพฤหัสบดีที่ 1 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00 -16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

ศึกษาแนวคิดและกระบวนการการบริหารความขัดแย้งจากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ฝึกการทำ Dialogue การสนทนาในเชิงบวก สร้างสรรค์ และการไม่ใช้อารมณ์ รวมทั้งการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งในองค์กร

ประโยชน์ที่ได้รับ

- ตระหนักตัวเองมากขึ้น
- เข้าใจคนอื่นมากขึ้น
- พูดและฟังได้มีประสิทธิภาพ
- แก้ปัญหาความขัดแย้งในตัวเองและคนอื่นได้เร็วขึ้น
- ลดความตึงเครียดในความสัมพันธ์
- เพิ่มทักษะในการต่อรอง
- ทักษะในการรับมือกับการสนทนาที่ยากๆ
- ค้นหาตัวเองว่ามีอิทธิพลต่อคนอื่นอย่างไร
- เปลี่ยนการต่อต้านให้กลายเป็นพวกเดียวกัน
- เพิ่มอำนาจและการมีอิทธิพลส่วนบุคคล
- สร้างความมั่นใจตนเองสามารถสื่อสารคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารในชีวิตประจำวัน

การสื่อสารมีหลายรูปแบบในปัจจุบันและทุกคนต้องมีการติดต่อสื่อสารจึงมีโอกาที่จะเกิดความขัดแย้ง หากการสื่อสารนั้นผิดพลาดหรือเกิดความต้องการที่ไม่ตรงกัน

การแสดงออกของพฤติกรรมเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับ Mindsets (ใจสั่ง) และ Perspectives (มุมมอง)

รูปแบบการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. Communication Style I

- Small Talk การสนทนาในกลุ่มย่อย
- Shop Talk
- Conventional Listening

2. Communication Style II

- Control Talk ใช้อำนาจสั่ง

- Fight Talk ก้าวร้าว ทำให้ทะเลาะกันง่าย
- Spite Talk ขอบบั่น เจตนาร้าย
- Reactive Listening ฟังแล้ว ตีตนไปก่อนไข้

3. Communication Style III

- Search Talk สนทนาปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ไข
- Explorative Listening ชอบใช้คำถาม

4. Communication Style IV

- Straight Talk ใจใหญ่ คุยที่ปัญหา ส่วนใหญ่ผู้ชายเป็นมากกว่า
- Attentive Listening ใส่ใจ ตั้งใจฟัง พูดไปเรื่อยๆ

Conversation Styles

- การต่อสู้กับสารที่ส่งออกไป
- คุยกันแบบใช้ความรู้สึก แบบไม่มีข้อมูล
- การสนทนาแบบใช้ความรู้สึกจะทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น
- ฝึกปฏิบัติการสนทนาแบบใช้ความรู้สึกและไม่ใช้ความรู้สึก โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนได้ฝึกการสนทนา แบบไม่ใช้ความรู้สึก และใช้ความรู้สึก

นอกจากนี้วิทยากรได้นำหลักแนวคิดและหลักวิชาการมาอธิบาย การสื่อสารที่เปรียบเทียบกับกับบุคลิกของสัตว์ประเภทต่างๆ เช่น

- Cooperative Problem Solving (ปลาโลมา) เป็นการสื่อสารช่วยแก้ปัญหา
- Competing (สิงโต) แบบการแข่งขัน
- Compromising (ม้าลาย) ประนีประนอม
- Avoiding (เต่า) หลบหลีก
- Accommodating (จิ้งจก) พลิกแพลงให้เข้ากัน

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้นำไปประยุกต์ใช้แก้ไข ป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์กรต่อไป

ผู้บันทึก

1. นางสุนิตย์ เทพไพฑูรย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
2. นายมนัส สุดเจริญ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
3. นายสมพร มีแสงแก้ว มหาวิทยาลัยแม่โจ้ วิทยาเขตชุมพร
4. นายคงศักดิ์ นาคทิม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

การบริหาร : KJ Method

รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย อุตสาหจิต และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร

วันศุกร์ที่ 2 ตุลาคม 2552 เวลา 9.00 – 16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

KJ Method เป็นเทคนิคหนึ่งในการระดมสมองที่พัฒนาโดยนักวิชาการชาวญี่ปุ่นชื่อ Kawakita Jiro แห่งมหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ในการรวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์กร ที่ต้องการเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างกว้างขวาง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่สนใจ โดยใช้การบันทึกข้อความที่สมาชิกมีข้อคิดเห็นลงในกระดาษบันทึกเล็กๆ ที่สะดวกในการนำมาใช้ในการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบโครงสร้างที่เข้าใจง่าย สะดวกในการสื่อสาร โดยสมาชิกในกลุ่ม/องค์กรมีส่วนร่วมในการจัดทำข้อมูลและแสดงข้อคิดเห็นอย่างอิสระ การรวบรวมข้อมูลไม่มีการกำหนดประเด็นหัวข้อย่อยต่างๆ ก่อนล่วงหน้า เพื่อป้องกันการชี้นำให้สมาชิกคิดไปในทางใดทางหนึ่ง

เทคนิค KJ Method นอกจากการใช้ในเรื่องของการรวบรวมข้อคิดเห็นจากสมาชิกในองค์กรระดับต่างๆ แล้ว ยังเหมาะที่จะใช้เพื่อการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เพื่อจัดทำเป็นบันทึกองค์ความรู้ (Explicit Knowledge) ในลักษณะ/รูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมได้อีกด้วย

วัสดุ-อุปกรณ์ การทำ KJ Method อาจใช้จะใช้วัสดุ-อุปกรณ์เพื่อช่วยให้การดำเนินการสะดวก รวดเร็ว ได้แก่ กระดาษชาร์ต, กระดาษเลเบล (Sticker Label) ขนาด 1 x 3 นิ้ว (หรือตามความเหมาะสม), กรรไกร, เทปใส, ปากกามจิก หรือเครื่องเขียนอื่นๆ ที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์ในการทำงาน

ขั้นตอนการทำ KJ Method ประกอบด้วย 14 ขั้นตอน ได้แก่

1. Introduction KJ Method เป็นการแนะนำเทคนิควิธีการในการทำงานด้วย KJ Method เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจพอสังเขปที่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปสู่ผลสำเร็จของการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกในองค์กร สำหรับประเด็นหลักๆ ที่องค์กรสนใจ อาจมีผู้นำเสนอเนื้อหาพอสังเขปในแต่ละประเด็นให้แก่สมาชิกก่อนดำเนินการก็จะช่วยให้การระดมสมองดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย (ขั้นตอนนี้ควรใช้เวลาประมาณ 15-20 นาที)

2. Organize Small Group เป็นการจัดกลุ่มสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ให้มีขนาดที่เหมาะสมที่จะนำไปสู่การรวบรวมข้อคิดเห็นตามหัวข้อที่สนใจ (ขั้นตอนนี้ควรใช้เวลาประมาณ 5 นาที)

3. Explain the Theme เป็นการอธิบายหรือชี้แจงข้อเท็จจริงบางอย่างเกี่ยวกับประเด็นที่จะระดมสมอง เพื่อช่วยให้สมาชิกในกลุ่มย่อยมีความรู้ ความเข้าใจประเด็นมากขึ้น (ขั้นตอนนี้ควรใช้เวลาประมาณ 5-10 นาที)

4. Warm-Up Discussion เป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มย่อยโดยอิสระอย่างเท่าเทียมกัน ในการนำเสนอข้อคิดเห็นของแต่ละคนนั้น สมาชิกจะต้องรับฟังและไม่แสดงข้อคิดเห็นเห็นในเชิงโต้แย้งหรือขัดแย้ง หรือการวิพากษ์วิจารณ์ ที่จะนำมาซึ่งการยับยั้งไม่ให้สมาชิกกล้าแสดงออก รวมถึงการไม่แสดงออกถึงการเห็นด้วยกับข้อคิดเห็นหนึ่งข้อคิดเห็นใด (ขั้นตอนนี้ควรใช้เวลาประมาณ 10-20 นาที)

5. Write Down labels เป็นการลงมือจดบันทึกข้อคิดเห็นที่สมาชิกแต่ละคนเห็นว่ามีความสำคัญต่อประเด็นที่กำลังสนใจลงในกระดาษสติ๊กเกอร์ให้ครบจำนวนที่ได้รับ โดยข้อคิดเห็นนั้นๆ ต้องไม่ใช่การรวมเอาหลายๆ ข้อคิดเห็นมาอยู่ด้วยกัน (สำหรับกิจกรรมระดมสมองที่ผู้เข้าร่วมอบรมในครั้งนี้ แต่ละกลุ่มมีสมาชิกกลุ่มๆ ละ 4-5 คน แต่ละคนจะได้รับกระดาษสติ๊กเกอร์คนละ 8 แผ่น) (ขั้นตอนนี้ควรใช้เวลาประมาณ 10-15 นาที)

6. Gather and Deal Labels เป็นการรวมบันทึกจากสมาชิกทุกคนในกลุ่ม หลังจากที่สมาชิกทุกคนบันทึกข้อคิดเห็นของตนเองเสร็จเรียบร้อยแล้วให้นำข้อคิดเห็นเหล่านั้นวางรวมกันแล้วคลุก/สับให้เข้ากัน จากนั้นจึงแจกจ่ายให้กับสมาชิกทุกคนในกลุ่มคนละเท่าๆ กัน แล้วนำบันทึกที่ตนเองได้รับมาอ่านให้สมาชิกในกลุ่มฟังครั้งละแผ่นแล้ว หมุนเวียนให้สมาชิกรายต่อไปอ่านบันทึกที่มีอยู่ในมือให้สมาชิกฟัง ทำเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะครบทุกใบ

7. Group Labels เป็นการนำบันทึกข้อคิดเห็นทั้งหมดนั้นมาจัดกลุ่มให้เป็นหมวดหมู่ตามเนื้อหาที่เป็นข้อคิดเห็นร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มเห็นสมควร โดยมีเงื่อนไขดังนี้

- 7.1 ความเห็นที่คล้ายกัน/เป็นไปในทำนองเดียวกันเป็นกลุ่มเดียวกัน
- 7.2 แต่ละกลุ่มความคิดเห็นจะมีเนื้อหาที่ต่างกัน
- 7.3 ข้อความใดๆ ที่ไม่สามารถจัดเข้ากลุ่มตามหมวดหมู่ได้ให้จัดไว้ต่างหาก

8. Make Door Plates เป็นการกำหนดหัวข้อเรื่อง / ตั้งชื่อหัวข้อ ของกลุ่มข้อมูลที่ป็นข้อคิดเห็นที่สมาชิกได้จัดให้เป็นหมวดหมู่ตามกลุ่ม ซึ่งอาจประกอบด้วยหัวข้อใหญ่ และ/หรือ หัวข้อย่อยก็ได้

9. Repeat เป็นการทบทวนข้อคิดเห็นของกลุ่มทั้งหมดจากขั้นตอน Gather and Deal Labels, Groups Labels และ Make Door Plate ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในกลุ่มสามารถมองภาพรวมได้ง่ายขึ้นและทบทวนหมวดหมู่ของข้อคิดเห็นต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

10. Layout เป็นการกำหนดแผนผัง/ โครงสร้างของกลุ่มความคิดเห็นที่กลุ่มเห็นว่าเหมาะสม แล้ว ขั้นตอนนี้กลุ่มอาจจินตนาการแผนผัง/โครงสร้างของกลุ่มข้อคิดเห็นต่างๆ ให้เป็นภาพตามจินตนาการของกลุ่มที่จะช่วยอธิบายข้อคิดเห็นเหล่านั้นให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเป็นการกระตุ้นการทำงานของสมองซีกขวาให้มีความสมดุลกับซีกซ้ายอีกด้วย

11. Illustration เป็นการสร้างความเชื่อมโยงและระบุนความสัมพันธ์ของกลุ่มข้อคิดเห็นกลุ่มต่าง ๆ ในลักษณะต่างๆ กัน ประกอบด้วย 1) ความสัมพันธ์ที่เป็นเป็นผลต่อกัน 2) ความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลร่วมกัน 3) ความสัมพันธ์ที่เท่ากัน 4) ความสัมพันธ์ที่ขัดแย้งกัน/ตรงกันข้ามกัน 5) ไม่ทราบความสัมพันธ์ที่แน่ชัด (ระบุเหตุผลยังไม่ได้) โดยใช้เส้นลักษณะต่างๆ แสดงความหมาย

12. Presentation เป็นการนำเสนอข้อมูลที่ได้อจากการรวบรวมทั้งหมดพร้อมอธิบายในเชิงเหตุผลและความสัมพันธ์ที่ปรากฏในแผนผัง/โครงสร้างกลุ่มข้อคิดเห็นต่างๆ เสร็จแล้วนำผลงานทั้งหมดนำเสนออีกครั้งในลักษณะของนิทรรศการ เพื่อให้สมาชิกทั้งหมดได้เสนอแนะข้อคิดเห็นเพิ่มเติม หรือข้อซักถามด้วยการใช้กระดาษบันทึกติดบนแผ่นนิทรรศการ(แยกสื่ระหว่างข้อคิดเห็นและคำถามเพิ่มเติม)

13. Q & A เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอ ซึ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ และการตั้งคำถาม และตอบข้อซักถามต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการระดมสมอง

14. Write Report เป็นการนำผลงานทั้งหมดมาบันทึกและจัดทำรายงานเพื่อสรุปประเด็นปัญหา

และหาแนวทางแก้ไขและดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ตามลำดับความสำคัญของปัญหา อุปสรรค และโอกาสในเข้าถึงเป้าหมายต่อไป

แนวทางการประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง

1. **การประยุกต์ใช้งานในระดับองค์กร:** ใช้เทคนิค KJ Method ในการรวบรวมข้อคิดเห็นจากกลุ่มงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในองค์กร เพื่อรวบรวมปัญหาและแนวทางแก้ไขของสมาชิกที่มาจากหลายกลุ่มงาน อันจะช่วยให้องค์กรเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์กันของภาระหน้าที่ในลักษณะต่าง ๆ ของแต่ละกลุ่มงานที่จะมีผลต่อผลผลิตและผลลัพธ์โดยรวมขององค์กร และสมาชิกทุกคนจะได้ตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและ/หรือเป็นอุปสรรคต่อการสร้างผลผลิตรวมขององค์กร

2. **การประยุกต์ใช้งานในระดับกลุ่มงาน:** ใช้เทคนิค KJ Method ในการรวบรวมข้อคิดเห็นของบุคลากรในกลุ่มงานที่รับผิดชอบที่มีกระบวนการที่อาจสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงกันหรือเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน เพื่อรวบรวมปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา นำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้กลุ่มงานสร้างผลผลิตที่ดี มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลให้กับกลุ่มงานและองค์กรในที่สุด

3. **การประยุกต์ใช้งานในระดับบุคคล:** ใช้เทคนิค KJ Method เพื่อระบุนิยามความคิด และรวบรวมความรู้ ข้อคิดเห็นของตนเองเพื่อการประมวลความรู้ ความคิดรวบยอด ประสพการณ์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ให้เป็นระบบที่เข้าใจง่าย ต่อการสื่อสารและถ่ายทอดแก่ผู้อื่นอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กิจกรรมกลุ่ม

ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่มเป็น 8 กลุ่ม กลุ่มละ 5-6 คน แต่ละกลุ่มมีโจทย์ระดมสมอง 8 ประเด็นบริบทหลักกับสถาบันอุดมศึกษา สมาชิกในกลุ่มได้ร่วมกันระบุนิยามความคิดในระดับบุคคล กำหนดให้อย่างน้อยคนละ 8 ความคิด เพื่อนำมาสังเคราะห์ จัดกลุ่มและใช้เส้นสัญลักษณ์แสดงความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงความเป็นเหตุเป็นผลกันแล้ว แต่ละกลุ่มมีผลงานดังนี้

1. **กลุ่มบริบทด้านเศรษฐกิจ** ประกอบด้วย 35 ความคิด/คำถาม เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็นประเด็นรองได้ 3 ประเด็นคือ

- 1.1 บริหารจัดการ ได้แก่ เครือข่าย และการบริหารจัดการ
- 1.2 ทุน/งบประมาณ
- 1.3 คุณภาพ ได้แก่ หลักสูตร และคุณภาพ

2. **กลุ่มบริบทด้านสังคม** ประกอบด้วย 40 ความคิด/คำถาม เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็นประเด็นรองได้ 5 ประเด็น คือ

- 2.1 การเรียนการสอน ได้แก่ หลักสูตร และจรรยาบรรณ
- 2.2 อุปสรรคต่อการศึกษานักศึกษา ได้แก่ อุปสรรคภายนอก และภายใน
- 2.3 ความคาดหวัง
- 2.4 การจัดการ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมรอบมหาวิทยาลัย งาน และคน
- 2.5 การเมืองในมหาวิทยาลัย ได้แก่ ประเด็นภายในและภายนอก

3. **กลุ่มบริบทด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี** ประกอบด้วย 34 ความคิด/คำถาม เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็นประเด็นรองได้ 3 ประเด็นรองคือ

- 3.1 กระบวนการ ตั้งแต่ หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน ผู้เรียน บุคลากร สภาพแวดล้อมพื้นฐาน
- 3.2 นโยบาย ได้แก่ นโยบายภาครัฐ และนโยบายมหาวิทยาลัย
- 3.3 ผลลัพธ์ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์

4. **กลุ่มบริบทด้านการเมืองและด้านการศึกษา** ประกอบด้วย 37 ความคิด เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็นประเด็นรองได้ 3 ประเด็นรองคือ

- 4.1 คุณสมบัติของบุคลากรการเมือง ได้แก่ ผู้บริหารและ นักการเมือง
- 4.2 การเมืองภาคประชาชน
- 4.3 งบประมาณและผลประโยชน์ ได้แก่ งบประมาณ และผลประโยชน์ทับซ้อน

5. **กลุ่มบริบทด้านการต่างประเทศ** ประกอบด้วย 28 ความคิด เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็นประเด็นรองได้ 3 ประเด็นรองคือ

- 5.1 นโยบาย ได้แก่ นโยบายภาครัฐ (สกอ.) และนโยบายของหน่วยงานอื่น
- 5.2 หลักสูตร ได้แก่ ตัวหลักสูตร และมาตรฐานหลักสูตร
- 5.3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ

6. **กลุ่มบริบทด้านกฎหมาย** ประกอบด้วย 28 ความคิด เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็นประเด็นรองได้ 4 ประเด็นรองคือ

- 6.1 การออกกฎหมาย
- 6.2 การให้ความรู้
- 6.3 การใช้กฎหมาย มีทั้งทางบวกและทางลบ
- 6.4 ผลกระทบจากกฎหมาย ที่มีต่อบุคคลและองค์การ

7. **กลุ่มปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง** ประกอบด้วย 25 ความคิด เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็นประเด็นรองได้ 3 ประเด็นรองคือ

- 7.1 แนวคิด/หลักการของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ หลักการ วิธีการ และผลลัพธ์
- 7.2 เงื่อนไขไปสู่ความสำเร็จ
- 7.3 ปัญหาและแนวทางแก้ไข

8. **กลุ่มบริบทด้านจริยธรรม** ประกอบด้วย 31 ความคิด/คำถาม เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็นประเด็นรองได้ 3 ประเด็นรองคือ

- 8.1 กระบวนการสร้างจิต ได้แก่ ครอบครัว สถานศึกษา และศาสนา
- 8.2 จริยธรรมนำชัย ได้แก่ การใช้จิต
- 8.3 สังคม

ทั้งนี้แต่ละกลุ่มได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนและสะท้อนความคิดเห็น ข้อสังเกต คำถามและข้อเสนอแนะให้แต่ละกลุ่มด้วย

ผู้บันทึก

1. นายเจดีย์ว นุญมัน มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
2. นางวรรณุช สุนทรวิณิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การบริหาร : การจัดการเชิงกลยุทธ์
รองศาสตราจารย์ปกรณ์ ปรียากร
วันจันทร์ที่ 5 ตุลาคม 2552 เวลา 09.00-12.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

ประเด็นนำเสนอ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ความสำคัญของการคิดเชิงกลยุทธ์
2. เครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์
3. การนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานที่ดี

1. ความสำคัญของการคิดเชิงกลยุทธ์

การที่จะดำเนินงานให้สำเร็จได้นั้นไม่อาจเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย ไม่มีความบังเอิญ และไม่มีโชคช่วยเสมอไป องค์กรที่ดีจะต้องเผชิญกับการแข่งขันที่เข้มข้นมากขึ้นเสมอ และชัยชนะเหล่านั้นก็มาจากการวางกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติอย่างรอบคอบและระมัดระวัง ซึ่งนักบริหารจะต้องมีภาระหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนหรือการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Planning)
2. การจัดองค์การหรือการจัดระบบงาน (Organizing)
3. การใช้ภาวะผู้นำ (Leading)
4. การควบคุมและการประเมินผล (Controlling and Evaluating)

● เงื่อนไขการกำหนดกลยุทธ์จาก 5 Cs คือ

1. Context การคำนึงถึงบริบทที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งเทคโนโลยี
2. Changes การวางตำแหน่งหรือสถานะขององค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์
3. Customers การแสวงหาช่องทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยพิจารณาว่าใครเป็นลูกค้าของเรา ทั้งลูกค้าที่อยู่ภายใน (Internal customers) และลูกค้าภายนอก (External Customers) และสิ่งที่ลูกค้าต้องการ คือ ดีกว่า ถูกกว่า เร็วกว่า
4. Competition การกำหนดกลยุทธ์ หรือกลยุทธ์ของกิจการที่จะรักษาความได้เปรียบของการแข่งขัน
5. Competences การแสวงหาช่องทางในการพัฒนาสมรรถนะ ของกิจการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง(Changes) ของบริบท (Context) ความต้องการของผู้รับบริการ (Customers) และการแข่งขัน (Competition)

● องค์กรจะต้องพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สอดคล้องกับสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. กระแสโลกาภิวัตน์ทางการศึกษาที่ต้องการช่วงชิง (Globalization Stream)

2. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ต้องสามารถสร้างความแตกต่าง (Product Diversification and Differentiation)
 3. การดำเนินงานที่ต้องใช้อิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้น (E-Commerce)
 4. การสร้างองค์ความรู้โดยต้องมีการปรับฐานความรู้ (Knowledge Organization)
 5. วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture)
- ความพร้อมขององค์การในการปรับตัว (Adaptation) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้รับบริการ
 - การเพิ่มขีดสมรรถนะ (Competences) ของคนและองค์การในการแข่งขันและการสร้างพันธมิตร
 - การสร้างความสัมพันธ์ (Coordination & Connection) ที่ีระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก
 - การกำหนดเจตนาธรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) ในระยะยาวที่ชัดเจนและสอดคล้องต้องกัน
- ดังนั้น การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการดำเนินงานขององค์การในระยะยาวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือบริบทด้านต่าง ๆ อย่างแท้จริง
2. เครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การ โดย
 1. การวิเคราะห์ SWOT Analysis และ
 2. การจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์โดยใช้ SWOT Matrix

ประเด็นคำถามในเชิงกลยุทธ์

 1. Who are we ? (เราคือใคร มีพันธกิจอะไร มีสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร)
 2. Where are we now? (เมื่อพิจารณาจากนโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ แล้วกิจการของเราอยู่ในสถานะที่มีโอกาสและอุปสรรคอย่างไร)
 3. Who are our customers and suppliers? (ผู้รับบริการและผู้จัดหาคือใคร เรามีโอกาสและอุปสรรคในการติดต่อสัมพันธ์กับเขาอย่างไร)
 4. Who are our competitors? (เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกิจการชั้นนำเรามีโอกาสและอุปสรรคในเชิงเปรียบเทียบอย่างไร)
 5. Where are we going? (วิสัยทัศน์ การกิจ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ควรจะมีจุดมุ่งเน้นอะไร)
 6. How do we get there? (ควรมีกลยุทธ์อะไร อย่างไร)
 7. How much do we have to pay? (ควรมีโครงการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอะไรบ้าง จะต้องใช้งบประมาณเท่าไร)
 8. How do we know if we are on track? (เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินงาน ควรมีตัวชี้วัดความสำเร็จอะไร อย่างไร)
 9. What is our blueprint for action? (จะกำหนดแผนดำเนินงานอะไรบ้าง)

การวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้ SWOT Analysis

 - การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก เพื่อประเมินโอกาสและข้อจำกัด หรืออุปสรรคด้วยการพิจารณาจากสภาพแวดล้อมทั่วไป และพิจารณาสภาพการแข่งขัน โดยมีประเด็นพิจารณา ดังนี้
 1. นโยบาย/กฎเกณฑ์ขององค์การรัฐ

2. สภาพเศรษฐกิจโดยรวม
3. สังคมและวัฒนธรรม
4. เทคโนโลยี
5. การต่อรองของลูกค้า/ผู้รับบริการ
6. การต่อรองของ Suppliers
7. ความสามารถของคู่แข่งเดิม (ถ้ามี)
8. ศักยภาพของคู่แข่งใหม่ (ถ้ามี)
9. คุณลักษณะของบริการทดแทน

● การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของกิจการ โดยพิจารณาความพร้อมและความพอเพียงของทรัพยากร (ระบบคน ระบบทุนกับปัจจัยต่าง ๆ และระบบสารสนเทศ) ประเมินสมรรถนะของกิจการ จากการประเมินกิจการด้วย Balanced Scorecard โดยมีประเด็นพิจารณา ดังนี้

1. ระบบทรัพยากร ประกอบด้วย
 - 1) ระบบคน
 - 2) ระบบทุนและปัจจัยการดำเนินงาน
 - 3) ระบบสารสนเทศ
2. ผลประกอบการทางการเงิน ประกอบด้วย
 - 1) มูลค่าเพิ่มด้านเศรษฐกิจ
 - 2) การสร้างผลกำไร
 - 3) การเจริญเติบโต
3. การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบด้วย
 - 1) การส่งสินค้า/บริการทันเวลา
 - 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
 - 3) การบริการที่รวดเร็ว
4. กระบวนการจัดการภายใน ประกอบด้วย
 - 1) การพัฒนาการผลิตสินค้า (คุณภาพ/เวลา/ค่าใช้จ่าย)
 - 2) การจัดการด้านการตลาด (ความต้องการเดิม/ใหม่)
 - 3) การพัฒนาการบริการ (ก่อน/ระหว่าง/หลังส่งมอบ)
5. การพัฒนาองค์การโดยรวม ประกอบด้วย
 - 1) ภาวะผู้นำ (การแก้ปัญหา/การตัดสินใจ)
 - 2) การเรียนรู้ในองค์การ (การอบรม/การพัฒนา)
 - 3) การปรับตัว (การจัดการการเปลี่ยนแปลง)

แนวความคิดการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) ของ Kaplan & Norton ให้ความสำคัญต่อการวัดผลการดำเนินงานจากมุมมอง 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเงิน (Financial perspective) ดู ผลตอบแทนการลงทุน

2. ด้านลูกค้า (Customer perspective) ดู ความผูกพันของลูกค้า/เวลาการส่งมอบ
3. ด้านกระบวนการ (Internal process perspective) ดู คุณภาพของกระบวนการ/รอบระยะเวลา
4. ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and growth perspective) ดู การพัฒนาทักษะ

- ตัวอย่าง **Balanced Score card** และตัวชี้วัดการดำเนินงานองค์กร

(Key Performance Indicators or KPIs)

1. การเงิน จะต้องมียุทธศาสตร์เพิ่มทางเศรษฐกิจ มีการทำกำไร และมีการเจริญเติบโต
2. ลูกค้าจะต้องได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า ราคาถูกกว่า/ต้นทุนต่ำกว่า และมีบริการรวดเร็วกว่า
3. การปฏิบัติการ จะต้องมีการพัฒนาการผลิต มีการจัดการด้านตลาด มีการบริการลูกค้า
4. การพัฒนาองค์กร จะต้องใช้ภาวะผู้นำ มีการเรียนรู้ในองค์กร และมีสมรรถนะในการปรับตัว

- บรรทัดฐานในการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน เพื่อให้การประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อนมีความชัดเจน
ควรเปรียบเทียบคุณลักษณะและผลการดำเนินการขององค์กรกับ

1. บรรทัดฐานของกิจการ (Industry norms)
2. ประวัติการดำเนินกิจการ (Historical Performances)
3. กิจการชั้นนำ (Benchmarks)

ขั้นตอนการจัดทำ SWOT MATRIX นำผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

- ภายนอก : โอกาส/อุปสรรค 5-10 รายการ
- ภายใน : จุดแข็ง/จุดอ่อน 5-10 รายการ
- จากนั้นจำลองสถานการณ์ (Scenario planning) หรือ SWOT Matrix ดังต่อไปนี้

ภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	SO Strategies ยุทธศาสตร์เชิงรุก	WO Strategies ยุทธศาสตร์การพัฒนาภายใน
ข้อจำกัด (Threats)	ST Strategies ยุทธศาสตร์ความร่วมมือภายนอก	WT Strategies ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนภายใน

การจัดทำตาราง SWOT Matrix เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ

1. วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission)
2. เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals)
3. ประเด็นสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

วิสัยทัศน์ (Vision)	จุดมุ่งหมายปลายทางที่เราต้องการจะไปให้ถึง (end)
พันธกิจ (Mission Statement)	ขอบเขตของภารกิจที่เราจะต้องกระทำหรือดำเนินการมีอะไรบ้าง กลุ่มเป้าหมาย(ลูกค้า) คือใคร ประชญาหรือหลักการในการดำเนินงาน ของเราคืออะไร

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	จุดเน้นหรือเรื่องสำคัญ ๆ ของเราคืออะไร (agenda หรือ focusing area หรือ key result area)
จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Goal)	สิ่งที่เราต้องการจะบรรลุผลคืออะไร
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ค่าเป้าหมาย (Targets)	อะไรคือตัวบ่งชี้ที่จะช่วยแสดงให้เห็นว่าองค์กรของเราดำเนินการถึงระดับที่บรรลุผลแล้ว ระดับมากน้อยที่ต้องการจะบรรลุผล (milestone)
กลยุทธ์ (Strategies)	แนวทาง วิธีการ มาตรการ ที่จะนำไปสู่การบรรลุผลตามที่ต้องการ (ตามเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ (means))

3. การนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานที่ดี

3.1 ให้ความสำคัญของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด

3.2 กรอบแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการสร้างความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความสำคัญของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด

1. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสำคัญเช่นเดียวกับการกำหนดกลยุทธ์
2. ผู้บริหารจะต้องมีวิจารณญาณในการกำหนดแนวทาง เพื่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผลด้วย

แนวคิดของ Seven S Frameworks

1. **Strategy** : กลยุทธ์ด้านต่างๆที่กำหนดขึ้นด้วยความชัดเจนสอดคล้องสถานการณ์สามารถนำไปปฏิบัติได้
2. **Structure** : กำหนดแนวทางปฏิบัติงาน การแบ่งงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงาน
3. **Systems** : การกำหนดกระบวนการทำงานแต่ละด้าน และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างกลุ่มงาน
4. **Style** : การปรับเปลี่ยนแนวคิดและแนวทางในการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์
5. **Staff** : การพัฒนาพนักงานในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น รวมทั้งการสร้างพลังในการทำงานเป็นทีม
6. **Skills** : การเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะด้านที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
7. **Shared values** : การสร้างค่านิยมร่วมขององค์กรและพนักงาน โดยยึดเอาเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์เป็นธงชัย และ กระบวนการสรรสร้างค่านิยมร่วมกัน ด้วยแนวทางการรณรงค์ที่สำคัญ อันนำไปสู่การสร้างพลังความร่วมมือ

แนวทางการประยุกต์ใช้

1. ระดับองค์กร

- ควรมีการกำหนดนโยบายโดยสภามหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันตลอดเวลา
- ควรมีการวางแผนในการจัดทำยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย
- ผู้บริหารจะต้องมีวิจารณญาณ ในการกำหนดแนวทาง เพื่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล
- ควรมีการสรรหาและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- องค์กรควรมีการวางแผนหรือคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Planning)
 - เน้นการจัดองค์กรหรือการจัดระบบงาน (Organizing) ให้มีความคล่องตัว
 - ควรมีการพัฒนาการใช้ภาวะผู้นำ (Leading) ของผู้บริหารอย่างแท้จริง
 - มีการควบคุมและการประเมินผล (Controlling and Evaluating) แต่ละหน่วยงาน
2. ระดับกลุ่มงาน
- หน่วยงานจัดทำแผนและประเมินสภาพการดำเนินงานระดับหน่วยงาน
 - ให้นำกระบวนการ PDCA มาใช้ในการดำเนินงาน
 - จัดอบรมให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. ระดับบุคคล
- ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยมุ่งปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยบริหารจัดการกลยุทธ์ของหน่วยงาน
 - จัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน
 - นำแผนปฏิบัติสู่การปฏิบัติ และประเมินผล
 - ทบทวนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บันทึก

1. นายจักรชัย หิรัณยสวัสดิ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. นายปริญญา สมบูรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
3. นางฉัตรรัตน์ กำประสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
4. นางเจนจิรา วิศพันธ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

การบริหาร : การจัดองค์การและระบบงาน

ดร. บุรพา ชดเชย

วันจันทร์ที่ 5 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00 - 16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

หัวข้อการบรรยาย/สัมมนา

1. ชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
2. ต้องให้ความสนใจการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม อารมณ์และปรับองค์กรของตน
3. ให้ความสำคัญกับอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความคาดหวังที่มีต่อองค์กร
4. รู้วิธีกระตุ้นลูกน้องให้อุดช่องโหว่/จุดอ่อนที่ควรอุดและวางกลยุทธ์รับมือกับสภาพการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดและพันธมิตรที่ไว้ใจได้

1. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- 1.1 ให้สามารถศึกษาบริบทและยุทธศาสตร์หลัก
- 1.2 สามารถพัฒนาข้อเสนอแนะนโยบาย/ยุทธศาสตร์ต่อระดับบริหารองค์กร
- 1.3 สามารถกำหนด Blueprint for Change
- 1.4 สามารถนำความเปลี่ยนแปลงสู่ระดับปฏิบัติให้เกิด “งานได้ผลและคนพอใจ”
- 1.5 ทำหน้าที่เป็น Network หน่วยงานอื่น ๆ ได้ผล

2. ต้องให้ความสนใจการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม อารมณ์และปรับองค์กรของตน

การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ทั่วไป ในแต่ละปีโลกของเราต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ องค์กรต้องเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยต้องกำหนดให้มีฝ่ายติดตามและพยากรณ์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง ก็เพื่อเพิ่มความสามารถในการอยู่รอด การพึ่งพาตนเอง คงสภาพในการสร้างมูลค่าต่อสังคม และเพื่อขีดความสามารถทางการแข่งขัน

เครื่องมือทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบเดิม คือ

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.1 การทำ Stake Holder Analysis
 - 1.2 การทำ SWOT Analysis
 - 1.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. ลักษณะผู้นำยังใช้ไม่ครบองค์หากพบว่าสภาพความสอดคล้อง (Alignment) ในองค์กรไม่ดี กล่าวคือ トラบดที่คนในองค์กรยังไม่พร้อมก็จะไม่ได้รับความร่วมมือ ดังนั้น จึงควรมีการกระตุ้นให้มีการคิดร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบทำให้องค์กรต้องปรับตัว

1. เกิด Best Practice
2. มีคู่แข่งที่เข้มแข็งขึ้น
3. ผลลัพธ์ทางการเงินตก
4. เทคโนโลยีก้าวเร็วขึ้น
5. มีการร่วมมือระหว่างองค์กร
6. อัตราเร็วของโลกาภิวัตน์
7. ผู้รับบริการที่เอาใจยากขึ้น
8. กฎ กติกา มารยาท

การวัดผลกระทบการเปลี่ยนแปลง สามารถวัดได้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความพึงพอใจของลูกค้า : มีการให้บริการอย่างดีและอย่างมีอาชีพทั้งกับลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกด้วยความกระตือรือร้นและตรงเวลา
2. ความพึงพอใจของพนักงาน : สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วยภาวะผู้นำที่ดีมีความโปร่งใสดูตรวจสอบได้ มีการฝึกอบรมเพียงพอและมีบริการสนับสนุนเพียงพอ
3. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ : ทำผลงานให้ประจักษ์ทั้งด้วยปริมาณและคุณภาพในระดับที่ลูกค้าทุกคนจะพึงได้รับสูงสุด

หลักการจัดองค์การ

1. ศึกษาสภาพความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อองค์การ
2. วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกำหนดจุดแข็ง/จุดอ่อน(SWOT)
3. จัดทำ Blueprint for Change และกำหนดแผนนำความเปลี่ยนแปลงเพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ถือปฏิบัติมายาวนาน
4. ขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายตามแผน

หลักการจัดการองค์การ (Organizational Alignment)

1. ศึกษาความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการปรับองค์การ
2. ศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์การ
3. สืบหาความคาดหวังของ Stake Holder
4. วิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อน
5. จัดทำ Blueprint for Change สำหรับองค์การของเรา
6. ทำตัวเป็น Change Agent นำความเปลี่ยนแปลงลงสู่ระดับปฏิบัติ
7. ขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย
8. Self Assessment

การเปลี่ยนแปลงองค์การ สามารถทำได้หลายแบบแต่ที่เห็นจะมีอยู่ 3 แบบ คือ

1. เพิ่มผลิตภาพ
2. ตัดทรัพยากร
3. ปรับกระบวนการทัศน์

แบบที่ 1 และ 2 ต้องการลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ตั้งใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรคิดริเริ่มหาวิธีการต่าง ๆ ในการเพิ่มผลผลิตหรือในการลดทรัพยากรหากผู้บริหารเพิ่มวิธีการ Empowerment เข้าไปที่บุคลากรก็จะทำให้พวกเขาเดินทางได้ถูกเมื่อได้รับการชี้เป้า

แบบที่ 3 เป็นการที่คนในองค์กรทุกคนต้องรู้สึกเป็นเจ้าของและมีวิสัยทัศน์ร่วมในการที่พวกเขาจะคิดหากระบวนการที่ใหม่ที่จะสร้างผลงานให้สอดคล้องกับหน่วยงานแม่ได้ดี

หัวใจของการพัฒนาองค์กร คือ องค์กรมีผลงานและคนในองค์กรมีความพึงพอใจ โดยการที่จะทำให้เกิดสองอย่างนี้ได้ ต้องอาศัยความสอดคล้อง (Alignment) ของบุคลากร, วัฒนธรรม, ระบบ, กระบวนการ และโครงสร้างขององค์กรที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ดังนั้นสาเหตุสำคัญที่ทำให้้องค์กรทำงานไม่ได้ผลตามที่ต้องการและแข่งขันกับองค์กรอื่นไม่ได้เป็นเพราะองค์ประกอบภายในขององค์กร ขาดความสอดคล้องและสนับสนุนกัน(Misaligned)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ทิศทาง/เป้าหมายขององค์กร สามารถแบ่งเป็น 2S และ 2P ดังนี้

1. People (คน) : จะต้องมีความรู้ มีทักษะ มีทัศนคติและวัฒนธรรมความสอดคล้อง (Alignment)
2. Process (ขบวนการ) : จะต้องมีส่วนขั้นตอนในการทำงาน, กระบวนการในการตัดสินใจ, อำนาจดำเนินการ
3. Structure (โครงสร้าง): จะต้องมีการสร้างองค์กร เครื่องมือ และสภาพการทำงาน
4. Systems (ระบบ) : จะต้องมีการบริหารผลงาน และมีการจ่ายผลตอบแทน

ระดับความสอดคล้องและไม่สอดคล้อง

1. ไม่มีความสอดคล้องเลย หมายความว่า องค์กรมีทิศทางไปทางหนึ่ง ในขณะที่หน่วยงานย่อยในองค์กรนั้น ๆ ไม่เข้าใจในทิศทางขององค์กรและไม่ได้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
2. ขาดความสอดคล้องภายใน หมายความว่า หัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ ทราบและเข้าใจทิศทางขององค์กร แต่การสื่อสารภายในทีมไม่ดีหรือไม่ทั่วถึง ทำให้ลูกทีมไม่ทราบหรือเข้าใจทิศทางขององค์กร ไปคนละทิศคนละทาง
3. สอดคล้องกันดี หมายความว่า ทุกหน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจและทราบถึงทิศทางขององค์กร **วิธีการที่จะทำให้ทราบว่าขณะนี้้องค์กรมีความสอดคล้องดีหรือไม่**

จะต้องให้แบบสำรวจทัศนคติของพนักงานในองค์กร (คู่อองค์กรในสายตาของผู้ปฏิบัติงาน)

แล้วนำมาวิเคราะห์ความพึงพอใจ จากนั้นหากพบจุดอ่อนจะต้องนำกลุ่มที่ตอบคำถามในประเด็นจุดอ่อนนั้นมาคุยกันในลักษณะสอบถามความต้องการที่อยากจะให้้องค์กรเป็นต่อไป

3. ให้ความสำคัญกับอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความคาดหวังที่มีต่อองค์กร

3.1 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ คือ

- ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานแม่
- ที่ปรึกษาและกรรมการบริหาร (สภามหาวิทยาลัย)
- บุคคลภายนอกที่ควบคุมคุณภาพ
- คู่ค้า/หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์

3.2 ลูกค้านอก/ผู้รับบริการ

3.3 สื่อสารความคาดหวังทั้งนำหน้าและความสำเร็จควบคู่ไปยังระดับปฏิบัติเพื่อร่วมกันแก้ไข โดยใช้กฎต่อไปนี้

กฎข้อที่ 1 สื่อสาร สื่อสาร และสื่อสาร เพราะการสื่อสารสามารถสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันได้ ในองค์กร ถ้าสื่อสารได้อย่างเหมาะสมและถูกวิธี

กฎข้อที่ 2 อย่าที่กั๊กว่า “พูดไปแล้ว เท่ากับ ต้องเข้าใจ” เพราะการสื่อสารกับความเข้าใจเป็นคนละเรื่องกัน ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องตรวจสอบความเข้าใจให้ชัดเจนว่าสิ่งที่เราสื่อออกไป ผู้รับสื่อเข้าใจเหมือนกับที่เราสื่อหรือไม่ ด้วยวิธีการตรวจสอบง่าย ๆ ดังนี้

1. ให้ผู้ฟัง เป็นผู้อธิบายสิ่งที่เขาเข้าใจ ให้เราเข้าใจ ด้วยภาษาของเขาเอง
2. ใช้ Post it แจกให้กับลูกทีมทุกคน เพื่อให้เขียนเป้าหมายหรือทิศทางที่เขาเข้าใจ และลองนำมาเปรียบเทียบว่าสิ่งที่เขาเข้าใจ ตรงกับเป้าหมายหรือทิศทางที่เราสื่อออกไปหรือไม่
3. หาโอกาสไปสังเกตการณ์ การประชุมของผู้ใต้บังคับบัญชาในตอนที่เขาสื่อสารกับลูกทีมของเขาบ้างเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเข้าใจ

กฎข้อที่ 3 อย่าบอกเพียงแค่ว่าคุณจะทำเรื่องอะไร แต่จำเป็นที่จะต้องอธิบายถึงเหตุผลของเรื่องนั้น ๆ และถ้าเป็นไปได้ บอกให้ชัดเจนว่าพนักงานต้องปฏิบัติตัวอย่างไรด้วย เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

4. รู้วิธีกระตุ้นลูกน้องให้อดช่องโหว่/จุดอ่อนที่ควรอุดและวางกลยุทธ์รับมือกับสภาพความเปลี่ยนแปลง โดยใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดและพันธมิตรที่ไว้ใจได้

การนำการเปลี่ยนแปลงที่ดีและได้ผลควรต้องจัดองค์การแบบ CEO โดยมี CCO ทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นให้ระดับปฏิบัติเปลี่ยนแปลง โดยสามารถแบ่งหน้าที่ ของ Leadership Value Chain ได้ดังนี้

1. CEO ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์การเพื่อศึกษาความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายใหม่สำหรับองค์การ สื่อสารไปยังสมาชิกในองค์การเพื่อปรับ เปลี่ยนแปลงตามแผนการนำการเปลี่ยนแปลง
2. CCO เป็นผู้แปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของนายให้เป็นแผนนำการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารไปยังระดับปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ
3. Change Agent เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับหน่วยย่อยหรือระดับกระบวนการหรือหน้าที่งานจะเป็นคนที่มาจากฝ่ายอำนาจการหรือจากหน่วยงานที่กำลังเป็นเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงก็ได้

กระบวนการ 4 E ที่ใช้ในการนำการเปลี่ยนแปลง

1. Enlightening ทำให้เข้าใจแจ่มแจ้งบนจิตใจ ด้วยวิธีการ
 - ปลุกจิตสำนึกแห่งความเร่งด่วน (Sense of urgency)
 - กำหนดวิสัยทัศน์ (Shared vision) และ (Blueprint for Change)
 - สื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Inspirational communication)
2. Empowering ให้โอกาสเขาได้แสดงออกทั้งโดยการฝึกอบรมสั่งสอนให้ทำได้และให้โอกาสทดลองทำ ด้วยวิธีการ
 - เลือกทีมนำการเปลี่ยนแปลง (Change agent)
 - สร้างความสำเร็จที่เร็วและง่าย (Quick Win Program)
 - สบับสนุน/ปลดล๊อค (Remove barriers)
3. Enabling ให้กำลังใจด้วยการติชม / Feedback แบบดีเพื่อก่อ ด้วยวิธีการ
 - การอบรมและพัฒนา

- การมอบหมายงาน
 - การสอนงาน
 - Coaching คือ การให้ทำงานและ Feedback
4. Enforcing ให้การชี้แนะเมื่อมีคนหลุดออกจากเป้าหมายที่กำหนด ด้วยวิธีการ
- ระบบการประเมินผล
 - ระบบการเลื่อนขั้น
 - ระบบผลตอบแทนจูงใจ
 - การประกันความสำเร็จ

การพัฒนาบุคลากรมีข้อควรใส่ใจดังต่อไปนี้

1. Competency ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้

1.1 ความรู้ (Knowledge) ปกติเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ จากการนั่งฟังในห้องเรียนหรืออ่านจากหนังสือ

1.2 ความเข้าใจ (Understanding) มักตามมาหลังจากที่มีความรู้ คนที่มีความรู้อาจลืมได้ในระยะเวลาอันสั้น เมื่อเทียบกับคนที่มีความเข้าใจ

1.3 ทักษะ (Skills) เป็นสิ่งที่เกิดจากการฝึกฝนหรือลงมือทำจริง ทักษะเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยเวลาในการสร้าง แต่เมื่อมีแล้วก็ยากที่จะลืม

1.4 ทักษะคติ (Attitude) เป็นสิ่งที่เห็นได้ยากและสร้างหรือปรับเปลี่ยนได้ยากเช่นกัน

2. ทราบได้อย่างไรว่าใครต้องพัฒนาอะไร

ในการพัฒนาบุคลากร เราระบุความต้องการหรือหัวข้อที่ต้องพัฒนาให้ชัดเจน โดยการกำหนดเป็นโมเดลหรือกรอบขึ้นมา ซึ่งปกติกรอบนี้ เกิดจากการศึกษาทิศทางที่องค์กรต้องการไป และระบุปัจจัยที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors) หลังจากนั้นจึงนำปัจจัยดังกล่าวมาหาความรู้ความสามารถ (Competency) เพื่อจัดทำเป็น Competency Model

เมื่อได้ Competency Model แล้วจึงหาทางวัดประเมิน เพื่อระบุช่องว่างของแต่ละคน เมื่อเปรียบเทียบกับ โมเดล (Gaps Identification) แล้วระบุเป็นหัวข้อที่ต้องพัฒนา (Development Area)

เมื่อได้หัวข้อที่ต้องพัฒนาแล้ว จึงหาวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับหัวข้อและบุคลากรนั้น ๆ

3. อบรมไม่เท่ากับการเรียนรู้

คนส่วนใหญ่เมื่อพูดถึงการพัฒนาก็มักจะคิดถึงการอบรม แต่ข้อมูลวิจัยทั้งหลายทั้งในและต่างประเทศ ยืนยันตรงกันว่า การอบรม กับการเรียนรู้ไม่เหมือนกัน ดังจะเห็นได้จากการที่คนบางคนอบรมหลายครั้ง แต่ไม่ได้เรียนรู้อะไรเพิ่มเติมมากนักในขณะที่คนหลาย ๆ คน ได้เรียนรู้หลายอย่าง โดยไม่ต้องอบรม (อย่างเป็นทางการ) เพราะฉะนั้น ไม่อยากให้มองว่า การพัฒนา คือ การอบรมเท่านั้น แต่ให้มองว่าเป็นเพียงวิธีหนึ่งในหลาย ๆ วิธี ของการพัฒนา

แนวทางการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย)

1. การสอนงานแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (Coaching)
2. การเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (Delegation หรือ On-the-Job Training)
3. การสนทนากลุ่มย่อย ที่มีโอกาสพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างไม่เป็นทางการ

4. การได้มีโอกาสฝึกฝนหรือทดลองทำ เช่น บทบาทสมมติ (Role Play)
5. การได้มีโอกาสเห็นหรือได้ยินจากเรื่องจริง เช่น การดูงาน (Field Trip)
6. การอ่าน
7. การเลคเชอร์ คือ คนหนึ่งพูด คนที่เหลือฟังและจด (มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด)

ดังนั้น ในการพัฒนาบุคลากร ขอให้คำนึงถึงประสิทธิภาพที่จะได้รับจากแนวทางในการพัฒนาแต่ละประเภท ประกอบด้วย

1. การพัฒนาแบบตัวต่อตัว (Coaching) ซึ่งสามารถสรุปคุณสมบัติของโค้ชได้ดังนี้
 - โค้ชที่ดีไม่จำเป็นต้องเก่งเท่านักกีฬา แต่จำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐาน
 - ต้องรู้จักลูกทีมทุกคนทั้งในและนอกเวลางาน
 - ต้องรู้จักจุดอ่อนและจุดแข็งของลูกทีม และใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์
 - สอนลูกทีมเสมอ โดยวิธีการสอนของโค้ชมักเริ่มต้นด้วยการทำให้ดู หลังจากนั้นจะให้ลองทำเอง (โดยโค้ชจะคอยดูและให้คำชี้แนะ) ในบางกรณีอาจมีการทำไปพร้อม ๆ กัน
 - เมื่อประสบความสำเร็จ โค้ชจะชมเชยและฉลองความสำเร็จ ในขณะที่ถ้าไม่ทำไม่ดี โค้ชจะตำหนิและสอน

2. Feedback is a Gift ซึ่งเปรียบเสมือนของขวัญ เรามักให้ของขวัญกับคนที่เรารัก และปรารถนา และ Feedback มีส่วนช่วยให้คนเราพัฒนาได้เร็วขึ้น การเรียนหรือการฝึกฝนกีฬา เป็นต้น โค้ชหรือครูฝึกทำหน้าที่หลัก ๆ ในการเฝ้าดูและให้ Feedback ซึ่งส่งผลให้ทักษะในการกีฬา พัฒนาขึ้น

แนวทางการประยุกต์ใช้

1. ระดับองค์กร

- ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและกำหนดเป็นนโยบาย
- มีการควบคุมให้ทุกหน่วยงานทำงานในเชิงรุก
- เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder)
- ปรับเปลี่ยนโครงสร้างตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในองค์กร
- จัดให้มีกิจกรรมกระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดร่วมกัน
- ควรมีการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร และ EQ ควบคู่กันไป

2. ระดับกลุ่มงาน

- ปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
- มุ่งพัฒนาบุคลากร
- นำเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้
- ให้ความสำคัญกับการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร
- พัฒนาองค์กรโดยเน้นที่การสร้างสอดคล้องของบุคลากร วัฒนธรรม ระบบ และโครงสร้างองค์กร
- ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งกลุ่มงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน

- กำหนดให้มีการประชุมระดับหน่วยงานเป็นประจำทุกเดือนเพื่อสร้างความเข้าใจและรับทราบความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ทั้งในและนอกหน่วยงาน

3. ระดับบุคคล

- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
- ปรับทัศนคติในการทำงานเชิงรุก
- ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- ฝึกการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างค่านิยมและขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางเดียวกัน
- จัดกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเข้าร่วมการประชุมประจำเดือนทุกครั้ง
- สามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- ปฏิบัติงานให้เกิดความสอดคล้องระหว่างบุคลากรกับองค์กร
- ดำเนินงานโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้บันทึก

1. นายจักรชัย หิรัณยะสวัสดิ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. นายปริญญา สมบูรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
3. นางฉัตรรัตน์ กำประสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
4. นางเจนจิรา วิศพันธ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

การบริหาร : การบริหารโครงการ
รองศาสตราจารย์ ดร.กมลวัลย์ ลือประเสริฐ
วันอังคารที่ 6 ตุลาคม 2552 เวลา 9.00 – 12.00 น.

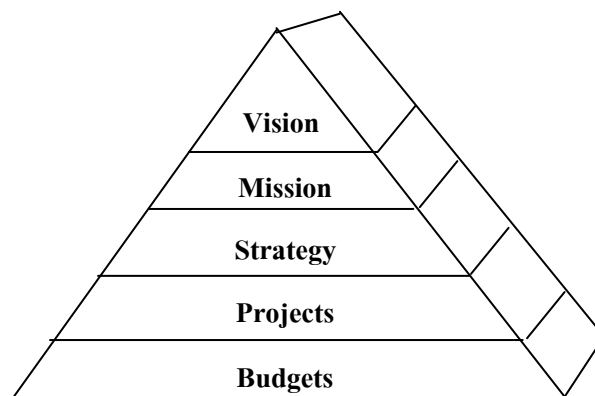
สรุปสาระสำคัญ

วิทยากรได้นำเสนอวิธีการบริหารโครงการตามรูปแบบของ Project Management Body of Knowledge (PMBoK) โดยสถาบันบริหารโครงการในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งหัวข้อที่บรรยายสามารถแบ่งออกเป็น 8 หัวข้อย่อย ดังนี้

1. การให้ความหมายของโครงการ โครงการคืออะไร?
2. ทำไมถึงต้องการการจัดการโครงการ?
3. องค์ความรู้ในการจัดการโครงการ
4. กระบวนการจัดการโครงการ
5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ
6. ทฤษฎีการจัดองค์กร
7. การพัฒนาแผนโครงการ
8. การควบคุมและการติดตามโครงการ

1. การให้ความหมายของโครงการ โครงการคืออะไร?

โครงการคืองานที่จัดทำขึ้นชั่วคราวเพื่อสร้างผลผลิตหรือบริการใดๆ ที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งต่างจากงานประจำตรงที่งานประจำจะดำเนินการไปไม่มีสิ้นสุดในขณะที่โครงการจะมีการสิ้นสุดเมื่อถึงช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง อาจระยะเวลาสั้นๆ ไม่กี่วันถึงหลายปี เช่น โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าใต้ดิน เป็นต้น ทั้งนี้โครงการจะมีส่วนสนับสนุนงานประจำเพื่อให้เกิดการพัฒนาขึ้น สำหรับกลยุทธ์การจัดการโครงการสามารถแบ่งออกเป็นลำดับขั้น ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 ลำดับขั้นของกลยุทธ์การจัดการโครงการ

2. ทำไมถึงต้องการการจัดการโครงการ?

การจัดการโครงการที่ดีจะทำให้โครงการดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ รวมถึงการวางแผนค่าใช้จ่ายได้ถูกต้อง

คุณลักษณะของโครงการจะอยู่ในทุกระดับขององค์กร อาจจะอยู่ภายในหน่วยเดียวหรือมีการจัดทำข้ามหน่วยงาน มีการร่วมกับหน่วยงานภายนอก ชักนำกลุ่มคนเข้ามาทำงานร่วมกัน และมีกำหนดเวลา

วิทยากร ได้ให้ผู้รับการอบรมเขียนตัวอย่างโครงการ มีผู้รับการอบรมยกตัวอย่างโครงการ เช่น โครงการพัฒนาบุคลากรศึกษาศาสตร์ (คุณเฉลียว) และโครงการ English Program สำหรับสายสนับสนุนเพื่อการเป็น World Class University (คุณสุจินดา)

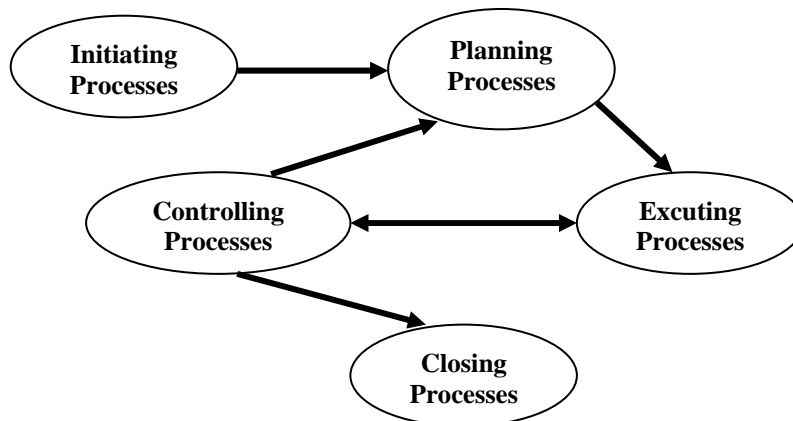
3. องค์ความรู้ในการจัดการโครงการ

สำหรับองค์ความรู้ในการจัดการโครงการของ PMBoK ได้จำแนกออกเป็น 9 หัวข้อ โดยแบ่งออกเป็น

- 3.1 Integration Management ซึ่งเน้นการบูรณาการส่วนประกอบต่างๆ ของโครงการเข้าด้วยกัน
- 3.2 Scope Management เป็นการกำหนดกรอบของโครงการ
- 3.3 Risk Management เป็นการจัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานโครงการ
- 3.4 Time Management เป็นการจัดการเวลาให้โครงการดำเนินการไปตามกรอบเวลาที่ตั้งไว้
- 3.5 Cost Management เป็นการจัดการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในโครงการ
- 3.6 Quality Management เป็นการจัดการเพื่อควบคุมให้โครงการมีคุณภาพตามที่กำหนดไว้
- 3.7 Human Resource Management เป็นการจัดการทรัพยากรบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับโครงการ
- 3.8 Procurement Management เป็นการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง
- 3.9 Communications Management เป็นการจัดการเรื่องการติดต่อสื่อสารภายในโครงการ

4. กระบวนการจัดการโครงการ

กระบวนการจัดการโครงการของ PMBoK สามารถอธิบายได้ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 กระบวนการจัดการโครงการ

ซึ่งในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการโครงการก็จะต้องนำเอาองค์ความรู้ในการจัดการโครงการที่เกี่ยวข้องเข้าไปใช้ในการดำเนินการโครงการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ

การดำเนินการโครงการที่ดีจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการนั้นๆ ซึ่งต้องระบุถึงความต้องการของทุกคน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่

- ลูกค้า (Customers)
- ผู้ให้การสนับสนุน (Sponsors)
- องค์กรที่เป็นผู้ทำโครงการ (Performing Organization)
- ผู้จัดการโครงการ (Project Manager)
- สมาชิกที่ร่วมทำโครงการ Project Team Members)
- ผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ (A lot more)

6. ทฤษฎีการจัดองค์กร

สำหรับทฤษฎีการจัดการองค์กรที่วิทยากรยกมานำเสนอมมี 5 แบบ คือ

- 1) Function
- 2) Geographical
- 3) Product
- 4) Process or Project
- 5) Matrix

ซึ่งในแต่ละแบบจะมีการ โครงสร้างการจัดองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งจะมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันตามไป ด้วย ทำให้การนำไปใช้ในแต่ละบริบทแตกต่างกันบางแบบอาจจะเหมาะสมสำหรับบริบทหนึ่งๆ ในขณะที่แบบอื่นไม่สามารถนำมาใช้แทนได้

7. การพัฒนาแผนโครงการ

การพัฒนาแผนโครงการเป็นการจัดทำแผนงาน ร่วมกับแผนคน โดยการระบุเป้าหมายของโครงการให้ชัดเจน จากนั้นจะสามารถกำหนดช่วงเวลาและงบประมาณของแต่ละโครงการได้

ซึ่งวิทยากรแนะนำให้แตกกิจกรรมย่อยของโครงการให้ย่อยที่สุด โดยจะหยุดแตกกิจกรรมเมื่อสามารถหาคนรับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ ได้แล้ว

8. การควบคุมและการติดตามโครงการ

จากรูปที่ 2 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการติดตามโครงการที่จะคอยติดตามในช่วงที่ดำเนินโครงการ ซึ่งเมื่อพบว่ามีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ก็สามารถย้อนกลับไปปรับแผนโครงการได้ และเมื่อดำเนินการโครงการเสร็จก็จะเข้าสู่กระบวนการปิดโครงการ ทั้งนี้การปิดโครงการให้มีการสรุปผลที่ได้จากโครงการพร้อมข้อเสนอแนะในการทำโครงการครั้งต่อไป

แนวทางการประยุกต์ใช้

ระดับองค์กร สำหรับการประยุกต์ใช้ในระดับองค์กรจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดรูปแบบองค์กร และการกำหนดบุคลากรในองค์กรเพื่อทำโครงการร่วมกัน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการโครงการพร้อมกับการมอบอำนาจเพื่อให้ผู้ที่ดำเนินการโครงการสามารถทำโครงการได้โดยไม่มีข้อจำกัด

องค์กรควรจะมีการพิจารณาโครงการที่มีความสัมพันธ์และส่งเสริมวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

มีนโยบายพัฒนารูปแบบการดำเนินโครงการ การพัฒนาทีมงานดำเนินการโครงการให้เหมาะสมสำหรับโครงการต่างๆ ที่ต้องการรูปแบบการบริหารจัดการโครงการต่างกัน

พัฒนาผู้นำที่สามารถบริหารจัดการโครงการที่ดีได้

ระดับกลุ่มงาน นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทีมงานให้สามารถวางแผนโครงการให้ส่งเสริมยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้ เรียนรู้วิธีการและองค์ความรู้ในการจัดการโครงการ เพื่อลดความขัดแย้งและปัญหาที่มักเกิดจากการดำเนินโครงการที่ผ่านมา

ระดับบุคคล สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการร่วมทำ (กำหนดบทบาทตนเอง) โครงการทั้งในแง่ของการเป็นสมาชิก และเป็นผู้จัดการโครงการ

ผู้บันทึก

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. นายภัทร ศรีสรवल | มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี |
| 2. นายชวลิต แข่งทอง | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ |
| 3. นางสาวรัชชนันท์ เครีอวรรณ | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |
| 4. นายปราโมทย์ อนันต์วราพงษ์ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กรุงเทพฯ |

การบริหาร : การบริหารคุณภาพและการประกันคุณภาพ

รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์วัลย์ สัตยารักษ์วิทย์

วันอังคารที่ 6 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00 – 16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

วิทยากรได้นำเสนอหัวข้อเป็น 2 ประเด็นคือ การบริหารคุณภาพ และการประกันคุณภาพ โดยกล่าวถึงความหมายและรูปแบบโดยไม่ได้ลงลึกในประเด็นตัวชี้วัดแต่ละตัว

1. ความหมายของคุณภาพ

คุณภาพ หมายถึง ลักษณะที่ดีเด่นของบุคคลหรือสิ่งของ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542) คุณภาพ หมายถึง ระดับสูงของความเป็นเลิศ (a high degree of excellence) (Wikipedia, the free encyclopedia)

ความหมายของคุณภาพ จาก American Society for Quality

เป็นความคิดเห็นของแต่ละบุคคลที่จะให้ความหมาย แต่ในการใช้เชิงเทคนิคมีความหมาย 2 อย่าง คือ 1) คุณลักษณะของสินค้าหรือบริการที่สนองต่อความต้องการที่กำหนดไว้ 2) สินค้าหรือบริการที่ไม่มีตำหนิ

Peter Drucker ให้ความหมายของคุณภาพว่า “คุณภาพของสินค้าหรือบริการไม่ใช่สิ่งที่ผู้ผลิตใส่เข้าไป แต่เป็นสิ่งที่ลูกค้าได้รับและลูกค้าเต็มใจที่จะจ่าย”

2. การบริหารคุณภาพ (Quality Management)

การบริหารคุณภาพ คือการบริหารงานของเราให้มีคุณภาพ วิทยากรได้ยกตัวอย่างการบริหารคุณภาพ ดังนี้

2.1 วงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming's Quality Cycle)

ประกอบด้วยขั้นตอน วางแผน – ปฏิบัติ – ตรวจสอบ – ปรับปรุง/พัฒนา

Plan - Do - Check - Act หรือที่เราคุ้นเคยกับ (PDCA)

2.2 ระบบการบริหารคุณภาพ เช่น ISO, Malcolm Baldrige และ Total Quality Management (TQM)

ISO

ระบบ ISO เป็นมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพกำหนดขึ้นโดยองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization, ISO) ISO 9000 จัดทำโดยคณะกรรมการวิชาการคณะที่ 176 ประกาศใช้ครั้งแรกเมื่อ ค.ศ. 1987 และมีการแก้ไขเมื่อ ค.ศ. 1994 และ ค.ศ.2000

ISO 9001 เป็นมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพใช้สำหรับองค์กรที่มีความรับผิดชอบตั้งแต่การออกแบบ การผลิต การติดตั้ง และการบริการ

ข้อกำหนดของ ISO 9001: 2000

1. ระบบการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Systems) – ประชุม/ดำเนินการ
2. ความรับผิดชอบด้านการบริหาร (Management Responsibility) สนับสนุน/จัดสรรงบประมาณ
3. การบริหารด้านทรัพยากร (Resource Management) – จัดสรรทรัพยากร คน, เงิน และสถานที่
4. การผลิต และ/หรือการบริการ (Product Realization) - ระบบงาน

5. การวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุง (Measurement, Analysis and Improvement)

Malcolm Baldrige

Malcolm Baldrige เป็นชื่อของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐอเมริกา (1981-1987) ตั้งเพื่อให้เกียรติในฐานะที่ได้พัฒนาระบบการจัดการคุณภาพให้เป็นประโยชน์ต่อประเทศเป็นอย่างมาก

เกณฑ์คุณภาพ “Malcolm Baldrige” ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร – Leadership ทุกระดับเป็นอย่างไรบ้าง

หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ - นำไปสู่การปฏิบัติอย่างไรบ้าง

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด - นำความต้องการของลูกค้ามาวิเคราะห์หรือไม่

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) เป็นรางวัลที่ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกามอบให้องค์กรที่ได้รับการตัดสินว่ามีผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพได้ยอดเยี่ยม

สำหรับประเทศไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) เริ่มในปี 2545 โดยอิงเกณฑ์ของ Malcolm Baldrige

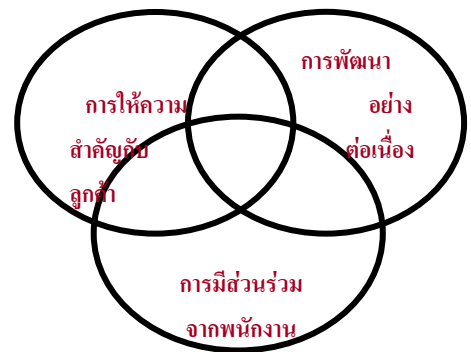
Total Quality Management (TQM)

TQM เป็นรูปแบบการจัดการที่เน้นคุณภาพ ที่เกิดจากความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อความสำเร็จในระยะยาวจากความพึงพอใจของลูกค้า และผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคนในองค์กรและสังคม

TQM เริ่มตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1950 และได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 TQM มีแนวคิดที่ต้องการคุณภาพในทุกๆ ส่วนของการปฏิบัติงานขององค์กร โดยกระบวนการต่างๆ ของการดำเนินการอย่างถูกต้องในครั้งแรก และไม่มีข้อบกพร่องหรือความสูญเสีย

องค์ประกอบที่สำคัญของ TQM

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented)
2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
3. การมีส่วนร่วมจากพนักงาน (Employee Involvement)



3. การประกันคุณภาพ

QA หมายถึง การวางแผนการดำเนินการระบบงานต่างๆ เพื่อให้เชื่อมั่นว่า สินค้าหรือบริการที่ได้จากกระบวนการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4

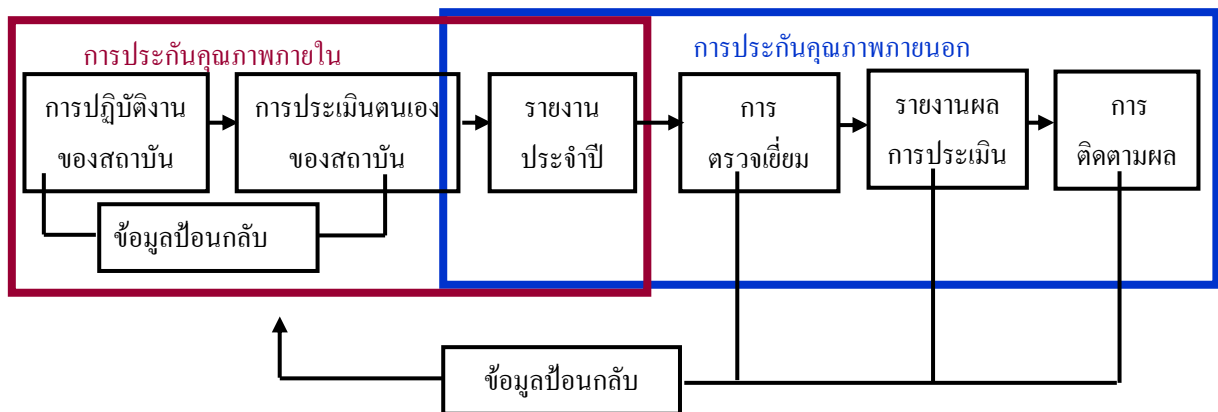
“มาตรฐานการศึกษา” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา

“การประกันคุณภาพภายใน” หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่ กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

“การประกันคุณภาพภายนอก” หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนา คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

สำหรับกรอบการประกันคุณภาพอุดมศึกษาไทย จะมีการตรวจสอบจากหลายส่วนเช่น จาก สกอ. สมศ. ก.พ.ร. โดยสถานศึกษาต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำตามปกติ (IQA)

ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการประเมินคุณภาพภายนอก



การประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก

- ดำเนินการ โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)
- ประเมินรอบแรก ปีงบประมาณ 2545 ถึง 2548 มีตัวบ่งชี้ 28 ตัว
- ประเมินรอบสอง ปีงบประมาณ 2549 ถึง 2553 มีตัวบ่งชี้ 48 ตัว
- ประเมินรอบสาม เริ่มปีงบประมาณ 2554

การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

- ดำเนินการ โดยสถาบันอุดมศึกษา
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) รับผิดชอบในการกำกับ ให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ของสถาบันเอง และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก จาก สมศ.

- สกอ.พัฒนาตัวบ่งชี้พื้นฐาน 44 ตัว ให้สถาบันอุดมศึกษาจัดทำรายงาน การประเมินตนเอง และให้มี คณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษา ภายในประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด เริ่มใช้ปีการศึกษา 2550

- สกอ.กำลังอยู่ในระหว่างการปรับตัวบ่งชี้เพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้นและเพื่อรองรับการประเมินรอบสามของ สมศ. โดยจะเริ่มใช้ตัวบ่งชี้ใหม่ในปีการศึกษา 2553

ตัวบ่งชี้ (Indicator, Key Performance Indicator, KPI)

- เชิงปริมาณ จำนวน สักส่วน ร้อยละ ระดับคะแนน (เต็ม 5)
- เชิงคุณภาพ การดำเนินการในเรื่องต่างๆ เป็นระดับ (ทำตามลำดับ) เป็นข้อ (ไม่จำเป็นต้องทำตามลำดับ)

ตัวบ่งชี้ที่ดี ควรจะมีลักษณะดังนี้

- เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ โดยตรง
- สะท้อนคุณภาพการดำเนินงาน
- หาข้อมูลได้และไม่เสียค่าใช้จ่ายในการหาข้อมูลมากเมื่อเทียบกับผลการวิเคราะห์เพื่อนำมาสู่การตัดสินใจ โดยปกติควรเป็นข้อมูลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ไม่ต้องหาข้อมูลใหม่เพิ่มเติม
- เข้าใจง่าย
- ตีความไปในทางเดียว (ดี หรือ ไม่ดี)

วิทยาการได้ให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งกลุ่มกำหนดตัวชี้วัดออกเป็น 4 กลุ่ม โดยใช้พันธกิจของ สถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวชี้วัดด้านการผลิตบัณฑิต

กลุ่มที่ 2 ตัวชี้วัดด้านการวิจัย

กลุ่มที่ 3 ตัวชี้วัดด้านการบริการวิชาการ

กลุ่มที่ 4 ตัวชี้วัดด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ซึ่งจากการอภิปรายผลการนำเสนอของแต่ละกลุ่ม วิทยาการได้เสนอแนวทางการพิจารณาตัวชี้วัดที่ดี ดังนี้

- 1) ตัวชี้วัดต้องตอบทุกวัตถุประสงค์ของพันธกิจนั้นๆ
- 2) สะท้อนคุณภาพ ถ้าไม่สะท้อนไม่ต้องวัด
- 3) อยู่ในกรอบของพันธกิจนั้นๆ
- 4) เป็นการวัดคุณภาพจริงหรือไม่ มีการเก็บข้อมูลอย่างไร

แนวทางการประยุกต์ใช้

ระดับองค์กร สำหรับการประยุกต์ใช้ในระดับองค์กรจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำไปใช้เป็นแนวทางในการ กำหนดนโยบายการจัดทำการประกันคุณภาพของหน่วยงาน และการดำเนินการด้านคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ

หน่วยงานควรมีการกำหนดนโยบายคุณภาพ และมีการตีความตัวชี้วัดให้บุคลากรในหน่วยงานมีความ เข้าใจตรงกัน

ระดับกลุ่มงาน นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทีมงานให้นำเอางานประกันคุณภาพเข้ามาทำควบคู่กับ งานประจำ

ระดับบุคคล สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินการประกันคุณภาพในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นตัวอย่างกับบุคลากรในหน่วยงาน

ข้อความจากผู้เข้ารับการอบรม

วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมเขียนประเด็นข้อความเกี่ยวกับการประกันคุณภาพก่อนเริ่มการบรรยาย ซึ่งแบ่งประเด็นออกดังต่อไปนี้

หน่วยงานและระบบที่ตรวจสอบ

1. ทำไมมีหน่วยงานตรวจสอบหลายหน่วยงาน สกอ. , สมศ. กพร.
2. มีความเป็นไปได้ที่จะทำเป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อลดความซ้ำซ้อน ได้หรือไม่

คุณภาพของฐานข้อมูลที่ใช้ประเมิน

1. การได้มาซึ่งข้อมูลที่ใช้ประเมิน และคุณภาพของข้อมูลที่นำมาใช้ประเมิน

กระบวนการประกันคุณภาพ

1. ควรเป็นงานประจำ แต่หน่วยงานส่วนใหญ่เสียเวลาทำงานที่นอกเหนือจากงานประจำ
2. หลักเกณฑ์ของ สมศ. , สกอ. มีการปรับเปลี่ยนตลอดทำให้ยากสำหรับเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงาน
3. มีวิธีการง่ายๆ สำหรับบุคลากรที่ใช้แรงงานหรือไม่
4. มีเครื่องมืออะไรบ้างที่ใช้ประกันคุณภาพ
5. ใช้หลักเกณฑ์อะไรกำหนดเกณฑ์ของควมมีคุณภาพและการประเมินคุณภาพ
6. มีรูปแบบการประกันคุณภาพที่ชัดเจนสำหรับหน่วยงานบริการหรือไม่
7. ทำอย่างไรให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพ และสื่อสารอย่างไร

ผลลัพธ์

1. ตัวชี้วัดบางตัวไม่เหมาะสม และสะท้อนในเชิงปริมาณเป็นส่วนใหญ่
2. การประกันคุณภาพสะท้อนความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้จริงหรือไม่
3. คุณภาพบัณฑิตยังไม่สอดคล้องกับการประกันคุณภาพ ซึ่งจะต้องทำอย่างไร
4. ประโยชน์ของการทำการประกันคุณภาพ

อื่นๆ

1. Best Practice แสดงถึงคุณภาพที่ดีที่สุดจริงหรือไม่
2. อัตลักษณ์ขององค์กรเป็นอย่างไร กรุณายกตัวอย่าง

ผู้บันทึก

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. นายภัทร ศรีสรवल | มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี |
| 2. นายชวลิต แข่งทอง | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ |
| 3. นางสาวรัชชุนันท์ เครือวรรณ | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |
| 4. นายปราโมทย์ อนันต์วราพงษ์ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กรุงเทพฯ |

การบริหาร : การบริหารงบประมาณและการคลัง

รองศาสตราจารย์บุญเสริม มุกตะนันท์

วันพฤหัสบดีที่ 8 ตุลาคม 2552 เวลา 9.00 – 12.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

การงบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จที่แสดงออกในรูปตัวเงิน พร้อมกับแสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดภายในระยะเวลาหนึ่ง ๆ ตลอดจนการประมาณค่าใช้จ่าย และทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินโครงการให้บรรลุเป้าประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนดนั่นเอง

การวางแผนและควบคุมหมายถึง การวางแผน การจัดการ การใช้เทคนิค (กลยุทธ์) และวิธีการดำเนินงานเพื่อให้มีการร่าง การพิจารณา และการอนุมัติซึ่งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวขึ้น ตลอดจนมีการมอบหมายความรับผิดชอบเพื่อดำเนินการตามแผน การรายงานความก้าวหน้าของแผน การวิเคราะห์ผลต่างระหว่างผลที่ได้จริงกับผลที่คาดว่าจะได้ตามแผน และการแก้ไขผลต่างเหล่านั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผน

วัตถุประสงค์ในการจัดทำงบประมาณ

1. เกิดการวางแผนในช่วงเวลาหนึ่ง
2. เกิดการร่วมมือและประสานงาน
3. เกิดแรงจูงใจ กระตุ้นในการทำงาน
4. เกิดการประเมินผลในการทำงาน
5. เกิดการควบคุม
6. ได้ข้อมูลที่เป็นธรรม
7. ทำให้ระวางเรื่องค่าใช้จ่าย
8. บรรลุเป้าหมายของกิจการ

การเตรียมการจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณ

1. การจัดทำงบประมาณและกระบวนการบริหาร
2. วิเคราะห์และประเมินปัจจัยภายใน
3. วิเคราะห์และประเมินปัจจัยภายนอก
4. การพัฒนาเป้าหมายการปฏิบัติงาน
5. การประมาณการมูลค่าผู้ถือหุ้น: REO , ROI , ROS
6. Organizing and Administering the Budget Process
7. Budget Costs : Variable Costs , Fixed Costs
8. ใช้ Break – even Analysis
9. Shared resources or common costs

ระบบงบประมาณ (Budgeting Systems)

1. การวางแผน (PLANNING)
2. การประสานงาน และ ความร่วมมือ (COMMUNICATION AND COORDINATION)

3. การจัดสรรทรัพยากร(ALLOCATE RESOURCES)
4. การควบคุม (CONTROLLING)
5. การประเมินผล (EVALUATING

ประโยชน์ของ การจัดทำแผนการดำเนินการ

1. ได้เป้าหมายรวมของบริษัท
2. รู้ว่าจะต้องทำอะไรต่อไป (What, How, When, Who)
3. เป็นสื่อความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน
4. แบ่งแยกความรับผิดชอบ
5. เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน
6. วางแผนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ (Man, Money, Machine, Materials)

งบประมาณหลัก (Master Budgets) เป็นผลผลิตสำคัญของระบบงบประมาณ เป็นแผนกำไรรวมซึ่งเชื่อมโยงโยงการดำเนินงานด้านต่างๆทั้งหมดของกิจการสำหรับช่วงระยะเวลาที่กำหนด งบประมาณหลักประกอบด้วยงบประมาณและตารางต่างๆซึ่งเกี่ยวข้องกันหรือมีความสัมพันธ์กัน

ประเภทของงบประมาณ

1. งบประมาณการดำเนินงาน(Operating Budgets) เป็นงบประมาณการเงินแผนการดำเนินงาน ของกิจการนั้น
2. งบประมาณการเงิน (Financial Budgets)
3. งบประมาณลงทุน(Capital Expenditure Budgets)เป็นงบประมาณเพิ่มพูนสินทรัพย์ประจำ
4. งบประมาณเงินสด (CASH BUDGET) เป็นงบประมาณที่แสดงแผนประมาณรายการเงินสด รับและจ่ายทั้งหมดในงวดเวลาหนึ่งๆ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

เป็นการเปลี่ยนแนวทางจากการจัดทำงบประมาณที่เน้นการควบคุมทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน มาเป็นการมุ่งเน้นการดำเนินงานและผลสำเร็จของผลผลิต ผลลัพธ์ โดยมีการวัดผลสำเร็จ (Performance Measures) ของผลงานดังกล่าว ด้วยหน่วยนับการวัดและประเมินผลหรือตัวชี้วัด ที่ชัดเจน สมบูรณ์ ใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลารวมทั้งต้องครอบคลุมทั้ง ปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ระบบงบประมาณแบบใหม่ ให้ความสำคัญในเรื่อง

1. ผลผลิต ผลลัพธ์ (Outputs and Outcomes)
2. ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการรายงาน
3. การมอบอำนาจการจัดทำและบริหารงบประมาณ
4. การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ
5. การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

มาตรฐานการวางแผนงบประมาณ

1. ความครอบคลุมของข้อมูลงบประมาณ
2. แผนระยะปานกลาง
3. กระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในหน่วยงาน
4. การมุ่งเน้นผลงาน

5. การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม
6. การมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการควบคุม
6. การเปรียบเทียบแผนกับผลการดำเนินงาน
7. การรับผิดชอบด้านงบประมาณ
8. การบริหารจัดการเชิงรุก

มาตรฐานการบริหารจัดการทางการเงิน 7 ประการ

1. การวางแผนงบประมาณ
2. การคำนวณต้นทุนการผลิต
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
4. การบริหารทางการเงิน/การควบคุมงบประมาณ
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
6. การบริหารสินทรัพย์
7. การตรวจสอบภายใน

ปัจจัยต้องพิจารณาในการจัดทำงบประมาณ

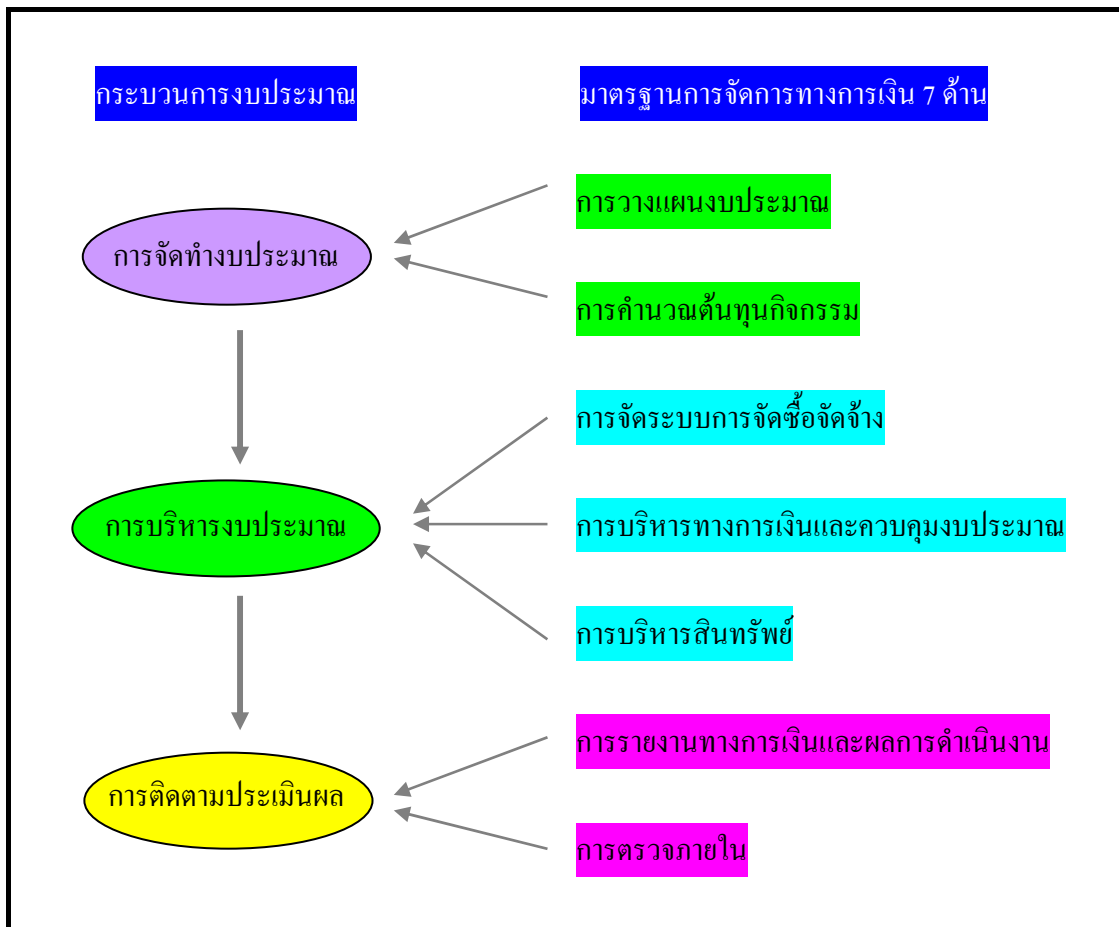
1. วงจรอายุของผลิตภัณฑ์ลูกค้า และรสนิยมที่เปลี่ยนแปลง
2. การแข่งขัน
3. ความสัมพันธ์ในองค์กรระหว่างนายจ้าง และพนักงาน
4. แนวโน้มของเทคโนโลยี
5. ระดับความเสี่ยงของธุรกิจ และการเงิน
6. ความต้องการผลิต และทรัพยากรการผลิต
7. ระดับสินค้าคงเหลือ และอัตราการหมุนเวียน
8. ความยากง่ายจัดหาวัตถุดิบ และต้นทุน
9. สภาพการ โฆษณา และการตลาด
10. ราคาของสินค้าและบริการ
11. ความล้าสมัยของสินค้าและบริการ
12. ความต้องการทางการเงิน และการจัดหาเงินทุน
13. ความมั่นคงของอุตสาหกรรม และกิจการรวม
14. ความต้องการสินค้า (Demand) ความสัมพันธ์ ระหว่างพนักงาน
15. กฎ ระเบียบของรัฐบาล
16. สินค้าเป็นฤดูกาล
17. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และการเมือง

การบริหารงบประมาณ

1. มุ่งเน้นผลงานมากกว่าเน้นราชการ
2. บุคลากรในการจัดทำงบประมาณเพียงพอไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย
3. มีคู่มืองบประมาณและเสนอขั้นตอนการจัดทำชัดเจน
4. ประชุมชี้แจงเป้าหมายและนโยบายทุกครั้งก่อนเริ่มการจัดทำงบประมาณปีถัดไป
5. มีข้อมูล ข่าวสารทั่วถึงภายในองค์กรเพื่อการประสานงานและความร่วมมือ
6. พนักงานเข้าใจงบประมาณ เห็นความสำคัญของระบบงบประมาณ

7. จัดสายงานชัดเจนตาม Job description ลดการซ้ำซ้อน
8. การจัดหมวดหมู่ / ประเภทของรายการ
9. รายจ่ายประจำงวด → ค่าใช้จ่าย
10. รายจ่ายฝ่ายทุน → ต้นทุนของโครงการหรือสินทรัพย์
11. รายการครุภัณฑ์ → จัดระบบ การขอ ทะเบียนประวัติ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้รวดเร็ว
12. จัดประเภทรายการรายรับ รายจ่าย ของหน่วยงานต่างๆ ให้ชัดเจน พร้อมรหัสประจำรายการ
13. ฝ่ายงานบัญชี และฝ่ายงานงบประมาณต้องสามารถใช้ (เอื้อ) ข้อมูลร่วมกัน ได้อย่างดี
14. การจัดประเภทรายการสอดคล้องกันกับกิจกรรม/แผนงาน รายการประจำงวด กับรายจ่ายฝ่ายทุน ค่าใช้จ่าย ค้างจ่าย
15. การบันทึกรายการเมื่อมีการเบิกจ่าย และสามารถตรวจสอบย้อนรายการได้ และเป็นระบบที่การติดตามผลการดำเนินงานได้รวดเร็ว
16. การควบคุมและติดตามต้องเคร่งครัด รวดเร็วไม่ล่าช้า
17. การจัดทำรายงานได้ทันเวลาที่ ระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย สร้างรูปแบบที่ใช้งานได้ อ่านเข้าใจง่าย
18. จัดระบบงานที่สามารถควบคุมและประเมินผลงานได้
19. วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงกับงบประมาณได้
20. การปรับปรุงตัวเลขงบประมาณและประมาณการล่าสุด

แผนภาพที่ 1 แสดงความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน



ผู้บันทึก

1. นายชูบศร ทศนขนิษฐากุล
2. นางกัญญา ตั้งเกียรติกำจาย
3. นางสาวราวดี ปฏิวัติวงศ์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การบริหาร : การบริหารงานวิชาการอุดมศึกษา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุดารัตน์ สารสว่าง
วันพฤหัสบดีที่ 8 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00 – 16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา มี 4 ด้าน ได้แก่ ผลิตบัณฑิต วิจัย บริการทางวิชาการ และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยงานทางด้านวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา ที่จะสร้างผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรม และคุณสมบัติตามที่ต้องการ เพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมต่อไป

ขอบข่ายของงานวิชาการ

เป็นงานบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียนที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ มีขอบข่ายครอบคลุม ตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน การวัด ติดตามผลและประเมินผล รวมถึงสื่อการสอน การดำเนินงานวิชาการจะต้องเป็นไปตามหลักสูตร และระเบียบวิธีการของการเรียนการสอน ได้แก่

- การปรับปรุงหลักสูตร โดยต้องเตรียมล่วงหน้าอย่างน้อย 6 เดือน
- การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เช่น การบริการของห้องสมุดแก่อาจารย์
- การจัดเนื้อหาวิชาการให้ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยสอบถามจากผู้ใช้บัณฑิต
- การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- การเพิ่มวิชาใหม่ๆ เพื่อให้เกิดผลอย่างแท้จริงกับผู้เรียน
- การจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียน การจัดชั้นเรียน

หลักการบริหารงานวิชาการ

หลักแห่งประสิทธิภาพ หมายถึง การได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน คือ นักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตร โดยไม่ลาออกกลางคัน เรียนเกินเวลา และช้ากว่ากำหนด

หลักแห่งประสิทธิผล หมายถึง ผลผลิตได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ คือ นักศึกษามีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ มีทักษะสูง พร้อมทำงานได้

ความท้าทายปัจจุบันต่อการอุดมศึกษาไทย

- ระบบ TQF การประกันคุณภาพ
- ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัย
- นโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการอุดมศึกษา
- การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย
- การเป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค (Education Hub)
- ความเป็นเลิศทางวิชาการ และได้บัณฑิตที่มีคุณธรรม เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

- ผลิตบัตัฒนัฑิตใ้ห้ตรงกัับคัฒนัฑิตถึองคัองตลาค
- การเพิ่มัโอกาสทางการศึกษา (กองทุน กยศ)
- การแก้ัปัญหาบัตัฒนัฑิตตงาน

กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ

(National Qualification Framework of Higher Education NQF)

เป็นการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ที่คาดหวังของบัณฑิตทุกระดับในอุดมศึกษา เพื่อประกันมาตรฐานผล การเรียนรู้ของบัณฑิตระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในประเทศ และระหว่างประเทศ เป็นกรอบอ้างอิงในการประกัน คุณภาพการศึกษา และเทียบเคียงการเทียบโอนนัักศึกษาระหว่างสถาบัน ประกอบด้วย

มาตรฐานคุณวุฒิ การกำหนดคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับ

มาตรฐานผลการเรียนรู้ของบัณฑิต แต่ละระดับ 5 ด้าน

- ด้านคุณธรรม ได้แก่ ประพฤตติคิ ปรับชีวิตได้้อย่างเหมาะสมท่ามกลางความขัดแย้ง มีหลักคิคิเชิง คุณธรรมทั้งส่วนตัว และสังคม
- ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้บนพื้นฐานข้อเท็จจริง นำเสนอข้อมูลที่เป็นจริง เข้าใจหลักการแนวคิด ทฤษฎี
- ด้านทักษะเชาวนัปัญหา ได้แก่ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ สามารถประยุกต์ความรู้ แนวคิคิ หลักการใช้คิคิวิเคราะห์และแก้ัปัญหาอย่างสร้างสรรค์
- ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความรับผิดชอบ ได้แก่ สามารถทำงานเป็นทีม มีภาวะ ผู้นำ มีความรับผิดชอบต้อตนเองและสังคม สามารถวางแผนและรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตน
- ด้านทักษะการวิเคราะห์และการสื่อสาร ได้แก่ สามารถสื่อสารได้้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถใช้เทคนิคพื้นฐาน

วิธีการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย

มีการเปลี่ยนแปลงจากการบรรยายอย่างเดียวในชั้นเรียนไปสู่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่อาจารย์ และนัักศึกษาได้ร่วมกันวางแผนการเรียนรู้ การแสวงหาแหล่งข้อมูลและแหล่งเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมหรือการใช้ กระบวนการกลุ่ม การเผชิญสถานการณ์และกรณีปัญหา การค้นคว้าทดลองและพิสูจน์้้จ้อท้ที่ท้าทาย การเรียนรู้ จากสถานการณ์จำลอง หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การค้นพบความรู้ได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์และสื่อ สารสนเทศมากมายทั่วโลก

มีการบูรณาการ จากการฟัง บรรยาย การทดลอง การลงมือปฏิบัติ การค้นพบคำตอบ เป็นการเชื่อมโยง บทเรียนกับสภาพจริงของธรรมชาติและชุมชน เป็นการผสมผสานศาสตร์ต่างๆ นำไปสู่การประยุกต์ใช้ที่ได้ผล เรียนรู้จากการเรียนรู้ รู้คิคิ รู้ท้า และรู้บทวนผลการเรียนรู้ เช่นนี้ สืบต้อไปตลอดชีวิต

แนวโน้มการอุดมศึกษา

- การกิจ 4 ด้าน จะบูรณาการกันมากขึ้น
- สถาบันอุดมศึกษาไร้พรหมแดนเพิ่มขึ้น
- ชุมชน ประเทศ และโลก เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย
- เครือข่ายทุกรูปแบบเพิ่มพูนศัคคิยภาพของสถาบันอุดมศึกษา
- สถาบันอุดมศึกษาเพื่อปวงชน เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพิ่มขึ้น

สิ่งที่ต้องปรับ

ด้านหลักสูตร สัดส่วนภาคปฏิบัติ ภาคสนามในแต่ละรายวิชาเพิ่มขึ้น รายวิชาประเภท discipline - based ลดลง รายวิชาประเภท project - based , problem - based , independent study , seminar , workshop เพิ่มขึ้น รายวิชาบูรณาการมากขึ้น เชื่อมโยงกับโลกของงานและชุมชนมากขึ้น

ด้านการเรียนการสอน การค้นคว้า การอ่าน การเขียนการสรุปความ การนำเสนอ การแสดงความคิดเห็น การตั้งคำถาม การเขียนโครงการ การลงมือปฏิบัติจริง การฝึกภาคสนาม การฝึกงาน ทักษะการใช้ภาษา ทั้งไทย และอังกฤษ และคอมพิวเตอร์ การฝึกคิดและวิเคราะห์ การริเริ่มสร้างสรรค์ การเปิดโลกทัศน์ โดยผู้รู้ที่หลากหลาย

ด้านกิจกรรมนอกหลักสูตร การเสริมสร้างสุขภาพกายและจิต การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส การพัฒนาบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ การเพิ่มพูนสุนทรีย์ทางศิลปะและดนตรี การเพิ่มพูนทักษะการสื่อสาร การเพิ่มพูนทักษะผู้นำ เป็นต้น

ด้านการวัดและประเมินผล ไม่ใช่วัดด้วยการสอบวัดความรู้ทางวิชาการอย่างเดียว แต่วัดให้สอดคล้องกับกิจกรรม ได้แก่ วัดผลของงานเช่น รายงาน การนำเสนอ การสรุป วัดทักษะพื้นฐานวิชาชีพและวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานของวิชา วัดสมรรถนะ (Competency) ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการใช้ภาษา คอมพิวเตอร์ ความรู้พื้นฐาน ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล ความสามารถในการใช้เหตุผล เป็นต้น

ด้านคณาจารย์ ขยายคำจำกัดความให้กว้างกว่าคณาจารย์ประจำ มีคณาจารย์มากมายหลายรูปแบบในแหล่งความรู้ต่าง ๆ ปรึบบทบาทเป็น facilitator และกัลยาณมิตร บูรณาการภารกิจ 4 ด้าน วิจัยและพัฒนาควบคู่ไปกับบทบาทใหม่ สร้างองค์ความรู้และสื่อด้านภูมิปัญญาไทยมากขึ้น เป็นตัวอย่างของบัณฑิตที่พึงประสงค์ให้แก่ศิษย์

ด้านการบริหารจัดการ การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนและการวัดผล การปฏิรูประบบที่เกี่ยวข้อง เช่น ห้องสมุด ตำแหน่งทางวิชาการ ตารางสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การเทียบโอนหน่วยกิต Demand - Side Management มากขึ้น

ด้านการพัฒนาเครือข่าย สร้างเครือข่ายสถาบัน ภาคเอกชน และชุมชน เพื่อระดมทรัพยากรบุคคลทั้งในและนอกสถาบัน ระดมทรัพยากรทางกายภาพ เชื่อมโยงใกล้ชิดกับกลุ่มชุมชนและท้องถิ่น พัฒนาภูมิภาค ชุมชน สถาบันให้เข้มแข็ง เปิดโลกกว้างให้แก่นักศึกษาและบุคลากร บัณฑิตพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ผลงานองค์ความรู้เพิ่มขึ้น

ท่ามกลางความท้าทายเหล่านี้ **อุปสรรคของฝ่ายบริหารและคณาจารย์** คือ หลักสูตรที่ต้องปรับปรุงทุก 4-5 ปี การทำวิจัย ทำผลงานวิชาการ บริการวิชาการให้สังคม ความไม่พร้อมของห้องเรียน อุปกรณ์สื่อการสอน การลงทะเบียน ตารางเรียนสับสน ยังไม่มีการพัฒนาผู้เรียนให้พร้อมและมีความสุข อาจารย์ต้องทำงานบริหารและธุรการไม่มีเวลาเพิ่มพูนความรู้ บุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มีบทบาทในการดำเนินงานเพื่อเอื้อให้งานการสอนของคณาจารย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอำนวยความสะดวกในการจัดทำและใช้สื่อการสอน การจัดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การจัดหาวัสดุทางการศึกษา เช่น การจัดห้องสมุด เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของทั้งคณาจารย์และนักเรียน การอำนวยความสะดวกในงานที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน เช่นการลงทะเบียน การจัดทำตารางเรียน การพัฒนาผู้เรียน โดยใช้มาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาในมาตรฐานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนเป็น

แนวทางในการประกันคุณภาพงาน การสร้างร่วมมืออย่างจริงจังระหว่างสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ กับคณาจารย์จะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรม และคุณสมบัติตามที่ต้องการ

แนวทางการประยุกต์ใช้

ทราบและเข้าใจบทบาทของงานสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ ต่องานบริหารวิชาการ ในการที่จะเอื้ออำนวยให้สามารถดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานอุดมศึกษาแห่งชาติ ท่ามกลางความท้าทายต่างๆ และแนวโน้มที่ต้องปรับเปลี่ยนของงานบริหารวิชาการ

สามารถนำความรู้ที่ได้ไปสู่การปรับรูปแบบวิธีทำงานที่ต้องเชื่อมโยงและบูรณาการมากขึ้นระหว่างคณาจารย์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สถานศึกษาต่างๆ รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับภาคเอกชน และชุมชน

สามารถวิเคราะห์ปัญหาการบริหารงานวิชาการในด้านหลักๆ เช่น ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ด้านอุปกรณ์ สื่อการสอน ด้านการพัฒนาผู้เรียน และบุคลากร ด้านบริการ ให้ได้สาเหตุที่แท้จริง และวางแผนพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างระบบประกันคุณภาพงานในการกิจหลักดังกล่าว

ผู้บันทึก

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. นายชูบศร ทักษนขนิษฐากุล | มหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| 2. นางกัญญา ตั้งเกียรติกำจาย | มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ |
| 3. นางสาวราวดี ปฏิบัติวงศ์ | มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |

การบริหาร : การบริหารการเงินและสินทรัพย์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สราวุธ นาทะพันธ์
วันศุกร์ที่ 9 ตุลาคม 2552 เวลา 09.00 – 12.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันการเปิดเสรีทางการเงินและการศึกษา สถาบันการเงินจะสามารถทำธุรกิจอะไรก็ได้ ในด้านการเงิน และมหาวิทยาลัยต่างๆ ในต่างประเทศจะเข้ามาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้น จึงเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องปรับตัว ว่าเราจะนำสินทรัพย์ที่เรามีอยู่ไปสร้างประโยชน์อย่างไร

จุดมุ่งหมายของการบริหารสินทรัพย์เพื่ออะไร – เพื่อให้มูลค่าของกิจการมีค่าสูงสุด ซึ่งเกี่ยวข้องกับคำว่า

- ทฤษฎีตัวแทน
- การประเมินค่าของสินทรัพย์ ตราสารหนี้ (Bond) ตราสารอนุพันธ์ (Stock)

ซึ่งเข้ามามีบทบาทในการบริหารการเงิน โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาของรัฐที่ไม่หวังผลกำไร

การบริหารการเงินยุคใหม่ ไม่นั่งงำไร เน้นกระแสเงินสด

บริษัท → กระแสเงินสดรับสุทธิสูงสุด

มหาวิทยาลัย → ต้องมีการประสานกับสถานประกอบการ

มหาวิทยาลัยต้องมองว่าลูกค้า คือ ตลาดอุตสาหกรรม เราเป็นมหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิต ดังนั้น เพื่อมีผลผลิตสู่ตลาดอุตสาหกรรม เราต้องไปประสานติดต่อกับอุตสาหกรรม (หรือเปิดโรงงานผลิต) สินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด

มหาวิทยาลัยจึงต้องถามตัวเองว่า องค์กรต้องการอะไร วัตถุประสงค์คืออะไร และทำเพื่ออะไร

สินทรัพย์ของมหาวิทยาลัยใหญ่ ๆ ในโลก สินค้าจะเป็นสินค้าทางวิชาการ และมุ่งขายสินค้าทางวิชาการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ

1. การบริหารจัดการสินทรัพย์
2. วัดประสิทธิภาพการบริหารทางการเงิน
3. วัดประสิทธิภาพของผู้บริหาร

การบริหารสินทรัพย์ คือ การบริหารให้ได้อัตราผลตอบแทนสูงสุด

การบริหารการเงินหลักทรัพย์ที่เรารู้จักมีอะไรบ้าง

1. ตราสารหนี้ (Fixed Income) และพันธบัตร (Bond)

มีผลต่อการลงบัญชีของกิจการ ซึ่งเกี่ยวกับระยะเวลาการถือพันธบัตร ซึ่งหากซื้อเพื่อลงทุน จะต้องมีการประเมินมูลค่าพันธบัตรใหม่ทุกรอบ ดังนั้นการบริหารจัดการการเงินและทรัพย์สิน จะต้องพิจารณาให้ดูว่าจะต้องทำอะไร อยู่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมา

2. ตราสารทุน (Equity)
3. กองทุน
4. ตราสารอนุพันธ์

5. สัญญาจะซื้อจะขาย Forword, Futures, Options, Swaps ซึ่งในตลาด สิ่งซื้อขายกันมากที่สุด คือ Swaps และ Futures ส่วน Options เป็นการลงทุนที่ดีแต่คนไม่นิยมซื้อเพราะมีราคาสูง

การลงทุนสินทรัพย์หลาย ๆ ตัว จะเกิดประโยชน์ในด้านการกระจายความเสี่ยง ดังนั้น ควรลงทุนในตราสารการเงินเท่านั้น

ในระดับมหาวิทยาลัยถือเป็นหน่วยงานที่มีเงินอยู่เยอะมาก เพราะฉะนั้นจึงไม่ควรลงทุนเพื่อกระจายความเสี่ยงในสิ่งที่ตัวเราไม่ถนัด ไม่ควรขยายกิจการ ไปอย่างอื่น หรือหากจะลงทุนให้ลงทุนในสายธุรกิจเดียวเท่านั้น คือ เส้นทางการศึกษา

Financial Market เกี่ยวข้องกับตลาดเงินและตลาดทุน

การบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐจะไม่เหมือนกับการบริหารของมหาวิทยาลัยเอกชน เนื่องจากไม่มีเจ้าของ ดังนั้นการบริหารจึงไม่เด่นชัดเหมือนกับมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งเป็นเจ้าของโดยตรง ปัจจัยที่ทำให้มหาวิทยาลัยอยู่ได้ดี คือ การลงทุนเกี่ยวกับอาคาร และการลงทุนกับคน

ดังนั้น การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยต้องลงทุนใน 2 ส่วน คือ

1. การลงทุนสินทรัพย์ทางการเงิน
2. การลงทุนในสินทรัพย์ที่แท้จริง

โดยให้พิจารณาเรื่องมูลค่าปัจจุบันของสินทรัพย์ด้วย

ทฤษฎีตัวแทน (Agency Relationship)

3 ปัญหาตัวแทน

1. ปัญหาของเจ้าของกับผู้จัดการ เจ้าของต้องการลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด
2. ปัญหาเจ้าหน้าที่กับเจ้าของ
3. ปัญหาผู้ถือหุ้นรายใหญ่กับผู้ถือหุ้นรายย่อย - การเอาเปรียบของผู้ถือหุ้นรายใหญ่กับผู้ถือหุ้นรายย่อย

วิธีการแก้ปัญหา

ปัญหาของเจ้าของกับผู้จัดการ – การให้ผู้จัดการถือหุ้น (ความเป็นเจ้าของ) เนื่องจากความต้องการของมนุษย์คืออยากเป็นเจ้าของ หรืออาจเพิ่มรายได้โดยมีข้อจำกัดว่าหากบริหารไม่ได้ให้ออกทันที อีกวิธีหนึ่งคือ การสร้างคน “ตัวแทน” กระจายงานไม่ให้กระจุกอยู่ที่คน ๆ เดียว

Agency Costs

1. องค์กรต้องมีระบบ Internal Audit (อยู่ข้างเดียวกับบริษัท) เพื่อทำหน้าที่ควบคุม ตรวจสอบ และรายงาน Audit Committee
2. Risk Management หากเราสามารถพัฒนาตัวเองในการบริหารความเสี่ยงให้มหาวิทยาลัยได้จะเพิ่มมูลค่าแก่ตัวเอง คือ ต้องเข้าใจระบบของธุรกิจนั้น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ดังนั้น อะไรก็ตามที่ทำให้การดำเนินงานด้านการเบิกจ่ายเงินในองค์กรติดขัดเป็นสิ่งที่ต้องดู Operation Risk และหากมีการเปลี่ยนแปลงระบบใหม่ สิ่งที่ต้องมีคือคู่มือการปฏิบัติงาน

สรุป การบริหารสินทรัพย์ต้องทำให้มูลค่ากิจกรรมสูงสุด โดยต้องคำนึงถึงหน่วยงาน - ตรวจสอบภายใน - การบริหารความเสี่ยง - ผู้วางระบบ การประเมินมูลค่า ให้พิจารณาคิดมูลค่าปัจจุบัน (NPV) โดยใช้อัตราส่วนลดที่เหมาะสม

แนวทางประยุกต์ใช้

1. การใช้ระบบเครดิตการ์ดเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน และปัญหาด้านเอกสารทางการเงิน
2. การมีคู่มือการปฏิบัติงานทางการเงิน
3. มหาวิทยาลัยควรลงทุนในสิ่งที่ถนัด คือการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ไม่ควรทำในสิ่งที่ไม่ถนัดและไม่มี
ความชำนาญ

ผู้บันทึก

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. นางไพเราะ ชนลัทธิพงศ์ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |
| 2. นายพงษ์ศักดิ์ อยู่่อง | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ |
| 3. นางทิตยา ศรีอินทร์ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี |
| 4. นายวิเชียร คำรินทร์ | มหาวิทยาลัยแม่โจ้ |

การบริหาร : การบริหารงานวิจัย

คุณกฤษณ์รัช นพนาทิกพงษ์

วันศุกร์ที่ 9 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00 – 16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

การบริหารในภาพรวมขององค์กร

ประเทศไทยมีหน่วยงานด้านพัฒนาและกำหนดนโยบาย คือ สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สภาพัฒน์) โดยกำหนดว่าประเทศไทยจะพัฒนาไปในทิศทางใดบ้าง ตัวอย่างเช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ซึ่งเป็นแผน 5 ปี ซึ่งที่จริงแล้วควรจะมี 10-20 ปีข้างหน้า มองไปข้างหน้าว่าประเทศจะเดินไปในทิศทางใด เช่น ประเทศสิงคโปร์ เมื่อเรามองย้อนไปในปี 1980 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่าจะเป็น Global Hub ปี 2000 หมายถึงการเป็นจะศูนย์กลางของโลกในปี 2000 จะเห็นว่าสิงคโปร์เป็นตัวกำหนดราคาน้ำมัน ราคาพืชผล ซึ่งเท่ากับว่าสิงคโปร์ทำได้ นอกจากนั้นในปี 2020 สิงคโปร์จะเป็นศูนย์แห่ง Information ของโลก จะเห็นได้ว่าประเทศสิงคโปร์กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ 10-20 ปี แต่ประเทศไทยกำหนดเพียง 5 ปี

ขณะนี้สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ร่วมกับ สภาพัฒน์ กำหนดไว้ว่างานวิจัยจะเป็นอย่างไร ในปี 2572 คือ อีก 20 ปีข้างหน้า โดยมองว่าระหว่างทางจะไม่โรยไปด้วยกลีบกุหลาบ แต่จะมีปัญหาและอุปสรรคระหว่างเดินไปด้วย งานวิจัยจะเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา เพราะฉะนั้นประเทศที่พัฒนาจะลงทุนด้านการวิจัยสูง เพราะงานวิจัยจะแก้ปัญหาเพื่อสู่เป้าหมายในอนาคต ตัวอย่างเช่น ประเทศสแกนดิเนเวีย ลงทุนวิจัยสูง และ ประเทศฟินแลนด์ ซึ่งมีสัดส่วนนักวิจัยต่อจำนวนประชากร คิดเป็น 70 : 10,000 คน ในขณะที่ไทยเรามีประมาณ 2 : 10,000 คน

จุดเริ่มต้นของงานวิจัยอยู่ที่ปัญหา

ปัญหาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัญหาที่สามารถแก้ด้วยงานวิจัย
 2. ปัญหาที่สามารถจัดการได้เลย เช่น ปัญหาผู้ได้บังคับบัญชาทะเลาะกัน หรือรายได้ไม่พอใช้ ก็วิเคราะห์หาเหตุ และสามารถควบคุมได้เอง โดยไม่ต้องทำวิจัย ทุกปัญหา ไม่ใช่ต้องใช้งานวิจัยเข้าไปแก้ไขเสมอไป
- การทำข้อเสนองานวิจัย และ ได้งบประมาณมาแล้ว ต้องดูผลสำเร็จของโครงการที่จะออกมา

ระบบวิจัยของประเทศมีการขับเคลื่อนอย่างไร

1. ประชาคมวิจัย ประกอบด้วย

- นักวิจัย
- หน่วยงานวิจัย
- ผู้ใช้งานวิจัย
- จังหวัด โดยรัฐบาลกำหนดให้จังหวัดบริหารจัดการ ดังนั้นไปของบที่จังหวัดได้โดยตรง

2. Council ได้แก่ หน่วยวิจัย หรือ สถาบันที่ทำวิจัยโดยตรง และเฉพาะเรื่อง เป็น Excellence Center ในแต่ละเรื่อง เช่น งานวิจัยของมหาวิทยาลัย

3. กลไกสนับสนุน เป็น input ได้แก่ งบประมาณ และแผนงาน

4. แหล่งทุน ได้แก่ เงินที่เป็น source หนึ่งของงานวิจัย

ทั้ง 4 ปีวิจัย ดังกล่าวจะต้องบูรณาการ (ไม่แยกกันทำ) เป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอด มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เปรียบเสมือนรถยนต์ โดย 4 ปีวิจัย เปรียบเสมือนล้อทั้ง 4 ล้อของรถยนต์ แต่ละล้อจะหมุนไปเรื่อย ๆ แต่จะมี พวงมาลัยรถยนต์ที่จะทำหน้าที่กำหนดทิศทางว่าจะขับเคลื่อนไปที่ทิศทางใด ดังนั้น พวงมาลัยรถยนต์คือกลไกในการ ขับเคลื่อน ต้องมีการสอดรับกัน โดยมีการกำหนดความต้องการ (แผนงานวิจัย) ของประเทศและนโยบายรัฐบาล

โครงการสำเร็จ จะได้

- ผลผลิต (output) ในปีนั้นเลขทันที ยกเว้นไม่สำเร็จก็ต้องมีการประเมิน
- ผลลัพธ์ (outcome) จะต้องรออีก 2-3 ปี จึงจะเห็นผลจากผลวิจัย (output) ซึ่งอย่างรวดเร็วก็ 1 ปี
- ผลกระทบ (Impact) มีทั้งเชิงบวกและลบ ซึ่งจะเห็นผลก็ 3-5-10 ปี จึงจะเห็นผล ซึ่งหากโครงการดีจะ เห็นผลชัดและเร็ว เช่น ตัวอย่างเช่น ลดต้นทุน ประมาณ 2-3 ปี ก็จะมีผลชัด

บทบาทที่ 1 พัฒนานโยบายวิจัยของหน่วยงาน

เราต้อง update ข้อมูลว่าเป็นอย่างไร จะได้รู้ทิศทางว่าจะทำอะไรดี การกำหนดทิศทาง 3-4 ปีข้างหน้า เป็นแผนวิจัย และในแต่ละปีจะนำมาปิดฝุ่นอีกที เพราะฉะนั้นแผน 4 ปี แต่ละปีจะต้องนำมาปิดฝุ่นโดยมาร่วมกันดู ว่าทิศทางให้ถูกต้องหรือไม่ มีทิศทางใหม่หรือไม่

การกำหนดนโยบายวิจัยมี 4 มิติ ได้แก่

1) เป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ ได้แก่ แผน 10 และ ยุทธศาสตร์งานวิจัยชาติของ วช. (4 ปี) ที่สอดรับกับแผน 10

เป้าหมายสูงสุดของแผน 10 คือ คนอยู่เย็นเป็นสุข ทำอย่างไรให้ประชาชนอยู่เย็นเป็นสุข โดยมี 7 เสาหลัก ได้แก่

- สร้างโอกาสการเรียนรู้สู่คุณธรรม
- เพิ่มศักยภาพชุมชนเชื่อมโยงเครือข่าย
- ปรับโครงสร้างการผลิต
- สร้างภูมิคุ้มกัน
- สร้างระบบแข่งขันให้เป็นธรรม
- สร้างความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากร
- สร้างธรรมาภิบาล

โดยมียุทธศาสตร์ 5 เรื่อง

- พัฒนาคุณภาพคนและสังคม
- สร้างความเข้มแข็งชุมชน
- ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ
- ความหลากหลายของชีวภาพ
- ธรรมาภิบาล

โดยมีปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมองเป็นองค์กรรวมหรือบูรณาการ มีคนเป็นศูนย์กลาง

วช. มี 5 ยุทธศาสตร์ แต่ละยุทธศาสตร์จะสอดรับกับแผน 10

2) นโยบายยุทธศาสตร์เฉพาะ (Agenda) หรือ วาระแห่งชาติ

นโยบายนี้จะมาจากรัฐบาล กล่าวคือเป็นนโยบายของรัฐบาล ซึ่งจะไม่ยั่งยืนเพราะจะมาและจะไปพร้อมกับรัฐบาล ตัวอย่างปี 50 เปลี่ยนรัฐบาล 3 ครั้ง ต้องมีการปรับแผน 4 ปีใหม่ทุกครั้ง และบางครั้งปรับแล้วยังไม่ได้ใช้ เพราะเปลี่ยนรัฐบาล ซึ่งเราต้องฟังและทำตาม

วช. เสนอของบปี 54 ก็ยังกังวลว่ารัฐบาลจะอยู่ถึง 54 หรือไม่ แต่ก็ต้องทำ

3) ส่วนราชการปกติ (Function Base)

ได้แก่ วิทยาลัยฯ พันธกิจของหน่วยงาน

4) ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (Area Base)

อยู่ในกลุ่มจังหวัดอะไรจะมียุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดนั้น ซึ่งในขณะนี้มีนโยบายปรับกลุ่มจังหวัด
 ภูเก็ต มียุทธศาสตร์เน้นการท่องเที่ยวมาก เมื่อเกิดปัญหาภัยพิบัติต่าง ๆ ขึ้นมาจะแย่ เพราะยึดรายได้จากการท่องเที่ยวอย่างเดียว ไม่มีนักท่องเที่ยว ทำให้เศรษฐกิจอยู่ไม่รอด แข่งกันลดราคา เพราะฉะนั้นต้องพัฒนาแบบหลายทิศทาง เช่น อาจความสำคัญกับสินค้าเกษตรด้วย

บทบาทของมหาวิทยาลัยในจังหวัด ควรเสนอแนะ อย่าไปคิดทางเดียว เพื่อเหลือเผื่อขาดไว้ด้วย

ข้อคำถาม การจัดสรรงบด้านวิจัยปีละเท่าไร

ตอบ ประมาณ 0.2 % ของงบประมาณ โดยมาจากรัฐบาล 1 % และ เอกชน 0.5% สำหรับเอกชนนั้นงานวิจัยที่จะให้ทุนต้องเป็นงานวิจัยที่เขาสามารถนำไปปฏิบัติได้จึงจะให้เงิน หรือลดภาษีได้

ทรัพย์สินทางปัญญา

1. เจ้าของ เช่น วช. (หากเป็นงานวิจัยที่ได้รับสนับสนุนจาก วช.)
2. แบ่งสรรประโยชน์

ทั่วไปจะให้ลิขสิทธิ์ของหน่วยงาน แต่ประเทศไทย วช. เป็นเจ้าของคนเดียวเพื่อให้หน่วยงานวิจัยสนับสนุน วช. ด้วย หรือนำไปอ้างอิงเพราะ วช. ให้ทุน

จรรยาบรรณนักวิจัย

เดิมจะให้เป็น พรบ.จรรยาบรรณนักวิจัย แต่ เปลี่ยนเป็นการส่งเสริมสนับสนุนว่าควรทำอะไรบ้างในกระบวนการตั้งแต่เริ่ม จนสุดท้ายเพื่อ ซึ่งคาดว่าจะประกาศใช้ชั่วคราวแล้วจึงทำเป็น พรบ. ตัวอย่างการทำผิด เช่น การคัดลอกงานวิจัย ถ้ามีการร้องเรียนมา วช. จะส่งให้มหาวิทยาลัยจัดการ (ยกเว้นคัดลอกต่างหน่วยงาน) หรือเอาผลงานวิจัยผู้อื่นไปเสนอได้ทุน

บทบาทที่ 2 การบริหารจัดการให้เกิดข้อเสนอการวิจัย

งานวิจัยมีลำดับ โดยเริ่ม Research นโยบายวิจัย แผนวิจัย และแผนงานวิจัย

Research Function Dimension

- Research Policy
- Research Plan
- Research Program
- Research Sub-program
- Research Project
- Research Task
- Research Activity

ลำดับของงานวิจัย หน่วยงานจะทำในระดับ Project คือ โครงการวิจัย เช่น วิจัยเดี่ยว ๆ ทั้งหลาย ในอนาคตจะระดับสูงอีกคือ Research Program (ชุดโครงการวิจัย) โดยชุดโครงการวิจัยจะเป็นโครงการวิจัยแม่ที่จะประกอบด้วยโครงการวิจัยต่าง ๆ แต่ละชุดโครงการวิจัยจะสามารถแก้ทั้งระบบ แบบครบวงจร เพราะฉะนั้น จะบริหารจัดการอย่างไร จะมีการจัดสรรอย่างไร

การวางแผน จะอยู่ในระดับ Search Plan ประมาณ 3-4 ปี

- Research Plan จะมีหลาย Research Program
- Research Program จะมีหลาย Research Project

พุทธศาสนากับการวิจัย

แนวคิด คือ อริยสัจ + การวิจัย

1. ทุกข์ (ไม่สบายกายไม่สบายใจ) คือ ปัญหาที่ต้องวิจัย
2. สมุทัย (เหตุแห่งทุกข์) คือ สาเหตุของปัญหา
3. นิโรธ (ความดับทุกข์) คือ อยากดับทุกข์ เป็นการตั้งเป้าหรือวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
4. มรรค (หนทางดับทุกข์) คือ หนทางการตอบคำถามวัตถุประสงค์ วิธีการวิจัย ซึ่งเป็นคำตอบแต่ละสาเหตุมาตั้งเป็นวัตถุประสงค์ อาจมีหลายวัตถุประสงค์ แต่ถ้าแก้ไม่สำเร็จ แสดงว่าหาสาเหตุไม่ครบ หรือวิเคราะห์หาสาเหตุไม่ครบ

บทบาทที่ 2 ในการบริหารจัดการให้เกิดข้อเสนอการวิจัย โดยวิธี

- จัดอบรมการเขียนข้อเสนอให้กับนักวิจัย
- เข้าเว็บไซต์ บทความวิจัยต่าง ๆ (E-Learning) ของ วช. มีการ Simulate Proposal proposal ต้องสอดคล้องกับที่ตั้งไว้

บทบาทที่ 3 กำหนดกรอบงบประมาณวิจัย

เป็นการชี้เงิน เมาะแสแหล่งทุน บอกได้ว่าขอที่ไหนได้บ้าง

- งบแผ่นดิน (สำนักงบประมาณ) ทำข้อเสนอไปของสำนักงบประมาณ โดยส่ง Proposal ให้ วช 1 ชุด เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทางวิชาการให้สำนักงบประมาณอีกทีหนึ่ง เพราะฉะนั้น วช. จะช่วยในการกลั่นกรองทางวิชาการ โดยการ Racking ให้สำนักงบประมาณ โดยสำนักงบประมาณจะให้ทุนวิจัย แบ่งเป็น ทุนวิจัยเดี่ยว และ ทุนวิจัยชุด
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) โดย วช. ไปของบจากสำนักงบประมาณแล้วตั้งกฎเกณฑ์ในการขอทุนไว้ นักวิจัยจากหน่วยงานจะมาขอจาก วช. ภายใต้กฎกติกา และประเภททุน ซึ่งขณะนี้ ทุน วช. จะเน้น 4 ระดับ

1) เชิงนโยบาย ทำอย่างไรให้งานวิจัยออกมาแล้วไปสู่นโยบายให้ได้ คือ หน่วยงานเอาไปใช้ได้ มิใช่เพื่อหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ทำวิจัยเรื่องการผลิตกระแสไฟฟ้า 10 เมกกะวัตต์ โดยใช้ Bio-Mass (ชีวมวล) ได้แก่ ปาลูกดันไม้ใช้ในการปั่นไฟฟ้า เป็นการผลิตในชุมชนแบบพึ่งพาตนเองหรือจะเป็นเรื่องของสังคม พุทธศาสนาก็ได้ แต่คนอื่นใช้ได้หรือการ Change Technology เพื่อเปลี่ยนเทคโนโลยี แต่ต้องศึกษาให้ถ่องแท้ว่าทำได้จริงหรือไม่ โดยอาจต้องมีการทำซ้ำ

2) ทุนแบบ Mega Project เป็นโครงการขนาดใหญ่มีผลกระทบสูง โดยไม่จำเป็นต้องเริ่มจาก 0 เสมอ เพราะฉะนั้น ต่อยอดได้ แต่ครบวงจร และสามารถทำเป็นเชิงพาณิชย์ ตัวอย่าง : ราชภัฏเทพสตรี ได้ทุนเรื่องดินสอพองที่จังหวัดลพบุรี ที่โดยปกติชาวบ้านจะใช้ดินสอพองสำหรับทาหน้าเท่านั้น ซึ่งเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น เมื่อได้ทุน

วิจัย จะสามารถทำเป็นเชิงพาณิชย์เป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มจากคินสอพอง พัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์เชิงพาณิชย์ได้ เช่น เป็น ยาขัด เครื่องสำอาง (โคลนพอกหน้า เครื่องสำอางสมุนไพร) ศิลปะประดิษฐ์ (ปั้นรูปปลิง) เครื่องประดับ และ เนื่องจากเป็นงานฝีมือ จึงเกิดงานดีไซน์เนอร์ด้วย แต่ในขณะนี้มีปัญหาเรื่องของการบรรจุหีบห่อ (Packing) ที่ยังไม่ดีพอ

การต่อยอดโครงการตามพระราชดำริ คือ ทูนวามินทร์ มูลนิธิชัยพัฒนา เพื่อขยายผลให้มากขึ้น โดย วช. พยายามเติมให้เต็ม หรือคอยเสริม และ ไม่ซ้ำทุนอื่น

3) ทุนบัณฑิตศึกษา ได้แก่ สกว. ให้ทุนกาญจนภิเษก เป็นทุนหลังปริญญาเอก ทำให้ระดับล่างไม่มีใครทำ ดังนั้น วช. จึงทำให้กับนักศึกษาที่เรียนปริญญาโท-เอก เป็นการให้ทุนไปทำ thesis ของนักศึกษา

- ทุน วช. มี 4 เรื่อง เป็นทุนต่างประเทศ (ทุนแลกเปลี่ยน) ทำวิจัยกับชาวต่างประเทศ เช่น เอเชีย ยุโรป อเมริกา ไทย-จีน ไทย-อเมริกา ไทย-ออสเตรเลีย เป็นต้น โดยผู้ทำต้องมี Host

- ทุน สกว. มี ทุนเมธีวิจัย และเมธีอาวุโส โดยมีพี่เลี้ยงช่วยดูแลงานวิจัยตลอดหลักสูตร นอกจากนั้น มีทุน ABC เป็นทุนวิจัยในท้องถิ่นเช่น ราชภัฏ อยู่ในท้องถิ่น/ต่างจังหวัด

- ทุน สวทช. เป็นทุนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยสวทช. ให้ทุนและทำวิจัยเองด้วย เนื่องจาก มีบุคลากรที่จบปริญญาเอกมาก แบ่งเป็น 5-6 กลุ่ม เช่น NECTEC, BIOTECH, MTEC, NANOTECH, SIGNOTRON (ฟิสิกส์)

- สวทท. วางนโยบายด้านบริหารและเทคโนโลยี (ยังไม่รู้ว่ามีทุนหรือไม่)

- สวรส. เน้นสาธารณสุขที่เป็นระบบ เช่น ระบบการส่งต่อผู้ป่วย

งานประจำ → งานวิจัย (R to R = Routine to Research)

- สกว. ออกเป็นระบบข้อมูลนักวิจัยไว้ เมื่อถึงเวลาที่จะให้ทุนตรง ดังนั้นจึงต้องกรอกประวัตินักวิจัยไว้แล้ว สกว. จะแจ้งให้ทุน

- สวก (สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร) เน้นด้านเกษตร

- สสส. เป็นทุนทั่วไปทั้งหมด

- สำนักงานพลังงานชาติ

- แหล่งทุนต่างประเทศ เช่น NIH เป็นเรื่องสาธารณสุข

บทบาทที่ 4 ติดตามและประเมินผลงานวิจัย ครอบคลุม 3 ขั้นตอน

COMPLETE OF RESEARCH EVALUATION

- | | |
|-------------------------|--------------|
| 1. ex - ant evaluation | ก่อนวิจัย |
| 2. ongoing evaluation | ระหว่างวิจัย |
| 3. ex - post evaluation | หลังวิจัย |

สำนักงานประมาณจะให้ความสำคัญกับ ex-post evaluation คือดูผลลัพธ์ ซึ่งคณะกรรมการจะให้ ความสำคัญเป็นอันดับแรก โดยจะตัดอันดับแรกไม่ให้ความสำคัญกับงานวิจัย เพราะฉะนั้นต้องให้เกิดผลผลิตให้เห็น

รัฐบาลชุดปัจจุบันให้ความสำคัญมากขึ้นโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เช่น โครงการไทยเข้มแข็ง มหาวิทยาลัยวิจัย แต่ตั้งติดตามให้ได้ว่าผลสำเร็จแค่ไหน มิเช่นนั้นรัฐบาลจะเห็นว่าเป็นการแย่งกันและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์

ต้องทำความเข้าใจ เรื่อง ongoing ที่ต้องมีการติดตามอย่างเป็นระบบ ซึ่งไม่ถือว่าเป็นการจับผิด แต่เป็นที่เล็ง โดยหาผู้ทรงคุณวุฒิมาความเป็นไปตาม proposal หรือไม่ หลงทางหรือไม่

ดังนั้นงานบริหาร จึงเริ่มต้นตั้งแต่วัตถุประสงค์เป็น ABC ถ้าทำไปกลายเป็น XYZ ระหว่างดำเนินการจะมี ongoing ซึ่งหลงทาง ซึ่งลักษณะงานวิจัยแบบนี้เป็นไปได้ ตัวอย่างเช่น เพนนิซิลิน ซึ่งกลับส่งผลดี นั้นหมายความว่า ถ้า XYZ ไปใช้ประโยชน์ได้ก็เป็นประโยชน์ แต่ถ้าใช้ไม่ได้ก็นับว่างานวิจัยล้มเหลว งานวิจัยไม่จำเป็นต้องสำเร็จ (Success) เสมอไป แต่ขอให้จบ (Finish) ถ้าจะทำต่อก็ต้องขอขยายเวลา โดยไปทำเรื่องขอขยาย พร้อมเขียน report ด้วย แต่ผลวิเคราะห์ผลงานให้เขียนว่าเหตุที่ไม่สำเร็จ เพราะฉะนั้นต้องวิเคราะห์ว่า ไม่สำเร็จตรงไหนบ้าง ข้อเสนอแนะมีอะไรบ้าง เพื่อรุ่นต่อไปจะได้ไม่ทำตาม ซึ่งอย่าให้มีงานประเภทนี้มากเพราะเป็นงานที่ไม่สำเร็จ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (กลุ่มค่า – เพิ่มประสิทธิภาพ- ยั่งยืน)

1. ตามแหล่งทุน
2. เกิดมูลค่า/สร้างคุณค่า

การจัด Ranking ในการเป็น Research University

คู่มือประกอบ 4 ตัว

1. จำนวนสิทธิบัตรงานวิจัย
2. จำนวนผลงานที่ไปนำเสนอ (ระดับชาติและนานาชาติ)
3. จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ (ในประเทศ-ต่างประเทศ)
4. จำนวนอาจารย์ประจำ ระดับปริญญาเอกไม่น้อยกว่า 40 % ของอาจารย์ทั้งหมด

สรุปหน้าที่

1. Formulate Policy
2. Proposal
3. แหล่งทุน
4. ประเมินครบวงจร
5. นำผลไปใช้ประโยชน์

แนวทางการประยุกต์ใช้

1. การเขียนข้อเสนอโครงการวิจัยวาระแห่งชาติ อย่าตั้งชื่อเจาะจงมาก เพราะถ้าเปลี่ยนรัฐบาลจะถูกยกเลิก ตัวอย่างเช่น หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือ กองทุนหมู่บ้าน
2. เสริมธุรกิจพอเพียง ทฤษฎีใหม่ตามพระราชดำริ ถ้าไม่รู้จริง อย่าทำ เพราะไปตีความกันว่าเป็นการตระหนี่ หากจะทำต้องศึกษาให้ถ่องแท้
3. กำหนดนโยบายของหน่วยงาน ต้องกำหนด 4 มิติ โดย ให้งานวิจัยเป็นศูนย์กลาง เป็นการ บูรณาการ
4. เสนอแนะผู้บริหารให้ทำล่วงหน้า ต้นปีงบประมาณ โดยเห็นควร Update ข้อมูล และรับทราบว่ามี 53 มหาวิทยาลัยเรามีนโยบายวิจัยอะไรบ้างเพื่อให้นักวิจัยชัดเจนในทิศทาง
5. ควรจัดทำแผนวิจัยระยะ 4 ปี พอต้นปี เอามา Update/ปิดฝุ่น แล้วประกาศเป็นแผนให้เป็นนโยบายวิจัยของหน่วยงานว่ามีอะไรบ้าง โดยการขึ้นเว็บไซต์เพื่อให้เดินได้ถูกและทำได้ทัน

6. ถ้าเป็นงบประมาณแผ่นดิน ก็จะยึดหลัก หรือตามข้อตกลง กับกรมบัญชีกลางเป็นหลัก เพราะฉะนั้นต้องบอกว่าเขียนอย่างไร ตามระเบียบแหล่งทุน ซึ่งต้องประกาศให้ทราบล่วงหน้า เช่น ค่าสมนาคุณนักวิจัย จบแล้วขอไม่ได้ ถ้าเป็นทุนของ วช. จะได้
7. ในอนาคตการทำวิจัย จะเน้น Research Program (ชุดโครงการวิจัย) โดยชุดโครงการวิจัยจะเป็นโครงการวิจัยแม่ที่จะประกอบด้วยโครงการวิจัยต่าง ๆ แต่ละชุดโครงการวิจัยจะสามารถแก้ทั้งระบบ แบบครบวงจร เพราะฉะนั้นจะบริหารจัดการอย่างไร จะมีการจัดสรรอย่างไร
8. นักวิจัยต้องหาหรือวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่จะใช้งานวิจัยไปแก้ไขให้ครบ โดยแต่ละสาเหตุตั้งเป็นวัตถุประสงค์และอาจมีหลายวัตถุประสงค์
9. ในการบริหารจัดการให้เกิดข้อเสนอการวิจัย โดยวิธี
 - จัดอบรมการเขียนข้อเสนอให้กับนักวิจัย
 - เข้าเว็บไซต์ บทความวิจัยต่าง ๆ (E-Learning) ของ วช. มีการ Simulate Proposal proposal ต้องสอดคล้องกับที่ตั้งไว้
10. ต้องบอกนักวิจัยเกี่ยวกับแหล่งทุนแต่ละประเภท และ ต้องทำตามกฎ กติกา ของแหล่งทุน
11. ต้องเตรียมความพร้อมให้นักวิจัย (ส่งไปอบรม / ให้ข้อมูล) และมีการติดตามบริหารงานวิจัยให้ครบวงจร

ผู้บันทึก

1. นางไพเราะ ธนลัทธพงศ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
2. นายพงษ์ศักดิ์ อยู่ผ่อง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
3. นางทิตยา ศรีอินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
4. นายวิเชียร คำรินทร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

การบริหาร : การควบคุมภายใน
คุณดวงพร หมั่นนุช สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน
วันจันทร์ที่ 12 ตุลาคม 2552 เวลา 9.00-12.00 น

สรุปสาระสำคัญ

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร บุคลากรทุกระดับขององค์กร ร่วมกันจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุม วัตถุประสงค์ของการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้การรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา เพื่อควบคุมไม่ให้เกิดความเสียหาย โดยหน่วยงานปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ การปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อ ฝ่ายปฏิบัติ บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้สอบบัญชี และคณะกรรมการตรวจสอบ

แนวคิดการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่รวมไว้หรือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ ที่เกิดขึ้นได้จากบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะต้องถูกต้อง 100% การควบคุมภายในมีข้อจำกัดดังนี้ (1) การควบคุมส่วนใหญ่มีไว้สำหรับรายการที่เกิดขึ้นตามปกติ เช่น เมื่อเวลาเปลี่ยนไปเกิดกิจกรรมใหม่ ๆ ขึ้น จึงต้องมีการออกมาตรการควบคุมใหม่ ๆ ขึ้นด้วย (2) ผู้รับผิดชอบหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามระบบที่กำหนด เช่น ผู้บริหารเป็นผู้ออกระเบียบเอง และใช้อภิสิทธิ์หลีกเลี่ยงการประเมินเสียเอง รวมถึงผู้รับผิดชอบด้วย (3) ร่วมมือกันทุจริตที่เกิดขึ้นจากคนภายในร่วมมือกันทุจริตเป็นกระบวนการ ถึงระบบจะดีอย่างไรการควบคุมก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ติดตามยาก (4) ค่าใช้จ่ายในการควบคุมต้องไม่มากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ ต้องพิจารณาว่าทำแล้วคุ้มหรือไม่ ถ้าคุ้มจึงควรทำ (5) ข้อผิดพลาดที่เกิดจากการประเมินเงินเลื้อ ไม่เข้าใจคำสั่ง การใช้ดุลยพินิจผิด เช่น ผู้ปฏิบัติทำงานผิดพลาด พลังเหลือหรือทำผิดโดยไม่ได้ตั้งใจ

การควบคุมตามแนว COSO แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. การควบคุมเชิงนามธรรม (Soft Controls) เป็นการควบคุมลักษณะที่มองไม่เห็น เน้นจิตสำนึก การกระทำ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรที่แสดงออกว่าเป็นสิ่งที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งไม่สามารถจับต้องได้ ความมีคุณธรรม จริยธรรม
2. การควบคุมเชิงรูปธรรม (Hard Controls) เป็นการควบคุมที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นหลักฐานที่มองเห็น จับต้องได้ เช่น พังโครงสร้างหน่วยงาน นโยบาย คู่มือปฏิบัติงาน

การควบคุมภายในประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม คือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมองค์ประกอบการควบคุมภายในอื่นให้มีประสิทธิภาพ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น หรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนัก และบรรยากาศของการควบคุมในหน่วยงาน ให้บุคลากรเกิดจิตสำนึกที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เช่น ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ผลประโยชน์ทับซ้อน ที่

เกิดจากผลประโยชน์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน ทำให้บุคคลนั้นต้องอยู่ในสภาวะการณ์ที่ต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง ซึ่งไม่ก่อประโยชน์สูงสุดให้แก่หน่วยงาน และนำไปสู่การทุจริต และประพฤติมิชอบ *การพัฒนาบุคลากร* ซึ่งเป็นปัจจัยทำให้งานสำเร็จโดยการกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งงาน และจัดคนลงตำแหน่งให้เหมาะสมกับงาน *ปรัชญาและรูปแบบการบริหาร* แนวคิดวิธีการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้บริหารที่แตกต่างกัน จะทำให้เกิดจุดอ่อนการควบคุมภายในที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการควบคุมภายใน

2. การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ให้ทราบว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับใด และขั้นตอนใดในการปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ผลกระทบที่มีต่อองค์กร ความเสี่ยงบางอย่างกำหนดเป็นจำนวนได้ ถ้ากำหนดไม่ได้ให้กำหนดเป็นระดับ สูง กลาง ต่ำ เป็นรูปภาพ

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. ระบุปัจจัยเสี่ยง ที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในหน่วยงานเอง และปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน จะใช้วิธีกำหนดกิจกรรมเป็นตัวควบคุม หากความเสี่ยงเกิดจากปัจจัยภายนอก จะใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวควบคุม
2. วิเคราะห์ความเสี่ยง ที่มีเทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงหลายวิธี เช่น การวัดความเสี่ยงที่เป็นตัวเลข การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประมาณ โอกาส หรือประมาณความถี่ที่อาจจะเกิดขึ้น
3. การจัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดวิธีการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง โดยพิจารณาว่าจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร ผู้บริหารต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายในการจัดการความเสี่ยง เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

3. กิจกรรมการควบคุม คือนโยบายและระเบียบปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่าง ๆ ที่ ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น เพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น *การกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติงาน* ของผู้บริหาร เพื่อแสดงให้เห็นทิศทางของหน่วยงาน โดยระเบียบปฏิบัติต้องสอดคล้อง และรองรับตามนโยบายและแผนงาน ที่ต้องปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างสม่ำเสมอ *การแบ่งแยกหน้าที่* ความรับผิดชอบของงานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย การทุจริตต่อหน้าที่ จำเป็นต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่ เช่น การอนุมัติ การรับเงิน แบ่งเงิน นำเงินฝากธนาคาร การรายงานการเงิน ไม่ควรทำด้วยคน ๆ เดียว แต่ถ้าหน่วยงานเล็กต้องมีผู้ควบคุมตรวจสอบ *การอนุมัติ* ควรกำหนดขอบเขตอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และควรสื่อสารให้บุคลากรทราบทั่วกัน *การดูแลป้องกันทรัพย์สิน* ป้องกันไม่ให้ผู้ไม่มีสิทธิเข้าถึงทรัพย์สินได้

4. สารสนเทศและการสื่อสาร สารสนเทศเป็นข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับ ที่องค์กรควรจัดให้มี สารสนเทศที่ดีต้องเหมาะสมกับการใช้ ถูกต้อง สมบูรณ์ มีเนื้อหาสาระจำเป็นต่อการตัดสินใจ เป็นปัจจุบัน ทันเวลา เหมาะสมต่อการเข้าถึง *การสื่อสาร* เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคล ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ในรูปแบบที่เหมาะสม ทันเวลา การสื่อสารที่ดีควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง เป็นการสื่อสารแบบสองทาง และควรมีการยืนยันว่าได้รับข้อมูลถูกต้องตรงกัน

5. การติดตามประเมินผล คือกระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ วัตถุประสงค์หรือความจำเป็นในการติดตามประเมินผล

เพื่อตรวจติดตามว่าระบบการควบคุมที่มีอยู่เพียงพอ สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือไม่ การปฏิบัติงานตามระบบ ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมายหรือไม่ เพื่อให้มีการปรับปรุงการควบคุมภายในอย่างเหมาะสมทันเวลา และสอดคล้องกับสถานการณ์

การติดตามประเมินผลทำได้ 2 แบบคือ

1. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามต่อเนื่องครอบคลุมทุกกิจกรรม
2. การประเมินผลเป็นรายครั้ง กำหนดวิธีการประเมินตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือตามความเหมาะสม มักเลือกเฉพาะเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง เช่น กพร. กำหนดการประเมินปีละ 1 ครั้งเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ การประเมินผลรายครั้งสามารถทำได้ 2 ทางคือ (1) การประเมินการควบคุมด้วยตนเองโดยผู้มีความชำนาญในกิจกรรมนั้นมีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน มีหลายรูปแบบ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การออกแบบสอบถาม แบบสำรวจการควบคุมภายใน การขอความคิดเห็นจากฝ่ายบริหาร หรือใช้หลายรูปแบบร่วมกันตามความเหมาะสม (2) การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น หน่วยงานภายนอกประเมิน ผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอก เป็นต้น ผู้ตรวจประเมินอาจสร้างเครื่องมือเป็นกลุ่มชุดคำถามเกี่ยวกับการควบคุมภายในเฉพาะเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ การตั้งคำถามตามมาตรฐานของหลักการควบคุมที่คิดว่าเป็นกิจกรรมควบคุมที่ดี และเหมาะสมในเรื่องนั้น และตั้งเกณฑ์การให้คะแนน เช่น 80% เท่ากับ ดี เมื่อรวมทุกคำถามและสรุปเป็นภาพรวมจะได้อยู่ในระดับใด

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 5 ให้หน่วยรับตรวจจัดวางระบบการควบคุมภายในให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปี นับแต่วันที่ระเบียบใช้บังคับ (27 ต.ค.2544) และให้จัดทำหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ส่ง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน / สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาค

การจัดวางระบบการควบคุมภายใน คือ การกำหนดหรือออกแบบวิธีการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะขนาด และภารกิจของหน่วยงานและนำมาใช้

ระบบเขียนคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 ประเมินการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ภายใน 90 วัน จากวันสิ้นปีงบประมาณ หรือปีปฏิทิน จัดส่งหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน ส่ง สตง./สตท. รายงานอื่นเก็บไว้ที่หน่วยงาน

ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารต่อการควบคุมภายใน

ผู้บริหารระดับสูง

1. กำหนดหรือออกแบบการควบคุมภายในขององค์กร
2. สร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี
3. ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรม และจริยธรรม
4. จัดให้มีและให้ความสำคัญหน่วยตรวจสอบภายในและให้เป็นอิสระ
5. สนับสนุนกระบวนการประเมินการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารระดับรอง

1. กำหนดหรือออกแบบการควบคุมภายในส่วนงานที่ได้รับมอบหมาย
2. ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมที่นำมาใช้
3. ปลูกฝังผู้บังคับบัญชาให้มีวินัย จิตสำนึกที่ดี

แนวทางการประยุกต์ใช้

ระดับองค์กร

1. จัดวางระบบการควบคุมภายในองค์กรให้ชัดเจน
2. กำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง
3. จัดให้มีกระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

ระดับหน่วยงาน

1. กำหนดหรือออกแบบการควบคุมภายในส่วนงานที่ได้รับมอบหมาย
2. ประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมที่นำมาใช้
3. ปลุกฝังผู้ได้บังคับบัญชาให้มีวินัย จิตสำนึกที่ดี

ระดับบุคคล

1. ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ นโยบายการควบคุมอย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนราชการเป็นหลัก
2. มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต
3. มีวินัยในการทำงาน มีคุณธรรม จริยธรรม

ผู้บันทึก

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| 1. นส.เพชรภรณ์ เพ็ชรแก้ว | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร |
| 2. นางศิริประภา ชัยเนตร | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา |
| 3. นางอรุณศรี โพธิโกฏิ | มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี |

การบริหาร : การบริหารทรัพยากรมนุษย์
รองศาสตราจารย์ ดร.มณีวรรณ นัครอุทัย
วันจันทร์ที่ 12 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00-16.00 น

สรุปสาระสำคัญ

การจัดการทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. Skill หมายถึง ทักษะ
2. Knowledge หมายถึง ความรู้
3. Experience หมายถึง ประสบการณ์

กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน

1. การคัดสรรบุคคลเข้าทำงาน (Induction) การคัดคนเข้าทำงานส่วนใหญ่จะพิจารณาใน 2 ประเด็น (1) Recruit เน้นแหล่งที่มาของบุคคล ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ความเข้มข้นของแหล่งวิชาการที่รับประกันคุณภาพของบัณฑิต (2) Select เน้นวิธีเลือกคน กลไกการคัดเลือก เช่น การสอบ (อาจไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด) การสัมภาษณ์

2. การฝึกอบรม/พัฒนา (Training & Development) เป็นการศึกษาตลอดชีวิต (Life long learning) คนเราไม่สามารถรู้ได้ทุกอย่าง มหาวิทยาลัยไม่สามารถสอนคนให้รู้ได้ทุกอย่าง มหาวิทยาลัยเป็นเพียงสถาบันเตรียมความพร้อมให้คน เพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างมั่นใจ บริษัท/หน่วยงาน ต้องเติมเต็มความรู้ให้กับบุคลากรให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ ที่จะต้องทำโดยตรง มีคำกล่าวที่ว่า “ถ้าการศึกษาเป็นเรื่องสิ้นเปลือง ก็ลองปล่อยให้คนเป็นคนโง่ดู” ถ้าไม่มีการพัฒนาคน ก็จะได้คนที่มีความคิดเก่า ๆ ในประเทศญี่ปุ่นพัฒนาคนด้วยปรัชญา “พัฒมนจะใช้ไม่ได้ ถ้าไม่เสียบปลั๊กไฟฟ้า” ดังนั้น การเสียบปลั๊กไฟฟ้าให้กับพัฒมนเปรียบเหมือน On the job training

3. การจูงใจ การก้าวหน้า (Motivation) ต้องพิจารณาว่าอะไร เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน และอะไรที่เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ เช่น การให้อำนาจการตัดสินใจ สวัสดิการ เงิน แต่ในความเป็นจริงแรงจูงใจวัดที่ตัวเงินอย่างเดียวไม่ได้ ต้องนำสวัสดิการ (Benefit) อื่น ๆ มาคิดรวมด้วย เช่น สิทธิประโยชน์ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม และความก้าวหน้าในอาชีพ ในเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ดี ต้องมีหลาย ๆ ทางเลือกโดยใช้หลักกระจายคน ไม่กระจุกคน จึงควรวางแผนการจัดทำให้ดี

4. การบำรุงรักษา บุคลากร (Maintenance) จะอยู่ในรูปการพนักงานสัมพันธ์ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน วินัย กฎหมายคุ้มครองแรงงาน สโมสรอาจารย์และข้าราชการ

Competency หมายถึง จิตความสามารถหลักในการทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่ควรพิจารณาในการจัดทำ Competency work sheet : Describe key job/Responsibility การอธิบายงานหลักที่ต้องทำ หรือขอบเขต ความรับผิดชอบของงานในหน้าที่หลัก ซึ่งอาจวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานเป็นลำดับ เช่นงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงานมีหน้าที่ กล่าวต้อนรับ และเชิญให้นั่งในที่ที่จัดไว้ รับคำสั่ง สั่งอาหาร เตรียมอาหาร เสริฟอาหาร และทำความสะอาด ในการวิเคราะห์ลักษณะงาน ต้องคำนึงถึงหลัก OASIS

- O – Observe การสังเกต
- A – Analysis การวิเคราะห์งาน
- S – Survey การสำรวจ
- I – Interview การสัมภาษณ์
- S – Standard การเปรียบเทียบกับมาตรฐาน Benchmark

จากตัวอย่างงานต้อนรับบนเครื่องบิน ถ้านำหลัก OASIS มาใช้จะเห็นว่าพนักงานต้อนรับไม่ได้ทำงานเพียง กล่าวต้อนรับ เชิญนั่ง เติร์มอาหาร เสริฟอาหารเท่านั้น พนักงานยังทำงานอื่นอีก เช่น การช่วยเหลือผู้โดยสารในกรณีฉุกเฉิน การใช้เครื่องมืออุปกรณ์พื้นฐานบนเครื่องบิน เป็นต้น

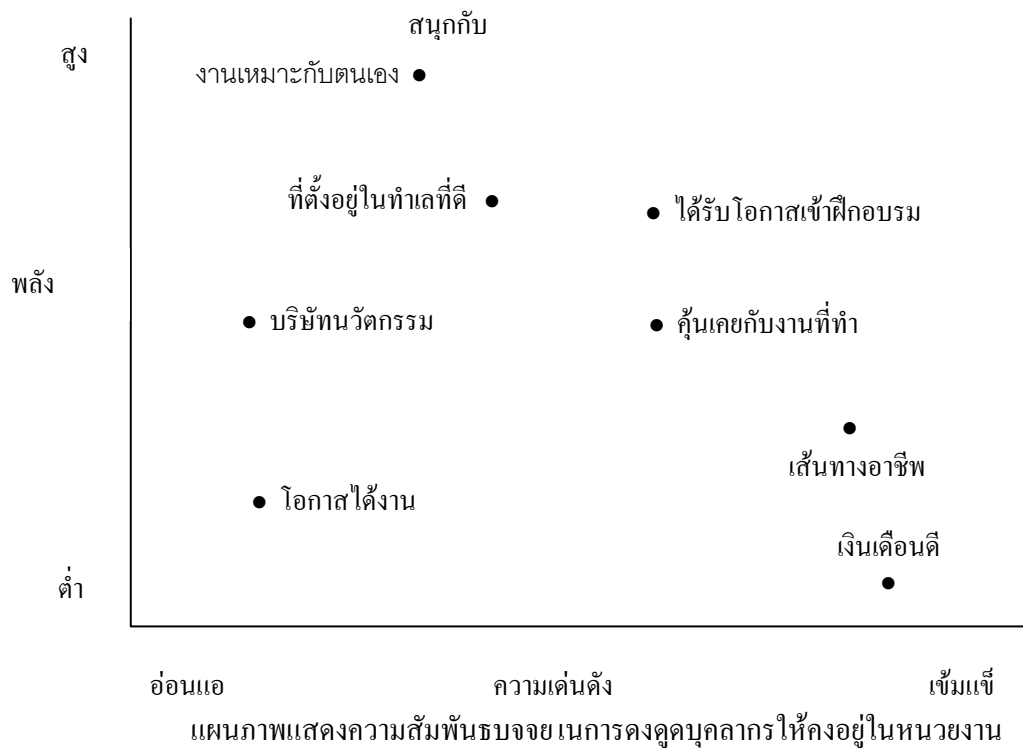
1. Focus on the work itself, identify essential and needed capabilities to complete the task. มุ่งเน้นไปที่การทำงาน แจกแจงความสามารถในการทำงานที่สำคัญ และสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการทำงานให้สำเร็จ เขียนจากการตอบสนองงาน นำขั้นตอนการทำงานมาวิเคราะห์ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง แล้วใส่ความต้องการหรือ ความรู้ที่จำเป็นลงไปที่คุณทำงานนั้น เช่น งานต้อนรับบนเครื่องบิน ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะส่วนตัว มีความอดทน มี EQ มีหัวใจให้บริการ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการใช้ภาษาในการสื่อสาร ด้วยหลักการทั้งหมดที่กล่าวมาจะอยู่บนพื้นฐานของทักษะ ความรู้ และทัศนคติ

2. Review Behavior Event Critical Incident ทบทวนจุดเด่น จุดด้อย สิ่งที่ต้องระวัง หรือ สรุปบทเรียนจากเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นจากการทำงานนั้น (รวมทั้งวิกฤติ และ โอกาส) การนำเทคนิค BECI-based Competency มาใช้

กรณีตัวอย่างสายการบินเจแปนแอร์ไลน์ ได้กำหนด Competency จากบทเรียน เหตุการณ์สำคัญ การเปลี่ยนเส้นทางการบินโดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า สาเหตุจากหิมะตกหนัก ไม่สามารถนำเครื่องลงจอดที่สนามบินที่กำหนดไว้ได้ ทำให้มีผู้โดยสารตกค้างทั้งชาวญี่ปุ่น และชาวจีนเป็นจำนวนมาก ต้องรอเปลี่ยนเครื่องเป็นเวลานาน เป็นเหตุให้ผู้โดยสารชาวจีนไม่พอใจมาก เนื่องจากไม่ได้รับการแจ้งสาเหตุให้เป็นที่เข้าใจได้ ไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากพนักงาน ผู้โดยสารเหล่านั้นจึงทำเรื่องร้องเรียนไปยังสายการบินต้นสังกัด ทำให้สายการบินเจแปนแอร์ไลน์ ต้องกำหนด Competency เพิ่มเติมสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งต้องมีความสามารถ ด้านภาษาจีน การจัดการความขัดแย้ง การจัดการภายใต้ภาวะเร่งด่วน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างสร้างสรรค์ การบริการลูกค้าสัมพันธ์ มีโลกทัศน์สากลและเข้าใจประวัติศาสตร์ภูมิภาค เป็นต้น

แนวคิดใหม่กับการจัดการทุนมนุษย์ (คิดการตลาด)

	วิธีเก่า	วิธีใหม่
แนวคิด	ทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบต่อการจัดการทุนมนุษย์	ผู้จัดการทุกคนรับผิดชอบต่อลูกน้องโดยตรง
การจัดการ	เราให้เงินเดือน และสวัสดิการที่ดี	ปรับบริษัท แม้แต่ยุทธศาสตร์ให้ปรากฏเป็น
สรรหามูลค่า	เหมือนการจัดซื้อสินค้า	เหมือนการตลาด
พัฒนาผู้นำ	การพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นด้วยการฝึกอบรม	เพิ่มเติมการพัฒนาด้วยการสอนงาน โดยมุ่งไปทำงานโดยตรง การสอนงาน และการตรวจสอบ
เพิ่มคุณค่า	ปฏิบัติกับทุกคนเหมือน ๆ กันและคิดว่าทุกคนมีคุณค่าเท่าเทียมกัน	มั่นใจในบุคลากรที่มีอยู่ แต่ลงทุนในการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนแตกต่างกัน



วิธีการสรรหาบุคลากรที่เป็นที่นิยม เรียงตามลำดับ

1. พนักงานแนะนำ
2. ติดต่อกับสถาบันการศึกษาโดยตรง
3. ค้นหาเอง
4. องค์กรวิชาชีพ
5. ประกาศรับสมัครงาน
6. สมัครตรง
7. เอกชนจัดหางาน
8. รัฐจัดหางาน
9. สหภาพแรงงาน

นอกจากการสรรหาบุคลากรตามวิธีดังกล่าวแล้วยังมีทางเลือกอื่นในการสรรหาบุคลากรทำงานอีก เช่น

1. การจ้างชั่วคราว
2. ให้เช่าช่วงงาน
3. จ้างเหมาโครงการ
1. จ้างแบบมีกำหนดเวลา

รูปแบบของ Competency

1. พิจารณาพฤติกรรมที่ต้องการ เพื่อให้การทำงานสำเร็จ
2. ประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และการศึกษา ฝึกอบรมที่ทำให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น
3. ความเหมาะสมส่วนตัว วัฒนธรรม บุคลิก ทักษะที่ที่เหมาะสมกับองค์กร และงานที่ปฏิบัติ

กรณีตัวอย่างสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์

ผู้จัดการบริษัทอาวุโสของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ เชื่อว่าทุกคนไม่ว่าจะอาวุโสแค่ไหน จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาด้วยจุดประสงค์ที่ชัดเจน การฝึกอบรม “Singapore Girls” เป็นหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ จำนวน 15 สัปดาห์ ซึ่งนับว่าเป็นหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานต้อนรับที่นานที่สุดเมื่อเทียบกับหลักสูตรฝึกอบรมของสายการบินอื่น การฝึกอบรมไม่เพียงฝึกทักษะทางด้านอาหารและเครื่องดื่มเท่านั้น แต่ยังรวมถึงทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ความมีคุณภาพ การแต่งกาย การวางตัว และทักษะทางอารมณ์ที่ต้องการตามผลการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ นอกเหนือจากหลักสูตรพื้นฐานเหล่านั้นแล้ว พนักงานสามารถเลือกเรียนหลักสูตรที่ตนเองสนใจและเหมาะสมกับงานที่ตนเองปฏิบัติได้อีก หลักสูตรที่ได้รับความนิยมในการเรียน เช่น หลักสูตรภาษาภาคพื้นยุโรป หลักสูตรการคิดวิเคราะห์ หลักสูตรการเป็นผู้นำ เป็นต้น ก่อนที่การพัฒนาคนจะเริ่มขึ้น ยังมีความพยายามอื่น ๆ อีกเพื่อให้อยู่ใจได้ว่าบริษัทคัดเลือกคนได้ตรงกับงาน เช่น คุณสมบัติด้านการศึกษา ต้องไม่ต่ำกว่าระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หมายถึงต้องมีเวลาเรียนอยู่ในระบบการศึกษาไม่ต่ำกว่า 13 ปี ตลอดจนความสามารถทางด้านกายภาพด้วย

การจัดโครงสร้างหน่วยงาน

โครงสร้างหน่วยงานที่ดีควรเป็นแนวราบ ควรมีการเคลื่อนย้ายหรือหมุนเวียนบุคลากร ทั้งในแนวราบคือเคลื่อนย้ายในระดับเดียวกัน เลื่อนระดับให้สูงขึ้น ลดระดับหมายถึงต้องมีการฝึกอบรมพัฒนา และลาออก ต้องมีการช่วยงานใหม่ หรือเริ่มต้นธุรกิจของตัวเองได้ ควรมีการกำหนดเส้นทางประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วสำหรับผู้มีความสามารถโดดเด่น นอกจากนี้ยังมีเหตุผลสิ้นสุดเส้นทางเดินวิชาชีพ เรียกว่า “PLATEAU” หรือเรียกว่า “ตัน” สาเหตุการสิ้นสุดในงานมี 3 สาเหตุหลัก คือ

1. Structural Plateau ตันด้าน โครงสร้างสายงาน
2. Content Plateau ตันด้านเนื้อหา เบื่องาน ไม่มีงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายให้ทำอีกต่อไป
3. Life Plateau ตันด้านชีวิตส่วนตัวที่มีปัญหา เช่น ป่วย หรือสูญเสียคนที่เป็นที่รัก

ผลประโยชน์ที่จะได้รับในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาผู้สำเร็จการศึกษาตามสาขาวิชาที่สำเร็จพบว่า

ปริญญาตรี สายสังคมจะได้เงินเดือนเฉลี่ย 9,000 บาท บัญชี 12,000 บาท วิศวกรรม 17,000 บาท

ปริญญาโท สายสังคมจะได้เงินเดือนเฉลี่ย 13,000 บาท บัญชี 15,000 บาท วิศวกรรม 22,000 บาท

หากพิจารณาเงินเดือนจำแนกตามหน่วยงานที่ปฏิบัติงานพบว่า

หน่วยงานราชการ	ปริญญาตรี	ได้รับเงินเดือน	7,940 บาท
	ปริญญาโท	ได้รับเงินเดือน	9,700 บาท
	ปริญญาเอก	ได้รับเงินเดือน	13,110 บาท
หน่วยงานเอกชน	ปริญญาตรี	ได้รับเงินเดือน	11,116 บาท
	ปริญญาโท	ได้รับเงินเดือน	13,580 บาท
	ปริญญาเอก	ได้รับเงินเดือน	18,354 บาท
บริษัทซีเมนต์ไทย	ปริญญาตรี	ได้รับเงินเดือน	19,000-21,000 บาท

พิจารณาคณ 2 คน คนหนึ่งทำงานรับราชการ คือ George อีกคนหนึ่งเป็นพนักงานบริษัท คือ Sarah เมื่อพิจารณาในระยะเริ่มต้น Sarah จะมีรายได้สูงกว่าคิดเป็นส่วนต่าง 2.7 ล้านบาท แต่เมื่อเวลาผ่านไป 25 ปี George ได้รับเงินชดเชยมากกว่า Sarah ดังตารางด้านล่าง

	George	Sarah	ส่วนต่าง	ผลประโยชน์ต่อเดือน
รายได้สูงสุด	8.5 ล้านบาท	11.3 ล้านบาท	2.7 ล้านบาท	9,256 บาท
เงินชดเชย	25,174 บาท	8,786 บาท	16,388 บาท	

ดังนั้นในการเลือกปฏิบัติงานไม่ควรนำผลได้ในระยะสั้นมาพิจารณาเท่านั้น ควรพิจารณาในภาพรวมหลาย ๆ ด้านในระยะยาว ทั้งเงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคงในทางวิชาชีพ ความก้าวหน้าในสายปฏิบัติงาน การได้รับการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

แนวทางการประยุกต์ใช้

ระดับองค์กรและกลุ่มงาน

1. กำหนดเป็นนโยบาย
2. จัดทำเส้นทางวิชาชีพที่ชัดเจน ยุติธรรมให้แก่บุคลากรทุกตำแหน่ง
3. จัดฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง หน้าที่ และให้บุคลากรสามารถเลือกฝึกอบรมได้ตามความต้องการของตนเอง
4. จัดทำ Competency ให้สอดคล้องกับบุคลากร และการปฏิบัติงาน
5. วิเคราะห์งานในภาพรวม และจัดสรรคนลงตำแหน่งให้เหมาะสมกับหน่วยงาน
6. ให้มีการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานในงานที่ไม่ใช่ที่เป็นตำแหน่งความเชี่ยวชาญเฉพาะระดับหน่วยงาน
7. สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าฝึกอบรมได้อย่างเท่าเทียมกัน และเหมาะสม
8. จัดโครงการฝึกอบรมตามความต้องการของบุคลากร
9. จัดทำ Career Path ให้บุคลากรในหน่วยงาน
10. ส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพ เพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางวิชาชีพ
11. วิเคราะห์งานในแต่ละตำแหน่งงาน และจัดคนลงตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด และปริมาณงาน

ระดับบุคคล

พัฒนาตัวเองอยู่เสมอทั้งในห้วงอบรม และจากประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

ผู้บันทึก

1. นส.เพชรภรณ์ เพ็ชรแก้ว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
2. นางศิริประภา ชัยเนตร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
3. นางอรุณศรี โพธิโกฏิ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

การบริหาร : การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

รองศาสตราจารย์ ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน

วันอังคารที่ 13 ตุลาคม 2552 เวลา 9.00-12.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

ส่วนที่ 1 บริบททั่วไปเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้

1.1 ความรู้

คำว่า ความรู้ (Knowledge) นั้น ถ้าพิจารณาความหมายตามพจนานุกรม (Longman Dictionary) แล้ว ความรู้ หมายถึง ความเข้าใจ ซึ่งถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ก็ถือได้ว่าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ในเรื่องนั้นๆ

ความรู้ ความเข้าใจ ถือว่าเป็นผลลัพธ์อย่างหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร โดยในอดีตนั้น แนวคิดการพัฒนาบุคลากร จะคำนึงถึงเรื่องการฝึกอบรม เป็นหลัก แต่ในปัจจุบันกลับมองว่า การฝึกอบรมนั้น ไม่ค่อยนำไปสู่การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร จึงมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรจากการ Training เป็น การ learning โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความสนใจให้นำไปสู่กระบวนการเรียนรู้ และ ความเข้าใจร่วมกัน โดยความเข้าใจที่เกิดขึ้นนั้น ไม่ได้มาจากการอ่านหนังสือ หรือการฝึกอบรม แต่ความเข้าใจที่เกิดขึ้นอาจจะมาจากการศึกษา ค้นคว้า หากความรู้เพิ่มเติมจากที่มีอยู่ การถ่ายทอดประสบการณ์ของแต่ละคนร่วมกัน หรือจากประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งความเข้าใจที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการทำงาน หรือประสบการณ์ในการเรียนรู้ ก็จะนำไปสู่การพัฒนา

กระบวนการเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจนั้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยฐานข้อมูล (Data) ซึ่งจะถูกนำไปประมวลผลด้วยค่าสถิติต่างๆออกมาเป็นสารสนเทศ (Information) ก่อน จากนั้น จึงนำสารสนเทศมาทำการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ เชื่อมโยง ตกเถียงแลกเปลี่ยน และแสดงทัศนะด้วยบุคลากรที่มีขีดความสามารถในระดับสติปัญญา ประสบการณ์ ค่านิยมและความเชื่อ บุคลิกภาพ การรับรู้ ระดับการศึกษา ของหน่วยงานนั้นๆ จึงจะเกิดความรู้ ความเข้าใจในระบบงาน ซึ่งความรู้ ความเข้าใจในระบบงาน ก็จะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนาหน่วยงานต่อไป

2.2 ประเภทของความรู้

ประเภทของความรู้ สามารถแยกได้หลายลักษณะ แต่ในที่นี้จะแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1.2.1 Tacit Knowledge หรือ Individual Knowledge คือ ความรู้ ความเข้าใจที่เกิดขึ้นเฉพาะแต่ละคน ซึ่งเกิดขึ้นจากการลงทุนของหน่วยงาน ที่เปิดโอกาสให้เข้ามาเรียนรู้จากระบบงาน เพื่อนร่วมงาน การไปศึกษาดูงาน หรือจากการเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารของหน่วยงาน เป็นต้น

1.2.2 Explicit Knowledge คือ ความรู้ ความเข้าใจ ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ ถือได้ว่าเป็นองค์ความรู้ของหน่วยงาน ที่สามารถนำมาปรับปรุง พัฒนาระบบงานของหน่วยงานให้ดีขึ้นได้

3.3 การจัดการองค์ความรู้

การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) คือ ความพยายามที่จะเอาความรู้ที่ถูกต้อง มาใช้พัฒนาบุคลากรให้ถูกต้องกับจังหวะเวลาของการใช้งาน เพื่อการพัฒนาของหน่วยงาน จนสามารถนำไปสู่

การแข่งขันในตลาดได้ โดยมีระบบ IT เป็นเพียงเครื่องมือในการช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ ได้รับความสะดวกมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบัน หน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะหน่วยงานเอกชน ก็ได้มีการนำการจัดการองค์ความรู้ไปใช้กับระบบงาน เช่น การนำการจัดการความรู้มาใช้กับระบบประชาสัมพันธ์ จากระบบ Operator เป็นระบบ Call Center เป็นต้น

ในปัจจุบัน สภาพสังคมภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ได้มีการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยแวดล้อม ในหลายด้านๆ ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม เป็นต้น ดังนั้นการที่หน่วยงานต่างๆ จะประสบความสำเร็จ และสามารถแข่งขันได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการจัดการองค์ความรู้ในหน่วยงานของตน เพื่อให้สามารถตอบสนองกับสภาพปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

4.4 กระบวนการจัดการองค์ความรู้ในหน่วยงาน

1. ประเมินองค์ความรู้ขององค์กร ระบบการทำงานในปัจจุบัน ด้วยการตั้งประเด็นคำถามของหน่วยงาน โดยถ้าประเด็นใดเป็นประเด็นที่มีความเสี่ยง หรือเป็นประเด็นที่ก่อให้เกิดปัญหาของหน่วยงาน ก็ให้นำการจัดการองค์ความรู้ไปแก้ปัญหานั้นๆ เพื่อเป็นการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน
2. จัดทำโครงสร้างรองรับงานด้านการจัดการความรู้(KM)
3. จับความรู้(capture) ที่มีอยู่ในคนของหน่วยงานและหน่วยงานมาเป็นการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (Organization Knowledge) ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น ใช้วิธีการประชุมร่วมกันของบุคลากร เพื่อเอาความรู้ของแต่ละคน มาจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หรือลงเว็บไซต์ เป็นต้น
4. จัดทำแผนแม่บทขับเคลื่อนองค์กร โดยใช้การจัดการความรู้ เพื่อให้หน่วยงานขับเคลื่อนไปสู่ประสิทธิผลของการทำงาน โดยใช้การจัดการองค์ความรู้เป็นมาตรการในการขับเคลื่อน(Organization Master Plan : KM)
5. ดำเนินการ ทดสอบระบบ KM
6. นำเสนอและปรับเปลี่ยนระบบไปตามสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่
7. การให้รางวัล ต้องเป็นสิ่งจูงใจให้คนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน
8. ประเมินผล เพื่อใช้ในการแก้ไขในการจัดทำแผนในปีถัดไป

โดยถ้าหน่วยงานใดมีกระบวนการในการจัดการองค์ความรู้ ก็จะสามารถนำเอาความรู้ของแต่ละคน เข้ามาสู่ความรู้ของระบบงานมากขึ้น ซึ่งถ้าบุคคลใดย้าย หรือออกไปจากหน่วยงาน ก็ยังสามารถถ่ายทอดความรู้จากระบบงานมาสู่คนอื่นๆ ในหน่วยงานได้ โดยไม่ต้องแสวงหากคนใหม่เพิ่มเติม

ส่วนที่ 2. การจัดการองค์ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษาจัดการความรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2.1 โครงสร้างการบริหารงาน

โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันฯ แบ่งได้ออกเป็น 2 ช่วง คือ

2.1.1 ช่วง ปี 2547-2550 โครงสร้างการบริหารงานของการจัดการองค์ความรู้ในสถาบันฯ นั้น ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือกลุ่มของคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ กับกลุ่มของผู้ปฏิบัติการ จำนวน 9 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (2547-2550) เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่ม และเมื่อดำเนินงาน

2.1.2 ช่วง ปี 2551-2552 โครงสร้างการบริหารงานของการจัดการองค์ความรู้ในสถาบันฯ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าของการพัฒนาองค์ความรู้ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มคณะกรรมการบริหาร การจัดการความรู้สถาบันฯ กลุ่มKM Core Group ที่อยู่ในคณะ สำนัก กอง ส่วนงาน และกลุ่มKMเฉพาะกิจ จำนวน 9 กลุ่ม โดยการดำเนินงานในช่วงนี้ จะเน้นการทำงานจาก 2 กลุ่มเป็นหลัก โดยมีกลุ่มKM เฉพาะกิจ คอย สนับสนุน

2.2 แผนงาน โครงการ กิจกรรม แผนงาน โครงการ กิจกรรมของสถาบันฯนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการจัดการองค์ความรู้ให้กับบุคลากรของหน่วยงานในสถาบันฯ อย่างเช่น แผนงาน โครงการ กิจกรรมในช่วงปี 2547-2550 ก็จะเน้นในเรื่องของการสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการ จัดการองค์ความรู้ โดยมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีการเชิญวิทยากรมาพูดเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ เป็น ต้น ส่วนแผนงาน โครงการ กิจกรรมในช่วงปี 2551-2552 ก็เริ่มเน้นในเรื่องของการสร้างเครือข่ายการพัฒนาของ หน่วยงานมากขึ้น โดยเริ่มมีการบรรยาย สัมมนาเกี่ยวกับ การจัดการองค์ความรู้ภายในคณะ สำนัก กอง มีการประกวดการปรับปรุงระบบงาน (Best Practice) ภายในหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นกระบวนการสร้างชุมชนผู้ ปฏิบัติของทุกหน่วยงาน อันเป็นการยกระดับการพัฒนาให้กับหน่วยงานของตนอย่างทั่วถึง เป็นต้น

2.3 ความเชื่อมโยงการจัดการองค์ความรู้ กับการพัฒนาสถาบันฯ

- 2.3.1 สิ่งที่สถาบันฯต้องการจากการจัดการองค์ความรู้คืออะไร
- 2.3.2 การจัดการองค์ความรู้ จะต้องสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของสถาบันฯ
- 2.3.3 เป้าหมายของการจัดการองค์ความรู้ ควรเชื่อมโยงกับความสำคัญของสถาบันฯ
- 2.3.4 จะต้องมีการวางแผนอย่างมีทิศทางตามเป้าหมายของสถาบันฯ
- 2.3.5 ดำเนินการจัดกิจกรรมสนับสนุนและดำเนินการตามแผนที่วางไว้

2.4 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการองค์ความรู้ในสถาบันฯ

- 2.4.1 เกิดชุมชนนักปฏิบัติ
- 2.4.2 เกิดระบบการจัดการความรู้
- 2.4.3 ยกระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.4.4 เพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในหน่วยงาน

ส่วนที่ 3. ประเด็นเพิ่มเติม : ข้อสังเกตจากการจัดการองค์ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

3.1 ไม่ควรทำการจัดการองค์ความรู้เพื่อตามกระแส แต่ควรทำเพื่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ของหน่วยงานตนเอง

3.2 การจัดการองค์ความรู้ ถือเป็นเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่ง ดังนั้นทีมงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ควร ติดยึดกับรูปแบบการทำกิจกรรมแบบเดิมๆ ควรที่จะมีรูปแบบของกิจกรรมที่หลากหลายไปพร้อมกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3.3 มีการขยายผล การวางแผน การปรับปรุงระบบงาน (Best Practice) ให้กระจายออกสู่ ทุกหน่วยงานของ ตนเอง เพื่อเป็นการยกระดับการพัฒนาให้กับหน่วยงานของตนอย่างทั่วถึง

3.4 เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม ควรมีระบบ IT เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือ เพราะว่าการมีระบบ IT รองรับ จะทำให้ การจัดการองค์ความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.5 ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้พอเพียง

3.6 ผู้บริหารทุกระดับ จะต้องเรียนรู้วิธีการฟังความคิดเห็นจากบุคลากรของหน่วยงานของตนเอง เพราะจะทำให้บุคลากรเกิดความารู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน และจะมีกำลังใจในการทำงาน แต่ถ้าผู้บริหารปิดกั้นความคิดจากบุคลากรของหน่วยงาน ก็จะทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่ไว้วางใจผู้บริหาร และไม่ค้อยตั้งใจทำงาน

แนวทางการประยุกต์ใช้

ระดับองค์กร

ในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูงมาก องค์กรระดับมหาวิทยาลัย/สถาบันต้องมีใช้ระบบการจัดการความรู้ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ทำให้มีการพัฒนามหาวิทยาลัย/สถาบันให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง พัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีมาตรฐานเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ
2. เป็นเครื่องมือ ส่งเสริมบุคลากรให้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานการพัฒนามูลากรอย่างยั่งยืน และต้องเชื่อมโยงกับผลสำเร็จของงานเสมอ (Performance)
3. ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ให้ทันสมัย และพร้อมรับกับการจัดการองค์ความรู้
4. จัดทำแผนพัฒนาองค์กร แผนการจัดการองค์ความรู้ให้สอดคล้องกับปัจจุบัน และสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอ

ระดับกลุ่มงาน

จัดสร้างโครงสร้างและระบบการจัดการความรู้ สำรวัระบบการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในหน่วยงาน กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ของหน่วยงาน กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก และเป็นวาระเร่งด่วน สร้างทีมงานจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge Management Team) คัดเลือกโครงการนำร่อง (Quick Win-KM Projects) มาปฏิบัติ ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ ติดตาม ควบคุม ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ระดับบุคคล

พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนให้เป็นคนที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงานของตน มีองค์ความรู้ เรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ผู้บันทึก

1. นางอัญชลี ดานะโก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. นางเพียงเพ็ญ ภาคอุทัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. นางสาวฉัฐรัตน์ คำวีระ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

การบริหาร: การบริหารงานวิชาการและสัมพันธ์ภาพต่อชุมชน

ศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่

วันอังคารที่ 13 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00-17.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

ภารกิจหลักที่สำคัญของอุดมศึกษา คือ การเป็นองค์กรที่มีความรู้อันยิ่งใหญ่ เป็นที่ร่วมคิด ร่วมเรียนรู้ กับชุมชน ทักทอความรู้ให้เป็นผืนใหญ่ เพื่อนำไปใช้กับสังคม ชุมชนและประเทศของเรา อุดมศึกษาต้องรวมศูนย์ความคิด ทำงานเป็นเครือข่าย ร่วมกันวางยุทธศาสตร์ เป็นผู้นำของสังคม แต่กระจายอำนาจกันปฏิบัติ มีการทำงานเชื่อมโยงกันและเรียนรู้อยู่เสมอ การให้บริการวิชาการเป็นหัวใจของมหาวิทยาลัย และคำนึงถึงสภาพแวดล้อมชุมชน สังคมเป็นหลัก เพื่อให้การบริการวิชาการแก่ชุมชนต้องสร้างคนด้วยการให้ความรู้ ตรงกับความต้องการและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน สังคม

1. สภาพแวดล้อม

ยุคโลกาภิวัตน์ และการแข่งขัน องค์กรต่างๆต้องมีหลักการ (concept) มีความสัมพันธ์กับชุมชน (connection) มีทุน(capital) จึงจะยืนอยู่ในสถานะที่มั่นคงในสังคมได้

สังคม ชุมชนมีองค์ความรู้ มีประชาชนชาวบ้าน อุดมศึกษาก็ต้องเป็นที่อยู่ของความรู้อันยิ่งใหญ่ อนาคตของอุดมศึกษา ต้องร่วมคิด ร่วมเรียนรู้ กับประชาชน ชุมชน เกิดการทักทอความรู้

สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัว เปลี่ยนแปลงอย่างมากเพื่อขับเคลื่อนตนเอง ให้อยู่แต่ในรั้วมหาวิทยาลัย ต้องทำงานเพื่อสังคม ชุมชน เป็นหัวใจหลักของภารกิจสถาบันอุดมศึกษา การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกต้องมีความรู้ที่ยอมรับได้ในระดับโลก ผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้ มีวิธีคิด ทำงานได้ทุกที่ ทุกแห่งบนโลกใบนี้

ในยุคปัจจุบัน สังคมแบ่งเป็นสี่ฐาน คือ สังคมฐานคุณภาพ สังคมการแข่งขันเพื่อการค้าและกำไร สังคมค้อยโอกาส และสังคมพลเมือง การให้บริการวิชาการต้องวิเคราะห์สังคมสี่ฐาน วิเคราะห์ความต้องการให้ชัดเจน ให้ความสำคัญและโอกาสแก่สังคมทุกฐานอย่างเท่าเทียมกัน

สังคมค้อยโอกาสและสังคมพลเมืองเป็นกลุ่มที่มีส่วนแบ่งมากที่สุด ต้องทำให้สองกลุ่มนี้เข้มแข็ง มีโอกาสเท่าสังคมฐานคุณภาพและสังคมการแข่งขัน โดยให้พลังความรู้เป็นตัวขับเคลื่อน อุดมศึกษาเป็นแหล่งความรู้ที่จะช่วยสังคมนี้ได้มากที่สุด

ดร.ชัยอนันต์ สมุทรวณิช ได้ให้ข้อคิดเชิงยุทธศาสตร์ว่า การสร้างความมั่นคงในสังคมพลเมือง ชุมชน และท้องถิ่น โดยการสร้างองค์ความรู้ สร้างคนไทยให้มีคุณภาพ เป็นคนดี คนเก่ง มีความแข็งแกร่ง พึ่งพาตนเองได้ อุดมศึกษาต้องมีความสามารถ มีประสิทธิภาพเป็นที่ให้ความรู้แก่สังคม

สถานการณ์ที่ผลกระทบต่ออุดมศึกษาไทย

1. การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม จากภาคเกษตรกรรมเป็นภาคอุตสาหกรรม และเป็นสังคมฐานความรู้
2. โครงสร้างประชากรเปลี่ยนแปลงไป วัยเด็กและวัยแรงงานลดลง สังคมต้องรับผิดชอบผู้สูงวัยมากขึ้น
3. ระบบการเมืองมีการถ่ายโอนอำนาจและงบประมาณสู่องค์กรท้องถิ่นมากขึ้น
4. สิ่งแวดล้อมและพลังงานเป็นปัญหาของสังคมที่รุนแรงมากขึ้น

พลังกดดันที่ทำให้อุดมศึกษาต้องเปลี่ยนแปลง

1. กระแสกดดันภายในประเทศ ได้แก่ พลังอำนาจทุนและพลังอำนาจท้องถิ่น ความต้องการที่หลากหลาย โลกทัศน์ที่ขัดแย้ง การแย่งชิงทรัพยากร
2. กระแสกดดันภายนอก ได้แก่ การอพยพของคนต่างด้าว การเมือง การค้า การทหารระหว่างประเทศ กระแสทุนนิยม เทคโนโลยีของโลก โรคระบาด การก่อการร้ายสากล

จากพลังกดดัน อุดมศึกษาต้องเป็นหลักของสังคม คิดร่วม ปฏิบัติร่วม เป็นสถานของความรู้ที่ต้องถ่ายทอดสู่การเป็นสังคมที่เข้มแข็ง อุดมศึกษาต้องร่วมมือกันเป็นเครือข่าย ทำให้ชุมชน สังคมอยู่ในสภาวะกดดันและอยู่ได้ในกระแสโลก

รัฐสมัยใหม่ ต้องมีการปกครองสามสถานะทับซ้อนกัน คือ

1. เป็นองค์กรอธิปไตย พิทักษ์ผลประโยชน์ประชาชนและความเป็นรัฐเดี่ยวของไทย
2. เป็นประชาคมทางการเมือง ต้องจัดสรรผลประโยชน์ที่เป็นสาธารณะอย่างยุติธรรม
3. ต้องมีกลยุทธ์ มุ่งองค์ความรู้ ในการก้าวไปข้างหน้า

ผลกระทบของโลกาภิวัตน์

1. ภาวะรุกคืบของทุนต่างชาติ
2. ค่าจ้างแรงงานขึ้นต่ำไม่เพียงพอต่อการใช้จ่าย ค่าครองชีพสูง ควบคุมไม่ได้ คนใช้ชีวิตไม่เพียงพอ
3. ช่องว่างรายได้ประชากรมากขึ้น ความไม่เสมอภาค คนมีความพร้อมได้ประโยชน์จากโลกาภิวัตน์ ระบบทุนสมัยใหม่
4. รัฐมุ่งประชานิยม ละเลยคนด้อยโอกาส ต้องทำให้คนด้อยโอกาส มีโอกาส

ปัญหาของอุดมศึกษาไทย

1. ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย อุดมศึกษากับท้องถิ่นไม่มีพลัง กระจัดกระจาย
2. ไม่มีความร่วมมือระหว่างอุดมศึกษากับภาคอุตสาหกรรมอย่างจริงจัง
3. การผลิตบัณฑิตไม่ตรงกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจ

2. การบริหารอุดมศึกษา

อุดมศึกษามีสิ่งท้าทาย คือ ต้องเผชิญกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ ภาวะเศรษฐกิจ สังคม ปัจจุบัน มีการแข่งขันกันมาก อุดมศึกษาต้องตอบสนองต่อคนทุกกลุ่ม อุดมศึกษาต้องเป็นพันธมิตรและเครือข่ายกัน รวมศูนย์การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ รวมศูนย์บริการ รวมพลัง รวมความคิด ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองไม่รวมอำนาจ

ระบบบริหารอุดมศึกษาต้องตอบสนอง ดังนี้

1. การใช้จ่ายเงินให้คุ้มค่า
2. การใช้คนให้คุ้มเงิน
3. ผลประโยชน์ตอบแทนต้องมาพร้อมประสิทธิภาพ
4. การบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
5. ความรับผิดชอบต่อสังคม
6. การกระตุ้นให้คนเปลี่ยนแปลงและยอมรับให้มีการเปลี่ยนแปลง
7. การทำงานเป็น โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง

8. การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์
9. การเพิ่มพลังเพิ่มความสามารถให้บุคลากรทุกระดับ
10. การสร้างวัฒนธรรมการให้บริการ การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ยุทธศาสตร์การให้บริการวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

อุดมศึกษาต้องวางยุทธศาสตร์การบริการวิชาการ ดังนี้

1. สร้าง เชื่อมโยงเครือข่ายกับภาคการผลิต ภาคอุตสาหกรรม ชุมชน องค์กรส่วนท้องถิ่น
2. สนับสนุนการทำงานเป็นเครือข่ายกับภาคประชาชน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต
3. รวมพลัง สร้างความร่วมมือ สร้างเครือข่ายอุดมศึกษา เพื่อบริการวิชาการ
4. ปรับเปลี่ยนระบบบริหารจัดการ เพื่อเอื้อต่อการทำงานแบบเครือข่ายและสร้างความร่วมมือ
5. พัฒนา จัดทำแผนพัฒนาชุมชนและสังคมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การตั้งรับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ ต้องสร้างให้ชุมชนเข้มแข็ง มีการรวมตัวกัน ฟังพากัน สร้างค่านิยม ระบบคุณค่า แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีเครือข่าย และมีเป้าหมายการดำรงชีวิต อุดมศึกษาจะเป็นผู้กระตุ้น สร้างสภาพแวดล้อม ให้เอื้อต่อการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ชุมชนร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหา ของตนเอง ด้วยตนเอง
2. หล่อหลอมความคิดของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อให้ฟังตนเองได้
3. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน และวิธีการบริหาร ที่ให้ชุมชนเข้าถึงทรัพยากรได้
4. เสริมการสร้างวิสัยทัศน์ของชุมชน

แนวทางการประยุกต์ใช้

ระดับองค์กร

ในระดับมหาวิทยาลัย/สถาบันต้องกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายการให้บริการวิชาการ การถ่ายทอดความรู้ ให้เป็นความรู้ที่ยิ่งใหญ่เพื่อนำไปสู่การพัฒนาชุมชน สังคม ประเทศ มหาวิทยาลัย/สถาบันต้องสร้างและนำความรู้ และทำงานเป็นเครือข่ายกับชุมชนและมหาวิทยาลัย/สถาบันด้วยกัน

ระดับกลุ่มงาน

ในระดับคณะ หน่วยงาน กลุ่มงานต้องสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างจิตสำนึกการบริการ และนำความรู้ขององค์กรสร้างประโยชน์ต่อชุมชน สังคม

ระดับบุคคล

ทุกคนต้องสร้างความคิด การปฏิบัติตน การปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ มีการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เปิดใจกว้าง มีมุมมองที่ออกจากตนเอง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่ นำความรู้ที่เกิดในตนเองให้สังคม ด้วยรักและมีจิตสำนึกที่ต้องการเห็นความก้าวหน้า การพัฒนา สังคม ชุมชนอย่างแท้จริง

ผู้บันทึก

1. นางเพียงเพ็ญ ภาคอุทัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. นางอัญชลี ดานะโก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. นางสาวฉวีรัตน์ คำวีระ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

การบริหาร : การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

นางภัทราวดี ยามาชิตะ

วันพฤหัสบดีที่ 15 ตุลาคม 2552 เวลา 09.00-12.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

การแก้ไขปัญหา คือ ทางพื้นฐานของการทำงาน

ปัญหา คือ ช่องว่างระหว่างสถานการณ์ในอุดมคติและสถานการณ์ปัจจุบัน

ชนิดของปัญหา

1. สถานการณ์ในอุดมคติ (ปัญหาที่ยังไม่ปรากฏ) จะต้องป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยการกำหนดมาตรฐานเพื่อที่จะทำให้ความมุ่งหมายในอนาคตเป็นจริง
2. สถานการณ์ปัจจุบัน (ปัญหาที่ปรากฏ) จะต้องแก้ไขสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้นที่เป็นสภาพปัจจุบันด้วยวิธีดำเนินการปัจจุบัน

คำจำกัดความของการแก้ไขปัญหา

เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล.....มีหลักเกณฑ์.....มีประสิทธิภาพ.....มีประสิทธิผล “พวกเราต้องการขั้นตอนการทำงานมาตรฐานและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ”

ขั้นตอนการแก้ไขปัญหาโดย PDCA

Plan, Do, Check, Action ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสิ่งที่ดีขึ้น PDCA ช่วยให้

- ทำงานง่ายขึ้นเพราะมีแผนที่ชัดเจน รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของมีส่วนร่วมในการวางแผน
- ลดของเสีย : เวลา, ทรัพยากร
- มั่นใจได้ว่าจะสำเร็จได้อีก หากปฏิบัติตามมาตรฐาน ทำ checklist
- สร้างความเข้าใจและลดความขัดแย้ง
- มีการตรวจเช็คทุกขั้นตอน

กระบวนการและขั้นตอนในการแก้ไขปัญหา

กระบวนการ	ขั้นตอน
PLAN	1. กำหนดภาพในอุดมคติ 2. รู้ถึงสถานการณ์ปัจจุบัน 3. คิดขั้นตอนการดำเนินการ 4. การสื่อสาร
DO	5. ลงมือปฏิบัติให้สำเร็จ
CHECK	6. ตรวจสอบผลลัพธ์
ACTION	7. กำหนดมาตรฐานและมาตรการควบคุม

PLAN : เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการ PDCA

- มีทิศทาง
- วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีหลักไมล์ที่กำหนดชัดเจน
- กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ
- มีตัววัดกระบวนการและผลลัพธ์ชัดเจน
- สร้างความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกัน
- ประหยัดทรัพยากร : เวลา, เงิน, กำลังคน, อุปกรณ์เครื่องใช้

GOOD PLAN	BAD PLAN
- เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	- มีอุปสรรคระหว่างดำเนินการ
- การดำเนินงานไม่ติดขัด	- แก้งานตลอดต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นมาระหว่างดำเนินการ
- บ่งบอกปัญหาได้ง่ายว่าเกิด ณ ขั้นตอนใด	- เมื่อโครงการไม่ประสบความสำเร็จ จะไม่สามารถจำแนกได้ว่าปัญหาเกิด ณ ขั้นตอนใด
- ลงมือทำได้อย่างรวดเร็ว	
- แก้ปัญหาได้ทันที หากมีปัญหาก่อขึ้นระหว่างดำเนินการ	

เปรียบเทียบการใช้ระยะเวลาในการทำงาน

ไม่มีแผนงาน

waste time



มีแผนงาน

จะใช้เวลาวางแผนงานนานกว่า แต่เมื่อ Flow แล้ว จะใช้เวลานานกว่า มีเวลาในการปรับปรุงมากกว่า

สิ่งที่จะต้องใช้ในการวางแผน

1. กำหนดสถานการณ์ในอุดมคติ : กำหนดเป้าหมาย/ทิศทาง
 - 1) WHY เข้าใจว่าทำไมต้องทำงานนี้ รู้ถึงวัตถุประสงค์ของงาน
 - 2) WHAT อะไรคือสิ่งที่ปรารถนา หรือความคาดหวังที่ต้องการ
 - 3) WHO ใครเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องบ้าง ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งสายการบังคับบัญชา บน-ล่าง
 - 4) WHEN จะต้องเสร็จเมื่อไหร่ ควรมี Milestone ในการวัดความสำเร็จ มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน
 2. รู้/ระบุสถานการณ์ปัจจุบันได้ : รู้ว่าปัจจุบันเป็นอย่างไร หมายถึง การค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น
- วิธีการที่ดีที่สุด คือ ไปยังแหล่งที่เกิดปัญหาและค้นหารากเหง้าของปัญหาโดยใช้ “5 why” ถาม why ไปเรื่อยๆ

ตรวจสอบว่าจุดอื่นมีปัญหาอีกหรือไม่ จะได้แก้ไขทีเดียว การแก้ไขปัญหาที่รากเหง้าหรือแหล่งของปัญหา จะลดการเกิดปัญหาซ้ำซ้อนขึ้นมาอีก

3. คิดวิธีที่จะไปถึงสถานการณ์ในอุดมคติ

1. *Who* - ระดมความคิดว่ามีอะไรจะต้องทำบ้าง

2. *What* - อะไรคือเป้าหมาย กำหนดเป้าหมายโดยใช้หลัก SMART คือ

SMART

S – Specific กำหนดเฉพาะเจาะจงลงไปว่างานที่จะทำนั้นคืออะไร

M - Measurable จะสามารถวัดผลงานได้ไหม อย่างไร

A – Appropriate มีความเหมาะสมหรือไม่

R – Realistic สามารถดำเนินการได้จริงหรือไม่

T – Time-base มีการกำหนดระยะเวลาทำงานเริ่มต้น-สิ้นสุด

3. *When* - กำหนดตารางเวลา (Schedule) เป็นรายเดือน/สัปดาห์

4. *How much* - จะใช้ทรัพยากรอย่างไรจึงจะคุ้มค่า จะต้องกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ : คน/เงิน/ข้อมูล

5. การจัดการความเสี่ยง

4. สื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องและสร้างความเข้าใจร่วมกัน

1. นำเสนอความคิด จัดการประชุมไม่ใช่การตีประกาศ

2. วางโครงสร้างแผนการ

3. ปรึกษาผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุง

4. นำคำแนะนำต่างๆ ที่ได้รับมาปรับปรุงโครงสร้าง

5. นำเสนอแผนการเพื่อการอนุมัติ

6. แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบและดำเนินการ

การสื่อสารควรเป็น Two-way Communication และควรใช้ Communication Skill ดังนี้

Hokoku = report ผู้ใหญ่ เจ้านาย เพื่อแจ้งปัญหา ประชุมรายสัปดาห์ ต้องการความสนับสนุนอะไรบ้าง

Renraku = Inform แจ้งทันที ณ จุดนั้น อย่าเกรงใจ ปลดปล่อยปัญหาผ่านไป

Sodan = Consult ปรึกษากับเจ้านาย ต้องมี Idea ของเราไปนำเสนอด้วย

DO : เราจะดำเนินการตามแผนของเราอย่างไรบ้าง

1. Implement the Plan ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ Before due date

2. Monitor Plan ตรวจสอบแผน

- Monitor Process : ตรวจสอบเช็คจากตารางกำหนดการ

- Monitor Result : KPI ตัวชี้วัดความสำเร็จ

3. Adjust Plan ปรับแผน ก่อนปรับแผน จะต้องคำนึงถึง

- จะต้องชัดเจนก่อนว่าเกิดปัญหาจากกระบวนการหรือผลลัพธ์

- รู้ถึงสาเหตุของปัญหานั้น

- ตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหาคือดีที่สุด

4. Communication

- รายงาน
- แจ้งทันทีเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น
- ปรีกษาหัวหน้างาน
- บอร์ดแสดงความก้าวหน้าของงาน (Progressive Board)

CHECK : เราควรจะทำอย่างไร

1. ประเมินผลลัพธ์ – เปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมาย
2. ประเมินกระบวนการ – สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างแผนกับสิ่งที่เกิดขึ้น, ควรจะทำวิธีเดิมอีกหรือไม่
3. สื่อสาร : Reflection Meeting & Final Report - จัดให้มีการประชุมแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องและใช้บอร์ดนำเสนอผลลัพธ์กับกระบวนการ

ACT : เราสามารถปรับปรุงอย่างไร

1. ปัญหาที่ควรแก้ไข
2. มาตรฐาน
3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen=Continuous Improvement ตลอดเวลา)
4. การสื่อสาร - ให้หน่วยงานอื่นได้รับทราบ

ข้อซักถาม

- การทำ Kaizen จะนำกระบวนการที่มีปัญหาต้องการแก้ไขปรับปรุง หรือกระบวนการที่ได้มาตรฐานแล้ว มาทำ Kaizen

ในกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(Kaizen) จะเป็นการนำงานที่เป็นมาตรฐานแล้ว มาพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างมาตรฐานสูงสุดต่อไป ส่วนกระบวนการที่มีปัญหา ยังไม่ได้มาตรฐาน ต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้ได้มาตรฐานก่อนแล้วจึงนำไปสู่กระบวนการ Kaizen ต่อไป

แนวทางการประยุกต์ใช้

1. ระดับองค์กร

การสร้างมาตรฐานการจัดการกระบวนการขององค์กร โดยใช้กระบวนการ PDCA ในการกำหนดมาตรฐานกระบวนการของทุกฝ่าย/ทุกแผนก/ทุกคน เพื่อสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน ที่แสดงถึงกระบวนการทำงาน ขั้นตอน ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานของงานทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้องใช้กระบวนการ KM เข้ามาใช้ร่วมกันด้วย การสร้างมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นระบบ จะช่วยลดช่องว่างในการทำงานลง เนื่องจากบุคลากรสามารถเรียนรู้ เข้าใจถึงกระบวนการทำงานได้ทุกกระบวนการ ทุกแผนก ไม่ใช่รู้เฉพาะในขอบเขตงานของตนเองเท่านั้น

2. ระดับกลุ่มงาน

การสร้างมาตรฐานการจัดการกระบวนการ เป็นการสร้างมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นระบบ ทุกขั้นตอนทุกกระบวนการ การสร้างระบบงานที่มีมาตรฐานจะช่วยลดปัญหาในการจัดหาบุคลากรทดแทนลงในงาน เพราะถ้ามีระบบการทำงานที่ดี มีกระบวนการที่มีมาตรฐานแล้ว ใครๆ ก็สามารถทำงานทดแทนกันได้ ไม่จำเป็นต้องรอใครคนใดคนหนึ่ง การทำงานสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้แล้ว ยังสามารถสร้างระบบ Rotation ได้ ซึ่งจะทำให้บุคลากรทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้งานได้
ทุกกระบวนการ และสามารถปรับเปลี่ยนงานได้ตามความสามารถ ความเหมาะสมและความต้องการของตนเอง

3. ระดับบุคคล

การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับบุคคล เพื่อยกระดับมาตรฐานการพัฒนาทางวิชาชีพและการพัฒนา
สมรรถนะของบุคลากร ตลอดจน การสร้าง Career path และการกำหนด Competency เฉพาะบุคคลเพื่อการพัฒนา
ความก้าวหน้าในสายงานของตน

ผู้บันทึก

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| 1. นางศิริลักษณ์ ถิตยรัศมี | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |
| 2. นายวีรพล เชาว์นัถกษณ์ | มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ |
| 3. นางสาวจรรุรินทร์ ภูระย้า | สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา |

การบริหาร : การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS Performance Management System)

รองศาสตราจารย์ ดร.จิระประภา อัครบวร

วันพฤหัสบดีที่ 15 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00-16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่ต้องจัดการต้องการถ่ายทอดไปยังบุคคลเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรต้องการ โดยใช้กระบวนการอย่างเป็นระบบ คือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่ทำให้ผลงานขององค์กรไม่เป็นไปตามผลงานของบุคคล

1. ปัจจัยภายใน

- คน
- ระบบ
- Infra structure

องค์กรมีระบบที่ดี จะทำให้บุคลากรรู้ว่าองค์กรต้องการอะไร และบุคลากรต้องทำอะไร

2. ปัจจัยภายนอก

- การเมือง
- สภาวะแวดล้อม

ถ้าสร้างระบบที่ดี ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นกับคนจะค่อยๆหายไป ระบบดีแล้ว แต่ปัญหาคงยังมีอยู่ เพราะพฤติกรรมส่วนบุคคล แต่การเปลี่ยนพฤติกรรมคนสามารถทำได้ ผลงาน สิ่งทีคนแต่ละคนผลิตออกมา

What gets measured gets done. อะไรก็ตามที่วัดได้ จะสามารถทำสำเร็จได้ ภายใต้งู้อื่นไข 3 ข้อ ดังนี้

1. เราสามารถวัดสิ่งนั้น ได้อย่างแม่นยำ
2. เราสามารถเลือกเก็บข้อมูลความถี่อย่างเพียงพอที่จะเป็นประโยชน์ต่อการย้อนกลับ
3. การให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ว่าจะวัดประเมินอะไร

ภาวะผู้นำในการทำผลงาน Performance Leadership จากผลการวิจัยพบว่า คนไทยชอบผู้บริหารที่ทำงานหนัก เป็นตัวอย่างในการทำงานให้แก่ลูกน้อง ทำงานพร้อมกับลูกน้อง

ทำ PMS เพื่อ การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

วัดผลการปฏิบัติงาน

บริหารผลการปฏิบัติการปฏิบัติงาน

ติดตามผลการปฏิบัติงาน

วางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร(Organization Strategic Planning) เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการขององค์กร ถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการของบุคคล

ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

สื่อสารผลการปฏิบัติงานขององค์กร

การเรียนรู้ขององค์กร

การนำตัวชี้วัดมาใช้ที่ไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะคิดว่าเป็นตัวชี้วัดและต้องทำ เช่น การวัดความพึงพอใจของ กพร. ในด้านการลรอบระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่ได้สำรวจความต้องการว่าผู้รับบริการต้องการอะไร Best Practice กรมสรรพากร มีวิธีการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร สร้างความสะดวก ลดระยะเวลาในการให้บริการ

การทำ KM ต้องเห็นการพัฒนาองค์กร โดยการใช่วงจร PDCA

กระบวนการ PDCA

Performance measurement ผลงานไม่ได้เกิดเอง ต้องได้รับการติดตาม และ Feed back

Stable part และ Temporary part

Performance evaluation

ความแตกต่างระหว่าง

Appraisal

Assessment

Evaluation

Measurement

Measurement และ Evaluation ต้องใช้คู่กัน บางครั้ง Measurement ไม่ผ่าน แต่ Evaluation ผ่าน

Performance ตัวผลงานและ Competency พฤติกรรมคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ในตำแหน่งงาน

Performance Management System : PMS

Corporate Planning เป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน

Training & Development คนทำงานไม่มีความรู้ในงาน

PA : Performance Appraisal

Compensation & Benefit ระบบการตอบแทนสอดคล้องกับผลงาน มอบหมายผลงานให้อยู่ในการประเมิน

Career Development การพัฒนาสายอาชีพไม่ใช่พิจารณาจากผลงานอย่างเดียวแต่ต้องดูที่ potential ด้วย คนบางคนเป็นผู้ปฏิบัติที่ดี แต่ไม่ใช่หัวหน้าที่เก่ง

การเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ทำอย่างไร

การเปลี่ยนแปลงเกิดจาก

- Out side in สภาพแวดล้อมข้างนอก เข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงภายใน
- In side out เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคนภายในองค์กร ไปสู่สภาพแวดล้อมภายนอก

สูตรพฤติกรรม $B = F (Px)E$

B = Behavior

F = Function

P = Personality

E = Environment

การแสดงพฤติกรรมของคนแต่ละคนอาจแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ข้อซักถาม

กำหนดทิศทางการเป็น Top journal เพื่ออะไร
 การผลิตผลงานทางวิชาการของนิค้ำ เพื่อประเทศ
 ต้องการ Impact เพื่อนำมาปรับปรุง โมเดลของตัวเอง และสร้างความเป็นนานาชาติ ให้ต่างประเทศได้รู้จัก
 ประเทศของเรามากขึ้น

แนวทางการประยุกต์ใช้

1. ระดับองค์กร

การสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร

ปัจจุบันการถ่ายทอดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมร่วม ในองค์กรเป็นการถ่ายทอดจากผู้บริหารผ่านโครงสร้างการบริหารงาน สายการบังคับบัญชา การสื่อสารสองทาง(Two-ways Communication) ภายในองค์กร เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมพันธกิจ ยุทธศาสตร์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการของ ผู้บริหารให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกระทึกใจ เกิดความผูกพันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้แก่บุคลากร มิใช่เป็นการถ่ายทอดผ่านโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร การสื่อสารในลักษณะนี้จะได้รับ ข้อมูลย้อนกลับ ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุง วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมพันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

2. ระดับกลุ่มงาน

การกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกคนในองค์กรควรจะได้มีส่วนร่วมในการ กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบ ว่า องค์กรมีเป้าหมายในการทำงาน อย่างไร บุคลากรต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ส่วนมาก พบว่า การกำหนดแนวทางการประเมินผล ฯ ที่ผ่านมา ผู้บริหารองค์กร กลุ่มบริหารงานทั่วไปและ HR จะเป็นผู้กำหนดแนวทางการประเมินผลฯ ที่เป็นเกณฑ์ กลาง แล้วจึงแจ้งให้บุคลากรทราบ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน/ตำแหน่ง จะมีความ แตกต่างกัน ทั้งในลักษณะการปฏิบัติงาน ระดับความยาก-ง่าย ความซับซ้อนยุ่งยากของงาน ดังนั้น การประเมินผล การปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์กลาง ซึ่งกำหนดจากส่วนกลางจึงไม่เหมาะสมและไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง และ อาจจะทำให้บุคลากรเกิดความเครียดเนื่องจากต้องการปฏิบัติงานเพื่อผ่านเกณฑ์การประเมินผลฯ มากกว่าต้องการ ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและพัฒนาองค์กร

การกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงควรกำหนดขึ้นมาจากบุคลากรและกลุ่มงาน เพราะ ผู้ปฏิบัติงานจริงในแต่ละตำแหน่งงาน ย่อมมีความรู้ ความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน บริบทต่างๆที่เป็น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยผู้บริหารและบุคลากรกลุ่มงานจะเป็นผู้กำหนดแนวทางการประเมินผลฯ เพื่อ นำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานที่รับผิดชอบในการประเมินผลฯ ต่อไป ซึ่งจะก่อให้เกิดแนวทางการ ประเมินผลฯ ที่ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานแต่ละสายงาน บุคลากรมีความรู้สึกผ่อนคลายที่สามารถจะปฏิบัติงานให้ ผ่านเกณฑ์ฯ ได้ เพราะมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางฯ และรู้ว่าต้องทำอะไรจึงจะผ่านการประเมินผลฯ ได้

3. ระดับบุคคล

การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานระดับบุคคล

นอกจากสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว บุคลากรควรพัฒนาความรู้ ความสามารถตนเองอยู่เสมอ เพราะบริบทของการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ถึงแม้ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิม จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้และทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้วย เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ความเข้าใจตนเองและผู้อื่น การพัฒนาทีมที่มีสมรรถนะสูง (High performance Team Development) เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การศึกษาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการกระบวนการทำงานทั้งระบบขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรควรรู้ เพราะการปฏิบัติงานในองค์กร บางครั้งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน/กลุ่มงาน ซึ่งบุคลากรควรมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่นที่จะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อจะได้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนางานหรือร่วมสร้างโครงการใหม่ๆ ร่วมกันได้ และยังเป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงสายงานต่อไปในอนาคตด้วย

ผู้บันทึก

- | | |
|----------------------------|--------------------------------|
| 1. นางศิริลักษณ์ ธิติธรรม | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |
| 2. นายวีรพล เชาว์นลักษณ์ | มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ |
| 3. นางสาวจารุรินทร์ ภูระยา | สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา |

การบริหาร : การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธันวา จิตต์สงวน

วันศุกร์ที่ 16 ตุลาคม 2552 เวลา 9.00 – 12.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

ว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน : จุดหมายแห่งอุดมคติของโลก (Towards the Sustainable Development)

Treats the earth well. It does not belong to you by your parent. It is loaned to you by your children.

'kenyan proverb

จงดูแลโลกใบนี้ให้ดี เพราะมันมิใช่มรดกตกทอดมาจากพ่อแม่ของเรา หากแต่เราขยืมลูกหลานของเรามาใช้ต่างหาก

สุภายิตเคนยา

แปลความหมายกระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืน

- การพัฒนาที่ดีขึ้นของเรา (better off) ต้องไม่ทำให้ผู้อื่นเลวลง (worse off)
- การดีขึ้นต้องต่อเนื่องจากปัจจุบัน (Present generation) และต้องไม่ทำลายอนาคต (Future generation)
- กระบวนการพัฒนาต้องมีการเจริญเติบโตต่อเนื่อง (Growth) การกระจายที่ยุติธรรม (Distribution) และการส่งผ่านข้ามเวลา (Transfer)

ใคร่ครวญถึงยุคสมัยการพัฒนาของโลก

- ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution in 1950s)
- ยุคการปฏิวัติเขียวทางการเกษตร (Green Revolution in 1960s)
- ยุคการจัดระเบียบการเมืองโลก (International Political Order in 1970s)
- ยุคข่าวสารข้อมูล (Information Age in 1980s)
- ยุคเศรษฐกิจเสรี (Free Market Economy in 1990s)
- ยุคปฏิวัติด้านชีวภาพ (Biological Revolution in 2000s)

ผลกระทบจากการพัฒนาของโลกที่มองเห็น

- โลกเล็ก ความเชื่อมโยงที่ชัดเจนทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองระหว่างประเทศที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในฐานะที่ทุกประเทศเป็นสมาชิกของสังคมโลกเดียวกัน
- โลกเร็ว การเคลื่อนย้ายโดยเสรีและรวดเร็ว ของทุน แรงงาน ข่าวสาร เทคโนโลยี และกระแสวัฒนธรรม
- โลกร้อน ปัจจัยความไม่แน่นอน จากภัยธรรมชาติมีมากขึ้น อุณหภูมิสูงขึ้น น้ำท่วม ฝนแล้ง แผ่นดินไหว
- โลกร้าย เชื้อโรคกลายพันธุ์ มนุษยชาติใช้ความรุนแรง การก่อการร้าย และสงคราม

ตัวอย่างการนำเข้ากระแสโลกาวิวัตน์ที่ควรจะเป็นในสังคมไทย

- การเปิดเสรีทางการค้า เฉพาะบางสินค้า/บางประเทศ ที่ประเทศไทยจะไม่เสียเปรียบ แต่แบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเหมาะสม

- การขยายตัวของระบบตลาด/บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ จะต้องไม่นำมาซึ่งความล่มสลายของตลาดท้องถิ่น ชุมชน หรือผู้ประกอบการรายย่อยของไทย
- การแพร่ขยายของกระแสวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยควรมีการถ่วงดุลให้เหมาะสม ไม่ปล่อยอิสระอย่างมากในปัจจุบัน
- การเลือกรับองค์ความรู้จากต่างประเทศ ที่ประยุกต์ใช้กับสังคมไทยสู่ระบบการศึกษาเรียนรู้
- การมีระบบสื่อเสรี ตามกระแสโลกาภิวัตน์ ควรมีความหมายในทางสร้างสรรค์ต่อสังคม เท่านั้น

มุมมองสองระดับของโลกาภิวัตน์

- **ที่ควรจะเป็น What it should be !** เป็นแนวคิดที่ก่อตัวจากความเห็นชอบของทุกท้องถิ่น ชุมชน และสังคมของประเทศทั่วโลก ซึ่งเห็นความสำคัญและแพร่กระจายไปทั่วโลก เพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน (Bottom – Up)
- **ที่เป็นจริง What it is !** เป็นแนวคิดที่ขยายตัวจากตะวันตกสู่ตะวันออก เน้นการแข่งขันเสรีบนมาตรฐานเดียวตามระบบทุนนิยม เพื่อประสิทธิภาพที่ดีกว่า โดยสมมติว่าทุกคนมีโอกาสและความรู้เท่าเทียมกัน (Top – Down)

วิเคราะห์กระแสโลกาภิวัตน์ : ในฐานะโอกาส (Opportunity)

- โอกาสแห่งการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และปรับปรุงคุณภาพชีวิตตามมาตรฐานสากลของทุกประเทศ
- ความร่วมมือระหว่างประเทศในการส่งผ่านทุน เทคโนโลยี และองค์ความรู้ จากประเทศที่พัฒนาแล้วสู่ประเทศที่กำลังพัฒนา
- การรื้อปรับระบบเศรษฐกิจในประเทศ โดยเพิ่มการพัฒนาทางขนาด (Economy of Scale)
- การวางแผนการผลิตสินค้าและพัฒนาการตลาดจากมิติของตลาดโลก

วิเคราะห์กระแสโลกาภิวัตน์ : ในฐานะภัยคุกคาม (Threat)

- การไม่สามารถแข่งขันในระบบมาตรฐานตลาดโลกที่สูงเกินไป จนเป็นการกีดกันและข้ออุปสรรคต่อการพัฒนา
- การถูกรอบงำทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองระหว่างประเทศของประเทศที่มีทุน พลังการเมือง และความรู้ที่สูงกว่า
- การล่มสลายของผู้ผลิตรายย่อยอิสระ และระบบตลาดชุมชนท้องถิ่นของประเทศกำลังพัฒนา
- การลดลงหรือสูญหายของการให้คุณค่าวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา มนุษยธรรม และสิ่งแวดล้อมในสังคม

การศึกษาในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

- การจัดการบริหารสถาบันการศึกษา จากนี้ไป ต้องมีนโยบาย พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และรวดเร็วให้พอ
- ต้องพัฒนาองค์ความรู้ให้รอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวังเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในทุกด้านทั้งบวกและลบ
- สามารถแข่งขันในคุณภาพ ราคา และภาพลักษณ์ ทุกระดับ

- ต้องถือเสมือนว่า การจัดการศึกษา คือ การสร้างภูมิคุ้มกันสังคมและวัฒนธรรมของประเทศในกระแสโลกเสมือนสร้างบ้านให้เข้มแข็ง อยู่รอดปลอดภัย

นิสิตนักศึกษาที่อยู่ในกระแสโลกาภิวัตน์เช่นกัน

- การเติบโตของนักศึกษาในยุคแห่งเทคโนโลยี ที่สร้างขึ้นเพื่อเปลี่ยนวิถีคิดและพฤติกรรมของมนุษย์
- ผู้รู้ไม่เท่าทัน จะถูกรอบงำโดยวัตถุนิยมและกระแสค่านิยมผ่านระบบสื่อสาร โดยให้ความสำคัญแก่จิตใจ และความเป็นมนุษย์น้อยลง ทั้งหมดนี้เพื่อผลประโยชน์ทางการค้า
- ความสับสนในช่วงการส่งผ่านจากเด็กสู่ผู้ใหญ่ ทำให้วัยแห่งนักศึกษามีการตัดสินใจได้ยาก และอาจผิดพลาดได้ง่าย
- การมีระบบการศึกษา การเรียนรู้ และการสร้างภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น เป็นพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา

หลากหลายมุมมองของการศึกษาไทย

- การศึกษาในฐานะ ปัจจัยพื้นฐาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาประเทศ ต้องจัดทำให้เหมาะสมที่สุดตามศักยภาพบุคคล
- การศึกษา ในฐานะสินค้าด้าน บริการ ในระบบตลาด ต้องมีคุณภาพและราคาที่สามารถแข่งขันได้ในทุกระดับตลาด
- การศึกษา ในฐานะ เครื่องมือ ที่ดำรงสังคมและวัฒนธรรม ต้องเฝ้าระวังเนื้อหาการศึกษาเพื่อให้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการดำรงชาติ

ปัญหาหลักของสังคมไทยที่มองเห็น : การขาดการจัดการองค์ความรู้

- ระบบนิเวศน์และสภาพแวดล้อม เสื่อมโทรมต่อเนื่อง
- ประสิทธิภาพการผลิต โดยเปรียบเทียบถดถอยในเชิงแข่งขันระดับสากล
- ปัญหาสุขภาพ ผู้ผลิต ผู้บริโภค และปัญหาสุขภาพสังคม
- การกระจายรายได้เลวลง ภาวะหนี้สิน มากขึ้น ทัวถึง
- การจัดการองค์ความรู้ ที่มีอยู่ระบบการศึกษาไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร
- วัฒนธรรมและคตินิยมของสังคมไทยรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปในทางเสื่อม

ข้อคิดในการพัฒนาประเทศไทย ... ก้าวต่อไป

- ตระหนักถึง ศักยภาพที่แท้จริงจากฐานทุนสังคมและทุนทรัพยากรที่มีจริงของประเทศ
- สร้าง สมดุลของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองและสิ่งแวดล้อม
- ส่งเสริม เปลี่ยนทัศนคติจากการศึกษาเพื่อให้งบปริญญา เป็นการเรียนรู้เพื่อพึ่งพาตนเองให้ได้
- เปลี่ยน ภัยคุกคามจากการแข่งขันทางการศึกษา เป็น โอกาสในการเข้าถึงกระแสโลกาภิวัตน์ด้านข้อมูล/ความรู้ใหม่ ๆ ที่เหมาะสม
- แสวงหา แนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับสังคมไทย จากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

แนวคิดหลักในการพัฒนา

- พัฒนาโดยการเน้นการเปลี่ยนแปลงจากภายในตนเอง มิใช่จากแรงผลักดันจากภายนอก ทำเอง มิใช่ ทำแทน หรือ ทำให้
- พัฒนาศักยภาพพื้นฐานความสามารถในการประยุกต์เข้ากับตนเองได้ โดยไม่คิดว่า มีสูตรสำเร็จในการพัฒนา
- พัฒนาด้วยความรู้ความเข้าใจที่เป็นพลวัต เท่าทันบริบทและกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- พัฒนาแบบพึ่งพาตนเอง จับปลามาให้ อาจจำเป็นในระยะสั้น และสอนให้จับปลา ต้องเกิดขึ้นในระยะยาว ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

เหลียวมอง...แนวทางการพัฒนาของภูฏาน : เน้นความสุขมวลรวมของชาติ

Key issues of Gross National Happiness

- การพัฒนาเศรษฐกิจยั่งยืน (Sustainable economic development)
- การส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณี (Cultural promotion)
- การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (Environmental conservation)
- การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good governance)

หากประเทศภูฏานสนใจเฉพาะการสร้างมูลค่า GDP และ Growth Rate (%) ก็จะเปลี่ยนจากประเทศที่เต็มไปด้วยความสุข เป็นประเทศที่ยากจนที่สุดแห่งหนึ่งในโลก

วิสัยทัศน์ประเทศไทย (พ.ศ.2550 – 2555) (Vision of Thailand of the 10th NESDB Plan)

...จะเป็นสังคมที่อยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน

...To be the Green and Happiness Society

ประเทศไทยหันมาเน้นการพัฒนาที่สมดุลบนทุนเศรษฐกิจ ทุนสังคม และทุนสิ่งแวดล้อม ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) ในแผน X และจะเน้นแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ในแผน XI มงคลแห่งชีวิต ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Philosophy of Sufficiency Economy)

เศรษฐกิจ เป็นปรัชญาซึ่งถึงการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียงหมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินงานทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ มีสติปัญญา และความรอบคอบเพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม จากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

ประยุกต์หลัก “สามห่วง สองเงื่อนไข” สำหรับการศึกษา

- ความพอประมาณ การศึกษาในระดับที่เหมาะสมตามอัตราของแต่ละคน ไม่มากไม่น้อยจนเกินไป
- ความมีเหตุผล การศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพที่มีอยู่ สังคมไทย กฎเกณฑ์ ค่านิยม และวัฒนธรรมที่สั่งมาของ ไทย
- การมีภูมิคุ้มกันที่ดี การศึกษาเพื่อประยุกต์ใช้ในชีวิตและสังคมเพื่อความไม่ประมาท ไม่เสี่ยง และไม่โลกจนเกินไป
- ความรู้ การศึกษาที่มุ่งยึดมั่นหลักเหตุผล เป็นสำคัญ ไม่มุ่งมายดมมกระแส

- คุณธรรม การศึกษาสอนให้เชื่อในเรื่อง การทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว

หน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องทำ : เป็นผู้นำความคิดเศรษฐกิจพอเพียง

- สอนให้จำ อธิบายสาระของหลักปรัชญาที่ถูกต้อง ยกตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม และส่งเสริมการค้นคว้าวิจัย วิเคราะห์องค์ความรู้ให้เกิดความชัดเจน ลึกซึ้ง จดจำได้
- ทำให้คู่ มีการประยุกต์ใช้ปรัชญากิจกรรม โครงการ ค้นหาบุคคลตัวอย่าง ชุมชนทดลอง โครงการนำร่อง องค์กรต้นแบบ เพื่อความเข้าใจยิ่งขึ้น
- อยู่ให้เห็น ทุกคนมีพฤติกรรมความคิด พูด ทำ โดยเนื้อแท้ไม่เสแสร้ง เป็นวิถีชีวิตเป็นที่ประจักษ์ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

สถาบันอุดมศึกษา : แหล่งอุดมปัญญาเพื่อการพัฒนาสังคม

- สถาบันอุดมศึกษา เป็นแหล่งสนับสนุนการใช้เหตุและผลในการดำเนินชีวิตและสังคม
- สถาบันอุดมศึกษา เป็นแหล่งนวัตกรรมทางความคิดและภูมิปัญญาที่เป็นรูปธรรมในการประกอบอาชีพ
- สถาบันอุดมศึกษา เป็นแหล่งชี้นำความคิดความเห็นที่ถูกต้องในการเปลี่ยนแปลงแก่สังคม
- สังคมจะยากจนอย่างแท้จริง หากสถาบันอุดมศึกษาที่แท้จริงหมดไป

พันธกิจหลัก 4 ประการของอุดมศึกษาไทย

- การจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตร
- การวิจัย ค้นคว้า เพื่อสร้างนวัตกรรม
- การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
- การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม

นิสิตนักศึกษา : หัวใจของสถาบันอุดมศึกษา

- การเรียนการสอน สร้างพื้นฐานองค์ความรู้มาตรฐานตามหลักสูตรแก่นักศึกษา
- การวิจัย สร้างการริเริ่มสร้างสรรค์และการทำทนายใหม่ ๆ แก่นักศึกษา
- การบริการทางวิชาการ สร้างจิตสาธารณะในการรับใช้สังคมแก่นักศึกษา
- การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สร้างความเชื่อมั่นและภูมิใจในความเป็นชาติแก่นักศึกษา

พระราชดำรัสเกี่ยวกับการศึกษา : การเรียนรู้ 3 ประการ

- เรียนความรู้ เรียนทฤษฎี หลักการ เหตุผลที่ควรจะเป็น
- เรียนความดี เรียนคุณธรรมจริยธรรมให้เป็นกรอบในการดำรงชีวิต
- เรียนชีวิต เรียนการนำหลักทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ ภายใต้งาน ไขความเป็นจริงในสังคม

หลักการทรงงาน 3 ประการ ว่าด้วยการพัฒนา

- หลักคิด ปัญหาคืออะไร คิดจากสาเหตุใด ทางเลือกในการแก้ไขเป็นอย่างไร เน้นคนเป็นศูนย์กลาง
- หลักวิชา ทางวิชาการอธิบายอย่างไร มีทฤษฎีอย่างไร วิชาการที่เกี่ยวข้องมีด้านใด เน้นบูรณาการ
- หลักปฏิบัติ การประยุกต์ใช้ทำอย่างไร เน้นเรียบง่าย ประหยัด เป็นขั้นตอน สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย

ความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา คือ คุณภาพของบัณฑิต

- เก่ง มีความรู้ความสามารถสมกับเป็นบัณฑิต

- ดี เข้าใจถึงหลักความดีความถูกต้องของสังคม
- มีคุณธรรม รู้จักใช้กรอบคุณธรรมประยุกต์ในความจริงของชีวิต

การประเมินความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา

ความสำเร็จของการจัดการอุดมศึกษาวัดจาก ผลลัพธ์ (Result) ของการจัดการบริหารทั้งระบบ

- ในระยะสั้น ผลผลิต (Output) คือ จำนวนบัณฑิต ที่ก่อปรด้วยความรู้ ความดีและความเข้าใจชีวิต
- ในระยะยาว ผลที่ตามมา (Outcome) คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในการดำรงชีวิต และการงานที่ดีขึ้นในสังคม สามารถพิสูจน์ได้

จุดอ่อนของนิสิตนักศึกษาไทยในปัจจุบัน

- อັตลักษณ์ชาติ ภาษาไทยทั้งเขียนและพูดไม่ถูกต้อง นักศึกษา ส่วนมากรู้เรื่องประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมไทย น้อยมาก
- พฤติกรรมบุคคล การแต่งกาย กริยามารยาท การอ่อนน้อมถ่อมตนไม่เหมาะสมตามประเพณีที่คิงงานของไทย
- หลักความคิด ค่านิยมตามกระแสสื่อมีบทบาทมาก ขณะที่หลักศีลธรรม คุณธรรมไม่มั่นคง
- บุคคลต้นแบบ นักศึกษาสับสนในการเลือกบุคคลต้นแบบ ในการดำเนินรอยตาม

วรรคทองจากค่านิยมของคนรุ่นใหม่ทุกรุ่นควรตระหนัก

- ค่านิยม “ใจถึง พึ่งได้ จึงสมควรเป็นผู้นำ”
- ค่านิยม “โกงก็ได้ ขอให้ม้ผลงาน นับว่ามีประสิทธิภาพ”
- ค่านิยม “สมัยนี้ เขาไม่ถือกันแล้ว เป็นความทันสมัย”
- ค่านิยม “ແ่่นนี้ อย่าคิดมาก เพื่อประสบการณ้ชีวิต”
- ค่านิยม “เราไม่เกี่ยวกับ อย่ามายุ่งกับผม/ดิฉัน”
- ค่านิยม “ลองแล้วหรือยัง ต้องกล้าหาญหน่อย”
- ค่านิยม “ແ่่นนี้ไม่เห็นจะเป็นเรื่องใหญ่ ช่างไม่มีน้ำใจ”
- ค่านิยม “ทำดี ไม่เห็นได้ดี ทำชั่วไม่เห็นได้ชั่ว”

สภาพแวดล้อมของนักศึกษาไทย : ความเห็นใจที่ย่ำมองข้าม

- กระแสสื่อ วัฒนินิยมในสังคมไทย ค่านิยมจากต่างประเทศ กระตุ้นให้เกิดการใช้จ่ายมากขึ้นทุกขณะ
- สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำของผู้ปกครอง ทำให้นักศึกษาต้องหารายได้เองมากขึ้น และในทุกวิถีทาง
- ระบบการเรียนการสอน ไม่ช่วยให้เกิดหลักคิดที่สามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตจริง เพียงแต่เน้นเรียนให้ครบหน่วยกิตเป็นสำคัญ
- ความล้มเหลวของระบบอาจารย์ที่ปรึกษาในปัจจุบัน ทำให้นักศึกษาไม่มีที่พึ่งพิงจากบุคคลที่เหมาะสม จำเป็นต้องพึ่งพิงบุคคลอื่น ๆ หรือพึ่งพิงวัตถุ

กิจกรรมนักศึกษา : ทางเลือกเพื่อเรียนรู้เรื่องความดีและความจริง

- เป็นเสมือนภาคทดลองปฏิบัติของหลักทฤษฎีที่เรียนมาภายใต้เงื่อนไขจริงหรือเสมือนจริงสังคม
- เป็นโอกาสในการเข้าใจถึงข้อจำกัดของการประยุกต์หลักทฤษฎีที่เรียนมา
- เป็นส่วนประกอบที่จำเป็นของการเรียนรู้เรื่อง ความดี และความป็นจริง ในชีวิตจริง เติมเต็มจากการเรียนเรื่อง ความเก่ง จากห้องเรียน

- จึงสมควรได้รับการให้ความสำคัญให้มากขึ้นกว่าในปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ : กรณีศึกษา

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ นับเป็นมหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ ที่มีพื้นที่ทุกวิทยาเขตและนักศึกษามากที่สุดในปัจจุบัน จึงเป็นทางเลือกของผู้สมัครเข้าเรียนมากที่สุดในประเทศไทย

ต่อไปนี้เป็นภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยจากการสำรวจ

- เป็นกันเอง Friendly University
- มหาวิทยาลัยที่มีบรรยากาศร่มรื่น Green University
- มหาวิทยาลัยที่ประหยัด Economy university
- มหาวิทยาลัยแห่งมิตรภาพ Friendship University
- มหาวิทยาลัยที่เป็นเสมือนชุมชน Community University

การบริหารกิจการนิสิต : กรณีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

- ด้านกิจกรรมนิสิต สนับสนุนการบำเพ็ญประโยชน์ และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ระบบกลุ่ม ชมรม สโมสร ภูมิภาค
- ด้านวินัยนิสิต การแต่งกาย ารณรงค์ ประธานร้านจำหน่าย ประกวตแต่งกายที่ถูกระเบียบ ไม่มีการดื่มสุราในวิทยาเขต และรณรงค์รอบวิทยาเขต
- ด้านส่งเสริมการมีงานทำ บริการจัดหางาน ประธานศิษย์เก่า สมาคมวิชาชีพประจำคณะ ตั้งคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย ระบบติดตามการทำงานของบัณฑิต จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศบัณฑิต
- ด้านพัฒนาภาพชีวิต ให้คำปรึกษาความเป็นอยู่ ให้เข็มจักรยานเพื่อการเดินทาง มีกองทุนกู้ยืม กองทุนสวัสดิภาพ มอบทุนการศึกษา
- ด้านการกีฬา ส่งเสริมการกีฬาเพื่อออกกำลังกาย เพื่อการแข่งขัน เพื่อสร้างกีฬาระดับชาติ

ตัวอย่างโครงการพัฒนากิจการนิสิต มก.

- โครงการบัณฑิตยุคใหม่
- โครงการรับน้องในมหาวิทยาลัยและมองเหรียญรุ่น
- โครงการจักรยานสีขาว
- โครงการห้องปฏิบัติการสังคม
- โครงการฝึกงาน 3 ประสาน

โครงการไปรับรองกิจกรรม (Activity Transcript)

- ระบบประเมินผลงานอาจารย์กับกิจการนิสิต
- การหาทางปรับปรุงระบบการฝึกงานนิสิต
- การขาดโอกาสในการสัมผัสชีวิตและชุมชนจริง
- การรณรงค์ค่านิยมที่ต้องตระหนักถึง

ระบบประเมินผลงานอาจารย์ : สนับสนุนหรืออุปสรรคในการพัฒนานักศึกษา

- ให้น้ำหนักมาก แก่ผลงานด้านการสอนและการวิจัย
- ให้น้ำหนักน้อย แก่งานด้านบริการทางวิชาการและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- การประเมินผล จึงเน้นสร้างเฉพาะการเรียนรู้ในองค์ความรู้ตามหลักสูตรแก่นักศึกษา

- การประเมินผล ไม่เน้นการสร้างการเรียนรู้เรื่องความดี และการเรียนรู้เรื่องความจริง แก่นักศึกษา

หากนักศึกษา คือ หัวใจของมหาวิทยาลัยอาจารย์ ก็คือ จิตวิญญาณ ของมหาวิทยาลัย

- คุณสมบัติของบุคคลที่ควรทำหน้าที่อาจารย์ เป็นอย่างไร
- การเข้าสู่ตำแหน่งอาจารย์ ง่ายเกินไป หรือไม่
- กระบวนการคัดเลือก ทดลองงาน และประเมินผลอาจารย์ มีประสิทธิภาพหรือไม่
- ความเป็นอิสระทางวิชาการของอาจารย์ หมายความว่าอย่างไร
- งานบริหารกิจการนักศึกษา ได้รับการให้ความสำคัญจากอาจารย์มากน้อยเพียงใด

การฝึกงาน หรือการฝึกทำงาน

- การฝึกงานนักศึกษาจำนวนมากในปัจจุบัน สิ้นเปลืองไปโดยไม่มีประสิทธิผล คือ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- การฝึกงาน ไม่มีทิศทางและผลงานชัดเจน มีแต่กระบวนการและปริมาณเวลาที่มีการลงนามรับรองไว้
- ไม่สามารถสะท้อนการเรียนรู้เพิ่มเติมจากภาคปฏิบัติ แก่นักศึกษาได้
- การฝึกงานจำนวนมาก จึงมิใช่การฝึกทำงานแก่นักศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจและประสบการณ์ที่ดี ก่อนจบการศึกษาออกไป
- แต่เป็นการฝึกงานตามระเบียบหลักสูตร หรือต้องการใบรับรอง เท่านั้น

โครงการฝึกงาน 3 ประสาน : ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการฝึกงานนักศึกษา

- มหาวิทยาลัย ต้องสร้างระบบฝึกงานใหม่เพิ่มน้ำหนักผลงานแก่อาจารย์ มีใบรับรองแก่องค์กรที่เข้าร่วมให้การฝึกงาน (ลดภาษี ประกาศเกียรติคุณ โล่เกียรติยศ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ฯลฯ)
- นักศึกษา ต้องสมัครคัดเลือกเข้าฝึกงาน อาจผ่าน ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน และต้องผ่านการประเมินผลก่อนสำเร็จการฝึกงาน รวมทั้งมีการฝึกงานซ่อมในบางกรณี
- องค์กรเข้าร่วม ทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องระบุนโยบายเฉพาะด้านที่จะรับฝึกงาน ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการฝึกงานโดยมหาวิทยาลัย รับผิดชอบในการติดตาม ประเมินผล และอาจจะจ่ายค่าตอบแทนแก่การฝึกงานที่มีผลผลิตชัดเจนด้วย

Social Lab : ห้องปฏิบัติการสังคม

- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มุ่งหวังให้เกิดการเรียนรู้แก่นิสิต โดยส่งเสริมการทำกิจกรรมในพื้นที่เดียวกัน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถเติมเต็มกิจกรรมซึ่งกันและกัน
- คัดเลือกพื้นที่รอบแต่ละวิทยาเขต เป็นพื้นที่ห้องทดลองปฏิบัติการทางสังคม (Social lab) เพื่อทำกิจกรรมนิสิตร่วมกัน
- ส่งเสริมการเรียนรู้จากชุมชน ภายใต้สภาพความเป็นจริงของฐานทรัพยากร สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และการจัดการบริหารท้องถิ่น
- ตัวอย่างเช่น การฝึกงาน การรับน้อง การออกค่าย การจัดเวทีชุมชน การถ่ายทอดเทคโนโลยี การวิจัยของอาจารย์สามารถเกิดขึ้นในพื้นที่นี้
- เป็นนโยบายแบบสมัครใจ อุทิศงบประมาณจากส่วนกลาง คือ กองกิจการนิสิต และสำนักวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัย

ต้นไม้แห่งคุณธรรมที่ต้องปลูกในใจนักศึกษา

- ความซื่อสัตย์ การไม่เอาเปรียบตนเอง ผู้อื่น และสังคมส่วนรวม
- ความอดทน หนักเอา เบาสู้ รอคอยความสำเร็จ ทนสิ่งเข้าขวานได้
- ความพอเพียง รู้จักประมาณตนเอง อัดภาพที่เป็น และศักยภาพที่มี
- ความมีศักดิ์ศรี ต้องรู้สึกภูมิใจในตนเองได้ โดยไม่ต้องให้ใครมาบอก
- ความกล้าหาญ กล้าที่จะคิด พูด และทำในสิ่งที่ถูกต้อง ในเวลาสถานที่ และกับบุคคลที่เหมาะสม
- ความเสียสละ ทำเพื่อผู้อื่นและส่วนรวมโดยไม่หวังผลตอบแทนบ้าง
- ความสุข คิดถึงความพอดีกับสิ่งที่มี มิใช่คิดตอบสนองสิ่งที่อยากมี

ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมกิจการนิสิตนักศึกษา

- ผู้นำองค์กร ผู้นำสถานศึกษา ต้องให้ความสำคัญแก่กิจการนักศึกษา โดยต้องเข้าร่วมกิจกรรมโดยตรงเป็นแบบอย่าง และกล้าปรับโครงสร้างการประเมินผลงานให้ชัดเจนเป็นธรรมแก่กิจการนักศึกษา
- พันธกิจอาจารย์ พันธกิจของคณาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับกิจการนักศึกษาต้องได้รับการยกย่องและจัดระบบความสำคัญให้ใกล้เคียงการเรียนการสอนและการวิจัย โดยเฉพาะระบบอาจารย์ที่ปรึกษา
- งบประมาณ การสนับสนุนกิจกรรมของนักศึกษาที่พิจารณาแล้วว่า มีความเหมาะสม ต้องถือว่าอยู่ในสำคัญของการจัดสรรงบประมาณองค์กร
- บุคลากร การคัดเลือกบุคลากรเพื่อทำงานด้านกิจการนักศึกษา เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว ต้องพิจารณาให้ชัดเจนและถูกต้องกับบุคคลมากที่สุด

ความฉลาด 5Q ของบัณฑิตที่แท้

- IQ Intellectual Quotient ความฉลาดในการใช้ความรู้
- EQ Emotional Quotient ความฉลาดในการควบคุมอารมณ์
- MQ Morality Quotient ความฉลาดในการมีคุณธรรม
- SQ Social Quotient ความฉลาดในการใช้ชีวิตในสังคม
- AQ Adversity Quotient ความฉลาดในการเอาชนะอุปสรรค

ผู้บันทึก

1. นางนวลรัชนี ขอบชื่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. นางสาวฉันทนา ภูธรารักษ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
3. นางสาวสิริกร ชูแก้ว มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. นางสาวพรพิพัฒน์ ทองปรอน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

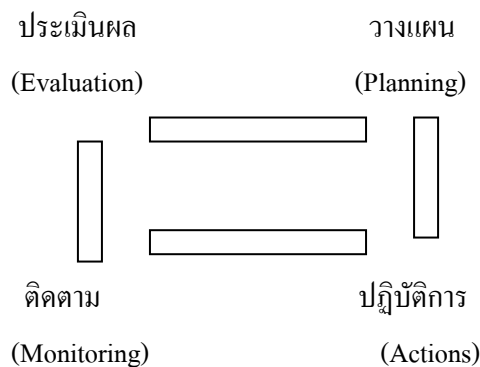
การบริหาร : การติดตาม และประเมินผลโครงการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระเดช ฉายอรุณ

วันศุกร์ที่ 16 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00 – 16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

1. การติดตามและการประเมินผลมีวงจรการวางแผนแบบดั้งเดิม ดังนี้



การวางแผนเปรียบเสมือนคันน้ำ การปฏิบัติการ เปรียบเสมือนกลางน้ำและการประเมินผลกับติดตามเปรียบเสมือนท้ายน้ำ

มีการนำภาพยนตร์จำนวน 3 เรื่องมาให้ดู เป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินที่อาจได้เคยพบในชีวิตจริง ภาพยนตร์มีชื่อเรื่องดังนี้

- ครูครับเราจะสู้เพื่อฝัน (Dead Poiet Society)
- Forest gum
- Transamerica ผู้ชายคนหนึ่งที่มีความปรารถนาจะเป็นผู้หญิง

เมื่อดูภาพยนตร์แล้วให้พิจารณาว่าภาพยนตร์ทั้งสามเรื่องว่าบอกอะไรเกี่ยวกับการประเมินและมีความคาดหวังให้การประเมินเป็นอย่างไร

เนื้อเรื่องจากภาพยนตร์ เรื่องแรกจะเป็นเรื่องของโรงเรียนหนึ่งที่มีหลักในการบริหารโรงเรียน 4 ประการ และแจ้งว่าเด็กนักเรียนของโรงเรียนมากกว่าร้อยละ 75 ที่สามารถเข้าเรียนต่อระดับมหาวิทยาลัยได้ เรื่องที่สองเป็นเรื่องที่แม่พาลูกพิการไปเข้าโรงเรียนรัฐและครูให้ทำแบบทดสอบความรู้ ซึ่งโรงเรียนรัฐกำหนดว่าถ้าสอบได้ร้อยละ 80 จึงจะรับเข้าเรียนแต่เด็กคนนี้ทำแบบทดสอบได้ร้อยละ 75 ครูจึงไม่รับเข้าเรียน โดยให้ไปเรียนโรงเรียนพิเศษแต่แม่ก็พยายามที่จะให้ลูกได้เรียนในโรงเรียนรัฐ เรื่องที่สามเป็นเรื่องที่ผู้ชายอยากเป็นผู้หญิงจึงไปหาหมอเพื่อทำการผ่าตัดเปลี่ยนเพศซึ่งหมอได้สอบถามว่าเป็นโรคจิตหรือไม่และมีความรู้สึกอย่างไรซึ่งผู้ชายคนนี้ก็บอกความประสงค์ว่าไม่ได้เป็นโรคจิตแต่ต้องการเป็นผู้หญิงจริงๆ

จากภาพยนตร์ทั้งสามเรื่องอาจารย์ได้ให้ Keyword จำนวน 2 คำ คือ ตัดสิน และเกณฑ์มาตรฐาน

การตัดสิน คือ จะมีนักเรียนจำนวนหนึ่งที่มีกว่าร้อยละ 75 ที่ได้เรียนต่อระดับ มหาวิทยาลัย , นักเรียนจะเรียนโรงเรียนรัฐหรือเรียนโรงเรียนพิเศษ และคนที่อยากเปลี่ยนเพศเป็น โรคจิตหรือไม่

เกณฑ์หรือมาตรฐาน จะมีการกำหนดเกณฑ์ไว้ แต่จะมีผู้เบี่ยงเบน ไม่ยอมทำตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพราะในที่สุดแม่ก็สามารถให้ลูกเข้าเรียนโรงเรียนรัฐได้และผู้ชายสามารถทำให้หมอผ่าตัดเปลี่ยนเพศ

การประเมิน มี 3 แบบ

- การประเมินแบบอิงมาตรฐาน (Standard-based Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินที่ใช้อยู่ในปัจจุบันซึ่งมีข้อดี คือมีที่อ้างอิง ได้ มีหลักฐานเชื่อถือซึ่งอาจจะรวมเป็นส่วนรวมได้
- การประเมินที่ตอบสนอง (Responsive Evaluation) เป็นการประเมินที่จะให้ผลการประเมินถูกใช้ ก็ให้นำกระบวนการประเมินมาใช้ซึ่งผู้ประเมินจะมีบทบาทและการประเมินจะลดลง
- การประเมินที่เสริมพลัง (Empowerment Evaluation) เป็นการประเมินที่พยายามทำให้ใช้แนวทางการประเมินที่ 2 และที่ 3

2. การประเมิน หมายถึง การศึกษาที่ออกแบบและดำเนินการเพื่อช่วยเหลือ

คนกลุ่มหนึ่งประเมินคุณค่า หรือความดีงามของสิ่งที่จะประเมินนั้น (ตามความหมายของ Daniel L. Stufflebeam ที่กล่าวถึงการประเมินในศตวรรษที่ 21)

อาจารย์ได้ให้ความหมายของการประเมินว่าเป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบในลักษณะคล้ายการวิจัย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้ประเมินและนำไปสู่การเห็นคุณค่าของสิ่งประเมิน

นักประเมินจึงประเมินที่คุณค่า (Merit) ต้องเข้าใจคุณค่าของโครงการ ซึ่งโครงการทุกโครงการจะมี คุณค่า และจะต้องหาคุณค่าให้พบการประเมินจึงเน้นที่การเห็นคุณค่าของสิ่งที่จะประเมิน

3. คุณค่าของการประเมิน

- เพื่อตัดสินคน
- เพื่อการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
- เพื่อพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น
- เพื่อทำเองได้

4. การประเมินภายนอกจะเป็นการนำคนที่ไม่เกี่ยวข้องมาประเมิน เช่น ส.ม.ศ. จะใช้มาตรฐานเดียวกันกับทุกมหาวิทยาลัย

5. ผลกระทบของการประเมินภายนอก บางครั้งไม่มีกระบวนการ P D C A และจะวัดด้วยคะแนนหรือวิธีการมากไป

6. ปัจจุบันการเขียน โครงการจะยากขึ้นเพราะต้องเขียนเสี่ยงต่อการความสำเร็จเนื่องจากต้องให้ได้ผลมาใช้ได้อย่างทันที่

7. การประเมินภายในจะนำไปสู่การเรียนรู้และจะทำการประเมินได้ 4 ครั้ง ดังนี้

- ประเมินก่อนการดำเนินงาน จะดูว่าโครงการนี้น่าทำและทำๆได้
- ประเมินขณะดำเนินงาน ดูว่าโครงการดำเนินการไปถึงไหนมีกระบวนการทำงานเป็นอย่างไร
- ประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ
- ประเมินผลหลังสิ้นสุดโครงการ

การประเมินควรพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นด้วยนอกเหนือจากการพิจารณาแผนการเงิน

การประเมินโครงการของรัฐจะทำเพียง 2 ครั้งคือเริ่มต้นกับสิ้นสุด และเหตุการณ์ประเมินจะขึ้นอยู่กับมุมมองและนโยบายของรัฐ เพื่อให้ได้รูปแบบของความรู้และผู้รับบริการจะได้มั่นใจว่าจะได้รับการบริการที่ดี

8. ขั้นตอนการประเมินผลโครงการเพื่อการเรียนรู้ มี ๔ ขั้นตอน คือ

- การตั้งคำถามที่ดี
- เก็บรวบรวมข้อมูล
- วิเคราะห์รายงาน
- บริหารผลประเมิน

จะต้องตั้งคำถามการประเมินว่าโครงการของเราจะประเมินอะไร คำถามการประเมินไม่ใช่คำถามแบบสอบถามจะเป็นคำถามใหญ่ๆที่โครงการจะตอบสังคมได้และต้องดูที่วัตถุประสงค์ของโครงการ การเขียนโครงการต้องตอบคำถามในเรื่องเหล่านี้

- สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการของเราเป็นอย่างไร
- นโยบายโลก รัฐ องค์กรในเรื่องที่เกี่ยวกับโครงการเป็นอย่างไร
- ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเป็นอย่างไร
- มีการดำเนินการอะไรไปบ้างแล้ว และได้ผลอย่างไร มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร เพราะเหตุใดจึงต้องมีการดำเนินการต่อไปอีก

- ประสพการณ์ขององค์กรที่รับผิดชอบต่อเรื่องนี้เป็นอย่างไร

โดยการหาข้อมูลและเขียนไว้ในหลักการเหตุผล และวัตถุประสงค์ และต้องมีผลอย่างอื่นที่นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในโครงการและบอกด้วยว่า ผลดังกล่าวจะเป็นอย่างไรซึ่งเป็นการวัดผลกระทบ (Impact)

9. ขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัด

- ทำความกระจ่างในวัตถุประสงค์และคำถามประเมินแต่ละข้อ
- แยกประเด็นจากผลลัพธ์ที่ควรจะเป็น (แยกจาก Concept ในเรื่องนั้น)
- กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นย่อย
- กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด (เกณฑ์ผ่าน)

การตั้งคำถามประเมินจะต้องแตกออกเป็นประเด็นย่อยจะทำให้ควบคุมได้ว่าการประเมินมีความครอบคลุมและถูกต้อง

ตัวอย่าง

จะประเมินร้านอาหาร ร้านอาหารที่ดีเป็นอย่างไร ตอบ อร่อย

ตัวชี้วัด

เกณฑ์

จำนวนคนที่เข้ามากินอาหารต่อวัน จำนวนกี่คนที่เข้ามากินแล้วถือว่าร้านนี้อร่อย

จำนวนป้ายที่ได้รับรางวัล จำนวนกี่ป้ายที่จะกำหนดว่าร้านนี้อร่อย

10. ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี ถ้ากำหนดตัวชี้วัดที่ซ้ำกันมากจะต้องตัดออกบ้าง

- Validity มีความตรงในการวัด
- Technically Sound ยอมรับได้ในวงวิชาการ มีที่มาที่น่าเชื่อถือ
- Understandable ผลการวัดสามารถตีความได้ง่ายและสะท้อนการเปลี่ยนแปลงได้จริง
- Sensitive มีความไวต่อสิ่งที่วัด

- Economy มีความประหยัด คุ่มค่าในการลงทุน
- Feasible มีความสะดวกและเป็นไปได้ที่จะวัด

แนวทางการประยุกต์ใช้

ระดับองค์กร

การนำแนวทางการปฏิบัติที่ได้จากการอบรมเรื่องการติดตามและประเมินผลไปประยุกต์ใช้

1. นำความรู้ไปใช้เขียนโครงการที่จะจัดทำในองค์กร
2. สามารถนำไปใช้สร้างดัชนีตัวชี้วัดที่ดี
3. นำความรู้ไปใช้กับการประเมินในองค์กร

ระดับกลุ่มงาน

การนำแนวทางการปฏิบัติที่ได้จากการอบรมเรื่องการติดตามและประเมินผลไปประยุกต์ใช้

1. นำความรู้ไปกำหนดตัวชี้วัดของงานได้เนื่องจากจะทราบว่าตัวชี้วัดที่ดีมีลักษณะเช่นไร
2. สามารถประเมินผลโครงการของกลุ่มงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับบุคคล

การนำแนวทางการปฏิบัติที่ได้จากการอบรมเรื่องการติดตามและประเมินผลไปประยุกต์ใช้

1. สร้างนิสัยการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล ให้กับตนเอง เพื่อสร้างความสำเร็จของงานที่ทำ และเพื่อให้การกำหนดเป้าหมายของงานและชีวิตของตนเองได้อย่างครบวงจร
2. สร้างภูมิคุ้มกันให้กับตนเองได้ด้วยการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ

ผู้บันทึก

1. นางนวลรักษ์ ชอบชื่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. นางสาว ฉันทนา ภูธรารักษ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
3. นางสาวสิริกร ชูแก้ว มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. นางสาวพรพิพัฒน์ ทองปรอน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การบริหาร : การบริหารสารสนเทศ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา วิจิตรธรรมรส
วันจันทร์ที่ 19 ตุลาคม 2552 เวลา 9.00 – 12.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ต้องทราบว่าองค์กรเกิดขึ้นเพื่อการดำเนินการอะไร มีพันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร ถ้ามีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะทำให้องค์กรสามารถมีโอกาสบรรลุวัตถุประสงค์ได้ซึ่งนับว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า องค์กรต้องมีกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และทิศทาง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะเน้นที่การประยุกต์ใช้โดยแปลงความต้องการขององค์กรเป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการศึกษาปัญหาในการทำงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนางานที่ดีขึ้น

การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหลักการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ศึกษาแผนกลยุทธ์
2. ระบุโอกาสและทางเลือกในการนำ IS/IT มาใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์
3. การจัดลำดับความสำคัญของ IS/IT และการตัดสินใจเลือกทางเลือก
4. การจัดทำแผนการได้มาซึ่งระบบสารสนเทศ (IS) การจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) รวมทั้งการบริหารหน่วยงานสารสนเทศขององค์กร

พัฒนาการของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร วัตถุประสงค์ของการใช้ IT

1. การทำงานอัตโนมัติ
2. สารสนเทศในการบริหารจัดการ
3. การแข่งขันในเชิงกลยุทธ์

โดยระบบมีหน้าที่ในการประมวลผลรายการและการจัดทำสารสนเทศและรายงาน

ตัวอย่างของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเชิงกลยุทธ์

1. ประสิทธิภาพของการประมวลผลรายงาน IT อยู่ในกาให้บริการ
2. การให้การสนับสนุนกระบวนการภายในองค์กร
3. การสนับสนุนกระบวนการระหว่างองค์กร/การประสานงานข้ามองค์กร
4. ระบบการรายงานผู้บริหารระดับสูง
5. ระบบการสนับสนุนการตัดสินใจ

ลักษณะต่างๆในการใช้ประโยชน์ IT

1. ระบบอัตโนมัติสำนักงาน
2. ระบบประมวลผลรายการ
3. ระบบจัดทำรายงานเพื่อจัดการ
4. ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหารระดับสูง
5. ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ
6. ระบบผู้เชี่ยวชาญ

แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย พ.ศ. 2552 – 2556

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนากำลังคนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Professionals) ให้มีปริมาณและคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาด
2. เพื่อสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
3. เพื่อสนับสนุนการปรับโครงสร้างการผลิตสู่การเพิ่มคุณค่า (Value Creation) ของสินค้าและบริการบนฐานความรู้และนวัตกรรม
4. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและปัจเจกบุคคล โดยการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศในกิจการครัวเรือนและชุมชน
5. เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของธุรกิจและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

ยุทธศาสตร์การพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนากำลังคนด้าน ICT และบุคคลทั่วไปให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลิตและใช้สารสนเทศอย่างมีวิจารณญาณและรู้เท่าทัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการระบบ ICT ของประเทศอย่างมีธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารและการบริการของภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม ICT เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและรายได้เข้าประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การใช้ ICT เพื่อสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

แนวทางเพื่อการพัฒนาในระดับองค์กร : การบริหารสารสนเทศในอนาคต

ระบบสารสนเทศจะไม่สมบูรณ์หรือไม่สามารถทำงานได้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารไม่มีความเข้าใจในระบบ ดังนั้นผู้บริหารต้องทำความเข้าใจ และให้แนวคิดและสนับสนุนให้บุคลากรที่ทำงานสารสนเทศมีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูล และที่สำคัญคือการคาดการณ์และการกำหนดความต้องการในการใช้ข้อมูลเพื่อให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สมบูรณ์แบบและคุ้มค่ากับการลงทุน

แนวทางเพื่อพัฒนาระดับบุคคล

เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติจะต้องทราบลักษณะและความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลและต้องมีความสามารถในการตัดสินใจเพื่อเสนอข้อมูลในการใช้หรือเพื่อผู้บริหารนำไปประกอบการตัดสินใจ ซึ่งระบบบริการสารสนเทศจะเป็นระบบที่มีความสำคัญในการบริการในอนาคตโดยการพัฒนารูปแบบและการนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ระบบบางระบบมีคุณค่าแต่อาจใช้สิ่งจำเป็น แต่การสร้างระบบต้องคำนึงถึงประโยชน์ในการให้บริการในอนาคตด้วย

ผู้บันทึก

1. นางพัชรินทร์ เอกจริยวงศ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
2. นางสาวจันทร์ลดา ยิ้มรุ่งเรือง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
3. นายโสพล จันทโรชิตี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง

การบริหาร : การบริหารจัดการด้านกายภาพ สิ่งแวดล้อม และพลังงาน

รองศาสตราจารย์ ดร.จำลอง โพธิ์บุญ

วันจันทร์ที่ 19 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00 - 16.30 น.

สรุปสาระสำคัญ

ปัญหาสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย

ช่วงปี 2528 - 2532 พื้นที่ป่าของประเทศไทยลดลงเหลือร้อยละ 27.95 ของเนื้อที่ประเทศ อัตราเฉลี่ยลดลง ร้อยละ 0.36 ต่อปี และต่อมาในปี 2534 (หลังการปิดป่าสัมปทานจนถึงสิ้นสุดการใช้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6) พื้นที่ป่าไม้ของประเทศลดลงเหลือร้อยละ 26.64 อัตราเฉลี่ยลดลงร้อยละ 0.65 ต่อปี การลดลงของพื้นที่ป่าส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม ดังนี้

1. ทรัพยากรน้ำ

- ปัญหาภัยแล้ง จากปริมาณความต้องการใช้น้ำเพื่อกิจกรรมต่างๆ มีมากขึ้น ในขณะที่อ่างเก็บน้ำ บ่อ หรือสระน้ำ ทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่มีความสามารถในการเก็บกักเพียงประมาณร้อยละ 27 ของศักยภาพของน้ำป่าตามธรรมชาติโดยเฉพาะในช่วงฤดูแล้ง และช่วงที่เกิดภาวะฝนทิ้งช่วง

- ปัญหาน้ำท่วม เป็นผลมาจากการกระทำของมนุษย์ เช่น การตัดไม้ทำลายป่า และผลการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศของโลก

2. ทรัพยากรพลังงาน ปัญหาสิ่งแวดล้อมจากการใช้ทรัพยากรพลังงาน เช่น

- การนำเข้าพลังงานเป็นจำนวนมาก ทำให้สูญเสียเงินตราต่างประเทศ ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ

- การใช้พลังงานก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ คือ มลพิษทางอากาศ และก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse gases) ที่เกิดจากการเผาไหม้เชื้อเพลิง โดยเฉพาะในภาคคมนาคมขนส่ง อุตสาหกรรม และการผลิตไฟฟ้า

3. ภาวะมลพิษจากขยะ

- ปัญหาขยะและปัญหาเกี่ยวเนื่องกับการจัดการขยะมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น เนื่องจากปริมาณขยะที่เพิ่มขึ้นทุกปี

- การจัดการขยะของประเทศยังมีข้อจำกัดในการบริหาร และการดำเนินการ โดยเฉพาะการจัดตั้งศูนย์ขยะรวม

- ระบบการจัดการขยะที่ครบวงจรเพื่อการแก้ปัญหาในระยะยาวยังมีปัญหาในเรื่องการบริหาร และการต่อต้านจากประชาชน

4. มลพิษทางน้ำ

จากการติดตามตรวจสอบคุณภาพแหล่งน้ำทั้งในแม่น้ำและแหล่งน้ำนิ่ง โดยกรมควบคุมมลพิษพบว่า ส่วนใหญ่มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์พอใช้ และคุณภาพต่ำ (ร้อยละ 39 และ 35 ของแหล่งน้ำที่ตรวจพบตามลำดับ) มีเพียงร้อยละ 17 ที่คุณภาพน้ำอยู่ในเกณฑ์ดี และร้อยละ 9 มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก

5. มลพิษทางอากาศ

- ผลการตรวจวัดคุณภาพอากาศในช่วงปี 2544 พบว่า สารมลพิษทางอากาศมีความเข้มข้นน้อยลง

- ฝุ่นละออง เป็นปัญหาสำคัญที่ต้องแก้ไข เนื่องจากปัจจุบันยังคงพบปริมาณเกินมาตรฐานในหลายพื้นที่
- สำหรับก๊าซโอโซน พบเกินมาตรฐานเป็นครั้งคราวในบางพื้นที่

ปัญหาสิ่งแวดล้อม

1. การเปลี่ยนแปลงชั้นโอโซน (Ozone layer change) การเปลี่ยนแปลงชั้นโอโซนเกิดจากการที่ก๊าซส่วนน้อย ได้แก่ ออกไซด์ของไนโตรเจน (NO_x) มีเทน (CH_4) และคลอโรฟลูออโรคาร์บอน (CFC_s) ซึ่งเกิดจากโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ถูกปล่อยขึ้นสู่บรรยากาศแล้วนำไปทำลายชั้นโอโซนจนเป็นช่องโหว่ ทำให้รังสีอัลตราไวโอเล็ต (UV) เป็นอันตรายต่อสิ่งมีชีวิต ส่องถึง พื้นโลกได้

2. ปรากฏการณ์เรือนกระจก และภาวะโลกร้อน (Greenhouse effect and global warming) เรือนกระจก (Greenhouse) ได้แก่ อาณาบริเวณที่ปิดล้อมด้วยกระจกหรือวัสดุอื่น ซึ่งให้ผลในการเก็บกักความร้อนไว้ภายใน พลังงานแสงอาทิตย์สามารถส่องผ่านเข้าไปได้ แต่ความร้อนที่อยู่ภายในจะถูกเก็บกักความร้อนโดยกระจกไม่ให้สะท้อนหรือแผ่ออกสู่ภายนอกได้ นักวิทยาศาสตร์ได้เปรียบเทียบปรากฏการณ์ที่ความร้อนภายในโลกถูกกักกักความร้อนหรือก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse gas) เก็บกักความร้อนเอาไว้ไม่ให้สะท้อนหรือแผ่ออกสู่ภายนอกโลกว่า “ปรากฏการณ์เรือนกระจก”

การเกิดปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อรังสีความร้อนจากดวงอาทิตย์กระทบบรรยากาศโลก ส่วนหนึ่งผิวโลกจะดูดซับไว้ อีกส่วนหนึ่งจะหลุดรอดออกสู่บรรยากาศ บรรยากาศจึงทำหน้าที่เสมือนเรือนกระจกที่ทำให้โลกร้อนขึ้น (Global warming)

3. การทำลายป่าฝนเขตร้อน (Tropical rain forest destruction) คือการทำลายป่าดงดิบเขียวยุ่มในเขตร้อน ซึ่งมีฝนตกชุก โดยปริมาณน้ำฟ้ามากกว่าหรือเท่ากับ 400 เซนติเมตรต่อปี ป่าฝน เขตร้อนมีความสำคัญในด้านความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity) ช่วยสร้างสภาพบรรยากาศ (Atmospheric contribution) เป็นแหล่งผลิตไม้ (Wood products)

สาเหตุหลักของปัญหาสิ่งแวดล้อม

สาเหตุหลักของปัญหาสิ่งแวดล้อมมีอยู่ 2 ประการด้วยกัน คือ

1. การเพิ่มของประชากร (Population growth) ปริมาณการเพิ่มของประชากรก็ยังคงอยู่ในอัตราทวีคูณ (Exponential growth) เมื่อผู้คนมากขึ้นความต้องการบริโภคทรัพยากรก็เพิ่มมากขึ้น ทุกทางไม่ว่าจะเป็นเรื่องอาหารที่อยู่อาศัย พลังงาน

2. การขยายตัวทางเศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี (Economic growth & Technological progress) ความเจริญทางเศรษฐกิจนั้นทำให้มาตรฐานในการดำรงชีวิตสูง มีการบริโภคทรัพยากรจนเกินความจำเป็น ขึ้นพื้นฐานของชีวิต มีความจำเป็นต้องใช้พลังงานมากขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีก็ช่วยเสริมให้วิธีการนำทรัพยากรมาใช้ได้ง่ายขึ้นและมากขึ้น

นอกจากสาเหตุของปัญหาสิ่งแวดล้อมทั้ง 2 ประการข้างต้นแล้วยังมีสาเหตุอื่นๆ อีกเช่น ความเชื่อและค่านิยมที่ไม่เหมาะสม นโยบายการบริหารประเทศ ภัยจากธรรมชาติ และอุบัติเหตุ เป็นต้น

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. สร้างความรู้ความเข้าใจในปัญหาสิ่งแวดล้อม
2. สร้างความตระหนักและจิตสำนึก
3. ปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ และบังคับใช้อย่างจริงจัง

4. สร้างแรงจูงใจในการป้องกันแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม
5. ใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ISO 14001 : มาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม

EMS requirements (ข้อกำหนดของระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม) กำหนดไว้ในข้อ 4 ของมาตรฐาน ISO 14001 ดังนี้

- 4.1 General requirements (ข้อกำหนดทั่วไป)
- 4.2 Environmental policy (นโยบายสิ่งแวดล้อม)
- 4.3 Planning (การวางแผน)
 - 4.3.1 Environmental aspects (ลักษณะปัญหา/ประเด็นสิ่งแวดล้อม) 4.3.2
- Legal and other requirements (กฎหมาย และข้อกำหนดอื่นๆ)
 - 4.3.3 Objectives, targets and programme (s) (วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงาน)
- 4.4 Implementation and operation (การนำไปปฏิบัติ)
 - 4.4.1 Resource, roles, responsibility and authority (ทรัพยากร บทบาท ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่)
 - 4.4.2 Competence, training and awareness (ความสามารถ การฝึกอบรม และความตระหนัก) 4.4.3
- Communication (การสื่อสาร)
 - 4.4.4 Documentation (เอกสาร)
 - 4.4.5 Control of documents (การควบคุมเอกสาร)
 - 4.4.6 Operation control (การควบคุมการปฏิบัติการ)
 - 4.4.7 Emergency preparedness and response (การเตรียมพร้อมตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน)
- 4.5 Checking (การติดตาม ตรวจสอบ)
 - 4.5.1 Monitoring and measurement (การติดตามและการวัดผล)
 - 4.5.2 Evaluation of compliance (การประเมินผลความสอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง)
 - 4.5.3 Nonconformity, corrective action and preventive action (ข้อบกพร่อง การแก้ไข และป้องกัน)
 - 4.5.4 Control of records (บันทึก)
 - 4.5.5 Internal audit (การตรวจประเมินภายใน)
- 4.6 Management review (การทบทวนของฝ่ายบริหาร)
- 4.7 Continual improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)

นโยบายสิ่งแวดล้อม (Environmental Policy)

นโยบายสิ่งแวดล้อม คือ แถลงการณ์ที่องค์กรแจ้งเจตนารมณ์และหลักการในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมของตน ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. แสดงความมุ่งมั่น
 - ป้องกันมลพิษ
 - อนุรักษ์ทรัพยากร

- ปรับปรุงพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง
 - ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องรวมทั้งข้อกำหนดอื่นๆ ที่องค์กรได้ตกลงกันได้
- 2 ต้องสื่อสารไปสู่บุคลากรที่ทำงานหรือผู้ทำงานแทนในองค์กร รวมถึงผู้รับจ้างช่วงที่มาทำงานในขอบเขตขององค์กรที่ได้ระบุไว้
 - 3 ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด มีลายเซ็นของผู้บริหารระดับสูงกำกับไว้ด้วย

ตัวอย่าง นโยบายสิ่งแวดล้อมของบริษัทพื้นไทย จำกัด

บริษัทพื้นไทย จำกัด ดำเนินธุรกิจแผ่นพื้นคอนกรีตสำเร็จรูป โดยยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทบทวนปรับปรุงการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. ปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมของทางราชการ และข้อกำหนดของบริษัทพื้นไทย จำกัด ที่ได้ทำข้อตกลงไว้อย่างเคร่งครัด
2. ป้องกันและควบคุมปริมาณฝุ่นที่เกิดจากการประกอบกร ไม่ให้เกินค่ามาตรฐานของทางราชการ
3. ป้องกันและควบคุมน้ำทิ้งที่เกิดจากการประกอบกร ไม่ให้เกินค่ามาตรฐานของทางราชการ
4. กำจัดกากเสีย โดยวิธีที่ปลอดภัยและถูกต้องตามกฎหมาย

นโยบายนี้ได้บันทึกไว้ในคู่มือสิ่งแวดล้อม โดยมีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอตลอดถึงทำความเข้าใจกับพนักงานและผู้รับเหมาทุกคนและเปิดเผยต่อสาธารณชนทั่วไป

(นายคุณภาพ รักษ์สิ่งแวดล้อม)

กรรมการผู้จัดการ บริษัทพื้นไทย จำกัด

20 มกราคม พ.ศ. 2552

การจัดทำแผนงานด้านสิ่งแวดล้อม

ขั้นตอนการจัดทำแผน

- เริ่มจากปัญหาสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ (Significant Environmental Aspects)
- กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อมที่สำคัญนั้นๆ
- จัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อป้องกันแก้ไขทุกปัญหาสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ

ตัวอย่าง การจัดทำแผนงานด้านสิ่งแวดล้อม ของโรงงานน้ำตาลทราย

โรงงานน้ำตาล				
ปัญหาสำคัญ : มลพิษ				
แผนงาน	โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
1. มลพิษทางน้ำ	จัดทำระบบบำบัดน้ำเสียสำหรับน้ำล้างโรงงาน	ลดกระแสน้ำล้างโรงงานลงสู่แหล่งน้ำสาธารณะ	1. บำบัดน้ำล้างโรงงานได้ 100% 2. น้ำเสียบำบัดแล้วได้มาตรฐานน้ำทิ้ง	1. ปริมาณน้ำที่ได้รับ การบำบัด 2. คุณภาพน้ำที่ได้รับ การบำบัด
ผู้จัดทำ วันที่	ผู้ตรวจสอบ วันที่			

โรงงานน้ำตาล				
ปัญหาสำคัญ : มลพิษ				
แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	กำหนดแล้วเสร็จ	กิจกรรม
1. มลพิษทางน้ำ	นายสมชาย ดีงาม	10,000,000 บาท	พ.ศ. 2552 (ระยะเวลา 10 เดือน)	จัดทำระบบบำบัดน้ำ เสียแบบบ่อเติม อากาศ พร้อมเส้นท่อส่งน้ำ เสียเข้าสู่ระบบ
2. มลพิษทางอากาศ				
3. มลพิษทางเสียง				
4. กากของเสีย				
	เอกสารเลขที่		แก้ไขครั้งที่	

แนวทางการจัดการสิ่งแวดล้อม และพลังงานในสถาบัน

1. สภาพภูมิทัศน์ ควรปลูกต้นไม้เพื่อให้ความร่มรื่นและสวยงามทั้งสถาบัน
2. สภาพแวดล้อมภายในอาคาร ควรโปร่งอากาศถ่ายเทได้ดี และมีแสงสว่างส่องถึง
3. พลังงานไฟฟ้าและน้ำมัน ควรลดการใช้รถยนต์ และใช้จักรยานแทนเพื่อลดมลพิษ ทางอากาศที่ เกิดจากเครื่องยนต์
4. การใช้ทรัพยากร ควรใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า เช่น ไม่เปิดน้ำทิ้ง ใช้กระดาษทั้งสองหน้า เปิดม่านแทน การเปิดไฟ
5. การจัดการขยะ ควรแยกประเภทขยะ เพราะขยะทุกชนิดสามารถผันเป็นเงินได้
6. การจัดการจราจร ควรทำช่องทางให้จักรยานสัญจรได้สะดวก และมีสถานที่สำหรับจอดรถจักรยาน ตามสำนักงาน เพื่อการประหยัดพลังงาน

แนวทางการประยุกต์ใช้

สภาพสิ่งแวดล้อม โลกเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อมของโลกใบนี้เกิดจากการกระทำของมนุษย์เป็นหลัก เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเร็วมาก จึงจำเป็นต้องช่วยกันเพื่อหาทางบรรเทาปัญหาดังกล่าว

ระดับบุคคล

ในเมื่อปัญหาลingkunganสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบันส่วนใหญ่เกิดจากน้ำมือของมนุษย์ ดังนั้นการแก้ปัญหาจึงต้องแก้ที่มนุษย์เป็นอันดับแรก ต้องสร้างความตระหนักให้กับมนุษย์ให้รู้จักรักษาสภาพสิ่งแวดล้อม ให้รู้อยู่ รู้กิน รู้ใช้ ในชีวิตประจำวัน เช่น

- เปิดม่าน หรือมู่ลี่รับแสงธรรมชาติแทนที่จะเปิดไฟใช้ในบ้านอย่างเดียว
- เลือกใช้หลอดประหยัดไฟ (หลอดตะเกียบ)
- ปิดไฟก่อนออกจากห้อง หรือเมื่อไม่ใช้งานเป็นเวลานานกว่า 15 นาที

- ถอดปลั๊กเครื่องใช้ไฟฟ้าเสมอเมื่อไม่ใช้งาน เพราะเครื่องใช้ไฟฟ้ามักมีไฟฟ้าไหลเข้าตลอดเวลาถ้าไม่ถอดปลั๊ก

- ปิดโทรทัศน์เมื่อไม่มีคนดู หรือตั้งเวลาปิดอัตโนมัติเอาไว้

- ไม่ปรับจอภาพโทรทัศน์ให้สว่างมากเกินไป เพราะจะทำให้สิ้นเปลืองพลังงาน โดยไม่จำเป็น

- หมั่นถอดตัวกรองหรือตะแกรงดักฝุ่นของเครื่องดูดฝุ่นมาทำความสะอาด และหมั่นถอดถุงผ้า หรือกล่องเก็บฝุ่นออกมาทิ้งเสมอ อย่ารอให้สะสมจนเต็ม

- ตรวจสอบสภาพการใช้งานของอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้านอยู่เสมอ นอกจากจะช่วยประหยัดพลังงานแล้ว ยังเพื่อความปลอดภัยของคนในครอบครัวด้วย

- เลือกคัมภ์น้ำที่บรรจุในขวดแก้วแทนขวดพลาสติก เพราะขวดพลาสติกต้องผ่านขั้นตอนการผลิตมากกว่า ทำให้ใช้พลังงานมากกว่า อีกทั้งขวดแก้วยังสามารถนำเวียนกลับมาใช้ใหม่ได้อีกด้วย

- ซื่อของสดแทนของแช่แข็ง เพราะของแช่แข็งใช้พลังงานทำความเย็นเพื่อการ แช่แข็งมากกว่าของสด 10 เท่า

- ใช้รถที่เหมาะสมกับสภาพการเดินทาง เช่น ถ้าเดินทางในเมืองก็ใช้รถที่มีเครื่องยนต์ขนาดเล็ก

- วางแผนก่อนออกเดินทางทุกครั้ง ใช้เส้นทางลัดและศึกษาเส้นทางก่อนทุกครั้ง แต่เส้นทางลัดที่เป็นทางวิบากขรุขระจะเปลืองพลังงานมากกว่า

- ขับรถด้วยความเร็วสม่ำเสมอ และไม่ควรถูกเกิน 90 กิโลเมตร/ชั่วโมง เป็นต้น

ระดับกลุ่มงาน

- สร้างกลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโดยประชาชน และภาคีที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่ร่วมพิจารณา ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตาม และร่วมตรวจสอบ

- สร้างเครือข่าย และศูนย์เรียนรู้ให้เน้นแหล่งที่เป็นศูนย์รวมการพัฒนาองค์ความรู้ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นศูนย์รวมในการให้ความรู้ในภูมิภาค ซึ่งปัจจุบันจำนวนของเครือข่ายที่มีอยู่มากกว่า 265 เครือข่าย ประกอบด้วย องค์กรเอกชน สถาบันการศึกษา อาสาสมัครพิทักษ์สิ่งแวดล้อม (ทสม.) และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- สร้างจิตสำนึกในการลดอัตราการเกิดขยะมูลฝอยชุมชน เช่น บ้านพักอาศัย สถานประกอบการค้า แหล่งธุรกิจ ร้านค้า สถานบริการ ตลาดสด และสถาบันต่างๆ ให้ลดอัตรา การเกิดขยะมูลฝอยจำพวกเศษอาหาร เศษใบไม้ เศษหญ้า เศษแก้ว กระดาษ โลหะ พลาสติก อลูมิเนียม เศษผ้า เศษไม้ และเศษวัสดุต่างๆ โดยเฉลี่ยแล้วไม่เกิน 1 กิโลกรัม/คน/วัน มีการนำขยะกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการจัดการขยะมูลฝอยชุมชนอย่างถูกสุขลักษณะ

ระดับองค์กร

- พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวภายในประเทศให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศที่ได้รับมาตรฐานที่ดีทุกแหล่ง ซึ่งมาตรฐานการจัดการแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศของอุทยานแห่งชาติ จำแนกระดับการพัฒนาได้ 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เขตธรรมชาติสัน โดยและเขตธรรมชาติกิ่งสันโดยไม่ใช้ยานยนต์

กลุ่มที่ 2 แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เขตธรรมชาติกิ่งสันโดยใช้ยานยนต์

กลุ่มที่ 3 แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ประเภทกิ่งพัฒนา

- มีกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลายทางชีวภาพ เช่น กฎหมายหรือระเบียบคณะกรรมการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์ทรัพยากรชีวภาพแห่งชาติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเข้าถึง และการได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากทรัพยากรชีวภาพ เป็นต้น

- เทศบาลนคร และเทศบาลเมืองแต่ละแห่งมีแผนหรือการจัดการสิ่งแวดล้อม ตามเกณฑ์เมืองน่าอยู่ คือ เป็นชุมชนที่อยู่อาศัยในเขตเมืองที่มีสภาพแวดล้อม และคุณภาพชีวิตที่ดี มีสังคมที่เอื้ออาทร มีชุมชนเข้มแข็ง มีความสะดวกสบาย ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีระบบเศรษฐกิจที่ดี มั่นคง มีวัฒนธรรมและจิตวิญญาณที่เป็นเอกลักษณ์ของเมือง โดยเลือกใช้เกณฑ์ เมืองน่าอยู่ตามที่หน่วยงานต่างๆ จัดทำไว้แล้ว เช่น องค์กรอนามัยโลก กระทรวงสาธารณสุข (กรมอนามัย) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม) เป็นต้น

ผู้บันทึก

1. นางพัชรินทร์ เอกจริยวงศ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
2. นางสาวจันทร์ลดา ยี่มรุ่งเรือง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
3. นายโสพล จันทรโชติ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

การบริหาร : การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาวดี

วันอังคารที่ 20 ตุลาคม 2552 เวลา 09.00 – 16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กรภาครัฐ ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก แยกเป็น
 - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (Pest Analysis)
 - การวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
3. Swot Analysis คือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยอุปสรรค

Strategy ยุทธศาสตร์

นักวิชาการแบ่งแนวคิดเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ กลุ่มแรกคิดว่าเราจะนำพามหาวิทยาลัยเราไปอย่างไรในอนาคตก้าวไปจุดไหน คือมี end ซึ่งบางคนเรียกว่า Vision (วิสัยทัศน์) กล่าวโดยสรุป วิธีการ (mean) ไปสู่อนาคตอย่างไร ดังนั้น ยุทธศาสตร์คือ Vision บางกลุ่มคิดว่า Strategy (กลยุทธ์) คือวิธีการ (mean) ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ Vision

- a. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision setting)
- b. การกำหนดพันธกิจ (Mission Statement)
- c. การกำหนดค่านิยมหลัก (Core Value)
- d. การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Main Objective)
- e. การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา
- f. การกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ (Strategic goals)
- g. การเตรียมการเพื่อนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategic process)

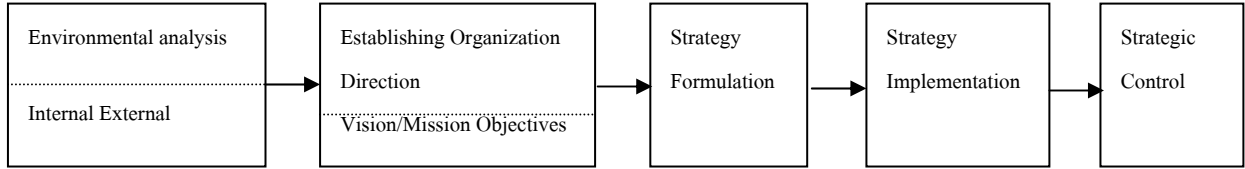
ประกอบด้วย 2 กระบวนการ

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planing) ได้แก่

- 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) คือรู้เขารู้เรา โดยรู้จักองค์กรของเราในเรื่องเทคโนโลยี บุคลากร ทั้ง Internal และ External
- 1.2 Vision/Mission Objectives ต้องมองวิสัยทัศน์เป็นนามธรรมแล้วแปลงเป็น Objectives เช่น เราจะเป็น World Class จึงต้องกำหนดพันธกิจ (Mission)
- 1.3 Strategy Formulation ได้แก่ โครงการ แผนงาน

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ

ประกอบด้วย Strategy Implementation และ Strategic Control



รูปแบบการบริหารราชการแนวใหม่ (New Public Management)

แนวคิดเกิดเมื่อทศวรรษ 2540 และเข้ามาในประเทศไทยเมื่อ 2545 โดยรัฐบาลออกพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ตั้งหน่วยงาน กพร. มีการลดขนาดราชการให้เล็กลง มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2546 (Good Governance)

1. Strategy Formulation

กำหนดแผนบริหารราชการแผ่นดิน (2548-2551) มีแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี มีการวิเคราะห์ SWOT แล้วกำหนด Vision → Strategic Issue → Goal (กำหนด KPI/Target) → Strategies

2. Strategy Implementation

นำแผนยุทธศาสตร์มาแปลงเป็น Action Plan มี Blue print for change ซึ่งพิจารณา Structure Process/IT People/Culture Rule and Regulation

3. Strategic Management Process

4. Strategic Control

จัดทำ balanced score card และ Strategy map balanced score card ก่อให้เกิด KPI ต่อมา กพร. กำหนดให้นำเรื่องเดียวคือ PMQA (Public sector Management Quality Award)

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. ประเมินสภาพแวดล้อมภายใน วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
2. ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคขององค์กร
3. กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วม
4. กำหนดยุทธศาสตร์องค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแผนงานโครงการ
5. นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ กำหนดตัวชี้วัดหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ ขอบเขตและ ระยะเวลา

แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์ พิจารณาจาก

- ปัจจุบันเราอยู่ที่ไหน : เป็นการประเมินสภาพปัจจุบันว่าเราอยู่ที่ระดับใด
- เรากำลังจะเป็นอย่างไร : ประเมินสภาพในอนาคตว่าอยู่ระดับใด
- เราต้องการไปทางไหน : บอกจุดมุ่งหมายในอนาคต
- เราจะไปอย่างไร : บอกถึงวิธีการที่จะไปถึงจุดมุ่งหมายในอนาคต
- เราถึงที่จะไปหรือยัง : ประเมินผลของแผนพร้อมปรับเปลี่ยนเพื่อให้เป็นไปตามมุ่งหมาย

สรุป การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานภาครัฐ จึงเป็นการวางแผนเพื่อ

- กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ถึงประสงค์ในระยะยาว → วิสัยทัศน์
- กำหนด “ตำแหน่ง” (Positioning) และ “ขอบเขต” (Scope) ของหน่วยงาน → พันธกิจ
- กำหนดความสอดคล้องตัวกับสภาพแวดล้อม (Strategic fit) → กลยุทธ์
- สร้างขีดความสามารถที่เป็นลักษณะเด่นเฉพาะของตนเอง → ขีดความสามารถ (Competencies)

SWOT Analysis

คือกระบวนการของวิธีการประเมินหน่วยงาน คือการวิเคราะห์

1. สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ คน เงิน เทคโนโลยี การบริหารจัดการ

- S (Strength) จุดแข็ง
- W (Weakness) จุดอ่อน

2. สภาพแวดล้อมภายนอก

- O (Opportunity) โอกาส
- T (Threat) ภัยคุกคาม

สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งเป็น 2 ชั้น คือ สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (general environment) เช่น เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง การออกกฎหมาย สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการทำงานขององค์กร เช่น ถูกกระทบจากภาคเอกชน การวิเคราะห์คู่แข่ง ผู้รับบริการ องค์กรปกครองท้องถิ่น

สรุป การวิเคราะห์ SWOT

- เพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ร่วม
- เพื่อทราบว่าองค์กรตกอยู่ในสภาพใด หากต้องรับพันธกิจดังกล่าว
- เพื่อทราบความยากง่ายของการที่องค์กรจะปฏิบัติพันธกิจดังกล่าว

ข้อจำกัดการทำ SWOT คือ ข้อมูล เวลา ทรัพยากร ค่าใช้จ่าย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แบ่งเป็น

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ใช้ Pest Analysis
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ใช้ Stakeholder Analysis
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรใช้ Resources/Capability Analysis

1. Pest Analysis

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค (Macro environment) ได้แก่

- Political/legal เช่น กฎหมายที่มีผลกระทบ กฎระเบียบต่าง ๆ
- Economic Forces เช่น สภาพเศรษฐกิจอยู่ด้านไหน ตลาดหุ้น เศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- Sociocultural Forces เช่น แนวโน้มสังคมคนชรา
- Technological Forces อัตราความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

2. Stakeholder Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนการวิเคราะห์

- วิเคราะห์ Stakeholder หลัก ๆ อาจมีหลายระดับ เช่น ท้องถิ่น ภูมิภาค
- วิเคราะห์บทบาท ผลประโยชน์ และศักยภาพของแต่ละกลุ่มและวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละกลุ่ม
- วิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม มีความร่วมมือ (เป็นโอกาส) หรือขัดแย้ง (ภัยอุปสรรค)

3. การวิเคราะห์ภายในองค์กร (Resource/Capability Analysis)

เป็นการศึกษาประเมิน/ตรวจสอบทรัพยากรปัจจัยหลักขององค์กร (input) มาตรการและกระบวนการทำงาน (process) ผลงานขององค์กร (out put)

● **Five Forces Analysis**

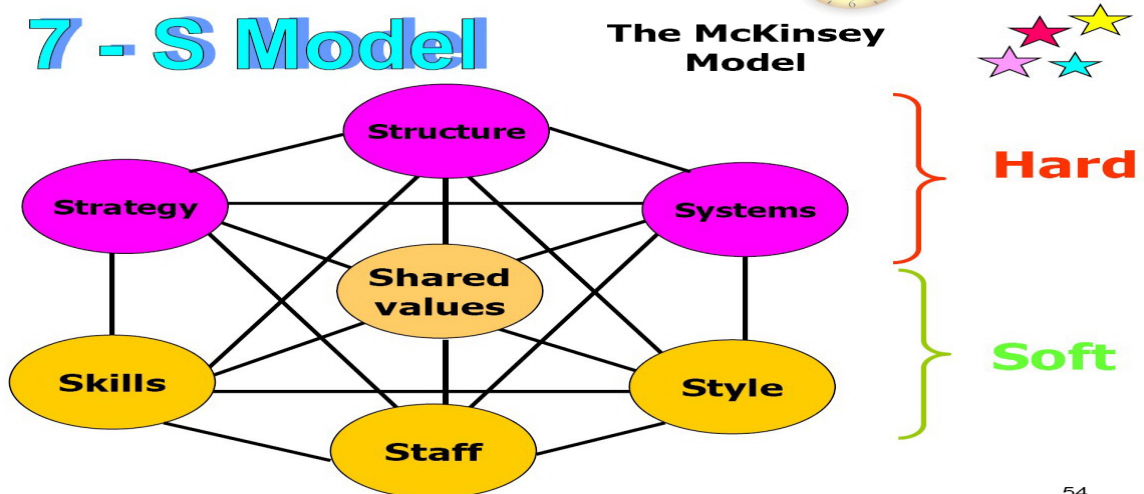
ภาคเอกชนนิยมใช้ Five Forces Analysis เพื่อวิเคราะห์ภาพการแข่งขัน สภาพแวดล้อมสมัยใหม่ มี 5 ตัว ดังนี้

1. แนวโน้มการแข่งขันรายใหม่มีศักยภาพหรือไม่ (Potential Entrants)
2. Buyers ต้องดูแลลูกค้าในอนาคต พลังของลูกค้ามีพลังต่อรองสูง
3. Substitutes สินค้าบริการที่จะเราทดแทนสินค้าปัจจุบัน
4. Suppliers พลังของ Suppliers เป็นพลังที่สำคัญมาก
5. Industry Competitors สภาพการแข่งขันขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

สำหรับหน่วยราชการใช้ Model Stakeholder ในการวิเคราะห์

● **7-S Model**

เป็น Model ของ McKinsey แบ่งเป็น Hard size และ Soft size



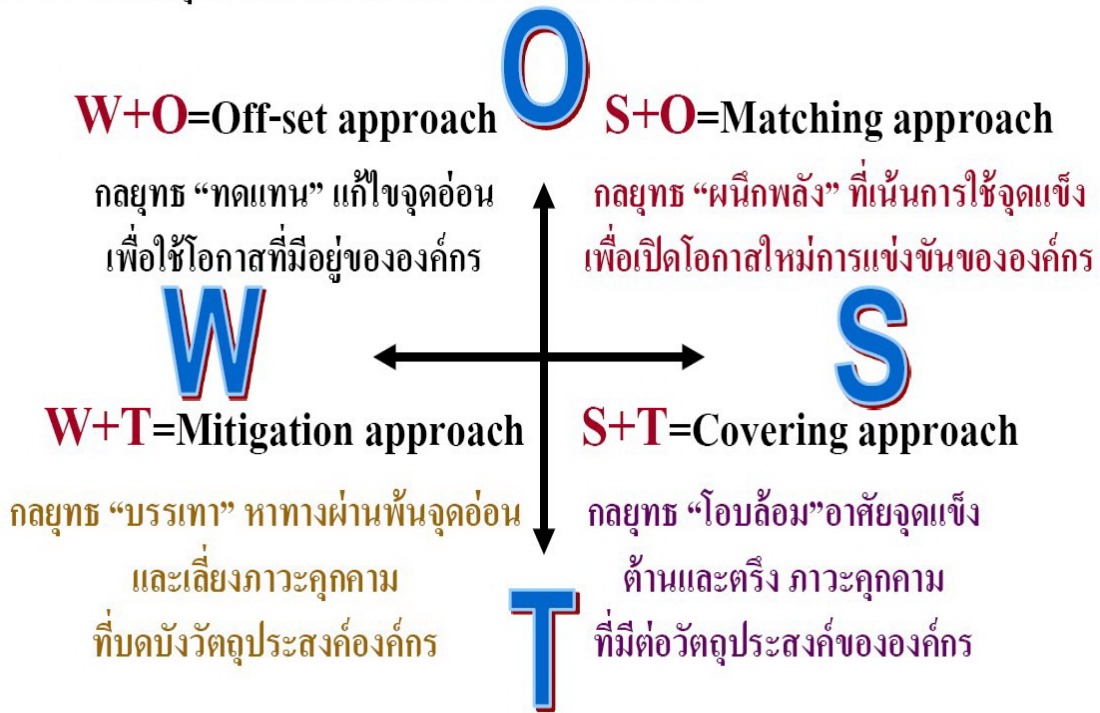
Model นี้ตัวสำคัญคือ Shared Values (วัฒนธรรมองค์กรค่านิยม) แนวโน้มค่านิยมของคนถูกปรับเปลี่ยนไปสู่ HIP (Highly Individualized Personality) คือคนจะมีบุคลิกแบบปัจเจกชนสูงมาก ดังนั้นต้องผลิตสินค้าแบบ HIP ซึ่งหลายบริษัทจะ Creative ผลิตภัณฑ์ให้คนรุ่นใหม่ Value ที่เกิดขึ้นเป็นยุทธศาสตร์แบบสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์กรเป็นแบบ flat organization บุคลากรคิดแบบสร้างสรรค์ Leadership ต้อง Open Mind

● **Checklists ประเมินทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร**

- โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร
- กระบวนการ ขั้นตอนการทำงาน
- การเงินและงบประมาณ
- บุคลากร : ความรู้ ทักษะ ทศนคติ
- การบริหารจัดการและผู้บริหาร
- คุณภาพการบริการและการให้บริการ
- ระบบข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูล
- โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร

ความสัมพันธ์ผังSWOTและกลยุทธ์ ทางเลือก

“การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานะแวดล้อม SWOT”



แนวทางการประยุกต์ใช้

1. ระดับองค์กร

กลยุทธ์ในการบริหารจัดการภายในองค์กร องค์กรจะต้องกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กร มีแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เป็นแผนงานรวม ซึ่งเชื่อมโยงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้องค์กรอยู่รอด ภายใต้ความผันผวนของสภาพแวดล้อม มีการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยคำนึงถึงผลในอนาคตที่มีต่อความอยู่รอดหรือล้มเหลวขององค์กร โดยกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง

จุดอ่อน ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ สำหรับแนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์จะพิจารณาว่า ปัจจุบันเรอยู่ที่ไหน เรากำลังจะเป็นอะไร เราต้องการไปทางไหน เราจะไปอย่างไร เราถึงที่จะไปหรือยัง

ดังนั้น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรจึงเป็นการวางแผนเพื่อ

1. กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่พึงประสงค์ในระยะยาว → วิสัยทัศน์
2. กำหนดตำแหน่ง (Position) และขอบเขต (Scope) ของหน่วยงาน → พันธกิจ
3. กำหนดความสอดคล้องตัวกับสภาพแวดล้อม (Strategic fit) → กลยุทธ์
4. สร้างขีดความสามารถที่เป็นลักษณะเด่นเฉพาะของตนเอง → ขีดความสามารถ

(Competencies)

2. ระดับกลุ่มงาน

องค์กรเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานว่าหน่วยงานของเราจะไปในทิศทางใด ระดับหน่วยงานจะต้องมีแผน / โครงการรองรับยุทธศาสตร์นั้น โดยจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนงาน / โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องรับกัน ตัวอย่างเช่น องค์กรต้องการเป็น World Class หน่วยงานต่าง ๆ ต้องมีแผนงาน / โครงการ และกิจกรรมการสนับสนุนการเป็น World Class เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. ระดับบุคคล

บุคลากรในหน่วยงานต้องมีความเข้าใจและรับรู้อยู่ยุทธศาสตร์ขององค์กรและมีค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร (Shared Values) ร่วมกัน ดังนั้น บุคลากรต้องปรับตัวเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยบุคลากรต้องวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของตนเอง เพิ่ม skill ในส่วนที่ขาด และใช้ศักยภาพ (Potential) ให้เต็มความสามารถ ตลอดจนพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

รายชื่อโครงการการนำเสนอของแต่ละกลุ่ม

- กลุ่มที่ 1** การพัฒนาบทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการต่อการผลิตบัณฑิตให้มีคุณธรรม จริยธรรม
- กลุ่มที่ 2** โครงการเพิ่มขีดความสามารถเพื่อก้าวสู่ระบบบริหารมหาวิทยาลัยไทยในทศวรรษหน้า
- กลุ่มที่ 3** โครงการจัดตั้งศูนย์บริการแบบครบวงจร (One Stop Services)
- กลุ่มที่ 4** โครงการพัฒนารูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยเสมือนเพื่อจัดการความรู้ของสังคมไทยสู่สังคมโลก

ผู้บันทึก

- | | |
|----------------------------|--------------------------------|
| 1. นางสุจินดา เรืองรุ่งโสม | สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |
| 2. นายสืบพงศ์ จันทร์เดิม | มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ |
| 3. นายชัชวาล ภาวะวรณ | มหาวิทยาลัยแม่โจ้ |

การศึกษาดูงานบริหารกิจการอุดมศึกษาในประเทศ ณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
วันพุธที่ 21 ตุลาคม 2552

สรุปสาระสำคัญ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ประวัติ

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงได้รับการสถาปนาเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2541 โดยมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ปณิธาน

สร้างคน สร้างความรู้ สร้างคุณภาพ สร้างคุณธรรม

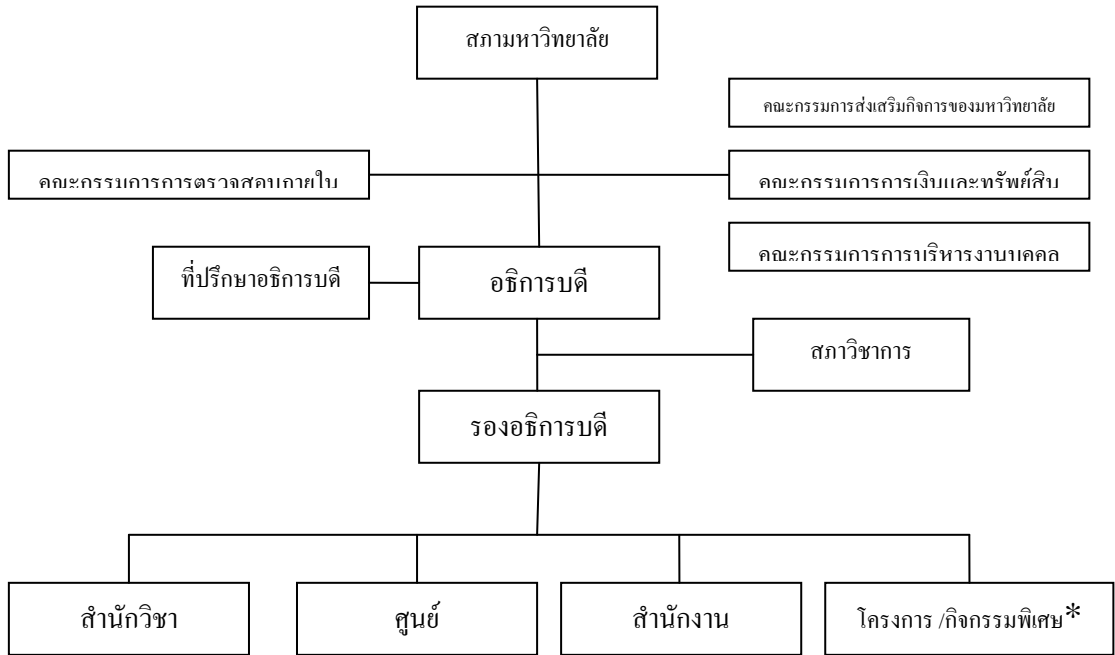
วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงจะเป็นมหาวิทยาลัยขนาดกลางที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในระดับสากล และมีความเป็นเลิศในศิลปะและวิทยาการสาขาต่างๆ เพื่อเป็นแหล่งผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพของประเทศและอนุภาคลุ่มแม่น้ำโขง รวมทั้งเป็นแหล่งสร้างสมและพัฒนาองค์ความรู้ในด้านต่างๆควบคู่ไปกับการนำองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัย ออกไปสู่การประยุกต์ใช้ในสังคมและภาคอุตสาหกรรมของประเทศ ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นการศึกษาและพัฒนาศิลปวัฒนธรรมของชาติ

แนวทางการดำเนินงาน

- เป็นมหาวิทยาลัยขนาดกลางที่มีคุณภาพ
- เป็นศูนย์กลางการศึกษาของกลุ่มประเทศ GMS
- เปิดสอนเฉพาะสาขาที่จำเป็นและมีความต้องการ
- เน้นการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา
- มีความร่วมมือกับท้องถิ่นและสนองนโยบายชาติ

โครงสร้างการบริหาร



การจัดการเรียนการสอน

เปิดสอนระดับอนุปริญญา ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก มี 10 สำนักวิชา ได้แก่

- การจัดการ
- เทคโนโลยีสารสนเทศ
- นิติศาสตร์
- พยาบาลศาสตร์
- วิทยาศาสตร์
- วิทยาศาสตร์เครื่องสำอาง
- วิทยาศาสตร์สุขภาพ
- เวชศาสตร์ชะลอวัยและฟื้นฟูสุขภาพ
- ศิลปศาสตร์
- อุตสาหกรรมเกษตร

บุคลากร

จำนวนบุคลากร ประจำปีการศึกษา 2552 รวมทั้งสิ้น 787 คน จำแนกได้ ดังนี้ ผู้บริหาร 27 คน อาจารย์ 312 คน พนักงานปฏิบัติการ 448 คน

นักศึกษา

มีการรับเข้า 3 วิธี ได้แก่ ระบบโควต้า ระบบกลาง ระบบรับตรง จำนวนนิสิตในปีการศึกษา 2552 รวม 8,195 คน ประกอบด้วย ระดับอนุปริญญา 152 คน ระดับปริญญาตรี 7,896 คน ระดับบัณฑิตศึกษา 147 คน

การบรรยาย เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดย รศ.ดร.วันชัย ศิริชนะ ประธานกรรมการอำนวยการมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

การเริ่มต้นดำเนินการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ต้องมีแผนดำเนินการซึ่งเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการเริ่มต้นดำเนินการ โดยมีการจัดทำแผนต่างๆ ดังนี้

1. แผนบริหาร

มีการจัดทำพ.ร.บ.จัดตั้งมหาวิทยาลัย โครงสร้างการบริการ อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งระเบียบและข้อกำหนดต่างๆ ในการปฏิบัติ ฯลฯ

2. แผนวิชาการ

มหาวิทยาลัยจัดทำแผนพัฒนาวิชาการ 10 ปี การทำแผนเป็นการมองอนาคต ความไม่แน่นอนย่อมเกิดขึ้นได้ ดังนั้น หากไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับแผนให้สามารถดำเนินการได้

3. แผนอาคารสถานที่

ต้องมีแผนตั้งแต่แรกในการจัดรูปแบบอาคาร การวางตำแหน่งอาคารให้รอบคอบ รัดกุม ไม่ใช่ความต้องการของคนใดคนหนึ่ง แม้แผนที่ทำไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดี หากพื้นที่จริงไม่สามารถสร้างอาคารในตำแหน่งนั้นได้ ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขสถานที่ตั้งใหม่ให้เหมาะสมต่อไป

ประเด็นประกอบการพิจารณาการบริหารภายใต้ความเปลี่ยนแปลง

1. ความเปลี่ยนแปลงเป็นปกติวิสัยของโลก
2. ความเปลี่ยนแปลงเกิดได้กับ ตัวเอง สถานการณ์แวดล้อม ธรรมชาติ
3. ความเปลี่ยนแปลงบางครั้งพยากรณ์ได้บางครั้งไม่ได้ ซึ่งเป็นผลกระทบจากคนและจากภายนอก
4. ผลของการเปลี่ยนแปลงอาจดีหรือไม่ดี ผลดี คือทำให้มีระบบบริหารจัดการที่ดี และแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงลบ แต่อาจจะเกิดผลในเชิงบวกได้ เช่น การลดเงินเดือนในภาวะเศรษฐกิจถดถอย แต่จะสามารถทำให้อสังหาริมทรัพย์ได้ ในทางตรงกันข้ามการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก อาจเกิดผลเชิงลบได้ เช่น ยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟูราคาที่ดินสูงเกินจริง แต่หลังจากนั้นจะแยลง
5. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ต้องเตรียมความพร้อมทุกด้าน ไม่ใช่เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง และอย่ารอให้การเปลี่ยนแปลงเกิดก่อนแล้วจึงหาทางแก้ไข
6. การทำงานทุกอย่างมีความเสี่ยง อาจเสี่ยงต่อการคาดการณ์ เสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นงานทุกอย่างต้องมองในแง่ลบบ้าง ซึ่งแง่ลบก็คือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ที่เราจะต้องเตรียมการแก้ไขอย่างไร ไว้ล่วงหน้าบ้าง
7. ต้องรู้จักบริหารความเสี่ยง ถ้าผิดพลาดจะแก้ไขอย่างไร แต่ถ้าแก้ไขไม่ได้จะยอมรับความเสี่ยงได้หรือไม่
8. หาทางออกไว้หลายๆทาง
9. อย่ามองเรื่องเล็กที่ไม่สำคัญ แม้ว่าจะทำดีมาทั้งหมดแต่มีเพียงจุดเล็กน้อยที่เสีย ก็อาจทำให้ภาพรวมใหญ่เสียได้ ดังนั้นต้องดูงานทั้งหมดให้รอบคอบ หัวหน้าที่ต้องเอาใจใส่ดูแลลูกน้องทุกคน ให้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน

10. ต้องมีความมั่นคงหนักแน่น รอบคอบในการแก้ปัญหา
11. อย่าแก้ไขด้วยความรู้สึก ต้องใช้เหตุผลในการตัดสินใจแก้ปัญหา
12. อย่าเชื่อคนง่าย

สรุป

- การเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความเป็นจริง
- ผู้นำ มีหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรืออีกนัยหนึ่งสิ่งที่จะทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงได้ คือ ตัวผู้นำ
- หน้าที่งานที่ดี เพราะจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ที่วางไว้
- การกำหนด กฎระเบียบ ข้อบังคับ แนวทางปฏิบัติ ปรัชญา ของมหาวิทยาลัยในสิ่งที่ดี ที่ควร จะเป็นแนวทางในทุกคนยึดถือปฏิบัติแทนการยึดติดที่ตัวบุคคล

ข้อสังเกตและข้อคิดเห็นจากการศึกษาดูงานที่มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

การศึกษาดูงานครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาด้านกายภาพ จึงไม่ทราบการบริหารจัดการภายในเป็นอย่างไร จึงมีข้อสังเกตและข้อคิดเห็น พอสังเขป ดังนี้

การบริหารจัดการ

- มีการวางแผนระยะยาว อย่างเต็มรูปแบบ
- มีการเตรียมความพร้อมก่อนเปิดรับนักศึกษา
- เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่เริ่มก่อตั้งทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการมากกว่ามหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนจากระบบเก่า
- มหาวิทยาลัยนี้เหมือนบ้านเศรษฐี จึงกังวลเรื่องความรู้สึกการเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัยของคนในพื้นที่
- วัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร มีความสัมพันธ์กับเครือข่ายสถาบันต่างๆ ในภาคเหนืออย่างไร

ผู้บริหาร

- มีความเป็นผู้นำสูง มีความมุ่งมั่น มีเครือข่ายกว้างขวาง และบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มตั้งมหาวิทยาลัยจนถึงปัจจุบัน และหากต่อไปในภายหน้าหากเปลี่ยนผู้นำจะมั่นใจได้อย่างไรว่า จะนำพามหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างสูงสุด
- ผู้บริหารปัจจุบันเป็นประเภทผู้บริหารมืออาชีพ และสามารถปรับแขนเสื้อพร้อมที่ร่วมกันทำงานกับบุคลากรทุกระดับ
- มีทีมงานที่ดี มีอุดมการณ์ร่วมกัน ทำให้สามารถประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้

งบประมาณ

- ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลเป็นอย่างดี
- การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลไม่ค่อยเป็นธรรม รัฐบาลทุ่มงบประมาณให้มหาวิทยาลัยใหม่อย่างแม่ฟ้าหลวง มากกว่า มหาวิทยาลัยเก่าในจังหวัดเชียงราย ซึ่งรักทั้งคน และอาคาร รวมทั้งไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการปรับปรุงพื้นที่ ทำให้มีการรื้อกล้าพื้นที่จากชาวบ้าน
- ค่าใช้จ่ายต่อหัวนิสิตคุ้มกับรายได้ต่อหัวนิสิต หรือไม่ เนื่องจากสภาพกายภาพภายนอกต้องใช้เงินบำรุงรักษาเป็นจำนวนมาก

การบริหารงานบุคคล

- สำนักวิชาต่างๆ ใช้พนักงานปฏิบัติการน้อยมากเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยในระบบเดิมมีการบริหารงานอย่างไร เพื่อให้สามารถรองรับงานภายในแต่ละสำนักได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร อาจารย์ นิสิต อย่างไร

สวัสดิการ

- มีนโยบายที่ดี ที่ให้บุคลากร สามารถพักในบ้านพักของมหาวิทยาลัยได้ไม่เกิน 5 ปี ต้องออกไปหาที่อยู่ใหม่ ซึ่งจุดประสงค์ที่แท้จริงต้องการให้บุคลากรเมื่อเกษียณอายุราชการแล้ว มีบ้านเป็นของตนเอง

อาคารสถานที่และภูมิทัศน์

- มีการวางผังที่ดี ก่อสร้างอาคารและสิ่งปลูกสร้างได้อย่างสวยงาม
- มีการควบคุมการก่อสร้างได้ดี ซึ่งขณะนี้ผ่านมาหลายปีรอยร้าวยังไม่ปรากฏให้เห็น
- ห้องเรียนให้เป็นห้องส่วนกลาง ทำให้ใช้ห้องเรียนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- โรงอาหารมีเพียงพอให้บริการหรือไม่
- เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยเล็กๆ ในต่างจังหวัดจะสู้ไม่ได้ด้านภูมิทัศน์

ระบบการสื่อสารภายในองค์กร

- การสื่อสารภายในองค์กรมีปัญหาหรือไม่ เห็นได้จากการต้อนรับผู้เข้าศึกษาดูงาน ยังไม่พร้อมให้บริการบางส่วนและการจัดสรรเวลาของแต่ละกลุ่มหน่วยงานที่เข้าศึกษาดูงาน
- อาคารสถานที่อยู่ห่างไกลกันมาก การติดต่อประสานงานดำเนินการอย่างไร

นักศึกษา

- การดูแลนักศึกษาที่มาจากต่างถิ่น ต่างประเทศ มหาวิทยาลัยดูแลอย่างไร เนื่องจาก ขณะนี้มหาวิทยาลัยมีหอพักรองรับนักศึกษาเพียงชั้นปีที่ 1
- นิสิตที่จบการศึกษาไปแล้วเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายหรือไม่

หลักสูตร

- หลักสูตรนานาชาติ สอดคล้องกับปรัชญาสร้างคนอย่างไร
- มีการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ยกเว้นสำนักวิชาพยาบาลศาสตร์และนิติศาสตร์ที่สอนเป็นภาษาไทย เหตุใด 2 หลักสูตรนี้จึงไม่สอนเป็นภาษาอังกฤษ
- การสอนสองภาษาของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์ และเป็นต้นแบบให้กับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

ผู้บันทึก

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. นางสาวอุติวรรณ อุดมรัชฎ์ลักษณ์ | มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. นายวรเทพ จันทนาการ | สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |
| 3. นางวาสนา เพชรวงษ์ | มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ |
| 4. นางเจนจิรา วิศพันธ์ | มหาวิทยาลัยทักษิณ |
| 5. นางฉัตรรัตน์ กำประสิทธิ์ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ |

รายงานการศึกษาฐาน ณ ศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง

ผู้ใหญ่บ้านสันกอตาล อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

วันเสาร์ที่ 24 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00-16.00 น.

สาระสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลทั่วไป : ผู้ใหญ่บ้านสันกอตาล อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

ประวัติความเป็นมา : หมู่ที่ 5 ตำบลสันติสุข อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เริ่มก่อตั้งมาเมื่อปี พ.ศ.2451 โดยมีชาวบ้านย้ายถิ่นฐานมาจากจังหวัดเชียงใหม่, ลำพูน, และแพร่ จำนวนประมาณ 20 ครัวเรือน แต่เดิมบริเวณที่ก่อตั้งหมู่บ้านเป็นป่าร้าง ชาวบ้านที่มาตั้งถิ่นฐานได้ช่วยกันถางเพื่อเป็นที่ทำมาหากินและที่อยู่อาศัย นับจนถึงปัจจุบันอายุของชุมชนได้ 101 ปี จากปี 2451 จนถึงปัจจุบันมีผู้ใหญ่บ้านปกครองจำนวน 14 คน ได้แก่

- | | | |
|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| 1) นายแสง ทาก้อง | 2) นายทองอิน เกศพระจันทร์ | 3) นายประสพ วันทา |
| 4) นายयोग ชัดอุโมงค์ | 5) นายเถิง วงศ์แสง | 6) นายทิ้ง ทาคือ |
| 7) นายคำตา พันธุ์อุโมงค์ | 8) นายขจร ใจดี | 9) นายจูง ตาเรือน |
| 10) นายศรี จันทร์มูล | 11) นายคำมูล พันธุ์อุโมงค์ | 12) นายวรเทพ ปันสุวรรณ |
| 13) นายสุใจ มงคลแดง | 14) นายอภิชาติ จินะธรรม | ผู้ใหญ่บ้านคนปัจจุบัน |

ที่ตั้ง : บ้านสันกอตาล หมู่ที่ 5 ตำบลสันติสุข อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

จำนวนครัวเรือน : มีจำนวนครัวเรือนทั้งสิ้น 160 ครัวเรือน

จำนวนประชากร : มีจำนวนทั้งสิ้น 489 คน เพศชาย 250 คน เพศหญิง 239 คน

สภาพทางเศรษฐกิจ : การประกอบอาชีพหลักของชาวบ้านสันกอตาลคือ การทำนา อาชีพเสริม คือจักสาน และ เพาะเห็ดลมขายหลังการเก็บเกี่ยวข้าวในฤดูทำนาปี

หลักการสำคัญของศูนย์การเรียนรู้

- เน้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้
- เน้นการฝึกอบรมปฏิบัติ
- เน้นการใช้ประโยชน์ในที่ว่างเปล่า
- เน้นการรวมกลุ่มเกษตรกร

กิจกรรมชุมชน :

1. วิชาหกิจชุมชน กลุ่มแปรรูป การเกษตร ผลไม้แห้ง
2. ถ่ายทอดความรู้เศรษฐกิจพอเพียงชุมชน
3. กิจกรรมด้านการประมง (ปลานิล กบ ปลาอุก)
4. กิจกรรมด้านปศุสัตว์ (ไก่วงง เป็ดเทศ สุกร)
5. กลุ่มวิชาหกิจชุมชนแม่บ้านเกษตรกรบ้านสันกอตาล
6. กลุ่มวิชาหกิจชุมชนจักสานทางมะพร้าว
7. อบรมเห็ดเศรษฐกิจศูนย์ศึกษาห้วยฮ่องไคร้อันเนื่องมาจากพระราชดำริ
8. กิจกรรมการทำปุ๋ยหมักชีวภาพจากพืชและสัตว์
9. กิจกรรมปลูกผักปลอดสารพิษ
10. กิจกรรมเพาะเห็ดเศรษฐกิจ (เห็ดลม)

สรุปแนวทางการประยุกต์ใช้

ในการทำงานที่ดีจะต้องมีการพูดคุย ชี้แจง ทำความเข้าใจในกลุ่มเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถปฏิบัติในทางเดียวกันได้ สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รู้รักสามัคคี ทั้งนี้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำอย่างแท้จริง เน้นการทำงานเป็นทีมและความเสมอภาคของกลุ่มคนในองค์กร

ผู้บันทึก

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. นางสาวฤดีวรรณ อุดมธัญลักษณ์ | มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. นายวรเทพ จันทกนกการ | สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |
| 3. นางวาสนา เพชรวงษ์ | มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ |
| 4. นางเจนจิรา วิศพันธ์ | มหาวิทยาลัยทักษิณ |
| 5. นางฉัตรรัตน์ กำประสิทธิ์ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ |