

## รายงานการฝึกอบรม

หลักสูตร การบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง (นบสส.)

รุ่นที่ 23 ระหว่างวันที่ 28 สิงหาคม - 12 ตุลาคม 2566

โรงแรมเซ็นจูรี พาร์ค กรุงเทพมหานคร

โดย

นางอรนุช กาญจนประกร

สำนักบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จัดโดย กองส่งเสริมและพัฒนาทุนทางปัญญา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา

วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

1. ชื่อ นางอรนุช นามสกุล กาญจนประกร อายุ 51 ปี  
ตำแหน่ง ผู้บริหาร ระดับ ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า  
สังกัด สำนักบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เบอร์โทร. 7605  
ไปฝึกรอบรม หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง  
ณ โรงแรมเซ็นต์จูรี พาร์ค กรุงเทพมหานคร ตั้งแต่วันที่ 28 สิงหาคม 2566  
ถึง วันที่ 12 ตุลาคม 2566 รวมระยะเวลา 35 วัน

## คำนำ

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้จัดหลักสูตรการบริหาร อุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง (นบสส.) รุ่นที่ 23 ระหว่างวันที่ 28 สิงหาคมถึงวันที่ 12 ตุลาคม 2566 ณ โรงแรมเซ็นจูรี่ พาร์ค กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความจำเป็นในการพัฒนา ผู้บริหารสายสนับสนุนระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา ให้มีความสามารถในการติดตามและวิเคราะห์บริบทการ บริหารอุดมศึกษา ความท้าทายที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษาและกระบวนการที่รับผิดชอบ สร้างขีดความสามารถใน การบริหารงานสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล และเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพและเครือข่าย ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ โดยมีขอบเขตหลักสูตรและการดำเนินการ ประกอบด้วย 4 หมวดวิชา ได้แก่ 1) กลุ่มวิชาบริบทและความท้าทายต่อการบริหารอุดมศึกษาและกลุ่มวิชา ยุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษา 2) กลุ่มวิชาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาและภาวะผู้นำ 3) การศึกษาดู งานและฝึกปฏิบัติ และ 4) การจัดทำและเสนอรายงานการศึกษา

จากการเข้ารับการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรนี้ ทำให้ผู้เข้าอบรมได้รับทั้งความรู้กรอบแนวคิด มุมมอง และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากรองศาสตราจารย์ชุมพจน์ อมาตยกุล และอาจารย์ ดร.สมสุณีย์ ดวงแข รวมถึง วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูง นำไปสู่การปรับกระบวนการคิด การวิเคราะห์ สามารถนำไปปรับใช้ในแต่ละสถาบันได้ จึงได้สรุปจัดทำเป็นรายงานการประมวลความรู้จากบทเรียนในหลักสูตร อบรมฉบับนี้ เพื่อเป็นประโยชน์และรวบรวมองค์ความรู้ถ่ายทอดให้แก่ผู้สนใจต่อไป

นางอรนุช กาญจนประกร

นบสส. รุ่นที่ 23

## สารบัญ

บทที่		หน้า
	คำนำ	ก
	สารบัญ	ข
บทที่ 1	การใช้ธรรมาภิบาลเป็นกลไกไปสู่ความสำเร็จการบริหารการศึกษาของสายสนับสนุน	1
บทที่ 2	แนวทางการบริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถอยู่รอดได้ใน VUCA	22
บทที่ 3	วิธีการ Digital Transformation สถาบันอุดมศึกษาในงานสายสนับสนุน	41
บทที่ 4	การสร้างมาตรฐานในงานสายสนับสนุนที่สามารถรองรับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ	50
ภาคผนวก	สรุปรายวิชาการอบรมหลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง รุ่นที่ 23	69
	ทิศทางแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 บรรยายโดย ศาสตราจารย์ ดร.สัมพันธ์ ฤทธิเดช	70
	Diversity and Digital Soft Power บรรยายโดย รองศาสตราจารย์บัณฑิต ทิพากร	75
	หลักนิติธรรมและกฎหมายปกครองที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษา บรรยายโดย รองศาสตราจารย์มานิตย์ จุ่มปา	77
	Education Disruption บรรยายโดย รองศาสตราจารย์บัณฑิต ทิพากร	80
	คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหาร บรรยายโดย อาจารย์ก้านรงค์ จันทิก	86
	การสร้างเครือข่าย บรรยายโดย ดร.สุชาติ สงฆ์เกษม	90
	จิตวิทยาในการบริหารและการบริหารทีมงาน บรรยายโดย ดร.สุชาติ สงฆ์เกษม	93
	เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการบริหารงาน บรรยายโดย ดร.สุชาติ สงฆ์เกษม	96
	การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร บรรยายโดย ดร.สุชาติ สงฆ์เกษม	98

## สารบัญ ( ต่อ )

บทที่	หน้า
การสร้างทีมงานและการบริหารเครือข่าย บรรยายโดย ดร.สุชาติ สงข์เกษม	100
Skill Mapping/Growth Mindset บรรยายโดย ศาสตราจารย์สุรินทร์ คำฝอย	104
Digital Transformation บรรยายโดย นายदनัยนัฐ ชนบดีธรรมจารี	123
การประเมินนโยบายแผนงานและโครงการ บรรยายโดย อาจารย์สมสมัย ดวงแข	135
ศิลปะการพูดและการนำเสนอในที่สาธารณะ บรรยายโดย อาจารย์แสงอุษา โลงนนานนท์	137
Design Thinking บรรยายโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์พีรพงษ์ พรวงษ์ทอง	140
บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา บรรยายโดย รองศาสตราจารย์วรากรณ์ สามโกเศศ	143
การบริหารความเสี่ยง และ Uncertainty เปลี่ยนความเสี่ยงเป็นโอกาส บรรยายโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประถมพงศ์	147
บริบทและความท้าทายด้านกฎหมายและพระราชบัญญัติการอุดมศึกษาฯ ที่เกี่ยวกับ สถาบันอุดมศึกษา บรรยายโดย ศาสตราจารย์สุรพล นิติไกรพจน์	153
ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมองค์กร บรรยายโดย อาจารย์แสงอุษา โลงนนานนท์	171
ภาวะผู้นำและการนำประชุม บรรยายโดย ศาสตราจารย์วิจิตร ศรีสอ้าน	174
องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) บรรยายโดย รองศาสตราจารย์นายแพทย์กัมมมาล กุมาร ปาวา	179
กฎหมายวินัยการเงินการคลังของรัฐเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา บรรยายโดย รองศาสตราจารย์สุปรียา แก้วละเอียด	185

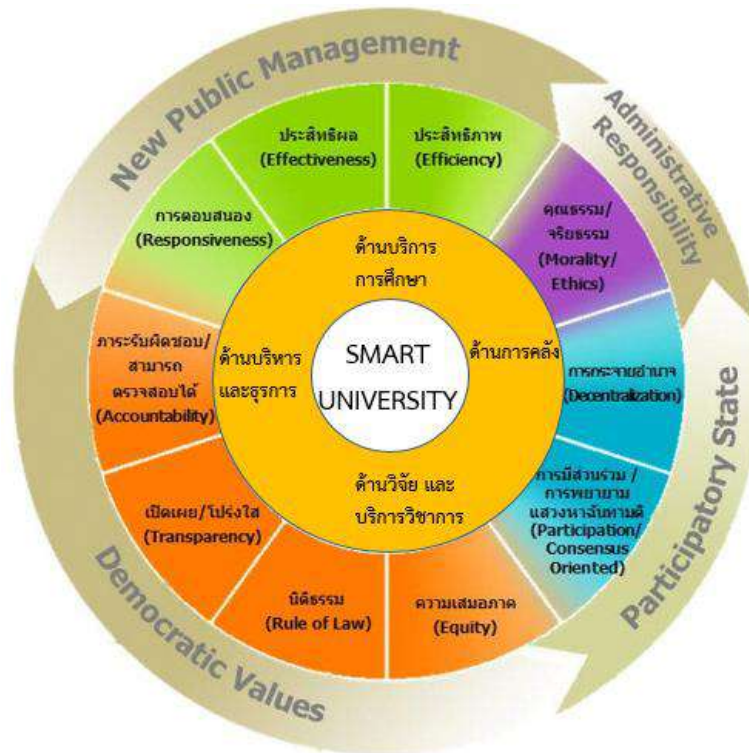
## สารบัญ ( ต่อ )

บทที่	หน้า
การบริหารจัดการพัสดุและครุภัณฑ์ในยุค 4.0 บรรยายโดย อาจารย์อัมพวรรณ พุกดำ	195
การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการบริหารทีมงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ บรรยายโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฉัตรมงคล แนนหนา	205
Digital Security บรรยายโดย รองศาสตราจารย์ชุมพจน์ อมาตยกุล	211
การมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วย EdPEX & OKRs บรรยายโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์นายแพทย์ฉัตรชัย มิ่งมาลัยรักษ์	217
นวัตกรรมในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา บรรยายโดย อาจารย์ธนิตสรณ์ จิระพรชัย	226
หัวข้อและรายชื่อผู้บรรยาย	228
รายชื่อคณะผู้จัดทำ	230

## บทที่1 การใช้ธรรมาภิบาลเป็นกลไกไปสู่ความสำเร็จการบริหารการศึกษาของสายสนับสนุน

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวความคิด หลักการพื้นฐาน และวิธีการปฏิบัติงาน หรือการบริหารงานโดยยึดถือระบบคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแนวทางในการจัดการและการควบคุม ดูแลการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม ภายใต้ความคาดหวังว่าจะก่อให้เกิดผลสุดท้าย ให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเป็นธรรม ความสุจริตโปร่งใส ความคุ้มค่าเงิน คำนึงถึงบทบาทและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ธรรมาภิบาลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรและสังคมประเทศชาติอย่างแท้จริง และการพัฒนาอย่างยั่งยืนจะทำได้ไม่เสียหายหากประเทศหรือองค์กรนั้นปราศจาก Good Governance โดยเฉพาะในองค์กร ทางการศึกษา หากนำธรรมาภิบาลมาใช้กับการบริหารมหาวิทยาลัยแล้วจะเป็นต้นแบบการบริหาร ที่สามารถทำให้ทุกฝ่ายในองค์กรสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกัน เป็นพลังในการสร้างชาติต่อไป และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อ เป็นการบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติหรือภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคตได้ เพราะสังคมถ้ารู้ว่าองค์กรมีการบริหารอย่างมีธรรมาภิบาลแล้วนั้นย่อมได้รับความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความศรัทธา และการมีธรรมาภิบาลจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานและรักษาพนักงานดี ๆ ให้อยู่กับองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้ และนวัตกรรมใหม่ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างจุดยืนขององค์กร ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นที่ยอมรับในสังคม

1. การสร้างสภาพการเรียนรู้ที่ดี หลักธรรมาภิบาลช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความรับผิดชอบและความเคารพต่อผู้อื่น ซึ่งส่งผลให้นักศึกษาสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ดีขึ้น
2. สร้างพลังบวกในชุมชนมหาวิทยาลัย การส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลช่วยสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความรักและการร่วมมือในมหาวิทยาลัย
3. พัฒนาคุณสมบัติที่จำเป็นในชีวิต การเรียนรู้หลักธรรมาภิบาลช่วยสร้างคุณสมบัติที่สำคัญเช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบและความคิดอย่างพิจารณา เป็นทักษะที่สำคัญในชีวิตประจำวันและการทำงาน
4. สร้างผู้นำที่มีคุณธรรม มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้นำในอนาคต การสอนหลักธรรมาภิบาลช่วยสร้างผู้นำที่มีคุณธรรมและอุดมการณ์เพื่อนำสังคมและองค์กรในทิศทางที่ดี
5. สร้างสังคมมหาวิทยาลัยที่แข็งแกร่ง เน้นหลักธรรมาภิบาลช่วยสร้างสังคมมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นอยู่ที่ดีและเชื่อมโยงระหว่างบุคลากร อาจารย์ และนักศึกษาเป็นประโยชน์เพื่อเป็นการสร้างความยั่งยืน



รูปภาพ หลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 10 หลัก ดังนี้

1. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
2. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
3. หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for money)
4. หลักความเสมอภาค (Equity)
5. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)
6. หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability)
7. หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)
8. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
9. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
10. หลักนิติธรรม (Rule of Law)



Good Governance Framework สามารถสรุปออกมาได้ 4 หลักการสำคัญ 10 หลักการย่อย คือ

### 1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

2. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

### 2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

4. ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

5. เปิดเผย / โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้ รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

6. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

7. ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของ กลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

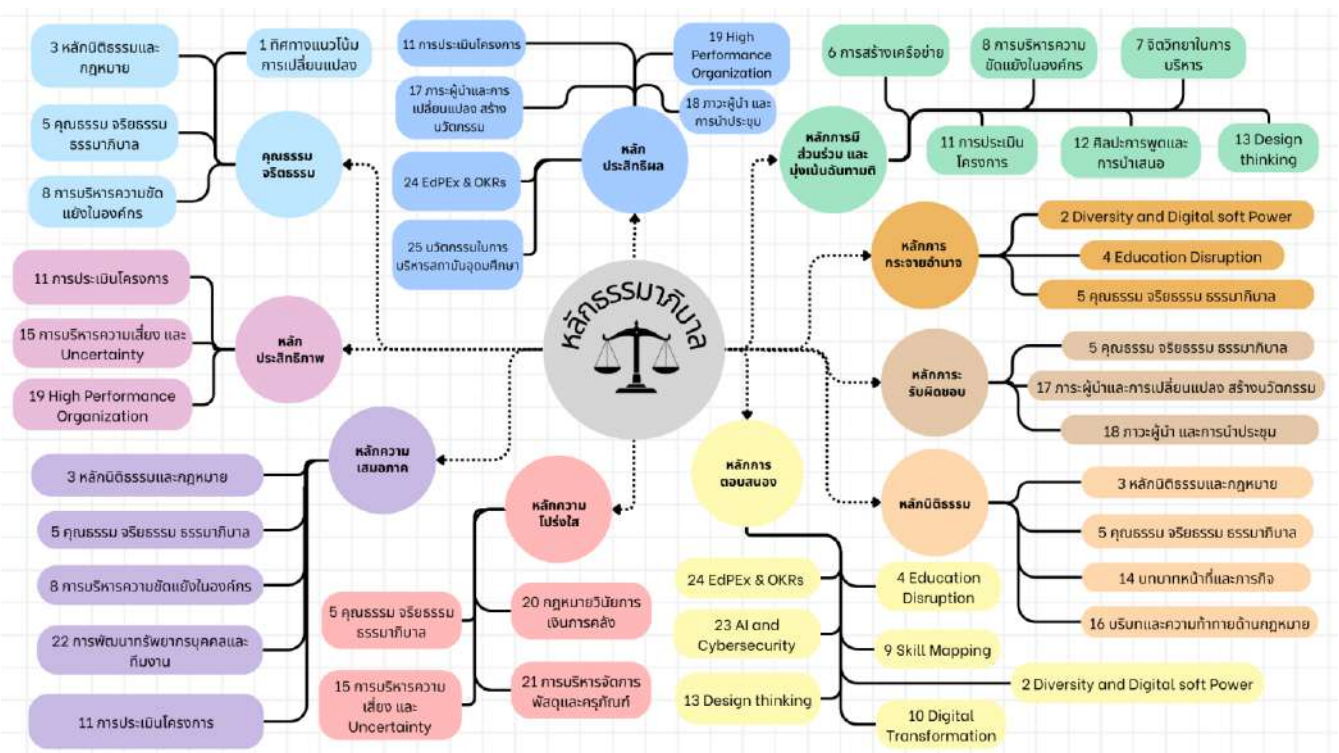
### 3) ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

8. การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation /Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

9. การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและ การดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

### 4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

10. คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็น ไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการ เมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ

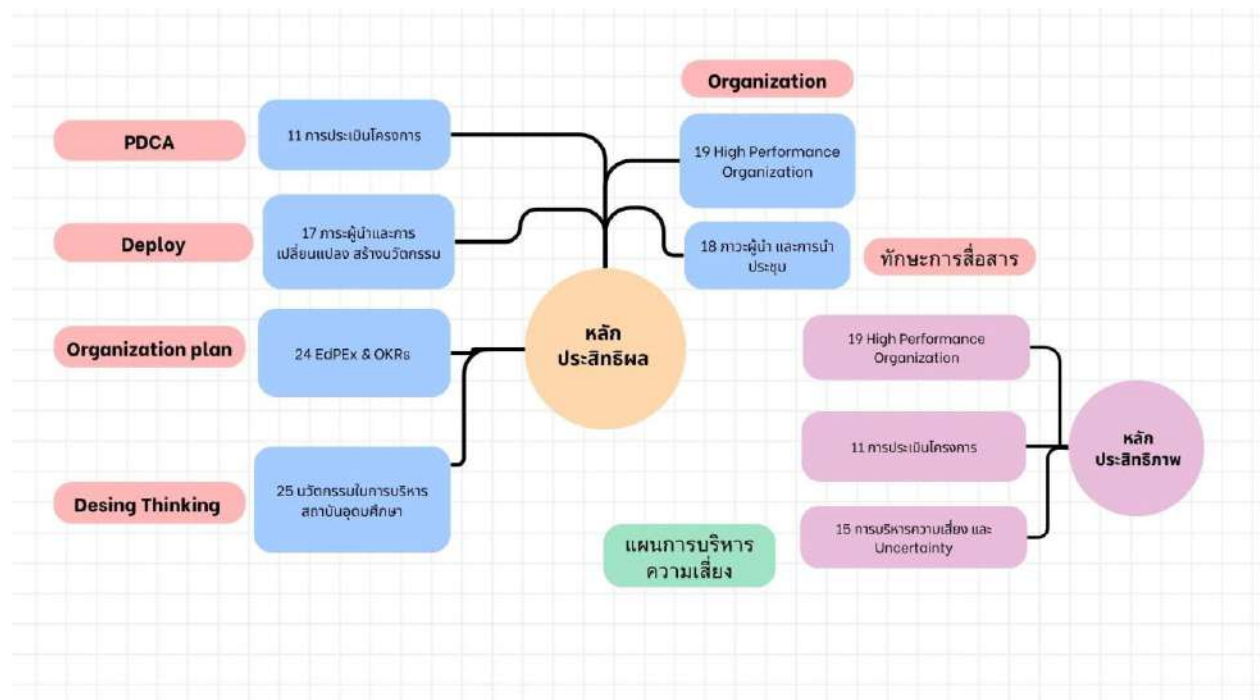


รูปแบบ Skill Mapping หลักธรรมาภิบาล

จากการศึกษาเรียนรู้ หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง (นบสส.) รุ่นที่ 23 ได้นำองค์ความรู้จากการศึกษามาสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นหลักการบริหารจัดการที่ดี เป็นพื้นฐาน และวิธีการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานโดยยึดถือระบบคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแนวทางการจัดการและควบคุม ดูแลการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเป็นธรรม ความสุจริตโปร่งใส ความคุ้มค่าเงิน คำนึงถึงบทบาทและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ธรรมาภิบาลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเป็นความยั่งยืน ทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัยพัฒนา การบริหารวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยการบริหารจัดการอย่างมีความธรรมาภิบาล

ในส่วนของสายสนับสนุนในการนำหลักธรรมาภิบาล ให้เป็นกลไกสู่ความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นหลักฐานที่แข็งแกร่งในการบริหารงานที่ดีทำให้สถาบันอุดมศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยสายสนับสนุนประกอบด้วย ด้านบริการการศึกษา ด้านการคลัง ด้านวิจัยและบริการวิชาการ ด้านบริหารและธุรการ ซึ่งต้องใช้หลักธรรมาภิบาลมาขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร และสอดคล้องกับรายวิชาได้เรียนรู้ ดังนี้

### หลักประสิทธิผล และหลักประสิทธิภาพ



### หลักประสิทธิภาพ

หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถ

ใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศมีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างมั่นคงและต่อเนื่องมีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (ข้าราชการ พนักงานของมหาวิทยาลัย) และภายนอกองค์กร (ลูกค้า, Supplier และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ) มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนทางที่ทำให้ พนักงานขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรโดยสามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง และมีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่ายและมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

กระบวนการประเมินนโยบาย แผนงานและโครงการ เพื่อให้ผู้บริหารสายสนับสนุนสามารถบริหารนโยบาย แผนงาน โครงการ ได้อย่างเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัย กำหนดขั้นตอนการดำเนินการประเมินนโยบาย แผนงานและโครงการของมหาวิทยาลัยโดยร่วมกันทั้งองค์กรร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กร ถ่ายทอดตามสายงานบังคับบัญชา มาตั้งแต่อธิการบดี รองอธิการบดี ประธานสาขาวิชา ผู้อำนวยการสำนักผู้อำนวยการกอง/สำนัก หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หัวหน้างาน โดยการระบุกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องในส่วนของตนเองโดยหลักการและเหตุผลที่มาของปัญหาและกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดขอบเขตศึกษาแนวคิดทฤษฎีแบบจำลองออกแบบ และพัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลรายงานผลโดยการใช้ “PDCA” เป็นโมเดลในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในหลาย ๆด้านอย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยง คือ ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยการป้องกันและช่วยในการควบคุมความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น (Loss Prevention) ในงานประจำ กล้าเสี่ยงไม่กลัวความล้มเหลวจากการเปลี่ยนแปลง เพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ที่ท้าทาย (Intelligent Risk & Opportunity) และปัจจัยเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคจากโอกาสใหม่ และช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร มองเป้าหมายในภาพรวม และช่วยพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสร้างความมั่นใจในการรายงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) และส่งเสริมชื่อเสียง ภาพลักษณ์ที่ดี (Reputation) ให้องค์กรโดยเฉพาะสายสนับสนุน

การหาประสิทธิภาพในองค์กรหรือกระบวนการนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมหาวิทยาลัยต้องมีการวางแผนและการจัดการอย่างมีระบบโดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. ต้องมีคลังข้อมูล (Big Data) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ
3. ต้องมีเครือข่ายสนับสนุนของทุกหน่วยงานในองค์กรและเครือข่าย
4. ต้องมีการปรับปรุงอย่างรีบด่วน/เร่งรีบ ไม่นิ่งนอนใจกับทุกปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาเล็กหรือปัญหาใหญ่
5. ไม่สนใจกับการใช้อำนาจแต่ต้องการช่วยกันดำเนินการกันทั้งองค์กร

## หลักประสิทธิผล

หลักประสิทธิผล (Effectiveness) คือ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการ จะต้องมิติศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงาน และ ระบบงานที่เป็นมาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

ผู้นำคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรหรือกลุ่มบุคคลไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่มีร่วมกัน ภาวะผู้นำจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ทุกคนพึงมีโดยอาศัยประสบการณ์และการศึกษาอบรมเป็นปัจจัยสำคัญ ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาททักษะและสมรรถนะ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ การเจรจาต่อรอง การประชุม บทบาทด้านค่านิยมและอุดมการณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนรวมไม่เห็นแก่ตัว ร่วมกิจกรรมภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ยึดหลักจริยธรรม มีจิตอาสาเสียสละ เห็นการณ์ไกลมีวิสัยทัศน์

จุดเด่นของผู้นำ คือ การสื่อสารเป็นหัวใจของการทำความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูล ถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความเห็นและประสบการณ์ของกันและกันอีกทั้งการสื่อสารยังช่วยพัฒนาปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

องค์กรที่มุ่งสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและผลการดำเนินการในระดับสูงที่สุดโดยใช้วิธีการและกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือการสร้างระบบและโครงสร้างยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตระหนักถึงความเสี่ยงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้

กระบวนการประเมินนโยบาย แผนงานและโครงการ เพื่อให้มีระบบการจัดการกับปัญหาสร้างโมเดลในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในหลายๆด้านอย่างต่อเนื่อง

High Performance Organization องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ผู้นำต้องถ่ายทอดนโยบายลงสู่บุคลากร การประสานงานระหว่างกันตลอดเวลาโดยการโน้มน้าวจิตใจถ่ายทอดตามลำดับขั้น สร้างการมีประชาธิปไตยโดยการรับฟังความคิดเห็นของทุกคน(พัฒนากลุ่มศูนย์/ฝ่าย) ทาคนที่มีความรู้มาสอน/อบรม ตั้งหัวหน้าที่เหมาะสมมีความสามารถมีความถนัดและมีการประชาสัมพันธ์ (โฆษณา) เมื่อผลของงานนั้นสำเร็จมีการให้รางวัล

EdPEX ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของสถาบัน เพิ่มขีดความสามารถและผลลัพธ์ได้ดีขึ้น ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นเครื่องมือสร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ชี้แนะแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ เปิดโอกาสให้เรียนรู้ สิ่งที่ได้เห็นได้ชัดถึงความแตกต่างระหว่างการวัดผลทั้ง 2 ประเภทมีดังนี้ OKRs จะไม่เชื่อมโยงกับผลตอบแทน ในขณะที่ KPI จะส่งผลโดยตรงกับผลตอบแทนของพนักงาน OKRs จะประกาศผลให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้ และจะมีการทบทวนบ่อยกว่า เป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส ในขณะที่ KPI จะไม่มีการประกาศ และไม่มีการทบทวน ส่วนมากจะวัดผลปีละครั้ง OKRs จะมุ่งเน้นไปที่การทบทวนและปรับปรุงผลงานเพื่อเป็นแนวทางในการบรรลุความสำเร็จ

OKRs มาจากการระดมความคิดของพนักงานผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ หรือ Bottom-up ในขณะที่ KPI จะเป็นการคิดแบบ Top-down

นวัตกรรม เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นใหม่ทำให้เกิดผกผันไปจากเดิม เราจะสร้างสิ่งใหม่ให้เกิดกับองค์กรคิด แล้วต้องเอาไปปฏิบัติ ต้องนำไปใช้ได้จริงด้วย ผู้นำ องค์กรต้องเป็นผู้สร้าง ทำให้คนมีความฝัน (ชุมพลัง) ความเชื่อ (ศรัทธา) มีความเชื่อต่อกัน เช่น มสธ. ประกาศว่า “เป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลกที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษาทางไกลเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตสำหรับทุกคน” ไม่ได้หมายถึงใครคนใดคนหนึ่ง แต่พูดถึงทีมจากนั้นใช้กระบวนการการ Design Thinking 1.Empathize คือ คือการทำความเข้าใจปัญหา 2.Define คือ ขั้นตอนวิเคราะห์และสังเคราะห์สิ่งที่ได้ เลือกปัญหาที่หนัก เป็นปัญหาที่ใหญ่และใช้เวลานาน ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร เพราะอะไร 3.Ideate คือ การนำไอเดียที่ได้มาสร้างให้เป็นรูปธรรม ด้วย “การคิดนอกกรอบ” เพื่อมองหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ๆใช้การระดมสมองสำหรับกระตุ้นให้สมาชิกทีมได้คิดอย่างอิสระและขยายขอบเขตแนวทางแก้ปัญหา จากนั้นจึงรวบรวมไอเดียที่ได้แล้วเลือกวิธีที่คิดว่าดีหรือเหมาะสมที่สุด ความคิดนอกกรอบและรวบรวมไอเดีย 4.Prototype ขั้นตอนนี้คือการสร้างผลิตภัณฑ์หรือแนวทางต้นแบบโดยลดขนาด พังกัซัน หรือลดทอนรายละเอียดลงเพื่อตรวจสอบวิธีแก้ปัญหาที่พบ ที่เราได้ไอเดียมาและนำมาสร้างแนวทางแก้ปัญหาทั้งหมดยังมีจุดบกพร่องตรงไหน หรือต้องปรับปรุงส่วนใดบ้างจึงจะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและนำไปแก้ปัญหาได้ดีที่สุดเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 5.Test คือ ขั้นตอนสุดท้าย คือการทดสอบแนวทางแก้ไขปัญหาหรือผลิตภัณฑ์ทั้งหมดอย่างเข้มงวดอีกครั้ง โดยมุ่งเน้นการสร้างแบบจำลอง ต้นแบบ เน้นความเร็วและเรียบง่ายไม่ต้อง ลงทุนมาก

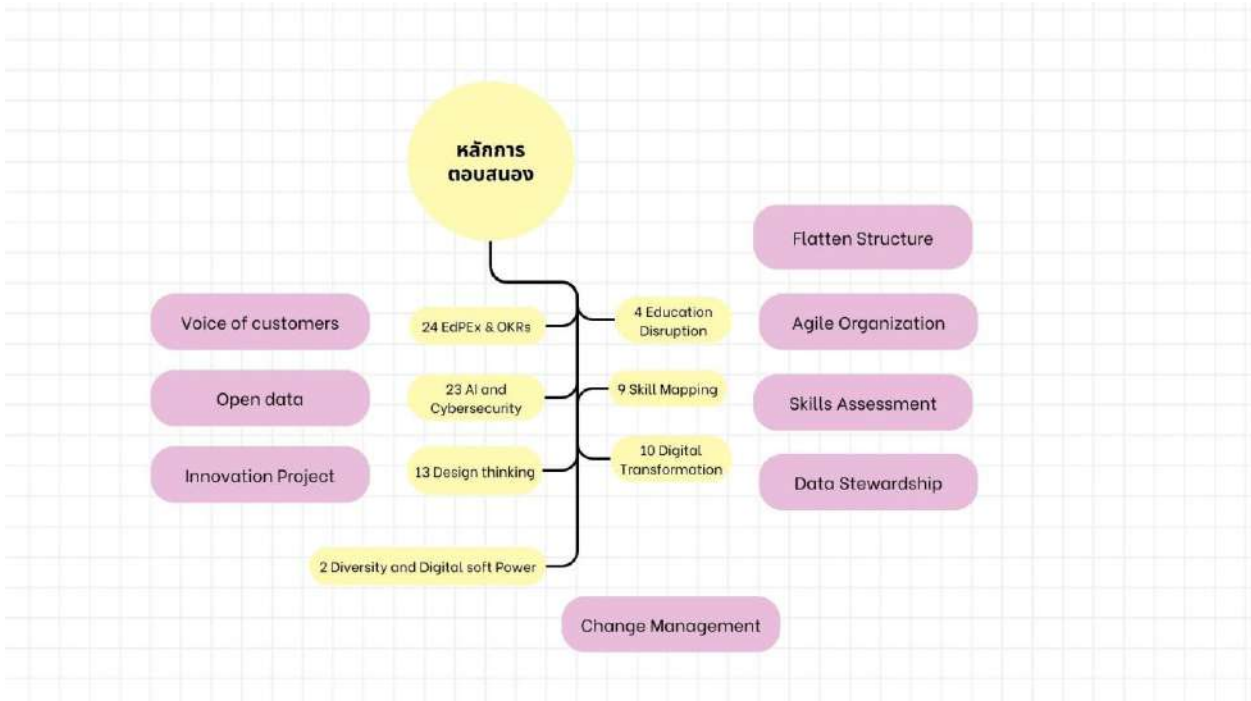
การหาประสิทธิภาพในดำเนินงานของมหาวิทยาลัยคือ

1. การถ่ายทอดการปฏิบัติงานลงสู่รายบุคคล
2. มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
3. ไม่รับประกันถึงความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาแต่เน้นกระบวนการ
4. ใช้เกณฑ์ในการวัดที่เป็นมาตรฐาน เช่น การใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ EdPEX, TQA

### หลักการตอบสนอง

“หลักการตอบสนอง เป็นหลักการภายใต้หลักธรรมาภิบาล หรือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ภายใต้แนวคิดด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งเป็นการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง หรือ ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง” งานของสายสนับสนุนวิชาการมีความสำคัญ เป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยในทุก ๆ ด้าน ซึ่งบุคลากรทุกคนมีหน้าที่ในการให้บริการไม่ว่าจะเป็นการให้บริการด้านการศึกษา การคลัง งานวิจัย การบริการวิชาการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ IT PR อื่นๆ สำหรับนักศึกษา อาจารย์ เจ้าหน้าที่ในส่วนงานอื่น ๆ และบุคคลภายนอก

จากการฝึกอบรม นบสส. สามารถนำความรู้จากหัวข้อต่าง ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนา ยกระดับคุณภาพการ ให้บริการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีต่อผู้รับบริการ แสดงดังแผนภาพดังนี้



Education Disruption

แนวคิด Agile Organization & Flatten Structure การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในการทำงานในแนวราบมากกว่า เน้นการทำงานจากทักษะ ความถนัดของ คนทำงานมากกว่าชื่อตำแหน่งงาน ซึ่งแนวคิดนี้ หากนำมาปรับใช้ในสถาบันการศึกษา จะทำให้การ ทำงานมีความคล่องตัวมากขึ้น ลำดับการบังคับบัญชาน้อยลง นำไปสู่การใช้เวลาในการทำงานที่น้อยลง ส่งผลต่อการให้บริการที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

Diversity and Digital Soft Power

แนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับการทำงานของสายสนับสนุนในการปรับตัวการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

Skill Mapping

การทำ Skill Mapping เป็นเทคนิควิธีการที่สามารถนำไปใช้ได้ในการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา ที่สามารถสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในอนาคต

Design Thinking

การขับเคลื่อนโครงการพัฒนานวัตกรรมสามารถนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุงการให้บริการที่มีความแตกต่างได้ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากรในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการให้บริการที่แตกต่าง

EdPEX & OKRs

การรับฟังเสียงลูกค้ามีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนา ปรับปรุงการให้บริการของสายสนับสนุนวิชาการ ดังนั้น การทำงานฝ่ายสนับสนุนต่าง ๆ ควรทำการสำรวจความคิดเห็นของภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อได้รับเสียงสะท้อนในการทำงานของแต่ละฝ่าย และนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุงการทำงานต่อไป

Digital Transformation และ AI & Cyber Security

องค์ความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการและระบบการให้บริการนักศึกษา เพื่อให้นักศึกษาได้รับการบริการที่มีคุณภาพ รวดเร็ว ไม่ยุ่งยากซับซ้อน

### หลักการมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นฉันทามติ

การบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษา ต้องมีการสร้างเครือข่ายในแต่ละสถาบัน ให้มีความเชื่อมโยงอย่างสอดคล้องในการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กร รวมทั้งในระบบงานแต่ละหน่วยต้องมี การสอดประสานการทำงานที่มีความสอดคล้อง บูรณาการ มีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งในการบริหารต้องใช้จิตวิทยาในการบริหารจัดการสร้างพลังบวกในการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างผลงาน โดยแต่ละผลงานต้องมีการประเมินโครงการว่าเป็นไปตามเป้าหมาย หรือผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด





การมีส่วนร่วมมุ่งเน้นฉันทมติเป็นเรื่องสำคัญของมหาวิทยาลัย

1. การบริหารความขัดแย้ง เคารพถึงความแตกต่างและความหลากหลายของทุกคนในองค์กร
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม
3. การรับฟังความคิดเห็นของทุกคนและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

**หลักการรับผิดชอบ**



หลักการรับผิดชอบประกอบไปด้วย

1. คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล (การมีส่วนร่วม)

ในการทำงานที่รับผิดชอบผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล เพื่อการลด ความสูญเสีย ขจัดความรั่วไหล ป้องกันการทุจริต การประพฤติและดำเนินการที่มีชอบ เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่า โปร่งใส ตอบสนอง สุจริต ซื่อตรง และเที่ยงธรรม เมื่อนำคุณธรรม จริยธรรม และ ธรรมาภิบาล มาใช้ในการบริหารงานจะทำให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นที่น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยประกาศนโยบาย การใช้ธรรมาภิบาลในการทำงาน ส่งเสริมผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมและลงโทษผู้ที่กระทำผิด

2. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม (วิสัยทัศน์ผู้นำมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร)

ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง กระตุ้นจูงใจผู้ร่วมงานให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง สร้างความผูกพันต่อองค์กร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถ กระตุ้นการคิดสร้างสรรค์หาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ ๆ การแก้ปัญหาในการทำงาน สามารถเผชิญปัญหา และ คุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จมหาวิทยาลัยได้มี กระบวนการสรรหาผู้ที่มาดำรงตำแหน่งผู้บริหารในทุกระดับชั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรม เพื่อบริหารมหาวิทยาลัย

3. ภาวะผู้นำ และการนำประชุม

ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถสื่อสารระหว่าง ผู้บริหารกับบุคลากรผ่านการประชุม เป็นการระดมความคิด ร่วมตัดสินใจและแก้ปัญหาก่อช่องทางหนึ่ง ผู้นำจึงมี บทบาทสำคัญในการเป็นประธานการประชุมซึ่งเป็นบทบาทหนึ่งในการสร้างประสิทธิภาพการประชุมเพื่อให้งาน ที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ มหาวิทยาลัยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการและมีการประชุมคณะกรรมการทุกชุด เพื่อระดมความคิดเห็นเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

การใช้หลักการรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญต่อมหาวิทยาลัยดังนี้

1. ความชัดเจนในการกำหนดระดับความรับผิดชอบ ควรกำหนดและความรู้ของบุคคลและ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของแต่ละบุคคลหรือแผนกให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความสับสนและการไม่ รับผิดชอบ

2. การมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถ ควรให้งานหรือโครงการที่มอบหมายเป็นไป ตามความสามารถและความรู้ของบุคคลที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การติดตามและการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

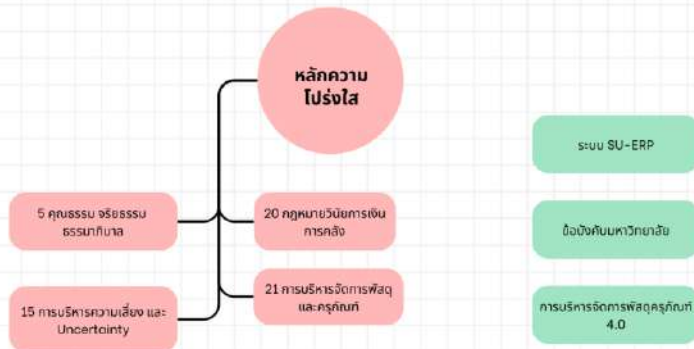
4. มีความโปร่งใสและความเท่าเทียม

5. ยอมรับความผิดพลาดควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับปรุง

6. ความประหยัดเวลาและทรัพยากร ควรกระจายความรับผิดชอบควรคำนึงถึงความประหยัดและ

ทรัพยากร

## หลักความโปร่งใส



### การใช้หลักความโปร่งใสในการบริหารความเสี่ยง และ Uncertainty

การจัดการความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยทุกแหล่งเงิน มีระบบ SU-ERP คือ "ระบบการวางแผนทรัพยากรในองค์กรของมหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นระบบที่ช่วยจัดการภาพรวมขององค์กรให้ไปในทิศทางอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งครอบคลุมระบบการเงิน ระบบงบประมาณ ระบบต้นทุน และระบบพัสดุ ระบบสามารถจัดการและรายงานการใช้จ่ายเงินจากแหล่งเงินต่าง ๆ ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง ทะเบียนครุภัณฑ์ที่สามารถเรียกดูได้ทั้งผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร หรือแม้แต่ สตง. แสดงถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกกระบวนการ รวมถึงการปรับระบบบริหารจัดการข้อมูล ทั้งของ SU-ERP และระบบต่าง ๆ เช่น ระบบ HR , ระบบ Operation Audit (ตรวจสอบภายใน) ให้มีความเชื่อมโยงกัน บุคลากรสามารถตรวจสอบข้อมูลในระบบได้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เช่น ผลประเมิน KPIs ข้อมูลหลักสูตรการพัฒนาหรือฝึกอบรม การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการในส่วนของตนเอง เป็นต้น

มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในเรื่องการป้องกันและปราบปรามการทุจริต หรือการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบและถ่ายทอดให้แก่ทุกหน่วยงานรับทราบและถือปฏิบัติเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน

ในฐานะสายสนับสนุนผู้มีหน้าที่ปฏิบัติการใช้งานในระบบ จึงควรต้องมีความแม่นยำในการใช้งานแต่ละระบบ เพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละกระบวนการ มีความถูกต้อง ชัดเจน สามารถใช้ข้อมูลจากระบบอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย เกิดความโปร่งใสทุกขั้นตอน รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่ตามแผนบริหารความเสี่ยงในเรื่องการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่ได้รับทราบและถ่ายทอดจากมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

**การใช้หลักความโปร่งใส เกี่ยวกับกฎหมายวินัยการเงินการคลังของรัฐเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา**  
 การมีข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย พ.ศ.2560 เป็นกฎหมายหลัก ในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการบริหารการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยศิลปากร อธิบายถึง งบประมาณรายรับ งบประมาณรายจ่าย กำหนดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาเกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินของ มหาวิทยาลัยแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย มีหน้าที่ในการกลั่นกรองระเบียบประกาศต่าง ๆ และมีหมวดที่กำหนด เรื่อง วินัยการคลัง อยู่ในข้อบังคับฯ ว่า

- ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยผู้ใดกระทำความผิดวินัยทางงบประมาณและการคลัง ต้องรับโทษปรับทางปกครองตามที่กฎหมายหรือระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินเกี่ยวกับวินัยทาง งบประมาณและการคลังกำหนด
- กรณีที่ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยจงใจฝ่าฝืนการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้หรือระเบียบ ประกาศที่ ออกตามข้อบังคับนี้ หรือบกพร่องต่อการปฏิบัติหน้าที่จนทำให้เกิดความเสียหายต่อ มหาวิทยาลัย หรือ หากปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจะทำให้เกิดความเสียหายหรือเป็นอุปสรรคแก่ มหาวิทยาลัยได้ หรือหากมีข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้หรือตรวจสอบแล้วมีกรณีเช่นว่านั้นจริง อธิการบดีอาจมีคำสั่งให้เปลี่ยนหน้าที่ โยกย้ายงาน หรือใช้มาตรการทางการบริหารอื่นก็ได้ และอธิการบดีอาจสั่งให้พักการปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวก็ได้ ทั้งนี้ ตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
- กรณีผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยตามวรรคหนึ่งเป็นอธิการบดี สภามหาวิทยาลัยอาจสั่งให้พัก การปฏิบัติหน้าที่เป็นการชั่วคราวก็ได้ ทั้งนี้ ตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนต้องปฏิบัติตนและปฏิบัติงานโดยถือเอาวินัยการคลังตามข้อบังคับของ มหาวิทยาลัยเป็นหลักในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาลให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเจริญก้าวหน้า

**การใช้หลักความโปร่งใส ในการบริหารจัดการพัสดุและครุภัณฑ์ในยุค 4.0 เน้นระเบียบที่เกี่ยวข้อง และ คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหาร**

การมีจริยธรรมโดยยึดหลักความโปร่งใส เป็นหลักในการลดและป้องกันการเกิดคอร์รัปชันในองค์กร เช่น การติดสินบน การยักยอกเงินและทรัพย์สิน ความโปร่งใสไม่เพียงแต่เปิดเผยข้อเท็จจริงและเอกสารเท่านั้น แต่ ต้องเปิดเผยความคิด การกระทำ และเหตุผลด้วย

การบริหารจัดการพัสดุและครุภัณฑ์ ใช้หลักความโปร่งใส คุ่มค่า และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และต้องปฏิบัติ ตามระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด มหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นส่วนราชการและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ถือเป็นหน่วยงานของรัฐที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบ ซึ่งระเบียบหลักที่ใช้ประกอบด้วย

- พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560
- ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

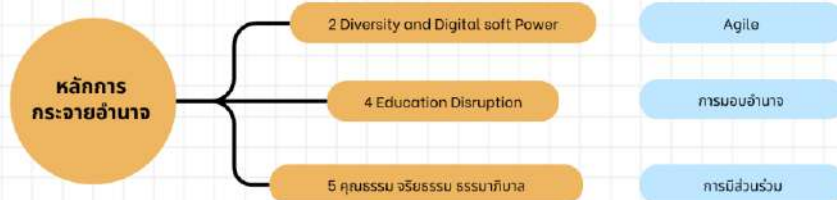
หลักความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างที่สำคัญ ได้แก่ การมีส่วนร่วมได้เสียของคณะกรรมการ ตาม พ.ร.บ. มาตรา 13 ความโปร่งใสในการเปิดโอกาสให้มีการวิจารณ์ร่างประกาศและเอกสารประกวดราคา ขอบเขตของงาน และเปิดโอกาสให้มีการยื่นอุทธรณ์ ผลการจัดซื้อจัดจ้าง ในกรณี que เห็นว่ามีการประกาศผู้ชนะอย่างไม่เป็นธรรม การประกาศผลการจัดซื้อจัดจ้าง (พ.ร.บ. มาตรา 66) การให้ประกาศผลผู้ชนะการจัดซื้อจัดจ้างหรือผู้ได้รับการคัดเลือกและเหตุผลสนับสนุน โดยประกาศในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง และหน่วยงานของรัฐตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด และปิดประกาศโดยเปิดเผย ณ สถานที่ปิดประกาศของหน่วยงานของรัฐ ความโปร่งใสสำหรับผู้มีหน้าที่รับผิดชอบสัญญาหรือเป็นกรรมการตรวจรับพัสดุ จะต้องไม่เป็นผู้ได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง หรือการบริหารพัสดุ

กฎหมายสำคัญที่ควบคุมการทำงานให้เกิดความโปร่งใส ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง และเกี่ยวข้องกับคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหาร ได้แก่ พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐ (กฎหมายว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการฮั้ว) พ.ศ. 2542 "ฮั้ว" คือการสมยอมการเสนอราคา วัตถุประสงค์เพื่อกำหนดราคาอันเป็นการเอาเปรียบแก่หน่วยงานของรัฐ หรือเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันกันอย่างแท้จริงและเป็นธรรม อันเป็นการเอื้อประโยชน์แก่ผู้เสนอราคารายหนึ่งหรือหลายรายให้เป็นผู้มีสิทธิทำสัญญา หรือเพื่อประโยชน์อย่างใด ระหว่างผู้เสนอราคาด้วยกัน ดังนั้น พ.ร.บ.ฯ เกี่ยวกับการฮั้ว ดังกล่าวเพื่อความโปร่งใส จึงมีบทลงโทษทั้งจำทั้งปรับ ซึ่งบังคับใช้กับ

- เจ้าหน้าที่ของรัฐและผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง (ตามมาตรา 10 – 13)
- ภาคธุรกิจที่เป็นคู่สัญญา
- ประชาชนทั่วไปที่มีส่วนร่วมกระทำผิด (ตามมาตรา 4 – 9)

ดังนั้นการใช้ระบบธรรมาภิบาลเป็นกลไกไปสู่ความสำเร็จการบริหารอุดมศึกษาของสายสนับสนุน ในฐานะที่เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ต้องศึกษาระเบียบที่เกี่ยวข้องให้แม่นยำ และติดตามประกาศ ระเบียบ กฎ หนังสือเวียนใหม่ ๆ เสมอ เพราะเป็นหลักความโปร่งใสในการได้มาซึ่งพัสดุและครุภัณฑ์ การมีจริยธรรม คุณธรรม และธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน เพื่อปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการคอร์รัปชัน ไม่ต้องโทษหรือรับผิดชอบอันเกิดจากความผิดที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## หลักการกระจายอำนาจ



### Diversity and Digital Soft Power

ตัวอย่าง การกระจายอำนาจในหน่วยงานที่ใช้หลัก Agile Organization  
 อธิการบดี มีนโยบายปรับแผนการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยเชิงรุก เพื่อ Transform มหาวิทยาลัยให้เป็น  
 องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน โดยมอบหมายให้รองอธิการบดีฝ่ายบริหารที่รับผิดชอบดูแลด้านการ  
 ประชาสัมพันธ์นำไปดำเนินการประชุมหารือหรือหน่วยงาน ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนก  
 สื่อสารองค์กร และเจ้าหน้าที่แผนกสื่อสารองค์กร เพื่อกำหนดทิศทาง แนวโน้มของสังคมในปัจจุบันและอนาคต  
 โดยวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบ ตลอดจนสภาพแวดล้อม มีการหารือและแสดงความคิดเห็นที่  
 หลากหลาย และมอบหมาย ทีมงานที่มีทักษะและความสามารถ นำไปปฏิบัติ และรายงานผลการดำเนินงานต่อ  
 อธิการบดีเป็นระยะ

### Education Disruption (การมอบอำนาจ)

มหาวิทยาลัยมีการนำหลักการกระจายอำนาจมาใช้ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและ  
 ประสิทธิภาพ รวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการ เช่น อธิการบดีมอบหมายงานให้รองอธิการบดี และ

รองอธิการบดีมอบงานให้ผู้ช่วยฯ และผู้ช่วยฯ มอบหมายงานให้หัวหน้าแผนก/งาน มอบหมายให้บุคลากรในแผนกดำเนินการ เป็นการกระจายอำนาจตามลำดับชั้น หรือการมอบหมายให้ปฏิบัติงานมีอำนาจในการดำเนินการเฉพาะกิจได้ เช่น มอบหมายให้ผู้ช่วยฯ ลงนามในเอกสารในการต่อวีซ่าของนักศึกษาต่างชาติ ก็เป็นการกระจายอำนาจเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วง

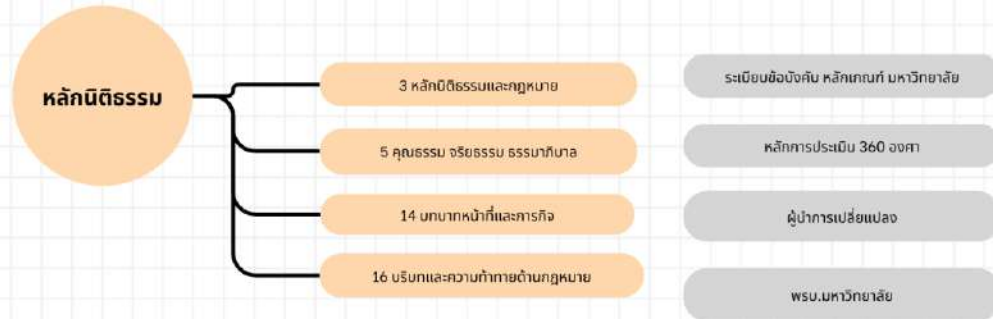
### **คุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหาร (การมีส่วนร่วม)**

ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย เปิดโอกาสให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ร่วมแสดงความคิดเห็น และร่วมรับผิดชอบ การตัดสินใจโดยการจัดเวทีเพื่อร่วมหารือ หรือจัดประชุม และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ช่วยทำและร่วมรับผล มีการสร้างความเข้าใจ และกำหนดบทบาทที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน มีการปรับทัศนคติ และกระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน จัดทำระบบรับฟังความคิดเห็น และเรื่องราวร้องทุกข์ ตลอดจนสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหารภายใน เช่น การระดมความคิดและจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย 5 ปี เป็นต้น

การกระจายอำนาจเป็นสิ่งสำคัญเพื่อประสิทธิผลและความยุติธรรมในมหาวิทยาลัยดังนี้

1. ความเป็นธรรมและความยุติธรรมการกระจายอำนาจจึงไม่ควรละเมิดความเป็นธรรมควรให้โอกาสแก่ทุกคนที่มีความสามารถและคุณค่าในการเข้าถึงอำนาจ
2. ความรับผิดชอบ ผู้มีอำนาจควรรับผิดชอบในการใช้อำนาจอย่างไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง
3. การสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้กับมหาวิทยาลัยโดยไม่ให้อำนาจที่กระจายออกใช้ในทางที่ไม่ถูกต้อง

## หลักนิติธรรม



1. หลักนิติธรรมและกฎหมาย: หลักการใช้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ ต่าง ๆ ในการอยู่ร่วมกัน โดยไม่ละเมิดหรือรุกรานสิทธิผู้อื่น และมีความเสมอภาคกัน

2. คุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาล: ใช้หลักการประเมินแบบ 360 องศา ที่มีความถูกต้องและเที่ยงธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ มีความเท่าเทียมกัน

3. บทบาทหน้าที่ และภารกิจของผู้บริหารงานสถาบันศึกษา: เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นักศึกษามีจำนวนน้อยลง และด้วยสถานการณ์โควิด 19 ทำให้เกิด Disruption มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอด และมีรายได้ เช่น ต้องมีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเรียนการสอนตามความต้องการของลูกค้า โดยมีหลักสูตร Micro credential เป็นต้น

4. บริบทและความท้าทายด้านกฎหมาย และพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา: มหาวิทยาลัยต้องมีพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อออกกฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงานมากขึ้น

หลักนิติธรรมเป็นสิ่งสำคัญในทุกมหาวิทยาลัยให้มีพฤติกรรมที่ถูกต้องและเป็นธรรม

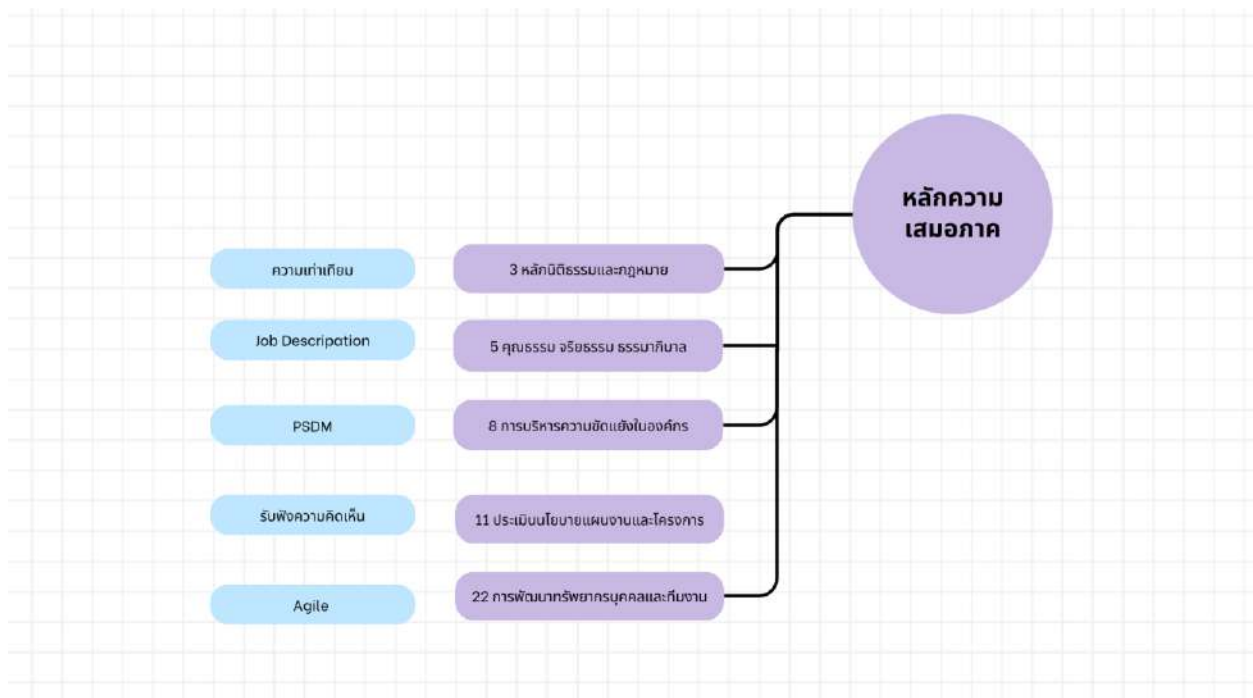
1. ใช้หลักนิติธรรมเพื่อความรอบคอบและสนับสนุนส่งเสริมบุคลากร
2. ใช้ความโปร่งใสและเปิดเผยใช้กฎระเบียบด้วยความถูกต้อง
3. ความเป็นธรรมและความยุติธรรม
4. การมองผลกระทบโดยรอบเพื่อป้องกันความเสี่ยงและความเป็นอันตราย



**หลักความเสมอภาค**

การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

ยกตัวอย่างเช่นการให้บริการการเรียนการสอนกับนักศึกษาความพิการ การพิการทางการมองเห็น โดยใช้ระบบตาเทียม การพิการทางการได้ยิน ใช้ระบบเสียงเดซี การพิการทางร่างกาย นักศึกษาออทิสติก ให้ใช้ระบบการเรียนการสอนผ่าน E-Learning สามารถเข้าถึงการสอบด้วยระบบออนไลน์ เป็นการขยายโอกาสสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับกลุ่มผู้ด้อยโอกาสได้รับการศึกษาให้มีความรู้ทำให้สามารถเลี้ยงดูตนเองหลังสำเร็จการศึกษา



1. หลักนิติธรรมและกฎหมายปกครองที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาการใช้หลักนิติธรรม คือ หลักการปกครองของสังคมที่ใช้กฎหมายเป็นการปกครองในการอยู่ร่วมกันของคนในสังคม ไม่ใช่สังคมที่มีบุคคลคนเดียวหรือคณะบุคคลเป็นใหญ่ เป็นผู้ใช้อำนาจโดยอำเภอใจโดยปราศจากการควบคุม
2. คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ในการบริหารงานของผู้บริหาร job description เครื่องมือในการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา รวมทั้งบอกคุณลักษณะของพนักงาน ความรู้ความสามารถในตำแหน่งนั้น ๆ ในส่วนวัตถุประสงค์ของ job description
3. การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรใช้หลักการ PSDM ในการทำ Agreement หาข้อตกลงร่วมกันเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม

4. การประเมินนโยบาย แผนงาน และโครงการ การรับฟังความคิดเห็น การให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้ข้อเสนอแนะ

5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการบริหารทีมงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ Agile ทำงานร่วมกัน (Work Together) – ตัวแทนจากทุก ๆ ฝ่ายควรทำงานร่วมกันเป็นประจำ เช่น ฝ่ายขายควรทำงานร่วมกันและประสานงานกับฝ่ายวางแผนและการผลิตอย่างสม่ำเสมอเพื่อวางแผนการขายและการผลิตร่วมกัน

#### TEAM DEVELOPMENT

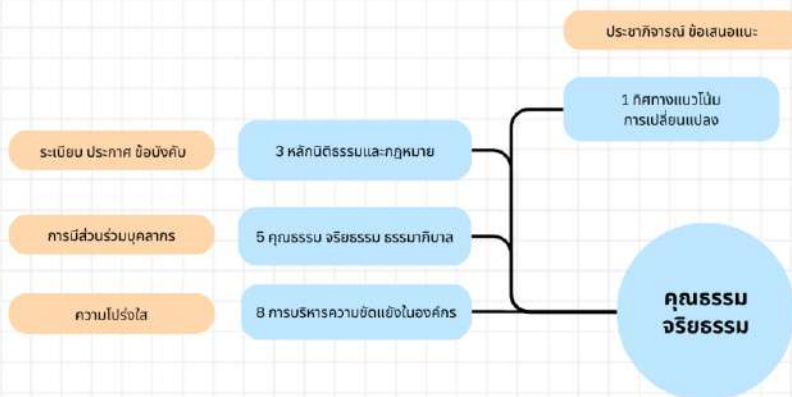
1. Forming เตรียมสมาชิกทีมงานให้พร้อม
2. Storming ระดมความคิด โอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
3. Norming วางกติกาให้ชัดเจน เมื่อไร อย่างไร ที่ไหน ใครทำ

หลักความเสมอภาคเป็นสิ่งสำคัญที่สร้างสังคมที่เท่าเทียมและยุติธรรม

1. ไม่คำนึงถึงความแตกต่างเน้นความเสมอภาคในการทำงานเพื่อสร้างความเท่าเทียมและยุติธรรมองค์กร
2. ไม่ใช้วิธีการเปรียบเทียบบุคคลต่อบุคคลในองค์กรแต่เน้นการสร้างความสำเร็จ
3. ไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคล

#### หลักคุณธรรมจริยธรรม

คือการหาข้อตกลงภายในกลุ่ม โดยใช้กระบวนการหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ในหัวข้อ การเปลี่ยนแปลงอุดมศึกษา , หลักนิติธรรม , คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล , การบริหารความขัดแย้ง และภาวะผู้นำและการนำประชุม



สามารถนำไปปรับใช้กับสถาบันอุดมศึกษาเมื่อปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ ควรมีการทำประชาพิจารณ์ ข้อเสนอแนะมุ่งเน้นให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา โดยสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ให้ความเห็นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ ขององค์กรอย่างสร้างสรรค์

สามารถนำไปปรับใช้กับสายสนับสนุนหรือผู้บริหารสายสนับสนุนในการกำหนดกฎ เกณฑ์ แนวปฏิบัติใน ส่วนงาน หรือสำนักงาน ซึ่งควรจัดให้มีการประชุมเพื่อหรือการทำประชาพิจารณ์ ข้อเสนอแนะมุ่งเน้นให้บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ

## บทที่2 แนวทางการบริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถอยู่รอดได้ใน VUCA

### การเปลี่ยนแปลงในยุค VUCA

เนื่องจากในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive innovation) สถานการณ์เหล่านี้เรียกว่า VUCA World ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้บังคับการที่ต้องเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมืออย่างไรเพื่อให้ทัน ซึ่งต้องปรับแนวทางคิดใหม่ ทำใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่อิงกับการแก้ปัญหาและการวางแผนเพื่อลดความไม่แน่นอน ไปสู่โลกที่มีการขับเคลื่อนอย่างรวดเร็ว ด้วย "การมีส่วนร่วม การพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง และรวดเร็วในการตัดสินใจตลอดจนการทำงานเชิงรุก" ผู้นำในยุคดิจิทัลนี้จึงจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation and Thinking different) เพื่อให้การทำงานสามารถรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

VUCA เป็นคำที่เราได้ยินกันบ่อยมากขึ้น นับตั้งแต่ปี 2020 เป็นต้นมา นั้นอาจเป็นเพราะ ในปีที่ผ่านมา โลกของเรา ได้เผชิญกับเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงมากมายหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็น COVID ที่ทำให้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนไป New Normal ที่ทำให้พฤติกรรมของเราเปลี่ยนแปลง และอาจกล่าวได้ว่าขณะนี้คนส่วนใหญ่ก็เริ่มจะคุ้นชินกับ New Normal จนกลายเป็นวิถีชีวิตประจำวันไปแล้ว การเข้ามาของ Generation ใหม่ ๆ ที่ได้นำเอาความคิดใหม่ๆ และวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่ๆ เข้ามาด้วย รวมไปถึงการเข้ามาของเทคโนโลยี และเทรนด์ใหม่ๆ ที่ได้เข้ามา Disruption ธุรกิจบางแห่ง และเกิดการ Transformation ของบางองค์กรทำให้บางอาชีพหายไป ในขณะที่เดียวกันก็ก่อให้เกิด อาชีพใหม่ๆ ขึ้นมา จึงจำเป็นต้องอย่างหนึ่งที่หัวหน้าและผู้นำในองค์กรต้องสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างศักยภาพ ความสามารถ และพัฒนา พนักงานใหม่มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนการสร้างนวัตกรรมใหม่ภายใต้สภาวะ The New Normal หรือความเป็นปกติแบบใหม่

### ความหมายของ VUCA

**V- Volatility ความผันผวน** ยากจะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว สถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง ซึ่งเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความผันผวน ส่วนใหญ่มักจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านช่วงเวลาเข้ามาเกี่ยว เพราะมีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในช่วงเวลาอันสั้น

**U-Uncertainty มีความไม่แน่นอนสูง** ไม่ชัดเจน ยากจะอธิบาย เช่น การปรับเปลี่ยนองค์กร/บริษัท การทดแทนของธุรกิจสมัยใหม่ หรืออาชีพในอนาคต จุดยืนทางการเมือง ฯ ปัญหาหลักของสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน หรือไม่กล้าตัดสินใจ ก็คือ การที่ไม่มีข้อมูลทำให้คาดเดาวางแผนการณ์ไม่ถูกต้อง เพราะไม่มีข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ทำให้ไม่แน่ใจ จึงเกิดเป็นสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน

**C-Complexity ความซับซ้อนสูง** มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ โดยปัญหาหลักของสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง คือ การมีตัวแปรหลายตัวที่ถูกเชื่อมโยงกัน ผลกระทบแต่ละตัวแปรก็มีระดับอิทธิพลที่แตกต่างกันอีก

**A-Ambiguity มีความคลุมเครือ** เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ สถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนคลุมเครือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความคลุมเครือจะคล้ายกับความไม่แน่นอน

### โลกที่เปลี่ยนผัน จาก VUCA สู่ยุค BANI

ในปี 1985 นักเศรษฐศาสตร์ชื่อ Warren Bennis และ Burton Nanus นำเสนอโมเดลแนวคิด VUCA ในหนังสือ Leaders: The Strategies For Taking Charge ซึ่งตัวอักษรย่อของ VUCA แต่ละตัวอักษรแทนคุณสมบัติของโลกได้แก่ โลกที่ผันผวน (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และคลุมเครือ (Ambiguity) แต่เมื่อทุกวงการได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรค Covid-19 ไม่เว้นแม้แต่วงการการศึกษา เช่น เกิดสภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ในเด็กปฐมวัย ธุรกิจเทคโนโลยีการเรียนรู้ออนไลน์เติบโตอย่างรวดเร็ว รวมไปถึงสภาวะทางจิตใจของนักเรียนและบุคลากรทางการศึกษายุคหลังโควิดที่เปราะบางและเต็มไปด้วยความหดหู่ เครียด วิตกกังวล คุณสมบัติโลกแบบ VUCA ไม่สามารถอธิบายหรือพยากรณ์สิ่งที่เกิดขึ้นได้อีกต่อไป นักคิด นักบริหารจากหลายวงการจึงนำแนวคิด BANI มาใช้อธิบายโลกยุคหลังโควิด

โลกแบบ BANI หรือ BANI World เป็นแนวคิดของ Jamais Cascio นักมานุษยวิทยาชาวอเมริกาที่ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ โลกแบบ BANI จึงเป็นมากกว่าการอธิบายโลกทางกายภาพแบบ VUCA แต่ช่วยให้เรามองเห็นโลกที่กระทบต่ออารมณ์ของผู้คนด้วย เช่น ความหดหู่ ความเครียด ความกังวล ความสับสน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริการมองเห็นภาพรวมในการจัดการอย่างรอบด้านโลกแบบ BANI ประกอบไปด้วย

**B-Brittle** เป็นโลกที่เปราะบาง หมายถึง แทบทุกอย่าง มาเร็วไปเร็ว ความสำเร็จในโลกธุรกิจหลายตัวไม่อาจอยู่คงทนถาวร แคมเปญแตกหักได้ง่าย อาจถูก disrupt ได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็น เทคโนโลยี รูปแบบธุรกิจ ฯลฯ ตัวอย่างเช่น แม้ว่าจะตอนนี้ blockchain กำลังมาแรง แต่หากมีเทคโนโลยีที่ดีกว่าที่พร้อมใช้งานได้จริงทันที (หรือแม้แต่ ควอนตัมคอมพิวเตอร์) ระบบทั้งหมดก็อาจจะจบทันทีแค่พริบตาได้ ธุรกิจที่สร้างขึ้นจากรากฐานที่เปราะบาง อาจพังได้ในชั่วข้ามคืน องค์กรจึงต้องมีความสามารถในการฟื้นตัวที่รวดเร็ว องค์กรจึงไม่ควรใช้การปฏิบัติงานแบบใดแบบหนึ่งทั้ง 100% แม้แนวทางนั้นจะดูน่าเชื่อถือ ยืดหยุ่น และดูแข็งแกร่งก็ตาม ซึ่งความเปราะบางเหล่านี้ มักมาจากหลายสาเหตุ แต่หนึ่งในนั้นคือความต้องการที่จะตั้งหน้าตั้งตาทำผลกำไรให้สูงสุด โดยไม่คำนึงถึง หรือไม่สนใจเรื่องอื่น

**A-Anxiety-inducing หรือ Anxious** เป็นโลกที่เต็มไปด้วยความกังวล แม้จะเมื่อมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ ก็อาจทำให้ไม่สามารถเลือกสิ่งสำคัญในช่วงเวลาที่กดดันและตึงเครียดได้ เพราะวิตกกังวลกลัวจะเจอความล้มเหลวอยู่ตลอดเวลา แม้จะรู้ว่าทางเลือกนั้นอาจไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุด การระบาดของโควิด-19 ทำให้เราได้เห็นการแตกสลายอย่างง่ายดายในทุกระดับ ปัจจุบันไม่มีอะไรมาประกันความมั่นคงของงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานก็ไม่หยุดนิ่ง ซึ่งล้วนแล้วแต่นำไปสู่ความวิตกกังวล (A) ขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้คนที่ทั้งสิ้น ที่ผ่านมา เราก็ได้เห็นการพิวส์ขาดง่ายของคนไทยจำนวนไม่น้อยจากสาเหตุเล็ก ๆ

**N-Nonlinear** หรือ เป็นโลกที่ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นเส้นตรง เหตุและผล อาจไม่แปรผันตามกันชัดเจนเหมือนเดิม มีปัจจัยแทรกซ้อน ตัวแปร สถานการณ์อื่น ๆ มาส่งผลกระทบต่อแบบที่เราไม่รู้ Linear คือ เส้นตรงซึ่งมีความชันคงที่ หมายถึงสาเหตุและผลไปอย่างควบคู่กัน ลักษณะที่ไม่เป็นเส้นตรงจะทำให้ไม่สามารถพยากรณ์ได้ว่าสาเหตุจะนำไปสู่ผลใหญ่โตเพียงใดในอัตราความเร็วเท่าใด

**I-Incomprehensible** หรือ เป็นโลกที่เข้าใจได้ยาก การใช้ชีวิตในโลกที่เปราะบาง เต็มไปด้วยความวิตกกังวลและไม่สามารถคาดเดาได้ ทำให้หลายเหตุการณ์ไม่มีเหตุและผล การตัดสินใจส่วนใหญ่จึงยากที่จะทำความเข้าใจ จึงต้องเพิ่มสัญชาตญาณเข้ามาช่วยในการหาคำตอบและทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แม้แต่การใช้ Big data เข้ามาช่วยก็อาจทำให้งงกว่าเดิมก็มี เพราะเกิดภาวะ “ข้อมูลท่วมหัว เอาตัวไม่รอด” (Information Overload)

กระบวนการที่จำเป็นในการต่อสู้กับพลวัตที่เปลี่ยนแปลง

ด้าน	VUCA	BANI
รากฐานและแหล่งกำเนิด	กำเนิดในช่วงปลายทศวรรษ 1980 ยุคหลังสงครามเย็น โดยเน้นที่ภูมิศาสตร์การเมือง	เกิดขึ้นเมื่อเร็วๆ นี้เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายร่วมสมัย รวมถึงการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล
ส่วนประกอบประกอบงาน	-ความผันผวน -ความไม่แน่นอน -ความซับซ้อน -ความคลุมเครือ โดยเน้นที่ปัจจัยภายนอก (กายภาพ)	-เปราะบาง -วิตกกังวล -ไม่เป็นเส้นตรง -เข้าใจยาก โดยเน้นปัจจัยภายในและภายนอก (จิตใจ)
เปลี่ยนมุมมอง	การหยุดชะงักจากภายนอกและการปรับตัวเป็นหลัก	ขยายไปสู่ความเปราะบางภายใน ความวิตกกังวลทางจิตใจ และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นเชิง
แนวทางการตอบสนอง	การปรับตัว ความคล่องตัว และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก	ความยืดหยุ่น การจัดการความวิตกกังวล การเปิดรับความซับซ้อน การจัดการปัญหาภายใน
จุดสนใจ	สภาพแวดล้อมภายนอก ตลาด การแข่งขัน ภูมิศาสตร์การเมือง	การมุ่งเน้นที่ กว้างขึ้นในมิติภายนอกและภายใน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
การบังคับใช้	ใช้กันอย่างแพร่หลายในบริบททางธุรกิจ กลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยง	ใช้ได้กับธุรกิจ สังคม และผลกระทบของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต่อบุคคลและองค์กร

## ความท้าทายเกี่ยวกับ VUCA

ในอดีตจากการที่คนส่วนใหญ่เคยอยู่ในสถานการณ์ที่มีความมั่นคง มีความแน่นอน มีความเรียบง่าย และมีความสะดวกสบาย และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงที่จะมาทำให้พื้นที่ที่รู้สึกปลอดภัยและสะดวกสบาย สั่นคลอนไป ความมั่นคงความมั่นใจในพื้นที่คุ้นชินหายไป การเปลี่ยนแปลงจากฝั่งสะดวกสบายกลายเป็นฝั่งที่ไม่สะดวกสบาย ในโลก VUCA ซึ่งมีสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันสูง แน่ใจว่าต้องมีคนที่ไม่ชอบ และจะทำให้คนที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพต่ำอยู่ยากมากขึ้น ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้ทุกคนต้องมีการพัฒนา แม้แต่องค์กรเองก็ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมดยุคยักษ์ใหญ่เป็นเสือนอนกิน เพราะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรเล็ก ๆ ได้เปรียบ ส่วนองค์กรใหญ่ ๆ จะเปลี่ยนอะไรสักอย่างต้องใช้เวลา ทำให้องค์กรไม่สามารถแข่งขันได้ จะเห็นได้จากหลายๆ องค์กรใหญ่ที่ค่อยๆ หายจากวงการธุรกิจ จนมีคำกล่าวหนึ่งว่า รีบเปลี่ยนแปลงเสียก่อน มิฉะนั้นคุณก็อาจจะถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลง ถ้าไม่เปลี่ยนแปลงไม่พัฒนาตัวเอง พนักงานและองค์กรจะไม่สามารถรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและนี่เป็นโจทย์ใหญ่ของผู้นำในองค์กร ด้วยความไม่มั่นคงแบบ VUCA World ทำให้ความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานรู้สึกว่าสถานการณ์ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ชัดเจน สลับซับซ้อนจนทำให้เกิดความไม่มั่นใจ ความรู้สึกไม่ปลอดภัยในจิตใจของพนักงาน ทำให้ระดับความผูกพันของพนักงานเริ่มลดลง และหาที่ใหม่ที่ทำให้รู้สึกมั่นคงและปลอดภัยมาทดแทน ดังนั้นถ้าจะทำให้พนักงานมั่นใจ การพัฒนาศักยภาพ ทักษะ ความสามารถของพนักงาน จะลดความกลัว ความไม่มั่นคงออกไป เพราะเมื่อคนเก่ง องค์กรแกร่ง องค์กรจะก้าวข้ามสถานการณ์ VUCA world ไปได้ และการที่จะทำให้องค์กรผ่านสถานการณ์ VUCA world ไปได้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนซึ่งต้องมีทักษะหรือคุณสมบัติของผู้นำองค์กรในโลกยุค VUCA

## สถานการณ์โลกที่ได้รับผลกระทบที่เกิดจาก VUCA

1. ภาวะผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นทั่วโลก เนื่องจากคนได้รับการดูแลรักษาทางการแพทย์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้อายุยืนยาวขึ้น
2. ภาวะเด็กแรกเกิดน้อยลง
3. การแข่งขันทางเศรษฐกิจ การค้าระหว่างประเทศ
4. ความขัดแย้งทางการเมืองระหว่างประเทศ
5. เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
6. ระบบการเงินของโลกมีการเปลี่ยนแปลง
7. ระบบการสื่อสารสมัยใหม่
8. ความผันผวนของตลาดหุ้น /การเปลี่ยนแปลงของค่าเงิน
9. การทดแทนของธุรกิจสมัยใหม่ หรืออาชีพในอนาคต
10. โครงสร้างระบบทางการเงิน โครงสร้างทางเศรษฐกิจ ๆ มีความซับซ้อน
11. เกิดสถานการณ์การติดเชื้อไวรัส Covid-19 และโรคอุบัติใหม่ในอนาคต

## ประเทศไทยกับการเปลี่ยนผันมหายุค VUCA World เข้าสู่ยุค BANI World

จากสถานการณ์หลังยุคโควิด-19 เห็นได้ว่าเศรษฐกิจโลกฟื้นตัวอย่างช้า ๆ และหลายประเทศยังประสบภาวะเศรษฐกิจถดถอย อัตราเงินเฟ้อสูง นอกจากนี้ ผลพวงจากสงครามรัสเซีย-ยูเครนสะท้อนให้เห็นภาวะความเปราะบางและความกังวลของหลายประเทศต่อสถานการณ์ดังกล่าว ปัญหาความมั่นคงเรื่องพลังงานและอาหารในหลายประเทศ มีการออกนโยบายในลักษณะปกป้องอุตสาหกรรมการผลิตและเกษตรกรรมอย่างเห็นได้ชัด

ทักษะที่จำเป็นตามกระแสโลกยุคใหม่ คือ ความยืดหยุ่น เน้นทักษะการปรับตัวและฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (resilience) อีกนัยหนึ่งนั่นคือ ล้มแล้วลุกให้เร็ว จากการประชุมระดับภูมิภาคอย่างการประชุมอาเซียนได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของเรื่องปรับตัวและฟื้นตัวอย่างรวดเร็วเป็นหนึ่งในแนวทางที่ให้ประเทศสมาชิกมีความสามารถในการปรับตัวต่อผลกระทบจากวิกฤตโควิด และเรื่องการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ในส่วนของภาคธุรกิจมีการปรับบริหารจัดการองค์กรตามสถานการณ์โลกแบบ BANI World ได้ควรเน้นผลลัพธ์ (Result-based management) มากกว่าขั้นตอน กรอบแนวคิดและวิธีการทำงานต้องมีความคล่องแคล่วรวดเร็ว เพื่อปรับเปลี่ยนให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วในสถานะที่มีความไม่แน่นอน (agility) ควรมีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายตรงกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เข้าใจกระบวนการการทำงานซึ่งกันและกัน

การประเมินความเสี่ยง ตรวจสอบย้อนกลับเป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับองค์กรทุกระดับ การแบ่งปันข้อมูลของคนในองค์กรอยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เนื่องจากข้อมูลในโลกยุคปัจจุบันมีมากและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การเลือกพิจารณาข้อมูลข่าวสารช่วยในการประกอบการตัดสินใจได้ตรงจุดและเหมาะสมกับสถานการณ์

ปัจจัยภายนอกเหล่านี้ จะนำมาซึ่งโอกาสหรือภัยคุกคามที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิงซึ่งเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น สิ่งที่สำคัญ คือ ปัจจัยภายใน ประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่กับทศวรรษแห่งความสูญเสีย

**1. เศรษฐกิจ** มีการเติบโตในระดับต่ำ รายได้ต่อหัวที่ลดลง หนี้ครัวเรือนที่สูงขึ้น ความเหลื่อมล้ำที่มากขึ้น ความขัดแย้งที่รุนแรงและเรื้อรัง รวมถึงศักยภาพและขีดความสามารถของประเทศที่ถดถอย

ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ไตรมาสที่ 2/2566 ขยายตัวร้อยละ 1.8 ชะลอลงจากร้อยละ 2.6 ในไตรมาสที่ 1/2566 โดยมีปัจจัยสำคัญมาจากการใช้จ่ายภาคครัวเรือนขยายตัวสูงต่อเนื่อง การลงทุนรวมขยายตัวชะลอลง แต่การใช้จ่ายภาครัฐบาลลดลงต่อเนื่อง จากการใช้จ่ายภาครัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการสาธารณสุขมีฐานสูงในปี 2565 ภาคการส่งออกโดยรวมขยายตัวชะลอลง โดยการส่งออก สินค้ายังคงหดตัว ในขณะที่บริการรับยังคงขยายตัวสูงจากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มขึ้น

**2. ประชากร** จะพบว่าประชากรไทยกำลังเข้าสู่ “สังคมสูงวัย” ในปี 2566 คาดว่าจะมี “เด็กเกิดใหม่” ประชากรวัยเด็ก 10.9 ล้านคน คิดเป็น 16.3 % วัยแรงงาน 42.6 ล้านคน คิดเป็น 63.6 % และวัยสูงอายุ 13.5 ล้านคน คิดเป็น 20.2 % ทั้งนี้ โดยคาดการณ์ว่าในปี 2583 หากอัตราการเกิดยังคงลดต่ำลง สัดส่วนวัยเด็ก



จะมีเพียงร้อยละ 13.3 ในขณะที่วัยแรงงานลดลงเหลือร้อยละ 55.5 และสัดส่วนวัยสูงอายุสูงถึงร้อยละ 31.1 และการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต ประกอบกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ ถือเป็นสาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้ประชาชนทั่วประเทศลดการมีบุตร ซึ่งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด -19 อาจเป็นตัวเร่งให้การเกิดน้อยและการลดลงของประชากรไทยเร็วขึ้น และหากไม่มีการปรับโครงสร้างแรงงาน รวมถึงโครงสร้างประชากรอัตราส่วนในปี 2570 จะเท่ากับวัยแรงงาน 3 คนต่อผู้สูงอายุ 1 คน ซึ่งหากว่าวัยแรงงาน หรือคนหนุ่มสาวเหล่านี้มีคุณภาพ มีการศึกษาที่ดี ก็อาจพอจะช่วยประเทศในการแบกรับได้ แต่ในปัจจุบันคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย มีแนวโน้มตกต่ำลงเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน ดังนั้น เรากำลังเผชิญกับความท้าทายถึง 2 ด้านพร้อม ๆ กัน คือ จากประชากรผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้น พร้อมกันกับคุณภาพของการศึกษาที่ตกต่ำลง

**3. ด้านเทคโนโลยีของประเทศไทย** มีการเปลี่ยนไปตามกระแสโลก ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถขององค์กร การใช้ AI ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างเฉียบพลัน Digital Disruption ส่งผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม มนุษย์สังคม และด้านเทคโนโลยีเศรษฐกิจ

### การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุค VUCA

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการศึกษาและการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถรองรับและปรับตัวไปในทิศทางที่เหมาะสม ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของผู้เรียน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงานและในสังคม ซึ่งจะส่งผลต่อแนวทางการศึกษาและการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษา การบริหารสถาบันอุดมศึกษามีดังนี้

**1. ด้านการเรียนการสอน** ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา โดยใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ ออนไลน์หรือ e-learning ซึ่งสามารถเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตได้ทุกที่ โดยไม่ต้องมาเรียนที่ห้องเรียนอย่างเดียว การเรียนรู้แบบ hybrid learning หรือการผสมผสานการเรียนรู้แบบออนไลน์และการเรียนรู้แบบเดิมสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามสถานการณ์และความเหมาะสมของแต่ละบทเรียน การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation) เช่น การใช้ระบบ LMS (Learning Management System) เพื่อจัดการการเรียนการสอนแบบออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ระบบเสียงและVDO Conference เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาทักษะ

**2. ด้านการทำงาน** ทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ไม่มีขีดจำกัดด้านสถานที่ เทคโนโลยีและการสื่อสารที่มีอยู่ในปัจจุบัน ช่วยให้การงานได้สะดวกยิ่งขึ้น ความสามารถของเทคโนโลยี เช่น Cloud Computing Video Conferencing Virtual Private Network (VPN) และโปรแกรมแชทต่าง ๆ ทำให้สามารถทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ไม่จำกัดสถานที่ เช่น สามารถทำงาน จากบ้าน ร้านกาแฟ ห้องสมุด หรือที่ที่ต้องการอื่น ๆ โดยไม่ต้องมีขีดจำกัดที่ตำแหน่งที่อยู่จริงของสถานที่ทำงาน การใช้เทคโนโลยีช่วยประหยัดเวลา ในการเดินทางไปยังสถานที่ทำงาน ซึ่งสามารถเวลาที่ประหยัดไปใช้กับ การทำงาน และกิจกรรมอื่น ๆ ได้มากขึ้น นอกจากนี้ การทำงานได้ทุกที่ ยังช่วยลดการเสียโอกาสในการทำงาน และเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ อีกด้วย

**3. ด้านนวัตกรรม** การใช้งานระบบ AI ที่ช่วยควบคุมและคาดการณ์การใช้งานได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการใช้งานเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสิ่งของ (IoT) เพื่อควบคุมการใช้งานได้อย่างสมารถและตอบสนองต่อความต้องการในยุคที่มีประชากรสูงอายุมากขึ้น การใช้หุ่นยนต์ผู้ช่วยเป็นที่นิยม เพื่อช่วยให้ผู้สูงอายุมีชีวิตที่สะดวกสบายและปลอดภัยขึ้น ซึ่งมีหลายแบบและการใช้งานต่างกันไปตามความต้องการของผู้ใช้งาน

**4. ด้านสังคม** การสร้างสังคมไร้การสัมผัส หรือ Touch less Society จึงเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้ชีวิตของคนสะดวกสบายและปลอดภัยขึ้น โดยเทคโนโลยีที่สำคัญที่สุด คือ เทคโนโลยี IoT (Internet of Things) และ AI (Artificial Intelligence) ซึ่งสามารถช่วยลดการสัมผัสในชีวิตประจำวันได้มากมาย การใช้ระบบเครื่องหมายทะเบียนและเก็บข้อมูลต่าง ๆ แบบอัตโนมัติ เช่น ระบบบันทึกเวลาทำงานของพนักงาน และการใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติในการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม เช่น ระบบสั่งอาหารและเครื่องดื่มผ่านมือถือ ระบบสแกน QR Code เพื่อสั่งอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น

### มหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบจาก VUCA

**1. วิกฤตการเกิดของประชากรไทยแนวโน้มลดลง** โดยเฉพาะช่วง COVID-19 เศรษฐกิจไม่ดี ยิ่งทำให้อัตราการเกิดต่ำลง จำนวนเด็กไทยเกิดน้อยลงมาก ส่งผลให้จำนวนนักศึกษาในมหาวิทยาลัยลดน้อยลงอย่างมีนัยยะสำคัญ

#### 2. วิกฤตจากเทคโนโลยีทำให้การศึกษาต้องมีการเปลี่ยนแปลง

- 2.1 คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเปลี่ยนแปลงโลกการศึกษาไปอย่างสิ้นเชิง
- 2.2 สามารถศึกษาได้ทุกที่ ทุกเวลา ทั้งย้อนหลังหรือนำหน้า
- 2.3 สามารถเรียนรู้จากที่ใด ๆ ในโลกนี้ได้เรียนรู้กับอาจารย์ที่เก่งที่สุดจากมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในโลก
- 2.4 สามารถเข้าถึงและศึกษาวิชาการใหม่ ๆ และสามารถเข้าถึงงานวิจัยใหม่ล่าสุดได้ในเวลาเดียวกัน
- 2.5 มีเทคโนโลยี AI ช่วยปัญหาเรื่องข้อจำกัดด้านภาษา

#### 3. วิกฤตจากสถาบันอุดมศึกษา

- 3.1 มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ ต้องหารายได้สนับสนุนการเรียนการสอน
- 3.2 หลายปีที่ผ่านมา หลายมหาวิทยาลัยเปิดหลักสูตรมากมาย
- 3.3 หลายหลักสูตรเปิดรับนักศึกษาจำนวนมากทั้งภาคปกติ ภาคพิเศษ ภาคภาษาอังกฤษ ภาคอินเตอร์ จำนวนที่เปิดรับมากกว่าจำนวนผู้สมัคร
- 3.4 หลายหลักสูตรรับนักศึกษาได้ไม่เต็มจำนวนที่ต้องการทำให้ต้องรับนักศึกษาที่ไม่มีความรู้พื้นฐานเพียงพอ ทำให้การผลิตบัณฑิตที่ได้คุณภาพต่ำ
- 3.5 ผู้ใช้บัณฑิต หน่วยงานของรัฐและเอกชน ภาคอุตสาหกรรม ปฏิเสธการรับบัณฑิตคุณภาพต่ำเข้าทำงาน นักศึกษาตกงานเป็นจำนวนมาก มีหนี้ กยศ.

## แนวทางการรับมือกับ VUCA World

การที่จะทำให้องค์กรผ่านสถานการณ์ VUCA world ไปได้ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนซึ่งต้องมีทักษะหรือคุณสมบัติของผู้นำองค์กรในโลกยุค VUCA

### 1. วิสัยทัศน์ (Vision)

ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

**1.1 การสื่อสาร (Communicate)** กับทีมงาน และคนในองค์กร การสื่อสารที่ชัดเจน และทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นภาพเดียวกันและรู้ว่าจะก้าวเดินไปในทิศทางใด

**1.2 เชื่อมั่น (Belief)** เชื่อมั่นในตัวเองและผู้อื่น และให้การสนับสนุนการเติบโตทั้งทางความคิด (Growth Mindset) และการทำงานสไตล์ใหม่ๆ ในทางเดียวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

**1.3 มุ่งมั่น (Focus)** มุ่งมั่นและมั่นใจว่าทีมมีความสามารถและก้าวไปด้วยกันกับทิศทางขององค์กร

### 2. การทำความเข้าใจ (Understanding)

ผู้นำต้องทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรขีดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับพนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่เสริมสร้างมุมมองใหม่เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ได้โดยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องใช้คำถามปลายเปิด หรือคำถามแบบโค้ช เปิดใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ มาพัฒนาสิ่งใหม่ในองค์กรมีความเอาใจใส่ (Empathy) ใส่ใจกับทีมงาน เพื่อให้ได้ใจและการร่วมมือร่วมใจอย่างต่อเนื่อง และเปิดใจ (Open mind) เปิดรับแนวคิดใหม่ เพื่อได้ความคิดเชิงสร้างสรรค์มาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

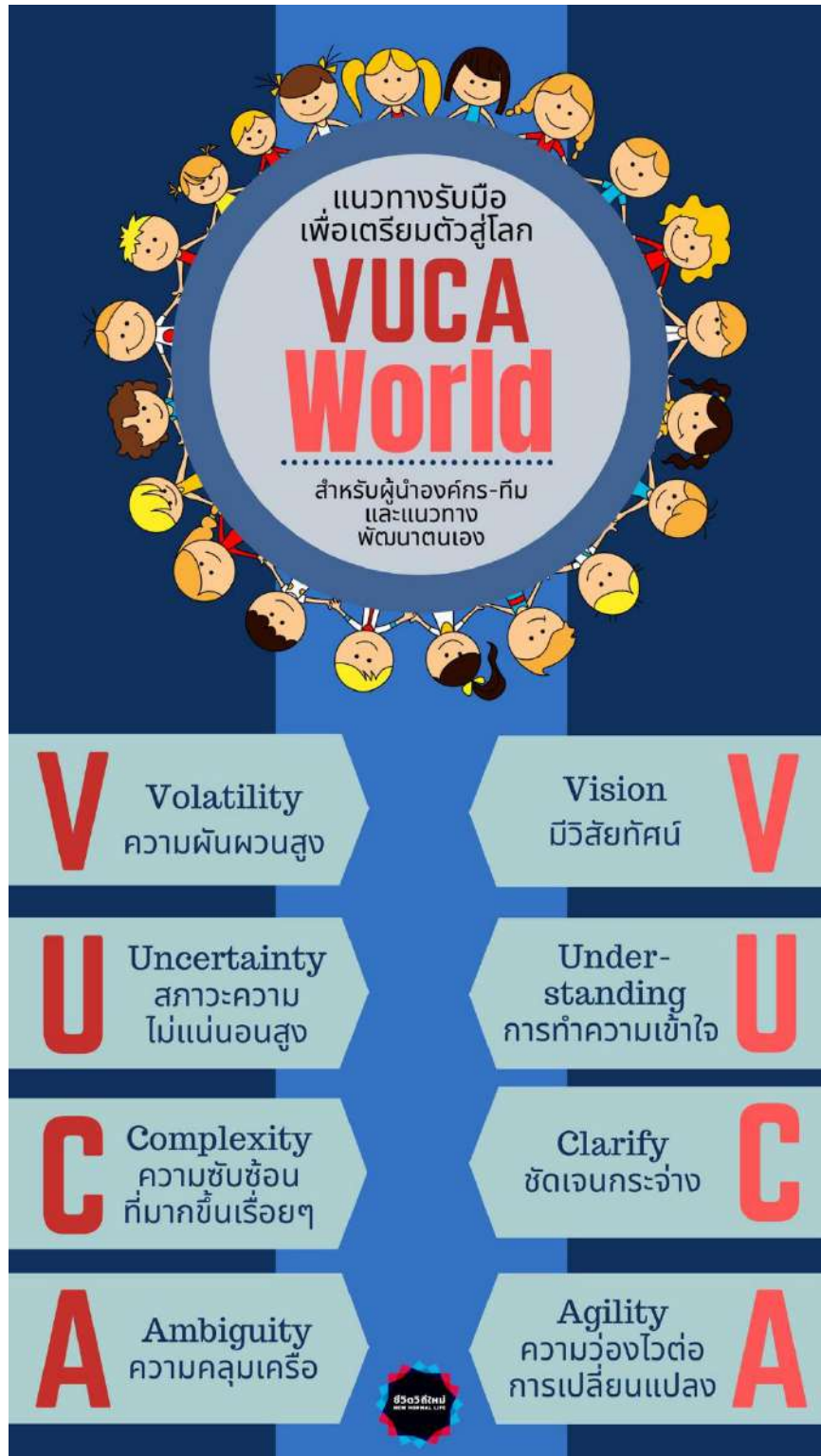
### 3. ความชัดเจนกระจ่าง (Clarity)

ในยุคที่ระบบและองค์กร สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ มีปัจจัยมากมาย และซับซ้อนต่อการตัดสินใจ (Multiple key decision factors) การสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและ กลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพื่อให้การตัดสินใจของผู้นำทันต่อเหตุการณ์ โดยการจัดระบบให้เรียบง่าย (Simplify) ลดความซับซ้อนของระบบ และเน้นประเด็นหลักๆ ที่เป็นแก่นขององค์กรจริงๆ ไม่เสียเวลากับระบบหรือขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร มีการตระหนักรู้ (Awareness) ใช้สัญชาตญาณ และประสบการณ์ในการทำงาน และตัดสินใจ (Intuition) ตลอดจนจนถึงการคิดเชิงระบบ (SystemsThinking) เพื่อให้ได้มุมมองแบบองค์รวม แล้วแยกย่อยออกมาเป็นส่วนต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน

### 4. ความว่องไว (Agility) ต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำที่ยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยการตัดสินใจ (decisiveness) ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตัดสินใจด้วยความมั่นใจ การพัฒนานวัตกรรม (innovation) เรียนรู้ปัญหาของลูกค้า ใส่ใจกับลูกค้า แล้วพัฒนานวัตกรรมใหม่ออกมาเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น รวมถึงการให้อำนาจ (empower) การทำงานสร้างเครือข่าย การทำงานร่วมกันและ การสนับสนุนทำให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม

หลักการ 4 ด้านในการรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนข้างต้น เป็นเพียงแนวทางบางส่วนจากหลายแนวทางในการรับมือกับ VUCA world สำหรับผู้นำองค์กร ซึ่งการใช้เครื่องมือและกระบวนการนวัตกรรม รวมทั้งการเป็นโค้ชเชิงนวัตกรรมเป็นเครื่องมือและอีกทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กรโดยรวมเพื่อให้การดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในโลก VUCA เราต้องพร้อมตั้งรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เรามักวางแผนเตรียมไว้สำหรับจัดการเรื่องที่เป็นห่วง แต่ในโลก VUCA อาจจะเกิดเหตุการณ์ที่เราไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า เราจึงต้องมีความคล่องตัวเพียงพอ มีกันชนเพียงพอที่จะรับมือกับสถานการณ์ VUCA World ได้ ดังรูป



## บทบาทหน้าที่บุคลากรสายสนับสนุน

บุคลากรสายสนับสนุน คือ บุคลากรที่สนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย คือ การเรียนการสอน การวิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย งานบริหารงานทั่วไป งานนโยบายและแผน งานคลังและพัสดุ งานทรัพยากรมนุษย์ งานพัฒนานักศึกษา งานส่งเสริมวิชาการ งานบริการวิชาการ งานวิจัยและพัฒนา งานทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

## การปรับตัวของบุคลากรสายสนับสนุน

ในโลกที่ผันผวนสูงแบบโลก VUCA การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นเรื่องท้าทายขององค์กรและพนักงานมาก เพราะอาจเกิดสถานการณ์ไม่คาดฝันได้ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่หมดยุคสมัยอย่างรวดเร็ว ความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงตามกระแส หรือหุ่นยนต์ที่อาจมาแทนที่คนทำงาน สิ่งสำคัญคือการเข้าใจโลก VUCA อย่างถ่องแท้และเตรียมพร้อมรับมือ ปรับตัวและพัฒนาตัวเองเพื่อรับมือกับยุค Digital transformation และ VUCA World ซึ่งแนวทางการบริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถอยู่รอดได้ใน VUCA ดังนี้

### เรื่องที่ 1 Reskill และ Up skill ความรู้ ทักษะ ความสามารถเพิ่มเติม

Upskill คือ การพัฒนาทักษะเดิมเพิ่มเติม หรือ Top up ทักษะให้คนทำงานนั่นก็คือ เพิ่มเติมทักษะเดิม ให้มากขึ้น ทันสมัยขึ้น เพิ่มความลึกของทักษะเดิมๆ ให้มากขึ้น หรือทันสมัยขึ้น หรือนำเทคโนโลยีมาช่วยเหลือเพิ่มเติมในทักษะเดิมมากขึ้น

Reskill จะเป็นการสร้างทักษะใหม่ที่เป็นประโยชน์กับการทำงาน เช่น ทักษะในการควบคุมหุ่นยนต์ การเพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็น (reskill) คือ การพัฒนาทักษะทั้งหมดของพนักงานสำหรับเนื้องานอื่นๆ การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการฝึกทักษะที่จำเป็นและสามารถนำทักษะเหล่านี้ไปใช้ในหน้าที่ใหม่ภายในบริษัท ทั้งสองสิ่งนี้กลายเป็นสิ่งสำคัญที่สุดใน และการที่จะ Reskill Up skill นั้นต้องรู้ด้วยว่าอะไรที่ต้อง Reskill (What) จากนั้นหาเป้าหมายให้เจอว่า ทำไปทำไม (What) แล้วค่อยมาดูว่า ต้องทำอย่างไร (How) สรุปคือ ต้องรู้ว่า What Why How

### เรื่องที่ 2 ความคิดสร้างสรรค์ Creativity และ Creative Problem solving

เรื่องของความคิดสร้างสรรค์ Creativity และ Creative Problem solving เป็นเรื่องที่หุ่นยนต์หรือ AI ไม่สามารถทดแทนมนุษย์ได้อย่างแน่นอน แต่เราต้องฝึก จะฝึกได้อย่างไร ยกตัวอย่าง เช่น เริ่มจากเวลาที่มีปัญหาหรือความท้าทายอะไรใหม่ แทนที่เราจะคิดโอเคแค่ 3-4 โอเคเดียวในการแก้ปัญหา เราก็ลอง Challenge ตัวเองว่า ต้องคิดทางแก้ไขปัญหาให้ได้มากกว่า 20 โอเคเดียวก่อน โดยโอเคเดียวนั้น อาจจะเริ่มการแก้ปัญหาง่ายๆ แล้วค่อยๆ ไปใช้เทคโนโลยียาก ๆ ได้ โดยไม่ต้องสนใจว่า จะทำได้หรือไม่ในตอนนั้น แต่ให้คิดให้ได้ออกมาให้มากที่สุดก่อน วิธีที่จะได้โอเคเดียว ๆ คือ ต้องมีโอเคเดียวให้มากที่สุดก่อน แล้วค่อยมาจัดความสำคัญหรือลำดับของโอเคเดียว

### เรื่องที่ 3 การปรับตัวยืดหยุ่น Adaptability หรือ flexibility

เป็นอีก Skill หนึ่งที่จำเป็นในยุคนี้ เวลาที่ทำงาน ต้องสามารถยืดหยุ่น หรือปรับตัว เตรียมตัวไปทำงานใหม่ ๆ ได้ Growth Mindset หรือกรอบแนวคิดเชิงเติบโต และคิดบวก เชื่อว่า ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงยืดหยุ่นได้ พัฒนาให้ดีขึ้นได้เสมอ ไม่ยึดติดกับภาพความสำเร็จ และรูปแบบการคิดแบบเดิม ๆ

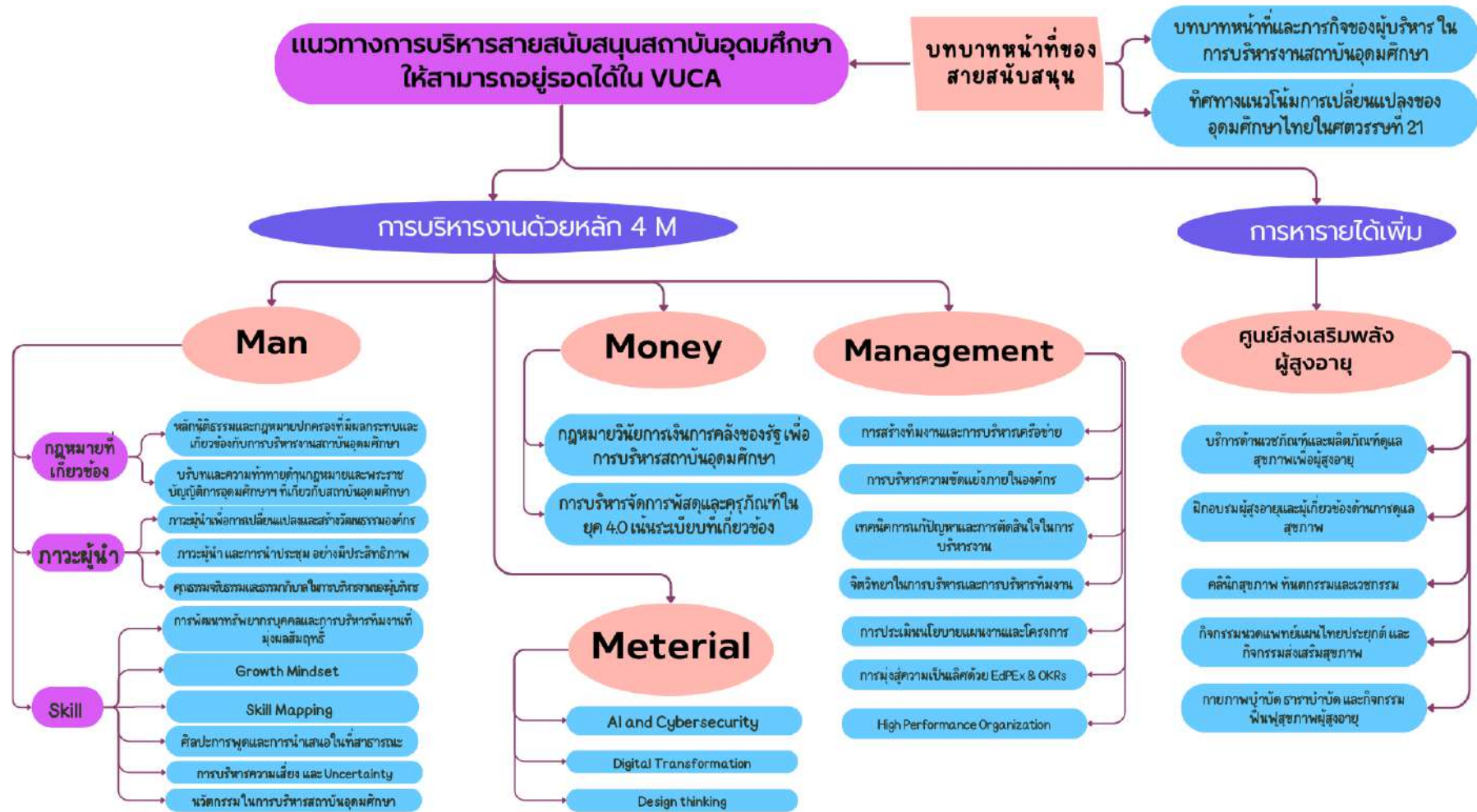
### เรื่องที่ 4 Empathy & Relationship ความสัมพันธ์

Empathy & Relationship การเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และความสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน เป็นอีกทักษะที่ไม่มีหุ่นยนต์หรือ AI มาแทนได้ โดยเฉพาะในธุรกิจบริการใหม่ๆ คนอาจจะรู้สึกตื่นเต้น กับหุ่นยนต์หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่คนเรายังคุย สนุก หัวเราะ ได้ความรู้สึก ได้ยินดี กับความสัมพันธ์ ไม่ว่าจะระหว่างคนทำงานเอง หรือแม้แต่กับลูกค้า ที่ยังอยากจะได้ความสำคัญอยู่ ซึ่งในการคิดเชิงออกแบบ หรือ design thinking ที่มีหลักสำคัญว่าบอกว่า customer centric หรือ Human centered จะพัฒนาหรือออกแบบอะไรก็ตาม ต้องเข้าใจเชิงลึก และคำนึงถึงความคิด อารมณ์ ความรู้สึกของคนด้วย ไม่ใช่แค่พัฒนาออกมาแล้ว มี function ใช้งานได้เท่านั้น

### แนวทางการบริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา ให้สามารถอยู่รอดได้ใน VUCA

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น มหาวิทยาลัยจะอยู่รอดภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงและรวดเร็วเช่นนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค VUCA ดังนี้

1. การบริหารงานตามหลักบริหารของ 4M
2. การหารายได้เพิ่ม ดังแผนภาพ



Mapping แนวทางการบริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถอยู่รอดได้ใน VUCA



โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1. การบริหารงานตามหลักบริหารของ 4M

1.1 Man จัดสรรให้บุคลากรสามารถใช้ทักษะการทำงานได้มากที่สุด โดยมีการจัดสรรรายได้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับต้นทุน รวมถึงการรักษาบุคลากรคุณภาพให้เป็นทรัพยากรองค์กรให้นานที่สุด ได้แก่

- 1) การสรรหาบุคลากรที่มีทักษะ ความเชี่ยวชาญให้ตรงกับงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ
- 2) บุคลากรสร้างนวัตกรรมในการทำงานร่วมกัน
- 3) พัฒนาทักษะให้บุคลากรมีความสามารถให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ VUCA

จากองค์ความรู้ที่ได้จากการอบรมสามารถไปประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้

รายวิชาที่นำมาประยุกต์ใช้	องค์ความรู้ที่นำมาใช้บริหารในยุค VUCA
<b>กฎหมายที่เกี่ยวข้อง</b>	
หลักนิติธรรมและกฎหมายปกครองที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา	การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการที่ถูกต้องตามอำนาจหน้าที่และชอบด้วยกฎหมาย “ไม่มีกฎหมาย ไม่มีอำนาจ”
บริบทและความท้าทายด้านกฎหมายและพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา ที่เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษา	ผู้บริหารสายสนับสนุนต้องเรียนรู้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ไม่นั่นอน
<b>ภาวะผู้นำ</b>	
ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมองค์กร	การใช้ปัญญาอารมณ์ บริหารจัดการตนเองได้ จัดการความเครียด ความโกรธ ความตื่นเต้น และมีพลังบวกแม้ในสถานการณ์ที่เลวร้าย ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จคือความสำคัญและความเร่งด่วน
ภาวะผู้นำ และการนำประชุม อย่างมีประสิทธิภาพ	การสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางของการประชุมได้อย่างชัดเจน สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โน้มน้าวใจผู้เข้าร่วมประชุมให้คล้อยตามความคิดของตน
คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ในการบริหารงานของผู้บริหาร	นักบริหาร เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง นักบริหารมีหลักคิดที่ดี คือ “ลืมนความดีที่เราทำให้คนอื่น จำแต่ความดีที่คนอื่นทำให้เรา”

รายวิชาที่นำมาประยุกต์ใช้	องค์ความรู้ที่นำมาใช้บริหารในยุค VUCA
<b>Skill</b>	
การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการบริหารทีมงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์	การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1) Merit System 2) Competency 3) Political Neutrality 4) Equality Opportunity)
Skill Mapping/Growth Mindset	การทำแผนที่เป็นกระบวนการในการระบุและบันทึกทักษะความรู้ และความสามารถของพนักงานภายในองค์กร / มีภาวะผู้นำและพัฒนาการแก้ปัญหาในหน่วยงานได้ทันที่ซึ่งที่สร้างความโปร่งใสในหน่วยงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับบุคลากรในหน่วยงาน
นวัตกรรมในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา	นำหลักนวัตกรรมหรือ Innovation มาปรับใช้ในองค์กร เช่น ความคิดใหม่ในการปรับปรุงการทำงาน เทคนิควิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์ idea และ creativity ในการทำงาน และผู้บริหารต้องเรียนรู้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
ศิลปะการพูดและการนำเสนอในที่สาธารณะ	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เกิดจากความร่วมมือกันระหว่างผู้สื่อสารและผู้รับสาร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์จากการสื่อสาร ในสถานที่และเวลาที่มีความเหมาะสม

## 1.2 Money

การบริหารเงิน จะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุดและให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ได้แก่

1) จัดทำหลักสูตรระยะสั้น Up-Skill Re-Skills การเรียนรู้ตลอดชีวิต Lifelong Learning ตามแนวโน้มโลก

2) จัดทำหลักสูตรอบรมสำหรับทุกช่วงวัย ทุกอาชีพ เช่น หลักสูตรการขายของออนไลน์ TikTok

3) การนำนวัตกรรมจากงานวิจัย บริการวิชาการ ไปสู่เชิงพาณิชย์

จากองค์ความรู้ที่ได้จากการอบรมสามารถไปประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้

รายวิชาที่นำมาประยุกต์ใช้	สรุปองค์ความรู้ที่นำมาใช้บริหารในยุค VUCA
กฎหมายวินัยการเงินการคลังของรัฐ เพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา	ช่วยให้ผู้บริหารและปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ว่าด้วยวินัยการเงินการคลังภาครัฐ หลีกเลี่ยงความผิดพลาด และเพื่อให้การดำเนินงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
การบริหารจัดการพัสดุและครุภัณฑ์ในยุค 4.0 เน้นระเบียบที่เกี่ยวข้อง	การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

### 1.3 Materials

การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรให้สูญเสียน้อยที่สุด มีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้คุ้มค่า ได้แก่

1) ลดการใช้กระดาษ จัดการเอกสารให้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่นระบบการรับ-ส่งเอกสาร การจัดเก็บเอกสาร

2) ใช้เครื่องมือกลางร่วมกันในองค์กร

3) ลดการใช้พลังงานไฟฟ้าโดยใช้เปิด-ปิดไฟอัตโนมัติ

4) ลดขั้นตอน และลดระยะเวลาในการจัดซื้อจัดจ้าง

5) การจัดซื้อวัสดุแบบรวมศูนย์ เพื่อลดต้นทุนในการเบิกจ่าย

6) มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

7) ติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์

จากองค์ความรู้ที่ได้จากการอบรมสามารถไปประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้

รายวิชาที่นำมาประยุกต์ใช้	สรุปองค์ความรู้ที่นำมาใช้บริหารในยุค VUCA
AI and Cybersecurity	นำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการด้านการศึกษาและการรักษาความปลอดภัยข้อมูลของมหาวิทยาลัย
Digital Transformation	การนำ Vision Builder ไปใช้ในการควบคุมติดตามโครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การบริหารโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์กรระดับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย นำไปพัฒนากระบวนการการทำงาน ลดความซ้ำซ้อน เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
Design thinking	กระบวนการคิดเชิงออกแบบ 1. Empathize 2. Define 3. Ideate 4. Prototype 5. Test “อย่ามองปัญหาให้เป็นปัญหา มองปัญหาให้เป็นความท้าทาย”

### 1.4 Management

กระบวนการจัดการบริหารควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ ได้แก่

1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน

2) การบริหารจัดการองค์กรให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล

3) มีการนำ KM มาใช้ในการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย

4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก

5) มีการบูรณาการข้ามศาสตร์ เช่น หลักสูตรคอมพิวเตอร์+แพทยศาสตร์ หรือ บริหารธุรกิจ+

วิศวกรรมคอมพิวเตอร์

จากองค์ความรู้ที่ได้จากการอบรมสามารถไปประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้

รายวิชาที่นำมาประยุกต์ใช้	สรุปองค์ความรู้ที่นำมาใช้บริหารในยุค VUCA
การสร้างทีมงานและการบริหารเครือข่าย	ภาวะผู้นำและการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เสริมความแข็งแกร่งให้กับทีม
การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร	การบริหารงานระหว่างบุคคล หรือองค์กร ควรมีการปรับเปลี่ยนให้เท่าทันกันกับการผันผวนหรือการเปลี่ยนแปลงของ vuca เพื่อขจัดปัญหาหรือข้อขัดแย้งอย่างต่อเนื่อง
เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการบริหารงาน	ผู้นำองค์กรจะต้องบริหารทีมงานในโลกยุค VUCA สร้างความเข้าใจซึ่งกันละกัน แก้ไขปัญหา ให้ความรู้ ร่วมพลัง เพื่อตอบสนองโลกของการเปลี่ยนแปลง ทันท่วงที ความเปลี่ยนแปลง ทบทวนตัวเอง และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง
จิตวิทยาในการบริหารและการบริหารทีมงาน	รู้จักการวางตัวไม่ว่าจะอยู่ในสถานะผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเสนอแนวคิดอย่างสร้างสรรค์ มีมุมมองคติวิเคราะห์รอบด้านแยกแยะเรื่องต่างๆ จากข้อเท็จจริง และสถานการณ์ปัจจุบัน
การประเมินนโยบายแผนงานและโครงการ	ช่วยให้นักบริหารและนักปฏิบัติหลีกเลี่ยงความผิดพลาดในการเขียนโครงการ เพื่อไม่ให้เกิดความซับซ้อนในการเขียนโครงการ และเพื่อให้การทำงานสามารถรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
การมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วย EdPEX & OKRs	เกณฑ์คุณภาพการจัดการเรื่องความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย EdPEX ด้วยข้อจำกัดอย่างหลากหลายในยุคเศรษฐกิจปัจจุบันที่ 'วิกฤต' จำเป็นต้องนำ Data เข้ามาช่วยให้มหาวิทยาลัยในยุคดิจิทัลสามารถใช้ข้อมูลร่วมกัน
High Performance Organization	เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการบริหารงาน
การบริหารความเสี่ยง และ Uncertainty	การบริหารความเสี่ยง ในยุค VUCA ผู้บริหารองค์กร ต้องเข้าใจ ที่จะเรียนรู้และมีการวางแผน มีกลยุทธ์ การดำเนินงานให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

## 2. การจัดการรายได้เพิ่ม

แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย โดยส่วนใหญ่มีดังนี้

1. เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี
2. รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุที่

มหาวิทยาลัยปกครอง ดูแล ใช้ หรือจัดหาประโยชน์ รวมถึงที่ดินที่เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย

3. ค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
4. รายได้อื่น ๆ เช่น

4.1 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการลงทุนหรือการร่วมลงทุน

4.2 รายได้จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

4.3 เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น และรายได้หรือผลประโยชน์จากกองทุน

4.4 เงินและทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้แก่มหาวิทยาลัย

4.5 รายได้จากการให้บริการวิชาการ วิจัย ทรัพย์สินทางปัญญา

ทั้งนี้ การหารายได้เพิ่ม สามารถดำเนินการได้ในรายได้จากการให้บริการวิชาการ วิจัย ทรัพย์สินทางปัญญา จากกลุ่มผู้สูงอายุในประเทศไทย

จากสภาพปัจจุบันทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเพิ่มขึ้นของสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุ จากข้อมูลขององค์การอนามัยโลก (WHO) มีการคาดการณ์ว่าจำนวนประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี โดยในปี พ.ศ. 2573 คาดว่าจะมีจำนวนประชากรสูงอายุมากถึงประมาณ 1.4 พันล้านคน และจะเพิ่มขึ้นถึง 2 พันล้านคนในปี พ.ศ. 2593 โดยคาดว่าสัดส่วนผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปในทวีปเอเชียจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

จากข้อมูลของกระทรวงสาธารณสุข พบว่าประเทศไทยได้ก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 ในปี 2564 ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) และคาดการณ์ต่อไปว่าในปี พ.ศ. 2574 ประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุระดับสุดยอด (super aged society) คือ มีผู้สูงอายุมากกว่าร้อยละ 28 ของประชากรทั้งหมด เนื่องด้วยสัดส่วนผู้สูงอายุมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้เกิดแนวโน้มของค่าใช้จ่ายในการดูแลผู้สูงอายุที่มากขึ้นไปด้วย โดยค่าใช้จ่ายในการดูแลด้านสุขภาพจะเป็นค่าใช้จ่ายส่วนหลักที่หากประเทศไทยกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุต้องคำนึงถึง จากการเพิ่มขึ้นของสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุจนเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุดังกล่าวที่เกิดขึ้น ประเทศไทยได้เตรียมรับมือดำเนินงานผ่านนโยบายของรัฐ โดยได้ออกพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งมีแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ซึ่งให้ความสำคัญ และมีวิสัยทัศน์ว่าผู้สูงอายุเป็นบุคคลที่มีประโยชน์ต่อสังคม และส่งเสริมให้คงคุณค่าไว้นานที่สุดโดยครอบครัวและชุมชนเกื้อกูล เน้นให้ผู้สูงอายุมีชีวิตอย่างมีคุณค่า มีศักดิ์ศรี มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถพึ่งตนเองได้นานที่สุด และสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม แผนผู้สูงอายุแห่งชาติจะให้ความสำคัญกับผู้สูงอายุ และการเตรียมตัวของผู้ที่จะเป็นผู้สูงอายุ มหาวิทยาลัยจึงได้การจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมพลังผู้สูงอายุ มหาวิทยาลัยไทย เพื่อเป็นแหล่งรายได้ เพิ่มขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อเป็นศูนย์กลางบูรณาการศาสตร์ด้านสุขภาพผู้สูงอายุ เป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้และเผยแพร่ความรู้ด้านการส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ โดยมีการบูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ให้เกิดความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในด้านการพัฒนาสังคมของผู้สูงวัยที่เปี่ยมไปด้วยพลัง และสามารถเป็นศูนย์กลางต้นแบบสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุได้

2. เพื่อเป็นศูนย์กลางในการให้บริการส่งเสริมสุขภาพ และให้บริการรักษาพยาบาลผู้สูงอายุแบบพหุศาสตร์ในลักษณะสหคลินิกที่มีมาตรฐานระดับสากล

### กิจกรรมที่สร้างรายได้

- 1) บริการด้านเวชภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ดูแลสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ  
เน้นเวชภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ สินค้าสะอาดปลอดภัย ส่งเสริมสุขภาพ ศูนย์ให้คำปรึกษาปรับปรุงบ้านผู้สูงอายุ
- 2) ฝึกอบรมผู้สูงอายุและผู้เกี่ยวข้องด้านการดูแลสุขภาพ  
การใช้งานเน้นรองรับการประชุมสัมมนา อบรมระยะสั้น พื้นที่ workshop งานประดิษฐ์ ต่าง ๆ ผู้ใช้มี 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้สูงอายุสุขภาพดี และผู้ดูแลผู้สูงอายุ บุคลากรและเจ้าหน้าที่งานด้านผู้สูงอายุ ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องด้านสุขภาพ
- 3) คลินิกสุขภาพ ทันตกรรมและเวชกรรม  
สหคลินิกวางแผนสุขภาพ ห้องพยาบาล ห้องให้คำปรึกษา เป็นหน่วยคัดกรองเพื่อแนะนำโปรแกรมสุขภาพที่ผู้สูงอายุควรได้รับการอบรม หรือรับบริการ ห้องทันตกรรมผู้สูงอายุ
- 4) กิจกรรมนวดแพทย์แผนไทยประยุกต์ และกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ
- 5) กายภาพบำบัด ธาราบำบัด และกิจกรรมฟื้นฟูสุขภาพผู้สูงอายุ  
เน้นความเป็นเลิศด้านการฟื้นฟู ในคอร์สระยะสั้น (ไม่พักค้าง) ได้แก่ กายภาพบำบัด ธาราบำบัด ระบบน้ำแร่ ฟิตเนส โยคะ และฝึกสมอง

### บทสรุป

ท่ามกลางโลกแห่งความผันผวน ไม่นั่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือในโลกแห่งความเปราะบาง ยากที่จะคาดเดาได้ยาก และเต็มไปด้วยความวิตกกังวล ทำให้หลายองค์กร รู้สึกเคืองกว้าง หรืออาจทำให้บางองค์กรไม่มั่นใจ ในความมั่นคง ยั่งยืน อย่างไรก็ตามสิ่งหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้เราได้เรียนรู้จาก VUCA World, และ BANI ก็คือโลกสมัยใหม่ที่เรากำลังเป็นอยู่ และกำลังดำเนินอยู่บนความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บุคลากรในองค์กร (ผู้บริหารสายสนับสนุน) ต้องศึกษา เรียนรู้ และค้นคว้า ให้เกิดองค์ความรู้ ความเข้าใจ ในบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

การพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนางานให้สอดคล้อง กับแนวทางด้านการให้ความสนับสนุน การพัฒนา ด้านการศึกษา-ผสมผสานกับ การขับเคลื่อน “สร้างคน สร้างอาชีพ” ในทุกชนชั้น ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญ มากกว่าสิ่งอื่นใดทั้งสิ้น ให้สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง เพิ่มสมรรถภาพในการแข่งขัน ต้องมีทุนมนุษย์ และมีศักยภาพการศึกษาที่แข็งแกร่ง เพื่อตอบโจทย์ความเปลี่ยนแปลง มีความเจริญก้าวหน้าให้เกิดขึ้นในโลกของความเป็นจริงได้ อย่างยั่งยืน

### บทที่ 3 วิธีการ Digital Transformation สถาบันอุดมศึกษาในงานสายสนับสนุน

#### “มหาวิทยาลัยแห่งจินตนาการที่แท้จริง” ( Real Imagineering University )

โลกกำลังเปลี่ยนแปลง ระบบการศึกษาในปัจจุบันต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมโลก สถานศึกษาต้องเตรียมพร้อมผู้เรียนสำหรับโลกในศตวรรษที่ 21 โดยสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอน ที่จะให้ความรู้แก่ผู้เรียนด้วยการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนในภาพรวมมากกว่าความสำเร็จทางวิชาการหรือเพียงแค่แข่งขันทางการศึกษาแต่เพียงอย่างเดียว ทำให้หลายองค์กรเริ่มหันมาสนใจศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ส่งผลให้คำว่าดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตมนุษย์ทุกคน

สถาบันอุดมศึกษา เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าว เนื่องจากยุคสมัยและสถานการณ์แวดล้อมของสังคมที่เปลี่ยนไป รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ยังคงยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ อาจไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่อยู่ในสังคมยุคดิจิทัล และตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาไทยในปัจจุบันอีกปัจจัยหนึ่ง คือ ปัจจัยการเกิดที่ลดน้อยลงของคนในปัจจุบัน ซึ่งอาจส่งผลให้สถาบันการศึกษาถูกยุบ ควบ รวม ในกรณีไม่มีผู้เรียน อีกทั้ง มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงหลายแห่งปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนเป็นแบบออนไลน์ และมีการบูรณาการข้ามศาสตร์ในการจัดการเรียนการสอน ทำให้ผู้เรียนมีทางเลือกและโอกาสที่มากขึ้น ยิ่งส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยต่างๆ มากมาย สถาบันการศึกษาจึงต้องมีการปรับรูปแบบการดำเนินงาน หลายธุรกิจจึงพากันเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้กับองค์กรอย่างจริงจัง ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เรียกกันว่า Digital Transformation หรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นคำที่หลายคนอาจจะเคยได้ยินทั้งจากทางโซเชียลมีเดีย หรือจากข่าวแต่อาจจะยังไม่ได้อรรถาธิบายในส่วนรายละเอียด

Digital Transformation คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่าให้เกิดสิ่งใหม่ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มักจะเกิดขึ้นตั้งแต่กระบวนการผลิตไปจนถึงการบริการลูกค้าขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยของโลก

#### สภาพปัญหาและความท้าทาย

จากการอบรมในหัวข้อเรื่อง ทิศทางแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 โดย ศาสตราจารย์ ดร.สัมพันธ์ ฤทธิเดช ได้ให้ความคิดเห็นในเรื่อง ดังกล่าวสรุปได้ว่า

หลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันมีมากถึง 12,998 หลักสูตร ได้รับการพิจารณาความสอดคล้องในระบบ CHECO เพียง 10,497 หลักสูตร ซึ่งในหลักสูตรทั้งหมดนั้นเป็นหลักสูตรของสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เป็นส่วนใหญ่ (52.79%) และอาจจะยังไม่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานเท่าที่ควร เพราะแทบไม่ตรงตามความต้องการของกลุ่มแรงงานในอุตสาหกรรมทั้ง 10 แห่ง รวมถึงฐานสมรรถนะของบัณฑิตมีช่องว่างทางความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับ

รูปแบบเนื้อหาการจัดการเรียนการสอน รวมถึง การร่วมมือกันระหว่างสถาบัน ลดการแข่งขัน และจัดทำ  
หลักสูตรแบบบูรณาการร่วมกับที่มีความทันสมัย

อีกทั้ง ยังให้ความสำคัญเห็นเกี่ยวกับเรื่องสภาพปัญหาและความท้าทายของอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่  
21 โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

### ปัญหา

- ขาดการพัฒนากำลังคนที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- หลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย การบริการ
- ความก้าวหน้าของนวัตกรรมและเทคโนโลยี
- แนวโน้มเศรษฐกิจ/งบประมาณด้านการวิจัยลดลง
- ขาดระบบบริหารจัดการที่ดี

### ความท้าทายในอนาคต

- การศึกษาขาดการส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
- การแข่งขันและมาตรการกีดกันทางการค้าโลก
- แนวโน้มเศรษฐกิจและการขับเคลื่อนในอนาคต
- แนวโน้มแรงงานในภาคเกษตร อุตสาหกรรม และบริการท่องเที่ยว
- การวิจัย ความก้าวหน้าของ นวัตกรรม เทคโนโลยีและยุคดิจิทัล
- การปรับตัวเข้ากับระบบปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาคควรเป็นแบบหลายทาง ออนไลน์ ไฮบริด  
แบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ควรมีความคิดสร้างในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงระยะเวลาใน  
การจัดการเรียนการสอนควรมีการปรับให้เหมาะสม สามารถเปิดโอกาสให้ผู้เรียนปฏิบัติงานได้ขณะเรียน  
เลือกช่วงเวลาในการเรียนได้ตามความสะดวก มีความยืดหยุ่นรองรับการสถานการณ์ในปัจจุบัน

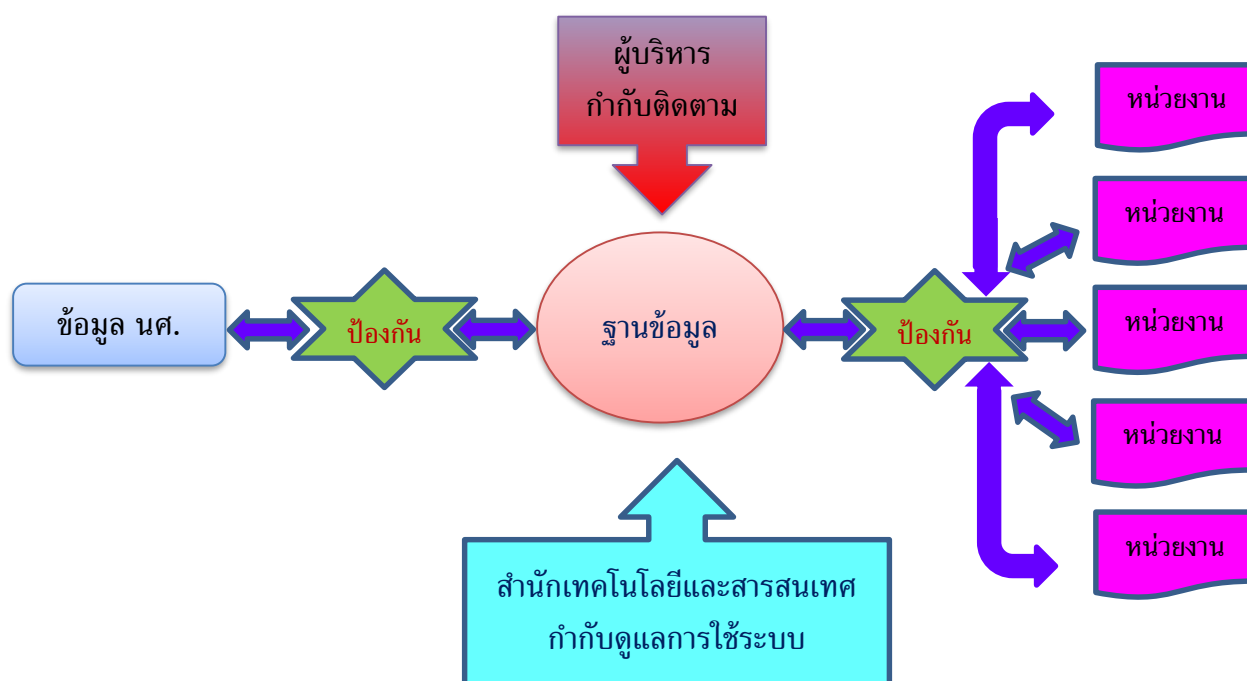
ทั้งนี้ จากการสรุปเนื้อหาและวิเคราะห์บทเรียนในการเข้าร่วมอบรมตามหลักสูตรการบริหารงาน  
อุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง รุ่นที่ 23 จำนวน 27 รายวิชา ของผู้เข้าร่วมอบรม กลุ่มดาวกระจาย จึง  
ขอเสนอแนวความคิดในหัวข้อเรื่อง วิธีการ Digital Transformation สถาบันอุดมศึกษาในงานสาย  
สนับสนุน “มหาวิทยาลัยแห่งจินตนาการที่แท้จริง” ( Real Imagineering University ) ดังนี้

การจัดทำระบบบริหารจัดการภาพรวมของมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับการทำงานในภาพรวมของ  
มหาวิทยาลัย ทั้งในส่วนของระบบบริหารจัดการสถานศึกษา การรับสมัครนักศึกษา การลงทะเบียนเรียน การ  
จัดการเรียนการสอน การจัดการกิจกรรมเสริมหลักสูตร ระบบการดูแลนักศึกษา การบริการด้านวิชาการ ระบบ  
ดำเนินการสำเร็จการศึกษา ระบบการเพิ่มศักยภาพบัณฑิต โดยระบบดังกล่าวจะทำหน้าที่เชื่อมโยงข้อมูล  
ทั้งหมดของมหาวิทยาลัย และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูล ประมวลผลข้อมูล เพื่อการ  
บริหารจัดการองค์กรในทุกมิติ ซึ่งมีรูปแบบการและขั้นตอนการปฏิบัติงานในเบื้องต้นจะมีขั้นตอนและรูปแบบ  
การดำเนินการของระบบ ดังนี้



1. ขั้นตอนนำเข้าข้อมูล ดำเนินการให้นักศึกษารอกข้อมูลในระบบเมื่อรายงานตัวเข้าเป็นนักศึกษาใหม่ รวมถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เช่น พัสด/ครุภัณฑ์ แผนปฏิบัติการราชการ/ตัวชี้วัด ข้อมูลของงานวิจัย ข้อมูลของบุคลากรและผลการประเมินบุคลากร ข้อมูลหลักสูตรและรายวิชาที่จัดการเรียนการสอนในภาคเรียนปัจจุบันทั้งหมด งบประมาณในการได้รับสนับสนุนและงบประมาณที่มหาวิทยาลัยจัดสรรตามแผนรับนักศึกษา ข้อมูลของเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับรายวิชาที่เปิดทำการเรียนการสอน
2. ผ่านโปรแกรมคัดกรองและป้องกัน เป็นการดำเนินการคัดกรองเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายจากภาวะเสี่ยงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความเสียหายจากระบบ หรือความเสียหายจากการกระทำของบุคคล
3. นำข้อมูลเข้าฐานข้อมูลกลางของมหาวิทยาลัย โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ไอที) จะทำหน้าที่คอยกำกับควบคุมดูแลการบริหารจัดการข้อมูลภายในระบบ เพื่อให้ข้อมูลถูกคัดกรองจัดสรรให้อยู่ในความเรียบร้อยเพื่อจัดส่งต่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ
4. จัดสรรข้อมูลเพื่อจัดสรรข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ระบบจะทำการจัดส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับหน่วยงานตามบริบทที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยโดยอัตโนมัติ เช่น ข้อมูลการลงทะเบียนของนักศึกษาระบบจะจัดส่งให้กองบริการการศึกษาเพื่อคอยใช้ประมวลผลการเรียน กองนโยบายและแผนเพื่อใช้ตรวจสอบแผนงานประมาณที่ได้รับจากการลงทะเบียนของนักศึกษา กองคลังเพื่อรับข้อมูลจำนวนนักศึกษาและรับงบประมาณตามจำนวนนักศึกษาที่ชำระค่าลงทะเบียน รวมถึงงบประมาณที่ได้รับจกสรรจากแหล่งอื่น ข้อมูลจำนวนและทะเบียนประวัตินักศึกษาจัดส่งให้กองพัฒนานักศึกษาและหน่วยงานจัดการเรียนการสอน เพื่อให้บริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายตามบริบทของหน่วยงาน รวมถึงการจัดสรรข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยที่ได้รับจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เช่น ข้อมูลบุคลากรสายวิชาการจัดส่งไปให้ยังหน่วยงานจัดการศึกษา ข้อมูลผลงานวิจัยจัดส่งให้กองบริหารงานบุคคลเพื่อให้ในการประเมินผลงานของบุคลากร เป็นต้น
5. หน่วยงานดำเนินการบริหารจัดการข้อมูลตามบริบทที่ได้รับมอบหมายจากทางมหาวิทยาลัย โดยทำการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องลงในระบบและจัดส่งข้อมูลเข้าระบบของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยทำการประมวลผลในการกำกับติดตามมหาวิทยาลัย โดยในการนำเข้าข้อมูลต้องมีการผ่านโปรแกรมคัดกรองและป้องกันเพื่อป้องกันเช่นเดียวกันกับการบันทึกข้อมูลของนักศึกษา

แผนภาพรูปแบบการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน  
Management system of Real Imagineering University



### ระบบบริหารจัดการสถานศึกษา

#### รูปแบบเดิม

การใช้ระบบสารสนเทศแบบปิด คือ รูปแบบการจัดเก็บข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์แบบแยกหน่วยงาน ไม่สามารถเชื่อมต่อตรวจสอบข้อมูลที่จำเป็นได้ ส่งผลให้การประมวลผลตรวจสอบในหลาย ๆ กรณีเกิดความล่าช้า ไม่ทันต่อการดำเนินการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยในหลายด้าน เช่น ระบบการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงาน การตรวจสอบการใช้งบประมาณของหน่วยงาน การตรวจสอบสถานสภาพของนักศึกษาในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน การติดตามผลการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลมีความล่าช้าและคลาดเคลื่อน เป็นต้น

#### รูปแบบใหม่

การใช้ระบบฐานข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลของมหาวิทยาลัยทั้งหมด คือ การจัดทำระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เชื่อมต่อระบบบริหารจัดการทั้งหมดของมหาวิทยาลัย

ทั้งในส่วนของนักศึกษาไม่ว่าจะเป็นข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ของนักศึกษา การชำระค่าธรรมเนียม การยื่นแสดงความจำนงค์ขอกู้เงินกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา การได้รับทุนในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงการแสดงผลการเรียนของนักศึกษาทั้งหมด และระบบบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การใช้งบประมาณของหน่วยงานแบบเป็นปัจจุบัน การติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้แบบปัจจุบัน การตรวจนับครุภัณฑ์ภายในอาคาร ด้วยการใช้ RFID Tag ที่ครุภัณฑ์ทุกชิ้น ใช้เครื่องอ่าน RFID

เพื่อตรวจนับ และออกรายงานแสดงผลผ่านระบบได้ด้วยความรวดเร็ว งานสารบรรณภายในหน่วยงาน ด้วยการใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ รับส่งงานผ่านระบบ Web App. และ Mobile App. มีระบบเตือนอนุมัติ และลงนามแบบ Digital งานบันทึกและจัดทำรายงานการประชุม ระบบการประชุม มีวาระและเอกสารประกอบการประชุมในแบบ Digital และ PDF, ระหว่างการประชุม ใช้ Software ถอดเสียงเป็นตัวอักษรแบบอัตโนมัติ โดยผู้จัดบันทึกการประชุม คอยตรวจสอบและจดเพิ่มบางจุดที่เสียงไม่ชัด ถอดความไม่ได้ หรือคอยยุติในเรื่องที่ไม่ต้องให้บันทึกในการประชุม, เจ้าหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องหลังจัดบันทึกการประชุม, ออกรายงาน ส่งเข้าระบบ, ระบบแจ้งเตือนผู้เข้าประชุมทราบ เพื่อเข้ามาอ่านตรวจสอบรายงานการประชุม สามารถรับรองรายงานการประชุม หรืออาจแจ้งข้อแก้ไข ผ่านระบบได้ ซึ่งทุกคนจะเห็นรายการที่ข้อแก้ไข สามารถมีความเห็นต่อเนื้อหรือโต้แย้งได้ด้วยเช่นกัน และงานขอตำแหน่งทางวิชาการ เปลี่ยนวิธีการเป็นการยื่นเอกสารและผลงานทางวิชาการผ่านทางระบบ Online ส่งไฟล์ผลงานเป็น PDF มีการเสนอผู้ทรงคุณวุฒิผ่านระบบ คล้ายกับ ThaiJO ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินผ่านระบบแบบ Double Blind มีกำหนดเวลาชัดเจน เป็นต้น

### ระบบการรับสมัครนักศึกษา

#### รูปแบบเดิม

รูปแบบการจำหน่ายใบสมัคร เป็นรูปแบบการจัดซื้อใบสมัครผ่านช่องทางที่กำหนดและชำระเงินผ่านช่องทางของมหาวิทยาลัย ธนาคาร หรือ เคาน์เตอร์บริการที่ร่วมรายการต่าง ๆ กับสถานศึกษา

#### รูปแบบใหม่

ระบบการรับสมัครรูปแบบออนไลน์ตามคุณลักษณะของผู้เรียน คือ การลงพื้นที่จัดเก็บข้อมูลจากโรงเรียนต่าง ๆ ในรูปแบบของแบบทดสอบเพื่อวัดความเหมาะสมของผู้เรียน และประมวลผลเพื่อหาความเหมาะสมของผู้เรียนว่าเหมาะสมกับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาในสาขาวิชาไหนเป็นพิเศษ เพื่อดำเนินการแนะนำสาขาวิชาที่ตรงตามความต้องการและยังสามารถเก็บข้อมูลมาประยุกต์เพื่อปรับปรุงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมในอนาคตได้

### การลงทะเบียนเรียน

**รูปแบบเดิม** การลงทะเบียนแบบสำเร็จรูป คือ สถานศึกษาดำเนินการจัดรายวิชาให้ผู้เรียนลงทะเบียนตามความพร้อมของมหาวิทยาลัย

**รูปแบบใหม่** การใช้ระบบลงทะเบียนออนไลน์ด้วยตนเอง (Free Enrollment) คือ รูปแบบการลงทะเบียนที่ผู้เรียนสามารถเลือกรายวิชาที่ตนสนใจเรียนเองได้ โดยสามารถเลือกรูปแบบการเรียนจะเป็นรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานตามความต้องการ (on demand)

## การจัดการเรียนการสอน

### รูปแบบเดิม

การจัดการเรียนการสอนแบบ Onsite คือ รูปแบบการเดินทางมาเรียนภายในสถานศึกษาตามที่กำหนด โดยต้องทำการเรียนภายในห้องเรียนโดยผู้สอนตามระยะเวลาที่กำหนด

### รูปแบบใหม่

รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานตามความต้องการ (on demand) หรือ การจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์รูปแบบ Hybrid learning โดยให้มีการบูรณาการการจัดการศึกษาข้ามศาสตร์โดยการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานภายใน ในการจัดทำหลักสูตรที่มีความทันสมัยตอบสนองและตรงตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต โดยเน้นการสอนให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งในการพัฒนาหลักสูตรในรูปแบบดังกล่าวควรเปิดโอกาสให้ผู้ใช้บัณฑิต และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้เรียน) เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย

## การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

### รูปแบบเดิม

การจัดกิจกรรมตามปฏิทินกิจกรรมที่กำหนด หรือวันสำคัญต่าง ๆ ตามที่มหาวิทยาลัยเห็นสมควร คือ การจัดกิจกรรมภายในสถานศึกษาโดยเน้นให้ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัดที่มหาวิทยาลัยกำหนด เน้นจำนวนผู้เข้าร่วมเป็นสำคัญ

### รูปแบบใหม่

การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพด้าน soft skill ให้กับนักศึกษารูปแบบต่าง ๆ คือ การจัดกิจกรรมโดยเน้นกระบวนการพัฒนาทักษะการคิดเชิงเหตุผล เห็นปัญหาเป็นสิ่งท้าทาย พัฒนาทักษะการสื่อสาร มุ่งเน้นเพิ่มพูนองค์ความรู้เพื่อสอนให้แก่ปัญหา ฝึกฝนทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยปราศจากข้อขัดแย้ง รู้จักกระบวนการระดมความคิด การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุมีผล และรู้จักการใช้ทรัพยากรในการแก้ไขปัญหา รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะในการสร้างนวัตกรรมโดยการจัดการเรียนรู้ข้ามศาสตร์แบบลงมือ ปฏิบัติจริง

## ระบบการดูแลนักศึกษา

### รูปแบบเดิม

การจัดทำห้องพยาบาล หรือ การเปิดศูนย์ให้คำปรึกษา คือ การจัดทำห้องสวัสดิการพยาบาลและห้องให้คำปรึกษาด้านจิตวิทยาแก่นักศึกษาที่มีปัญหาต่าง ๆ ทั้งในส่วนของเรื่องสุขภาพ ทักษะการศึกษ ปัญหาด้านสุขภาพจิต เป็นต้น

### รูปแบบใหม่

COZY ROOM คือ การจัดทำระบบการดูแลด้านสวัสดิการแก่นักศึกษาแบบครบวงจรในรูปแบบหลายมิติ โดยนำข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลนักศึกษาที่เชื่อมต่อจากระบบกลางเพื่อประมวลแยกให้กับเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายในการติดตามดูแลนักศึกษา ทั้งในส่วนของนักศึกษาที่ประสงค์จะรับทุนการศึกษา นักศึกษาที่จะดำเนินการ

กู้ยืมเงินกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา นักศึกษาที่มีความประสงค์จะทำงานพิเศษระหว่างเรียน นักศึกษาที่มีความบกพร่องทางร่างกาย หรือ สภาพจิตใจ (ในกรณีที่แจ้งในระบบ ถ้าไม่แจ้งต้องตรวจสอบในขั้นตอนการเก็บข้อมูลจากการพบที่ปรึกษาอีกครั้ง) โดยมีการประสานงานเพื่อดำเนินการในรูปแบบที่หลากหลาย เดินเข้าหา ติดต่อผ่านช่องทางออนไลน์ เมลล์ แอปพลิเคชันไลน์ รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การเข้าพบของนักศึกษา

### **การบริการด้านวิชาการ**

#### **รูปแบบเดิม**

ศูนย์หนังสือสำหรับนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัย คือ ห้องสมุดในรูปแบบการยืมคืนหนังสือที่จุดยืมคืนที่หน่วยงานกำหนด โดยมีระยะเวลาในการกำกับดูแลและจะต้องดำเนินการชำระค่าเบี้ยปรับถ้าคืนหนังสือเกินกำหนด อีกทั้งไม่สามารถสำเร็จการศึกษาได้ถ้ายังไม่คืนหนังสือหรือสื่อสิ่งพิมพ์ที่ได้ทำการยืมไป

#### **รูปแบบใหม่**

ห้องสมุดแห่งอนาคตในรูปแบบคลังความรู้ออนไลน์ คือ การดำเนินการจัดทำเอกสารองค์ความรู้ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่มีประโยชน์ต่อการศึกษาของผู้เรียน ทั้งทางด้านวิชาการ และศาสตร์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อสถานการณ์โลกในปัจจุบัน ในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ให้ผู้เรียนสามารถดาวน์โหลดไปศึกษาได้ตามขั้นตอนที่สถานศึกษากำหนด รวมถึงสื่อต่าง ๆ ที่สอดคล้องต่อการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนในทุก ๆ ด้านอย่างเหมาะสม

### **ระบบดำเนินการสำเร็จการศึกษา**

#### **รูปแบบเดิม**

การรายงานตัวผ่านช่องทางที่สถานศึกษากำหนด คือ การดำเนินการยื่นเอกสารผ่านช่องทางที่มหาวิทยาลัยกำหนดเมื่อเรียนครบตามหลักสูตรแล้ว และขอรับเอกสารสำคัญทางการศึกษาเพื่อดำเนินการไปใช้ในการยื่นสมัครงานตามขั้นตอนปกติต่อไป

#### **รูปแบบใหม่**

NEW HOME คือ การดำเนินการประมวลผลข้อมูลนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาและแจ้งให้นักศึกษาได้รับทราบเพื่อดำเนินการในส่วนที่สืบเนื่อง พร้อมประเมินผลการเรียนและความถนัดจากการร่วมกิจกรรม หรือ ดำเนินการฝึกอบรม หรือร่วมงานกับมหาวิทยาลัย หรือ ที่มีประสบการณ์จากการเรียนการสอนตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัย เพื่อจัดหางานให้นักศึกษามีหนังสือบันทึกความเข้าใจร่วมกันกับมหาวิทยาลัย (MOU) หรือ ผู้ประกอบการที่มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย

### **ระบบการเพิ่มศักยภาพบัณฑิต**

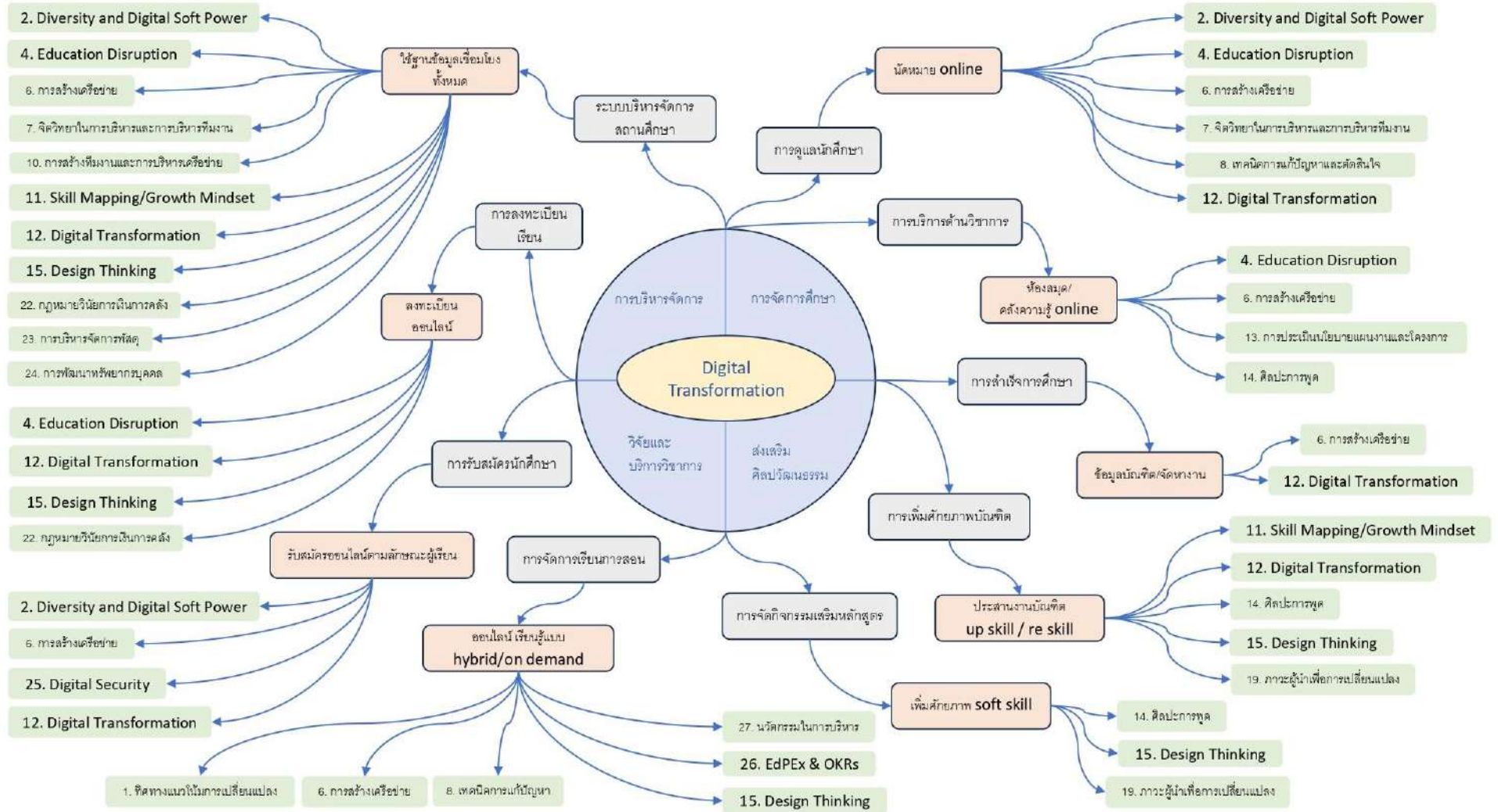
#### **รูปแบบเดิม**

การดำเนินการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย คือ การดำเนินการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย เข้าอบรมในหลักสูตรระยะสั้น

### รูปแบบใหม่

ศูนย์เพิ่มศักยภาพ (Potential Enhancement Center) คือ การจัดทำศูนย์การเรียนรู้สำหรับศิษย์เก่า โดยติดต่อผ่านช่องทางฐานข้อมูลที่บันทึกได้เคยให้กับมหาวิทยาลัยตอนเป็นนักศึกษาแรกเข้า และประชาชนทั่วไปที่สนใจ โดยการจัดการเรียนการสอนแบบเป็นกะ เรียนไปทำงานไป ผู้เรียนสามารถเลือกเวลาเรียนได้ตามความสะดวก Any Where / Any Time / Any One และการเรียนแบบสะสมหน่วยกิต Credit Bank คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและประชาชนได้เรียนและทำงานไปในเวลาเดียวกัน สามารถกลับมาเลือกเรียนเพิ่มเติมในสิ่งที่ขาดได้ โดยสามารถนำผลการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์การทำงาน อาชีพ หรือการฝึกอบรม ทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยที่สะสมไว้มากเทียบโอนกันได้

## SKILL MAPPING มหาวิทยาลัยแห่งจินตนาการที่แท้จริง” ( Real Imagineering University )



#### บทที่ 4 การสร้างมาตรฐานในงานสายสนับสนุนที่สามารถรองรับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

การประยุกต์ใช้ความรู้ เชื่อมโยงโดยใช้ Skill Mapping ในหัวข้อการสร้างมาตรฐานในงานสายสนับสนุนที่สามารถรองรับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

**มาตรฐาน** คือ หลักเกณฑ์หรือตัวอย่างที่แสดงวิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อใช้เป็นตัวกำหนด และสื่อสารวิธีการทำงานให้กับบุคลากรในทุกระดับ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ ในเวลาและงบประมาณที่จำกัดเกิดความคุ้มค่าอย่างสูงสุด

มาตรฐานจะเป็นเสมือนตัวตั้งต้น หรือบรรทัดฐานในการวัดผลผลิต นอกจากนั้น มาตรฐานจะเป็นกลไกที่สำคัญที่จะทำให้การดำรงอยู่ของวิธีการทำงานที่ก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตเป็นไปอย่างยั่งยืน บทบาทที่สำคัญของมาตรฐานที่มองข้ามไปไม่ได้เลยคือ มาตรฐานจะเป็นทั้งตัวกำหนด และตัวกระตุ้นในการตั้งเป้าหมาย และการก้าวข้ามเป้าหมายในการดำเนินงานไปพร้อมๆกัน หากองค์กรหรือหน่วยงานใดไม่ให้ความสำคัญกับคำว่า “มาตรฐาน” องค์กรนั้นก็จะไม่ทราบถึงเส้นฐาน (Base Line) ของทุก ๆ กิจกรรมในองค์กร และเมื่อเป็นเช่นนั้น องค์กรเหล่านั้นจะไม่สามารถทราบได้เลยว่า การดำเนินการเพื่อให้บรรลุ มาตรฐานนั้นจะต้องดำเนินไปอย่างไร ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถวางเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่วิธีปฏิบัติในทุกๆ กิจกรรมขององค์กร ดังนั้นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจและใส่ใจในเรื่องมาตรฐานจึงเป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วนที่ทุกภาคส่วนควรหันมาให้การสนับสนุนกันอย่างจริงจัง

ในการวิเคราะห์การสร้างมาตรฐานในงานสายสนับสนุนที่สามารถรองรับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพของกลุ่มผู้เรียน เล็งเห็นว่าในการบริหารจัดการงานสายสนับสนุนที่รองรับภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการกำหนดภารกิจหลักของการสนับสนุนงานทั้งสิ้น 5 ด้าน ประกอบไปด้วย 1.ด้านหลักสูตร 2.ด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมและงานวิจัย 3.ด้านการบริการวิชาการ 4.ด้านการบริหารจัดการ 5.ด้านสภาพแวดล้อม โดยวิเคราะห์กระบวนการขั้นตอนในการสร้างมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

##### ตัวอย่างขั้นตอนการจัดทำมาตรฐาน

การกำหนดมาตรฐานในงานสายสนับสนุน โดยอำนาจของคณะกรรมการจัดทำมาตรฐาน ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ และขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานไว้ ดังนี้

1. การพิจารณาเรื่องที่เหมาะสมกำหนดมาตรฐาน ในแต่ละด้านพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยกำหนดมาตรฐาน ตามความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ ดังนี้

(1) ด้านหลักสูตร การกำหนดมาตรฐานให้เป็นหลักสูตรที่ทันสมัย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตอบโจทย์ของประเทศ สำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)



(2) ด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมและงานวิจัย ต้องจัดทำมาตรฐานให้ทันสมัย สามารถอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้งาน มีความคล่องตัว ลดขั้นตอนการทำงาน กำหนดมาตรฐานนวัตกรรมให้สอดคล้องกับงานวิจัยเพื่อให้ความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

(3) ด้านการบริการวิชาการ การจัดทำมาตรฐานเป็นกรอบแนวทางในการส่งเสริมเครือข่ายจัดทำ MOU สร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชน และกำหนดมาตรฐานการสร้างรายได้จากองค์ความรู้วิชาการเพื่อต่อยอดเชิงพาณิชย์ ตอบโจทย์ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ของประเทศ

(4) ด้านการบริหารจัดการ จัดทำมาตรฐานโดยใช้ระบบการบริหารจัดการ 4M เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน และจัดทำระบบต่างๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาลดขั้นตอนเกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

(5) ด้านสภาพแวดล้อม กำหนดมาตรฐานโครงสร้างพื้นฐานที่ดี ให้มีระบบความปลอดภัยอำนวยความสะดวก เป็นแหล่งเอื้อต่อการเรียนรู้ภายในองค์กร

## 2. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำมาตรฐาน

คณะกรรมการจัดทำมาตรฐาน ซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของสภามหาวิทยาลัย โดยมีองค์ประกอบคณะกรรมการ จำนวนไม่เกิน 15 คน โดยต้องมีกรรมการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับมาตรฐาน 5 ด้าน จำนวน 2 คน ประกอบด้วยผู้แทนจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการจัดทำมาตรฐาน มีหน้าที่จัดทำร่างมาตรฐานในงานสายสนับสนุน หรือเสนอแนะในการแก้ไขหรือยกเลิกมาตรฐาน รวมทั้งปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวกับมาตรฐาน

## 3. การจัดทำร่างมาตรฐาน

ศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลมาตรฐานทางด้านหลักสูตร ด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมและงานวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ และด้านสภาพแวดล้อม รวมทั้งมาตรการข้อกำหนดกฎระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาจัดทำร่างมาตรฐานในงานสายสนับสนุน

## 4. การเสนอคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย

คณะกรรมการจัดทำมาตรฐานประชุมพิจารณาให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และเสนอร่างมาตรฐานต่อสภามหาวิทยาลัยในการพิจารณา และเมื่อร่างมาตรฐานผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยแล้ว ให้กำหนดร่างมาตรฐานนั้นเป็นมาตรฐานบังคับหรือมาตรฐานทั่วไป และออกเป็นประกาศเพื่อให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน พร้อมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ประกาศผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป

## 5. การทบทวนมาตรฐาน

การทบทวนมาตรฐานการดำเนินการ เมื่อประกาศใช้มาตรฐานแล้วครบ 5 ปี ขึ้นไป หรือเมื่อมีข้อเสนอให้ปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานนั้น เช่น มาตรฐานสากล สถานการณ์หรือข้อมูลอื่นๆ เปลี่ยนแปลงไปที่มีผลต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เป็นเหตุให้มาตรฐานไม่เหมาะสมในทางปฏิบัติ หรือมีความจำเป็นต้องเพิ่มเติมข้อกำหนดในมาตรฐานเพื่อความครบถ้วน เพื่อให้มาตรฐานมีความเป็นปัจจุบัน และตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ขั้นตอนการรักษามาตรฐานการทำงานของบุคลากร

การรักษามาตรฐานการทำงานเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและความมุ่งมั่น รวมไปถึงการมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานตามมาตรฐาน ดังนั้นองค์กรจึงต้องหมั่นสนับสนุนบุคลากรให้มีความเข้าใจและความตั้งใจในการปฏิบัติตามมาตรฐานนั้นๆ เพื่อสร้างและจัดการมาตรฐานการทำงานและการปฏิบัติขั้นตอนการทำงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการใช้เพื่ออบรมบุคลากรใหม่ หรือเพิ่มความรู้และทักษะของบุคลากรปัจจุบันให้สามารถทำงานได้หลากหลายโดยยังคงได้มาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด

ขั้นตอนการรักษามาตรฐานการทำงานของบุคลากร มีดังนี้

1. สร้างคู่มือการทำงานเพื่อใช้ในการฝึกอบรมบุคลากร สร้างคู่มือการทำงานที่จะระบุมาตรฐานหรือขั้นตอนการทำงานทั้งหมดขององค์กร และสามารถนำไปใช้ในการสร้างหลักสูตรการอบรมที่กระชับและชัดเจนเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างถูกต้อง

2. ทำคู่มือการทำงานให้บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย สร้างคู่มือการทำงานให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และใช้งานง่าย เช่น “วิธีปฏิบัติเมื่อเครื่องจักรเกิดความเสียหาย” “ขั้นตอนการรับมือเมื่อเกิดชิ้นงานเสียหาย” แล้วทำวิธีปฏิบัติให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายด้วยการสแกน QR Code หรือค้นหาหาได้เลยจากแอปพลิเคชันบนมือถือของตัวเอง เพื่อให้รับมือกับความเสียหายได้ทันที

3. สร้างชุดคำถามและการทดสอบสร้างชุดคำถามและการทดสอบที่ช่วยให้บุคลากรสามารถทดสอบความรู้และความเข้าใจในเนื้อหาการฝึกอบรม จะช่วยให้มั่นใจในความรู้และสามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน โดยการทดสอบด้วยการออกแบบแอฟริเคชันผ่านทางออนไลน์ ไม่ต้องเสียเวลามากของทั้งผู้สอนและผู้สอบ

4. วิเคราะห์และติดตามผลการปรับปรุงประสิทธิภาพของขั้นตอนการทำงาน เพื่อวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ของบุคลากรว่าสามารถทำความเข้าใจมาตรฐานการทำงานได้หรือไม่ เมื่อหัวหน้างานทราบผลการเรียนรู้ของบุคลากรแล้วก็จะสามารถติดตามผลเพื่อให้คำปรึกษาเพิ่มเติมต่อไปได้

การพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ จะต้องมีการดำเนินการตามมาตรฐานที่กำหนดร่วมกันภายในองค์กร นำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการให้บริการ องค์กรอาจใช้มาตรฐานที่เป็นเกณฑ์ตามนโยบายหรือเป็นที่ยอมรับในองค์กรมาปรับใช้หรืออ้างอิง อาทิ เช่น การประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector Management Quality Award : PMQA) ที่จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก 11 ประการ (ก.พ.ร., 2551:3) ซึ่งมาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการ

ดำเนินงานที่ดีหลายประการ ได้แก่ (1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (2) ความรับผิดชอบต่อสังคม (3) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ (5) การมุ่งเน้นอนาคต (6) ความคล่องตัว (7) การเรียนรู้ขององค์กรแต่ละบุคคล (8) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (9) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และ (11) มุมมองในเชิงระบบ

ดังนั้น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจึงเป็นเกณฑ์ที่องค์กรใช้ประเมินตนเอง เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ โดยให้ความสำคัญในการบริหารจัดการ 7 หมวดคือ

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 4 การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เมื่อองค์กรได้กำหนดมาตรฐาน ในงานสายสนับสนุนที่สามารถรองรับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อใช้เป็นตัวกำหนด และสื่อสารวิธีการทำงานให้กับบุคลากรในทุกระดับ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ ในเวลาและงบประมาณที่จำกัดเกิดความคุ้มค่าอย่างสูงสุด มุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ปัจจัยที่จะส่งผลให้ภารกิจทั้ง 5 ด้านของสถาบันอุดมศึกษามีประสิทธิภาพนั้น กลุ่มผู้เรียนจึงได้วิเคราะห์แนวทางในการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพตามภารกิจ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

**1. การเพิ่มประสิทธิภาพด้านหลักสูตร** ให้มีความทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลง รองรับ Demand Side เป็นที่ยอมรับของสถานประกอบการ หรือเป็นหลักสูตรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ

**2. การเพิ่มประสิทธิภาพด้าน เทคโนโลยี นวัตกรรมและงานวิจัย** ด้วยการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี สร้างความเชี่ยวชาญให้นักวิจัย จัดการองค์ความรู้ (KM) สนับสนุนระบบนิเวศในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

**3. การเพิ่มประสิทธิภาพในงานบริการวิชาการ** จากการสร้างเครือข่าย การมีข้อตกลงความร่วมมือกับชุมชนหรือสถานประกอบการ เพื่อร่วมมือพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อก่อให้เกิดการสร้างรายได้ต่อยอดในการพัฒนาธุรกิจ สร้างความเชื่อมั่น สร้างอาชีพอย่างยั่งยืนให้แก่ชุมชนและผู้ประกอบการ

4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเป็นระบบ ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบริการจัดการให้มีความคุ้มค่า ส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อ ก่อให้เกิดรายได้ ภายใต้กฎหมายกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องตามหลักธรรมาภิบาล

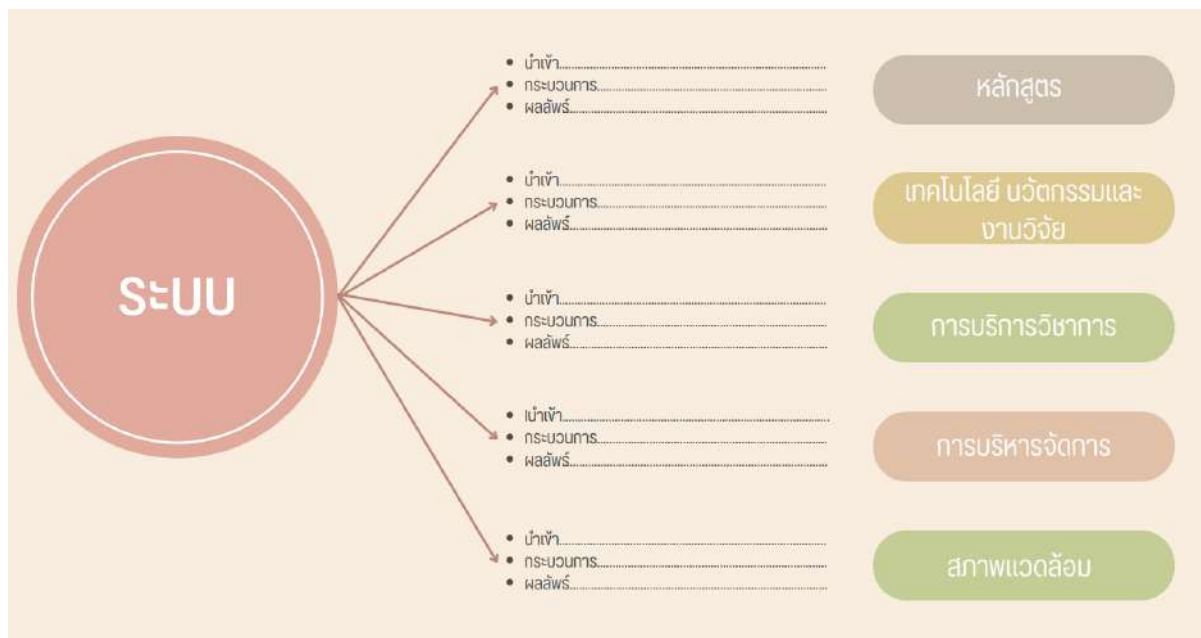
5. การเพิ่มประสิทธิภาพด้านสภาพแวดล้อม จากการจัดการสภาพแวดล้อมให้เหมาะแก่การเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกและมีระบบนิเวศที่ดีในการจัดการเรียนการสอน บริหารจัดการสาธารณูปโภคในทุกๆด้านให้เพียงพอเอื้อต่อความสะดวกสบายในการเข้ารับบริการ



แผนภาพแสดงแนวคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

การเพิ่มประสิทธิภาพที่กล่าวมาข้างต้นนั้น จะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพเป็นที่ไว้วางใจในการเข้ารับบริการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เกิดความยั่งยืนในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองนโยบายของประเทศ บรรลุตามภารกิจขององค์กร

การดำเนินการเพื่อสนับสนุนให้สถาบันการศึกษาเกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องใช้ระบบเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้บรรลุภารกิจที่ตั้งไว้ โดยกลุ่มผู้เรียนได้วิเคราะห์ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) ให้การขับเคลื่อนแต่ละภารกิจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในสถาบันอุดมศึกษา ด้านต่างๆได้ ดังต่อไปนี้



แผนภาพแสดงแนวคิดในการใช้ระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

1. ระบบการเพิ่มประสิทธิภาพด้านหลักสูตร ให้มีความทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงรองรับ Demand Side เป็นที่ยอมรับของสถานประกอบการ หรือเป็นหลักสูตรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ จากการดำเนินงาน ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาได้ผลลัพธ์ที่ดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรที่จะเปิดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยนำข้อมูลการปรับเปลี่ยนหลักสูตรมาจาก “ฐานข้อมูลรอบทักษะแรงงาน” ที่จะรู้ว่าในตลาดแรงงานมีความต้องการทักษะในด้านไหน เพื่อออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกัน สามารถสร้างบัณฑิตที่มีสมรรถนะการทำงานที่ตรงกับความต้องการที่เฉพาะลงไปในแต่ละอุตสาหกรรม รองรับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะปัจจุบัน ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเรียนแบบออนไลน์ หรือการเรียนต่างประเทศ โดยที่ไม่ต้องไม่เข้าชั้นเรียน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงจะต้องหลักสูตรที่รองรับความต้องการของผู้ที่จะเข้าศึกษาต่อ และเปิดอบรมหลักสูตรระยะสั้น Up-Skill Re-Skill ให้กับศิษย์เก่า นักศึกษาปัจจุบัน และผู้ที่สนใจทั่วไป เพื่อเพิ่มช่องทางในการหารายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษา นอกเหนือจากรายได้จากค่าเล่าเรียน

2. ระบบการเพิ่มประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและงานวิจัย โดยส่งเสริมให้นักศึกษาด้วยเทคโนโลยีคลาวด์ ซอฟต์แวร์ Zoom และ Office 365 อีกทั้งการสร้างห้องเรียนเสมือน (Virtual

Classroom) ให้กับนักศึกษาและคณาจารย์ได้มาพบกัน ตอบสนองการเรียนรู้ออนไลน์อย่างเต็มศักยภาพ โดยมุ่งเน้นด้านการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills) ให้กับบุคลากรและนักศึกษา เพื่อให้สามารถนำเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งด้านการเตรียมความพร้อมของศูนย์ให้บริการสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้สำหรับนักศึกษา วัฒนธรรมการทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจากกระบวนการ Design Thinking หรือการคิดเชิงออกแบบเป็นการคิดแก้ปัญหาที่สามารถนำไปสร้างสรรค์นวัตกรรมในการปฏิบัติการได้จริงและเกิดองค์ความรู้ใหม่ เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา คิดนอกกรอบ “วิธีการคือเปลี่ยนการมองปัญหาเป็นความท้าทาย” ซึ่งสอดคล้องกับเนื้อหาวิชา Design thinking

**3. ระบบการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริการวิชาการ** โดยการศึกษาความต้องการของชุมชน เริ่มต้นด้วยการสำรวจความต้องการ โดยการลงพื้นที่ การติดต่อประสานงานกับชุมชนเพื่อให้โครงการบริการวิชาการแก่ชุมชนสามารถดำเนินโครงการที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่ สภาพชีวิตของคนในชุมชนที่ส่งผลต่อการดำรงชีวิตในสภาพแวดล้อมของชุมชน รวมทั้งสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้ดีขึ้นและคนในชุมชนสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาชุมชน ความพร้อมของชุมชนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ผู้นำ บุคลากร ประชาชนในพื้นที่ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการส่งเสริมการดำเนินงานโครงการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งทรัพยากรในชุมชนด้วย สถาบันการศึกษากำหนดรูปแบบการจัดบริการวิชาการแก่ชุมชน โดยกำหนดรูปแบบการให้ความรู้ผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับชุมชนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถนำไปใช้เป็นแบบอย่างในการจัดกิจกรรมในโครงการบริการวิชาการที่ยั่งยืนได้ต่อไป

**4. ระบบการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ** ปัจจุบันมีการปรับปรุงระบบบริหารจัดการด้วยการนำเทคโนโลยีที่ชาญฉลาดเข้ามาใช้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ สถาบันการศึกษา ที่เชื่อมโยงระบบการบริหารจัดการทั้งระบบบุคลากร ทะเบียนนักศึกษา กิจกรรมนักศึกษา แผนงาน งบประมาณ การเงินบัญชี (ด้วยระบบบัญชี 3 มิติ) การคลังและพัสดุ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้ง การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการขับเคลื่อนองค์กร เช่น การบูรณาการข้อมูลสำหรับจัดทำเป็นคลังข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญของมหาวิทยาลัย (University Data Analytic) และข้อมูลพฤติกรรมการใช้ชีวิตของนักศึกษา (Learner Analytic) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร(Decision Support System) เพื่อการวางแผนในอนาคตของมหาวิทยาลัย และเพื่อสร้างแผนที่ชีวิตนักศึกษา (Student Life Journey) โดยอาศัยเครื่องมือความฉลาดทางธุรกิจ (Business Intelligence -BI) และ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence-AI)

การดำเนินงานด้าน Digital Transformation โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานของบุคลากร และการเรียนรู้ของนักศึกษาแล้ว ยังรวมถึงการเพิ่มคุณค่า (Value) ของการดำเนินชีวิตของนักศึกษาและชุมชน สอดคล้องกับรายวิชา Digital Transformation

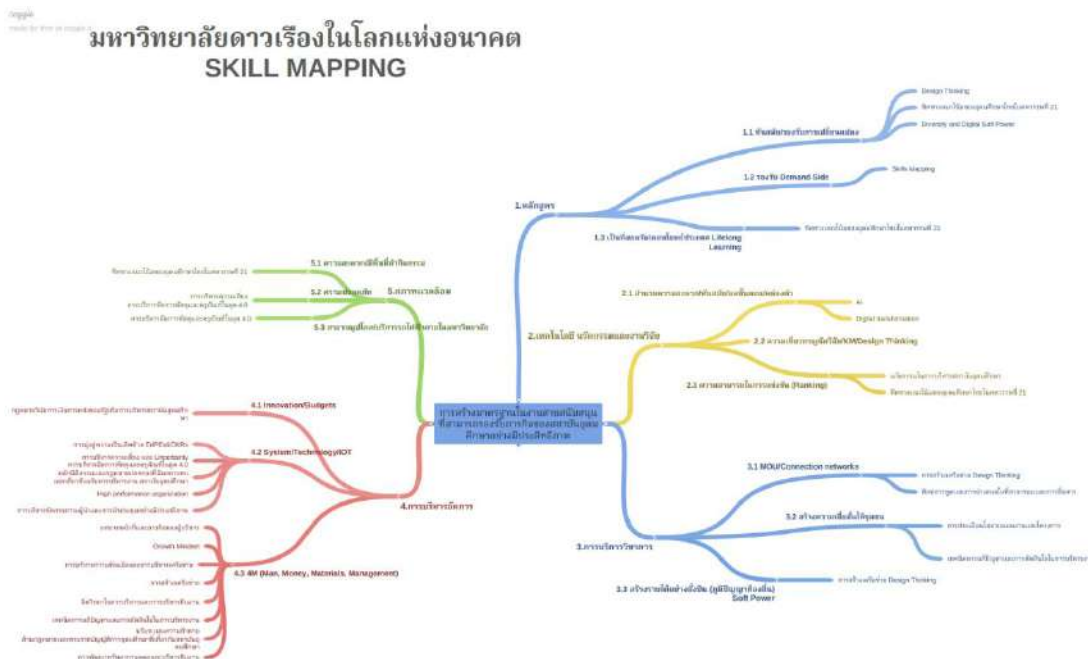
5. ระบบการเพิ่มประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อม สถาบันอุดมศึกษาจะกำหนดนโยบายพัฒนาสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ว่าจะเป็นห้องเรียนและอุปกรณ์การเรียน จากนั้นจัดทำแผนพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อม ปรับภูมิทัศน์รอบมหาวิทยาลัย ปรับปรุงระบบสาธารณูปโภค และดำเนินกำหนดมาตรการในการดูแลสภาพแวดล้อมเหมาะแก่การเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกและมีระบบนิเวศที่ดีในการจัดการเรียนการสอน บริหารจัดการสาธารณูปโภคในทุกๆด้านให้เพียงพอเอื้อต่อความสะดวกสบายในการเข้ารับบริการ

เมื่อสถาบันการศึกษามีการจัดการระบบเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้ก้าวไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพโดยมีมาตรฐานที่กำหนดไว้ใช้ในการกำกับดูแลการดำเนินงานเพื่อยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการให้บริการ อีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญคือ คุณลักษณะของบุคลากรสายสนับสนุนที่จะสนับสนุนภารกิจในด้านต่างๆให้มีประสิทธิภาพ บุคลากรจะมีความเข้าใจในบริบทขององค์กร ผ่านถ่ายทอดนโยบายและดำเนินการตามนโยบายภายใต้ระบบที่มีความเกี่ยวข้อง มีมาตรฐานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการดำเนินงานโดยสามารถอธิบายคุณลักษณะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังแผนภาพแสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาสายสนับสนุนที่รองรับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้



ภาระงานสายสนับสนุนที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนภาระงานประจำไปสู่ประสิทธิภาพโดยมีลักษณะ ทักษะที่จำเป็นแบ่งเป็นสามด้าน ประกอบไปด้วย 1. ความรู้ทักษะที่จำเป็นในงาน 2. ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา 3. ภาระงานที่รับผิดชอบ และนอกจากนี้ยังต้องมีภาระงานข้ามสายงานเพื่อประสานต่างหน่วยงานหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายเป็นไปตามเป้าหมาย บรรลุวิสัยทัศน์ จำเป็นจะต้องกำหนดกรอบภาระงานตามกลยุทธ์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยสามารถทำงานสอดคล้องกัน ขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างรวดเร็วตามเป้าหมายโดยใช้ ตัวชี้วัดไม่ว่าจะเป็น KPIs หรือ OKRs ในการติดตามผลการดำเนินงาน

จากความรู้ที่ได้รับจากวิทยากรหลักสูตร การบริหารงานอุดมศึกษาสายสนุนระดับสูง (นบสส.) จำนวนทั้งสิ้น 25 รายวิชา ได้ความรู้ในแง่ของบริบทของการบริหารงานอุดมศึกษา ความท้าทายที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษาและกระบวนการตามนโยบาย รวมถึงการตัดสินใจขับเคลื่อนการนำไปสู่ปฏิบัติในการพัฒนามหาวิทยาลัย การประยุกต์ใช้ความรู้ผ่าน Skill Mapping จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการวิเคราะห์การนำความรู้ที่ได้ในหัวข้อที่หลากหลาย สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการสร้างมาตรฐานในงานสายสนับสนุนที่สามารถรองรับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพได้ดังต่อไปนี้



แผนภาพแสดง การประยุกต์ใช้ความรู้ผ่าน Skill Mapping (ดาวโหลดภาพขนาดใหญ่)





ประสิทธิภาพ		
ด้าน	รายวิชา	เนื้อหาที่นำไปประยุกต์ใช้
1.หลักสูตร	1.1 ทักษะ / ร่องรับการเปลี่ยนแปลง	Design Thinking ออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงให้มีความทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงโดย Design Thinking เป็นเครื่องมือในการออกแบบหลักสูตร
		ทิศทางแนวโน้มของอุดมศึกษาไทยในอนาคต การจัดทำหลักสูตรต้องให้สอดคล้องกับทิศทางของประเทศ และสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกช่วงวัย
		Education Disruption การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาในปัจจุบัน รวมถึงแนวทางในการปรับตัวของมหาวิทยาลัยเพื่อความอยู่รอด
		Diversity and Digital Soft Power การจัดทำหลักสูตรต้องรองรับการเรียนรู้การสอนแบบออนไลน์ มีความหลากหลายให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล
	1.2 ร่องรับ Demand side	Skill mapping / Growth Mindset การจัดการศึกษาต้องสำรวจความต้องการของผู้เรียนและดำเนินการจัดทำหลักสูตรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการหรือตลาดแรงงานในอนาคต
	1.3 เป็นที่ยอมรับ/ตอบโจทย์ประเทศ Life Long Learning	ทิศทางแนวโน้มของอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 จัดทำหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับแนวโน้มการศึกษาในอนาคตเพื่อเป็นที่ยอมรับของผู้เรียนและตอบโจทย์ความต้องการของสถาน

ประสิทธิภาพ		
ด้าน	รายวิชา	เนื้อหาที่นำไปประยุกต์ใช้
2. ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและงานวิจัย	2.1 อำนวยความสะดวก/ ทันสมัย/ลดขั้นตอน/คล่องตัว/ ข้อมูลแม่นยำ	AI and Cybersecurity มีการนำเทคโนโลยีด้าน AI มา อำนวยความสะดวกในการ จัดการเรียนการสอน เช่น ระบบการลงทะเบียนออนไลน์ ระบบการตรวจสอบผล การศึกษา และการบริหาร จัดการ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการศึกษาที่ส่งเสริมให้ การทำงานเกิดความคล่องตัว และทันสมัย เช่น ระบบการ จอห้องเรียน ระบบการจัด ห้องเรียนออนไลน์
		Digital Transformation มีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรม มาปรับเปลี่ยนการทำงานจาก ทำแบบเดิมไปสู่แบบดิจิทัลเพื่อ อำนวยความสะดวก ทันสมัย ลดขั้นตอนการทำงานและเกิด ความคล่องตัว เช่น ระบบ MIS ด้านการเงิน ด้านบุคลากร และด้านนักศึกษา
	2.2 ความเชี่ยวชาญนักวิจัย/ km/design Thinking	Design Thinking มีการนำเทคโนโลยี และ นวัตกรรมมาใช้เพื่อส่งเสริม วัฒนธรรมในการทำงานให้เอื้อ ต่อความคิดสร้างสรรค์ เช่น ทำ ระบบฐานข้อมูล Big data ด้านนวัตกรรมและวิจัย สร้าง เครือข่ายการวิจัย การ จัด ประชุมวิชาการ การจัดการ ความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนา และนำไปสู่ องค์ กร แห่ง นวัตกรรมและนวัตกรรม

ประสิทธิภาพ		
ด้าน	รายวิชา	เนื้อหาที่นำไปประยุกต์ใช้
2. ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและงานวิจัย (ต่อ)	2.3 ความสามารถในการ แข่งขัน (Ranking)	นวัตกรรมในการบริหาร สถาบันอุดมศึกษา
		ทิศทางแนวโน้มของ อุดมศึกษาไทยในอนาคต
3.บริการวิชาการ	3.1 MOU/Connection networks	การสร้างเครือข่าย/ การสร้างทีมงานและ การบริหารเครือข่าย
3. บริการวิชาการ (ต่อ)		Design Thinking

ประสิทธิภาพ		
ด้าน	รายวิชา	เนื้อหาที่นำไปประยุกต์ใช้
		ให้กับชุมชนอย่างยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองได้
	ศิลปะการพูดและการนำเสนอในที่สาธารณะ และการสื่อสาร	การสื่อสารกับองค์กรบริหาร ส่วนท้องถิ่น ผู้นำชุมชน ชาวบ้าน โดยการจัดกิจกรรม สร้างความรู้ความเข้าใจให้ ตรงกัน เพื่อรับทราบหลักการ วัตถุประสงค์ และการ ดำเนินงานโครงการเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ
	3.2 สร้างความเชื่อมั่นให้ชุมชน	การประเมินนโยบาย แผนงานและโครงการ
		พัฒนาขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นโดยการ Reengineering Six Sigma, TQM เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพโดยการลดรอบ ระยะเวลาดำเนินการ ลด ต้นทุนและลดความสูญเสีย และการเพิ่มผลผลิต ส่งผล เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มความ ไว้วางใจทำให้ชุมชนเชื่อมั่น
		เทคนิคการแก้ปัญหา และการตัดสินใจในการ บริหารงาน
		ใช้องค์ความรู้ทางวิชาการ ถ่ายทอดให้แก่ชุมชน เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา โดยใช้ Design Thinking เป็นเครื่องมือ
3. บริการวิชาการ (ต่อ)	3.3 สร้างรายได้อย่างยั่งยืน (ภูมิปัญญาท้องถิ่น)	Diversity and digital Soft Power
		นำผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมที่ เกิดจากการบริการวิชาการใน ท้องถิ่นมาเพิ่มมูลค่าเพื่อให้ เกิดรายได้จาก Soft power
4. การบริหารจัดการ	4.1 system/technology/IOT	การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้วย EdPex & OKRs
		การนำความรู้ การสรุปผลการ ดำเนินงานเชิงระบบเพื่อช่วย

ประสิทธิภาพ		
ด้าน	รายวิชา	เนื้อหาที่นำไปประยุกต์ใช้
		ในการบริหารจัดการองค์เพื่อ บรรลุนิยัติน
	การบริหารความเสี่ยง และ Uncertainty	การบริหารทุกองค์กรต้อง ดำเนินการประเมินความเสี่ยง ของหน่วยงานเพื่อทราบ วิธีการป้องกันและลดความ เสี่ยงที่อาจเกิดความเสียหาย นั้น ๆ ได้โดยให้บุคลากรใน องค์กรร่วมกันวิเคราะห์ swot และหาแนวทางป้องกันโดยนำ ระบบและเทคโนโลยีมาเป็น ตัวขับเคลื่อนการดำเนินงาน
	หลักนิติธรรมและ กฎหมายปกครองที่มี ผลกระทบต่อและ เกี่ยวข้องกับการ บริหารงาน สถาบันอุดมศึกษา	ในทุกหน่วยงานต้องมีกฎ ระเบียบ ประกาศ เพื่อให้ บุคลากรในหน่วยงานได้ ปฏิบัติ ตามเพื่อให้ การ บริหารงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ ตามบทบาท หน้าที่และเผยแพร่ผ่านระบบ สารสนเทศเพื่อให้บุคลากร รับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึง
4. การบริหารจัดการ (ต่อ)	Hight performance organization	องค์กรที่มีสมรรถนะสูงผู้บริหาร ต้องดำเนินการ คือ 1. การวางแผนกำหนด นโยบาย และมาตรการ ปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ 2. การจัดองค์กรโดยการ กำหนดตำแหน่งสายบังคับ

ประสิทธิภาพ		
ด้าน	รายวิชา	เนื้อหาที่นำไปประยุกต์ใช้
		<p>ปัญหาในองค์กร ว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร</p> <p>3. การจัดคนเข้าทำงาน การสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้ตามคุณลักษณะ</p> <p>4. การสั่งการเป็นการใช้ความสามารถของผู้บริหารในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติดำเนินงานตามที่ต้องการ</p> <p>5. การควบคุมและการประเมินผล ตรวจสอบและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด</p>
	ภาวะผู้นำและการนำประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ	การบริหารองค์กรต้องมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนในการประชุม
4. การบริหารจัดการ (ต่อ)	ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	การเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานในองค์กรต้องเริ่มจากผู้บริหารกำหนดทิศทางการทำงานและสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจพร้อมทั้งยังต้องส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดประสบความสำเร็จตามที่กำหนด

ประสิทธิภาพ			
ด้าน	รายวิชา	เนื้อหาที่นำไปประยุกต์ใช้	
4.2 Innovation/budgets	กฎหมายวินัยการเงินการคลังของรัฐเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา	การบริหารการเงินการคลังต้องดำเนินการภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดและเพื่อให้การดำเนินงานมีความถูกต้องและรวดเร็วจึงจำเป็นต้องมีนวัตกรรมต่าง ๆ มาช่วยจัดการ เช่น ระบบการการยืมเงิน ระบบการบริหารงบประมาณ	
	คุณธรรม จริยธรรมและธรรมเนียมปฏิบัติในการบริหารงานของผู้บริหาร	ในทุกหน่วยงานผู้บริหารต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นคุณสมบัติพื้นฐาน ซึ่งการบริหารคนต้องมีระบบการประเมินเพื่อให้ความดีความชอบดั่งนั้นเพื่อความโปร่งใสตรวจสอบได้ จึงได้นำระบบการประเมินออนไลน์เข้ามาเพื่อให้แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส และบุคลากรที่ต้องการทราบข้อมูลสามารถตรวจสอบได้	
4.การบริหารจัดการ (ต่อ)	4.3 4m (Man Money Materials Management)	บทบาทหน้าที่ และภารกิจของผู้บริหาร	ภารกิจของผู้บริหารต้องบริหารคน เงิน โดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เป็นตัวขับเคลื่อนนโยบาย
		Skill mapping/Growth mindset	การสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ทุกหน่วยงาน มีความคิดแบบ Growth Mindset เพื่องานที่สร้างสรรค์
		การบริหารความขัดแย้ง และการบริหารเครือข่าย	การนำหลักการในการบริหารความขัดแย้งและการบริหารเครือข่ายเพื่อบริหารจัดการ

ประสิทธิภาพ			
ด้าน	รายวิชา	เนื้อหาที่นำไปประยุกต์ใช้	
4. การบริหารจัดการ (ต่อ)		องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด	
		การสร้างเครือข่าย การสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	
		จิตวิทยาในการบริหารและการบริหารทีมงาน ผู้บริหารจำเป็นมากที่ต้องมีทักษะด้านการบริหารคนโดยใช้หลักจิตวิทยาเพื่อจูงใจให้บุคลากรเชื่อมั่น ศรัทธา และบริหารทีมอย่างไรให้มีความสุขซึ่งถือเป็นเรื่องหนึ่งที่มีความท้าทาย	
	4.3 4m ( Man Money Materials Management) (ต่อ)	เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการบริหารงาน	การดำเนินงานทุกงานต้องมีปัญหาไม่เพียงแต่เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดในสถานการณ์หรือที่เปลี่ยนแปลงไปของระบบการศึกษา ดังนั้น การบริหารงานต่าง ๆ ต้องอาศัยประสบการณ์และการตัดสินใจเพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการได้และหาหนทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเหตุการณ์
		บริบทและความท้าทายด้านกฎหมายและพรบ. อุดมศึกษา และที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา	



ประสิทธิภาพ			
ด้าน	รายวิชา	เนื้อหาที่นำไปประยุกต์ใช้	
	การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและบริหารทีมงาน	การบริหารองค์กรทุกองค์กรต้องต้องมีบุคลากรเพื่อช่วยขับเคลื่อนการทำงานซึ่งต้องอาศัยทั้งความรู้และทักษะในการทำงาน นอกจากนี้หน่วยงานยังต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และสามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงาน	
5. สภาพแวดล้อม	5.1 ความสะดวก/มีพื้นที่ทำกิจกรรม	ทิศทางแนวโน้มของอุดมศึกษาไทยในอนาคต	
		จัดการเตรียมห้องเรียน ห้องปฏิบัติการและสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้สอดคล้องกับหลักสูตรที่เปลี่ยนแปลงไป	
	การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ในยุค 4.0	ก่อนที่จะจัดสภาพแวดล้อมทางกายต้องผ่านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ	
5. สภาพแวดล้อม (ต่อ)	5.2 ความปลอดภัย	บริหารความเสี่ยง และ Uncertainty	วางระบบกลองวงจรถัด เพื่อแก้ปัญหาในกรณีเกิดเหตุไม่คาดคิด
		การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ในยุค 4.0	ก่อนที่จะติดตั้งกลองวงจรถัดต้องผ่านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุเพื่อความโปร่งใส
		การศึกษาดูงาน Best Practice ประเทศสิงคโปร์	การบริหารจัดการพื้นที่อย่างยั่งยืน
	5.3 สาธารณูปโภค /บริการรถไฟฟ้าภายในมหาวิทยาลัย	การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ในยุค 4.0	ก่อนที่ดำเนินการสาธารณูปโภค/บริการรถไฟฟ้าต้องผ่านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตาม

ประสิทธิภาพ		
ด้าน	รายวิชา	เนื้อหาที่นำไปประยุกต์ใช้
		ระเบียบพัสดุเพื่อความ โปร่งใส



# ภาคผนวก

สรุปรายวิชาการอบรมหลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุน

ระดับสูง

รุ่นที่ 23

(นบสส. รุ่นที่ 23)

## ทิศทางแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21

### 1. ความหมาย

อุดมศึกษา คือ การศึกษาใน 2 ระดับ คือ ปริญญาบัณฑิต และบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัย สถาบัน และวิทยาลัยจัดการศึกษาอุดมศึกษาต้องเป็นสมองของประเทศ ในการคิดวิเคราะห์เชิงรุก มีทฤษฎี มีตรรกะ สามารถสร้างสรรค์ นวัตกรรม แสวงหาทางเลือกใหม่และสร้างรากฐานการวิจัยเพื่อขับเคลื่อนชุมชนและสังคมในการพัฒนาประเทศ

ความหมาย ทิศทาง คือ แนวทาง, ทางที่มุ่งไป แนวทางการศึกษาระดับบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา ใน ค.ศ. 2001-2100 ศตวรรษที่ 21 คือ เริ่มนับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ค.ศ. 2001 จนถึงวันที่ 31 ธันวาคม ค.ศ. 2100 หรือเรียกว่ายุค 2001 คือ เรียกตามปีเริ่มต้น คริสต์ศตวรรษที่ 21

โดยพันธกิจหลักหรือสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาไทยเน้นในการดำเนินงานจะมุ่งเน้นอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ (1) การจัดการเรียนการสอน (2) การทำวิจัย (3) การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และ (4) การบริการวิชาการ

### 2. ปรัชญาอุดมศึกษาไทย

โดยถ้อยคำตามประกาศกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม เรื่อง การกำหนดปรัชญาอุดมศึกษาไทยและระบบอุดมศึกษาใหม่ด้านการสร้างบัณฑิตและการพัฒนาคน จะมุ่งเน้นในการดำเนินการอยู่ 2 ด้าน คือ การสร้างบัณฑิต และการพัฒนากำลังคน

การสร้างบัณฑิต คือ การผลิตนักศึกษาให้เป็นบัณฑิตผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และสมรรถนะ

การพัฒนากำลังคน คือ การ re-skill / up-skill ให้กับบัณฑิตหรือผู้อยู่ในช่วงวัยทำงานให้มีทักษะที่จำเป็นตามความต้องการ โดยอาจจะมุ่งเน้นเป็นหลักสูตรออนไลน์ เพราะเข้าถึงกลุ่มผู้เรียนได้มากกว่า และสามารถดำเนินการร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ได้ เช่น รัฐ เอกชน ชุมชน ผู้ใช้บัณฑิต ซึ่งโดยส่วนมากจะเป็นการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

### 3. สถานการณ์ตัวแปรหลักของการศึกษาไทย

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ได้ดำเนินการจัดกลุ่มสถาบันการศึกษา ทั้ง 104 สถาบัน ให้เหมาะสมต่อการดำเนินการของตนเอง ได้แก่

- 1) กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก
- 2) กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม
- 3) กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น
- 4) กลุ่มพัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักศาสนา
- 5) กลุ่มผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาจำเพาะ
- 6) กลุ่มอื่นตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

ตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาไทยในปัจจุบัน คือ ปัจจัยการเกิดที่ลดน้อยลงของคนในปัจจุบัน ซึ่งอาจส่งผลให้สถาบันการศึกษาถูกยุบ ควบ รวม ในกรณีไม่มีผู้เรียน อีกทั้ง มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงหลายแห่งปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนเป็นแบบออนไลน์ และมีการบูรณาการข้ามศาสตร์ในการจัดการเรียนการสอน ทำให้ผู้เรียนมีทางเลือกและโอกาสที่มากขึ้น ยิ่งส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มากมาย สถาบันการศึกษาจึงต้องมีการปรับรูปแบบการดำเนินงาน มุ่งเน้น กลุ่มคนทำงาน กลุ่มผู้สูงอายุ มาเป็นผู้เรียน โดยต้องทำการปรับหลักสูตรให้เหมาะสมตรงตามความต้องการ (lifelong learning) 6 ประเภท การรับรองที่ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องการ

- ปริญญาบัตร
- วุฒิบัตร
- วุฒิแบบทัชช้อน
- ประเมินเทียบวุฒิ
- ใบรับรองฐานสมรรถนะ
- ใบรับรองความเชี่ยวชาญ

ซึ่งควรเป็นการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ เรียนที่ไหนก็ได้ วยไหนก็เรียนได้ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และหลักสูตรต้องมีความน่าสนใจ ตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียน

หลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันมีมากถึง 12,998 หลักสูตร ได้รับการพิจารณาความสอดคล้องในระบบ CHECO เพียง 10,497 หลักสูตร ซึ่งในหลักสูตรทั้งหมดนั้นเป็นหลักสูตรของสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เป็นส่วนใหญ่ (52.79%) และอาจจะยังไม่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานเท่าที่ควร เพราะแทบไม่ตรงตามความต้องการของกลุ่มแรงงานในอุตสาหกรรมทั้ง 10 เลย รวมถึงฐานสมรรถนะของบัณฑิตมีช่องว่างทางความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับรูปแบบเนื้อหาการจัดการเรียนการสอน รวมถึง การร่วมมือกันระหว่างสถาบัน ลดการแข่งขัน และจัดทำหลักสูตรแบบบูรณาการร่วมกับที่มีความทันสมัย

#### 4. สภาพปัญหาและความท้าทายอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21

ปัญหา

- ขาดการพัฒนากำลังคนที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- หลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย การบริการ
- ความก้าวหน้าของนวัตกรรมและเทคโนโลยี
- แนวโน้มเศรษฐกิจ/งบประมาณด้านการวิจัยลดลง
- ขาดระบบบริหารจัดการที่ดี

ความท้าทายในอนาคต

- การศึกษาขาดการส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
- การแข่งขันและมาตรการกีดกันทางการค้าโลก

- แนวโน้มเศรษฐกิจและการขับเคลื่อนในอนาคต
- แนวโน้มแรงงานในภาคเกษตร อุตสาหกรรม และบริการท่องเที่ยว
- การวิจัย ความก้าวหน้าของ นวัตกรรม เทคโนโลยีและยุคดิจิทัล
- การปรับตัวเข้ากับระบบปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาควรเป็นแบบหลายทาง ออนไลน์ ไฮบริด แบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ควรมีความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงระยะเวลาในการจัดการเรียนการสอนควรมีการปรับให้เหมาะสม สามารถเปิดโอกาสให้ผู้เรียนปฏิบัติงานได้ขณะเรียน เลือกช่วงเวลาในการเรียนได้ตามความสะดวก มีความยืดหยุ่นรองรับการสถานการณ์ในปัจจุบัน การเรียนรู้ 4 แบบ ตามสี่เสาหลักของการศึกษา ได้แก่ (1) การเรียนรู้เพื่อรู้ Learn to Learn (2) การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้ Learn to Do (3) การเรียนรู้เพื่อชีวิต Learn to Be และ (4) การเรียนรู้เพื่อจะอยู่ร่วมกัน Learn to Live together

การจัดการเรียนในรูปแบบดังกล่าวควรเน้นทุกด้านให้กับผู้เรียน และควรมีการจัดการเรียนรู้เพิ่มเติมในสิ่งใหม่ แต่ไม่ทิ้งองค์ความรู้เดิม ซึ่งคือการเรียนรู้สิ่งเดิมจากมุมมองใหม่

หลังผ่านพ้นวิกฤตการณ์โควิด 19 มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ต่างมุ่งเน้นในเรื่องการจัดการเรียนการสอนที่มีความแตกต่างจากแบบเดิม มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากการศึกษาสามารถค้นคว้าได้จากทุกที่ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนควรรองรับรูปแบบดังกล่าว และควรมีการบูรณาการองค์ความรู้ภายในสถานศึกษาให้ได้

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูลและกรอบแนวความคิด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการศึกษาในประเทศไทย

**จุดแข็ง** มีบุคลากรและทรัพยากรพอเพียงต่อผู้เรียน

**จุดอ่อน** หลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนไม่ตรงตามความต้องการ ผู้สำเร็จการศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานได้จริงเมื่อเรียนจบ

**โอกาส** ประเทศไทยมีแผนยุทธศาสตร์ชาติคอยผลักดันการจัดการการศึกษา รวมถึงตลาดแรงงาน และมีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อผู้สำเร็จการศึกษาในอนาคต

**อุปสรรค** การขับเคลื่อนการจัดการศึกษาประสบปัญหาด้านงบประมาณ เพื่อจัดหาอุปกรณ์รองรับการจัดการเรียนการสอนที่มีความทันสมัย และมีกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งในบางครั้งไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการ รวมถึง ในอนาคตยังไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดผลกระทบจากโรคระบาดอีกครั้งหรือไม่

ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนของไทยในอนาคต ควรเน้นการจัดการศึกษาที่สามารถนำคุณค่าจากการศึกษาปรับเปลี่ยนสร้างเป็นมูลค่าให้แก่ตัวผู้เรียนในขณะที่ศึกษาได้ โดยมุ่งเน้นการผลิตคนให้มีสมรรถนะสูง มีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนร่วมกับการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้ประกอบการ ผู้เรียนสามารถทำงานได้จริงในระหว่างการเรียนรู้ในรูปแบบการจัดการศึกษาแบบพหุภาคี (สถานศึกษา/หน่วยงานภาครัฐ/ชุมชน เอกชน สมาคมวิชาชีพ วิชาชีพชุมชน)

## 6. ข้อเสนอเชิงนโยบาย

ในปัจจุบันรูปแบบการบริหารสถานบันอุดมศึกษาไทยเป็นแบบ SILO คือ การทำงานแบบตัวใครตัวมัน ไม่ค่อยสื่อสารหรือช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของการทำงานและสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ที่สำคัญคือ ไม่ได้รับฟังปัญหาจากผู้ใช้งานบัณฑิต ซึ่งแนวทางข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยนรูปแบบดังกล่าว คือ การปรับโครงสร้างภายในของสถาบันอุดมศึกษาของไทย ให้มีการบูรณาการการจัดการศึกษาข้ามศาสตร์โดยการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานภายใน ในการจัดทำหลักสูตรที่มีความทันสมัยตอบสนองและตรงตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต โดยเน้นในการสอนให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งในการพัฒนาหลักสูตรในรูปแบบดังกล่าวควรเปิดโอกาสให้ผู้ใช้งานบัณฑิต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้เรียน) เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย

ดังนั้น หลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นการจัดการเรียนการสอนในลักษณะของการเรียนไปและสามารถปฏิบัติงานจริงไปได้ด้วย โดยรูปแบบดังกล่าวจะเป็นการสร้างมูลค่า (รายได้) ให้แก่ผู้เรียน ซึ่งจะเป็นการสร้างมูลค่า (รายได้) ให้กับสถาบันอุดมศึกษาด้วย

## 7. การปฏิรูป

**หลักสูตรบัณฑิตพันธุ์ใหม่** เป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพของบัณฑิตในการทำงานสื่อสาร แก้ไขปัญหา มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จิตสาธารณะ มีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ โดยการจัดทำหลักสูตรแบบบูรณาการผสมผสานข้ามศาสตร์ เพื่อให้ได้แนวทางการเรียนรู้ที่ได้ผลลัพธ์จริง ในรูปแบบของการเรียนแบบลงมือปฏิบัติจริงโดยผ่านองค์ความรู้ที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับผู้เรียนและชุมชนหรือผู้ประกอบการอย่างเป็นทางการ โดยในหลักสูตร จะประกอบไปด้วย 3 ระดับ (ปริญญา อนุปริญญา ใบประกาศ) 3 มาตรฐาน (มาตรฐานคุณวุฒิจากสถานศึกษา มาตรฐานปฏิบัติการจากสถานประกอบการ และมาตรฐานวิชาชีพจากสมาคมวิชาชีพ) และ 4 ประเภทผู้เรียน (วัยเรียน วัยทำงาน วัยผู้สูงอายุ และเกษตรกร/ประชาชน) โดยจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน ร้อยละ 20 และจัดการเรียนการสอนแบบปฏิบัติกับสถานประกอบการ ร้อยละ 80 โดยผู้สอนจะเป็นผู้คอยกำกับดูแล ไม่มีการตีกรอบความคิดของผู้เรียนเพื่อเปิดกว้างให้ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์ในการลงมือปฏิบัติจริง ส่วนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนด้านทฤษฎีจะให้รูปแบบการสอนแบบผสมผสาน (Online Onsite และ Hybrid)

ส่วนในการวัดและประเมินผล ควรเป็นการประเมินแบบรายทาง คือ การวัดและประเมินตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน การประเมินรายทางจะช่วยให้ผู้เรียนระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของตนและมุ่งเน้นไปที่ด้านที่ต้องปรับปรุง สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ว่ากำลังประสบปัญหาตรงจุดใด

- ใช้ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกเป็นฐาน การเรียน สอน
- ปรับรูปแบบการเรียนการสอนให้สะดวกต่อการศึกษาค้นคว้า (Online Onsite และ Hybrid)
- อายัดติดกับหลักสูตรเดิม ๆ การจัดทำหลักสูตรแบบข้ามศาสตร์การศึกษาควรเริ่มมีการดำเนินการอย่างจริงจัง

- การจัดการเรียนการสอนแบบเป็นกะ เรียนไปทำงานไป ผู้เรียนสามารถเลือกเวลาเรียนได้ตามความสะดวก Any Where Any Time Any One
- การเรียนแบบสะสมหน่วยกิต Credit Bank คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและประชาชนได้เรียนและทำงานไปในเวลาเดียวกัน สามารถกลับมาเลือกเรียนเพิ่มเติมในสิ่งที่ขาดได้ โดยสามารถนำผลการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์การทำงาน อาชีพ หรือการฝึกอบรม ทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยที่สะสมไว้มากเทียบโอนกันได้
- การให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการ เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้กับลูกตั้งแต่แรกเกิดในเรื่องของการใช้สื่อดิจิทัล เพราะการศึกษา ครอบครัว จะเป็นสิ่งสำคัญในการเริ่มต้นที่ดีที่สุด

### สรุป

สถานการณ์โลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วแต่ระบบการศึกษาของประเทศไทยยังคงใช้รูปแบบการจัดการศึกษาแบบเดิม ซึ่งไม่ตอบโจทย์ของผู้เรียนและผู้ใช้บัณฑิต ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องติดตาม ศึกษาวิเคราะห์บริบทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัตรอยู่ตลอดเวลา ให้พร้อมที่จะปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด

.....



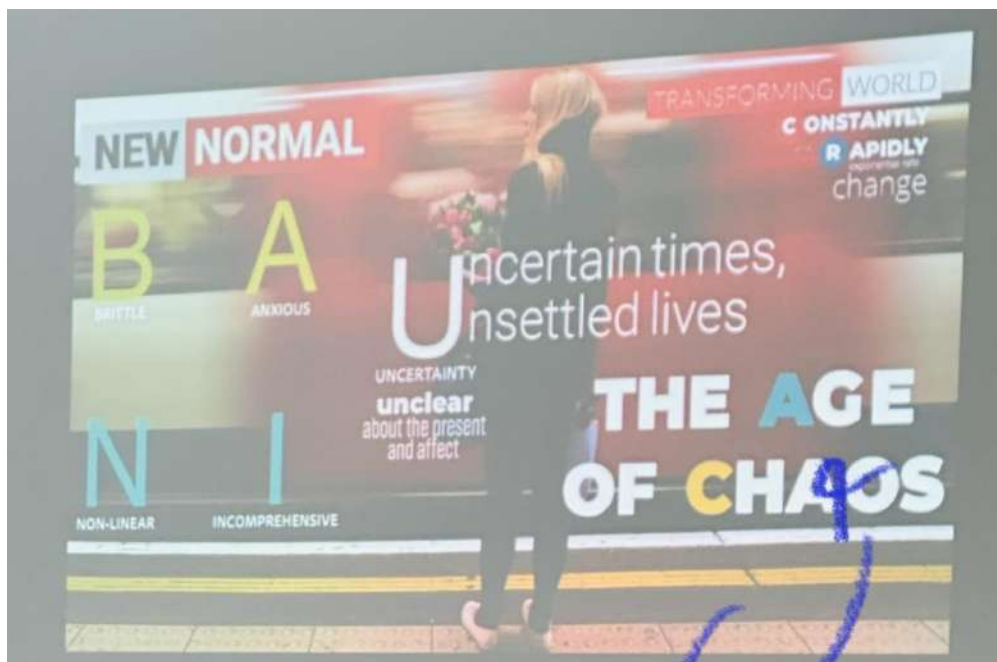
## Diversity and Digital Soft Power

Soft Power เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้ใช้กำลังแต่จะดึงดูดให้คนเหล่านั้นมีส่วนร่วม และจะอย่างไรให้เป็นพวกเรา

Technology เข้ามามีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการทำงานมีบทบาทที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งเรามักจะไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ในช่วงแรก Diversity คือ ความสำคัญที่หลากหลายนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคม Diversity and Digital Soft Power คือ ความหลากหลายในการชักชวนให้ใช้เทคโนโลยี ผ่านสื่อ Digital เป็นการสร้างภาพลักษณ์ พลิกโฉม การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเปลี่ยนแปลงของสังคมทุกครั้งจะเกิดเทคโนโลยีในลักษณะใหม่ (New Normal) และจะเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในศตวรรษที่ 21 การทำงานเปลี่ยนไปเพราะมี Social Network ในการ Updated ข้อมูลจาก Internet เช่น Facebook Twitter LINE TikTok การเปลี่ยนแปลงอย่างกระทันการมาของโรคโควิด เปลี่ยนแปลงหมุนรวดเร็ว ปรับเปลี่ยนตลอดเวลาทำให้องค์กรและมหาวิทยาลัย ต้องปรับเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ให้ทันต่อเทคโนโลยี

VUCA เป็นคำที่พบบ่อยขึ้นในช่วงโควิด ทำให้โลกการเปลี่ยนแปลงองค์กรซับซ้อน กำกวมไม่สามารถคาดเดาได้ว่าในอนาคตจะเกิดอะไรขึ้น อยู่ในรูปแบบใหม่ New Normal ต้องแก้ไข VUCA การเปลี่ยนแปลงด้วยมุมมองใหม่ องค์กรบอบบาง การทำงานอยู่ในช่วงสั้น ๆ ต้องมีการติดตามและประเมินผลการทำงาน เพราะองค์กรต้องมีการรับมือด้วยความนุ่มนวล Soft Power ในองค์กรจะเกิดความไม่แน่นอน

BANI คือ การเปลี่ยนแปลงโลกที่เปราะบาง เต็มไปด้วยความวิตกกังวล ความสัมพันธ์ของสิ่งต่างไม่แน่นอนและเข้าใจยากการเลือกความท้าทายใหม่ ๆ ในการทำงาน ความสำเร็จของงานอยู่บนความไม่แน่นอน ต้องใช้คนให้ตรงกับงาน พนักงานประจำอาจไม่จำเป็น เกิดการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ การเรียน การศึกษาวັນนี้ไม่ใช่เพื่อได้รับปริญญาบัตร แต่เพื่อให้ทำงานได้เร็วยิ่งขึ้นและไปเรียนรู้เอง ต้องมีการ Up-Skill Re-Skill และ Re-Learn เพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน มุมมองใหม่ การดำเนินชีวิตอย่างต่อเนื่องเพื่อทำงานให้ตรงกับประสบการณ์ ความสามารถ ทักษะ ของแต่ละบุคคล



ในช่วงโควิดมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานอย่างมาก โดยนำเทคโนโลยี AI ปัญญาประดิษฐ์ มาใช้ในการทำงานมากขึ้น มีการติดตามวิเคราะห์โดยใช้เทคโนโลยีที่หลากหลาย สถานที่ในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงสามารถทำงานที่บ้าน เป็นการทำงานที่ยืดหยุ่น บางงานไม่จำเป็นต้องเข้ามาปฏิบัติงานที่สำนักงาน หรือบางงานอาจไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานเลย Diversity and Digital Soft Power ความหลากหลายใช้เทคโนโลยีเพื่อพลิกโฉม สร้างภาพลักษณ์ เปลี่ยนแปลงทางสังคม ความสามารถในการทำงานของบุคคล

.....

## หลักนิติธรรมและกฎหมายปกครองที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน

### สถาบันอุดมศึกษา

การปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยที่ถูกต้องนั้น ต้องปฏิบัติราชการโดยยึดกฎระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติจัดตั้งฯ หรือกฎหมายอื่นรองรับ จึงจะถือว่าเป็นการปฏิบัติราชการที่ถูกต้องและปลอดภัยไม่ถูกลงโทษทางวินัยภายหลัง การกระทำของเจ้าหน้าที่ของรัฐ/หน่วยงานรัฐไม่ชอบด้วยกฎหมาย เพราะขัดต่อพระราชบัญญัติ... มาตรา... และขัดต่อหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งขัดต่อหลักนิติธรรม กระทำการโดยไม่มีกฎหมายรองรับแล้วจะนำไปสู่ความผิดพลาด เสียหาย จะถูกฟ้องร้องคดีแพ่ง คดีอาญา และวินัย หากข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัยมีคำสั่งลงโทษ เนื่องจากการปฏิบัติราชการเสียหายหรือทุจริต หากมีหลักฐานและไม่ได้กระทำความผิด ให้อุทธรณ์คำสั่ง หากหน่วยงานต้นสังกัดไม่รับอุทธรณ์ ให้ฟ้องศาลปกครอง เพื่อเก็บหลักฐาน หากศาลปกครองตัดสินแล้วเจ้าหน้าที่ของรัฐขณะคดี ก็สามารถฟ้องศาลอาญาหรือแพ่งเพื่อเรียกร้องค่าเสียหายต่อไป หากพิจารณาแล้วการฟ้องศาลปกครองอาจไม่ชนะคดี ควรปฏิบัติตามคำสั่งลงโทษของหน่วยงาน หรือลาออกจากราชการ หรือยอมถูกปลดออก เพื่อไม่มีประวัติติดตัว เพราะการถูกไล่ออก จะมีประวัติในระบบสืบค้นทางราชการทำให้ขาดคุณสมบัติในการพิจารณาตำแหน่งทางการเมือง หรือระบบราชการ เช่น ตำแหน่งอธิการบดี แม้มีความผิดรองลงอาญาในคดีทุจริต จะเป็นเหตุไม่สามารถเสนอรายชื่อเพื่อโปรดเกล้าแต่งตั้งเป็นอธิการบดีได้

ความท้าทายที่สำคัญของอุดมศึกษาในด้านกฎหมาย คือ

1. การบริหารสถาบันการศึกษา ให้ปลอดภัยจากความผิดทางปกครอง ทางแพ่ง และทางอาญา
2. การบริหารสถาบันการศึกษา ให้ปลอดภัยจากการถูกฟ้อง ไม่ว่าจะจากคดีปกครอง คดีแพ่ง หรือคดีอาญา
3. การบริหารสถาบันการศึกษา ให้มีโอกาสสูงสุดในการเป็นฝ่ายชนะคดีความ ไม่ว่าจะเป็คดีปกครอง คดีแพ่ง และคดีอาญา

ในการบริหารงานที่ต้องใช้อำนาจตามกฎหมายของภาครัฐ จะต้องสำรวจตรวจตราเป็นเบื้องต้นว่าเรื่องจะใช้อำนาจนั้น มีกฎหมายให้อำนาจหรือไม่ อันเป็นไปตามหลักการพื้นฐานในกฎหมายมหาชนที่ว่า “ไม่มีกฎหมาย ไม่มีอำนาจ” แม้ในการใช้อำนาจตามกฎหมายของภาครัฐจะมีกฎหมายให้อำนาจ หากมีปัญหาให้ต้องตีความถ้อยคำในกฎหมายที่สำคัญ ก็ต้องดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างรอบคอบ มีการนำมาพิจารณาในการประชุมอย่างรอบคอบ หรือปรึกษาหารือองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษาหารือทางกฎหมาย เช่น สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เป็นต้น

ความสำคัญของกฎหมายกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา กฎหมายมีบทบาทสำคัญ 2 ประการคือ

1. กฎหมายเป็นฐานที่มาแห่งอำนาจ ในการบริหารหมายถึงเมื่อจะมีการดำเนินการใด ๆ โดยเฉพาะที่จะกระทบสิทธิและเสรีภาพ จำต้องมีกฎหมายให้อำนาจ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐ สังเกตได้ว่า เมื่อจะใช้อำนาจจะขึ้นต้นย่อหน้าว่า ด้วยอาศัยอำนาจตามความในพระราชบัญญัติ.... มาตรา.... เป็นต้น

2. กฎหมายเป็นกรอบในการใช้อำนาจ ในการบริหารหมายถึงเมื่อมีฐานที่มาแห่งอำนาจตามที่กฎหมายกำหนดไว้แล้ว การใช้อำนาจนั้นต้องอยู่ภายใต้กรอบหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กฎหมายกำหนดไว้ด้วย เช่น พนักงานมหาวิทยาลัยทำผิดวินัย ต้องสอบสวนก่อนเลิกสัญญาจ้าง เป็นต้น

### หลักนิติรัฐ Legal State

แนวความคิดเรื่องนิติรัฐถือกำเนิดขึ้นมาจากระบบเสรีนิยม ในทางการเมืองที่มีความมุ่งหมายที่จะให้หลักประกันสิทธิและเสรีภาพแก่บุคคลในการที่จะไม่ถูกล่วงละเมิดสิทธิโดยรัฐ

นิติรัฐ คือ รัฐภายใต้กฎหมาย รัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำการใด ๆ อันกระทบต่อสิทธิเสรีภาพของปัจเจกชนไม่ได้ เว้นแต่จะมีกฎหมายให้อำนาจ ฉะนั้นในนิติรัฐ หลักความชอบด้วยกฎหมายจึงมีความสำคัญ การกระทำขององค์กรของรัฐทุกองค์กรจะต้องมีกฎหมายเป็นรากฐาน และการใช้อำนาจนั้นต้องชอบด้วยกฎหมาย คือ ต้องกระทำตามวิธีการ รูปแบบ วัตถุประสงค์ที่กฎหมายกำหนดไว้ หากรัฐหรือองค์กรของรัฐฝ่าฝืนกฎหมายที่ตนตราขึ้นจะมีกลไกและกระบวนการที่บุคคลสามารถทำให้การกระทำ หรือการใช้อำนาจนั้นไร้ผลไป และหากเกิดความเสียหายเกิดแก่บุคคลก็สามารถเรียกร้องให้รัฐหรือองค์กรของรัฐชดใช้ค่าเสียหายได้

### มหาวิทยาลัย และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1. พระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งนั้น ๆ
2. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2547
3. พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562

### ความรับผิดชอบทางปกครองของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ในกรณีที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการออก คำสั่งทางปกครอง เช่น เสนอให้มีการถอดถอนตำแหน่งทางวิชาการ หรือเสนอเพิกถอนปริญญา หากผู้ได้รับผลกระทบเห็นว่าคำสั่งนั้นไม่ชอบด้วยกฎหมาย ก็จะมีการโต้แย้งภายในแล้วท้ายสุดอาจนำคดีไปฟ้องต่อศาลปกครองได้ หรือกฎหมายนั้นไม่ชอบด้วยกฎหมาย อาจมีการฟ้องคดีให้ศาลปกครองเพิกถอนกฎหมายนั้นได้ ทั้งนี้คดีปกครองปกติจะมีการร้องขอให้เพิกถอนคำสั่งหรือกฎ แต่อาจมีการเรียกค่าเสียหายรวมไปด้วย เพราะผู้ฟ้องเห็นว่าเป็นการกระทำละเมิดทางปกครอง

### ความรับผิดชอบทางแพ่งของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ในกรณีที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยใช้อำนาจตามหน้าที่แล้วไปกระทบสิทธิของบุคคลอื่นให้ได้รับความเสียหาย โดยพื้นฐานแล้วผู้ที่ได้รับความเสียหายจะตั้งเรื่องฟ้องในทางแพ่งเป็นคดีละเมิดเรียกค่าเสียหาย หรือยื่นคำร้องให้มีการชดใช้ค่าเสียหาย

### ความรับผิดชอบทางอาญาของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ในกรณีที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่แล้วมีบุคคลใดเห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบก่อให้เกิดความเสียหาย ในทางอาญาบทบัญญัติที่นิยมใช้เป็นฐานในการฟ้องร้อง ได้แก่ ประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 157 บัญญัติว่า ผู้ใดเป็นเจ้าของพนักงาน ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ เพื่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยทุจริต ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่หนึ่งปีถึงสิบปี หรือปรับตั้งแต่สองพันบาทถึงสองหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ และมาตรา 157 เป็นเสมือนบทครอบจักรวาล นี้ก็จะไม่ออก เวลาฟ้องเจ้าหน้าที่รัฐก็อาศัยมาตรานี้ไว้ก่อน

### กลยุทธ์ในการลดปัญหาการฟ้องร้องจากบุคลากร

1. ก่อนการใช้อำนาจไม่ว่าจะออกคำสั่ง หรือ กฎ ต้องมั่นใจว่ามีอำนาจตามกฎหมาย จึงควรทำเป็นแฟ้มประจำไว้ในห้องประชุม
2. ก่อนใช้อำนาจ เปิดโอกาสให้คนที่เกี่ยวข้องได้ชี้แจงหรือแสดงความเห็น รับฟัง แต่ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกรณีออกกฎ
3. ควรขอความร่วมมือจากฝ่ายกฎหมายของมหาวิทยาลัยให้มาให้คำปรึกษาก่อนมีการใช้อำนาจจะได้ดำเนินการขั้นตอนที่รอบคอบ
4. เมื่อมีการออกคำสั่งทางปกครองหรือกฎไปแล้ว มีการฟ้องร้องต่อศาลปกครอง ต้องประสานงานกับมหาวิทยาลัยและอัยการในการสู้คดีอย่างใกล้ชิด เพราะการแพ้กดีปกครอง อาจนำไปสู่คดีอาญาตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 157 ได้ เพราะคนฟ้องที่ชนะคดีจะนำผลของคดีปกครองเป็นฐานในการฟ้องคดีอาญา

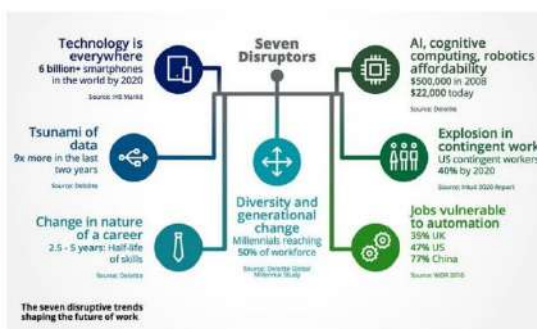
.....

## Education Disruption

### Diversity and Digital Soft Power

วันนี้ เป็นการบรรยายต่อจากการบรรยาย เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2566 ครั้งที่แล้วเป็น Diversity มากกว่า Software Power ซึ่งน่าจะแตกต่างจากอดีต Soft Power คือ การใช้สิ่งที่เป็นนามธรรม เกี่ยวกับวัฒนธรรมเยอะมาก “ดึงเอาคนอื่นเข้ามาทำสิ่งที่อยากทำอย่างไม่ใช้กำลัง” = Soft Power ดึงเข้ามาแต่ไม่จำเป็นต้องให้เขาทำเหมือนเรา ตัวอย่าง Lisa เป็น Popularist ไม่ใช่ Soft Power เพราะคือคนไทย แต่โตในวัฒนธรรม K-Pop การมอง Soft Power ที่ฉายภาพชัด คือการเป็นส่วนหนึ่งในเชิงวัฒนธรรม ทำให้เป็นที่ให้เข้าใจกันมากขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น กลุ่ม NOMAD คือ คนที่เร่ร่อนไปประเทศต่างๆ และใช้เทคโนโลยีเป็นหลักในการทำงาน ตัวอย่างอยู่ประเทศไทยแต่ทำงานให้เมืองนอก หรืออีกกลุ่มคือ ผู้สูงอายุชาวต่างชาติที่เข้ามาอยู่อาศัย การได้รับค่าจ้างรายเดือน ก็เพียงพอที่จะอาศัยอยู่ในประเทศไทย หรือในช่วงโควิด เราเห็น key สำคัญที่เกิดขึ้น คือ onsite/online ไม่สามารถดึงคนมาในพื้นที่ได้ ดังนั้น การใช้ Soft power จึงต้องเปลี่ยนไป จะทำอย่างไร

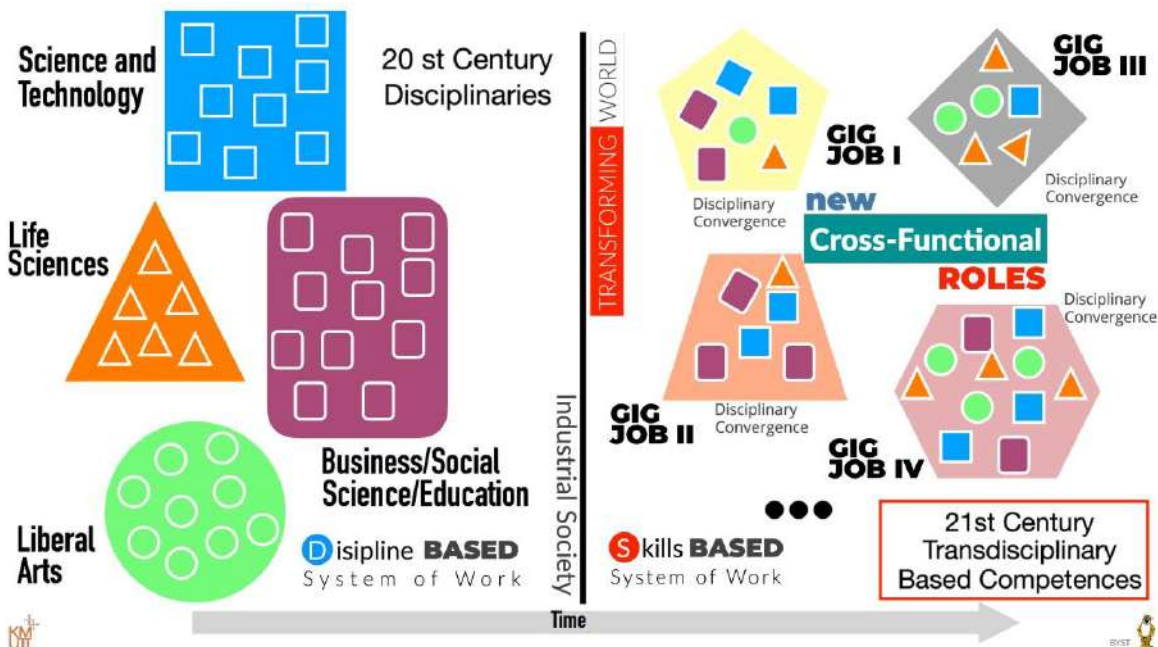
ด้าน Education จะทำอย่างไรให้เขาเรียนรู้ได้ ต้องดูว่าเราให้ Education อย่างไร ต้องมองเป้าหมาย ความคิดคนไม่เหมือนกัน วิธีการก็ไม่ควรเหมือนกัน แต่คนละ generation จะมีความสุข ความไม่ชอบต่างกัน ทุกคนไปสู่เป้าหมายบนความแตกต่างกัน เป็นจุดที่ต้องมองว่าจะใช้เครื่องมืออะไร



เครื่องมือ Digital ต่าง ๆ บน Social จะใช้บนหลักคิด Soft Power ยังไง

ทุกองค์กรถูก Disrupt มอง Key 3 ตัวเป็นหลัก มองลักษณะการทำงานในอนาคต Future of Work จะเป็นลักษณะ Skills BASED แบบ GIG Job, Cross-Functional และ Roles





การทำงานในอนาคต คือ การสร้างสมรรถนะและเรียนรู้ไปพร้อมกันกับการทำงาน Paradigm ใหม่ในโลก Digital นั้น Mindset ของคนจะเปลี่ยนแปลงและเติบโต ความรู้จะถูก Transform อยู่ตลอดเวลาเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ร่วมสร้างสรรค์ให้คนมีสมรรถนะสูงขึ้น



Education Disruption

ในระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยถูก Disrupt ด้วยเช่นกัน จะปรับตัวอย่างไร ใครจะทำหน้าที่นั้น Who When Where / มุมมองที่เป็นการสร้างคน จะมองยังไง สร้างคนให้เป็นแบบไหน

ที่จะออกไปทำงานกันในโลกอนาคตข้างหน้า / ธุรกิจมหาวิทยาลัยมีหน้าที่จัดการศึกษา สร้างกำลังคน  
สาย Support จัดให้ผู้บริหาร แต่ที่จริงแล้ว เราต้องลดการบริหาร และลงไปจัดการมากขึ้น ไปจัดการให้  
เด็กเรียนรู้ เราต้องการผู้มีปัญญา สมรรถนะ และทำงานได้สำเร็จ / อีกมุมมองหนึ่ง Tsunami ของ Data  
มาแน่ ๆ ให้เตรียมรับมือ และธุรกิจในอนาคตต่อไปจะมองกันที่ Well-being สุขภาพกาย สุขภาพใจมากขึ้น

ดูในด้านปัญหาโครงสร้าง โครงสร้างอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยที่มีอยู่เดิมทำให้เดินไปยาก ต้อง  
มองเรื่อง Flexibility / Agility / Adaptability โครงสร้างควรจะต้องยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ เปลี่ยนปรับ  
ค่าได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว เรียนรู้ให้เปลี่ยนแปลง และ Adapt ไปสู่สูงสุด ให้เร็ว 3 คำนี้ไปด้วยกันเสมอ

ดูในด้านการทำงาน เรามองกันว่า งานนั้นจะสำเร็จได้อย่างไร ใครทำงานนั้น เมื่อไร ที่ไหน  
อย่างไร ทำงานระบบราชการ คือทำงานให้เชี่ยวชาญในขั้นตอนเท่านั้น ใครทำ ทำอย่างไร โดยอย่างไร  
ต้องเปลี่ยนมุมมองและสร้างคุณค่าใหม่

ดูในการจัดการศึกษา เราต้องสร้างคุณค่าใหม่ ๆ ให้มากกว่าในปริญญาบัตร การเปิดหลักสูตร  
ระยะสั้น Non Degree / รายวิชา / Module ก็เป็นเรื่องที่ดี แต่เมื่อเปิดขึ้นมาแล้ว มหาวิทยาลัยของเรา  
จัดเหมือนระบบเดิม มันก็จะมีใครมาเรียน จะต้องคิดใหม่ ถ้าเด็กจบมาทำงานไม่ได้ จะทำหลักสูตร  
ระยะสั้นอย่างไร มันก็ไม่ได้เหมือนเดิม ต้องคิดมุมใหม่ คิด Value ใหม่ อย่าเอาเหล่าเก่าในขวดใหม่ ปริญญา  
คือ Value เดิม ๆ ที่เริ่มไม่มี Value แล้ว ความสำคัญลดลงไปมาก

แกนหลัก Who we are? Culture อย่างไร Value อะไร เป้าหมายหลักคืออะไร Output อะไร  
ใครสร้างคุณค่า สร้างคุณค่าอะไร มี Culture ใหม่อย่างไร แต่รู้ว่าจะต้องทำอะไร แต่หาฐานไม่เจอ แบบนี้  
จะไม่รอด ต้องคอยตามทวนสอบอยู่ตลอดเวลา PDSA Plan Do Study Action และต้องกลับมามองคน  
มอง Talent ของคน ถ้ายังทำไม่ได้จะต้องคิดว่า เราจะพัฒนาคนกลุ่มนี้ได้อย่างไร ต้องรู้ว่าคนของเรามี Skills



อะไรบ้าง Skills ใหม่ ๆ ที่ต้องการให้มีจะทำอย่างไร ถ้าคิดเป็นเรื่องง่าย ๆ คือ จ้างคนนอกมาทำงานแทนก็จบ แต่เราจะให้คนออกจากงานได้อย่างไร มองที่ Diversity ควรทำยังไง ต้องหาวิธีการ มองยังไงในเรื่อง Diversity ที่จะผสมผสานไปสู่เป้าหมายข้างหน้าได้อย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จ Disruption นั้นอยู่ที่คนกับองค์กร เราต้องให้คนทำงานได้เป็น Key หลัก ส่วนเทคโนโลยีมาทีหลัง มันมีอยู่แล้ว และ AI & Data มาแน่ ๆ ดังนั้น ควรต้องมีการปรับ Soft Skills / EQ / และปรับ Mindset ของคนมากขึ้น เปลี่ยนมุมมองใหม่ของการศึกษาให้มากขึ้น จะทำให้สามารถก้าวไปพร้อมกันได้ Culture & Mindset ขององค์กรสำคัญมาก เราเปลี่ยนคนกับเปลี่ยนการศึกษาของคน

### Radical Change

Radical Change คือ การเปลี่ยนไปของรูปร่าง (เล็กมอง 2 มิติ) / Agile ไม่ใช่แค่ลดลงเฉย ๆ แต่ต้องลด Command ด้วย หลากหลายมิติ / Project management เดิมมันไม่ใช่แล้ว เพราะมองที่ Project แล้วเอาคนมาใส่ / Function Performance ให้ทำงานวันไหน เปลี่ยนยังไง ใครเป็น Head สลับ ๆ กันไป เปลี่ยนหน้าที่กันทำงาน / Big Data Analysis เอาคนจากมิติความรู้ต่าง ๆ มารวมกันแล้วช่วยกันทำงาน ทำงานร่วมกัน มอง Competency มากกว่า Function

Radical Change ต้องมาจากการ Transform (มันมองเรียกว่าเป็นการเสริมซึ่งกันและกัน) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบหน้ามือเป็นหลังมือ ชนิดอนารากอนโคน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างหรือเปลี่ยนไปจากกรอบที่มีอยู่เดิม

สิ่งที่ย้ำ คือ ต้องปรับมุมมอง คือ Outcome-Based Education (OBE) คิด Zero to one เริ่มที่ Mindset และ Attitude การศึกษาต้องเปลี่ยนที่ตัวคน ให้เด็กเรียนรู้ให้ได้ด้วยตนเอง ตีอาวุธให้เด็กไปเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำอย่างไร เรียนให้เป็นผู้ประกอบการได้สำเร็จ ต้องมี Skills และปัญญา คิดในมุมมองใหม่ คอร์สสอบมระยะสั้น ไม่ใช่คำว่า “อบรม” มันมันรู้มาแล้ว จะ Transform ต้องใช้คำว่า “ศึกษา” ต้องรู้เบื้องหลัง ต้องรู้ Root ก่อน ว่าคืออะไร จึงไปต่อข้างหน้า / key หลัก คือ Mind think กระบวนการเดิมนั้น ใส่ความรู้ลงไป มากกว่าความคิด ต้องเปลี่ยนความคิดเป็นปัญญา Mind Attitude เปลี่ยนความคิดไม่มองที่ใบปริญญา ต้องให้จบออกไปทำงานได้ เปลี่ยนนกแก้วเป็นนกฮูก ต้องผ่านกระบวนการ Learning คู่กับ Education ต้องการคนเป็นนกฮูก คือ ทำงานเร็วกว่าปกติ แต่เราจะเปลี่ยนแค่จัดรูปแบบการเรียนการสอนไม่ได้ ต้องเปลี่ยน Education / Learning / Education / Training สอนให้คนคิดได้ ไม่ใช่สอนทำอาชีพ

**learning**  
**M**  
**ODULE** **BE**<sup>®</sup>

การออกแบบรายวิชาแบบแยก ... Unbundling ...  
เป็นหน่วยเรียนรู้ย่อย ... Learning Module ...  
เชิงแนวคิดรวบยอด ... Concept ...  
ที่เป็นอิสระต่อกัน ... Independence ...  
เพื่อความยืดหยุ่น และคล่องตัว ในการ  
ปรับเปลี่ยนตามสภาวะพลิกผัน ตลอดจนสามารถ  
นำมาเชื่อมต่อกัน ... Stackable ...  
เพื่อต่อยอดเป็นผลลัพธ์การเรียนรู้ใหม่ได้

**The World of Work is CHANGING ...**

**C**ONSTANTLY and **R**APIDLY experiential rate  
**change**

**C21**  
Social Network

Industrial 4.0  
Digital Transformation

**EDUCATION LOSS**

**COVID-19**

**DEEP LEARNING**

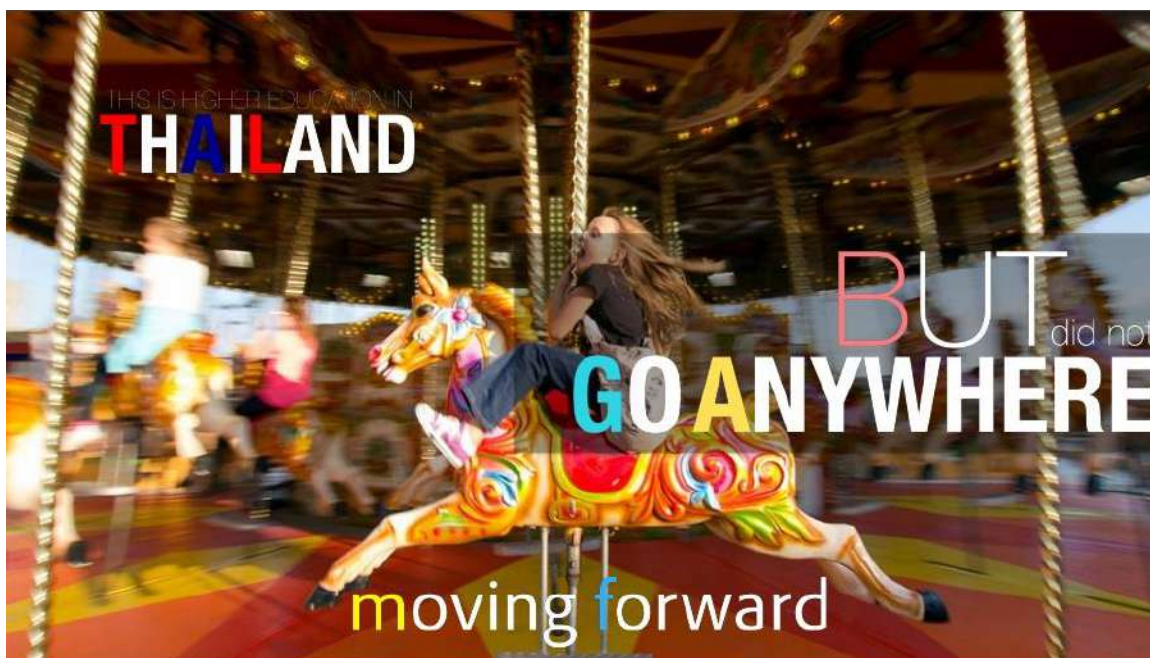
**POWER SKILLS Economy**

**INDUSTRY 5.0**  
Mass Customisation and Cyber Physical Human Intelligence Cognitive System

ในยุค Industry 5.0 นั้น คือ Power Skills Economy เป็นสิ่งที่สำคัญ Education ส่งผลมาก ต้องปรับกระบวนการจัดการศึกษาใหม่ Future of work คือการจัดการคนให้เรียนรู้ เชื่อมการศึกษาให้เด็ก เป็น Non degree = สร้างคนให้ทำงานได้ รับรองว่ามีความสามารถในการทำงานได้ เพราะเทคโนโลยีรวดเร็ว ภาคบริการก็จะเร็ว เกิดการทำ Automation มากขึ้น คนที่เก่ง ฉลาด สารพัดประโยชน์จะเป็นที่ต้องการมาก ต้องเป็นคนที่มีความ Empathy เข้าใจคนอื่น เรียนรู้เห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ ต้องเป็นผู้มี Design Thinking (ต้องอาศัย Empathy สังเคราะห์ และสร้างใหม่)



การเรียนรู้ที่ไม่มีวันจบนับจากเกิดจนตาย ภาพบนแสดงถึง Key สำคัญในยุค 5.0 ส่วนภาพล่างปิดท้าย เห็นแล้วอาจดูเศร้าเหมือนเป็นตลกร้าย แต่มันคือความจริงที่สะท้อนเปรียบเทียบออกมาให้เราเห็นอย่างชัดเจน เป็นการตอกย้ำว่าพวกเราต้องช่วยกันอย่างยิ่งในเรื่องการศึกษาของประเทศ



.....

## คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหาร

**จริย** คือ การประพฤติ สิ่งที่ควรประพฤติ **ธรรม** คือ ความดี ความถูกต้อง ความยุติธรรม

**จริยธรรม** คือ การประพฤติด้วยความดี การประพฤติด้วยความถูกต้อง การประพฤติด้วยความยุติธรรม หากมีสามสิ่งนี้ในการทำงานของเราก็จะเป็นประโยชน์แก่องค์กร และประเทศชาติ

**จริยธรรม** เป็นจิตสำนึกของมนุษย์ มนุษย์รู้อยู่แล้วว่าอะไรเป็นความดี ความถูกต้อง ความยุติธรรม เช่นกัน มนุษย์ก็รู้ว่าอะไรเป็นการกระทำที่ไม่ดี ไม่ถูกต้อง

**นักบริหาร** คือ บุคคลในระดับบังคับบัญชาที่มีฐานะสำคัญของหน่วยงานโดยรับการพิจารณาว่าเป็นคนดี มีความสามารถ จึงได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร ดังนั้น เราจึงต้องภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ และสร้างความเจริญให้แก่องค์กร รวมทั้งต้องมีความรู้ ความสามารถ และกล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง

### คุณสมบัติของนักบริหาร

1. **ต้องรอบรู้** เป็นที่เลื่องเป็นที่ฟังของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เป็นที่ปรึกษาให้กับทีมงานได้ ถ้าไม่รู้ก็ต้องศึกษาหาความรู้ อย่าทำงานไปโดยไม่รู้จักจะเกิดความเสียหายกับองค์กรได้
2. **โปร่งใส** ไม่ใช่แค่การเปิดเผยข้อเท็จจริงเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงเปิดเผยความคิดการกระทำ และเหตุผลด้วย
3. **เป็นผู้นำ** รับผิดชอบแทนลูกน้อง ปกป้องต่อสู้เพื่อองค์กร ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่แสดงความอ่อนข้อ ไม่แสดงความท้อแท้
4. **เสียสละ อดทน** อดทนต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
5. **มีมนุษยสัมพันธ์** สร้างความเป็นมิตรกับทุกคน
6. **มีความเห็นใจผู้น้อย** ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ช่วยพัฒนาตัวเรา ผลงานของผู้บริหารมันเกิดจากการกระทำของลูกน้อง เราต้องให้การสนับสนุนคนทำงาน ไม่ใช่คนที่วิงวาทเรา เราต้องสร้างความรู้สึกรักไว้ใจให้เกิดแก่ตัวลูกน้อง โดยให้ความรู้สึกเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน เป็นพี่เป็นน้อง
7. **เที่ยงธรรม** อยู่ในความหมายของจริยธรรม โดยเราต้องตัดเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องหน้าที่การงาน หรือเมื่อลูกน้องเอาของส่วนตัวอะไรมาให้เราก็ใช้ของนั้นเพื่อประโยชน์เป็นการส่วนตัว ดังนั้น เราไม่ควรเอาของหลวงไปให้เป็นประโยชน์แก่ลูกน้อง หากเราจะให้ตอบแทนเราก็ต้องให้ของส่วนตัว อย่าเอาหน้าที่การงานไปให้ตอบแทน เช่น ประเมินผลการปฏิบัติงานให้เขาดีเด่นทั้งที่เขาทำงานไม่ดี แต่ให้ดีเด่นเพราะเขาเอาของส่วนตัวมาให้เรา อย่างนี้อย่าทำ
8. **ทำงานร่วมกัน** แบ่งงานกันทำโดยเอาคนไปหางาน หรือเอางานไปหาคน
9. **รับผิดชอบ** รับผิดชอบในการกระทำของเรา ไม่ผลักภาระความรับผิดชอบให้กับลูกน้องต้องรับผิดชอบร่วมกับลูกน้องไม่ปล่อยลูกน้องโดดเดี่ยว

10. **กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง** หากผิดก็ต้องยอมรับผิด ยืนหยัดในความจริง หลักแน่นอน เหตุผลถูกต้อง และถูกกฎหมาย ต้องยืนหยัดในความถูกต้อง ทำงานในหน้าที่ทำในเรื่องที่ถูกต้อง มีเหตุมีผลในการทำงาน

### ผู้บังคับบัญชา

ต้องสร้างลูกน้องไม่ให้กระทำ ดังนี้

**ไม่กล้าทำผิด** จะต้องเอาจริงเอาจังผิดเป็นผิดจะต้องให้เขาไม่กล้ากระทำผิดกลัวกฎหมาย

**ไม่มีโอกาส** คนมีพฤติกรรมไม่ดีต้องทำให้เขาไม่มีโอกาสทำงานที่ต้องรับผิดชอบสูง มีโอกาสรับสิ่งตอบแทนคุณให้เป็นอย่าให้ทำหน้าที่ที่สำคัญ

**ไม่ยอมทำ** จะต้องทำให้เขาไม่ยอมกระทำความผิดไม่ยอมทุจริตด้วยจิตสำนึกของตนเอง เอากฎหมายมาจับในการทำงาน

### ความประพฤติของคนอยู่ในกรอบแห่ง 3 กฎ

1. กฎหมาย หมายถึง ข้อมาตร้า ข้อมาตร้า เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจถึงอำนาจในการกระทำ การต่าง ๆ ตามหน้าที่ในฐานะที่เป็นบุคลากรภาครัฐ ทั้งนี้ ในปัจจุบันสาเหตุที่ทำให้ประสิทธิภาพของกฎหมายในการควบคุมพฤติกรรมของคนไม่บรรลุผลเท่าที่ควร เนื่องจากกระบวนการยุติธรรมอ่อนแอ (กระบวนการยุติธรรม ได้แก่ ตำรวจ พนักงานอัยการ ศาล และราชทัณฑ์) และอาจมีสาเหตุมาจากอุปสรรคในการพิสูจน์ความผิด (การหาพยานหลักฐาน (พยานบุคคล พยานเอกสาร พยานวัตถุ)

2. กฎสังคม ต้องมีการสร้างกระแสสังคมให้สังคมไม่ยอมรับคนทุจริต คนไม่ดี แต่เหตุที่สังคมไม่เกิดกระแสสังคมเพราะเฉยเมย ดูดายกับการทุจริต หรืออาจมีสาเหตุมาจากการเข้าใจว่าการทุจริตไม่กระทบคนส่วนมาก ไม่กระทบการใช้ชีวิตของคนส่วนใหญ่ ข้าราชการยังได้รับเงินเดือนปกติ ประชาชนก็ยังใช้ชีวิตปกติ กฎสังคมจึงไม่เกิด และเมื่อกฎสังคมไม่เกิดกฎหมายจึงไม่มีประสิทธิภาพ

3. กฎธรรมชาติ หรือกฎแห่งกรรม มีจริงทำดีได้ชั่วได้ชั่ว มีจิตสำนึกไม่กระทำความผิด พร้อมปราบปรามคนทำผิด

### คุณธรรม จริยธรรม ในการทำงาน

#### จริยธรรมในการทำงาน

**จริยธรรม** คือ การประพฤติด้วยความดี การประพฤติด้วยความถูกต้อง การประพฤติด้วยความยุติธรรม

**คุณธรรม** สภาพคุณงามความดี

**วินัย** ระเบียบแบบแผนและข้อบังคับ ข้อปฏิบัติ

**จรรยาบรรณ** ประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพ การงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้นเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

### จริยธรรมของนักกฎหมาย

1. ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม นิติธรรม ยุติธรรม
2. ผลการบังคับใช้กฎหมายต้องเท่าเทียม
3. ไม่ช่วยใคร ไม่แก้งใคร ถือพยานหลักฐานทางคดี หรือในสำนวนเป็นสำคัญ ไม่หวั่นไหวจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เช่น กระแสสังคม หรือหากไม่มีพยานหลักฐานทางคดี หรือในสำนวนที่เชื่อว่าเขาผิด แม้เราคิดว่าเขาผิด หรือกระแสสังคมมุ่งมาในทิศทางว่าเขาผิด เราก็ไม่อาจตัดสินว่าเขาผิดได้
4. ไม่ใช้ความรู้ทางกฎหมายเป็นประโยชน์ที่ไม่ถูกต้อง ทั้งของตนเองและของผู้อื่น
5. นักกฎหมายต้องมี 3 รัก คือ รักความจริง รักความยุติธรรม รักกฎหมาย

### พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลอาญาคดีทุจริตและประพฤติมิชอบ พ.ศ. 2559

ทุจริตต่อหน้าที่ หมายความว่า ทุจริตต่อหน้าที่ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พระราชบัญญัติว่าด้วยมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต หรือพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ หรือกฎหมายอื่น

ประพฤติมิชอบ หมายความว่า การกระทำที่ไม่ใช่ทุจริตต่อหน้าที่ แต่เป็นการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่อย่างใด โดยอาศัยเหตุที่มีตำแหน่งหรือหน้าที่ อันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรี ที่มุ่งหมายจะควบคุมดูแล การรับ การเก็บรักษา หรือการใช้เงินหรือทรัพย์สินของแผ่นดิน

เจ้าหน้าที่ของรัฐ หมายความว่า เจ้าหน้าที่ของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศ และเจ้าหน้าที่ขององค์กระหว่างประเทศ ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต หรือกฎหมายว่าด้วยมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และให้หมายความรวมถึงเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญาด้วย

### การพิจารณาคดีหรือการค้นหาความจริงของศาลอาญาคดีทุจริตและประพฤติมิชอบ

ใช้ระบบไต่สวน เป็นระบบค้นหาความจริง ศาลจะมีบทบาทในการแสวงหาความจริง โดยมีอำนาจในการลงไปล้วงลึกถึงพยานหลักฐานต่าง ๆ ได้เอง แม้อุทธรณ์จะมีได้นำพยานหลักฐานเข้าสู่สำนวนความของศาลและศาลจะเป็นผู้ซักถามพยานบุคคลด้วยตนเอง คู่ความและทนายความจะถามได้ต่อเมื่อได้รับอนุญาตจากศาล ศาลจะไม่เคร่งครัดกติกาในการรับฟังพยานหลักฐานกรณีศาลถามเองหาเอง และเมื่อได้ความจริงอย่างไร ศาลก็จะพิพากษาไปตามนั้น ยกฟ้องหรือลงโทษ ไม่มีการยกประโยชน์แห่งความสงสัยให้กับจำเลย คือ ถ้าข้อเท็จจริงฟังไม่ได้ คือ ฟังไม่ได้เลย ส่วนเรื่องภาระการพิสูจน์ยังคงตกแก่โจทก์ดั้งเดิม ซึ่งแตกต่างจากการพิสูจน์ความผิดในศาลยุติธรรม ที่ใช้ระบบกล่าวหา คู่ความต่อสู้คดีกันโดยมีกติกาที่เท่าเทียมกัน ศาลจะทำหน้าที่เป็นคนกลางควบคุมคู่ความให้ปฏิบัติตามกติกาอย่างเคร่งครัด โจทก์มีหน้าที่หรือภาระการพิสูจน์โดยหาพยานหลักฐานมาพิสูจน์ความผิดของจำเลย ถ้าโจทก์ไม่อาจหาพยานหลักฐานมาพิสูจน์ความผิดได้ หรือพิสูจน์ได้แต่พยานหลักฐานนั้นยังเป็นที่สงสัย ศาลก็ต้องยก

ประโยชน์แห่งความสงสัยให้จำเลย โดยศาลจะพิพากษา ยกฟ้อง ระบบนี้ศาลจะพิจารณาเฉพาะ พยานหลักฐานที่ปรากฏในสำนวนความของศาลเท่านั้น

### คดีที่เข้าสู่การพิจารณาของศาลอาญาคดีทุจริตและประพฤติมิชอบกลางมีดังนี้

1. จากสำนวนการไต่สวนและชี้มูลความผิดของคณะกรรมการ ป.ป.ช. และ ป.ป.ท. ซึ่งได้มีมติว่า การกระทำของผู้ถูกกล่าวหาที่มีมูลความผิดทางอาญา ซึ่งจะส่งให้อัยการสูงสุดเป็นโจทก์ยื่นฟ้อง หรือ คณะกรรมการ ป.ป.ช. เป็นโจทก์ฟ้องเองหากอัยการสูงสุดมีความเห็นไม่ฟ้อง
2. ประชาชนในฐานะผู้เสียหายยื่นฟ้องเองต่อศาล

### คดีที่เข้าสู่การพิจารณาของศาลอาญาคดีทุจริตและประพฤติมิชอบ

1. คดีอาญาที่เจ้าหน้าที่ของรัฐถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิด หรือคดีที่เจ้าหน้าที่ของรัฐ ถูกกล่าวหาว่ารวมกระทำความผิดทางอาญากับเอกชน
2. คดีที่ขอให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดิน/คดีที่เกี่ยวกับฐานความผิดในเรื่องการฟอกเงิน/คดี รื้อรายผิดปกติ
3. คดีเกี่ยวกับการยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินเป็นเท็จ

### ทฤษฎีเหตุและผล

**เหตุ** คือ มูล ราก

**ผล** คือ สิ่งที่เกิดจากเหตุ

เช่น นาย ก. เห็นนาย ข. ขับรถชนนาย ค. ตามข้อความนี้เบื้องต้นในทางการสอบสวนเราก็จะได้ นาย ก. เป็นพยานบุคคล แต่ตามหลักทฤษฎีเหตุและผลเราต้องวิเคราะห์ต่อไปว่า แล้วทำไมนาย ก. จึงเห็น นาย ข. ขับรถชนนาย ค. ดังนั้น เราจึงต้องหาเหตุที่ทำให้เราเชื่อถือได้ว่านาย ก. เห็นจริง เช่น กริยาอาการ จุดของการนั่ง เสียง ข้อความ ทิศ แสงสว่าง เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อหาเหตุที่แท้จริง อย่าเอาผลมาเป็นเหตุ

**ข้อสัจธรรมสุจริต** หมายถึง การดำเนินชีวิตด้วยความดั่งงามทั้งกายและใจ ยึดมั่นอยู่ในความจริง ความถูกต้อง ตรงไปตรงมา ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งปวง เพื่อตนเอง ครอบครัว ญาติ ผู้อื่น เพื่อน ครูอาจารย์ หน้าที่ องค์กร ชชาติ บ้านเมือง

**วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กร โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้น ๆ

**สิ่งที่เราต้องรักองค์กร** ซึ่ง “องค์กร” หมายถึง คน สถานที่ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ในส่วน “ความรัก” หมายถึง รู้จักให้เข้าใจ เห็นคุณค่า ไกล่ชิด เป็นเจ้าของ ห่วงแหนอยู่กับเรา เพื่อนำไปสู่การ ปรับปรุงและพัฒนา

“ไม่สำคัญว่าเราจะมีที่มาอย่างไรในการที่จะเป็น หรือทำหน้าที่ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งของ จงให้ความสำคัญกับการที่เราอยู่ในตำแหน่งหน้าที่นั้น แล้วให้เราทำหน้าที่ให้เต็มที่ตามจิตวิญญาณ ของผู้ดำรงตำแหน่งที่ดีในตำแหน่งนั้น”

.....

## การสร้างเครือข่าย

### การทำงานเครือข่าย

**ลักษณะผู้นำ** มีวิสัยทัศน์มองกว้างไกล ความคิดสร้างสรรค์แปลกใหม่ กล้า พลัง มีคุณธรรมสูง คือ มีธรรมาภิบาล ก่อให้เกิดศรัทธา มีวินัยในตนเอง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงระบบงาน

**หลักปรัชญาของผู้นำ** ทำใจว่าง จิตว่าง ใช้สมองคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจโดยคำนึงถึงเรื่องที่กำลังพิจารณา บริบท จังหวะ เวลา โอกาส และความเสี่ยง มีสติ มองทิศทาง เป้าหมาย เลือคนเก่งและดี จัดโครงสร้างองค์กร กระบวนการ เลือกคนให้เหมาะกับงาน โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่าย ระยะเวลา งบประมาณ และการปฏิบัติให้บรรลุ มอบและกระจายอำนาจ ติดตามงาน ประเมินผลโดยมุ่งเป้าหมายประโยชน์ส่วนรวม

### คุณลักษณะของผู้มีความสำเร็จในการทำงานที่นายจ้างพิจารณา

1. เก่ง แม่นยำ ตรงซื่อสัตย์สุจริตในวิชาชีพ วิชาการ ปรับปรุงตนเองให้ทันต่อวิชาการ วิชาชีพ
2. ดี มีวินัยในตนเอง รับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต
3. ทำงานเป็นกลุ่ม เป็นหัวหน้ามุ่งเป้าหมาย เป็นลูกน้องมุ่งผลงานส่วนรวม
4. กล้า มั่นใจ กล้าทางจริยธรรม เป็นตัวของตัวเอง
5. อดทน รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ มุมานะต่ออุปสรรค ปัญหา
6. บริหาร/จัดการเป็น เข้าใจระบบ วางแผนเป็น จัดลำดับและประสานงานเป็น
7. ตัดสินใจเป็น มองแบบนก คือไกล มองแบบหนอน คือมองลึก
8. มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม
9. เคยประสบความสำเร็จและความล้มเหลว

**หัวใจของทีมงาน** มีความเชื่อใจกัน เข้าใจและเห็นใจกัน ความเห็นร่วมกัน ผลประโยชน์ร่วมกัน ความเต็มอกเต็มใจ ให้โอกาสกับทุกคนในทีมงาน ยอมรับซึ่งกันและกัน และถ่ายทอดความรู้และรู้จักถ่ายทอด

## การสร้างเครือข่าย (Network Building)

เครือข่ายที่ดี คือ ต้องมีเป้าหมายร่วมกัน มีกติกากันที่ทุกคนหรือส่วนใหญ่พอใจในการเข้าร่วม และเป็นไปตามธรรมชาติ อำนาจเท่าเทียม

เครือข่าย คือ ขบวนการทางสังคมอันเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร สถาบัน โดยมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และความต้องการบางอย่างร่วมกัน ร่วมกันดำเนินกิจกรรมบางอย่าง โดยที่สมาชิกยังคงความเป็นเอกเทศไม่ขึ้นต่อกัน เครือข่ายที่เราต้องสร้างความสัมพันธ์เชิงรุกด้วยการเริ่มทำความรู้จักผู้อื่น และให้เขาเหล่านั้นได้รู้จักตัวคุณเป็นขั้นเริ่มต้นของการสร้างเครือข่ายอย่างดี



### องค์ประกอบของเครือข่าย

- การรับรู้มุมมองร่วมกัน (Common Perception)
- การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common Vision)
- มีผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefits/Interests) การมีส่วนร่วม (Participation)
- การเสริมสร้างกันและกัน (Complementary Relationship)
- การพึ่งพิงกัน (Interdependence)
- มีการปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction)

### ประเภทของเครือข่าย

- เครือข่ายธรรมชาติ กับ เครือข่ายจัดตั้ง
- เครือข่ายพื้นที่ กับ เครือข่ายกิจกรรม
- เครือข่ายทางการ กับ เครือข่ายไม่เป็นทางการ
- เครือข่ายภาครัฐ กับ เครือข่ายภาคเอกชน
- เครือข่ายการเรียนรู้ เครือข่ายกิจกรรม เครือข่ายทรัพยากร เครือข่ายอาชีพ เครือข่ายสตรี

เครือข่ายสุขภาพ และเครือข่ายแบ่งตามมหาวิทยาลัย

**องค์การต้องการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์** เพื่อการเสริมประสิทธิภาพภายในสู่ภายนอกองค์กร

การยอมรับของคนในและคนนอกองค์กร ความสำเร็จในบางเรื่องที่ต้องการ และเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร

**ปรัชญาเครือข่าย** ต้องมีการเรียนรู้ (Learning) มีการร่วมทุน (Investment) มีความเป็นธรรมชาติ (Nature) รักษาสัมพันธ์ภาพ (Keep Relationship)

**เครือข่ายเพื่อการทำงาน** (Network Networker) มีทีมงาน มีกัลยาณมิตรมาก มีผู้ประสานงาน และสื่อสารระหว่างหน่วย มีเครือข่ายอย่างกว้างขวางและมีจิตสาธารณะอุทิศตนเพื่อสาธารณะ ทำงานเพื่อสังคม เหตุผลสำคัญของการเน้นเรื่องความสัมพันธ์ของมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นผู้เชื่อมโยง ถักทอและขับเคลื่อนเครือข่าย ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องในทางสังคมระหว่างมนุษย์ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน ถ้าเราสร้างได้ดีจะทำให้ตัวเราอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและได้รับการยอมรับและปราศจากความกังวลที่ต้องพบกัน บุคคลที่เชื่อมต่อกันในเครือข่าย ต่างก็เป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าต่อกันและกัน จงรู้จักการช่วยเหลือกันและกัน และจงรู้จักคุณค่าของกันและกัน

การสร้างเครือข่าย ต้องไม่ใช่ การเอาแต่ใจ ประจบประแจง การพะเน้าพะนอ การตลาดหรือการขาย เพราะสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ความสัมพันธ์ที่เอื้อประโยชน์ต่อกัน การสร้างเครือข่ายจึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคและวิธีการเชิง กระบวนการให้บุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ ได้สื่อสาร แลกเปลี่ยน และตัดสินใจด้วยกลุ่มเอง ไม่ใช่การสั่งการ

เทคนิคสร้างเครือข่ายสร้างสายสัมพันธ์ เช่น สะสมนามบัตรเขา แจกนามบัตรเรา บันทึกหลังนามบัตรทุกใบ เข้าร่วมกิจกรรมชมรม สโมสร สมาคมสายวิชาชีพ เข้าร่วมเป็นกรรมการ คณะทำงานพิเศษต่าง ๆ รักษากิจกรรมกับเพื่อนกลุ่มต่าง ๆ อย่างน้อยปีละครั้ง เมื่อเปลี่ยนงานควรบอกกล่าวไปให้ทั่ว ๆ

### การใช้เครื่องมือสร้างเครือข่าย

- นามบัตรของผู้อื่นควรเก็บเป็นระบบ ควรโน้ตข้อความสำคัญเตือนความจำ
- อุปกรณ์เสริมช่องทางการสื่อสารเชื่อมต่อ เช่น โทรศัพท์ E-mail
- PDA เก็บข้อมูลโดยไม่ใช้นามบัตร
- ชยันและความใส่ใจในผู้อื่น

### ยุทธวิธีสร้างเครือข่าย (1P 3C)

1. Participation การมีส่วนร่วม
2. Cooperation การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ
3. Coordination การประสานงานให้ราบรื่น
4. Collaboration การประสานความร่วมมือ ร่วมใจ

### ข้อควรคำนึงเมื่อทำงานเครือข่าย

1. ต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นหลัก
2. ต้องลดอัตราผลประโยชน์ส่วนตน
3. ต้องเข้าบริบทของแต่ละฝ่าย
4. ต้องยึดหลักเสมอภาค เชื่อถือ และไว้วางใจกัน
5. ต้องมุ่งมั่นต่อพันธสัญญาที่มีต่อกัน

การสร้างเครือข่ายให้ยั่งยืน ควรจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง รักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิก สนับสนุนทรัพยากร ช่วยเหลือกัน แก้ปัญหาและสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

.....

## จิตวิทยาในการบริหารและการบริหารทีมงาน

### Management Psychology (การบริหารเชิงจิตวิทยา)

คุณลักษณะของผู้มีความสำเร็จในการทำงาน / คุณลักษณะที่นายจ้างพิจารณา

1. เก่ง
  - ▶ แม่นยำ เทียบตรง ซื่อสัตย์สุจริตในวิชาชีพ / วิชาการ
  - ▶ ปรับปรุงตนเองให้ทันต่อวิชาการ / วิชาชีพ อยู่เป็นนิจ
  - ▶ ช่วยปรับปรุงงาน หมู่คณะ องค์กรให้ดีขึ้น
2. ดี
  - ▶ มีวินัยในตนเอง รับผิดชอบ
  - ▶ ซื่อสัตย์สุจริต
3. ทำงานเป็นกลุ่ม
  - ▶ เป็นหัวหน้า มุ่งเป้าหมาย
  - ▶ เป็นลูกน้อง มุ่งผลงานส่วนรวม (ส่วนใหญ่จะมุ่งงานของตัวเอง)
4. กล้า
  - ▶ ฟังตนเอง
  - ▶ เป็นตัวของตัวเอง
  - ▶ กล้าทางจริยธรรม
5. อดทน
  - ▶ รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ (ต้องทนเสียงวิจารณ์ให้ได้ไม่ถ่มน้ำลาย)
  - ▶ ต่ออุปสรรค ปัญหา
  - ▶ มุมนานะ พากเพียร
6. บริหาร/จัดการเป็น
  - ▶ เข้าใจระบบ
  - ▶ วางแผนเป็น
  - ▶ จัดลำดับ และประสานงานเป็น
7. ตัดสินใจเป็น
  - ▶ มองแบบนก (มองมุมกว้าง มองสูง คนเป็นหัวหน้าต้องมองแบบนก)
  - ▶ มองแบบหนอน (มองแต่ระดับเดียว)
8. มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม
9. เคยประสบความสำเร็จและความล้มเหลว

### Daniel Goleman

ความฉลาดทางสติปัญญาและทักษะทางเทคนิคนั้นเป็นสิ่งสำคัญ (IQ) แต่ความฉลาดทางอารมณ์นั้น ยิ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นที่ขาดเสียไม่ได้ในความเป็นผู้นำ (EQ) ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Effective Performance) ความฉลาดทางอารมณ์นั้นส่งผลต่อการทำงานอย่างไร ?

1. ประสิทธิภาพ คือคุณภาพงาน
2. ประสิทธิผล คือมีผลงาน
3. ประหยัด คือต้นทุนในการบริหารถูกกว่าทำให้ประหยัดกว่า

คุณสามารถระบุได้อย่างไรว่า บุคคลมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับที่สูง ?

เข้าเครือข่ายได้ง่ายอยู่ร่วมกับคนอื่นด้วยดี

คุณสามารถตระหนักถึงความฉลาดทางอารมณ์ในตัวเองได้อย่างไร ?

ต้องตระหนักได้ด้วยตัวเราเอง

### องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ 5 ประการสำหรับการทำงาน

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การตระหนักรู้ในตนเองนั้น หมายถึง การเข้าใจในอารมณ์ ความรู้สึก ความแข็งแกร่ง ความอ่อนแอ ความต้องการ และแรงผลักดันของตนเองอย่างลึกซึ้ง

2. การควบคุมตนเอง (Self-regulation) บุคคลที่มีการควบคุมตนเองนั้นก็สามารถจะมีอารมณ์ความรู้สึกที่ไม่ดี และมีแรงกระตุ้นทางจิตใจเช่นเดียวกับบุคคลอื่น ๆ แต่พวกเขาที่ค้นพบวิถีทางที่จะควบคุมและนำมาใช้ในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้

3. การมีแรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีก็คือ การมีแรงจูงใจที่ถูกกระตุ้นจูงใจจากปัจจัยภายนอก เช่น เงินเดือนก้อนโต สถานภาพที่มาจากตำแหน่งงานที่น่าประทับใจ

4. การมีความรู้สึกร่วม (Empathy) ในทุก ๆ ด้านของความฉลาดทางอารมณ์นั้น การมีความรู้สึกร่วม เป็นสิ่งที่รับรู้และเห็นได้ง่ายที่สุดเราสามารถรู้สึกได้ถึงความรู้สึกร่วม

5. ทักษะในการเข้าสังคม (Social Skill) ทักษะในการเข้าสังคมนั้น ถือเป็นบรรลุถึงจุดสูงสุดของความฉลาดทางอารมณ์ บุคคลจะมีประสิทธิภาพในการจัดการความสัมพันธ์ได้ก็ต่อเมื่อ พวกเขาสามารถเข้าใจ และควบคุมความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองได้ รวมทั้งสามารถรู้สึกร่วมกับความรู้สึกของผู้อื่นด้วย

### การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

- |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| 1. ความสัมพันธ์ผล          | 9. ตำแหน่งหน้าที่          |
| 2. การยอมรับ               | 10. สัมพันธ์อันดีกับนาย    |
| 3. ความชอบในงานนั้น        | 11. สัมพันธ์อันดีกับเพื่อน |
| 4. ความรับผิดชอบ           | 12. มีการสอนแนะนำเทคนิค    |
| 5. ความก้าวหน้าในงาน       | 13. นโยบายการบริหาร        |
| 6. เงินเดือน               | 14. สภาพการทำงาน           |
| 7. มีโอกาสก้าวหน้า         | 15. ชีวิตส่วนตัว           |
| 8. สัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง | 16. ความมั่นคงในงาน        |

### การสร้างทีมงาน

คุณลักษณะผู้บริหารที่ดี

- |                               |                                  |
|-------------------------------|----------------------------------|
| 1. กระตุ้นตนเองได้            | 6. มีศิลปะในการบังคับบัญชา       |
| 2. มีความยุติธรรมนำผู้อื่นได้ | 7. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น |
| 3. ผูกพันในภารกิจ             | 8. สร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ ๆ     |
| 4. เชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น | 9. สร้างพลังทีมงานได้            |

5. คิดเป็นเหตุเป็นผล

10. มีคุณธรรมของนักบริหาร

**พลังขับเคลื่อนของผู้นำ**

- สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Action Learning)
- สร้างพลังขับเคลื่อนในการทำงานเป็นทีม (Team Empowerment) แสดงบทบาท Coach
- ในการบริหารทีมงาน (Management Coaching)

**องค์ประกอบ Team Leader**

Initiative	มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ
Inquiry	ใช้ข้อมูลในการบริหารทีมงาน (เช่น Big DATA)
Advocacy	มีจุดยืนชัดเจนในการบริหาร
Conflict Solving	จัดการความขัดแย้งได้ดี
Decision Making	ให้มีส่วนร่วมตัดสินใจ
Critique	วิพากษ์กันอย่างสร้างสรรค์

**หัวใจของทีมงาน**

T	= Trust	ความเชื่อใจกัน
E	= Empathy	ความเข้าใจกัน เห็นใจกัน
A	= Agreement	ความเห็นร่วมกัน
M	= Mutual benefit	ผลประโยชน์ร่วมกัน
W	= Willingness	ความเต็มอกเต็มใจ
O	= Opportunity	ให้โอกาสกับทุกคนในทีมงาน
R	= Recognition	การยอมรับซึ่งกันและกัน
K	= Knowledge Transfer	การถ่ายทอดความรู้

.....

## เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการบริหารงาน

### การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

#### การทำงานเป็นทีม

1. ทำคนเดียวเก่ง ทำเป็นทีมแย่ คนประเภทนี้ชอบทำงานคนเดียวทำงานร่วมกับทีมงานไม่ได้จะทำให้ทีมงานแย่
2. ชอบนำญาติมิตรเข้ามาร่วมงาน และวางตัวไม่เป็นกลาง ส่วนใหญ่จะมีอยู่ในวงการราชการ
3. ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม แต่ชอบแสดงความคิดเห็นนอกหน้า คนประเภทนี้เมื่ออยู่ในที่ประชุมจะไม่แสดงความคิดเห็นในหัวข้อเรื่องที่จะประชุม แต่ชอบแสดงความคิดเห็นในเรื่องอื่นที่นอกเหนือจากหัวข้อเรื่องที่จะประชุม
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แต่ขาดความต่อเนื่อง คนประเภทนี้จะมีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีแต่ก็จะมีการหยุดซังกของความคิดไปได้ไม่มีความต่อเนื่อง

#### คุณลักษณะของผู้นำ

มีความคิดกว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แปลกใหม่แตกต่าง มีพลังความคิดเป็นบวก มีคุณธรรมสูง ผู้นำต้องมีธรรมาภิบาล ก่อให้เกิดศรัทธา มีวินัยในตนเอง วินัยเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในเรื่องของเวลา จะต้องบริหารเวลาในการทำงานเป็นทีม

#### วิธีกำหนดปัญหา

พื้นฐานของรูปแบบทางความคิด (Mental Model) ของคนเราโดยส่วนใหญ่ มักจะเป็นในเชิงสร้างสรรค์ ทำให้เกิดรูปแบบการมองปัญหาได้หลากหลายวิธี เช่น

#### เทคนิคการสร้างทางเลือกในการคิด

หากเน้นความสำคัญของการคิดเกี่ยวกับปัญหา จะเห็นได้ว่าปัญหา ได้ถูกแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (1) ปัจจุบัน และอนาคตในสิ่งที่มีและไม่มี ตามลำดับ (2) ทางเลือกในการคิด คือ มีทั้งที่ต้องการและไม่ต้องการในสิ่งนั้น ๆ

#### ขั้นตอนที่จะช่วยให้มีรูปแบบวิธีคิดที่ดี

1. ระบุปัญหา โดยนำปัญหาที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมมาเป็นโจทย์ปัญหา
2. รวบรวมแนวคิด มุมมองต่าง ๆ ของปัญหาจากผู้ร่วมงาน หรือผู้ช่วยแก้ปัญหา
3. เขียนระบุปัญหา ทบทวนดูแล้วบันทึกไว้ และคาดหมายว่าถ้าไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง สถานการณ์จะเป็นอย่างไร
4. ดูว่าสิ่งใดที่สามารถรักษาไว้ และสิ่งใดที่ต้องกำจัด
5. ดูว่าสิ่งใดที่คุณต้องการคงสภาพไว้ และสิ่งใดที่คุณต้องการกำจัด

**เทคนิค “ทำไมถึง...” (what if...)** เป็นวิธีปรับปรุงปัญหาที่ง่ายที่สุดวิธีหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทรศนะ ที่มีต่อปัญหาไปเรื่อย ๆ จนถึงปัญหาที่แท้จริง ขั้นตอนของวิธีนี้มี 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดสภาพปัญหาเบื้องต้น
2. ถามว่าทำไมถึงต้องแก้ไขสภาพปัญหานั้น

3. ตอบคำถามในขั้นที่ 2
4. ใช้คำตอบในขั้นที่ 3 มาสร้างเป็นคำถามใหม่
5. ดำเนินการในขั้นที่ 2, 3 และ 4 ใหม่ จนกว่าจะได้คำถามที่สามารถบอกถึงปัญหาที่แท้จริง

#### เทคนิคการตรวจสอบขอบเขตของปัญหา

เทคนิคนี้ Edward De Bono เป็นผู้คิดค้นขึ้น เพื่อให้ปรับปรุงสมมติฐานเกี่ยวกับปัญหา และเพื่อสร้างมุมมองใหม่ ๆ โดยอาศัยขั้นตอนต่อไปนี้

1. เขียนปัญหาแรกที่กำหนดไว้
2. เน้นคำพูดหรือวลีที่สำคัญในปัญหานั้น และตรวจสอบหาสมมติฐานที่แอบแฝง
3. ระบุัยสำคัญของสมมติฐานต่าง ๆ โดยไม่ต้องพิจารณาถึงความเหมาะสม
4. จัดปัญหาที่ปรับปรุงใหม่

#### การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

1. การประเมินสถานการณ์ ระบุสิ่งที่เกี่ยวข้องคืออะไรจัดลำดับความสำคัญ วางแผนขั้นตอนต่อไป วางแผนผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้อง
2. การวิเคราะห์ปัญหา บรรยายลักษณะปัญหา ระบุสาเหตุที่อาจทำให้เกิดปัญหา ยืนยันสาเหตุที่แท้จริง
3. การวิเคราะห์การตัดสินใจ กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน ประเมินทางเลือก ประเมินความเสี่ยง ตัดสินใจ
4. การวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ระบุสิ่งที่น่าจะเป็นสาเหตุ ดำเนินการป้องกัน วางแผนตั้งรับ

#### ข้อสรุป PSDM

1. การประเมินสถานการณ์ รวมอดีต มองปัจจุบัน คาดการณ์
2. วิเคราะห์ปัญหา อย่าด่วนสรุป แจกแจงความซับซ้อน กระชับ รุ้งคำตอบ อย่ามองข้ามปัญหา มนุษย์ต้องแยกแยะเป็น ปัญหาต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างมากเรื่องกับปัญหาที่เกิดขึ้น
3. ตัดสินใจ ฉวยโอกาส ถือโอกาส เราทำได้แค่ถือโอกาส อย่าไปฉวยโอกาส อย่าให้เวลาแก้ปัญหา เราต้องตั้งคณะกรรมการขึ้นมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ต้องมีมาตรฐานเทียบในทุกเรื่อง ถ้าคิดแล้วทำ ยอมรับผลจากการกระทำ ในเรื่องที่ตนเองกระทำจะต้องยอมรับในการแก้ปัญหาเราจะได้เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น

.....

## การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร

### การทำงานเป็นทีม

ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาเปรียบเสมือนองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความจำเป็นต้องใช้ระบบ AI และ Big data เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน โดยมุ่งหวังให้ทีมงานและทุกคนมีความสุข ให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

ในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปนั้นหน่วยงานใดถ้าไม่มีความขัดแย้ง จะหาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน โดยเรื่องดังกล่าวมีหลักคิดพื้นฐาน ดังนี้

ความขัดแย้ง คือ การไม่ลงรอย ไม่พยายามทำตามกัน มีความพยายามในการต้านกันไว้ แต่ทั้งนี้ ความขัดแย้งไม่ได้ถือว่าเป็นความล้มเหลวของการบริหารงานภายในองค์กร

ความขัดแย้งจะสะท้อนด้านลบของการบริหารงานภายในองค์กร

ความขัดแย้งถือได้ว่าเป็นเรื่องธรรมชาติของคนภายในองค์กร

ดังนั้น ผู้บริหาร ต้องสามารถบริหารงานภายในองค์กรให้ความขัดแย้งต่ำที่สุด เพื่อที่องค์กรจะสามารถขับเคลื่อนและเจริญเติบโตไปได้

### ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง แบ่งเป็น (1) ความขัดแย้ง 100% (2) ความขัดแย้งแฝง 60% (3) ความขัดแย้งเท็จ 20% และ (4) ไม่มีความขัดแย้ง

เรายังสามารถจำแนกประเภทของความขัดแย้งออกได้อีก 6 ประเภท ด้วยกัน คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างระหว่างบุคคล คือ ความขัดแย้งระหว่างคนภายในองค์กร
2. ความขัดแย้งในบุคคล คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวตนของตนเอง ส่วนใหญ่จะเป็นเกี่ยวกับด้านความคิดของตนเองที่ยังเกิดความสับสนไม่แน่ใจ
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม คือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มคนภายในองค์กร พบมากที่สุดที่สถาบันอุดมศึกษา
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มคนสองกลุ่ม ซึ่งอาจจะอยู่คนละแผนก/ฝ่ายกัน
5. ความขัดแย้งภายในองค์กร คือ ความขัดแย้งที่เกิดจากคนจำนวนมากที่มาอยู่ด้วยกัน และเกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันจะมักเกิดความขัดแย้งกัน
6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรที่ทำการแข่งขันกัน หรือต้องมีส่วนร่วมในการทำงานในลักษณะเดียวกันและเกิดความขัดแย้งกัน



### ความขัดแย้งตามทัศนคติของศาสตร์ต่าง ๆ

ศาสตร์ต่าง ๆ ให้ความหมายของความขัดแย้งที่ต่างกัน เนื่องจากจิตใจของคนไม่เหมือนกัน มีความต่าง มีความอิจฉา ทั้งทางการเมือง ทางสังคม ทางมานุษยวิทยา จึงส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้ในหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น

1. ความขัดแย้งระหว่างทีมงานกับทีมงาน จะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

**ขัดแย้งในงาน** การแย่งงานกันทำ เกี่ยงงานกันทำ มีผลประโยชน์ที่ขัดกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกัน **ขัดแย้งส่วนตัว** เป็นเรื่องของการไม่ชอบส่วนตัว ไม่ว่าจะป็นรสนิยม ความชอบ ความต่างในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างทีมงานกับหัวหน้างาน

**ขัดแย้งในงาน** การถูกตำหนิอย่างไม่มีเหตุผล จนส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้น การได้รับความไม่เป็นธรรมในการจัดสรรงาน การถูกกลั่นแกล้งในการทำงาน ให้งานแบบไม่เหมาะสมกับหน้าที่ **ขัดแย้งส่วนตัว** เกิดจากการขัดแย้งที่เกิดจากพฤติกรรมส่วนตัว เช่น จากนิสัย อารมณ์ ชู้สาว หรือกระทั่งผลประโยชน์ส่วนตัวที่ขัดกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้างานกับหัวหน้างาน

**ขัดแย้งในงาน** ส่วนมากจะเป็นการแย่งเอาความดีความชอบ เกี่ยงงานในหน้าที่ การใส่ร้ายป้ายสีเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง **ขัดแย้งส่วนตัว** แข่งกันสร้างบารมีทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก

4. ความขัดแย้งของเจ้าของกิจการ/ผู้บริหารระดับสูง จะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบของการเอา رأตเอาเปรียบลูกน้องของตนเอง

### ผู้บริหารกับการใช้อำนาจ

ส่วนมากจะพบมากเมื่อผู้บริหารได้รับแต่งตั้งใหม่ มักใช้อำนาจของตนเองไปในทางที่ไม่เหมาะสม โดยส่วนมากผู้บริหารมักมีลักษณะการใช้อำนาจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับขู่เข็ญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างถึงหรือมีความใกล้ชิด (มีมากในประเทศไทย) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (พบมากในสถานศึกษาและมักทำให้เกิดความขัดแย้งกันภายในองค์กร)

.....

## การสร้างทีมงานและการบริหารเครือข่าย

### การสร้างทีมงานและการบริหารเครือข่าย

#### 1. การบังคับบัญชาที่ไม่พึงปรารถนา

- การตำหนิลูกน้องต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน – เลือกที่รักมักที่ชัง - ขาดความรู้ในงาน
- สั่งงานไม่ชัดเจน – ไม่กำหนดการส่งงานให้ชัดเจน - ไม่รับผิดชอบ หาแพะรับแทน
- รับผิดชอบ ไม่รับผิดชอบ – ไม่สนับสนุนไม่กล้าที่จะต่อสู้เพื่อลูกน้อง - คอยแต่จะจับผิดการทำงาน
- ใช้อำนาจควบคุมการปฏิบัติงานของลูกน้องมากเกินไป
- มอบงานแต่ไม่มอบอำนาจในการตัดสินใจตามความจำเป็น
- ไม่มีความไว้วางใจลูกน้อง – มีนิสัยชอบนินทาให้เพื่อนร่วมฟัง
- ไม่ให้บำเหน็จทำดีความชอบในโอกาสอันสมควร
- ไม่จัดหาอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เพียงพอ

#### 2. ภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน

- ต้องเรียนรู้วิธีแนะแนวหรือสั่งงานในการปฏิบัติงานหน้าที่
- ต้องเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานภายในองค์กร
- ต้องเรียนรู้ถึงวิธีการอบรมหรือวิธีสอนงานเพื่อให้ลูกน้องได้รู้ถึงวิธีการปฏิบัติงาน
- ต้องเรียนรู้วิธีการพูดและวิธีการเขียนอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพและยังต้องเรียนรู้

#### วิธีการอ่านและวิธีการฟังอีกด้วย

- ต้องเรียนรู้วิธีการวิเคราะห์ปริมาณงาน
- ต้องมีการวางแผนปฏิบัติงานกำหนดกลยุทธ์ โครงการ ปฏิบัติงาน
- วางแผนการปฏิบัติงาน

#### 3. ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

- ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจหน้าที่ของตนมีอะไรบ้าง
- ต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานก่อนลงมือปฏิบัติงานจริง
- ต้องให้คำยกย่องสรรเสริญแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดี
- ต้องให้คำติเพื่อก่อแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดีต้องให้ผู้เป็นบังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็น

#### สามารถรับผิดชอบเพิ่มเติมสูงขึ้นได้

- ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักปรับปรุงตนเองอยู่เป็นประจำ

#### ปัญหาและอุปสรรคในการมอบหมายงาน

- ไม่ไว้วางใจลูกน้อง
- ขาดความสามารถในการสั่งการ
- ขาดความเชื่อถือในความสามารถของลูกน้องไม่กล้าเสี่ยง

### ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากตัวลูกน้อง

- ขาดความรับผิดชอบ
- เกรงกลัวความผิด
- ไม่มั่นใจตนเอง

### ปัญหาเกิดจากระบบงานหรือหน่วยงาน

- ขาดความละเอียดของการทำงาน
- ขาดความตั้งใจ
- ขาดข้อมูล
- ระบบการบังคับบัญชาไม่ดีพอ

การสร้างความสัมพันธ์เชิงรุกด้วยการเริ่มทำความรู้จักผู้อื่นและให้เขาเหล่านั้นได้รู้จักตัวคุณ เป็นขั้นเริ่มต้นของการสร้างเครือข่ายอย่างดี

#### องค์ประกอบของเครือข่าย

การรับรู้มุมมองร่วมกันสนุก มีวิสัยทัศน์ มีผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมการเสริมสร้างกันและกัน การฟังฟังกัน มีการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยน

#### เครือข่ายที่ดี

สื่อสารกันได้ดีมีเป้าหมายตรงกันเป็นไปตามธรรมชาติมีอำนาจเท่าเทียมเตรียมการและกิจกรรมที่เหมาะสม

#### ประเภทของเครือข่าย

- เครือข่ายธรรมชาติและเครือข่ายจัดตั้ง
- เครือข่ายพื้นที่ กับเครือข่ายไม่เป็นทางการ
- เครือข่ายภาครัฐกับเครือข่ายภาคเอกชนเครือข่ายการเรียนรู้เครือข่ายกิจกรรม
- เครือข่ายทรัพยากร เครือข่ายอาชีพ เครือข่ายสตรี เครือข่ายสุขภาพ

#### องค์กรต้องสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์เพื่อ

เสริมสร้างประสิทธิภาพภายในสู่ภายนอก การยอมรับของคนในองค์กรภายในและภายนอกความสำเร็จในเรื่องที่องค์กรต้องการ และการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร

#### ปรัชญาเครือข่าย LINK

L - การเรียนรู้

I - มีการร่วมลงทุน

N - มีความเป็นธรรมชาติรักษา

K - รักษาสัมพันธ์ภาพ

Network Networker = เครือข่ายเพื่อการทำงาน

การมองแบบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจทำให้ท่าทีของเราต่อผู้อื่นดีขึ้น ได้รับการยอมรับมากขึ้น กว่า การมองเขาเป็นหน่วยงานภายใต้.. เหตุผลของการเน้นเรื่องความสัมพันธ์ของมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นผู้ เชื่อมโยงชักจูงและขับเคลื่อนเครือข่ายการสร้างเครือข่าย ต้องไม่ใช้การเอาอกเอาใจการประจบประแจง มนุษย์สัมพันธ์ ความสัมพันธ์เชื่อมโยงเกี่ยวข้องในทางลักษณะระหว่างมนุษย์ซึ่งจะก่อให้เกิดความ เข้าใจที่ดีต่อกัน ถ้าเรามีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ตัวเราอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและได้รับการ ยอมรับและปราศจากความกังวลที่ต้องคบกัน เครือข่ายต่างเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าต่อกันและกันจงรู้จัก การช่วยเหลือกันและกันจงรู้จักคุณค่าของกันและกัน

**คิดในทางบวก** ชื่นชมคนเป็น มองตนเองในแง่บวก รู้จักคุณค่าของตนเอง มองทุกคนอย่างตาม ความเป็นจริง ปฏิสัมพันธ์กับทุกคนอย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์

**มองโลกในแง่ดี** จะช่วยให้บุคคลมีความอดทนต่อสิ่งบกพร่องของผู้อื่นของตนเองได้ จะช่วยให้เกิด ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลได้ไม่มีใครดีสมบูรณ์แบบตลอดเวลา และเลว เลือกลมองแต่สิ่งที่ดีของผู้อื่น

**การฝึกมองด้านบวก** หากคนที่มองโลกในแง่บวกดีเป็นแบบอย่างและปฏิบัติตาม พูดคุยกับตนเอง ในทางบวกอยู่เสมอ มองคนในแง่ดีอยู่เสมอ บรรณาธิการที่อยากเห็นตนเองมีความสุข การสร้างจินตนาการ ฝึกกลางวัน

**การแสดงออกที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์และเครือข่าย** ไม่เหยียดหยมใส่ยกตนข่มท่าน แสดงความเห็น เป็นมิตร รับฟังมีท่าทีเข้าใจและเห็นใจ มีอหยาตย์ไมตรีนุ่มนวล แต่มีหลักการ เชื่อถือได้ในทุก ๆ เรื่อง ทั้ง พูดและการกระทำ

**การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช้** การเอาอกเอาใจ ประจบประแจง พะเน้าพะนอ การตลาดหรือการขาย เพราะสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ความสัมพันธ์ที่เอื้อประโยชน์ต่อกัน

**การสร้างเครือข่าย** จำเป็นต้องใช้เทคนิคและวิธีเชิงบวกเชิงกระบวนการให้บุคคลหรือกลุ่มคนต่าง ๆ ได้สื่อสารแลกเปลี่ยนและตัดสินใจด้วยกลุ่มเองไม่ใช่การสั่ง สร้างการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน สร้างการ แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ความรู้ สนับสนุนให้เกิดการร่วมมือด้วยความสมัครใจ สานสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น ด้วยกิจกรรมร่วมกัน

**เทคนิคการสร้างเครือข่ายสร้างสายสัมพันธ์** สะสมนามบัตรของเขาและแจกนามบัตรของ เรา บันทึกหลังนามบัตรทุกใบ เข้าร่วมกิจกรรมชมรมสโมสรสมาคมสายวิชาชีพ เข้าร่วมเป็นกรรมการคณะทำงาน พิเศษต่าง ๆ รักษากิจกรรมกับเพื่อนกลุ่มต่างๆอย่างน้อยปีละครั้ง เมื่อเปลี่ยนงานควรบอกกล่าวไปให้ทั่ว ๆ

#### ยุทธวิธีสร้างเครือข่าย (1P 3C)

Participations = การมีส่วนร่วม

Cooperation = การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ

Coordination = การประสานงานให้ราบรื่น

Collaboration = การประสานความร่วมมือร่วมใจ

**ข้อควรระวังเมื่อทำงานเครือข่าย...** ต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นหลัก ต้องลดอัตราและผลประโยชน์ส่วนตน ต้องเข้าใจบริบทของแต่ละฝ่าย ยึดหลักเสมอภาคเชื่อถือและไว้วางใจกันต้องมุ่งมั่นต่อพันธะสัญญาที่มีต่อกัน

**การสร้างเครือข่ายให้ยั่งยืน** จัดกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่องรักษาสัมพันธ์สภาพที่ดีระหว่างสมาชิกสร้างระบบจูงใจ สนับสนุนทรัพยากร ช่วยเหลือช่วยกันแก้ปัญหา สร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

**กิจกรรมสัมพันธ์** มีการจัดกิจกรรมสร้างทีมงานและการบริหารเครือข่าย โดยจัดการแสดงทั้งร้องเพลงและเต้นทั้ง 4 กลุ่ม จากการจัดการแสดงของแต่ละกลุ่มได้แสดงถึงการทำงานเป็นทีม ร่วมมือร่วมใจกันมีเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยเมื่อได้รับมอบหมายให้จัดการแสดง สมาชิกในทีมจึงประชุมร่วมกันเพื่อเลือกชุดการแสดง โดยสมาชิกในทีมได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น เสนอทางเลือก และตัดสินใจเลือกการแสดงพร้อมเพลงประกอบการแสดง

2. ดำเนินการหาข้อมูลที่จะใช้ในการแสดง ได้แก่ เพลงที่จะใช้ประกอบการแสดง ท่าเต้นแสดงประกอบเพลง

3. กำหนดลักษณะงานที่ต้องทำ ดังนี้

3.1 เพลงที่ใช้ในการแสดงจำนวนกี่เพลง และใช้เพลงอะไรบ้างในการแสดง

3.2 อุปกรณ์และชุดที่จะใช้ในการแสดง ท่าเต้นประกอบการแสดง

3.3 ประสานงานกับคนเปิดเพลงในงาน

4. ประชุมวางแผนการแสดง และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในทีมตามความถนัดของแต่ละคน และฝึกซ้อมเพื่อเตรียมความพร้อมของการแสดงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

5. ทำการประเมินผลงาน โดยเมื่อจบการแสดงของทุกกลุ่ม อาจารย์จะทำการประเมินและให้รางวัลกับการแสดงของแต่ละกลุ่ม

จะเห็นได้ว่าการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า เนื่องจากทุกคนในทีมได้ทุ่มเทความคิดและแรงกาย เพื่อที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จ การที่หน่วยงานหรือองค์กรจะประสบความสำเร็จ นอกจากการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังจะต้องมีเครือข่าย ซึ่งการบริหารเครือข่าวนั้น จะไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว แต่เป็นการทำกิจกรรมร่วมกันของกลุ่มคน หรือองค์กร ด้วยใจสมัคร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

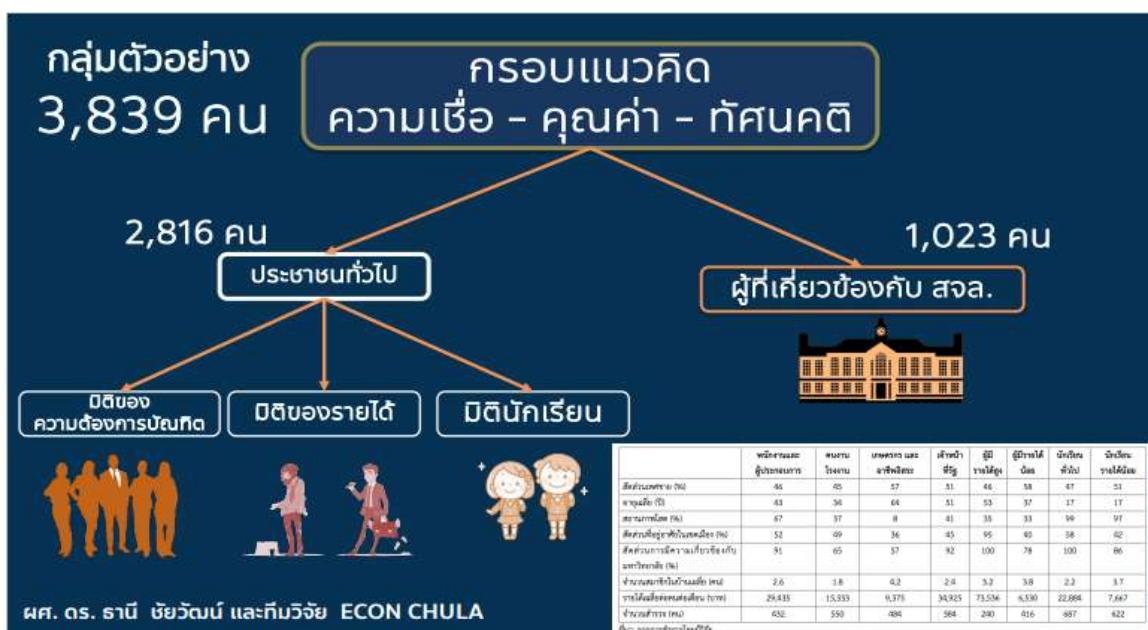
.....

## Skill Mapping/Growth Mindset

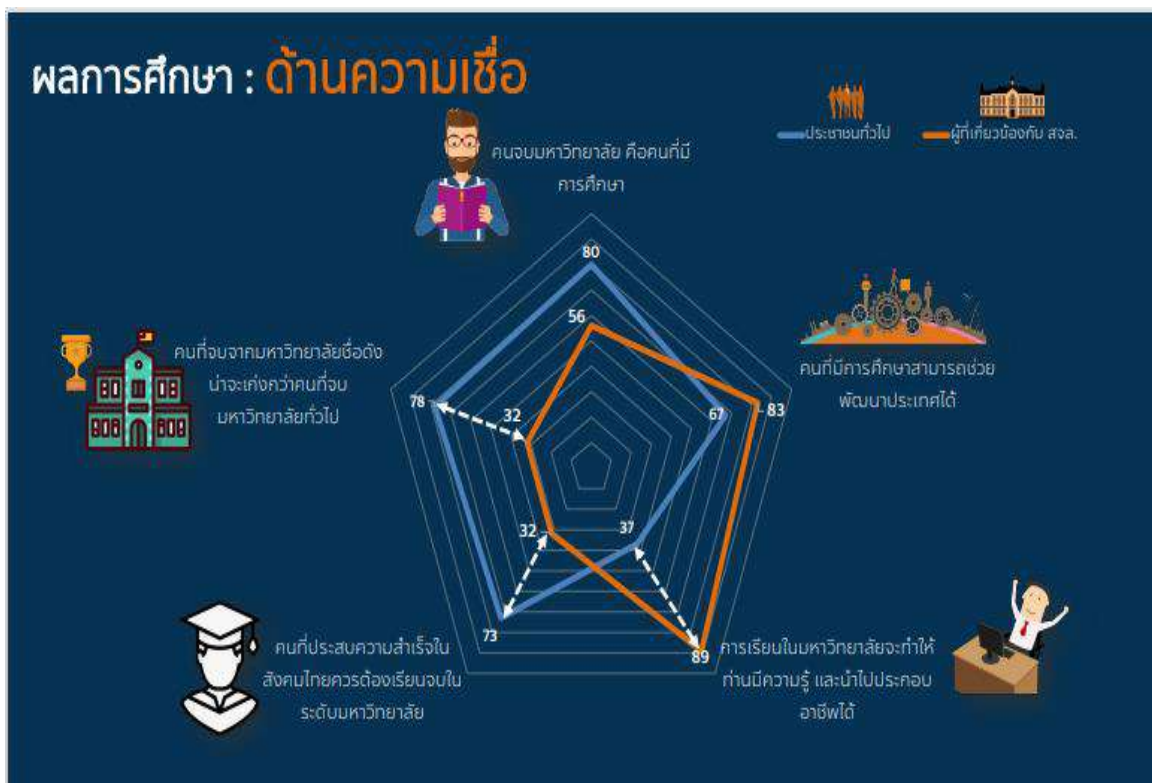
### Skill Mapping

#### มี “มหาวิทยาลัย” เพื่ออะไร

จากผลการศึกษาด้านความเชื่อ คนจบมหาวิทยาลัย คือคนที่มีการศึกษา หรือคนจบมหาวิทยาลัย ชื่อตั้งน่าจะเก่งกว่าคนจบมหาวิทยาลัยทั่วไป หรือคนที่มีการศึกษาช่วยพัฒนาประเทศได้ หรือคนที่ประสบความสำเร็จในสังคมไทย ควรต้องเรียนจบมหาวิทยาลัย หรือการเรียนในมหาวิทยาลัยจะทำให้ท่านมีความรู้และนำไปประกอบอาชีพได้ ผลการศึกษาด้านความเชื่อจากประชาชนทั่วไปและผู้เกี่ยวข้องกับสถาบันพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 3,839 คน ดังนี้



ผลการศึกษา: ด้านความเชื่อ พบว่า คนจบมหาวิทยาลัย คือคนที่มีการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 80 คนที่จบจากมหาวิทยาลัยชื่อดัง น่าจะเก่งกว่าคนที่จบมหาวิทยาลัยทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 78 คนที่มีการศึกษาสามารถช่วยพัฒนาประเทศได้ คิดเป็นร้อยละ 83 คนที่สำเร็จการศึกษาในสังคมไทยควรต้องเรียนจบในระดับมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 73 และการเรียนในมหาวิทยาลัยจะทำให้ท่านมีความรู้ และนำไปประกอบอาชีพได้ คิดเป็นร้อยละ 89



ผลการศึกษา: ด้านคุณค่า คำว่ามหาวิทยาลัยท่านนึกถึงอะไร ประชาชนจะนึกถึงใบปริญญา คิดเป็นร้อยละ 30 การจบจากมหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์อะไรมากที่สุด ร้อยละ 41 ไม่ได้ทำให้ชีวิตเปลี่ยนแปลง หัวข้อการศึกษามีความสำคัญกับท่านในระดับใด คิดเป็นร้อยละ 90 และการศึกษาในระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยมีความสำคัญกับท่านในระดับใด คิดเป็นร้อยละ 64.13



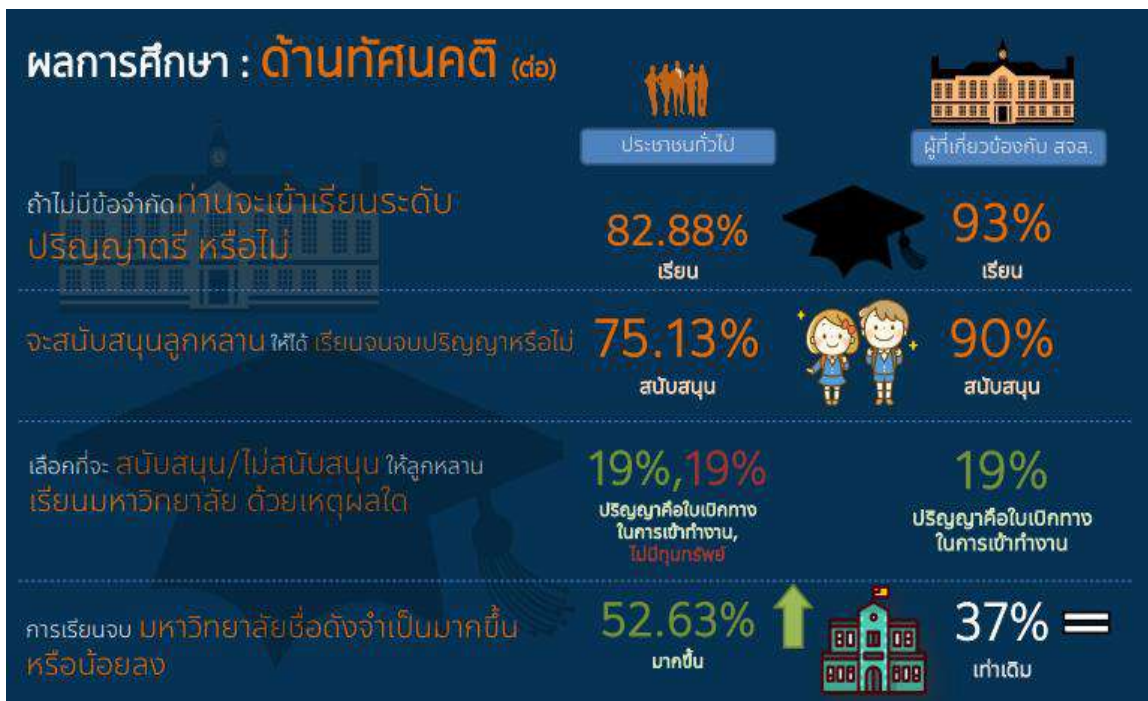
ผลการศึกษา: ด้านทัศนคติ จากประชาชนทั่วไป มหาวิทยาลัยยังจำเป็นต่อสังคมไทยในอนาคต คิดเป็นร้อยละ 28.38 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเปรียบเทียบกับใครเป็นอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 23 คิดเป็น

เพื่อนร้อยละ 16 คิดเป็นพนักงานบริษัทร้อยละ 30 หน้าที่ที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย คือสร้างคนที่มีคุณภาพให้กับสังคม คิดเป็นร้อยละ 39.88 และสิ่งที่มหาวิทยาลัยควรต้องทำมากที่สุดในปัจจุบันคือสร้างบัณฑิตที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานหรือทำงานร่วมกับชุมชน



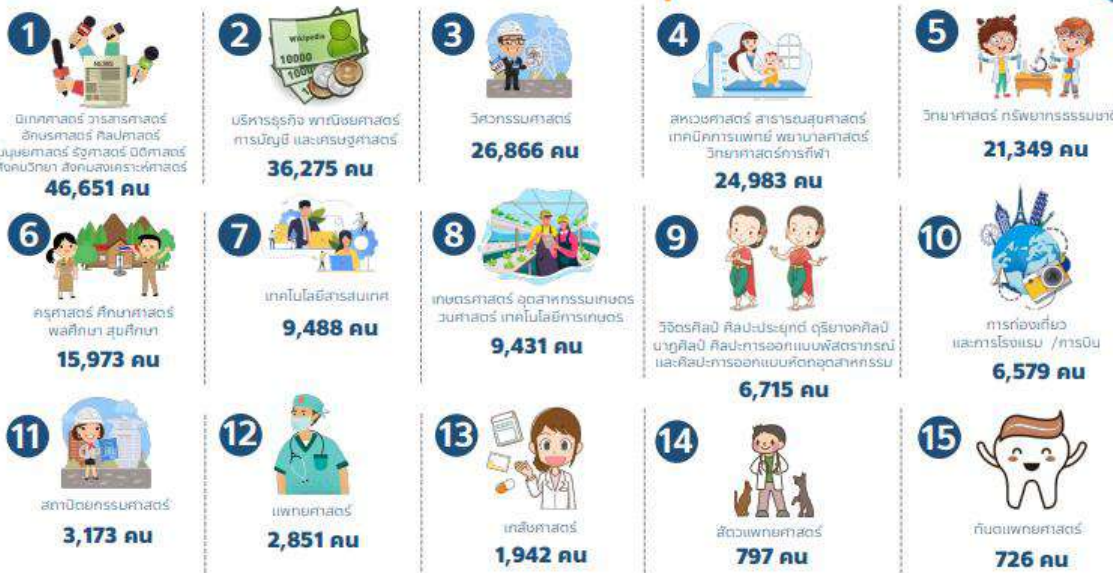
ผลการศึกษา: ด้านทัศนคติ จากประชาชนทั่วไป หัวข้อถ้าไม่มีข้อจำกัดท่านจะเข้าเรียนระดับปริญญาตรี หรือไม่ คิดเป็นร้อยละ 82.88 จะสนับสนุนลูกหลานให้ได้เรียนจบจนปริญญาตรีหรือไม่ คิดเป็นร้อยละ 75.13 เลือกที่จะสนับสนุน /ไม่สนับสนุนให้ลูกหลานเรียนมหาวิทยาลัย ด้วยเหตุผลใด คิดเป็นร้อยละ 19 ปริญญาคือใบเบิกทางในการเข้าทำงาน และการเรียนจบมหาวิทยาลัยชื่อดังจำเป็นมากขึ้นหรือน้อยลง คิดเป็นร้อยละ 52.63 มากขึ้น



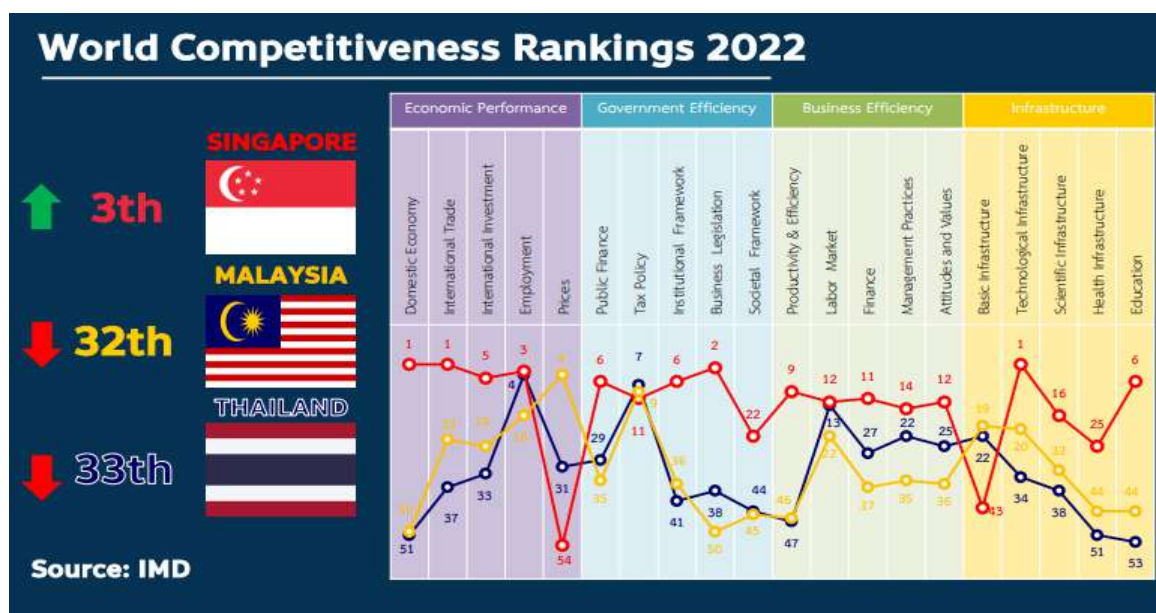


จำนวนผู้มีสิทธิ์เข้าศึกษา แยกตามกลุ่มสาขาวิชา จำนวน 213,799 คน จำนวน 15 สาขาวิชา

## จำนวนผู้มีสิทธิ์เข้าศึกษา แยกตามกลุ่มสาขาวิชา **213,799** คน



การจัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน ประจำปี 2022



จากการสำรวจของ U.S. News ประเทศไทยการศึกษาอยู่ในอันดับที่ 46 จาก 78 ประเทศ

ประเทศไทยมีอยู่ในตารางไหนในสังคมโลก ธุรกิจ สังคม และการศึกษา

U.S.News: Best Countries for Education from 78 countries



1	<b>United States</b> #1 in Education Rankings No Change in Rank from 2020 The advantages of America's world-class higher education are well known. ... <a href="#">READ MORE</a>	21	<b>Singapore</b> #21 in Education Rankings #18 out of 78 in 2020 Founded as a British trading colony in the 19th century, Singapore is a small country with ... <a href="#">READ MORE</a>
2	<b>United Kingdom</b> #2 in Education Rankings No Change in Rank from 2020 The United Kingdom is a highly developed nation that excels in responsible education. ... <a href="#">READ MORE</a>	38	<b>Malaysia</b> #38 in Education Rankings #38 out of 78 in 2020 Located at the strategic junction of the South China Sea, Malaysia is a small country with ... <a href="#">READ MORE</a>
7	<b>Japan</b> #7 in Education Rankings #11 out of 78 in 2020 Japan, one of the world's most technologically advanced nations, is an East ... <a href="#">READ MORE</a>	46	<b>Thailand</b> #46 in Education Rankings #46 out of 78 in 2020 Thailand, which translates to "Land of the Smiles," is the only Southeast Asian nation to ... <a href="#">READ MORE</a>

Source: <https://www.usnews.com/news/best-countries/best-countries-for-education>

การเปรียบเทียบทักษะ

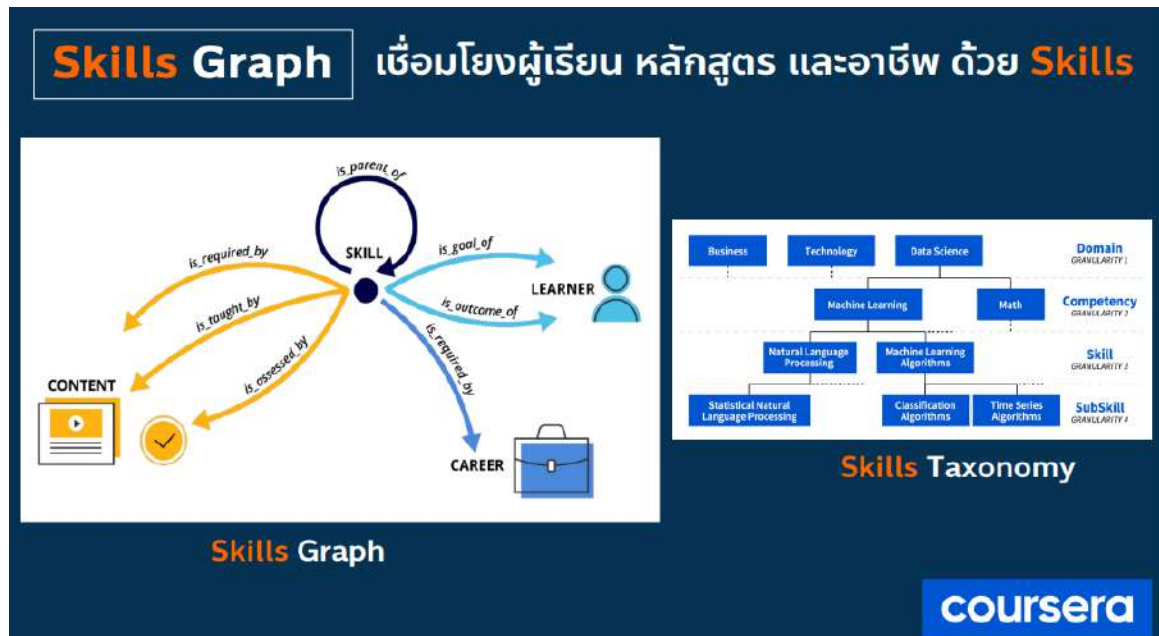
## Skills Benchmarking

**Coursera** วัดระดับ Skills ของผู้เรียนแต่ละคน และใช้เป็นข้อมูลในการ Benchmark ทักษะของคนในองค์กร ในกลุ่มอุตสาหกรรม และในประเทศ

# GLOBAL SKILLS REPORT

2022

Source: <https://www.coursera.org/skills-reports/global>



จากภาพรวมภาคผนวกทางเทคนิค รายงานทักษะทั่วโลกของ Coursera จะประเมินความสามารถด้านทักษะของผู้เรียนว่าทักษะได้กำลังได้รับความนิยมทั่วโลกและระบบสาขาการศึกษาและบทบาทที่มีส่วนร่วมอย่างมากกับทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคตของการทำงาน รายงานของ Global Skills Report ประจำปีนี้มุ่งเน้นไปที่ 10 ประเทศที่มีผู้เรียนมากที่สุดบนแพลตฟอร์ม Coursera 102 ประเทศที่มีผู้เรียนมากกว่าร้อยละ 80 บนแพลตฟอร์ม

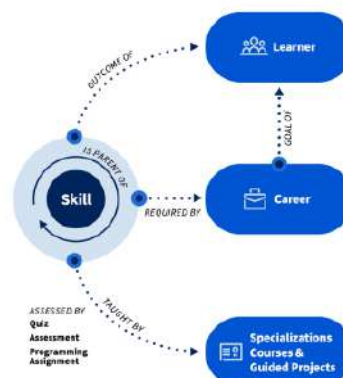
## Technical Appendix

### Overview

Coursera's Global Skills Report assesses the skill proficiency of learners, measures which skills are trending globally, and identifies fields of study and roles that engage highly with the essential skills for the future of work. This year's Global Skills Report report focuses on the 102 countries with the most learners on the Coursera platform. These 102 countries account for over 80% of learners on the Coursera platform. Building the Global Skills Report involves data from several components:

- The Coursera Skills Graph
- Skill Proficiency Scores and Benchmarking by Country
- Correlations with Third-Party Data
- Over-Indexing Skills
- Time to Skill and SkillSet
- The Coursera Skills Graph

The Coursera Skills Graph maps the connections among skills, content, careers, and learners on the Coursera platform.



For the Global Skills Report, we leverage the following parts of the Skills Graph:

- **Skill to skill:** Describes the connections among skills and generates a skills taxonomy where broad, higher-level skills are parents of more granular, lower-level skills (see Figure 1).
- **Skill to content:** Maps skills to the Coursera courses that teach them.
- **Skill to assessment:** Maps skills to the graded items that assess them. Graded items on Coursera can be of several types: multiple choice quizzes, peer review assignments like essays and projects, or programming assignments.
- **Skill to learner:** Connects competencies to learners who have demonstrated them by passing relevant graded items. We measure this using a variant of the Glicko algorithm, described further below.

Source: <https://www.coursera.org/skills-reports/global>

ความเป็นจริงของต่อส่งการศึกษา เริ่มต้นจากวัยเด็กเหมือนน้ำที่อยู่ในท่อถูกส่งไปต่อในระดับประถมศึกษาส่งขึ้นไปในระดับสูงขึ้นระดับวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย สำเร็จการศึกษาสู่วัยผู้ใหญ่วัยทำงานตีความคล่องตัวสูงขึ้นสู่ความสำเร็จ และมีเงินมีความมั่นคง มีรายได้จากภาษี

**Pipe line VS Platform .....ในอุดมศึกษา** **ONLINE EDUCATION PLATFORM**

© 2012 Liberty Connects

KMITL 109 The Master of Innovation

ภาพการศึกษาในอนาคต



โครงสร้างการจัดการมหาวิทยาลัยตามความเชี่ยวชาญ แบ่งเป็น 5 กลุ่มยุทธศาสตร์หลัก

Source: <https://reinventing.mhesi.go.th/>

**โครงการสร้าง การจัดการมหาวิทยาลัย ตามความเชี่ยวชาญ 5 กลุ่มยุทธศาสตร์หลัก**

**การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา**  
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

# Reinventing University for what?

**กลุ่มอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus)**

- 1. Global and Frontier Research
- 2. Technology Development and Innovation
- 3. Area-based and Community Engagement
- 4. Development of Professionals and Specialists

**10 สุดยอดทักษะแห่งปี 2025**

1. Analytical thinking and innovation
2. Active learning and learning strategies
3. Complex problem-solving
4. Critical thinking and analysis
5. Creativity, originality and initiative
6. Leadership and social influence
7. Technology use, monitoring and control
8. Technology design and programming
9. Resilience, stress tolerance and flexibility
10. Reasoning, problem-solving and ideation

**WORLD ECONOMIC FORUM**

**MOST IN-DEMAND SKILLS 2025**

**Top 10 skills of 2025**

**Type of skill**

- Problem-solving
- Self-management
- Working with people
- Technology use and development

Source: Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum

10 สุดยอดทักษะแห่งปี 2025 ที่สุดในความต้องการทักษะ ได้แก่ การคิดเชิงวิเคราะห์และนวัตกรรม กลยุทธ์การเรียนรู้และการเรียนรู้เชิงรุก การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม ความเป็นผู้นำและอิทธิพลทางสังคม การใช้เทคโนโลยี การติดตาม และการควบคุมการออกแบบเทคโนโลยีและการเขียนโปรแกรม ความยืดหยุ่น ความทนทานต่อแรงกระแทก และการใช้เหตุผล การแก้ปัญหา และความคิด

**MOST IN-DEMAND SKILLS 2025**

**Top 10 skills of 2025**

1. Analytical thinking and innovation
2. Active learning and learning strategies
3. Complex problem-solving
4. Critical thinking and analysis
5. Creativity, originality and initiative
6. Leadership and social influence
7. Technology use, monitoring and control
8. Technology design and programming
9. Resilience, stress tolerance and flexibility
10. Reasoning, problem-solving and ideation

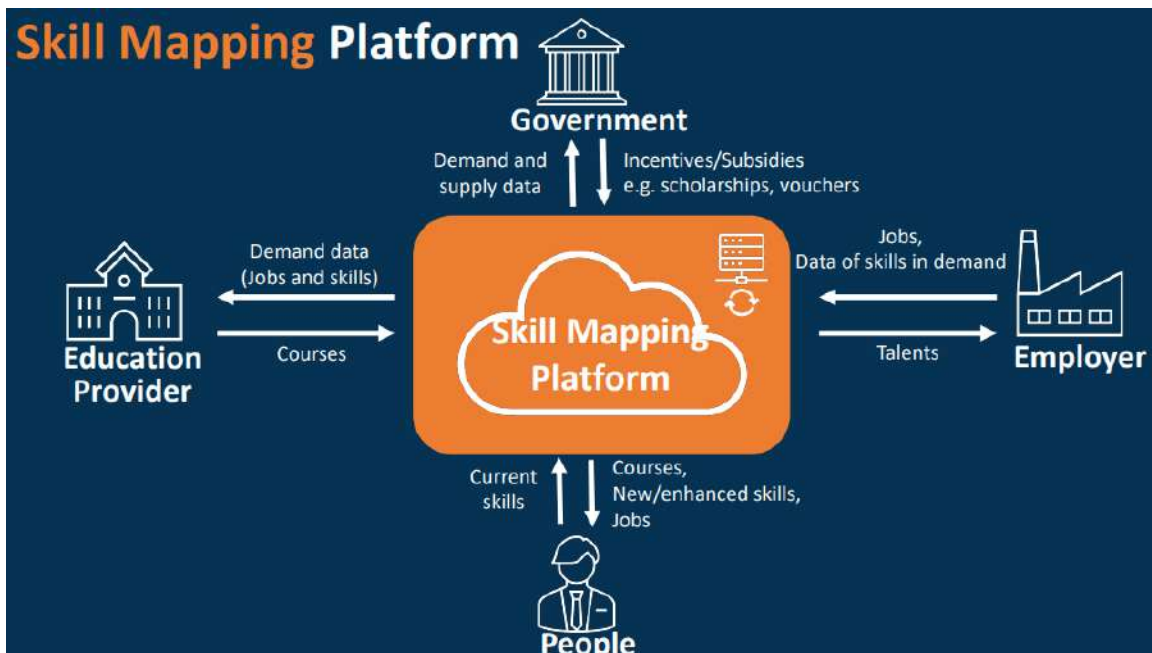
**WORLD ECONOMIC FORUM**

**Type of skill**

- Problem-solving
- Self-management
- Working with people
- Technology use and development

Source: Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum

แพลตฟอร์มการทำแผนที่ทักษะ จากผู้ให้บริการการศึกษาส่งผ่านแพลตฟอร์มทักษะ สู่สายจ้าง



ทักษะ **Hard Skills** คือความรู้ที่ถูกกำหนดโดยเขาวนปัญญาในการวิเคราะห์และการคิด แบ่งทักษะออกเป็น 6 ระดับ และทักษะ **Soft Skills** คือความสามารถเฉพาะบุคคลที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน แบ่งทักษะออกเป็น 3 ระดับ

### Hard Skills

ความรู้ความสามารถที่ถูกกำหนดโดยเขาวนปัญญา (IQ) ใช้ในการวิเคราะห์และการคิด เช่น คณิตศาสตร์ บัญชี ฟิลิกร์ เคมี และสถิติ เป็นต้น หรือความรู้และความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับงาน

กรอบแนวคิดของการวิเคราะห์ผลระดับทักษะ Hard Skills สามารถแบ่งออกเป็น 6 ระดับดังนี้

- 1 **ระดับความรู้ความจำ (Remembering)**  
สามารถจดจำได้สิ่งที่เรียนรู้อย่างแม่นยำ
- 2 **ระดับความเข้าใจ (Understanding)**  
เข้าใจความสัมพันธ์ของสิ่งได้เรียนรู้อย่างละเอียด
- 3 **ระดับการประยุกต์ใช้ (Applying)**  
สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆได้
- 4 **ระดับการวิเคราะห์ (Analyzing)**  
สามารถนำความรู้มาคิดอย่างลึกซึ้ง ให้ความสัมพันธ์และเหตุผลได้
- 5 **ระดับการประเมินผล (Evaluating)**  
สามารถตั้งเกณฑ์ตัดสิน เปรียบเทียบคุณภาพ/ประสิทธิภาพการเขียนได้
- 6 **ระดับการสร้างสรรค์ (Creating)**  
สามารถคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ได้ด้วยตนเองหรือสามารถปรับปรุงแก้ไข ออกแบบ สิ่งของ/วิธีการใหม่ๆ ได้

Source: eLearning Industry (2018) Bloom's Taxonomy

### Soft Skills

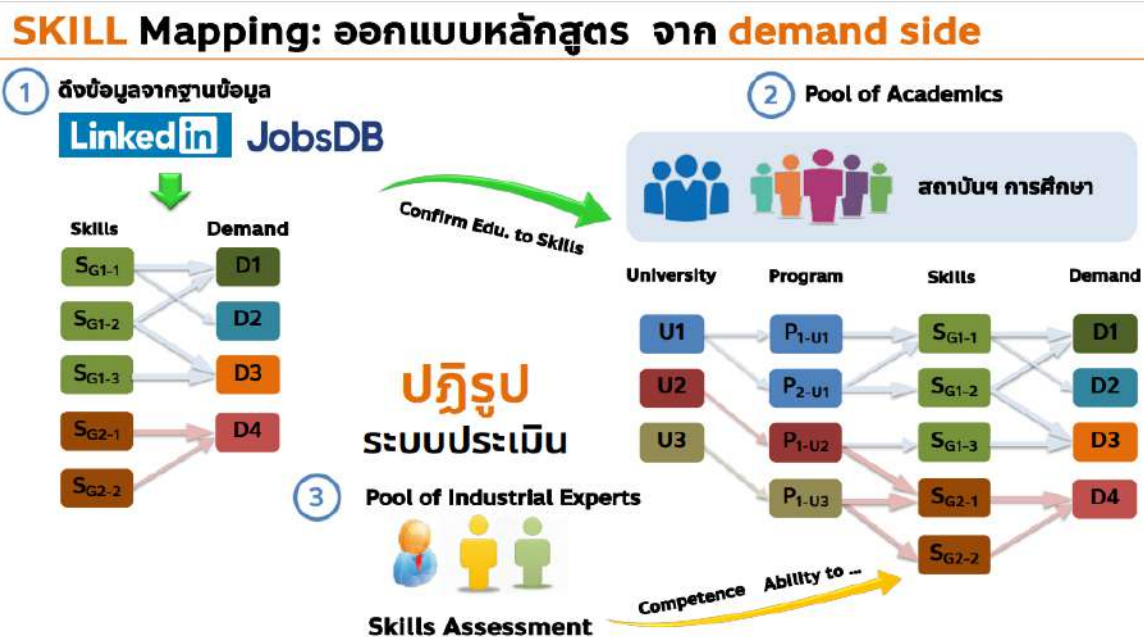
ความสามารถเฉพาะของบุคคลในการใช้ทักษะต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในเรื่องของความฉลาด ความสามารถทางอารมณ์และความคิด ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือความรู้และทักษะความชำนาญที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสายงาน แต่เป็นตัวช่วยหนุนให้การทำงานดีขึ้น เช่น ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะในการเจรจาและต่อรอง มีความรับผิดชอบ มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น

กรอบแนวคิดของการวิเคราะห์ผลระดับทักษะ Soft Skills สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับดังนี้

- 1 **ระดับต้น (Beginning)**  
การที่ผู้สำเร็จการศึกษาได้รับรู้หลักการปฏิบัติที่ถูกต้องหรือเลือกวัฒนธรรมที่สนใจ
- 2 **ระดับเชี่ยวชาญ (Competent)**  
การที่ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตัวเอง และสามารถปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้พร้อมและอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และคล่องแคล่ว
- 3 **ระดับโดดเด่น (Outstanding)**  
การที่ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่วโดยอัตโนมัติ และเข้าไปอย่างธรรมชาติ

Source: WUCC (2018) Soft Skills Assessment

การออกแบบหลักสูตรจาก Demand Side จาก 3 ขั้นตอน



**Growth Mindset**

ตั้งคำกล่าวของ Leadership ผู้นำของโลกได้กล่าวไว้ดังนี้

Albert Einstein ได้กล่าวว่า “It’s become appallingly clear that our technology has surpassed our humanity” เป็นที่ชัดเจนอย่างน่าตกใจว่าเทคโนโลยีของเราเหนือกว่ามนุษยชาติ

Nikola Tesla “If your hate could be turned into electricity it would light up the whole world” หากความเกลียดชังของคุณกลายเป็นไฟฟ้าได้ โลกทั้งใบจะสว่างไสว

Winston Churchill “Success consists of going from Failure to Failure without loss of enthusiasm” ความสำเร็จประกอบด้วยการก้าวจากความล้มเหลวไปสู่ความล้มเหลวโดยไม่สูญเสียความกระตือรือร้น

Dwight D. Eisenhower “In preparing for battle, I have always found that plans are useless but planning is indispensable” ในการเตรียมตัวออกรบ ฉันมักจะพบว่าแผนนั้นไร้ประโยชน์ แต่การวางแผนเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้

Steve Jobs “Innovation distinguishes between a leader and a follower” นวัตกรรมสร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตาม

Bill Gates “We are changing the world with technology” เรากำลังเปลี่ยนแปลงโลกด้วยเทคโนโลยี



Elon Musk “Failure is an option here, if things are not failing.” You are not innovating. ความล้มเหลวคือทางเลือกที่หนึ่ง หากสิ่งต่าง ๆ ไม่ล้มเหลว คุณไม่ได้กำลังสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

Mark Zuckerberg “Don ‘discount yourself, no matter what you’re doing. Everyone has a unique perspective that they can bring to the world.” อย่าดูถูกตัวเองไม่ว่าคุณจะทำอะไร อยู่ก็ตาม ทุกคนมีมุมมองที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สามารถนำมาสู่โลกได้

Google Innovation Cultural Organization “We encourage our employees, in addition to their regular projects, to spend 20% of their time working on what they think will most benefit Google. This empowers them to be more creative and innovative. Many of our significant advances have happened in this manner.” เราสนับสนุนให้พนักงานของเรา นอกเหนือจากโครงการปกติของพวกเขา ใช้เวลา 20% ไปกับสิ่งที่พวกเขาคิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อ Google มากที่สุด สิ่งนี้ทำให้พวกเขามีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากขึ้น ความก้าวหน้าที่สำคัญ หลายประการของเราเกิดขึ้นในลักษณะนี้

Dr. Sarah Gilbert “It was hard work, and it still is, but it’s hard work doing something that really matters, W มันเป็นงานหนักและยังคงเป็นอยู่ แต่มันก็เป็นงานหนักในการทำ บางสิ่งที่สำคัญจริง ๆ (วัคซีนป้องกันโควิด แอสตราเซเนกา)

Dr. Katalin Karilo “It was futile for someone to tell me, say, that I’m stupid. I Knew that they were wrong, I Knew that what I was doing was important” การที่ใครสักคน มาบอกว่าฉันโง่ ก็เปล่าประโยชน์ ฉันรู้ว่าเขาคิดผิด ฉันรู้ว่าสิ่งที่ฉันทำอยู่นั้นสำคัญ

Prof. Ronald Heifetz ให้คำนิยามภาวะผู้นำ ความเป็นผู้นำมักถูกกำหนดโดยปัจจัยนำเข้าหรือ เครื่องมือลักษณะส่วนบุคคล หรือเครื่องมือที่มีอำนาจและอิทธิพลเผด็จการ ความเป็นผู้นำจะถูกมองว่าเป็น แนวปฏิบัติที่ดีกว่า ซึ่งกำหนดโดยงานที่ต้องทำ

#### สาเหตุสามประการเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ

1. Leadership = คุณลักษณะส่วนบุคคล
2. Leadership = ตำแหน่งผู้มีอำนาจ
3. Leadership = มีมูลค่า หรือไม่มีมูลค่า

#### สาเหตุทั่วไปของความล้มเหลวในการเป็นผู้นำ

1. เราถือว่าความท้าทายในการปรับตัวเป็นปัญหาทางเทคนิค
2. เราทำเช่นนี้ด้วยเหตุผลทางการเมืองและส่วนตัว

#### Key Properties of Adaptive Work โดย Prof. Ronald Heifetz

1. ความท้าทายในการปรับตัวต้องการการตอบสนองนอกเหนือจากวิธีการดำเนินงานในปัจจุบัน
2. การเปลี่ยนแปลงเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอนุรักษ์นิยมและเป็นนวัตกรรมใหม่
3. นวัตกรรมเป็นกระบวนการทดลอง
4. องค์กรที่ปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อม

5. ความสำเร็จทั่วไปต้องอาศัยการปรับตัวในท้องถิ่นให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในท้องถิ่น
6. คนที่มีปัญหาเป็นส่วนหนึ่งของปัญหา และพวกเขาคือทางออก
7. การแก้ปัญหาแบบปรับเปลี่ยนมักอยู่ภายในสังคมหรือองค์กร
8. แนวทางแก้ไขเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงและอาจเกิดขึ้น
9. การทำงานแบบปรับตัวทำให้เกิดความไม่สมดุล และการสูญเสียทำให้เกิดการต่อต้าน
10. งานแบบ Adaptive ต้องใช้เวลามากกว่างานด้านเทคนิค

**ความรับผิดชอบ โดยศาสตราจารย์โรนัลด์ ไฮเพตซ์**

**แทนที่ความรับผิดชอบ Displace Responsibility**

1. มองหาชายร่างใหญ่เพื่อแก้ไขปัญหา
2. กำจัดศัตรูออกไป
3. อำนาจการโจมตี
4. แบ่งทีมอันดับต้น ๆ
5. ฆ่าผู้ส่งสาร
6. แปะรับปาย

**หลีกเลี่ยงการทำงานแบบปรับตัว Avoiding Adaptive Work**

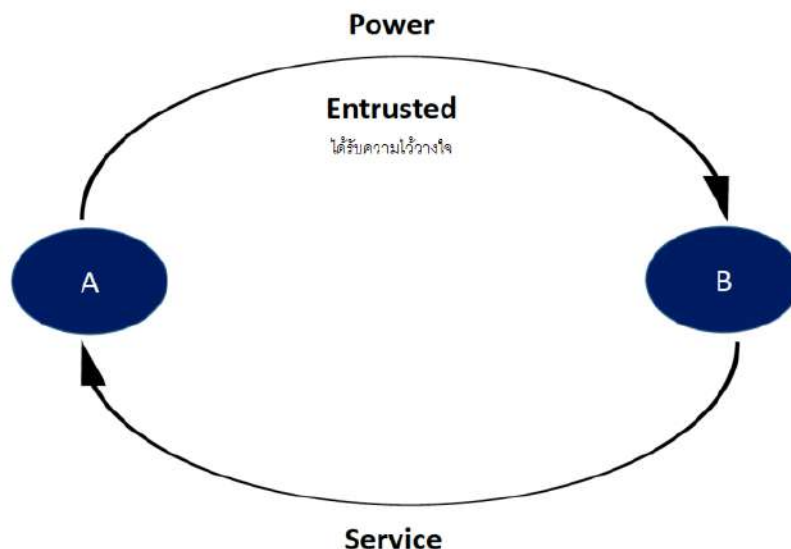
1. เพื่อหลีกเลี่ยงการสูญเสียที่เกิดขึ้นจริงและที่อาจเกิดขึ้น
2. โดยหันเหความรับผิดชอบหรือความสนใจ

**เครื่องมืออำนาจและอิทธิพล The Tools of Authority, Power and Influence**

1. อธิบายว่าเหตุใดผู้มีอำนาจหลายคนจึงไม่สามารถเป็นผู้นำได้ วิเคราะห์อำนาจและข้อจำกัดของผู้มีอำนาจเหนืออำนาจ
2. เรียนรู้จากผู้ที่เป็ผู้นำโดยไม่มีหรืออยู่นอกเหนืออำนาจของตน ส่งเสริมให้คนเป็นผู้นำจากตำแหน่งใดก็ได้
3. วิเคราะห์ระบบอำนาจและต่ออายุความสัมพันธ์ของอำนาจ

## Authority Relationships

ความสัมพันธ์ของผู้มีอำนาจ



:: Prof. Ronald Heifetz

### ความเชื่อมั่น (Trust)

ผู้คนจะไว้วางใจคุณเมื่อคุณตอบสนองความคาดหวังในการบริการ แล้วจะเกิดอะไรขึ้นเมื่อคุณส่งมอบข้อมูลที่ขัดแย้งกับความคาดหวังเหล่านั้น บอกสิ่งที่พวกเขาอาจจำเป็นต้องได้ยิน ไม่ใช่สิ่งที่พวกเขาต้องการและคาดหวังจะได้ยิน การเจรจาต่อรองความคาดหวังใหม่เพื่อรีเซ็ตความไว้วางใจกลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ผู้นำ

#### Defining Leadership การเป็นผู้ผู้นำ

แนวปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงการเป็นผู้ผู้นำ

1. Leadership is a practice ความเป็นผู้ผู้นำ คือการปฏิบัติ
2. With and without authority มีและไม่มีอำนาจ
3. that builds new capacity in people and organizations สร้างความสามารถใหม่

ๆ ให้อุปสรรคและองค์กร

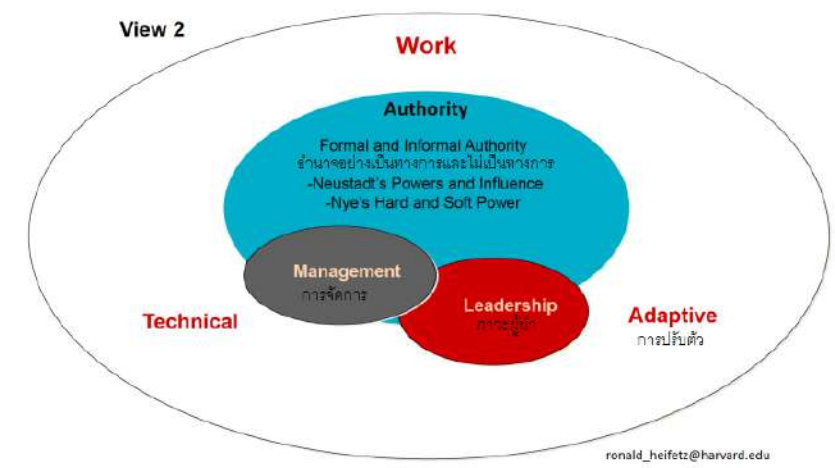
4. to meet adaptive challenges เพื่อรับมือกับความท้าทายในการปรับตัว
5. and thrive in a changing and challenging world และเจริญเติบโตในโลกที่

เปลี่ยนแปลงและท้าทาย

## Management and Leadership

	Technical <small>เทคนิค</small>	Adaptive <small>การปรับตัวได้</small>
With Authority	Management	Leadership with Authority
Beyond Authority	Managing Up and Across	Leadership Up, Across, and from Outside

Source: Prof. Ronald Heifetz



Source: Prof. Ronald Heifetz



1. Leadership communication การสื่อสารการเป็นผู้นำ
2. Management by Fact ความเป็นผู้นำที่ดี ตัดสินใจด้วยข้อมูลที่แม่นยำ จริงหรือปลอม ตราฆ่าหรือข้อมูล
3. การสร้างวัฒนธรรม นวัตกรรม

ตัวอย่างที่ไม่ควรนำมาปฏิบัติ เช่น มีคำสั่งมากเกินไป แต่ไม่มีทิศทางที่นำไปปฏิบัติได้



## บุคลากรบนความต่างของคน 3 Generation



### Baby Boomer

มีลักษณะดังนี้

1. คนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน
2. เคารพกฎเกณฑ์ กติกา อดทน
3. ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้เวลาานกว่าจะประสบความสำเร็จ
4. มีแนวคิดที่จะทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัว
5. มีความทุ่มเทกับการทำงานให้กับองค์กรมาก
6. คนกลุ่มนี้จะไม่เปลี่ยนงานบ่อยเนื่องจากมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างมาก

### Generation X

มีลักษณะดังนี้

1. ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ
2. ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว
3. มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่างทำทุกอย่างได้เพียงลำพังไม่พึ่งพาใคร
4. มีความคิดเปิดกว้างพร้อมรับฟังข้อติติงเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

### Generation Y

มีลักษณะดังนี้

1. เป็นกลุ่มที่โตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี
2. เป็นวัยเด็กถึงวัยเพิ่งเริ่มเข้าสู่วัยทำงาน

3. มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความคิดเป็นตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไข
4. ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่มีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร
5. มีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร
6. สามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน

**#Think big** to make a difference  
คิดใหญ่เพื่อสร้างความแตกต่าง

**#True grit** with **positive mindset**  
ความจริงใจที่มีทัศนคติเชิงบวก

**#Lifelong** learner  
เรียนรู้ตลอดชีวิต

**BUILDING INNOVATION CULTURE**  
You can reinforce the cultural benefits of innovation parenting by opening up organizational space to allow innovators to bypass barriers and hierarchies that often sap creativity

ตัวอย่างของผู้นำที่ดี ที่ได้รับการยอมรับจากทั่วโลก คือ รัชกาลที่ 9



**FRAGRANT WELCOME**—Queen Sirikit of Thailand glows with expectancy as the regal young pair land at Municipal Airport for their Tennessee Valley visit. And an unseen granter awards roses for his royal highness. Other members of Thai party are in background.

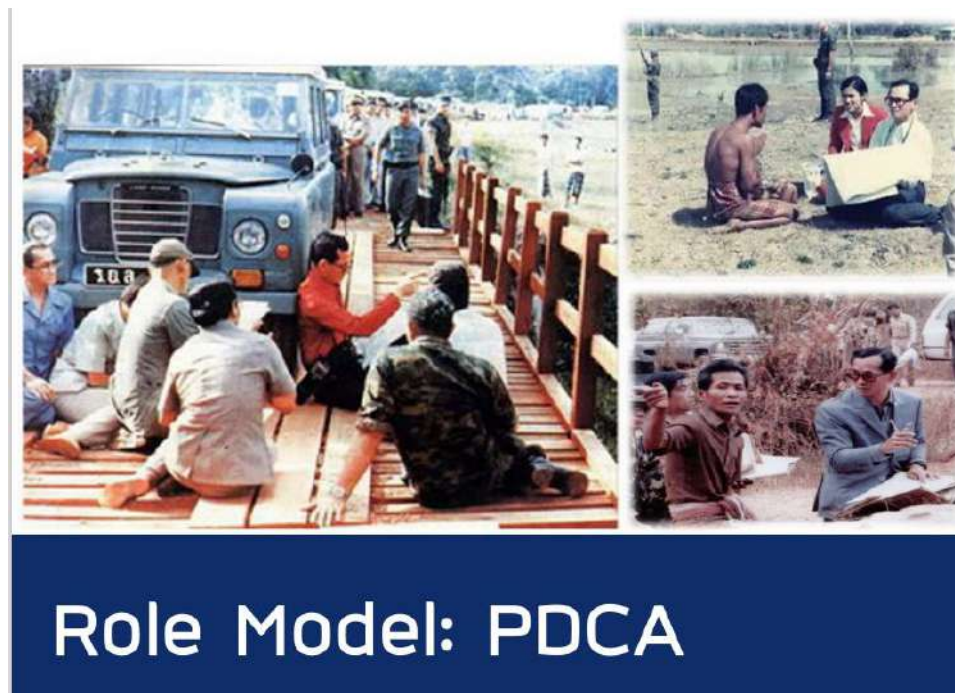
**Tired King, Queen Visit in E-T Area**

*Starts on Page 2*

the King that the Prefitt farm like andbrigade system, was a less decontamination farm, one selected to cooperate with TVA and the U-T Agricultural Extension Service in working with experimental farm procedures, and in demonstrating the results

King made his morning routine "Base Very Refreshing" "It has been very refreshing meet you. Everyone so his and so happy." And other exciting a life

๒  
ต้นแบบ: PDCA



**Role Model: PDCA**

.....



## Digital Transformation

### สรุปเนื้อหาและหลักปฏิบัติที่ได้รับจากการอบรม

#### Vision Builder

- การตั้งเป้าหมายงานด้วย Vision Builder
- มีทิศทางของการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง
- กำหนดงานสำคัญแต่ละด้านอย่างมีลายลักษณ์อักษรที่ตรงกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน
- ความต้องการด้านทักษะต่าง ๆ ถูกเชื่อมโยงไปสู่ความจำเป็นของธุรกิจอย่างตรงไปตรงมา
- วิธีติดตามผลการดำเนินงานมีความชัดเจนต่องานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดความโปร่งใส
- การร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรถูกกำหนดให้เห็นอย่างชัดเจน

#### Enterprise Blueprint พิมพ์เขียวองค์กร

- รู้จักการจัดทำพิมพ์เขียวองค์กร
- การวิเคราะห์งานและบทบาทของผู้รับผิดชอบงานให้เป็นหมวดหมู่
- ทำให้ผู้บริหารและทีมงานเห็นภาพขององค์กรตรงกัน
- เชื่อมโยง คน งาน ข้อมูล และเทคโนโลยี อย่างเป็นระบบ

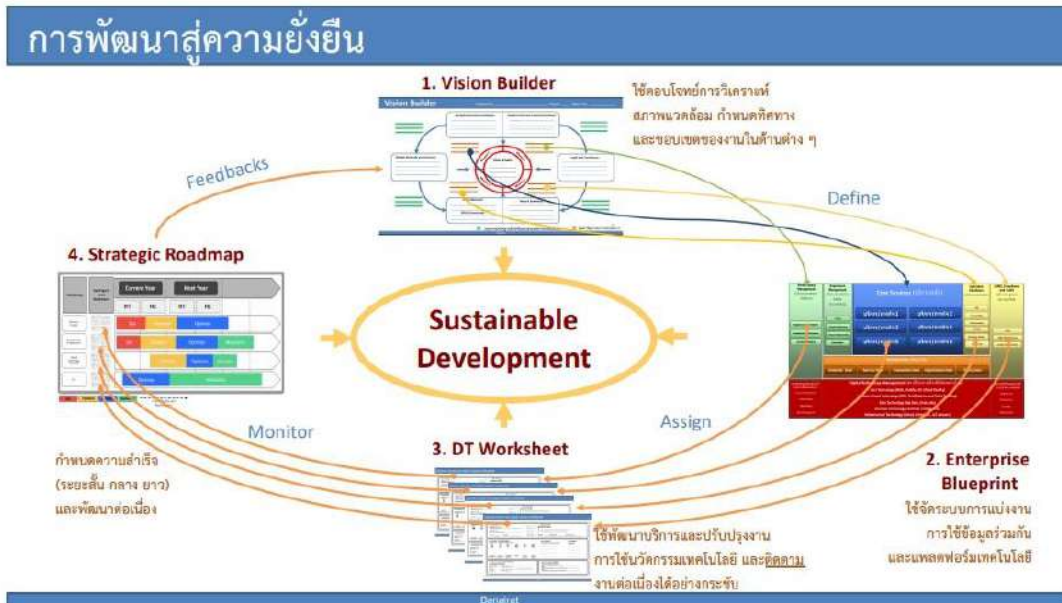
#### DT Worksheet

- รู้จักการจัดทำ DT Worksheet
- การกำหนดเจ้าของงานแต่ละขั้นให้ชัดเจน
- การกำหนดผลที่มุ่งจะได้รับของงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร
- การกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ร่วมในการดำเนินงานของงานแต่ละขั้น
- การวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงานและผลผลิตในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน
- การระบุถึงสิ่งที่ต้องการสนับสนุน ด้านกฎระเบียบและด้านทักษะ
- การระบุถึงสิ่งที่ต้องการสนับสนุน ด้านวัฒนธรรมและด้านขวัญกำลังใจ
- การวิเคราะห์การนำเทคโนโลยีและข้อมูลมาใช้อย่างสอดคล้องคุ้มค่ากับการดำเนินงาน

#### Strategic Roadmap

- การจัดทำแผน Roadmap ร่วมกันโดยเจ้าของงานทุกภาคส่วน
- การแบ่งระยะความสำเร็จตั้งแต่ระยะสั้นไปสู่ระยะยาว
- การปรับแผนการดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
- การพัฒนาด้านคน ทักษะ สอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์กรไปด้วยกัน
- การนำใช้เทคโนโลยีและข้อมูลได้อย่างสอดคล้องกับแผนธุรกิจทั้งด้านระยะเวลา คุณภาพ และปริมาณ

ทั้ง 4 หัวข้อมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน สามารถสรุปเชื่อมโยงเข้าหากันได้ภายใต้ภาพเดียว เป็น การพัฒนาสู่ความยั่งยืน



96

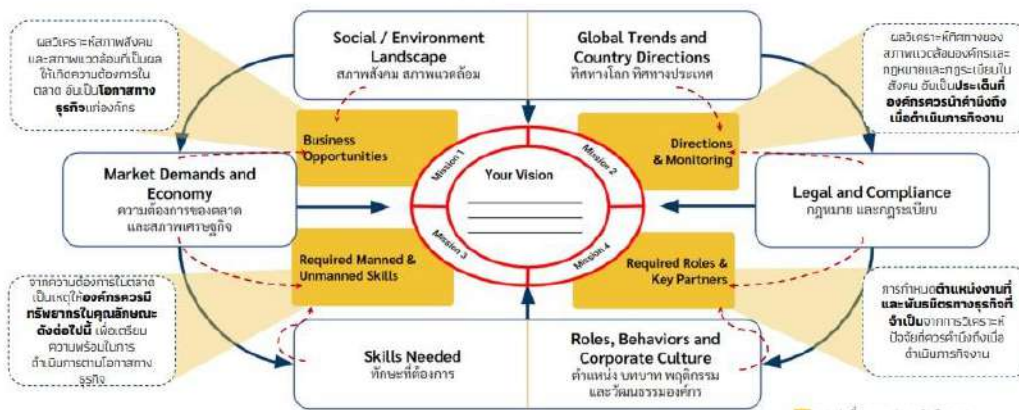
กล่าวโดยสรุปในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

1. Vision Builder การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดขอบเขตงานสำคัญในแต่ละด้าน

ทำความเข้าใจขั้นตอนการพัฒนางานสู่องค์กรยุคใหม่ ด้วย Vision Builder ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางงานแต่ละด้านอย่างมีสมดุล ภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ที่ไม่นิ่ง มุ่งสู่ความยั่งยืนโดยเน้นความสมดุลในการขับเคลื่อนคุณค่าขององค์กร

# Vision Builder

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างยั่งยืนและเกิดความสมดุลในการขับเคลื่อนองค์กร



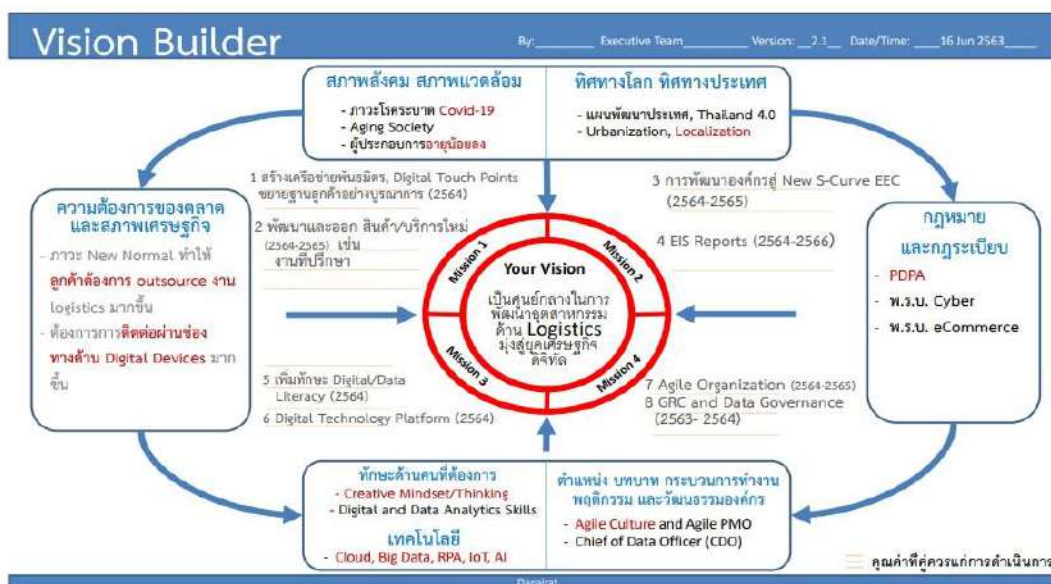
14

### การวิเคราะห์จาก Vision Builder

เริ่มจากการพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ที่เรามีและรับทราบใน 6 เรื่องใหญ่ก่อน ได้แก่ (1) สภาพสังคม และสภาพแวดล้อม เป็นอย่างไรบ้าง (2) ทิศทางโลก ทิศทางประเทศ ว่าเป็นอย่างไรควบคู่กันไป (3) ความต้องการของตลาดและสภาพเศรษฐกิจเป็นอย่างไร (4) กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (5) ทักษะและเทคโนโลยีที่ต้องนำมาใช้มีอะไรบ้าง และ (6) พฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร

จากนั้น เมื่อเราจับคู่วิเคราะห์ร่วมกันระหว่าง (1) สภาพสังคมและสภาพแวดล้อม กับ (3) ความต้องการของตลาดและสภาพเศรษฐกิจ สองส่วนนี้จะช่วยให้เรามีข้อมูลที่สามารถวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจ และงานนวัตกรรม การจับคู่วิเคราะห์ร่วมกันระหว่าง (3) ความต้องการของตลาดและสภาพเศรษฐกิจ กับ (5) ทักษะและเทคโนโลยี เราจะรับทราบถึงความต้องการด้านทักษะ คน และเทคโนโลยี ที่จำเป็นต้องใช้ ถ้าเราจับคู่วิเคราะห์ร่วมกันระหว่าง (2) ทิศทางโลก ทิศทางประเทศ กับ (4) กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เราจะทราบถึงการกำหนดทิศทางการพัฒนา และติดตามผลการดำเนินงาน และสุดท้ายถ้าเราจับคู่วิเคราะห์ร่วมกันระหว่าง (4) กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง กับ (6) พฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร เราจะทราบได้ถึงตำแหน่ง บทบาท และพันธมิตรที่จำเป็นต่อการพัฒนา

ตัวอย่างในภาพถัดไป เป็นองค์กรหนึ่งที่มีวิสัยทัศน์ เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาอุตสาหกรรมด้าน Logistics มุ่งสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล แสดงให้เห็นแนวคิดว่ามีภารกิจอะไรบ้างที่จะทำให้องค์กรของเขา บรรลุผลตามวิสัยทัศน์



### ประโยชน์ของ Vision Builder

1. ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร ว่าตอนนี้มีปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่จะกระทบการดำเนินงานขององค์กร โดยไม่ต้องนึกกันเอง
2. ทำให้เข้าใจผู้นำองค์กร ว่าต้องการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ทิศทางใด เน้นกลุ่มลูกค้าเป็นใคร

3. ทำให้เข้าใจผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่เป็นหัวใจของการดำเนินองค์กร และมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร
4. ทำให้เข้าใจวิธีการติดตามการดำเนินงานขององค์กรว่ามีวิธีการอย่างไร และใช้ข้อมูลอะไรเร่งด่วนแค่ไหน
5. ทำให้มองเห็นถึงการนำเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องเข้ามาสนับสนุน
6. ทำให้มองเห็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และเครือข่ายพันธมิตรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้อย่างชัดเจน
7. ข้อมูลถูกให้ความคิดเห็นจากผู้นำองค์กร โดยทีมงานไม่ต้องมาคิดเองเออเอง หรือส่งแบบสำรวจที่ซ้ำกันกับแผนกอื่น

## 2. การจัดทำพิมพ์เขียวองค์กรเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันสู่การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีร่วมกัน

พิมพ์เขียวองค์กร Enterprise Blueprint คือ แผนผังแสดงหน่วยองค์ประกอบความสามารถต่าง ๆ ขององค์กรออกเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ผู้บริหารและทีมงานเห็นภาพขององค์กรตรงกัน สู่การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีเอกภาพในการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

เราสามารถพิมพ์เขียวองค์กรในการวิเคราะห์โอกาส หรือความเสี่ยง สำหรับการบริหารจัดการองค์กรให้มีความสมดุลทั้งการจัดสรรงบประมาณ การบริหารเหตุจำเป็นเร่งด่วนของงานในแต่ละด้านในองค์กรอย่างเป็นองค์รวมเพื่อให้องค์กรสามารถมุ่งหน้าสู่เป้าหมายต่อไปได้

### เครื่องมือจัดทำพิมพ์เขียวองค์กร (Enterprise Blueprint)

การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบมีเอกภาพในการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ



Canisrat T.

กล่องตรงกลางด้านบนสุด คือกลุ่ม Core Service เป็นงานหลักขององค์กร มองเรื่องของ Value Propositions

กล่องด้านซ้ายสุด คือกลุ่ม **Performance Management** เป็นการติดตามภาพรวม ผลการดำเนินงานและผลงานขององค์กร (Financial) บริการรายงาน ผลการดำเนินงานต่าง ๆ ตัวอย่างกลุ่มงาน ได้แก่กลุ่มของ Single Command Center, Breakdown Performance, Ranking, Benchmarking

กล่องด้านซ้ายตรงกลางติดกับ Core Values คือ กลุ่ม **Enterprise Management** เป็นกลุ่มของการพัฒนาบริการและประชาสัมพันธ์ข้อมูลแก่ลูกค้า ส่งเสริมงานวิจัยและนวัตกรรมบริการ แบ่งเป็น Customer Segments, Customer Relationships, Channels ตัวอย่างกลุ่มงาน เช่น กลุ่มของ Insight Management, Customer Relationship Management, Sandbox Management กล่อง Customer จะเกี่ยวข้องกับ Core Values ทำให้เรามองเห็นถึง **Revenue Streams** จะรู้ได้ว่ากระแสรายได้หลักของธุรกิจองค์กรมาจากช่องทางไหนบ้าง

กล่องด้านขวาตรงกลางติดกับ Core Values คือกลุ่ม **Corporate Admin. & Back Office** เป็นภารกิจงานสนับสนุนต่าง ๆ (Operational Excellence) แบ่งเป็น Key Resources, Key Activities, Key Partners ตัวอย่างกลุ่มงาน เช่น HRM, HRD, Accounting, Procurement, Finance, Building, Safety, IT Services กล่อง Back Office เกี่ยวข้องกับ Core Values ในเรื่องของ **Internal Process** เป็นกลุ่มที่เกิดการ Learn & Growth อย่างชัดเจน ความเกี่ยวข้องนี้ ทำให้เรามองเห็นถึง **Cost Structure** ขององค์กร รู้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายหลักของธุรกิจองค์กรเป็นเท่าไร จากอะไรบ้าง

กล่องขวาสุดเป็นกลุ่ม **Laws & Regulations** เป็นภารกิจงานด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อภารกิจหลักขององค์กร ดูในเรื่อง Laws, Compliance and Audit บริการงาน คุณภาพ และกฎระเบียบ ตัวอย่างงานที่ดำเนินการเป็นกลุ่มของ Risk Management, Audits and Controls, Laws (PDPA, etc.)

กล่องแนวนอนตรงกลาง คือ กลุ่ม Data เป็นสถาปัตยกรรมข้อมูล/สารสนเทศ โดยเฉพาะข้อมูลหลักที่ใช้ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของภารกิจ/ส่วนงานหลักขององค์กร ตัวอย่างงานที่ดำเนินการเป็นกลุ่มของ Customer Data, Service Data, Transaction Data, Organization Data, Policy Data

กล่องแนวนอนล่างสุด คือ กลุ่ม Technology แบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ 3 กลุ่ม

1. ด้าน Technical Frameworks and Infrastructures แบ่งเป็น (1) User Touchpoint Tech. (เช่น Frontend Dev.) (2) Process Tech. (เช่น RPA, Notifications and Tasks Tracking) (3) Data Tech. (เช่น Big Data, NoSQL) (4) Decision Tech. (เช่น Bus.Rules, AI) (5) Infrastructure Tech. (เช่น Cloud, Multi-tenancy, IOT Sensors)

2. ด้าน Monitoring Technology Management เป็นเทคโนโลยีที่ใช้ติดตามสถานะ ในกลุ่มของ Sentimental Management, Service Level Management, Cloud Management

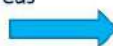
3. ด้าน Security Technology Management เป็นเทคโนโลยีที่ใช้ทางด้านความปลอดภัย ในกลุ่มของ Access Control and Process Security, Data Security, System and Network Security

Requirements จะถูกถ่ายทอดลงมาจาก Core Value สู่กล่องของ Data และ Technology เพื่อให้ทั้งกล่อง Data และ Technology ดำเนินการ Supports ขึ้นไป

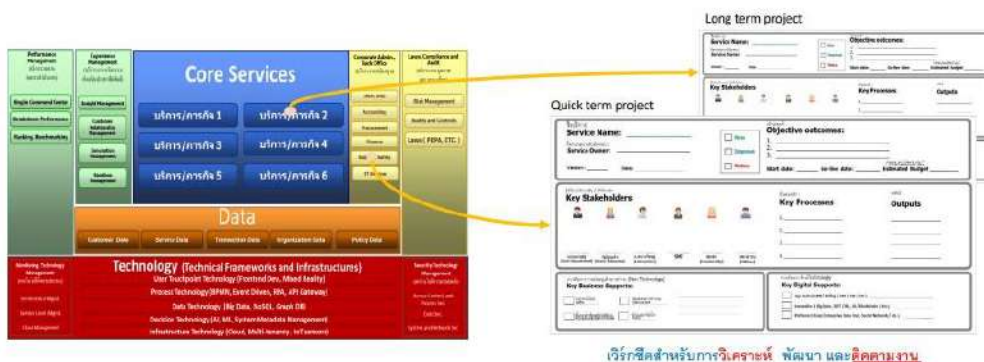
Building Agile Culture

From Enterprise Blueprint to Improvement Areas

Enterprise Blueprint



Design & Track Worksheet



เวิร์กชีตสำหรับการวิเคราะห์ พัฒนา และติดตามงาน

Danaïrat T.

จากการสร้างเป้าหมาย สู่การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบร่วมกัน

Strategy (กลยุทธ์)

Operation (ปฏิบัติการ)

1

2

Vision Builder

Enterprise Blueprint



ทบทวนและยืนยันเป้าหมายขององค์กร จาก Vision Builder ร่วมกัน



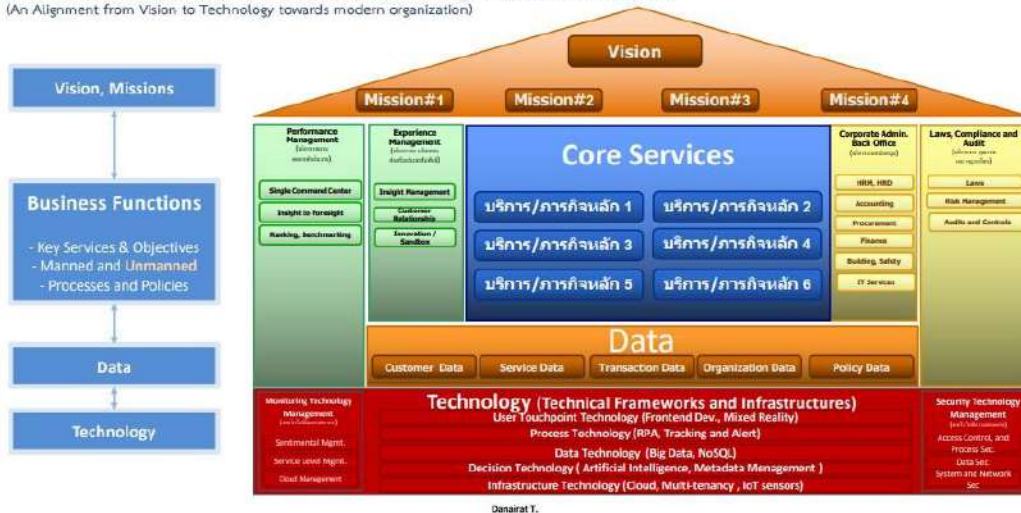
จัดทำพิมพ์เขียวองค์กร เพื่อการบริหารจัดการงาน ข้อมูล และการนำใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

Danaïrat T.

พิมพ์เขียวองค์กร หรือ Enterprise Blueprint จะช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรในรูปแบบ Agile Culture ขึ้นได้ จาก Enterprise Blueprint ก็จะถ่ายทอดไปสู่ Improvement ในเรื่องของ Design & Track Worksheet เพื่อวิเคราะห์และติดตามงานได้ สามารถใช้งานร่วมกับ Vision Builder เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่เป็นระบบร่วมกันได้เป็นอย่างดี

### การขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

สร้างความสอดคล้องจากวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการทำงานสู่การนำใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้อง  
(An Alignment from Vision to Technology towards modern organization)



### 3. เครื่องมือออกแบบงานและติดตาม

การ Design & Track Worksheet เป็นการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานเพื่อวิเคราะห์และติดตามงานอย่างสมเหตุสมผล

### Design & Track Worksheet



Design & Track Worksheet ทำให้ทราบว่า

1. มีงานอะไร และใครคือผู้รับผิดชอบ บริการหรืองานที่จะต้องมีการประเมินที่ชัดเจน โดยมีตัวเลขกำกับถึงผลที่มุ่งจะได้รับ หรือ Objective Outcomes เป็นประเภททำใหม่ ปรับปรุง หรือยกเลิก รวมถึงมีการรอบเวลาในการทำงาน และกรอบงบประมาณที่ชัดเจน

2. วัตถุประสงค์ของงานที่ชัดเจน คืออะไร มีใครเป็นผู้เกี่ยวข้อง หรือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Key Persons and Key Stakeholders) ในบริการนี้บ้าง มีกระบวนการทำงานหลัก (Key Process) ร่วมกันอย่างไร และได้อะไรเป็นผลผลิต (Key Outputs)

3. ความต้องการการสนับสนุนการทำงาน ทั้ง non-Technology และ Technology มีอะไรที่ติดค้าง มีอะไรที่ต้องจัดการให้เรียบร้อย Key Business Supports จะเป็นพวกกฎเกณฑ์ ระเบียบที่ต้องคำนึงถึง อัตราค่าจ้าง ทักษะ วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงขวัญกำลังใจ ส่วน Key Technology Supports จะเป็นกลุ่มของระบบหรือเทคโนโลยีสารสนเทศที่กำลังใช้งานอยู่ เช่น Application Suite (ERP, HR, etc.), Innovation (Big Data, IoT, AI, etc.), Platform (Cloud, Data Platform, Social Network, etc.)

### วิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพิ่มคุณค่า และลดขั้นตอนการทำงาน

1. ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันออกไป เช่น การบันทึกข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกัน
2. ลดขั้นตอนการขออนุมัติที่ไม่จำเป็นต่อการดำเนินงาน
3. วิเคราะห์ด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายต่อกิจกรรมที่ต้องดำเนินงาน
4. ลดการพิมพ์กระดาษที่ไม่จำเป็น
5. วิเคราะห์ขั้นตอนที่สามารถทำพร้อมกันได้ในเวลาเดียวกันได้
6. ใช้เทคโนโลยีช่วยแจ้งเตือนแก่ผู้รับบริการ
7. ให้ผู้รับบริการสามารถแก้ไขข้อมูลเองได้
8. ให้ผู้รับบริการสามารถเลือกช่องทางในการดำเนินกิจกรรมเองได้
9. นำกิจกรรมที่สามารถทำล่วงหน้าได้มาทำก่อน เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการ

**เทคนิคการนำเสนอข้อมูลใน 1 นาที** แบ่งเป็น 3 ส่วน (20 วินาที + 20 วินาที + 20 วินาที)

1. ให้ข้อมูลเชิงตัวเลขว่าเกิดอะไรขึ้น จึงต้องทำงานนี้ ให้ข้อมูลสถิติ แนวโน้ม ใช้อารมณ์ในการนำเสนอ
2. งานนี้เรียกชื่อว่า ..... ซึ่งทำแล้วจะได้อะไรบ้าง เช่น (1) เพิ่มความถูกต้อง (2) เพิ่มความเร็ว (3) ลดความสิ้นเปลือง
3. ต้องการความช่วยเหลือด้านไหนบ้าง เช่น (1) กฎระเบียบ/โครงสร้าง (2) คน/อุปกรณ์ (3) งบประมาณ/เวลา

### 4. เครื่องมือการกำหนดแผนการดำเนินงาน

Strategic Roadmap คือ เครื่องมือการกำหนดระยะความสำเร็จโดยจากระยะเริ่มต้น หรือทดลองทำ ไปสู่การทำให้มีมาตรฐาน และสามารถจัดความซ้ำซ้อน เชื่อมโยงการทำงานอย่างไร้รอยต่อไปสู่ระบบที่สามารถต่อยอดบริการได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Modularity)



## Strategic Maturity Roadmap



Danaraj T.

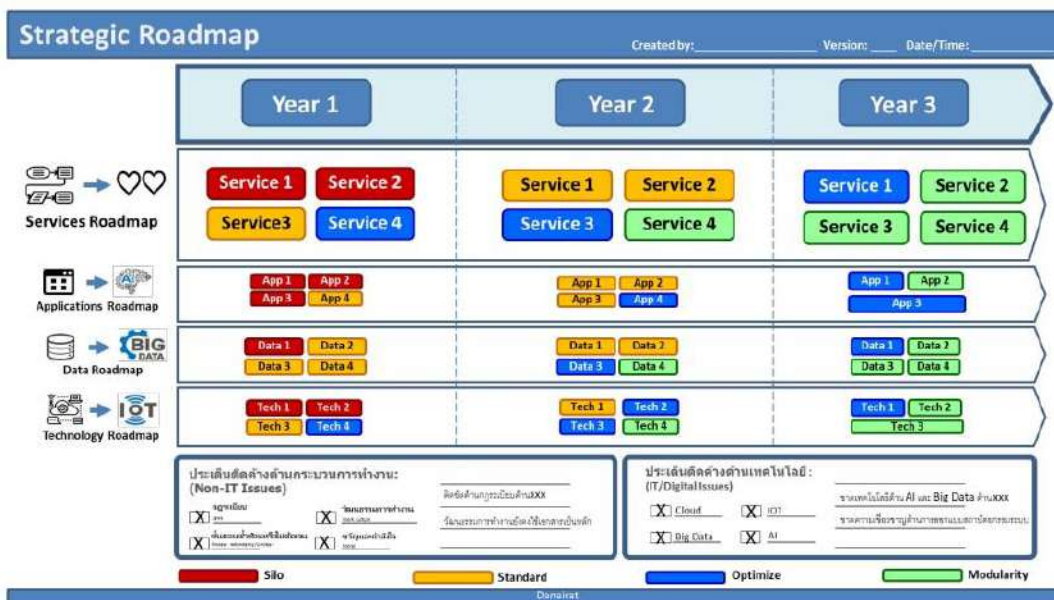
81

Level 1 Silo Tradition เป็นองค์กรดั้งเดิม เน้นการขับเคลื่อนด้วยกระดาษ มีการลงทำบริการ Digital บ้าง จัดเป็น Traditional “Paper Based”

Level 2 Standard Digitalization เป็นองค์กรที่ใช้ Digital เข้ามาให้บริการทั้งภายในและภายนอก มีมาตรฐานในการทำงานบน Digital จะ Focus on Paperless “Mobile App”

Level 3 Optimization Connected องค์กรแห่งการเชื่อมโยง สามารถเชื่อมโยงการทำงานกัน และแลกเปลี่ยนข้อมูล Digital จะ Focus on Data “One stop service”

Level 4 Modularity Smart and Open เป็นองค์กรที่ใช้ Digital ที่สามารถเปิดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามาพัฒนาบริการ Digital หรือ Application ต่อยอดการพัฒนาในทุกภาคส่วนร่วมกันอย่างยั่งยืน จะ Focus on Services “Platform for All”



### ประโยชน์ของ Strategic Roadmap

1. ช่วยกำหนดระยะเวลาความสำเร็จของงานแต่ละช่วง จากระยะสั้นไปสู่ระยะยาว
2. ช่วยทำให้มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและเป็นระบบ
3. ช่วยทำให้มองเห็นผลกระทบระหว่างงานและสามารถปรับแผนการทำงานได้ยืดหยุ่น
4. ช่วยสร้างความมีส่วนร่วมของเจ้าของงานแต่ละคนเข้ามาร่วมในการพัฒนาองค์กร
5. ช่วยทำให้งานด้านการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับงานในหน่วยธุรกิจอื่น ๆ ทั้งในมิติด้านเวลาและความจำเป็นเร่งด่วน

### 5. การนำเครื่องมือไปปรับใช้

ทำความเข้าใจ คำว่า VUCA เป็นตัวย่อที่อิงตามทฤษฎีความเป็นผู้นำของ Warren Bennis และ Burt Nanus เพื่ออธิบายหรือสะท้อนถึงความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือของเงื่อนไขและสถานการณ์ทั่วไป วิทยาลัยการสงครามกองทัพสหรัฐอเมริกา ได้นำแนวคิดของ VUCA มาใช้ในปี 1987 ช่วงหลังสงครามเย็น เพื่ออธิบายโลกพหุภาคีที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และความคลุมเครือของเงื่อนไข

ตัวอักษร V Volatility หมายถึง ความผันผวน Swing over time การขาดเสถียรภาพทั้ง ๆ ที่เรามีข้อมูลมากมายและเข้าใจความสัมพันธ์ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นไม่เคยนิ่งสักที

ตัวอักษร U Uncertainty หมายถึง ความไม่แน่นอน Unpredictable events เกิดผลลัพธ์ใหม่เข้ามาเรื่อย ๆ New surprise ข้อมูลและสมมติฐานที่มีไม่เพียงพอเสมอ

ตัวอักษร C Complexity หมายถึง ความซับซ้อน มีรูปแบบความสัมพันธ์ที่หลากหลาย แม้จะมีข้อมูลมากแต่ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมีความซับซ้อนเสียจนหาต้นสายปลายเหตุยาก

ตัวอักษร A Ambiguity หมายถึง ความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน มีข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่เข้าใจ ความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้น หรือยังมีความกำกวมอยู่

VUCA เป็นคำที่เก่าแก่มากกว่า 30 ปีแล้ว ถูกนำมาใช้ในวงการธุรกิจอย่างยาวนาน อาจนำมาใช้นิยามโลกในยุคปัจจุบันไม่ได้แล้ว เพราะความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น ยิ่งกว่าผันผวนและยิ่งคาดเดายากขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งต่างๆ ไม่ใช่แค่ซับซ้อน แต่ถึงขั้นไม่เป็นเหตุผล ไร้ซึ่งตรรกะที่สามารถคาดการณ์ได้ สิ่งที่เคยคลุมเครือก็กลายเป็นสิ่งที่เราควบคุมไม่ได้อีกต่อไป

คำว่า BANI ในปี 2020 Jamais Cascio นักอนาคตวิทยาและนักพฤติกรรมศาสตร์ชาวอเมริกัน ได้นิยามคำอธิบาย Framework ของโลกยุคใหม่ด้วยคำว่า BANI

ตัวอักษร B Brittle หมายถึง ความเปราะบาง วงจรชีวิตของสินค้าสั้นลงกว่าในอดีตอย่างมาก จึงต้องการผู้นำตัดสินใจตอบโต้ตามสภาพความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ตัวอักษร A Anxious หมายถึง ความกังวล ความต้องการความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ และเห็นเป็นภาพเดียวกัน มีความเข้าใจร่วมกัน มีการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อลดความกังวลให้กับทุกคน

ตัวอักษร N Nonlinear หมายถึง ไม่มีความต่อเนื่องแบบเส้นตรง ทำให้คาดเดายาก มีความสัมพันธ์ที่แตกแขนงออกไปต่าง ๆ ต้องทำให้น้อย แต่ได้ผลมาก

ตัวอักษร I Incomprehensible หมายถึง ยากที่จะเข้าใจ ไม่สามารถเห็นเส้นทางทั้งหมดได้ในทีเดียว ทำให้ต้องแบ่งระยะความสำเร็จออกมาเป็นช่วง ๆ

การนำเครื่องมือที่ได้จากการอบรมไปปรับใช้ ให้เข้ากับสถานการณ์ของโลก ไม่ว่าจะเป็น VUCA หรือ BANI

**Vision Builder - Resilient Flagships Navigator** วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อลำดับความสำคัญของงานได้ทันทั่วทั้งที่ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และตอบโต้ความผันผวนที่วงจรสินค้ามีอายุสั้นลง สามารถกลับเข้าสู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง แก้ปัญหา V ความผันผวน และ B ความเปราะบาง

**Enterprise Blueprint - Clarify and Scope Blueprint** สร้างความชัดเจนและกำหนดขอบเขตของการดำเนินงานให้มีความเข้าใจตรงกัน ลดความวิตกกังวลของการทำงานร่วมกัน มีความเห็นอกเห็นใจ สร้างการสื่อสารที่ชัดเจนมากขึ้น แก้ปัญหา U ความไม่แน่นอน และ A ความวิตกกังวล

**DT Worksheet - Service Modularity** แก้ปัญหาจากจุดที่เป็นไปได้จริงก่อนและหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงไปยังจุดต่าง ๆ ถัดไปเพื่อลดความซับซ้อนขององค์กรรวม ตอบโต้แบบ Nonlinear World ด้วย Value Driven ที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้เร็ว แก้ปัญหา C ความซับซ้อน และ N ความไม่ต่อเนื่อง เป็นเส้นตรง

**Strategic Roadmap - Maturity Phasing** ให้มีการทดลองทำหรือการทำ Sandbox ก่อนที่จะลงทุนในระยะถัดไป ตอบโต้ Incomprehensible World ด้วยการแบ่งระยะความสำเร็จและการทำงานที่สามารถติดตามได้แบบโปร่งใส แก้ปัญหา A ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และ I ความยากที่จะเข้าใจ

.....

## การประเมินนโยบาย แผนงาน และโครงการ

- วิสัยทัศน์ (Vision)** วัตถุประสงค์ขององค์กร
- ยุทธศาสตร์** ต้องตอบรับกับวิสัยทัศน์
- นโยบาย (Policy)** เป็นแนวทางหรือหลักการดำเนินการขององค์กรเพื่อเป็นกรอบการดำเนินงาน และถือปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน
- แผน (Plan)** ผลผลิตที่ได้จากกระบวนการวางแผน ซึ่งสามารถระบุรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมย่อย ๆ เรียกแผนงาน (Program)
- แผนงาน (program)** กลุ่มงานและกิจกรรมที่มีการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องประกอบด้วยหลายงาน คือกลุ่มโครงการ (Project)
- โครงการ (Project)** เป็นกลุ่มกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องในการเกิดความสำเร็จระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ ซึ่งไม่ใช่งานประจำ

### องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์

โดยจุดมุ่งหมายที่ต้องการคือการเพิ่มคุณค่า (Value Creation)

1. การบริหารกระบวนการสร้างระบบกระบวนการทำให้เกิดประสิทธิภาพ โดยการทำงานที่รวดเร็ว สูญเสียน้อย เพิ่มผลผลิต
2. กระบวนการบริหารลูกค้า การดูแลผู้รับบริการ ความโปร่งใสมีส่วนร่วม ทำให้เกิดคุณภาพ เพิ่มความพึงพอใจ ความไว้วางใจ
3. การวางระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ คือ ทุนมนุษย์ ทุนข้อมูลสารสนเทศ ทุนความรู้ทุนองค์กร

### กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ขั้นที่ 1 กำหนดวิธีการวางแผนมีการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อมาวางแผน

ขั้นที่ 2 กำหนดพันธกิจ ค่านิยมหลัก วิสัยทัศน์และจัดทำ SWOT เป็นการวิเคราะห์ กำหนดบทบาท และสิ่งที่ต้องทำให้เกิดวิสัยทัศน์ พิจารณาความเป็นไปได้และสมเหตุสมผล การวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้เข้าใจสถานะรวมขององค์กร

ขั้นที่ 3 กำหนดกลยุทธ์และทางเลือก มีแนวทางปฏิบัติ 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้าและการตลาด มุมมองด้านกระบวนการและนวัตกรรม และมุมมองด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีตัวชี้วัดเกณฑ์การวัด และปัจจัยความสำเร็จซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะส่งผลให้กลยุทธ์และวิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ

**ธรรมาภิบาล**

- หลักคุณธรรมและนิติธรรม
- หลักความรับผิดชอบ
- หลักความโปร่งใส
- หลักมีส่วนร่วม
- หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**การเขียนแผนโครงการ**

หลักการและเหตุผล คือ ที่มาของเรื่องเขียนจากภาพใหญ่มาหาภาพเล็ก

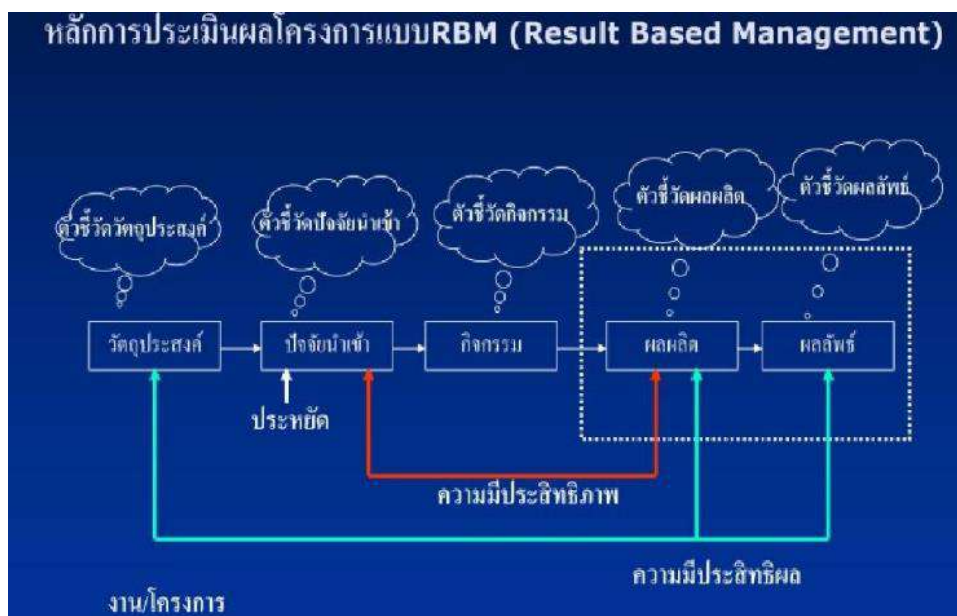
วัตถุประสงค์ เอาหลักการและเหตุผลต้องชัดเจน เน้นผลลัพธ์ เมื่อทำแล้วจะเกิดผลกระทบกับวัตถุประสงค์อาจจะเป็นบวกหรือลบก็ได้ เรียกว่า Effect

ผลผลิต จากวัตถุประสงค์เกิดจากการดำเนินกิจกรรม

ผลลัพธ์ คือ ผลกระทบที่เกิดจากการทำงานจากผลผลิตแล้ว บรรลุวัตถุประสงค์โดยการประเมินตามวัตถุประสงค์ เครื่องมือที่ใช้ คือ ตัวชี้วัด

กิจกรรม เป็นขั้นตอนการดำเนินงาน

หลักการประเมินผลโครงการแบบ Result Based Management (RBM)



## ศิลปะการพูดและการนำเสนอในที่สาธารณะ

ศิลปะการพูดและการนำเสนอในที่สาธารณะ โดยส่วนใหญ่มักนึกถึงการนำเสนอผลงาน Presentation แต่ในการอบรมครั้งนี้จะเป็นการอบรมที่มุ่งเน้นการสื่อสารที่ใช้เป็นประจำ ตัวอย่างของการสื่อสารที่มีปัญหาการสื่อสารที่ก่อให้เกิดสถานการณ์ที่ไม่ดีขึ้น เป็นต้น

### สถานการณ์

ก่อนปี 2023 การทำงานมุ่งเน้นที่การเป็นคน ขยัน ทำงานดี/ทำงานเก่ง สื่อสารพอได้ ทำงานเป็น เวลา เชื่อมั่นในตนเอง สามารถประสบความสำเร็จได้ในหน้าที่การงาน แต่ในปัจจุบัน (หลังสถานการณ์โควิด) เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก รูปแบบการทำงานการเรียนการสอนรวมถึงการสื่อสารต่าง ๆ มีระบบเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก ส่งผลให้คนในสังคมปัจจุบันต้องมีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีด้วยการทำงานดี/ทำงานเก่ง สื่อสารพอได้ ทำงานเป็น เวลา เชื่อมั่นในตนเอง อาจจะไม่เพียงพอต่อการส่งผลให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน จึงต้องมีการปรับตัว มีความยืดหยุ่นด้านการทำงาน เป็นเวลาและนอกเวลา ต้องปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรวดเร็วฉับไวในการดำเนินงาน มีความชำนาญด้านการสื่อสารต่อรอง สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### อุปสรรคและปัญหาในการสื่อสาร

โดยส่วนใหญ่แล้วทัศนคติและอารมณ์จะมีผลต่อการสื่อสารเป็นอย่างมาก ปัจจุบันคนส่วนมากมักนำเอาความคิดของตนเองเป็นหลัก/ที่ตั้ง ส่งผลให้การสื่อสารถูกปิดกั้นด้วยทัศนคติของตนเอง บางครั้งปัญหาด้านการสื่อสารไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ เนื่องจากการปัญหาของการสื่อสารดังกล่าวไม่ได้อยู่ในอำนาจหรือหน้าที่ที่เราจะสามารถเข้าไปดำเนินการแก้ไขได้ ดังนั้น เราต้องสามารถปรับตัวให้อยู่กับการสื่อสารที่มีปัญหาในลักษณะดังกล่าวให้ได้มองให้เป็นเรื่องของธรรมชาติในการสื่อสารและอยู่ร่วมกับสถานการณ์ดังกล่าวให้มีความสุขให้ได้ และในส่วนที่สามารถควบคุมได้ถึงจะเป็นปัญหาในการสื่อสารในบทบาทของเราและหาทางการแก้ไขให้ได้

การสื่อสารโดยส่วนใหญ่มักถูกมองว่าเป็นรูปแบบต่าง ๆ อยู่ 5 รูปแบบ ด้วยกัน ซึ่งแต่ละรูปแบบจะอยู่ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

ผู้พิพากษา คือ การสื่อสารและสนทนาในรูปแบบการใช้อำนาจ เป็นลักษณะของการสั่งการ (ครู-นักเรียน) รูปแบบดังกล่าวมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในการใช้บทบาท

จำเลย หรือ เหยื่อ คือ การสื่อสารที่เกิดการผิดพลาดจนทำให้ผู้สื่อสารทำการโทษตัวเอง รูปแบบดังกล่าวมักส่งผลเสียแก่ผู้สื่อสาร เพราะจะเป็นการบั่นทอนความรู้สึกของตนเอง (โทษตัวเองว่าโดนทำร้ายจากการสื่อสารดังกล่าว)

คนดู คือ รูปแบบการสื่อสารเมื่อเกิดปัญหา ผู้สื่อสารควรถอยออกมาเพื่อสังเกต/กำหนดบทบาทของตนเองใหม่เพื่อให้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**นักสำรวจ** คือ เมื่อเกิดปัญหาในการสื่อสารผู้สื่อสารควรต้องกลับมาทบทวนหาคำตอบของความผิดพลาดในการสื่อสาร เพื่อกำหนดบทบาทและวิธีการในการดำเนินการสื่อสารใหม่

**นักสืบ** คือ การหาคำตอบ/ทางออกในการสื่อสาร ทบทวนว่าผู้รับสารมีความต้องการอะไรในการสื่อสารดังกล่าว และหาทางเลือกในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

การสื่อสารในหลายครั้งผู้สื่อสารมีความกังวลมากเกินไปเกี่ยวกับเนื้อหา การหาข้อมูล ความสมบูรณ์ของรูปแบบการนำเสนอ หรือแม้แต่การเอาชนะด้วยเหตุผลจนลืมความสำคัญของการสื่อสารว่าวัตถุประสงค์หลักแล้วต้องการอะไรจากการสื่อสารในครั้งนั้น

### เทคนิคเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร

- ละทิ้ง อะไรที่แก้ไขไม่ได้ให้มองเป็นธรรมชาติและปล่อยวาง
- พัก เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม
- การขอเวลานอก เพื่อให้ตัวเองได้พัก
- การหาทางเลือกสำรอง เมื่อการสื่อสารไม่ได้ผลต้องหาวิธีอื่น เช่น ให้ผู้อื่นทำแทน

หัวใจของการสื่อสาร คือ สัมพันธภาพ เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องการการอยู่ร่วมกัน ดังนั้น การสื่อสารทุกครั้งต้องก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี

### การเตรียมพร้อมก่อนการสื่อสาร

การสร้างแรงบันดาลใจ การสื่อสารในทุกครั้งผู้สื่อสารต้องรู้ความต้องการของตนเองว่าต้องการอะไร อยากรู้อะไร ถ้าไม่มีแรงจูงใจดังกล่าวการสื่อสารจะไม่ได้ผลลัพธ์ที่ดี เพราะจะเป็นเพียงหน้าที่ที่ต้องทำ

การสร้างความประทับใจ ในการสื่อสารทุกครั้งต้องมีการเตรียมความพร้อมให้ดีในทุกด้าน เพื่อให้ผู้รับฟังได้เกิดความประทับใจและเกิดผลดีจากการสื่อสารในครั้งนั้น ที่สำคัญต้องเกิดสัมพันธภาพที่ดีในการสื่อสารทุกครั้ง

ความพึงพอใจหลังการสื่อสาร หลังเสร็จสิ้นการสื่อสารทุกครั้งเราต้องคิดเสมอว่าเราต้องการอะไรจากการสื่อสารในครั้งนั้น ตรงตามวัตถุประสงค์ที่เราตั้งไว้ตั้งแต่แรกหรือไม่

### รูปแบบของความเข้าใจที่มีผลต่อการสื่อสาร Mental Models

การสื่อสาร คือ การนำเสนอข้อมูลโดยการสร้างคุณค่าในการนำเสนอข้อมูลให้ดี ถ้าเราให้แต่ข้อมูลในการสื่อสารผู้รับฟังจะลืมเรื่องที่เราสื่อสารเร็วและมักจะไม่ได้ประโยชน์จากการสื่อสารในครั้งนั้นเท่าที่ควร ดังนั้น การสื่อสารที่ดีต้องมีการให้ข้อมูล + การเชื่อมต่อที่ดี และถ้าสามารถสร้างกระบวนการรับรู้จากตัวอย่างจริง จะทำให้การสื่อสารดังกล่าวเกิดความเข้าใจ

## สไตล์การเรียนรู้และการรับรู้ Learning Style

การเรียนรู้และการรับรู้จะมีอยู่ด้วยกัน 4 ประเภท

- การรับฟัง เป็นรูปแบบการเรียนรู้เริ่มต้นของคน เป็นรูปแบบของการใช้จินตนาการ
- การอ่าน เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ต้องใช้ความพยายามมาก (ท่องจำ)
- การมองเห็น เป็นรูปแบบของการศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ
- การลงมือทำ เป็นรูปแบบของการลงมือปฏิบัติจริง หากิจกรรมให้ดำเนินการ

ดังนั้น การนำเสนอข้อมูลให้ผู้รับฟังได้ผลดีเราต้องเข้าใจก่อนว่าผู้รับฟังต้องการสไตล์การเรียนรู้และรับรู้รูปแบบไหนจึงดำเนินการในรูปแบบนั้น แต่ถ้าไม่รู้สไตล์ของผู้รับฟังว่าเป็นสไตล์ไหน ให้ปรับใช้ทั้ง 4 แบบผ่านกระบวนการในการนำเสนอเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

### 4 องค์ประกอบของการสื่อสาร

เก็บข้อมูลจากการสังเกต เป็นการสังเกตผู้รับฟังว่ามีความรู้สึกอย่างไร มีความต้องการอะไร โดยที่ต้องตัดเรื่องการตัดสินใจของพฤติกรรมออกไป เพราะบางครั้งจะทำให้เกิดผลเสียจากการสื่อความหมาย

บอกความรู้สึก เป็นการแสดงความรู้สึกของผู้สื่อสารออกไปยังผู้รับฟัง ทำให้เกิดผลดีในการสื่อสารเป็นอย่างมาก

สื่อความต้องการ เป็นการแสดงเหตุผลของการสื่อสารในครั้งนั้น ให้ผู้รับฟังเข้าใจถึงความต้องการของผู้สื่อสาร

ขอร้อง เป็นการขอร้องให้ทำโดยให้เหตุผลและความหวังดี

.....



## Design Thinking

### 1. ความหมาย

**Design Thinking** หมายถึง กระบวนการคิดเชิงออกแบบ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบ หรือใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างนวัตกรรมในองค์กร

**Tim Brown** คิดเกี่ยวกับการสร้างธุรกิจ และนำ Design Thinking มาใช้

- เน้นให้ผู้ใช้งานเป็นศูนย์กลางของการออกแบบ
- เน้นแก้ไขปัญหาให้คนที่เราจะออกแบบ
- ถ้าไม่ใช่แก้ปัญหาก็เป็นงานอดิเรกตามที่เรายากทำ

**Design Thinking** เป็นการนำแนวคิดทั้งศาสตร์และศิลป์ ใช้เหตุผลและผลและใช้ศิลปะในการ ออกแบบ

**Design Thinking** มีหลายรูปแบบ อาจมีแบบฟอร์มแตกต่างกัน แต่เหมือนกันตรงที่ สอบถาม ความต้องการหรือสังเกต

**Design Thinking Process** มี 5 ขั้นตอน คือ

1. Empathize การสัมภาษณ์ สังเกตทำความเข้าใจ จึงควรต้องถาม ทำไม? ทำไม? ให้รู้ปัญหา เก็บข้อมูลให้ได้มากที่สุดเพื่อให้รู้ความต้องการที่แท้จริง
2. Define ปัญหาของผู้ใช้ ผู้ใช้คือใคร ผู้ใช้ทำแบบนี้ทำไม สร้างคำถามเพื่อแก้ไขปัญหา โดยการเลือกปัญหามาแก้ที่ละปัญหา จากปัญหาที่หนักที่สุด เป็นการสรุปข้อมูลจากขั้นตอน Empathize มาตอบ โจทย์ ด้วยการใช้ 5W1H เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่จะทำความเข้าใจปัญหา ได้แก่ WHO WHEN WHY WHAT WHERE และ 1 HOW ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจปัญหาเพิ่มมากขึ้น
3. Ideate ระดมสมอง หาไอเดีย ที่คิดว่าน่าจะได้ผลที่สุด หาวิธีการแก้ปัญหาว่ามีอะไรบ้าง วิธีการอาจจะยังไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์ ไม่ต้องลงทุนมาก เพื่อให้ผู้มีปัญหาพิจารณาต้องการใช้หรือไม่
4. Prototype จำลองออกแบบชิ้นงานก่อนด้วยการวาดรูปและสร้างชิ้นงาน เอาไปคุยกับ ผู้ต้องการใช้งาน ชอบจุดไหน หรือจุดไหนต้องเปลี่ยนและพัฒนาต้นแบบที่เป็นความต้องการของผู้ใช้งาน ให้ได้ชิ้นงานที่ดีมากขึ้น
5. Test สร้างแบบจำลอง เน้นความรวดเร็ว นำต้นแบบไปทดสอบ ทดลอง สิ่งที่สร้างมา ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ต้องไปทำการ Empathize ใหม่

**Design Thinking** มี 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1. การกำหนดกรอบของปัญหา ความต้องการ ข้อมูลเชิงลึก ระบุปัญหา เพื่อหาทางแก้ไข Design Thinking Process มีกรอบแนวคิด
  - 1) ต้องใช้มนุษย์เป็นศูนย์กลางในการออกแบบ เน้นกระบวนการออกแบบเป็นทีมจึงจะมีประสิทธิภาพ เน้นการสร้างต้นแบบให้เห็นหน้าตาแล้วเอาไปสื่อสารเป็นชิ้นงานให้ทุกคนเห็นภาพเดียวกัน
  - 2) เน้นการลงมือทำ เกิดการเรียนรู้จากการลงมือทำ การฝึกฝน

3) Show ต้นแบบให้ผู้เกี่ยวข้องเห็น เพื่อให้ทุกคนได้ออกความคิดข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงต้นแบบให้ได้ต้นแบบที่ดีที่สุดตามความต้องการ

ดังนั้น การตั้งกรอบปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ต้องทำความเข้าใจกับปัญหาให้มากที่สุด การแก้ไขปัญหาก็เริ่มจากการถาม ทำไม แล้วเราจะแก้ไขปัญหายังไง และให้ใช้ Why และ How มาก ๆ ใช้ถาม 5 Why อย่างน้อย 5 ครั้ง จะได้ต้นตอของปัญหา เปรียบเหมือนปัญหาเป็นภูเขาน้ำแข็งที่มีรากเหง้าลึกลง อาจต้องขุดลงไปเพื่อหาปัญหา ความต้องการจริง ๆ ว่าต้องการอะไร ต้องมีวิธีการ ทำความเข้าใจว่าต้องการอะไร เพราะมีความต้องการเหมือนกันแต่อาจมีความต่างกันในรายละเอียด

เทคนิคการค้นหาข้อมูลเชิงลึก สามารถทำได้ 3 วิธี คือ

การสมทบบาท (Immersion) โดยการเอาตัวเองไปอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ เช่น อยากรู้ว่าเด็กที่ไปเล่นโต้๊ะรู้สึกอย่างไร ต้องลองไปเล่นโต้๊ะ เพื่อให้เข้าใจปัญหาให้มาก

การสังเกต (Observation) ไปเผ้าดู ให้รู้ว่าเกิดปัญหาอะไร เพื่อแก้ไขปัญหา และให้ใช้หลัก POEMS Observation ได้แก่ People (คน) Object (วัตถุอะไรบางอย่างที่ต้องมี) Message (มีข้อความอะไรบางอย่างที่ต้องพูดคุยกัน) และ Service (มีบริการอะไรบางอย่าง) เพื่อนำไปสู่การออกแบบแก้ไขปัญห

การสัมภาษณ์ เป็นการพูดคุย คุยเรื่องของผู้ที่ต้องการสัมภาษณ์ และการพูดคุยต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ อาทิ การพูดคุยกับลูกน้อง งานตรงนี้เป็นอย่างไรบ้าง มีอะไรให้ช่วยไหม ใช้ความจริงใจ ความเข้าใจ ทุกครั้งในการพูดคุย เพื่อให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกที่อยากให้ข้อมูล

ทุกครั้งก่อนสัมภาษณ์จึงต้องมีการเตรียมตัว ต้องรู้ว่าจะไปสัมภาษณ์ใคร จะไปที่ไหน ต้องเตรียมการในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น แนะนำตัว บอกเหตุผลว่ามาสัมภาษณ์วันนี้มีจุดประสงค์อะไร เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้มีความเข้าใจและผ่อนคลาย แล้วจึงค่อยเข้าประเด็นคำถาม พร้อมทั้งมีการสังเกตอารมณ์ สีหน้าของผู้ที่จะตอบคำถาม ดังนั้น ผู้สัมภาษณ์จึงต้องมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการสัมภาษณ์ และต้องแต่งกายให้เหมาะสม

เทคนิคในการสัมภาษณ์ คือ เปิดใจ ฟังให้มากกว่าพูด ถามหาข้อเท็จจริง ถามคำถามปลายเปิด ไม่ขยอโอเคเดียว เปิดทางเพื่อขอข้อมูลอีก และขยายเครือข่ายในการสัมภาษณ์

หลังการสัมภาษณ์ ให้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และตีความ เพื่อหาความต้องการของลูกค้า ว่ามีความต้องการอะไร มีปัญหาอะไร แล้วจึงนำไปสรุป

หลัก Empathy Map เพื่อวิเคราะห์หาปัญหาของลูกค้า คิดและรู้สึกอย่างไร ได้ยินและเห็นอะไร พูดและทำอะไรกับสิ่งรอบข้าง เพื่อประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ Empathy Map จึงต้องสรุปให้เห็นเป็นภาพรวม เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นระบบ

2. การสร้างแนวความคิด (สร้างทางเลือกเพื่อการทดสอบ) ด้วยการวาดภาพ 5 ภาพ (แบบเร็ว ๆ) แสดงแนวทาง/แนวความคิดที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการ และแชร์แนวทาง/แนวความคิด พร้อมข้อเสนอแนะ

3. การปรับแนวคิด/แนวทางจากข้อเสนอแนะ เป็นการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและสร้างคำตอบสุดท้ายให้กับโจทย์ความต้องการ

4. สร้างตัวต้นแบบและทดสอบ

- สร้างตัวต้นแบบที่สามารถจับต้องได้และทำได้สามารถเข้าถึงแนวคิดที่สร้างต้นแบบ พร้อมแชร์สิ่งที่สร้างขึ้น และรับข้อเสนอแนะ

5. เลือกคำถามให้ถูกต้อง ว่าจริง ๆ แล้ว ผลที่ต้องการคืออะไร เน้นปลายทางเป็นสำคัญ เช่น ถ้าไปเมืองหนาว ต้องการความอบอุ่น ต้องการใช้ถุงนอน การหาเตาผิง เป็นการคิดแบบนอกกรอบมากขึ้น

PPCO คือ กลไกที่บ่มเพาะความคิดให้เป็นความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

P (Plus) = ชิ้นงานมีประโยชน์อะไรบ้าง

P (Potential) = ชิ้นงานได้ใช้ในรูปแบบไหนอีกบ้าง

C (Concerns) = ข้อกังวลว่าจะมีปัญหาในการนำแนวคิดไปใช้มีอะไรบ้าง

O (Overcome Concerns) = ทำอย่างไรจึงจะปรับ หรือเลียงข้อกังวล เพื่อไปปรับให้ตัวต้นแบบชิ้นงานดีขึ้นอย่างไร

การทำ PPCO ซึ่งสุดท้ายแล้วต้องไปทำการ TEST ทดสอบ ทดลองชิ้นงาน/นวัตกรรมนั่นเอง

.....

## บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา

### กฎทองของนักบริหาร

1. Murphy's Law: ถ้าความผิดพลาดใดสามารถเกิดขึ้นได้ ข้อผิดพลาดนั้นจะเกิดขึ้น  
(If anything can go wrong, it will go wrong)
2. Hofstadter's Law: สิ่งต่าง ๆ จะใช้เวลามากกว่าที่คุณคาดไว้เสมอ  
(Thing always take longer than you expect)
3. James's Law: สำหรับ “ผู้ไม่เชื่อ” ไม่ว่าจะมีความรู้มากน้อยเพียงใดก็ไม่เชื่อ  
และสำหรับ “ผู้เชื่อ” หลักฐานเพียงเล็กน้อยเขาก็เชื่อ

### สิ่งแวดล้อมอุดมศึกษาไทย

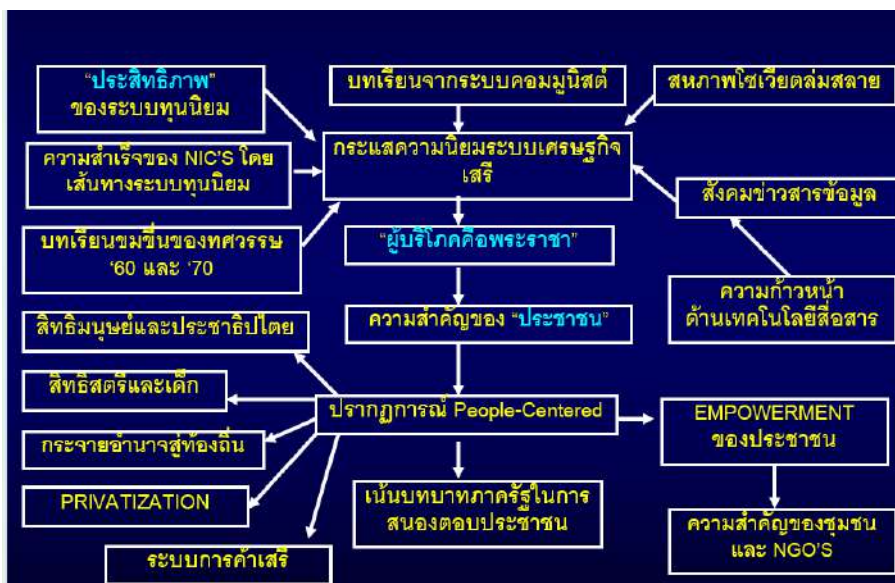
- โลกาภิวัตน์
- ความสำคัญของประชาชน
- จาก VUCA สู่ BANI
- สิ่งแวดล้อมอุดมศึกษาไทย
- Technologies
  - เศรษฐกิจสร้างสรรค์
  - Bio-Circular- Economic Model ของเศรษฐกิจไทย



### สาเหตุของโลกาภิวัตน์

1. การมีจำนวนเพิ่มขึ้นของ NIC'S ทั่วโลก/การขยายตัวของเศรษฐกิจโลกซึ่งส่งเสริมการเติบโตของธุรกิจของบริษัทข้ามชาติ
2. การปฏิวัติด้านโทรคมนาคม/ความก้าวหน้าของ information technology และคอมพิวเตอร์/digital revolution
3. ความเป็นนานาชาติของระบบการเงินโลก (internationalization of financial system)
4. การล่มสลายของสหภาพโซเวียตในปี 1991 การแพร่กระจายของทุนนิยม

ความสำคัญของประชาชน



กระแสการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมโลก

VUCA มาจาก 4 คำนี้

V = Volatility U = Uncertainty C = Complexity A = Ambiguity

BANI มาจาก 4 คำนี้

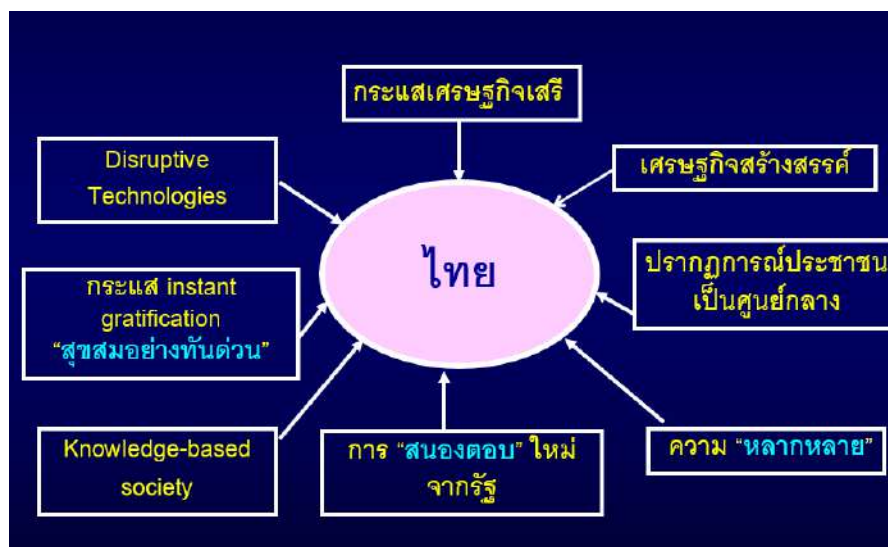
B - Brittle (ง่ายที่จะแตก) A - Anxious (กังวล)

N - Nonlinear (ไม่เป็นเส้นตรง) I - Incomprehensible (ไม่สามารถที่จะเข้าใจได้)

Black Swan (หงส์ดำ)

- โลกรู้จักหงส์ขาวมาตั้งแต่สมัยโรมันเมื่อกว่า 2000 ปีมาแล้ว
- ค.ศ. 1697 Willem de Vlamingh พบหงส์ดำในบริเวณรัฐออสเตรเลียตะวันตกในปัจจุบัน
- เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบทั้งด้านบวกและลบอย่างกว้างขวางโดยไม่อาจคาดคะเนหรือพยากรณ์ได้

## สิ่งแวดล้อมอุดมศึกษาไทย



### บทบาท หน้าที่ และภารกิจของผู้บริหาร

- มหาวิทยาลัยมีบทบาท: สนองตอบ ชี้นำ เตือนสติ
  - มหาวิทยาลัยมีหน้าที่: การสอน วิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
  - ภารกิจ
    - หัวหน้าผู้บริหาร (อธิการบดี) และทีมงานและสภามหาวิทยาลัย
    - ผู้นำที่มีประสิทธิภาพภายใต้การนำของสภามหาวิทยาลัย

### หน้าที่ของผู้นำ

- Pathfinder
- Manager of Changes
- Teamwork builder
- Role model
- 2 ลักษณะของการเป็นผู้นำ ได้แก่

(1) Transactional Leadership

(2) Transformational Leadership

ปัจจัยบังคับให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัว

(1) Technology Disruptions และตลาดแรงงาน

(2) การคาดหวังของสังคม

(3) วัตถุประสงค์ระดับคุณภาพมีจำนวนน้อยลง

(4) การขยายตัวขององค์ความรู้อย่างรวดเร็ว

(5) วิธีการเรียนรู้แบบใหม่

(6) ME-ME-ME ของ New Generation

## (7) Covid-19 สร้าง New Normal

## สำหรับผู้นำแบบไทย ๆ

- (1) เป็นคนดีอย่างเดียวไม่พอ ต้อง ‘ดี’ กับลูกน้องด้วย
- (2) การมีน้ำใจที่จริงใจ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการ “ได้ใจ” ลูกน้อง
- (3) การให้เกียรติต่อสิ่งที่ลูกน้องเคารพนับถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง

## บริหารจัดการเฉพาะหลังยุคโควิด

- Mindset เป็นความเชื่อ มีผลต่อพฤติกรรมที่ฝังอยู่ในตัวมนุษย์แต่ไม่ได้แสดงออกชัดเจน
- Agility ความสามารถในการเคลื่อนไหวหรือเคลื่อนตัวอย่างรวดเร็ว
- “คน” คือ หัวใจ
- Digital Culture เป็นระบบที่รวบรวมข้อมูลด้านวัฒนธรรม
- ปรับกระบวนการทำงาน (work process) เพื่อเพิ่มผลิตภาพ (productivity)

## “ตื่นตัว” กับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

บุคลิกภาพพิเศษเพื่อตอบรับ

Empathy = สามารถทำให้เราเข้าใจมุมมองความคิดเห็นความรู้สึกของคนอื่นที่มีต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้

Flexibility = ทักษะความสามารถในการเข้าใจคนอื่นถึงความคิด อารมณ์ หรือความรู้สึกของ อีกฝ่ายโดยไม่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง

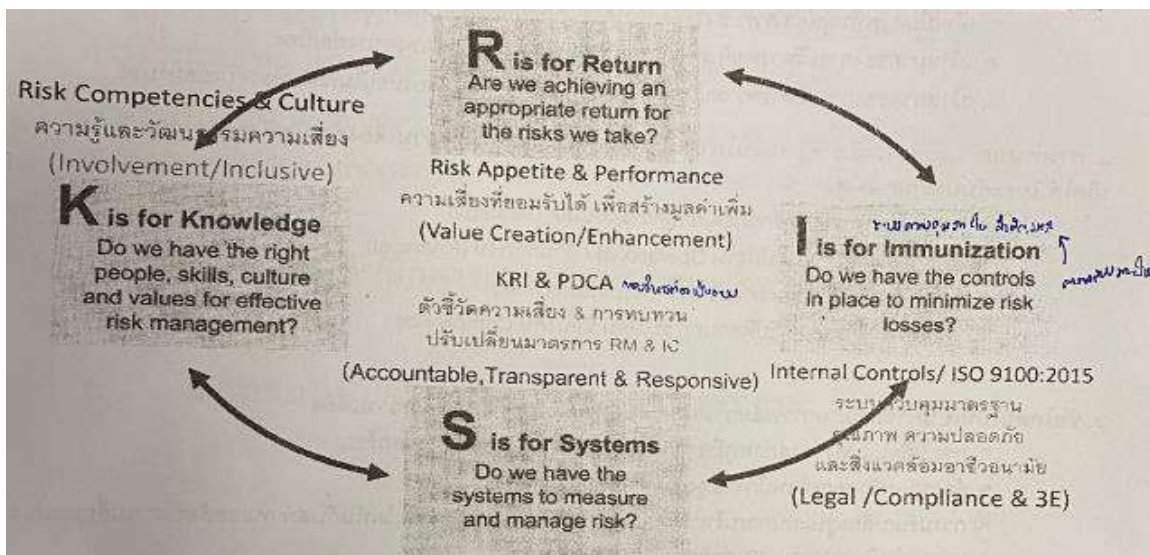
ความสุข คือ การชอบสิ่งที่ต้องทำมิใช่การทำในสิ่งที่ชอบ

.....

### การบริหารความเสี่ยง และ Uncertainty เปลี่ยนความเสี่ยงเป็นโอกาส

Modern Risk Management (Principle) และธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ (CG)

Risk คือ การวัดความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่



หลักการการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่และธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ โดยเริ่มจากการมีระบบควบคุมภายใน/ตรวจสอบภายใน การปฏิบัติตามกฎหมาย และมีระบบในการวัดและจัดการความเสี่ยง PDCA มีความรับผิดชอบ โปร่งใส และตอบสนองการมีส่วนร่วม บุคลากรมีทักษะ วัฒนธรรม และค่านิยมที่เหมาะสมสำหรับการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล

### ปัญหา (Issue/Problem) VS ความเสี่ยง (Risk) & ความไม่แน่นอน (Uncertainty)

ความเสี่ยง Risk	ปัญหา Problem
เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว
มาตรการป้องกัน/บรรเทา	มาตรการแก้ไข/ปรับปรุง
ความไม่แน่นอน	ความจริง/แน่นอนแล้ว
มุมมองอนาคต	มุมมองอดีต/ปัจจุบัน
ผลกระทบเชิงบวก/ลงต่อเป้าหมายองค์กร	ผลกระทบเชิงลบ ต่องานประจำเป็นปกติ



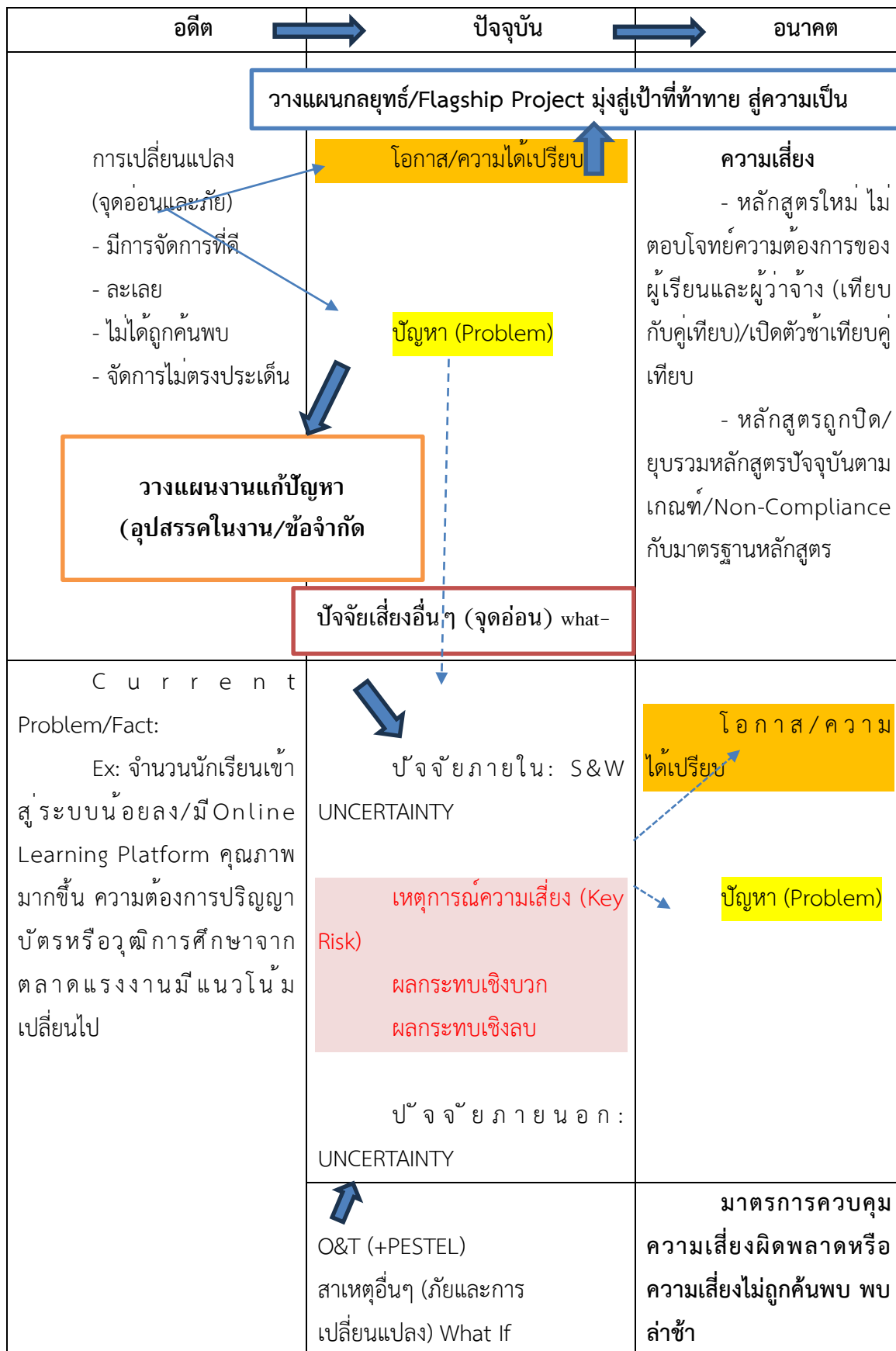
ความเสี่ยง (Risk) คาดการณ์ได้จากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก (ภัยคุกคาม/อุปสรรค)  
PESTEL และปัญหาจุดอ่อนที่การควบคุมที่ไม่เพียงพอ (Existing Controls)

ความเข้าใจผิด 3 ประการ เกี่ยวกับความเสี่ยง (Risk)

1. ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ไม่ดีเสมอ นั่นไม่จริง เนื่องจากความเสี่ยงกับโอกาสเป็นของที่ควบคู่กัน
2. ความเสี่ยงต้องกำจัดให้หมดสิ้นนั้นไม่จำเป็นต้องกำจัดความเสี่ยงให้หมดสิ้นเพื่อลดทรัพยากร
3. การไม่เสี่ยงย่อมปลอดภัยที่สุดนั้น การยอมเสี่ยงเพื่อไม่ต้องลงทุนเพิ่ม

### ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดย
  - 1.1 ป้องกัน/ควบคุมความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น (Loss Prevention) ในงานประจำ
  - 1.2 กล้าเสี่ยงไม่กลัวความล้มเหลวจากการเปลี่ยนแปลง เพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ท้าทาย (Intelligent Risk & Opportunity) และการบริหารความเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคจากโอกาสใหม่
2. ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร มองเป้าหมายในภาพรวมและช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
3. สร้างความมั่นใจในการรายงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) และส่งเสริมชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดี (Reputation) ในองค์กร



### ทางเลือกในการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง VS โอกาส

1. หากเลือกสร้างโอกาส (เสี่ยง) ประเมินความเสียหายหากล้มเหลว/ผิดพลาด
2. หากเลือกไม่เสี่ยงประเมินความเสียหายจากโอกาส

### ตัวอย่างของความเสี่ยงสำคัญในปี 2566

กำหนดค่า Risk Appetite ให้สอดคล้องกับ RAS (Risk Appetite Statement)					
ด้าน ชื่อเสี่ยง (R)	ด้าน กลยุทธ์ (S)	ด้าน การดำเนินงาน (O)	ด้าน การเงิน (F)	ด้าน กฎหมายและพันธ สัญญา (C)	ด้าน ความเสี่ยงใหม่ (New & Emerging)
ไม่ ยอมรับให้เกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยงหรือ การสูญเสียที่ ส่งผลกระทบต่อ เชิงลบต่อ ชื่อเสียง/ ภาพลักษณ์ องค์กร	ยอม รับ ความ สูญเสียจาก ความผิดพลาด ล้มเหลว ระหว่างกา รดำเนินงาน คิดค้น ออกแบบวิจัย พัฒนาและ ดำเนิน โครงการสำคัญ ที่มุ่งสู่ความ เป็นเลิศ เพื่อ สร้างโอกาสใน กาบรรลุผล สำเร็จตาม แผน / เป้าหมาย เชิงกลยุทธ์ สำคัญมากขึ้น	ยอม รับ ความ สูญเสีย ความ ผิดพลาด คุณภาพของ ผู้เรียนต่ำกว่า มาตรฐานใน การดำเนินงาน ประจำ ที่ทำ ให้ ผลการ ดำเนินงาน เบี่ยงเบนไป จากมาตรฐาน KPI ต่ำ - ต่ำ มาก	ยอม รับ ความ สูญเสียรายได้ จากเป้าหมาย (ขาดทุนจาก การบริหารเงิน หรือ มี ค่าใช้จ่าย เพิ่มเติมโดยไม่ กระทบต่อการ บรรลุ เป้าหมาย สำคัญของ องค์กรของ งบประมาณ	ไม่ยอมรับ ให้มีการดำเนินงาน ที่ขัดต่อหลัก จริยธรรม จรรยาบรร ณ กฎหมาย พรบ. ข้อบังคับระเบียบ สัญญาข้อตกลง  ยอมรับ ไม่ได้	ยอมรับ บไม่ได้หากขาด แผน (Plan C) ไว้มาตรการ ควบคุมจัดการ ที่ ดี มี ประสิทธิผล การทดสอบ เตรียมความ พร้อมรับ Emerging Events เพียงพอ และมั่นใจว่า สามารถ ป้องกันการเกิด เหตุและลด ผลกระทบต่อ เป้าหมาย สำคัญ ของ องค์กรใน ระดับที่ยอมรับ ได้

## กระบวนการระบุความเสี่ยงและการจัดการ

1. ระบุความเสี่ยงจากรายงานความเสี่ยงทั่วโลก การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และสิ่งแวดล้อม

ประเภทความเสี่ยง

- 1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ Strategic Risk
- 1.2 ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน Operational Risk
- 1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน Financial Risk
- 1.4 ความเสี่ยงด้านกฎหมาย Compliance Risk
- 1.5 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ Emerging Risk
- 1.6 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง Reputation Risk

2. ประเมินค่าความเสี่ยง

3. การวางแผนเชิงกลยุทธ์/กำหนดเป้าหมาย

4. การดำเนินการแก้ไขความเสี่ยงตามที่วางแผน

5. การกำกับติดตามความเสี่ยง รายงานผลสอบทานจากการตรวจสอบภายใน

**ความเสี่ยงและการควบคุม (คุณภาพตามมาตรฐาน) มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกันอย่างไร**  
การอยู่ในภาวะที่ควบคุมได้ ช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ การควบคุมมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความเสี่ยงและทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จได้ หากไม่มีความเสี่ยง ก็ไม่ควรควบคุมเพราะจะทำให้เกิดต้นทุนหรือความสูญเสีย ตรงกันข้าม ถ้ามีความเสี่ยง แต่ไม่ควบคุมจะเกิดความเสียหายหรือการยอมรับไม่ได้ Unacceptable

**ประเภทและรูปแบบของการควบคุม**

**1. การควบคุมภายในแบบป้องกัน (Preventive control) + Directive**

การควบคุมที่ต้องการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด หรือความไม่ถูกต้อง และเป็นการควบคุมที่เกิดขึ้นก่อนเหตุการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาจะเกิดขึ้น เช่นการแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน/ข้อมูล การกำหนดอำนาจในการดำเนินการอนุมัติรายการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

**2. การควบคุมแบบค้นพบ/ลดความเสียหาย (Detective Control) + Corrective + Compensating**

การควบคุมนี้เกิดขึ้นเพราะต้องการค้นหาข้อผิดพลาดหลังจากที่ความผิดพลาดนั้นได้เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบยืนยันยอดความถูกต้องของรายการที่บันทึกในระบบ การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

### กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง Cost & Benefit Consideration

ทางเลือกนั้น คุ่มหรือไม่ และมั่นใจว่าเพียงพอต่อความเสียหายที่รับไม่ได้ในอนาคตหรือไม่ การจัดการความเสี่ยงอาจเลือกใช้กลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือผสมผสานกัน ดังนี้

1. TERMINATE หลีกเลี่ยง (AVOID) ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องพิจารณาว่าต้นทุนประสงคว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป หากจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรม ให้พิจารณาความเสี่ยงใหม่ว่ายอมรับได้หรือไม่

2. TRANSFER ร่วมจัดการ (Share) ร่วมมือกัน จัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคล สถานที่ หรือองค์กรอื่น ทำประกัน กระจายกิจกรรมไปหลากหลายสถานที่

3. TREAT ลด (REDUCE) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การวางระบบควบคุมและการทำแผน B แผน C

4. TAKE ยอมรับ (ACCEPT) ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ หากค่าใช้จ่ายในการจัดการสูงมากไป ไม่พองบ หรือไม่คุ้มประโยชน์

### ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง KEY RISK INDICATOR

ควรสะท้อน สาเหตุ และโอกาสที่เห็นแนวโน้มว่าจะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยงว่ามีแนวโน้มว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ใช้ในการติดตามชี้นำ (เตือนภัย) เป็นการมองไปในอนาคต และให้ดำเนินการทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทันที หากตัวชี้วัดเตือนภัยความเสี่ยงล่วงหน้าชี้นำว่าความเสี่ยง/ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้

.....

## บริบทและความท้าทายด้านกฎหมายและพระราชบัญญัติ การอุดมศึกษา ที่เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษา

### กฎหมายสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย

#### 1. แนวคิดทางกฎหมายเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยไทย

มหาวิทยาลัยของรัฐมีสถานะเทียบเท่ากรม อธิการบดีมีสถานะเทียบเท่าอธิบดีในระบบราชการ มหาวิทยาลัยของรัฐมีลักษณะพิเศษบางประการที่แตกต่างไปจากกรมทั้งหลายในระบบราชการส่วนกลาง ความแตกต่างหรือการมีลักษณะพิเศษเฉพาะของมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นความแตกต่างในหลักการสำคัญที่ทำให้โครงการการบริหารอำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการบริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐมีความแตกต่างไปจากโครงสร้างการบริหาร อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการอื่น และลักษณะพิเศษของมหาวิทยาลัยของรัฐ เช่นนี้ ยังคงอยู่ แม้มหาวิทยาลัยของรัฐเปลี่ยนสถานภาพจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ การพิจารณาและสร้างกรอบความคิดทางกฎหมายและการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะต้องเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจลักษณะพิเศษของความเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย 4 ประการ

#### 1) มหาวิทยาลัยไทยจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติเฉพาะมีความเป็นนิติบุคคลมหาชน

มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งมีพระราชบัญญัติจัดตั้งของตนเองโดยเฉพาะ ทั้งที่เป็นพระราชบัญญัติจัดตั้งของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งต่างฉบับกัน พระราชบัญญัติจัดตั้งรวมในลักษณะเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่กำหนดกรอบ วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างการบริหารงานให้เป็นอย่างเดียวกัน เช่น กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยราชวมงคล การจัดตั้งโดยมี พ.ร.บ. เฉพาะของตนเอง ทำให้มหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์ชัดเจนในการดำเนินการ มีลักษณะวิธีการดำเนินกิจการมหาวิทยาลัย มีโครงสร้างองค์กรบริหาร และระบบบริหารจัดการที่แตกต่างไปจากส่วนราชการระดับกรมทั้งหมด ซึ่งไม่มี พ.ร.บ. จัดตั้งกรมขึ้นโดยเฉพาะ หากแต่จัดตั้งขึ้นโดย พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ซึ่งเป็นกฎหมายกลางฉบับเดียวที่กำหนดให้มีกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ขึ้นรวมกันทั้งหมด มีโครงสร้างการจัดองค์กร ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกระทรวงที่กำหนดไว้อย่างกว้าง แต่ไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่หรือกรอบวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในระดับกรมไว้

วิธีการบริหารงานและการแบ่งโครงสร้างการทำงานตลอดจนสายการบังคับบัญชา กรมอื่น ๆ ทุกกรมในฐานะส่วนราชการ ถูกกำหนดให้ต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. กลาง ฉบับ พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ในขณะที่มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ละแห่งมีกฎหมายในระดับ พ.ร.บ. ของตนเองโดยเฉพาะที่กำหนดโครงสร้างองค์กรในการบริหาร กรอบอำนาจหน้าที่ ภารกิจ และวิธีดำเนินการของมหาวิทยาลัย อาจจะแตกต่างกันไปตาม พ.ร.บ. จัดตั้งแต่ละมหาวิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยของรัฐสามารถปฏิบัติการกิจการที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. จัดตั้งของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่จำเป็นต้องจัดโครงสร้างองค์กรการบริหารหรือใช้วิธีการดำเนินงานอย่างเดียวกับกรมอื่น ๆ ในระบบราชการ

## 2) มหาวิทยาลัยไทยบริหารจัดการเบ็ดเสร็จโดยสภามหาวิทยาลัย

สายการบังคับบัญชา อำนาจในการตัดสินใจสูงสุดของมหาวิทยาลัยรัฐ จบที่สภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรบริหารสูงสุดไม่มีสายบังคับบัญชาใดที่สูงไปกว่าสภามหาวิทยาลัย ในการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัย ไม่มีปลัดกระทรวง หรือรัฐมนตรีที่จะส่งการบังคับบัญชาการใด ๆ ต่อมหาวิทยาลัยได้ ตั้งกรณีที่เป็นอยู่ในส่วนราชการระดับกรมทั้งหลาย สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรตัดสินใจสูงสุด เป็นองค์กรสุดท้ายในการตัดสินใจในทุก ๆ เรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยอาจแต่งตั้งหรือ ถอดถอนอธิการบดี คณบดี เห็นชอบให้ดำเนินการหรือยกเลิกการจัดการศึกษาหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง ให้หรือเพิกถอนปริญญาบัตร กำหนดค่าจ้าง ค่าตอบแทนบุคลากรต่าง ๆ ตามที่เห็นว่าเหมาะสม บริหารจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ยุบเลิกหรือตั้งคณะหรือหน่วยงานใด ๆ ในมหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการให้เป็นไปภายในขอบวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยตามที่กำหนดในกฎหมายจัดตั้งมหาวิทยาลัยได้

## 3) มหาวิทยาลัยไทยขาดเอกภาพ และความต่อเนื่องในการบริหาร

ตรงกันข้ามกับหน่วยงานภายในระดับกรมในระบบราชการที่ไม่มีขอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ว่าจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ใด (เพราะกรมเป็นส่วนราชการภายในกระทรวง จึงต้องดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ภารกิจหรืออำนาจหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้อย่างกว้างขวางแล้วของ กระทรวงแต่ละกระทรวง) มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งมีขอบวัตถุประสงค์และภารกิจที่กำหนดไว้โดยชัดแจ้งในพระราชบัญญัติจัดตั้ง ที่ระบุเจตนาของรัฐที่มอบหมายมาให้มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ละแห่งรับผิดชอบภารกิจเฉพาะเรื่องที่ปรากฏอย่างชัดเจน และโดยปกติแล้วมหาวิทยาลัยของรัฐก็จะถูกกำหนดให้รับผิดชอบภารกิจหลักสี่ประการ ได้แก่ การจัดการศึกษาอบรมขั้นสูงเพื่อผลิตบัณฑิตออกไปรับใช้สังคม การศึกษาค้นคว้าและการวิจัยในวิชาการชั้นสูงการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมภารกิจทั้ง 4 ประการหลัก ซึ่งอาจมีภารกิจอื่นมาผนวกเพิ่มเติมขึ้นได้บ้างตามพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง (เช่น กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏอาจมีพันธกรณีที่ต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเพิ่มเติมขึ้นอีก) เป็นกรอบเป้าหมายหลักที่มหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องดำเนินการเป็นอำนาจหน้าที่เฉพาะที่กฎหมายมอบไว้แก่มหาวิทยาลัยนั้น ๆ ให้ดำเนินการให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ทรัพยากร งบประมาณและบุคลากรที่รัฐจัดหาให้ และเป็นภารกิจเฉพาะที่ส่วนราชการอื่นไม่มีหน้าที่มาเกี่ยวข้อง แทรกแซง หรือสั่งการ (เว้นแต่ที่จะได้มีกฎหมายกำหนดให้กระทำได้ไว้ โดยเฉพาะ ซึ่งจะได้กล่าวต่อไปในหัวข้อ 1.4.4) และก็เป็นภารกิจจำกัดขอบเขตของการทำงานของมหาวิทยาลัยของรัฐไปในเวลาเดียวกันด้วย กล่าวคือ มหาวิทยาลัยของรัฐย่อมจะไม่สามารถดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ที่ออกไป นอกขอบของอำนาจหน้าที่และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างแจ้งชัดในพระราชบัญญัติจัดตั้งแล้วนี้ได้

#### 4) มหาวิทยาลัยในกำกับมีสถานะพิเศษเป็นองค์กรมหาชน

ในพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐทุกฉบับ กำหนดให้มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นนิติบุคคล การเป็นนิติบุคคลขององค์กรในภาคมหาชน มีความหมายว่า นิติบุคคลนั้นจะมีความเป็นอิสระของตนโดยเฉพาะแยกต่างหากมาจากรัฐซึ่งเป็นนิติบุคคลในภาคมหาชนหลักในการบริหารประเทศ และเป็น การรับรองความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยของรัฐแต่ละแห่ง อย่างมีนัยสำคัญ เพราะการเป็นนิติบุคคลนั้น หมายความว่าองค์กรนั้น สามารถมีเจตจำนงเป็นของตนเองโดยเฉพาะ มีทรัพย์สินเป็นกรรมสิทธิ์ของตนเอง และจัดการทรัพย์สินของตนเองได้เองโดยไม่ต้องไปขอความเห็นชอบจากบุคคลอื่น มีอำนาจในการแต่งตั้งหรือ จ้างบุคลากรให้เป็นบุคลากรของตนเองเพื่อปฏิบัติหน้าที่ สามารถก่อนิติสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ได้ และสามารถฟ้องร้องคดีเรียกร้องสิทธิของตนจากบุคคลอื่นต่อศาลหรืออาจต้องถูกฟ้องร้องให้รับผิดชอบ ในการกระทำของตนในศาลได้ด้วย การมีสถานะเป็นนิติบุคคลจึงเป็นพื้นฐานหรือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของ ความเป็นอิสระของหน่วยงานหรือขององค์กรต่าง ๆ เพราะเป็นการเริ่มต้นประกาศการเกิดขึ้นและดำรงอยู่ ขององค์กรนั้น ๆ นั้นเอง และการมีลักษณะเป็นนิติบุคคลก็เป็นหลักฐานสำคัญที่รับรองและแสดง สถานภาพ ในการที่จะดำเนินงานจัดการอุดมศึกษาต่อไปให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยของรัฐ ไม่เพียงแต่รับรองความเป็นนิติบุคคลของมหาวิทยาลัยของรัฐเท่านั้น แต่การที่มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นนิติ บุคคลโดยผลแห่งกฎหมาย คือ มีพระราชบัญญัติจัดตั้งประกาศกำหนดให้มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นนิติ บุคคลมิใช่เป็นมหาวิทยาลัยโดยการไปยื่นขอจดทะเบียนจัดตั้ง ดังกรณีของบริษัท ห้างหุ้นส่วน หรือสมาคม มูลนิธิในภาคเอกชน นั้น ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคลที่เกิดขึ้นในภาคมหาชน (Public Sector) และ ย่อมกลายเป็น นิติบุคคลในภาคมหาชนหรือนิติบุคคลมหาชนตามไปด้วย การเป็นนิติบุคคลในภาคมหาชน ทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐมีเอกสิทธิ์ในฐานะนิติบุคคลมหาชน หลายประการ เช่นเดียวกับนิติบุคคลมหาชน อื่นๆ ซึ่งต่างก็ได้รับเอกสิทธิ์เหล่านี้ ได้แก่ การที่ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในขอบข่ายของการบังคับ คดีผู้ชนะคดีที่ฟ้องร้องมหาวิทยาลัยของรัฐไม่สามารถนำเจ้าพนักงานบังคับคดี มาบังคับยึดทรัพย์สินของ มหาวิทยาลัยออกขายทอดตลาดได้ ทรัพย์สินที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ของมหาวิทยาลัยไม่อาจมีผู้โดยอายุ ความขึ้นต่อผู้เพื่ออ้างการครอบครองปรักษได้ บุคลากรของมหาวิทยาลัยก็เป็นบุคลากรในภาครัฐถือบัตร ประจำตัวและมีสิทธิและหน้าที่ในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีใช้พนักงานหรือลูกจ้างบริษัทเอกชน

การเป็นนิติบุคคลมหาชนทำให้มหาวิทยาลัยและการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของ มหาวิทยาลัย ได้รับความสนับสนุนช่วยเหลือจากงบประมาณแผ่นดินที่รัฐจัดหาให้ทุกปีตามความจำเป็น และหากมีความต้องการความช่วยเหลือมหาวิทยาลัยรัฐในฐานะนิติบุคคลมหาชนก็สามารถร้องขอความ ช่วยเหลือทางกฎหมายจากสำนักงานอัยการสูงสุด ขอความเห็นทางกฎหมายจากสำนักงาน คณะกรรมการ กฤษฎีกา หรือขอใช้สาธารณประโยชน์หรือที่ราชพัสดุในความดูแลของกรมธนารักษ์หรือหน่วยงานอื่น ๆ ได้ในฐานะองค์กรในภาคมหาชนโดย ไม่ต้องเสียค่าตอบแทน อีกทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐก็ไม่ต้องรับผิดชอบ ในการเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล ดังเช่นนิติบุคคลเอกชนอื่น ๆ อีกด้วย



## 2. กรอบความคิดทางกฎหมายเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยไทย

1. มหาวิทยาลัยไทยเป็นหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติเฉพาะ และมีสถานะเป็นนิติบุคคลมหาชน

1.1 ความเป็นหน่วยงานของรัฐของมหาวิทยาลัย

1.2 พระราชบัญญัติเฉพาะของมหาวิทยาลัย

1.3 ความเป็นนิติบุคคลมหาชนของมหาวิทยาลัย

2. มหาวิทยาลัยไทยขาดเอกภาพ และความต่อเนื่องในการบริหารงาน

2.1 ความไม่มีเอกสารในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

2.2 ความไม่ต่อเนื่องของระบบบริหารมหาวิทยาลัย

3. มหาวิทยาลัยไทยมีสภามหาวิทยาลัยที่มีอำนาจบริหารจัดการเบ็ดเสร็จ

3.1 อำนาจตามกฎหมายของสภามหาวิทยาลัย

3.2 การเป็นองค์กรกลุ่มที่ไม่มีผู้บังคับบัญชาหรือผู้กำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย

3.3 สถานะและบทบาทของอธิการบดี

มหาวิทยาลัยไทยถูกจัดตั้งขึ้นโดยให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับมาตั้งแต่ต้น ทำให้โครงสร้างระบบบริหารแตกต่างไปจากส่วนราชการระดับกรมทั้งหลาย เห็นได้จากการเกิดขึ้นของมหาวิทยาลัยแห่งแรก ภายหลังจากจัดระบบบริหารราชการแบบใหม่ หลังเปลี่ยนแปลงระบบการปกครอง พ.ศ. 2475 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองที่จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2477 ไม่มีสถานะเป็นส่วนราชการมาตั้งแต่แรก เป็นเพียงนิติบุคคลจัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. เฉพาะ มิได้อยู่ในสายบังคับบัญชาของกระทรวง ทบวง กรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ถูกดึงกลับเข้ามาสู่การเป็นส่วนราชการ การจัดตั้งมหาวิทยาลัยทุกแห่งเกิดขึ้นในลักษณะเดียวกัน คือ ให้มีสถานะเป็นส่วนราชการระดับกรม การเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เริ่มต้นที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในปี พ.ศ. 2533 การกลับคืนสู่รากฐาน สถานะเดิมที่เหมาะสมสำหรับการเป็นองค์กรจัดการศึกษา ค้นคว้าวิชาการ ผลิตรายการออกไปสู่สังคม อันเป็นลักษณะเฉพาะที่ควรเป็นขององค์กรในลักษณะมหาวิทยาลัยเท่านั้น

มหาวิทยาลัยของรัฐจะรักษาลักษณะเฉพาะที่เป็นอิสระแตกต่างไปจากส่วนราชการในระดับกรมอื่น ความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกเป็นประเด็นได้ 4 กรณี

1) ความแตกต่างในเรื่องการบริหารงานทั่วไป

มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการยังต้องดำเนินการตามแนวทางและนโยบายที่รัฐโดยกระทรวง อว. เป็นผู้กำหนด และขอให้สภามหาวิทยาลัยไปดำเนินการ เท่าที่ไม่ขัดกับแนวทางหรือหลักการที่สภามหาวิทยาลัยเคยมีมติได้ การเปิดการเรียนการสอน การรับนักศึกษา ทิศทางการผลิตบัณฑิต สาขาวิชาที่ควรเพิ่มหรือลด จำนวนการรับเข้าศึกษาในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ แม้จะมีความเป็นอิสระในการบริหาร แต่มหาวิทยาลัยในระบบราชการก็จะต้องนำเอาแนวนโยบายหรือทิศทางหลัก (ซึ่งในทางปฏิบัติก็ไม่ได้มีมากนัก) ของฝ่ายนโยบายทางด้านการศึกษาของรัฐบาลไปดำเนินการด้วย ทั้งนี้ เพราะการขอตั้งส่วนงานใหม่ การจัดตั้งคณะใหม่ หรือการเปิดสาขาวิชาใหม่ ๆ ยังต้องเสนอแผนงานและค่าของงบประมาณ ตลอดจนถึงต้องเป็นไปโดยสอดคล้องกับแผน

รวมทางการศึกษาของรัฐด้วย การจัดตั้งคณะหรือส่วนงานใหม่ ก็ต้องได้รับความเห็นชอบ เพื่อให้เป็นกรอบในการขอรับการสนับสนุน ทางงบประมาณและบุคลากรจากรัฐ แม้ว่าในระยะหลัง ๆ การสนับสนุนดังกล่าวจะลดน้อยลงจนไม่มีหรือแทบไม่มีความจำเป็นต้องคำนึงถึงความเห็นหรือแผนรวมของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับรัฐบาล ซึ่งก็เป็นกรอบที่กว้างขวางมากจนแทบไม่มีความขัดแย้งในเรื่องใด ๆ เลย แล้วก็ตาม และอีกทั้งมหาวิทยาลัยก็มีอิสระที่จะดำเนินการเรื่องเหล่านี้ได้เอง หากมีทรัพยากรและบุคลากรของตนเองอย่างเพียงพอโดยไม่ต้องขอรับการสนับสนุน เพิ่มจากรัฐก็ตาม แต่หลักเกณฑ์ในเรื่องเหล่านี้ก็ยังคงอยู่และยังคงใช้ได้กับ มหาวิทยาลัยใหม่ ๆ จำนวนมากที่ยังพึ่งตัวเองไม่ได้มากพอ ดังกรณีการตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนงานใหม่ การเปิดการเรียนการสอนในคณะใหม่ ๆ หรือการขยายการเรียนการสอนหรือเปิดวิทยาเขตในพื้นที่ของ มหาวิทยาลัยใหม่ ๆ ทั้งหลาย เป็นต้น

แม้จะมีระบบบริหารที่ค่อนข้างเป็นอิสระที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติจัดตั้ง แต่มหาวิทยาลัยในระบบราชการก็ยังคงยึดโยงอยู่กับระบบการบังคับบัญชาของรัฐในบางจุด ดังกรณีเพื่ออธิการบดีซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของแต่ละมหาวิทยาลัย ยังต้องอยู่ภายใต้อำนาจบังคับบัญชาสั่งการของเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพิจารณาลงโทษทางวินัยในกรณีที่สภามหาวิทยาลัยไม่ใช่อำนาจดำเนินการในกระบวนดังกล่าว เป็นต้น ในส่วนของมหาวิทยาลัยในกำกับ การบริหารงานของมหาวิทยาลัยจะเป็นอิสระ การตัดสินใจจัดตั้งหน่วยงาน เปิดสาขาวิชาหรือคณะวิชาใหม่ ๆ การขยาย พื้นที่บริการไปยังวิทยาเขตใหม่ ๆ หรือการดำเนินการกำหนดทิศทางการบริหารงานล้วนแต่เป็นอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยทั้งสิ้น

## 2) ความแตกต่างในการบริหารงานบุคคล

มหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการมีระบบบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบมาตรฐานกลางที่ดูแลโดยคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบัน อุดมศึกษา (กพอ.) ที่กำหนดลักษณะ ระดับตำแหน่ง ค่าตอบแทน ตลอดจนกำหนดจำนวนที่เหมาะสมให้แก่แต่ละมหาวิทยาลัยในการมีกรอบอัตรากำลังเพื่อรองรับภารกิจของตน ทั้งยังได้รับงบประมาณแผ่นดินสำหรับจ่ายเป็นเงินเดือน และค่าตอบแทนของข้าราชการ กพอ. เหล่านี้โดยผ่านงบประมาณหมวดเงินเดือน ที่รัฐจัดสรรให้ในแต่ละปีด้วย ดังนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ เช่น การปรับเพิ่มเงินเดือน การปรับฐานเงินเดือนหรือเงินประจำตำแหน่งในระดับ ประเทศของระบบราชการ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยก็จะได้รับผลกระทบและมีความเปลี่ยนแปลงไปด้วยตามกรอบหลักเกณฑ์กลางของการบริหารงานภาครัฐ

สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับ การกำหนดกรอบอัตรากำลัง ค่าตอบแทน สวัสดิการ และหลักเกณฑ์ความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นเรื่องของแต่ละ มหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ และไม่จำเป็นต้องปฏิบัติอย่างเดียวกันในแต่ละมหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงอาจมีระบบค่าตอบแทนที่สูงกว่า มีความมั่นคงน้อยกว่า หรือนำระบบสัญญาจ้างงานมาใช้กับระบบบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับได้เอง โดยไม่ต้องเปรียบเทียบกับหรืออ้างอิงจากส่วนราชการหรือมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เว้นแต่บุคลากรที่เปลี่ยนสถานภาพมาจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการเดิม ที่อาจมีหลักประกันความมั่นคงและสถานะการเป็นข้าราชการเดิมที่

มหาวิทยาลัยจะต้องปฏิบัติต่อผู้นั้นไม่ด้อยไปกว่าเดิม ตามที่มีข้อยกเว้นไว้ในบทเฉพาะกาลของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับนั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างในเรื่องการบริหารงานบุคคลระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งสองประเภทก็เริ่มมีน้อยลงมาเรื่อย ๆ มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 เมื่อรัฐไม่อนุญาตให้มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการบรรจุข้าราชการ เพิ่มขึ้น แต่ใช้หลักเกณฑ์การบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัยทำนองเดียวกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับ อันส่งผลให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการที่ยังคงเป็นข้าราชการอยู่มีจำนวนน้อยลงเรื่อย ๆ และบุคลากรประเภทใหม่ที่เรียกว่าพนักงานมหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ เพิ่มจำนวนมากขึ้นจนมีมากกว่าข้าราชการในปัจจุบันซึ่งทำให้อำนาจบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีเพิ่มมากขึ้นตลอดตามจำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยที่เพิ่มขึ้น และสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคลที่ใช้สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยเหล่านี้ ในทำนองเดียวกับอำนาจการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับที่มีต่อบุคลากรของตนเอง

### 3) การบริหารงบประมาณและการเงิน

มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการถูกบังคับตามกฎหมาย วิธีการงบประมาณให้ทำคำขอตั้งงบประมาณแต่ละปี โดยกระบวนการแจกแจงรายการงบประมาณในลักษณะเดียวกับส่วนราชการทั้งหลาย ภายใต้แผนงานต่าง ๆ ที่กำหนดหรือได้รับความเห็นชอบไว้ เมื่องบประมาณประจำปีได้รับอนุมัติก็จะได้รับงบประมาณที่โอนมาในลักษณะเงินประจำงวด ที่อาจมีหลายงวดในแต่ละปีตามความเหมาะสมและความจำเป็นในการบริหารงบประมาณภาครัฐและการใช้จ่ายก็ต้องเป็นไปตามรายการหรือแผนงานที่ได้รับความเห็นชอบไว้ นอกจากนั้น ในรายการรายจ่ายต่าง ๆ ที่กำหนดรายการไว้ในลักษณะเดียวกับ ส่วนราชการอื่นๆ เช่น ค่าอาหารทำการนอกเวลา ค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการต่างประเทศ ฯลฯ มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการจะต้องอยู่ภายใต้ หลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายเงินที่หน่วยงานกลางภาครัฐ (เช่น กรมบัญชีกลาง) ประกาศกำหนดขึ้นไว้ให้ใช้กับส่วนราชการโดยทั่วไป โดยไม่อาจกำหนดยกเว้น อัตราหรือหลักเกณฑ์การจ่ายดังกล่าวได้ เพราะเป็นงบประมาณรายจ่ายที่มาจากเงินงบประมาณส่วนกลางของรัฐ ซึ่งจะต้องจ่ายภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ และอัตราเดียวกันกับส่วนราชการอื่น

สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับ การได้รับงบประมาณจากรัฐ ให้มาในลักษณะเป็นงบประมาณอุดหนุนเป็นก้อนในลักษณะที่เรียกว่า Block Grant ที่ใช้จ่ายตามความเหมาะสมและจำเป็นตามที่สภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบและหากได้ดำเนินการตามพันธกิจต่าง ๆ ไปแล้วและมีงบประมาณเหลืออยู่สามารถเก็บไว้เป็นเงินทุนสะสมของมหาวิทยาลัยในกำกับนั้นได้โดยไม่ต้องส่งคืนตั้งกรณีมหาวิทยาลัยส่วนราชการ การกำหนดรายการรายจ่าย หลักเกณฑ์ และอัตราการจ่ายต่าง ๆ ล้วนแต่อยู่ในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ของมหาวิทยาลัยเองทั้งสิ้น

ความแตกต่างในเรื่องการบริหารงบประมาณและการเงินระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งสองประเภทนี้ ในปัจจุบันมีความสำคัญลดน้อยลงมากเนื่องจากรัฐได้จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้แก่มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการในสัดส่วนที่ลดน้อยลง เมื่อเทียบกับการขยายตัวของงบประมาณภาครัฐ โดยนอกจากงบประมาณแผ่นดินในส่วนของงบเงินเดือนข้าราชการแล้ว มหาวิทยาลัยของรัฐก็จะ

ได้รับงบประมาณในหมวดค่าตอบแทน ค่าใช้สอย และค่าวัสดุในลักษณะการกระจายเป็นก้อนและในวงเงินที่ต่ำ เงินงบประมาณ ในหมวดนี้มักไม่เพียงพอสำหรับการใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยแต่ละปีอยู่แล้วจึงไม่เป็นประเด็นในเรื่องการคั่นงบประมาณ เหลือจากนั้นก็คั่นงบประมาณในหมวดที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ซึ่งต้องดำเนินการตามรายการที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่นำเสนอและได้รับการอนุมัติอย่างเคร่งครัดและมักไม่เพียงพอ ดังนั้น การที่ มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการจะต้องใช้จ่ายงบประมาณตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของความเป็นส่วนราชการจึงมีความสำคัญน้อยลงในสภาวะการณ์ที่มหาวิทยาลัยของรัฐมีสัดส่วนการใช้จ่ายเงินที่มาจากการพึ่งพาตนเอง (จากเงินรายได้จากการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการทางวิชาการที่มหาวิทยาลัยจัดเก็บไว้เองได้ตามอำนาจที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้ง) ที่มีจำนวนมากกว่าเงิน ที่ได้รับจากงบประมาณแผ่นดินในแต่ละปีเช่นนี้

#### 4) ความแตกต่างในเรื่องการควบคุมจากรัฐ

ในทางทฤษฎี มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการก็เช่นเดียวกับส่วนราชการทั้งหลาย ที่จะต้องอยู่ภายใต้อำนาจบังคับบัญชาในสายการบังคับบัญชา ที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ขณะที่มหาวิทยาลัยในกำกับมีสถานะเป็นองค์กรกระจายอำนาจที่มีใช้ส่วนราชการและไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชา

ส่วนราชการทั้งหลาย เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของรัฐที่ยึดโยงกันภายใต้ โครงสร้างของสายการบังคับบัญชา อยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือตนขึ้นไปและผู้บังคับบัญชาย่อมมีอำนาจสั่งการต่าง ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้งในแง่การสั่งการเหนือตัวบุคคลผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่จะสั่งแต่งตั้ง โยกย้าย กำหนดให้ดำรงตำแหน่งใด ๆ หรือให้ความดีความชอบกับทั้งมีอำนาจที่จะพิจารณาลงโทษทางวินัยได้นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังมีอำนาจเหนือการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่จะสั่งการให้กระทำการ ส่งให้แก้ไขเปลี่ยนแปลง การกระทำที่เห็นว่าผิดพลาดบกพร่อง หรือกระทั่งสอดเข้าไปกระทำการแทนผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาละเลยต่อหน้าที่ที่พึงปฏิบัติได้

สำหรับในกรณีขององค์กรกระจายอำนาจ ซึ่งมีสถานะเป็นนิติบุคคล เอกเทศแยกออกต่างหากจากองค์กรของรัฐ ไม่ว่าจะป็นองค์กรกระจายอำนาจตามพื้นที่ (ซึ่งได้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบต่าง ๆ) หรือองค์กร กระจายอำนาจตามภารกิจ (ซึ่งก็คือรัฐวิสาหกิจที่มีความเป็นนิติบุคคลของ ตนเอง และองค์กรมหาชนทั้งหลาย) นั้น จะเป็นองค์กรที่มีความเป็นอิสระ และมีอำนาจบริหารจัดการ มีอำนาจตัดสินใจ และมีองค์กรตัดสินใจของตนเอง กับทั้งมีทรัพย์สินและความสามารถของตนเองโดยเฉพาะ จึงไม่อยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชาของรัฐในระบบการบังคับบัญชา หากแต่จะถูกควบคุม จากรัฐโดยอาศัยอำนาจกำกับดูแล (Tutelage Power) ที่เป็นการควบคุมที่จำกัด และอยู่บนหลักเกณฑ์ที่ว่าองค์กรผู้กำกับดูแลจะใช้อำนาจกำกับดูแลได้เฉพาะที่มีกฎหมายกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้โดยแจ้งชัดเท่านั้น และหากกฎหมาย ไม่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการใช้อำนาจกำกับดูแลไว้ผู้กำกับดูแลก็จะไม่สามารถดำเนินการใด ๆ ได้ และอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ทางกฎหมายมหาชนที่ว่า จะมีการตีความขยายอำนาจกำกับดูแลออกไปไม่ได้

หากนำเอาหลักเกณฑ์ทางกฎหมายมหาชนดังกล่าวมาปรับเข้ากับลักษณะของมหาวิทยาลัยไทย ก็อาจกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการ จะอยู่ภายใต้อำนาจบังคับบัญชา โดยตัวมหาวิทยาลัยเองก็เป็นองค์กรใต้บังคับบัญชาของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ในขณะที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นองค์กรที่แยกออกไป เฉพาะในลักษณะองค์กรกระจายอำนาจ และอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์การควบคุม โดยจำกัดของรัฐภายใต้ระบบการกำกับดูแล

แต่ทว่าในทางความเป็นจริง เมื่อพิจารณาจากลักษณะพิเศษของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทยที่มีความแตกต่างไปจากลักษณะของ ส่วนราชการโดยทั่วไป ที่ได้กล่าวไปแล้วในหัวข้อแรก และเมื่อพิจารณาจาก ข้อเท็จจริงของการที่มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งมีพระราชบัญญัติจัดตั้งเฉพาะที่กำหนดวัตถุประสงค์ ภารกิจ องค์กรบริหารงานและระบบการบริหารเฉพาะของตนเองที่แตกต่างไปจากส่วนราชการที่เป็นกรมอื่น ๆ ประกอบกับพัฒนาการของระบบการควบคุมมหาวิทยาลัยที่ปรับตัวไปสู่การให้ความเป็นอิสระที่มากยิ่งขึ้นแก่มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการ ทั้งทางด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารบุคคลจากการมอบอำนาจในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ให้มหาวิทยาลัยไปเป็นผู้ดำเนินการเอง และการที่มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งมีองค์กรบริหารสูงสุดในรูป องค์กรคณะบุคคล ที่ไม่ได้อยู่ในสายการบังคับบัญชาของระบบราชการ (ต่างจากส่วนราชการระดับกรม ซึ่งมีผู้บริหารเป็นอธิบดีเพียงผู้เดียวซึ่งอยู่ใต้สายบังคับบัญชาของปลัดกระทรวงและรัฐมนตรี) แล้ว ก็ย่อมจะ เห็นได้ว่าความแตกต่างกันของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีอยู่ แต่เพียงในทางทฤษฎีที่มีผลแตกต่างในทางปฏิบัติไม่มากนัก และแทบจะอธิบายเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจน ไม่ได้เลย ในยุคสมัยปัจจุบันที่มีการมอบอำนาจและให้ความเป็นอิสระเป็นอย่างมากต่อมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งระบบซึ่งต่างก็มีพระราชบัญญัติเฉพาะรองรับกระบวนการบริหารงานภายในของแต่ละมหาวิทยาลัยอยู่แล้วนั่นเอง

### 3. การปรับเปลี่ยนกฎหมายต่อการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ

ตั้งแต่มีความพยายามปฏิรูปการเมือง โดยมีการตรารัฐธรรมนูญฉบับปฏิรูปการเมืองและเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการของการใช้อำนาจรัฐในปี พ.ศ. 2540 ได้มีความเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้นในวงการกฎหมายไทยส่งผลกระทบต่อการจัดโครงสร้าง วิธีปฏิบัติราชการและระบบการควบคุม ตรวจสอบการใช้อำนาจของเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นอย่างมาก ได้มีการตรา พ.ร.บ. ใหม่ ๆ ที่มีลักษณะเป็นกฎหมายเฉพาะที่มุ่งจะปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐหลายฉบับ กฎหมายที่ตราขึ้นในกรอบความคิดทางกฎหมายมหาชน อันเป็นกฎหมายสาขาใหม่ที่เพิ่มเริ่มมีการต้นตอศึกษามาก ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐทั้งหมด มหาวิทยาลัยไทยทั้งที่เป็น ส่วนราชการและเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับต่าง ๆ ก็เป็นหน่วยงานของรัฐในภาคมหาชนจึงต้องตกอยู่ ภายใต้กระบวนการของความเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ในกฎหมายต่าง ๆ อย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ หาก ลำดับเฉพาะในส่วนที่มีความสำคัญ พ.ร.บ. ต่าง ๆ ที่ตราขึ้นในกรอบกฎหมายมหาชนที่มีความสำคัญและ

ผู้ปฏิบัติงานบริหารมหาวิทยาลัยจะต้องมีความเกี่ยวข้องและดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ใหม่ ๆ ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย มีอยู่รวม 4 กรณี

1) การวางหลักเกณฑ์การใช้อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 พระราชบัญญัติฉบับนี้เป็นกฎหมายที่สำคัญที่สุดสำหรับการทำงาน ของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและขั้นตอน ที่เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีอำนาจตามกฎหมายต่าง ๆ ทั่วประเทศตามกฎหมายทุกฉบับ จะต้องนำหลักเกณฑ์ ขั้นตอน วิธีการ และเงื่อนไขการใช้อำนาจในกรณีต่าง ๆ ตามที่กฎหมายฉบับนี้กำหนดไว้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายที่ให้อำนาจในการปฏิบัติงานของตน โดยหลักการสำคัญตลอดจนขั้นตอนและวิธีการใช้อำนาจที่กฎหมายฉบับนี้กำหนดบังคับให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั่วประเทศต้องคำนึงถึงและนำไปใช้ ได้แก่ การที่เจ้าหน้าที่ผู้ใช้อำนาจ ทุกคนจะต้องเป็นเจ้าหน้าที่ที่อำนาจหน้าที่ตามที่มีกฎหมายกำหนด จะต้องไม่มีส่วนได้เสียในเรื่องที่ตนต้องปฏิบัติหน้าที่ เจ้าหน้าที่จะต้องแจ้งให้ผู้มีส่วนได้เสีย ทราบก่อนการออกคำสั่ง หากว่าคำสั่งของตนจะกระทบต่อสิทธิหน้าที่ของบุคคลนั้น เพื่อให้เขาสามารถโต้แย้งแสดงพยานหลักฐานหักล้างก่อน การออกคำสั่ง หรือการกำหนดให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนที่ออกคำสั่งที่กระทบสิทธิของผู้อื่น จะต้องให้เหตุผลทั้งทางข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายของคำสั่ง และต้องแจ้งสิทธิและระยะเวลาของการอุทธรณ์คำสั่งไว้ในตัวคำสั่งดังกล่าว ตลอดไปจนถึงการกำหนดวิธีการในการแจ้งคำสั่งให้ทราบและปฏิบัติตามคำสั่ง สิทธิอุทธรณ์ระยะเวลาและหลักเกณฑ์การพิจารณาอุทธรณ์ของเจ้าหน้าที่ การเพิกถอนคำสั่งหรือการเปลี่ยนแปลงคำสั่งเมื่อมีเหตุใดเหตุหนึ่งเกิดขึ้นไปจนกระทั่งถึงการบังคับใช้มาตรการบังคับทางปกครองเพื่อบังคับให้เป็นไปตามคำสั่งโดยเจ้าหน้าที่ทางปกครองผู้ออกคำสั่งเอง ฯลฯ เป็นต้น

ข้อที่เป็นประเด็นสำคัญที่พึงตระหนักก็คือการฟ้องคดีต่อศาลปกครองการบังคับใช้มาตรการบังคับทางปกครองเพื่อบังคับให้เป็นไปตามคำสั่งโดย เจ้าหน้าที่ทางปกครองผู้ออกคำสั่งเอง ฯลฯ เป็นต้นว่า เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อำนาจกระทำการโดยมิชอบ และที่ศาลปกครองมีคำพิพากษาให้เพิกถอนการกระทำของเจ้าหน้าที่นั้น คดีส่วนใหญ่ที่ศาลพิพากษาว่าเจ้าหน้าที่กระทำการโดยมิชอบหรือไม่ถูกต้องตามกฎหมายหรือเป็นการดำเนินการที่ไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ วิธีการและขั้นตอนนั้นเป็นกรณีที่มาจากเหตุของการที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ มากยิ่งกว่าการดำเนินการที่ขัดหรือแย้งกับบทกฎหมายเฉพาะที่ให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละฉบับเสียอีก

พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เพราะ ในการบริหารงานมหาวิทยาลัยมีขั้นตอนและวิธีการอันมีลักษณะเป็นการใช้อำนาจตามกฎหมายของผู้บริหารมหาวิทยาลัยอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น การออกคำสั่งลงโทษทางวินัยแก่บุคลากร การลงโทษพักการศึกษาหรือ การถอนชื่อนักศึกษาออกจากการเป็นนักศึกษา การออกระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่งของสภามหาวิทยาลัยหรือของอธิการบดีที่อาจส่งผลกระทบต่อสิทธิหน้าที่ของนักศึกษาหรือบุคลากรของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2) ความโปร่งใสของงานภาครัฐตามพระราชบัญญัติข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2539 พระราชบัญญัติฉบับนี้มุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงหลักการพื้นฐานและ ความเชื่อเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารและเอกสารของ

ทางราชการในหน่วยงานของรัฐทุกประเภท รวมทั้งในมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งที่เป็นหน่วยงานราชการ และเป็นหน่วยงานในกำกับด้วย โดยกำหนดให้ใช้หลักการ “เปิดเผยเป็นหลักปกปิดเป็นข้อยกเว้น” สำหรับข้อมูลข่าวสารและเอกสารของราชการและของ หน่วยงานของรัฐทุกประเภท แทนที่จะใช้หลักการในเรื่อง “เอกสารราชการย่อม เป็นความลับของทางราชการ” ดังที่เคยยึดถือกันมาก่อนหน้านี้

กฎหมายข้อมูลข่าวสารของราชการกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงาน ของรัฐต้องเปิดเผยข้อมูลข่าวสารทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อำนาจหน้าที่ การจัดองค์กร แผนงาน แนวนโยบาย งบประมาณที่ได้รับ ตลอดจนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่ได้ดำเนินการไปแล้ว รวมตลอดไปถึงแผนการดำเนินงานในอนาคต หรือเป้าหมายการปฏิบัติงาน ฯลฯ ในทุก ๆ เรื่องที่ไม่เข้าข้อยกเว้น ที่ส่วนราชการอาจจะใช้ดุลยพินิจไม่เปิดเผยก็ได้ โดยจำกัดกรอบการยกเว้นไว้ค่อนข้างแคบ

กระบวนการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ซึ่งใช้บังคับกับข้อมูลข่าวสารของราชการหรือที่ราชการได้มาจากการปฏิบัติหน้าที่หรือที่เก็บรักษาไว้ ที่ไม่ใช่ข้อมูลส่วนบุคคล กำหนดให้กระทำโดยการนำเอาเอกสารเกี่ยวกับประกาศ โครงสร้างการจัดองค์กร อำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับ คำสั่ง ไปประกาศในราช-กิจจานุเบกษา และหากเป็นข้อมูลทั่วไปประเภท นโยบาย ผลการ วินิจฉัยตีความ แผนงาน งบประมาณ หรือสัญญาต่าง ๆ ฯลฯ จะต้องจัดเก็บไว้ให้ประชาชนทั่วไปตรวจสอบได้ในส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐนั้น นอกจากนี้กฎหมายยังกำหนดให้บุคคลสัญชาติไทยทุกคน ไม่ว่าจะมีส่วนได้เสียเกี่ยวข้องหรือไม่ สามารถร้องขอให้หน่วยงานของรัฐเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ตนเอง ประสงค์จะตรวจสอบ และขอสำเนาข้อมูลหรือเอกสารนั้นได้ หากว่าไม่เข้า ข้อยกเว้นที่การเปิดเผยจะเกิดความเสียหายแก่สถาบันพระมหากษัตริย์ และหน่วยงานนั้นเห็นว่าไม่เข้าข้อยกเว้นที่อาจปกปิดได้ เนื่องจากการเปิดเผยจะกระทบต่อความมั่นคงหรือทำให้การบังคับใช้กฎหมายเสื่อมประสิทธิภาพ หรือมิใช่กรณีที่เป็นข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคลที่เจ้าของข้อมูลไม่ยินยอมให้เปิดเผย และให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐที่จะต้องจัดหาข้อมูลข่าวสาร ดังกล่าวให้ หรืออาจจะทำสำเนาให้ตามที่ร้องขอโดยอาจคิดค่าตอบแทนการทำสำเนาเอกสารด้วยก็ได้

ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐไม่เปิดเผยข้อมูลโดยอ้างว่าเข้าข้อยกเว้น ที่มีให้เปิดเผย ผู้ร้องขอที่ไม่พอใจการไม่เปิดเผยข้อมูลอาจอุทธรณ์ไปยัง คณะกรรมการวินิจฉัยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็น คณะกรรมการ วินิจฉัยข้อพิพาท ที่มีสำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นฝ่ายเลขานุการ ให้เรียกข้อมูลข่าวสารดังกล่าวไปตรวจสอบและไต่สวนคู่กรณีทั้งสองฝ่าย เพื่อวินิจฉัยว่าควรจะให้เปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือไม่ก็ได้ คำวินิจฉัยของ คณะกรรมการดังกล่าวมีผลผูกพันตามกฎหมายที่หน่วยงานของรัฐจะต้องปฏิบัติตาม มิฉะนั้นจะมีโทษทางอาญากำหนดไว้สำหรับการฝ่าฝืน และโดยที่ หลักการของกฎหมายดังกล่าวเป็นหลักการของการให้เปิดเผย โดยมี ข้อยกเว้นที่จำกัดมาก ดังนั้น เมื่อกรณีเข้าสู่การพิจารณาในชั้นอุทธรณ์ได้แย่งคำสั่งของหน่วยงานที่มีให้เปิดเผยข้อมูลต่อคณะกรรมการวินิจฉัยการเปิดเผย ข้อมูลข่าวสาร คณะกรรมการดังกล่าวก็มักจะวินิจฉัยตามหลักการของกฎหมายโดยให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ผู้ร้องขอทราบเป็นส่วนใหญ่

การตรากฎหมายในลักษณะเช่นนี้ขึ้นใช้บังคับกับหน่วยงานของรัฐทั้งหลาย รวมตลอดถึงการมีผลบังคับต่อมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งที่เป็น มหาวิทยาลัยในสังกัด และมหาวิทยาลัยในกำกับเช่นนี้ เป็นไปเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงานในภาครัฐ ให้สามารถตรวจสอบความรับผิดชอบได้และทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

ของรัฐได้ใช้ความระมัดระวังในการปฏิบัติหน้าที่ และจะต้องมีความสุจริต รอบคอบในการปฏิบัติงานเรื่องต่าง ๆ ให้สอดคล้องหรือ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายในเรื่องนั้น ๆ ให้มากที่สุด เพราะเมื่อมีกฎหมายกำหนดให้ เป็นสิทธิของประชาชนในเอกสารหรือข้อมูลใดของหน่วยงานของรัฐได้ ทั้งหมดเช่นนี้แล้ว เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ ตระหนักถึงสิทธิของประชาชนและโอกาสที่ตนจะถูกร้องขอให้เปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสั่งการ การใช้ ดุลยพินิจ หรือ การเสนอความเห็นที่นำไปสู่การตัดสินใจสั่งการในเรื่องต่าง ๆ ก็ย่อมจะต้องใช้ความระมัดระวัง รอบคอบและตรวจสอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของตนเองอย่าง ละเอียดถี่ถ้วนเพื่อมิให้มีความผิดพลาดใด ๆ ในเอกสารราชการที่อาจถูกร้องขอ ให้เปิดเผยต่อสาธารณะในภายหลังเมื่อใดก็ได้ อันจะส่งผลให้การใช้อำนาจ หน้าที่ ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐเป็นไปโดยถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเป็นไป ภายในขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ของเจ้าหน้าที่ และเป็นไปเพื่อประโยชน์สาธารณะอย่างแท้จริงนั่นเอง

3) พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542 กฎหมายฉบับนี้ได้จัดตั้ง ระบบศาลปกครองขึ้นคู่ขนานกับระบบ ศาลยุติธรรมที่สังคมไทยเคยมีอยู่เดิม และเป็นการนำไปสู่ “ระบบศาลคู่” เป็นครั้งแรกในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2542 และศาลปกครองกลางกับศาลปกครองในภูมิภาคที่เป็นศาลชั้นต้น รวมสิบศาลที่กระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ ก็ได้ทำหน้าที่ควบคุมตรวจสอบการใช้อำนาจของ เจ้าหน้าที่ของรัฐรวมทั้งเจ้าหน้าที่และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยส่วนราชการและ มหาวิทยาลัยในกำกับมาแล้วเป็นเวลาถึงสิบสามปี นับแต่เปิดทำการศาลปกครองขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2544

ศาลปกครองเป็นศาลที่จัดตั้งขึ้นเพื่อควบคุมการใช้อำนาจของ เจ้าหน้าที่ที่มีอำนาจตามกฎหมาย ดั้งนั้น โดยปกติแล้วจึงเป็นศาลที่ประชาชน ผู้ได้รับความเสียหายจากการใช้อำนาจของเจ้าหน้าที่จะเป็นผู้ฟ้องคดี ต่อหน่วยงานของรัฐหรือฟ้องคดีเจ้าหน้าที่ของรัฐ มิใช่ศาลที่หน่วยงานของรัฐจะไปเป็นโจทก์ฟ้องคดี เนื่องจาก หน่วยงานของรัฐสามารถใช้อำนาจตามกฎหมาย ออกคำสั่งและสามารถใช้มาตรการบังคับทางปกครองดำเนินการ ให้เป็นไปตาม คำสั่งนั้นได้เอง โดยไม่ต้องขออำนาจศาลในการบังคับการให้อยู่แล้ว

ศาลปกครองเป็นศาลที่ใช้วิธีพิจารณาแบบไต่สวน โดยศาลและ เจ้าหน้าที่ของศาลจะเป็นผู้ไต่สวน หาความจริงในคดีที่มีการฟ้องร้องกันเองโดยไม่ต้องมีการนำพยานมาเบิกความด้วยวาจาต่อศาล วิธีพิจารณาคดี ของ ศาลจะใช้เอกสารหรือการทำเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นหลัก และโดยหลักแล้วการฟ้องคดีต่อศาลปกครองจะ ทำได้โดยไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมศาลไม่จำเป็นต้องมีทนายความในการดำเนินกระบวนการพิจารณา และไม่มีข้อ ยุ่งยากในการเขียนคำฟ้อง ทั้งสามารถฟ้องคดีทางไปรษณีย์ไปยังศาลที่มีเขตอำนาจ ได้โดยตรง ทั้งนี้ การกำหนด หลักเกณฑ์ในเรื่องต่าง ๆ ไว้ในลักษณะเช่นนี้ ก็เพื่อจะเอื้อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการฟ้องคดีของ ประชาชน ซึ่งเห็นว่าตนได้รับความเดือดร้อนเสียหายจากการใช้อำนาจบังคับสั่งการของเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภท ต่าง ๆ นั่นเอง

คดีที่อาจฟ้องคดีต่อศาลปกครองได้โดยหลัก ได้แก่ คดีที่เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือหน่วยงานทาง ปกครองใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ โดยการออกคำสั่ง ออกกฎ ระเบียบหรือดำเนินการใด ๆ ทำให้เกิดความเสียหาย คดีที่เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานทางปกครองละเลยต่อหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือปฏิบัติหน้าที่ ล่าช้า คดีที่มีลักษณะเป็นการกระทำละเมิดของเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานทางปกครองต่อประชาชนโดยใช้อำนาจ หน้าที่ตามกฎหมายกำหนด คดีพิพาทเกี่ยวกับสัญญาทางปกครอง และคดีที่มีกฎหมายเฉพาะกำหนดให้ฟ้อง



คดีต่อศาลปกครอง แต่คดีที่มีข้อพิพาทและ มักมีการฟ้องร้องต่อศาลปกครองมากที่สุดก็มักจะได้แก่ คดีพิพาทเกี่ยวกับ การที่เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานทางปกครองปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ชอบด้วยกฎหมายโดยการออกกฎ ออกคำสั่ง หรือดำเนินการใด ๆ ที่กระทบสิทธิของบุคคลอื่น โดยใช้อำนาจที่กฎหมายกำหนดไว้ ซึ่งหากจะพิจารณาตัวอย่างที่เป็นการกระทำของ มหาวิทยาลัยของรัฐ ที่อาจถูกฟ้องคดีต่อศาลปกครองได้ก็เช่น การลงทะเบียนทาง วินัย หรือการไม่ต่อสัญญาจ้างหรือเลิกจ้างบุคลากร การลงทะเบียนพักการศึกษาแก่นักศึกษาที่ทำผิดวินัยนักศึกษา การออกข้อบังคับที่เป็นการจำกัดสิทธิของนักศึกษาที่จะสำเร็จการศึกษาหรือที่จะมีสิทธิได้รับเกียรติยศมากขึ้นจนเกินสมควร การไม่แต่งตั้งให้เจ้าหน้าที่หรืออาจารย์ดำรงตำแหน่งบริหาร การออกคำสั่งให้พ้นจากตำแหน่งบริหารโดยมิชอบ ฯลฯ

การฟ้องคดีต่อศาลปกครองตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครอง เป็นไปเพื่อขอให้ศาลปกครองพิจารณาเพิกถอนคำสั่งหรือระเบียบ ข้อบังคับ หรือการดำเนินการที่ฟ้องคดีเห็นว่าเป็นไปโดยมิชอบ ดังนั้น ผลของคำพิพากษาของศาลปกครองในกรณีที่ศาลเห็นฟ้องด้วยกับคำฟ้อง ก็คือ การให้เพิกถอนคำสั่ง เพิกถอน ข้อบังคับ หรือเพิกถอนระเบียบ มิใช่การลงทะเบียนใน ทางอาญาต่อตัวบุคคลผู้ออกคำสั่งหรือออกระเบียบและมีใช้เป็นการบังคับให้ผู้ถูกฟ้องคดีต้องปฏิบัติตามอย่างหนึ่งอย่างใด (เว้นแต่เป็นกรณีที่มีการฟ้องว่าละเลยต่อหน้าที่หรือปฏิบัติหน้าที่และขอให้ศาลส่งบังคับให้ปฏิบัติ) ดังนั้น แม้เมื่อฝ่ายปกครองหรือหน่วยงานของรัฐแพคดี และศาลได้วินิจฉัยให้ เพิกถอนคำสั่งหรือข้อบังคับหรือระเบียบที่ศาลเห็นว่าออกมาโดยไม่ชอบด้วยกฎหมายหรือไม่มีอำนาจไปแล้ว ก็ยังคงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายปกครองหรือหน่วยงานของรัฐผู้ฟ้องคดีที่จะต้องไปทำคำสั่งทางปกครองใหม่หรือออกระเบียบข้อบังคับใหม่ตามที่ตนเห็นว่าถูกต้อง เหมาะสม และชอบด้วยกฎหมายได้ด้วยตัวเอง ในฐานะที่ตนเป็นเจ้าของหน้าที่ผู้มีอำนาจดำเนินการ ในเรื่องนั้น ๆ อยู่นั่นเอง อีกทั้งยังไม่มีกรณีที่ผู้ถูกฟ้องคดีจะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินให้แก่ผู้ฟ้องคดีด้วย (เว้นแต่เป็นการฟ้องให้รับผิดชอบทางละเมิดอันเกิดจากการใช้อำนาจตามกฎหมายหรือฟ้องคดีพิพาทเกี่ยวกับสัญญาทางปกครอง) เพราะประเด็นหลักในคดีปกครองมักจะเป็นเรื่องคำสั่ง ทางปกครองหรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในเรื่องนั้น ๆ ได้ดำเนินการไป โดยถูกต้องชอบด้วยกฎหมายหรือไม่เท่านั้น

4) การควบคุมตรวจสอบขององค์กรอิสระอื่น ๆ ตามรัฐธรรมนูญ เช่น พระราชบัญญัติการ รับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 กฎหมายฉบับนี้ตราขึ้นโดยมีเจตนาจะปลดเปลื้องความ รับผิดชอบ เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภทให้หลุดพ้นจากความรับผิดชอบทางแพ่งอันเกิดจากการทำให้เกิด ความเสียหายแก่ทรัพย์สินของทางราชการหรือของหน่วยงานของรัฐ หรือจากความเสียหายที่ตนก่อให้เกิด กับบุคคลภายนอกแล้ว บุคคลดังกล่าวมาฟ้องร้องหน่วยงานต้นสังกัดให้ต้องรับผิดชอบ จนเป็นเหตุให้ เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายสินไหมทดแทนคืนหน่วยงานในท้ายที่สุด โดยใน พระราชบัญญัตินี้กำหนดว่า หากเจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติงานหรือปฏิบัติภารกิจใดตามอำนาจหน้าที่อันเป็น การดำเนินการเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานของรัฐที่ตนสังกัดแล้ว ถ้าการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติหน้าที่นั้นได้ ก่อให้เกิดความเสียหายในทางทรัพย์สินแก่บุคคลภายนอก ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นไม่ต้องรับผิดชอบใน ความเสียหายอันเกิดขึ้นจากการกระทำที่ละเมิดดังกล่าว โดยให้ฟ้องร้องหน่วยงานของรัฐที่เป็นต้นสังกัด แทนกับทั้งห้ามมิให้ฟ้องเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นเป็นจำเลยต่อศาลด้วยหากเป็นการปฏิบัติหน้าที่เพื่อ

ประโยชน์ของรัฐ และในกรณีที่มีการปฏิบัติหน้าที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานของรัฐต้นสังกัด ก็ห้ามมิให้หน่วยงานนั้นออกคำสั่งเรียกให้เจ้าหน้าที่ที่ผิดใช้ความเสียหายที่เกิดขึ้นดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตาม หลักพื้นฐานทางกฎหมายมหาชนที่ว่า เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สาธารณะโดยต้องไม่มีประโยชน์ได้เสียในการปฏิบัติหน้าที่นั้น ดังนั้น เมื่อเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่อาจได้รับประโยชน์หรือถือเอาทรัพย์สินหรือผลตอบแทนที่ตกแก่หน่วยงานของรัฐมาเป็นประโยชน์ของตนได้ ในกรณีที่เกิดความเสียหายก็พึงปฏิบัติเช่นเดียวกันคือ ให้หน่วยงานของรัฐต้นสังกัดเป็นผู้รับผิดชอบและไม่พึงให้เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นต้องเป็นผู้รับผิดชอบชดเชยค่าเสียหายจากการปฏิบัติหน้าที่เองเป็นส่วนตัว

หลักความไม่ต้องรับผิดในทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์สาธารณะนี้จะมีข้อจำกัดและไม่นำมาใช้หากเข้ากรณีที่ถูกกฎหมาย ฉบับนี้กำหนดเป็นข้อยกเว้นไว้ว่า เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบด้วย หากว่า “เจ้าหน้าที่ได้กระทำการนั้นไปด้วยความจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง” ซึ่งหมายความว่า แม้เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นประมาทเลินเล่อ เจ้าหน้าที่ก็ยังคงได้รับความคุ้มครอง หากยังไม่ถึงขั้นเป็นการประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง ในกรณีของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นหน่วยราชการนั้น เข้าข่ายเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้บทบัญญัติและหลักเกณฑ์ความคุ้มครองของพระราชบัญญัติฉบับนี้โดยตรง และในส่วนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ได้มีการตราพระราชกฤษฎีกากำหนดให้ตกอยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายฉบับนี้ด้วยเช่นกัน โดยลักษณะของการกระทำละเมิดของเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยของรัฐที่อาจเกิดขึ้นได้และเข้าข่ายเป็นการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่นก็อาจจะมีได้แก่ การลงโทษทางวินัยหรือการเลิก สัญญาจ้างบุคลากรโดยไม่ชอบของผู้บริหารมหาวิทยาลัย การถอนชื่อนักศึกษา ออกจากทะเบียนนักศึกษาโดยผิดพลาดบกพร่อง หรืออาจเป็นการทำละเมิดตามปกติทั่วไป เช่น การที่รถยนต์ของมหาวิทยาลัยไปเกิดอุบัติเหตุชนกับรถของผู้อื่นในระหว่างปฏิบัติหน้าที่รับส่งบุคลากรหรือนักศึกษา จนทำให้เกิดความเสียหายทางแพ่ง เป็นต้น

กฎหมายว่าด้วยความรับผิดทางละเมิดที่มุ่งจะปลดเปลื้องความรับผิดทางละเมิดของบุคลากรภาครัฐอันเกิดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่นี้ มุ่งไปที่การคุ้มครอง มิให้ต้องมีความรับผิดชดเชยค่าเสียหายเป็นตัวเงินจากการทำละเมิดในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐเท่านั้น แต่ไม่ได้ยกเว้นเลยตลอดไปถึงความรับผิดทางอาญา ซึ่งเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล (เช่น ยังคงต้องรับผิดทางอาญาฐานขับรถ โดยประมาท เป็นเหตุให้มีผู้เสียชีวิต แม้ในทางแพ่งจะพิสูจน์ได้ว่าเกิดอุบัติเหตุ ขณะปฏิบัติหน้าที่และไม่ใช่การประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง) และไม่ได้ยกเว้น ความรับผิดทางวินัยที่อาจมาจากการฝ่าฝืนหลักเกณฑ์หรือคำสั่งหน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้ต้องปฏิบัติสำหรับกรณีนั้น ๆ ก็ได้

#### 4. ระดับความเป็นอิสระของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

- 1) มหาวิทยาลัยในกำกับ
- 2) มหาวิทยาลัยในระบบราชการ
- 3) สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางในสังกัดกระทรวง
- 4) สถาบันอุดมศึกษาของเหล่าทัพ

### 5) หน่วยงานจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของส่วนราชการ

แม้ว่าจะมีพระราชบัญญัติจัดตั้งเฉพาะที่กำหนดวัตถุประสงค์ และรับรองความเป็นอิสระ ตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่และองค์การบริหารไว้ในลักษณะที่แตกต่างจากส่วนราชการต่าง ๆ แต่มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับและมหาวิทยาลัยในสังกัดต่างก็เป็นหน่วยงานในภาครัฐซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ เพื่อจัดทำบริการสาธารณะทางการศึกษาและสามารถใช้งบประมาณ ทรัพย์สิน และบุคลากรของ รัฐในการดำเนินภารกิจ ดังนั้น จึงต้องดำเนินการไปภายใต้ระบบการควบคุม ตรวจสอบ จากองค์กรภาครัฐ ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการกำกับตรวจสอบประเมินมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ ทั้งที่เป็นองค์กรกำกับตรวจสอบเฉพาะเรื่องที่มีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปในการตรวจสอบหน่วยงานของรัฐทุกประเภท รวมทั้งมหาวิทยาลัยด้วย โดยจะสามารถแยกพิจารณาระบบควบคุมตรวจสอบของหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ควบคุมตรวจสอบหน่วยงานภาครัฐที่มีต่อ มหาวิทยาลัยได้เป็นกรณี ดังต่อไปนี้

#### 1) มหาวิทยาลัยกับกระทรวงศึกษาธิการ

ในฐานะที่เป็นหน่วยงานของรัฐที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในฝ่ายบริหารเพื่อประโยชน์สาธารณะทางการศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดและมหาวิทยาลัยในกำกับต่างก็ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นรัฐมนตรีเจ้าสังกัดหรือรัฐมนตรีผู้กำกับดูแลมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น ความแตกต่างก็คือมหาวิทยาลัยในกำกับมีระยะห่างจากผู้ควบคุมมากกว่า และรัฐมนตรีผู้กำกับดูแลมหาวิทยาลัยจะสั่งการได้ก็แต่เฉพาะเท่าที่กฎหมายจัดตั้งมหาวิทยาลัยกำหนดอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลไว้อย่างแจ่มชัดเท่านั้น ส่วนมหาวิทยาลัยในสังกัด แม้ว่าจะมีพระราชบัญญัติจัดตั้งกำหนดความเป็นอิสระและองค์การบริหารไว้ แต่ความเป็นอิสระดังกล่าวก็มักจะไปปรากฏอยู่ในเรื่องการบริการวิชาการที่แทบจะไม่มีบทบาทของรัฐมนตรีอยู่เลย กับการบริหารการเงินและงบประมาณซึ่งได้รับการกระจายอำนาจตัดสินใจลงไปมากในระดับมหาวิทยาลัย ประกอบกับการที่มีงบประมาณจัดสรรให้ไม่มากนัก (นอกจากงบบุคลากร) ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดูแลในเรื่องเหล่านี้ได้เองค่อนข้างมากแม้จะเป็นมหาวิทยาลัยในสังกัด

สำหรับการบริหารบุคลากรเฉพาะที่เป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษานั้น มีสายการบังคับบัญชาและกรอบในทางวินัยที่ไปจบสิ้นลงที่อธิการบดีในแต่ละมหาวิทยาลัย แต่อำนาจในการบังคับบัญชาตัวบุคลากรผู้เป็นอธิการบดีก็ยังคงยึดโยงไว้กับเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นข้าราชการระดับสูงที่อยู่ในบังคับบัญชาของรัฐมนตรีโดยตรงอยู่นอกจากนั้นในส่วนของการบริหารงานโดยทั่วไป การกำหนดแนวนโยบายที่สำคัญหรือการตัดสินใจเรื่องการปฏิบัติงานโดยปกติ นั้น รัฐมนตรีสามารถกำหนด และสั่งการให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายได้มากพอสมควร นอกจากนั้น ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ก็ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในสังกัดไว้ในมาตรา 41 ด้วยว่าให้รัฐมนตรีมีอำนาจในเรื่องต่าง ๆ ใน 4 กรณีต่อไปนี้ ได้แก่

1. การเสนอแนวการจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันอุดมศึกษา
2. ประสานการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษาอุดมศึกษาประเภทต่าง ๆ

3. เสนอการจัดตั้ง ยุบรวม และเลิกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา
  4. วางระเบียบปฏิบัติราชการหรือส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา
- 2) หน่วยงานกลางที่กำหนดนโยบายอุดมศึกษา

การมีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีอิสระและมีอำนาจบริหารจัดการต่าง ๆ ด้วยตนเองมากถึงเกือบหนึ่งร้อยแห่ง ทำให้จำเป็นต้องมีหน่วยงานกลาง ในการกำหนดนโยบายกำหนดมาตรฐาน วางแผนการพัฒนา สนับสนุนและติดตามตรวจสอบประเมินสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะการประเมินภายใน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน ดังนั้น ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 16 จึงกำหนดให้มีคณะกรรมการการอุดมศึกษาขึ้นให้เป็นองค์คณะบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายเพื่อให้รับผิดชอบภารกิจดังกล่าว โดยให้มีองค์ประกอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้แทนองค์กรภาคสังคมต่าง ๆ มาร่วมเป็นกรรมการเพื่อดำเนินการตามภารกิจดังกล่าวกับทั้งให้มีหน้าที่ในการความเห็น หรือคำแนะนำแก่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการหรือคณะรัฐมนตรีในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกิจการอุดมศึกษา ทั้งนี้ โดยให้มีสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งมีเลขาธิการเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการการอุดมศึกษา

บทบาทและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงเป็นไปในลักษณะการกำหนดมาตรฐานกลางของอุดมศึกษาของชาติ ทุกมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการตามมาตรฐานดังกล่าว มิฉะนั้นก็จะไม่สามารถกล่าวอ้างได้ว่าตนได้จัดหรือดำเนินการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาโดยครบถ้วนถูกต้องได้ การกำหนดมาตรฐานที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ออกประกาศกำหนดไว้ครอบคลุมไปถึงเรื่องมาตรฐานหลักสูตรในระดับอุดมศึกษาระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ อนุปริญญา ปริญญาตรีปริญญาโทและปริญญาเอก มาตรฐานเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สอนในระดับต่าง ๆ หรือมาตรฐานการจัดการศึกษานอกที่ตั้งหลักของมหาวิทยาลัย ฯลฯ เป็นต้น โดยหากสถาบันอุดมศึกษาใดฝ่าฝืนไม่ดำเนินการตามมาตรฐานดังกล่าว คณะกรรมการก็อาจประกาศว่าการจัดการศึกษาของสถาบันนั้น ๆ ไม่ได้มาตรฐาน และไม่สามารถนำไปสู่การรับเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น หรือการกำหนด ค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับคุณวุฒิของผู้สำเร็จการศึกษาในการเข้ารับราชการ หรืออาจนำไปสู่การร้องขอให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการใช้ อำนาจบังคับบัญชาโดยผ่านเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือใช้อำนาจกำกับดูแลดำเนินการใช้มาตรการทางบริหารกับมหาวิทยาลัยที่ฝ่าฝืนไม่ดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าวได้ด้วย

สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐที่ยังเป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดและยังมีข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาปฏิบัติหน้าที่อยู่ การบริหารข้าราชการเป็นระบบที่รวมศูนย์ในระดับประเทศ และจะต้องมีคณะกรรมการข้าราชการประเภทต่าง ๆ ดูแลในฐานะเป็นองค์กรกลาง บริหารงานบุคคล จึงได้มีการกำหนดให้มี “คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (กพอ.)” ขึ้น โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธาน และเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นเลขานุการ และมีกรรมการที่แต่งตั้งหรือได้รับเลือกจากมหาวิทยาลัยในสังกัดทั้งหลายกับผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกรรมการ

โดยให้มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคล พิจารณาระบบค่าตอบแทน ระบบการประเมิน และการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับวินัยตลอดทั้งดูแลสวัสดิการและ ความก้าวหน้า ตลอดจนกำหนดตำแหน่งทั้งในสายวิชาการและสายสนับสนุน วิชาการ สำหรับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาที่ยังเหลือปฏิบัติงานอยู่อีกมากกว่าสามหมื่นคนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในปัจจุบัน

### 3) หน่วยงานกลางประเมินมาตรฐานทางการศึกษา

นอกจากการมีคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานนโยบายดูแลมาตรฐานทางการศึกษาและจัดระบบสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาแล้ว กระบวนการปฏิรูปการศึกษาที่เกิดตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังได้กำหนดให้มีหน่วยงานกลางที่เป็นอิสระให้ทำหน้าที่ประเมินมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับกิจการอุดมศึกษาในลักษณะที่เป็นองค์กรอิสระในรูปแบบองค์กรมหาชน ซึ่งเกิดขึ้นโดยการตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งหน่วยงานเหล่านี้ตามพระราชบัญญัติองค์กรมหาชน พ.ศ. 2542 ขึ้นอีกสององค์กร คือ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ.)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานในการตรวจสอบประเมินมาตรฐานการบริหารจัดการทางการศึกษาของสถานศึกษาต่าง ๆ ทั้งในระดับพื้นฐานและในระดับอุดมศึกษา โดยจัดให้มีระบบและจัดการประเมินสถาบันการศึกษาทุกแห่ง ทุก ๆ รอบระยะเวลา 5 ปี โดยจัดให้มีการประเมินด้านต่าง ๆ และกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละด้านที่ตอบสนองเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละรอบ และเมื่อได้มีการประเมินแล้วก็ให้ประกาศผลการประเมินมาตรฐานต่อสาธารณะ และแจ้งให้แต่ละสถาบันอุดมศึกษารวมทั้งหน่วยงานบังคับบัญชาหรือองค์กร กำกับดูแลได้ทราบ เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ มาตรฐาน และกระบวนการจัดการศึกษาต่อไป สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ.) ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางทางการศึกษาด้านการสอบวัดความรู้ความสามารถของผู้เรียนในระดับต่าง ๆ ทั้งก่อนและหลังการเข้าศึกษาในสถานศึกษาเพื่อนำเอาผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่ได้จากการสอบวัดไปใช้ในการติดตามประเมินผลสำเร็จของการจัดการศึกษา และประเมินศักยภาพและผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษาในแต่ละระดับหรือของแต่ละสถาบันโดยผ่านการประเมินความสามารถของผู้เรียนด้วย โดยในขณะนี้ สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ กำลังเร่งดำเนินการในส่วนของการวัดสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาของผู้เรียน ในช่วงชั้นต่าง ๆ ในระดับอาชีวศึกษาและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นเกณฑ์ที่มีความจำเป็นต้องกระทำโดยเร่งด่วนก่อน และในระยะเวลายังอีกก็จะพัฒนาไปสู่การทดสอบความรู้และสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาของผู้สำเร็จการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ และในระดับปริญญาต่าง ๆ ต่อไป

หน่วยงานกลางประเมินมาตรฐานทางการศึกษาทั้งสองหน่วยงานนี้เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายเฉพาะเพื่อทำหน้าที่เฉพาะด้านตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้น มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหลาย จึงมีหน้าที่ตามกฎหมายที่จะต้องเข้าสู่ระบบและกระบวนการประเมิน

มาตรฐาน ทั้งในเรื่องกระบวนการจัดการอุดมศึกษาและทั้งในเรื่องสัมฤทธิผลทางการศึกษาที่วัดจากตัวผู้สำเร็จการศึกษา ซึ่งองค์กรทั้งสองมีหน้าที่ดูแลดำเนินการตามรอบระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดด้วย

#### 4) หน่วยงานกลางที่มีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบควบคุมของรัฐ

ในฐานะที่เป็นองค์กรในภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย ใช้งบประมาณแผ่นดินและเป็นองค์กรในฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยของรัฐจึงต้องตกอยู่ภายใต้อำนาจการตรวจสอบควบคุมขององค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามรัฐธรรมนูญเพื่อให้มีอำนาจตรวจสอบควบคุมโดยทั่วไปซึ่งความสุจริต ถูกต้องและความชอบด้วยกฎหมายของการใช้อำนาจหน้าที่และการใช้จ่ายเงินของรัฐให้เป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมายหลักเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้นด้วย โดยหน่วยงานกลางที่มีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบควบคุมของรัฐเหล่านี้ ได้แก่ คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) และคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) และผู้ตรวจการแผ่นดิน

คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ มีอำนาจตรวจสอบควบคุมในกรณีที่มีการร้องเรียนว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำทุจริต หรือประพฤตินิชอบหรือใช้อำนาจทางกฎหมายไปโดยไม่ถูกต้องก่อให้เกิดความเสียหายแก่ตำแหน่งหน้าที่หรือต่อราชการ และมีอำนาจที่จะเรียกพยานหลักฐานต่าง ๆ ไปตรวจสอบเพื่อประกอบการพิจารณาเรื่องที่มีการกล่าวหาหรือร้องเรียน และเรียกให้เจ้าหน้าที่ของรัฐที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ (ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองขึ้นไป) ไปให้ปากคำได้ และในกรณีที่เห็นว่าเรื่องกล่าวหาหรือร้องเรียนมีมูล คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ก็จะชี้มูลความผิดอันจะนำไปสู่การดำเนินคดีต่อศาลอาญาและการดำเนินการทางวินัยต่อตัวข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องได้ นอกจากนี้คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติยังมีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สินของนักการเมืองและผู้บริหารระดับสูงซึ่ง รวมถึงตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งได้มีการกำหนดตำแหน่งไว้ในกลุ่มตำแหน่งที่ต้องยื่นบัญชีทรัพย์สินด้วย

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน มีอำนาจตรวจสอบบัญชีการจ่ายเงินและการใช้จ่ายงบประมาณหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตรวจสอบภายหลัง กล่าวคือตรวจสอบบัญชีเมื่อสิ้นปีงบประมาณหรือเมื่อการใช้จ่ายงบประมาณได้เสร็จสิ้นไปแล้ว เพราะแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีเงินรายได้ของตนเอง นอกเหนือไปจากงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับและรายได้ดังกล่าวไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินก็ตาม แต่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินก็มีอำนาจตรวจสอบความมีอยู่จริง และความถูกต้องของการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณเหล่านี้ด้วย แต่จะเป็นการตรวจสอบตามหลักเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับที่องค์กรผู้มีอำนาจในเรื่องดังกล่าว ซึ่งก็คือสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเป็นผู้กำหนดขึ้น และการตรวจสอบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินก็อาจนำไปสู่การฟ้องร้องดำเนินคดีเรียกเงินคืนจากผู้ที่ยจ่ายเงินแผ่นดินไปโดยมิชอบ หรืออาจนำไปสู่การดำเนินการในทางอาญาหรือการถอดถอนออกจากตำแหน่งโดยมาตรการทางวินัย โดยผ่านช่องทางที่เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตได้ด้วย

นอกจากนี้ หากมีผู้ร้องเรียนว่าได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายจากการกระทำใด ๆ ของมหาวิทยาลัยของรัฐและไปใช้สิทธิร้องเรียนต่อผู้ตรวจการแผ่นดิน ซึ่งเป็นองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญอีกองค์กรหนึ่ง ผู้ตรวจการแผ่นดิน ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นผู้ไต่ถามและหาทางแก้ไขความเดือดร้อนของ

ประชาชนด้วยการเจรจาหาหนทางเยียวยาแก้ไขให้ ก็อาจใช้อำนาจขอให้มหาวิทยาลัยชี้แจงเป็น หนังสือ หรือส่งตัวแทนไปชี้แจงต่อผู้ตรวจการแผ่นดิน ในเรื่องที่มีการร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับกิจการหรือการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อหาทางเยียวยาหรือแก้ไขความเดือดร้อนหรือเสียหายจากการปฏิบัติ หน้าที่หรือใช้อำนาจของมหาวิทยาลัยในกรณีดังกล่าวได้ด้วยเช่นกัน

อ้างอิงจากหนังสือ กฎหมายหลักที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา โดย ศาสตราจารย์ ดร.สุรพล นิติไกรพจน์

.....

## ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมองค์กร

Change การเปลี่ยนแปลง ภาวะทบทวนเราอย่างไรบ้างภายใต้โลกที่มีการเปลี่ยนแปลง ผู้สอน  
ดำเนินการผ่านการทำกิจกรรม ดังนี้

□ ให้ทุกคนหลับตา และเล่าเรื่อง พาทุกคนเดินทางเข้าไปในป่า ฟังเสียงได้ยินเสียงอะไร ได้ยินเสียงน้ำไหล ทุกคนลืมนตา พบว่า อยู่ในป่าเห็นลำธาร เห็นก้อนหินริมลำธาร บนก้อนหินมีกบอยู่ 3 ตัว อาจารย์ถามว่า ถ้ามีกบ 1 ตัว ตัดสินใจกระโดดลงไปในลำธารจะเหลือกบบนก้อนหินกี่ตัว ซึ่งมี 4 คำตอบ คือ เหลือกบ 3 ตัว , 2 ตัว , 1 ตัว และ 0 ตัว ซึ่งมีโอกาสเป็นไปได้ทั้งหมด เช่น ถ้าคำตอบเป็น 0 ตัว แสดงว่า กบตัวแรกที่ตัดสินใจกระโดดลงไปในลำธาร เป็นผู้นำที่ตัดสินใจทำเป็นตัวอย่างให้สมาชิกเห็น และทำให้กบที่เหลือกระโดดลงไปตามหมดแสดงให้เห็นถึงผู้นำที่กล้าตัดสินใจทำและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ของสมาชิกที่ตัดสินใจทำตามผู้นำ

ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ การทำทนายสภาวะที่เป็นอยู่และสามารถชักจูงและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นลงมือทำได้แนวคิดนี้ใช้แนวทางเชิงรุกและให้ผู้คนเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ การนำองค์กรให้ก้าวผ่านช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อไปได้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากบนลงล่าง โดยมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนับสนุน

VUCA World จุดเริ่มต้นเกิดขึ้นที่มหาวิทยาลัยทางทหารของอเมริกา The United States Army War College ในช่วงปี 2020 ส่วนหนึ่งของแนวคิดนี้มาจากเหตุการณ์วินาศกรรม 11 กันยายน ว่าด้วยการอย่าปล่อยให้อะไรเกิดขึ้นโดยไม่มีแผนรับมือ เพราะสุดท้ายแล้วความเสียหายมันจะมากเกินที่รับมือไหว

VUCA คือ ทักษะ แนวทางและพฤติกรรมใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบ เรียกได้ว่าเป็นความท้าทายใหม่ที่องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญ ในเมื่อหลีกเลี่ยงความผันผวนไม่ได้ ทักษะ การรับมือและตั้งรับที่ดี จึงจำเป็นอย่างมาก VUCA ประกอบด้วย 4 คำ ดังนี้

V – Volatility หมายถึง ความผันผวน ยากจะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว

U – Uncertainty หมายถึง มีความไม่แน่นอนสูง ไม่ชัดเจน ยากอธิบาย

C – Complexity หมายถึง ความซับซ้อนสูง มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ ได้แก่ จำนวนตัวแปร ความเกี่ยวข้อง ความหลากหลาย

A – Ambiguity หมายถึง ความคลุมเครือ เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ เมื่อโลกเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การทำงานนโยบายผู้บริหารอาจเปลี่ยนได้เช่นกัน ซึ่งเราต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลง กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงตัวเราเพื่อความสุขของเรา และเราต้องลงมือทำเพื่อสร้างภาวะผู้นำ



□ กิจกรรมการเรียนรู้ให้แต่ละกลุ่มคิดว่า ความสุขของเราประกอบด้วยอะไรบ้าง ซึ่งแต่ละกลุ่มช่วยกันคิด และนำเสนอ ซึ่งได้ 4 อันดับ ภาพรวมสูงสุดที่ทุกกลุ่มเห็นตรงกันว่าเป็นความสุข ได้แก่ 1. มีเงิน 2. มีครอบครัวที่น่ารัก 3. มีงานที่ดี 4. มีเพื่อนร่วมงานที่ดี

**หน้าที่ขององค์กร** คือ การจัดการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรประสบการณ์ความสำเร็จในการทำงาน

การตัดสินใจเป็นกระบวนการคิด (Thinking Process) คือ การตัดสินใจต้องผ่านกระบวนการคิดพิจารณาไตร่ตรอง วิเคราะห์แล้ว ค่อยตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด มีหลายคนคิดว่าการตัดสินใจไม่มีขั้นตอนอะไรมาคิดแล้วทำเลย ในความเป็นจริงแล้วการคิดก็ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การออกแบบ และการเลือก จากการวิจัยสมองมนุษย์โดยเฉลี่ยใช้ความคิดจำนวน 12,000–60,000 ความคิดต่อวัน เราแทบจะคิดทุกวินาที 80% ของสมองที่เราคิดเป็นเรื่องลบ สมองทำให้เรามีชีวิตอยู่รอด 90% ของที่สมองคิดเป็นเรื่องเดิม ทุกความคิดคือการตัดสินใจ

สิ่งที่ “เรา” ควบคุมจัดการได้ คือ ทศนคติ ความคิด พฤติกรรม อารมณ์ของเราเอง

สิ่งที่ “เรา” ควบคุมจัดการไม่ได้ คือ ความคาดหวัง ทศนคติ/มุมมอง ความคิด พฤติกรรมของผู้อื่น อารมณ์ของผู้อื่น

“แรงบันดาลใจ” ทำให้คุณอยากเปลี่ยนแปลง อยากสร้างการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน/ในที่ทำงาน คืออะไร

แรงบันดาลใจอาจไม่ใช่ตัวเงิน แต่เป็นความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แรงบันดาลใจมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

อะไรคือ “อุปสรรคปัญหา” ที่บั่นทอนประสิทธิภาพ บั่นทอนกำลังใจ หรือบั่นทอนความสุขในการทำงาน สิ่งที่เป็นบั่นทอนการทำงาน บางเรื่องอยู่ที่แนวคิดของตัวเอง ถ้าเรามองข้างหน้าเห็นปัญหา แต่เรามองข้ามปัญหานั้น ไม่นำมาใส่ใจ ทำงานต่อ ได้ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ จึงเกิดจากกระบวนการคิดทำให้เกิดพฤติกรรม การกระทำ ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น กบที่ตัดสินใจกระโดดหรือไม่กระโดด เป็นกระบวนการคิด (Think Process) และมีปัจจัยเร่งให้เราตัดสินใจทำหรือไม่ทำ คือ ความอยาก

ทำอย่างไรจึงจะหลุดจากภาวะหงุดหงิดหรือความเครียด

จากการศึกษาสมองคนเรา มี 3 ส่วน คือ อูบีนัสัย อารมณ์ และปัญญา ซึ่งตัวตัดสินใจและพฤติกรรมที่ออกจากปัญญา เป็นสิ่งที่คุณยอมรับได้เสมอ ถ้าใจเป็นตัวนำและสมองเป็นตัวตามจะแย่มาก ต้องดึงสติให้กลับมา และเราไม่สามารถเปลี่ยนทัศนคติของคนอื่นได้ง่าย ถ้าเราคิดจะเปลี่ยนจะเหนื่อยมาก เมื่อไหร่ที่เรามีทัศนคติที่แตกต่างไปจากที่เรามองเห็นอะไรที่แตกต่างกันในการดู ในสถานทีนั้น ๆ

การใช้ปัญญากำกับอารมณ์

รู้จักและใช้ธรรมชาติของศักยภาพอย่างรู้ค่า

เราทำอะไรได้บ้าง อำนาจอยู่ในมือเรา

ปัจจัยที่ทำให้เจ้าหน้าที่เรารับทำงานให้สำเร็จ 1. ต้องชี้จุดให้เห็น ว่าทำไมงานชิ้นนี้ต้องเป็นเค้า 2. ความเร่งด่วน ที่ต้องทำเดี๋ยวนี้ ต้องรู้จักและใช้ธรรมชาติของศักยภาพอย่างรู้ค่า ภาวะแวดล้อม ทำให้

คุณต้องจัดการ กับปัญหาที่เราไม่ชอบทำ ซึ่งเราจะเหนื่อยมาก และสิ่งไหนที่เราทำแล้วเหนื่อยมาก ไม่ใช่  
ศักยภาพของเรา

.....

## ภาวะผู้นำและการนำประชุม

### กรอบพฤติกรรมภาวะผู้นำ (กพภ)

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรหรือกลุ่มบุคคลไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ทุกคนพึงมี อาศัยประสบการณ์และการศึกษา อบรม เป็นปัจจัยสำคัญ การเรียนรู้เกิดจากการสะท้อน คิด วิเคราะห์ ประสบการณ์ของตนเองเป็นวิธีการของปรัชญาการศึกษาของสำนักคิดด้านประสบการณ์นิยม โดยถือว่าคนเกิดการเรียนรู้ผ่านการสะท้อนคิดจากการกระทำ หรือ Learning Through Reflection on Doing

การพัฒนาผู้นำสังคมโดยการใช้วิเคราะห์การสะท้อนคิดจากประสบการณ์ของภาวะผู้นำ หลักการในการพัฒนากรอบพฤติกรรมภาวะผู้นำ (กพภ) จำแนกเป็น 3 มิติ ได้แก่ (1) มิติด้านบทบาท (2) มิติด้านทักษะ สมรรถนะ (3) มิติด้านค่านิยมและอุดมการณ์ ในแต่ละพฤติกรรมสำคัญมีศิลปะ 5 ด้าน รวม 15 ด้าน

**1. มิติด้านบทบาท** ได้แก่ การเป็นผู้นำและผู้ตามของกลุ่ม การเป็นผู้นำองค์กร การเป็นผู้นำประสานประโยชน์ การเป็นผู้นำแก้ปัญหาและความขัดแย้ง และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 การเป็นผู้นำและผู้ตามของกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการกลุ่มที่ทั้งผู้นำและผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการดังกล่าว ไม่มีใครเหนือกว่าใคร ถือเป็น ความสัมพันธ์ในกระบวนการภาวะผู้นำร่วมกัน ผู้นำและผู้ตามจึงเป็นเสมือนสองด้านของเหรียญอันเดียวกัน ผู้นำทำงานกับคนเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน “งานได้ผลคนพอใจ” ผู้นำจึงต้องสามารถในการนำ ประสานงาน ประสานคน เพื่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กรตามเป้าหมายร่วมกัน

- ภาวะผู้นำ ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำ
- ผู้นำโดยตำแหน่ง เช่น ผู้บริหาร ผู้นำโดยพฤติกรรมไม่มีตำแหน่งแต่ได้รับการยอมรับและมีอิทธิพล ผู้นำบูรณาการ มีตำแหน่งและโดยพฤติกรรมอยู่ร่วมกัน
- ผู้นำตามกรอบพฤติกรรม นิยามแนวทางการพัฒนาผู้นำขององค์กร มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อสัมฤทธิ์ขององค์กร เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามในลักษณะที่มีผลต่อกันและมีผลสำเร็จร่วมกัน
- ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำประเมินจากผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม Outcome ความสำเร็จตามเป้าหมาย ทศนคติของผู้ตาม Attitude of Followers คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม Quality of Group process ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตามและผู้มีส่วนร่วม Leader & Followers & Partners

1.2 การเป็นผู้นำองค์กร

- สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้า

- องค์การประเภทรัฐและเอกชน ทั้งที่แสวงหากำไร หรือไม่แสวงหากำไรต่างต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน
- ผู้นำองค์การแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) ผู้นำแบบทางการ ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าขององค์การ (2) ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ ไม่ได้รับแต่งตั้ง แต่สมาชิกในหน่วยงานให้การยอมรับยกย่องให้เป็นผู้นำ

1.3 การเป็นผู้นำประสานประโยชน์ มีบทบาทประสานคนผู้ร่วมงานองค์การให้มีความสามัคคีปรองดอง ลดความแตกแยก ร่วมมือกันเพื่อรักษาปกป้องผลประโยชน์ขององค์การและของบุคลากรและมุ่งมั่นจะทำให้เกิดประโยชน์ตามที่เป็นความมุ่งหมายร่วมกัน

1.4 การเป็นผู้นำแก้ปัญหาและความขัดแย้ง

- ปัญหาความขัดแย้งเกิดในองค์การ ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้บังคับบัญชา ฉับไวแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง เพื่อให้องค์การอยู่ในสภาพพร้อมจะขับเคลื่อนภารกิจได้ตามเป้าหมาย
- ความขัดแย้งเกิดระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มบุคคล เมื่อกำหนดความรับผิดชอบไม่ชัดเจนแข่งขันกันในด้านที่ได้รับทรัพยากรสนับสนุนการทำงานหรือเป็นการไม่ชอบชู้หน้ากัน
- ผู้ที่รับบทบาทหลักในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ คือ ผู้นำต้องใช้วิธีการแก้ไขปัญหาโดยมีมติใดมติหนึ่ง การวินิจฉัย ตัดสินใจถูกผิด หรือความร่วมมือตามความเหมาะสมของสถานการณ์

1.5 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้าเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจกับผู้ตามให้มีจิตวิญญาณของความเป็นทีมงาน มีเจตคติที่ดีต่องานและองค์การ และมีส่วนร่วมแก้ปัญหาสร้างสรรค์และพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมาย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

## 2. มิติด้านทักษะและสมรรถนะ

2.1 การสื่อสาร

- การสื่อสารเป็นกระบวนการสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการ รับ-ส่ง และผลสะท้อนกลับต่อสารที่สื่อสารระหว่างกันจึงเป็นส่วนสำคัญของภาวะผู้นำ
- ผู้นำเชื่อว่า การสื่อสารต้องสร้างความไว้วางใจกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทำให้เกิดพันธะร่วมตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ
- ผู้นำสื่อสารผ่านทั้งคำพูด วาจา ทุกวันเพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงงานกับผู้ร่วมงาน รวมถึงใช้เทคโนโลยีสื่อสารสมัยใหม่ต่าง ๆ

- ผู้นำต้องสื่อสารระบบเปิดสื่อได้ทุกทิศทางและทุกระดับ เพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร
- ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดี

## 2.2 การทำงานเป็นทีม

- ทีมงานประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เป็นกลุ่มสมาชิกของกลุ่มทำงานด้วยกันเป็นประจำ มีการประสานงานร่วมกัน ทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม
- ทีมงานมี 3 ลักษณะ ได้แก่ “ทีมงานตามภารกิจ” เป็นการจัดกลุ่มสายงานขององค์กร “ทีมงานข้ามภารกิจ” เป็นสมาชิกจากต่างภารกิจจัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน “ทีมงานเบ็ดเสร็จ” ทำงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะมีลักษณะของการทำงานโดยยึดสมาชิกเป็นศูนย์กลางมากกว่ายึดผู้นำ
- ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทีมงานที่สร้างผลงานที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม การปรับตัว คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความพอใจของผู้ร่วมงาน

## 2.3 การตัดสินใจ

- การตัดสินใจเป็นทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นและสำคัญของผู้นำกลุ่มขององค์กร ถือเป็นหัวใจของภาวะผู้นำ เพราะการตัดสินใจของผู้นำจะส่งผลต่อองค์กร และกลุ่มบุคลากรในองค์กร การเข้าใจไตร่ตรองหาเหตุผลในการตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด เพื่อความสำเร็จขององค์กร
- ผู้นำจึงต้องมีกลยุทธ์และทักษะในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2.4 การเจรจาต่อรอง ผู้นำต้องยึดหลักและมีทักษะในการเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นโดยความสมัครใจของสอง หรือมากกว่าสองฝ่าย เพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน บรรลุความต้องการของทุกฝ่ายและต้องรู้เขารู้เรา รอบรู้สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง มีความยืดหยุ่นที่จะช่วยให้การเจรจาราบรื่น ใช้วิธีการเจรจาต่อรองที่เหมาะสมกับภูมิหลัง ทัศนคติ ความคิด และหลักการของคู่เจรจาและใช้ความสุขุมรอบคอบในการเจรจา

2.5 การประชุม ช่องทางของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่สำคัญของกลุ่มหรือองค์กร การประชุมกลุ่มหรือองค์กรในลักษณะกลุ่มบุคคลมาร่วมการประชุมหารือเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการประชุม ประกอบด้วย การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร การรับฟัง การเสนอผลงาน และการระดมสมองรับฟังข้อคิดเห็น ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประชุม คือ ภาวะผู้นำ การประชุม เทคนิค วิธีการใช้ในการประชุม การมีส่วนร่วมและพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมประชุม

### 3. มิติด้านค่านิยมและอุดมการณ์

3.1 มุ่งประโยชน์ส่วนรวมไม่เห็นแก่ตัว ผู้นำมีบทบาทในการประสานประโยชน์ให้มีความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม หรือสาธารณประโยชน์มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว คุณลักษณะสำคัญมีอุดมการณ์เพื่อส่วนรวมและมีความพร้อม ความกล้าจะรับผิดชอบตามหลักการของธรรมาภิบาล

3.2 ร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ผู้นำแสวงหาในการพัฒนาตนเองให้มีทักษะและสมรรถนะก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ตาม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้อื่น ให้มีภาวะผู้นำโดยสมัครใจแบ่งปันความรู้และประสบการณ์เพื่อเสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่สืบต่องานของกลุ่มและองค์การ

3.3 ยึดหลักจริยธรรมภาวะผู้นำ สร้างวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมขององค์การที่เป็นหลักในการทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงาน มีจริยธรรม 5 ประการ ได้แก่ การให้ความยอมรับนับถือผู้อื่น พร้อมทั้งจะบริการผู้อื่น แสดงให้เห็นถึงความถูกต้องเป็นธรรม ซื่อตรงดำรงความสัตย์ และเสริมสร้างชุมชน

3.4 มีจิตอาสา เสียสละ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มุ่งมั่นพัฒนาสังคมโดยไม่หวังผลตอบแทน พร้อมจะเสียสละเวลา ร่วมมือลงแรง ร่วมใจในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม เพื่อประโยชน์สุขของสังคม เป็นความตระหนักสำนึกสำคัญของภาวะผู้นำ

3.5 เห็นการไกล มีวิสัยทัศน์ ได้แก่ สรรสร้างนวัตกรรม มักจะถามถึงว่าทำอะไร ทำไปทำไม ให้มีความสำคัญกับคน ทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นนักพัฒนา กระตุ้นให้เกิดความมั่นใจ มองการณ์ไกล ทำท่ายการรักษาสถานะปัจจุบัน มองเส้นขอบฟ้า ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นตัวของตัวเอง และไม่ซ้ำแบบใคร

#### การนำประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ

1. หลักคิด ผู้บริหารทำงานกับคนเพื่อผลของงาน การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคคลผ่าน การประชุม เป็นช่องทางการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจและแก้ปัญหาที่สำคัญขององค์การ ซึ่งผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การมีบทบาทในการนำประชุม ในฐานะประธานที่ประชุม

2. การประชุมในองค์กรของมหาวิทยาลัยจำแนกตามวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดรูปแบบในลักษณะกลุ่มบุคคลมาร่วมประชุมปรึกษาหารือ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการประชุม คือ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รับฟังเสนอผลงาน และระดมสมอง

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประชุม ภาวะผู้นำ เทคนิควิธีการที่ใช้ในการประชุม การมีส่วนร่วมและพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมประชุม

#### 4. การนำประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ

- การวางแผน อาจจะต้องเสนอเรื่องเข้ามาก่อนล่วงหน้าการประชุมโดยมีการกำหนดวันส่งเพื่อเตรียมข้อมูลก่อนถึงวันที่จะประชุม ผู้นำการประชุมต้องแม่นยำในวัตถุประสงค์ กำหนดวาระการประชุมต้องชัดเจนโดยมีเอกสารประกอบ
- การดำเนินการในช่วงการประชุม เปิดประชุมให้ตรงเวลา สร้างบรรยากาศการประชุมที่ดี โดยกล่าวต้อนรับผู้เข้าประชุม แนะนำผู้เข้าประชุม กล่าวสรุปวัตถุประสงค์และวาระการ

ประชุมชัดเจน พิจารณาเรื่องตามวาระ และขอให้ผู้เข้าร่วมประชุมออกความคิดเห็นอย่างเป็นกันเอง

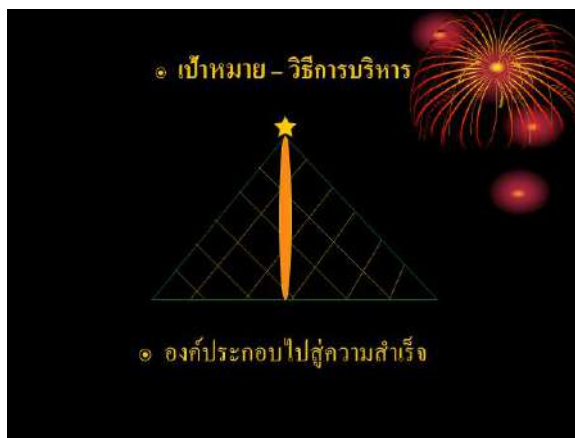
- การนำผลการประชุมไปใช้ แจ้งมติการประชุมต่อบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปฏิบัติ ติดตามผลการนำมติไปปฏิบัติ แจ้งผลการใช้มติต่อผู้เข้าร่วมประชุม

.....

## องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

### องค์กรสมรรถนะสูงมีจริงหรือไม่

องค์กรสมรรถนะสูงจะสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เช่นหากไม่มีกฎระเบียบรองรับก็ออกกฎระเบียบ มารองรับ กฎระเบียบมีปัญหาที่แก้กฎระเบียบให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ กพร. คือ องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



### ★ เป็นเป้าหมายขององค์กร

ผู้นำขององค์กรต้องมีหลักการ ต้องนำได้ ไม่มีข้อสงสัย มีคุณธรรม ไม่มีผลประโยชน์ส่วนตัวและต้องมีเป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กร

นักกฎหมายจะร่างทุกอย่างให้ลือกเพื่อไม่ให้ผิดกฎหมายแต่นักบริหารจะร่างทุกอย่างให้ตัวเองทำงานได้



องค์ประกอบของความสำเร็จ เช่น เทคโนโลยี เงิน



## องค์ประกอบการบริหาร



1. Authority อำนาจ ผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจต้องมองภาพรวมให้เห็นผลดีผลเสียในการตัดสินใจ
2. Man องค์การต้องการจำนวนมากคนที่มีประสิทธิภาพแยกประเภทของคนให้ชัดเจนใช้คนให้เป็น
3. Money เงินงบประมาณ ไม่มีเงินไม่มีอำนาจไม่มีนโยบาย ใช้เงินให้มีประสิทธิภาพเน้น Output เป็นหลัก
4. Material ต้องบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด
5. Technology เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์กร

### องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

Capital – intensive organization องค์กรที่ใช้เครื่องมือทดแทนคน

Cost leadership เป็นผู้นำด้านต้นทุนถ้าต้นทุนสูงจะไม่สามารถแข่งขันได้

Knowledge – based organization เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Sustainable changing management การจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

Output based perspective การประเมินแผนจากผลลัพธ์ที่ได้

Maintain core competency and differentiation strategy การรักษาความสามารถหลักและสร้างกลยุทธ์ความแตกต่าง

### High performance Organization: HPO

ตัวอย่าง ก.พ.ร. เป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจนมีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

### คุณลักษณะ 5 ประการ

1. มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง
2. มีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (พนักงานขององค์กร) และภายนอกองค์กร (ลูกค้า, supplier และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ)
3. มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้พนักงานขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
4. สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
5. มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่ายและมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

### High Performance organization shift

From...	To...
High Control จากหัวหน้าควบคุมแบบเข้มงวด	High Trust ไปสู่ความไว้วางใจในลูกน้องการทำงาน
Produce Things จากการผลิตได้แค่สิ่งของ	Produce Knowledge ไปสู่การผลิตองค์ความรู้ใหม่และต่อยอด
Individual Decisions จากการตัดสินใจด้วยคนคนเดียว	Team Decisions ไปสู่การตัดสินใจร่วมกันทำให้ปัญหาลดลง
Individual Reward จากการให้รางวัลแบบส่วนบุคคล	Team-based Reward ไปสู่การให้รางวัลตามผลงานของทีมที่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
Vertical-functional Organization จากรูปแบบองค์กรในแนวตั้งแบ่งตามงานแบบดั้งเดิม	Horizontal-Flow-based Organization ไปสู่การจัดองค์กรในแนวนอนแบบรวมศูนย์ทุกส่วนงานต้องสามารถทำงานให้กันได้
Fixed Structure จากโครงสร้างแบบชัดเจน	Dynamic Structure ไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น
Companies with Walls องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวของตัวเองตั้งกำแพงไม่รับฟังความคิดจากภายนอก	Companies without Walls ไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับฟังความคิดเห็นจากภายนอก
Financial Secrecy พนักงานขององค์กรจะไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรได้เลย	Open-book Management องค์กรจะเปิดเผยข้อมูลทางการเงินต่างๆ ให้พนักงานและคนภายนอกได้รับทราบ

From...	To...
Blame-Fix the Person จากการตำหนิที่ตัวบุคคลในที่ประชุมซึ่งการตำหนิลักษณะนี้จะสร้างความตึงเครียดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน	Blame-Fix the Process เปลี่ยนการตำหนิที่ตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณาทั้งกระบวนการว่าผิดตรงไหน

### ภาวะผู้นำ

Historical Perspective (มองจากประวัติศาสตร์)

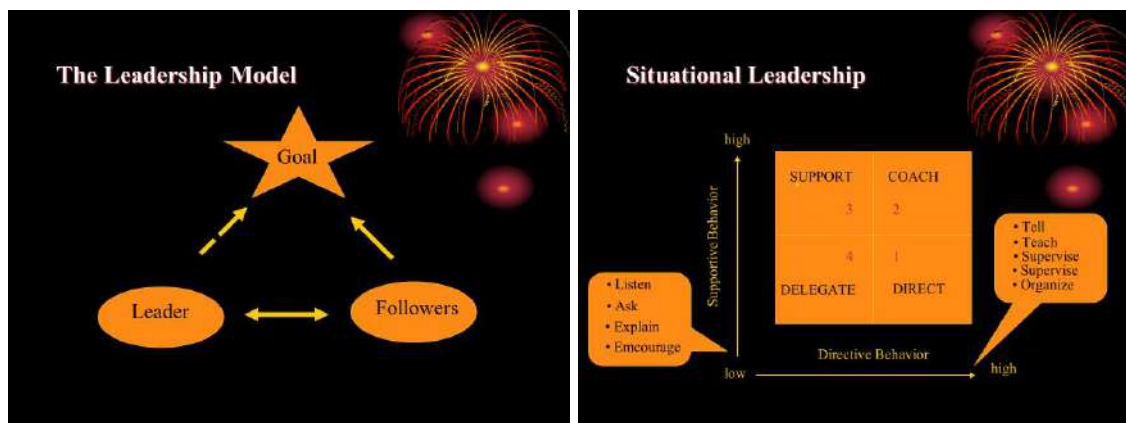
1. Buddha พระพุทธเจ้าค้นพบศาสนาพุทธได้อย่างไร
2. Mongkol empire อาณาจักรมกโกลเก่งคนเดียวไม่ได้อาณาจักรจะล่มสลาย
3. Autonomous region of China การพึ่งพาตัวเองให้ได้ของจีนเพราะทุกอย่างไม่แน่นอน
4. Greatest leap forward of China การก้าวกระโดดที่สำคัญของจีน
5. Colonialism and SE.
6. Gandhi

### หน้าที่ของผู้บริหาร

1. การวางแผน (planning) การกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. การจัดองค์กร (organizing) คือการกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาในองค์กร ว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร เป็นต้น
3. การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) การสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้ตามคุณลักษณะและให้คิดว่าทุกคนมีความสามารถทำได้
4. การสั่งการ (directing) ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กร (direction) ไว้อย่างชัดเจน และเพื่อให้พนักงานรับรู้และเข้าใจถึงทิศทางขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องกระจายข้อมูลและบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ (Deployment) ลงไปสู่ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่างๆ อย่างชัดเจน
5. การควบคุม และการประเมินผล (controlling and evaluation) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่งานในการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการทำงานตลอดจนการวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคที่ประสบและการหาวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น



CEO จะมีวิสัยทัศน์ที่ดีกว้างไกลเก่งส่วนใหญ่จะไม่เก่งด้านปฏิบัติ  
 Staff จะปฏิบัติงานได้ดีแต่ไม่มีวิสัยทัศน์  
 ฉะนั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือกันทั้งสองฝ่ายเพื่อจะสามารถทำงานให้ลุล่วงไปด้วยดี



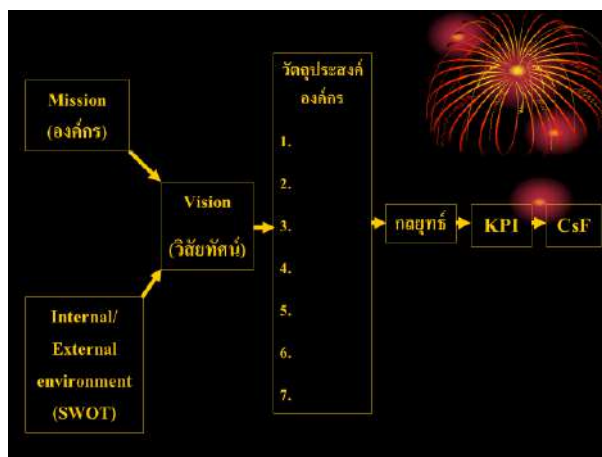
Leader จะไม่ลงมือทำเองจะทำงานผ่านคนของเราโดยสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย เราแบ่งคนในองค์กรออกเป็นบัว 4 เหล่า โดยบัวเปรียบเสมือนปัญญาที่เกิดจากสัดส่วนของ ความคิดด้วยเหตุผลและอารมณ์

1. บัวในตมใช้แต่อารมณ์ในการคิด
2. บัวใต้น้ำใช้อารมณ์ในการคิด
3. บัวเสมอน้ำใช้อารมณ์และเหตุผลในการคิด
4. บัวพ่นน้ำใช้เหตุผลในการคิดวิเคราะห์

การแบ่งกลุ่มลูกน้องออกเป็น 4 กลุ่มเช่นเดียวกับบัว

1. Direct กลุ่มที่ต้องกำกับสั่งการ
2. Coach กลุ่มที่ให้ปรึกษา
3. Support กลุ่มที่ให้ความช่วยเหลือ
4. Delegate กลุ่มที่มอบอำนาจได้ในการตัดสินใจ

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



ต้องนำเอาพันธกิจ (Mission) คือ ภารกิจย่อยหลาย ๆ อย่างที่ต้องทำให้สำเร็จและกำหนดขอบเขตให้เหมาะสมกับการดำเนินงานโดยทำวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) สำเร็จ เพื่อนำพาทิศทางไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการด้วยการใช้ KPI เป็นตัวชี้วัดในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักความสำเร็จ

(Critical Success Factor - CSF) จะเป็นหลักหมายที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับ ให้มุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกันทั้งให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหาร

.....

## กฎหมายวินัยการเงินการคลังของรัฐเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

### ข้อความคิดพื้นฐานของหลักวินัยทางการคลัง

#### ความหมายและองค์ประกอบของวินัยทางการคลัง

วินัยทางการคลัง คือ กฎเกณฑ์ที่กำกับการกำหนดนโยบายและการดำเนินการคลังในด้าน รายได้ สาธารณะ รายจ่ายสาธารณะ และหนี้สินสาธารณะ เพื่อกำกับการจัดสรรการใช้จ่ายของภาครัฐอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ กำกับการหารายได้ที่เพียงพอกับรายจ่าย กำกับการรักษาเงินคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และกำกับการบริหารหนี้สาธารณะให้อยู่ในระดับที่สามารถใช้คืนได้ และไม่เป็นการต้องงบประมาณในอนาคต

#### กฎเกณฑ์ที่เป็นวิธีหรือระเบียบปฏิบัติทางการคลัง

การจัดเก็บรายได้แผ่นดินที่เป็นภาษีจะกระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย ยกเว้นหรือการลดภาษีอากรใด จะกระทำได้ก็แต่โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย ที่ให้อำนาจจัดเก็บภาษีอากรนั้น ทั้งนี้ ให้พิจารณาถึงความเป็นธรรม ความเสมอภาคและการไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งการพัฒนาและสนับสนุน เสถียรภาพและความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมด้วย ในการเสนอยกเว้นหรือลดภาษีอากรตามวรรคหนึ่งต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ ให้หน่วยงานของรัฐผู้เสนอ จัดทำประมาณการการสูญเสียรายได้และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการยกเว้นหรือลดภาษีอากรด้วย

รายได้ต้องนำส่งคลัง แต่มหาวิทยาลัยของรัฐจะมีข้อยกเว้น เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งคลัง ตามมาตรา 34 บรรดาเงินที่หน่วยงานของรัฐจัดเก็บหรือได้รับไว้เป็นกรณีสิทธิไม่ว่าจะได้รับตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ หรือได้รับชำระตามอำนาจหน้าที่หรือสัญญา หรือได้รับการให้ใช้ทรัพย์สินหรือเก็บดอกผลจากทรัพย์สินของราชการให้นำส่งคลังตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด เว้นแต่จะมีกฎหมายกำหนดเป็นอย่างอื่น

ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐตามวรรคหนึ่งได้รับเงินที่มีผู้มอบให้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ใช้จ่าย ในกิจการของหน่วยงานของรัฐนั้นก็ดี หรือได้รับเงินที่เกิดจากทรัพย์สินซึ่งมีผู้มอบให้เพื่อหาดอกผลใช้จ่ายในกิจการของหน่วยงานของรัฐนั้นก็ดี ให้หน่วยงานของรัฐนั้นจ่ายเงินหรือก่อนนี้ผูกพันภายในวงเงินที่ได้รับนั้นได้ และไม่ต้องนำส่งคลัง

เมื่อมีเหตุผลอันสมควรรัฐมนตรีจะอนุญาตให้หน่วยงานของรัฐตามวรรคหนึ่งที่ได้รับเงินในกรณี ต่อไปนี้ นำเงินนั้นไปใช้จ่ายโดยไม่ต้องนำส่งคลังก็ได้

(2) เงินรายรับของหน่วยงานของรัฐที่เป็นสถานพยาบาล สถานศึกษา หรือสถานอื่นใดที่อำนวยความสะดวกอันเป็นสาธารณประโยชน์ หรือประชาสงเคราะห์

การจ่ายเงินตาม (2) ต้องเป็นไปตามระเบียบที่ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีและผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ

**รายจ่าย** ตามมาตรา 37 หน่วยงานของรัฐจะก่อหนี้ผูกพันหรือจ่ายเงินได้ก็แต่โดยอาศัยอำนาจที่มีอยู่ตามกฎหมายการก่อหนี้ผูกพันและการใช้จ่ายเงินของหน่วยงานของรัฐในการปฏิบัติหน้าที่หรือการดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส คุ่มค่าและประหยัด โดยพิจารณาเป้าหมาย ประโยชน์ที่ได้รับผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐ และต้องเป็นไปตามรายการและวงเงินงบประมาณรายจ่ายของหน่วยงาน ของรัฐนั้นด้วย

การตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

- (1) งบประมาณรายจ่ายลงทุน ต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละสี่สิบของงบประมาณรายจ่ายประจำปี และต้องไม่น้อยกว่าวงเงินส่วนที่ขาดดุลของงบประมาณประจำปีนั้น
- (2) งบประมาณรายจ่ายเกี่ยวกับบุคลากรของรัฐและสวัสดิการของบุคลากรของรัฐ ต้องตั้งไว้ อย่างพอเพียง
- (3) งบประมาณรายจ่ายเพื่อการชำระหนี้ภาครัฐซึ่งเป็นหนี้สาธารณะที่กระทรวงการคลังกู้หรือค้ำประกัน ต้องตั้งเพื่อการชำระคืนต้นเงินกู้ ดอกเบี้ย และค่าใช้จ่ายในการกู้เงินอย่างพอเพียง
- (4) ภาระทางการเงินที่มีกฎหมายบัญญัติให้รัฐบาลต้องส่งเงินเข้าสมทบหรือชดเชยเพื่อการใด ๆ ต้องตั้งงบประมาณรายจ่ายให้ตามเวลาที่กฎหมายกำหนด
- (5) ภาระทางการเงินเพื่อชดเชยต้นทุนทางการเงินและการบริหารจัดการ รวมทั้งความเสียหายจากการดำเนินกิจกรรม มาตรการ หรือโครงการต้องตั้งงบประมาณรายจ่ายให้ในโอกาสแรกที่กระทำได้
- (6) งบประมาณรายจ่ายงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นให้ตั้ง ได้ เฉพาะเพื่อวัตถุประสงค์ในการป้องกันหรือแก้ไขสถานการณ์อันกระทบต่อความสงบเรียบร้อยของประชาชน ความมั่นคงของรัฐ การเยียวยาหรือบรรเทาความเสียหายจากภัยพิบัติ สาธารณะร้ายแรง และภารกิจที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของรัฐ ในกรณีที่การตั้งงบประมาณรายจ่ายไม่สามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในวรรคหนึ่งได้ ให้แสดงผล ความจำเป็นและมาตรการในการแก้ไขต่อรัฐสภาพร้อมกับการเสนอร่างพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปีด้วย

กำหนดสัดส่วนหนี้สาธารณะในที่นี้ เป้าหมายกำหนดเพื่อไม่ให้รัฐก่อหนี้มากจนเกินไปเพราะการ ก่อหนี้ ต้องใช้คืนเงินต้นพร้อมดอกเบี้ย (ตามมาตรา 50) ให้คณะกรรมการประกาศกำหนดสัดส่วน เพื่อใช้ เป็นกรอบในการบริหารหนี้สาธารณะ และเมื่อมีการกำหนดสัดส่วนตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้คณะกรรมการ รายงานสัดส่วนดังกล่าวให้ คณะรัฐมนตรีทราบ และเปิดเผยต่อสาธารณชนรวมทั้งเผยแพร่ผ่านทางสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ด้วย

### ความสำคัญของการรักษาวินัยทางการคลัง

- รักษาวินัยทางการคลังให้สอดคล้องกับการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจมหภาค รักษาการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ทำให้รัฐบาลมีศักยภาพในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหรือแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- วินัยทางการคลัง การป้องกันผลกระทบจากสถานการณ์ค่าการผันได้ยากที่เกิดจากความผันผวนความไม่แน่นอน เช่น การเกิดโรคโควิด จำนวนนักศึกษาลดน้อยลง

### การรับรองหลักวินัยทางการคลังในรัฐธรรมนูญ 2560

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 กำหนดกรอบวินัยทางการคลังในภาพรวมหรือกรอบวินัยทางการคลังที่มีลักษณะเป็นการทั่วไปครอบคลุมทั้งรายได้สาธารณะ รายจ่ายสาธารณะ และหนี้สาธารณะ หน้าที่ของรัฐ ตามมาตรา 62 ระบุว่า “รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ฐานะทางการเงินการคลังของรัฐมีเสถียรภาพและมั่นคงอย่างยั่งยืน ตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ และจัดระบบภาษีให้เกิดความเป็นธรรมแก่สังคม กฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐอย่างน้อยต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการทางการคลังและงบประมาณของรัฐ การกำหนดวินัยทางการคลังด้านรายได้ และรายจ่ายทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การบริหารทรัพย์สินของรัฐและเงินคงคลัง และการบริหารหนี้สาธารณะ”

### หลักกฎหมายวินัยทางการคลังตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

#### ที่มาและเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

- กฎหมายที่ออกตามความในรัฐธรรมนูญซึ่งกำหนดให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัด
- ประเทศไทยไม่มีกฎหมายที่กำหนดกรอบวินัยทางการคลังเป็นการเฉพาะ
- รอบรับและควบคุมวินัยการคลัง
- กฎหมายที่ครอบคลุมภาพรวมสถานการณ์การคลังของประเทศ

### ความสำคัญของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

- เป็นกฎหมายที่ขอบเขตการใช้บังคับกว้าง
- เป็นกฎหมายหลักต้องพิจารณาควบคู่ไปกับกฎหมายเฉพาะทางการคลังฉบับต่าง ๆ
- เป็นกฎหมายที่ใช้การดำเนินนโยบาย และการดำเนินการทางการคลัง
- เป็นกฎหมายที่กำหนดหลักกว้าง ๆ ไม่ลงรายละเอียดหลักเกณฑ์ มีลักษณะเป็นแนวปฏิบัติที่ดีทางการคลัง



- กำหนดสภาพบังคับของกฎหมายวินัยการเงินการคลังของรัฐซึ่งนำไปสู่การลงโทษทางปกครอง

### มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับความเป็นอิสระในทางการเงินการคลัง

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นรูปแบบของการจัดระบบสถาบันการศึกษาของรัฐ ซึ่งมีหลักประกันความเป็นอิสระ ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ ความเป็นอิสระในการจัดการองค์กร ความเป็นอิสระในทางวิชาการ ความเป็นอิสระในด้านการบริหารงาน และความเป็นอิสระในด้านการเงิน

### สาระสำคัญของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

กำหนดให้รัฐต้องดำเนินนโยบายการคลัง และการดำเนินการทางการเงินการคลัง ได้แก่ การจัดเก็บรายได้ การใช้จ่าย และการก่อหนี้ อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ ตามหลักการรักษาเสถียรภาพ และการพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและหลักความเป็นธรรมในสังคม

กำหนดให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังตามที่บัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 และตามกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด การดำเนินการทางการเงินการคลังทั้งหลายไม่ว่าจะโดยวิธีการกู้เงิน การลงทุน การตรากฎหมาย การออกกฎหมาย หรือการดำเนินการใด ๆ ของรัฐที่มีผลผูกพันทรัพย์สิน หรือก่อให้เกิดภาระทางการเงินการคลังแก่รัฐ ต้องพิจารณาความคุ้มค่า ต้นทุน และผลประโยชน์ เสถียรภาพและความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความยั่งยืนทางการเงินการคลังของรัฐด้วย

### การดำเนินนโยบายทางการเงินการคลัง

- คณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐ มีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญโดยเฉพาะการกำหนดสัดส่วนเพื่อเป็นกรอบในการรักษาวินัยการเงินการคลัง เช่น กำหนดสัดส่วนหนี้สาธารณะต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ กำหนดสัดส่วนภาระที่รัฐต้องชดเชยค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม มาตรการ หรือโครงการที่มอบหมายให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการ
- กำหนดให้มีแผนการคลังระยะปานกลาง เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทหลักสำหรับการวางแผนการดำเนินการทางการเงินการคลังและงบประมาณของรัฐ ให้คณะกรรมการมีหน้าที่จัดทำแผนการคลังระยะปานกลาง ให้แล้วเสร็จภายใน 3 เดือนนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณทุกปีหน่วยงานของรัฐนำแผนการคลังระยะปานกลางที่คณะรัฐมนตรี ให้ความเห็นชอบแล้ว มาใช้ประกอบการพิจารณาในการจัดเก็บ หรือหารายได้ การจัดทำงบประมาณ และการก่อหนี้ของหน่วยงานของรัฐด้วย
- ควบคุมความเสี่ยงและภาระทางคลังในการดำเนินมาตรการ กิจกรรมหรือโครงการ
- ดำเนินนโยบายกึ่งการคลัง มอบหมายให้หน่วยงานของรัฐดำเนินกิจกรรม มาตรการ หรือโครงการที่ก่อให้เกิดภาระต่องบประมาณหรือการสูญเสียรายได้ ให้กระทำได้เฉพาะกรณีที่อยู่ในหน้าที่และอำนาจตามกฎหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และต้องคำนึงถึงภาระทางการเงินการคลังหรือการสูญเสียรายได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และภาระที่รัฐต้องรับผิดชอบต้องมีอดคงค้างทั้งหมดรวมกันไม่เกินอัตราที่คณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐกำหนด

- กำหนดวินัยทางการคลังเกี่ยวกับการงบประมาณ เช่น
  - กำหนดหลักเกณฑ์การตั้งงบประมาณรายจ่าย เช่น งบประมาณรายจ่ายลงทุนต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี และไม่น้อยกว่าวงเงินส่วนที่ขาดดุลงบประมาณประจำปีนั้น
  - กำหนดให้ตั้งงบประมาณรายจ่ายงบกลาง ได้เฉพาะในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็น และยังกำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น
  - จัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานของรัฐจะต้องคำนึงถึงความจำเป็นและภารกิจรวมถึงฐานะเงินนอกงบประมาณ
  - การจัดทำพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม (มาตรา 21) ให้กระทำได้ เมื่อมีเหตุผลและความจำเป็นที่ต้องใช้จ่ายเงินระหว่างปีงบประมาณ โดยไม่สามารถรองบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณถัดไปได้ และให้ระบุที่มาของเงินที่จะใช้จ่ายตามงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมด้วย
  - พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีต้องออกใช้ให้ทันเริ่มต้นปีงบประมาณ
  - ห้ามการโอนงบประมาณรายจ่ายข้ามหน่วยงานของรัฐ เว้นแต่มีกฎหมายให้อำนาจ

### วินัยทางการคลังด้านรายได้สาธารณะ

หารายได้ให้เพียงพอจ่าย และมียาได้ต้องนำส่งคลัง การยกเว้นหรือลดภาษีอากรต้องเป็นไปตามกฎหมายที่ให้อำนาจในการจัดเก็บภาษีอากรนั้น ให้พิจารณาถึงความเป็นธรรม ความเสมอภาค และการไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งการพัฒนาและสนับสนุนเสถียรภาพและความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมด้วย ในการเสนอยกเว้นหรือลดภาษีอากรต่อผู้ใช้อำนาจอนุมัติ ให้หน่วยงานของรัฐผู้เสนอ จัดทำประมาณการการสูญเสียรายได้และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการยกเว้นหรือลดภาษีอากรด้วย

หลักรายได้ต้องนำส่งคลัง บรรดาเงินที่หน่วยงานของรัฐจัดเก็บหรือได้รับไว้เป็นกรรมสิทธิ์ ไม่ว่าจะได้รับตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ หรือได้รับชำระตามอำนาจหน้าที่หรือสัญญา หรือได้รับจากการให้ใช้ทรัพย์สินหรือเก็บดอกผลจากทรัพย์สินของราชการให้นำส่งคลังตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด เว้นแต่จะมีกฎหมายกำหนดเป็นอย่างอื่น กรณีที่หน่วยงานของรัฐได้รับเงินตามโครงการช่วยเหลือ หรือร่วมมือกับรัฐบาลต่างประเทศ องค์การสหประชาชาติ ทบวงการชำนัญพิเศษแห่งสหประชาชาติ องค์การระหว่างประเทศอื่นใดหรือบุคคลใดไม่ว่าจะเป็นเงินให้กู้หรือให้เปล่า รวมทั้งเงินที่ได้รับสืบเนื่องจากโครงการช่วยเหลือหรือร่วมมือเช่นว่านั้น รัฐมนตรีจะกำหนดเป็นอย่างอื่นโดยไม่ต้องนำส่งคลังก็ได้ และเงินรายรับของหน่วยงานของรัฐ ที่เป็นสถานพยาบาล สถานศึกษา หรือสถานอื่นใดที่อำนวยความสะดวกเป็นสาธารณประโยชน์ หรือประชาสงเคราะห์ นำเงินนั้นไปใช้จ่ายโดยไม่ต้องนำส่งคลังก็ได้

### มาตรการสกัดกั้นการเกิดเงินนอกงบประมาณ

- การจำกัดการตรากฎหมายพิเศษที่ยกเว้นไม่ต้องนำรายได้ส่งคลัง การเสนอกฎหมายที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐไม่ต้องนำเงินรายได้หรือเงินอื่นใดส่งคลัง ให้กระทำได้เฉพาะในกรณีมีความ

จำเป็นและเกิดประโยชน์ในการที่หน่วยงานของรัฐนั้นจะมีเงินเก็บไว้ เพื่อการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของตน โดยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังก่อนเสนอกฎหมายต่อคณะรัฐมนตรี

- การจำกัดขอบเขตของการกักเงินภาษีและค่าธรรมเนียมเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง

**การกักเงินแบบมีส่วนเพิ่ม** การเสนอกฎหมายที่มีบทบัญญัติให้จัดเก็บภาษีอากรหรือค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้น จากที่กำหนดไว้ในกฎหมาย เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐนั้น หรือเพื่อการหนึ่งการใดเป็นการเฉพาะจะกระทำมิได้ เว้นแต่กรณีการจัดเก็บภาษีอากรหรือค่าธรรมเนียม เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**การกักเงินแบบไม่มีส่วนเพิ่ม** การกักเงินรายได้เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น หรือเพื่อการหนึ่งการใดเป็นการเฉพาะจะกระทำมิได้ เว้นแต่จะอาศัยอำนาจตามกฎหมาย

#### วินัยทางการคลังด้านหนี้สาธารณะ

การก่อหนี้และการบริหารหนี้ ต้องเป็นไปตามกฎหมายและอยู่ภายใต้ขอบวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ต้องสอดคล้องกับสัดส่วนหนี้สาธารณะที่คณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังกำหนด กระทรวงการคลังมีหน้าที่รายงานสัดส่วนหนี้สาธารณะที่เกิดขึ้นจริงต่อคณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐทุกหกเดือน กรณีที่การบริหารหนี้สาธารณะไม่สามารถดำเนินการได้ตามสัดส่วนที่กำหนด ต้องรายงานเหตุผล วิธีการ และระยะเวลาในการทำให้สัดส่วนดังกล่าวอยู่ในสัดส่วนที่กำหนดเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

#### มหาวิทยาลัยของรัฐมีอำนาจในการกู้เงินหรือไม่

มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการไม่มีอำนาจกู้เงินได้ เนื่องจากในกฎหมายจัดตั้งไม่ได้กำหนดให้อำนาจไว้ มหาวิทยาลัยในกำกับดูแลของรัฐ กฎหมายจัดตั้งทุกแห่งได้ให้อำนาจในการกู้เงิน

- กลุ่มที่ 1 กำหนดเป็นสัดส่วนโดยเทียบกับทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและถ้าจำนวนเงินเกินครึ่งหนึ่งต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี
- กลุ่มที่ 2 กำหนดให้เสนอขออนุมัติการกู้เงินต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการหรือคณะรัฐมนตรีแล้วแต่กรณี

#### วินัยทางการคลังด้านรายจ่ายสาธารณะ

รายจ่ายสาธารณะ การก่อหนี้ผูกพันหรือจ่ายเงินของหน่วยงานของรัฐจะต้องอาศัยอำนาจตามกฎหมายโดยต้องโปร่งใส คุ่มค่า ประหยัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเคารพหลักเฉพาะในการจ่ายเงิน การจ่ายเงินของหน่วยงานของรัฐอื่นต้องวางหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการเบิกเงิน การรับเงิน การจ่าย การเก็บรักษาเงิน ตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น โดยต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้

**การวางหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการเบิกเงิน การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน หลักเกณฑ์ทั่วไป** เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังกำหนด ได้แก่ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงินและการนำส่งคลัง พ.ศ. 2562 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

**หลักเกณฑ์เฉพาะของหน่วยงาน** สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ออกข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานการเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

#### **เงินนอกงบประมาณและทุนหมุนเวียน**

เงินนอกงบประมาณมีและใช้ได้เท่าที่จำเป็น การก่องหน้ผูกพันหรือจ่ายเงินนอกงบประมาณของหน่วยงานของรัฐต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส คุ่มค่า ประหยัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเคารพหลักเฉพาะในการจ่ายเงิน

#### **มาตรการควบคุมเงินนอกงบประมาณ**

- เงินนอกงบประมาณที่ยังไม่ได้ใช้ให้นำฝากที่กระทรวงการคลัง เว้นแต่มีกฎหมายกำหนดเป็นอย่างอื่นหรือทำความตกลงกับกระทรวงการคลังเป็นอย่างอื่น
- เงินนอกงบประมาณที่เหลือจากใช้ให้นำส่งคืนคลัง เว้นแต่มีกฎหมายกำหนดเป็นอย่างอื่น
- การเรียกคืนเงินนอกงบประมาณที่มีมากเกินไปให้นำส่งคลัง ยกเว้นรัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- การจัดตั้งทุนหมุนเวียนซึ่งเป็นเงินนอกงบประมาณ ให้กระทำได้ แต่โดยบทบัญญัติแห่งกฎหมายเฉพาะเท่านั้น โดยต้องมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งที่ชัดเจน และเป็นกรณีที่เป็นกิจกรรมที่หน่วยงานของรัฐต้องปฏิบัติตามหน้าที่เพื่อสาธารณะประโยชน์ หรือเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม และมีความเหมาะสมที่มีทุนหมุนเวียน โดยไม่ซ้ำซ้อนกับทุนหมุนเวียนที่จัดตั้งไว้แล้ว

#### **วินัยทางการคลังด้านการบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ**

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการรักษาวินัยทางการคลัง โดยการจัดทำบัญชี รายงาน และการตรวจสอบในหมวด 4 มีสาระสำคัญหลัก ๆ ดังนี้

- กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำบัญชีและรายงานการเงิน มาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีภาครัฐตามที่กระทรวงการคลังกำหนด
- กระทรวงการคลังจะต้องจัดทำรายงานการเงินรวมภาครัฐให้คณะรัฐมนตรีทราบ และต้องเปิดเผยรายงานดังกล่าวต่อสาธารณะด้วย
- ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานการเงินประจำปีงบประมาณ ให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อตรวจสอบภายใน 90 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส แต่ตรวจสอบได้
-

## การตรวจเงินแผ่นดินด้านวินัยการเงินการคลังของรัฐ

### การตรวจเงินแผ่นดินสากล และการตรวจสอบความผิดวินัยการเงินการคลังของรัฐ

#### การตรวจเงินแผ่นดินทั่วไปตามหลักการสากล

- การตรวจสอบด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Audit)
- การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) เช่น โครงการที่จัดสรรล  
วัตถุประสงค์หรือไม่ ตรวจสอบผลสำเร็จของโครงการนั้น ๆ
- การตรวจสอบรายงานทางการเงิน (Financial Audit)

กลไก การจัดทำรายงานข้อตรวจพบ (Report)

#### การตรวจเงินแผ่นดินเฉพาะด้าน

##### การตรวจสอบด้านวินัยการเงินการคลังของรัฐ

- บังคับการกระทำผิดและบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมายวินัยการเงินการคลัง  
ของรัฐ

กลไก โทษทางปกครอง

#### ความเชื่อมโยงกฎหมายวินัยทางการเงินการคลังของรัฐกับการตรวจเงินแผ่นดิน

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 80 วรรคสอง

“ในกรณีมีการกระทำผิดวินัยการเงินการคลังของรัฐตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ การสั่ง  
ลงโทษทางปกครองให้เป็นไปตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน”

การสั่งลงโทษทางปกครอง กรณีการกระทำผิดกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐจะต้อง  
พิจารณากฎหมายทั้งสองฉบับประกอบกัน

- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐเป็นกฎหมายที่แสดงให้เห็นถึงฐานความคิดหรือ  
การกระทำที่เป็นความผิดและบุคคลใดที่ผู้กระทำความผิด
- พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดินเป็นกฎหมายที่กำหนด  
หลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่เป็นเหตุแห่งการลงโทษและลักษณะโทษ

#### การลงโทษทางปกครอง กรณีการกระทำผิดกฎหมายวินัยทางการเงินการคลังของรัฐ

บุคคลที่อยู่ภายใต้การตรวจสอบด้านวินัยการเงินการคลังของรัฐ ข้าราชการประจำไม่ว่าจะมีสถานะเป็น  
ผู้รับตรวจ ซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการ  
บริหารของหน่วยรับตรวจ และเจ้าหน้าที่รัฐทั่วไป ซึ่งมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงิน  
การคลังของรัฐ

ฐานความผิดวินัยการเงินการคลังของรัฐ การกระทำใดที่จะเป็นความผิดวินัยการเงินการคลังของ  
รัฐนั้น ต้องพิจารณาจากบทบัญญัติของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 เป็นหลัก  
ผิดวินัยการเงินการคลังของรัฐ ครอบคลุมหลักเกณฑ์ในการดำเนินการทางการเงินการคลังของรัฐบาลทั้งใน  
ระดับชาติ และระดับท้องถิ่น รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการดำเนินการทางการเงินการคลังในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน

ของรัฐไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บรายได้ การใช้จ่ายเงินในงบประมาณหรือเงินนอกงบประมาณ และการก่องหน้า  
สาธารณะ

### หลักเกณฑ์การดำเนินคดีความผิดวินัยการเงินการคลังของรัฐ

1. กรณีข้อบกพร่องที่ตรวจพบไม่มีลักษณะเป็นการทุจริต และไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่รัฐ
  - ผู้ว่าการฯ จะแจ้งให้ผู้รับตรวจทราบ เพื่อกำกับดูแลไม่ให้เกิดข้อบกพร่อง
2. กรณีข้อบกพร่องที่ตรวจพบมีลักษณะเป็นการทุจริต
  - ผู้ว่าการฯ ส่งเรื่องให้คณะกรรมการ ป.ป.ช.
3. กรณีข้อบกพร่องที่ตรวจพบมีลักษณะก่อให้เกิดความเสียหายแก่รัฐ หรือเป็นการจงใจไม่ปฏิบัติ  
หน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ
  - ผู้ว่าการฯ แจ้งให้ผู้รับตรวจดำเนินการเรียกให้เจ้าหน้าที่ชดใช้ค่าเสียหาย หรือ  
ดำเนินการทางวินัย แล้วแจ้งให้ผู้ว่าการฯ ทราบ ในกรณีที่ผู้รับตรวจไม่ดำเนินการ  
ตามที่ได้รับแจ้งภายในเวลาอันสมควร ผู้ว่าการฯ จะแจ้งให้ดำเนินการภายใน  
ระยะเวลาที่กำหนดก็ได้

ผู้ว่าการฯ จะเสนอต่อ คตง. ให้ลงโทษแก่ผู้รับตรวจ ต้องเข้าเงื่อนไขต่อไปนี้

1. กรณีที่เจ้าหน้าที่ของหน่วยรับตรวจมีข้อบกพร่องไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ  
และมีลักษณะก่อให้เกิดความเสียหายแก่รัฐหรือหน่วยรับตรวจ และผู้รับตรวจไม่  
ดำเนินการเพื่อให้มีการชดใช้ค่าเสียหายแก่รัฐ หรือหน่วยรับตรวจ หรือไม่ดำเนินการ  
ทางวินัยภายในเวลาอันสมควร
2. กรณีที่เจ้าหน้าที่ของหน่วยรับตรวจจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการเงินการ  
คลังของรัฐ และผู้รับตรวจไม่ดำเนินการเพื่อให้มีการชดใช้ค่าเสียหายแก่รัฐหรือหน่วย  
รับตรวจ หรือไม่ดำเนินการทางวินัยภายในเวลาอันสมควร

ผู้ว่าการฯ จะเสนอต่อ คตง. ให้ลงโทษแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐนั้น ต้องเป็นกรณีที่เจ้าหน้าที่ของรัฐมี  
หน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ จงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมายดังกล่าว และ  
เป็นกรณีที่ผู้รับตรวจไม่อาจดำเนินการให้เจ้าหน้าที่ของรัฐชดใช้ค่าเสียหายให้แก่รัฐหรือหน่วยรับตรวจ

### โทษทางปกครอง

การสั่งลงโทษทางปกครองกรณีมีการกระทำผิดกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐเป็น  
อำนาจของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา  
240 (5) ประกอบกับพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2561 มาตรา  
27 (5)

โทษทางปกครองให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจ  
เงินแผ่นดินกำหนด มาตรา 98 ของกฎหมาย ได้แก่ ภาคทัณฑ์ ตำหนิ โดยเปิดเผยต่อสาธารณะ และโทษ

ปรับทางปกครอง ในการลงโทษปรับทางการปกครองจะลงโทษปรับเป็นเงินเกินเงินเดือนสิบสองเดือนของ  
ผู้ถูกลงโทษมิได้ ผู้ถูกสั่งลงโทษทางปกครองอาจอุทธรณ์ต่อศาลปกครองสูงสุดได้ ภายใน 90 วันนับแต่วันที่  
ได้รับคำสั่งวินิจฉัยลงพิจารณาโทษของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

.....

## การบริหารจัดการพัสดุและครุภัณฑ์ในยุค 4.0

ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

หัวข้อ : การบริหารพัสดุ ในยุค 4.0

ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ เริ่มมีเมื่อ พ.ศ. 2521 พัฒนามาเรื่อย ๆ จนถึง พ.ศ. 2535 ส่วนราชการใช้ระเบียบนี้ทั้งหมดยกเว้นหน่วยงานที่เป็นเอกชนหรือออกนอกระบบ

เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2560 ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหาร พัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหาร พัสดุ ภาครัฐ

“การจัดซื้อจัดจ้าง” หมายความว่า การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุโดยการซื้อ จ้าง เช่า แลกเปลี่ยน หรือโดยนิติกรรมอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

การจัดการซื้อจัดจ้าง คือ การได้มาซึ่งพัสดุ การซื้อจ้างของหน่วยงานจะต้องทราบงบประมาณ และความต้องการซื้อ จ้างที่ชัดเจน งบประมาณ มี 2 ประเภท งบประมาณแผ่นดิน (เงินอุดหนุนจากรัฐบาล) งบประมาณเงินรายได้ (เงินของหน่วยงาน) อ้างอิงข้อมูลได้จาก พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 มาตรา 4

การจัดซื้อจัดจ้าง มาตรา 7 (หลุดออกจาก พ.ร.บ.) ประกอบด้วย

- (1) การจัดซื้อจัดจ้างของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง
- (2) การจัดซื้อจัดจ้างยุทธโศปกรณ์และบริการที่เกี่ยวกับความมั่นคงของชาติโดยวิธีรัฐบาลต่อรัฐบาลหรือโดยการจัดซื้อจัดจ้างจากต่างประเทศที่กฎหมายของประเทศนั้นกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น
- (3) การจัดซื้อจัดจ้างเพื่อการวิจัยและพัฒนา เพื่อการให้บริการทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา หรือการจ้างที่ปรึกษา ทั้งนี้ ที่ไม่สามารถดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้ได้ (การใช้กับงานวิจัย)
- (4) การจัดซื้อจัดจ้างโดยใช้เงินกู้หรือเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลต่างประเทศ องค์การระหว่างประเทศ สถาบันการเงินระหว่างประเทศ องค์การต่างประเทศทั้งในระดับรัฐบาลและที่มีใช้ระดับรัฐบาล มูลนิธิ หรือเอกชนต่างประเทศ ที่สัญญาหรือข้อกำหนดในการให้เงินกู้หรือเงินช่วยเหลือกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น (กู้เงินต่างประเทศ)
- (5) การจัดซื้อจัดจ้างโดยใช้เงินกู้หรือเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลต่างประเทศ องค์การระหว่างประเทศ สถาบันการเงินระหว่างประเทศ องค์การต่างประเทศทั้งในระดับรัฐบาลและที่มีใช้ระดับรัฐบาล มูลนิธิ หรือเอกชนต่างประเทศ ที่สัญญาหรือข้อกำหนดในการให้เงินกู้หรือเงินช่วยเหลือกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น โดยใช้เงินกู้หรือเงินช่วยเหลือนั้นร่วมกับเงินงบประมาณ ซึ่งจำนวนเงินกู้หรือเงินช่วยเหลือที่ใช้นั้นเป็นไป ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการนโยบายประกาศกำหนดในราชกิจจานุเบกษา (กู้เงินต่างประเทศ)



- (6) การจัดซื้อจัดจ้างของสถาบันอุดมศึกษาหรือสถานพยาบาลที่เป็นหน่วยงานของรัฐโดยใช้เงินบริจาครวมทั้งดอกผลของเงินบริจาค โดยไม่ใช้เงินบริจาค้นั้นร่วมกับเงินงบประมาณ (เงินบริจาค)

(วรรค2) การจัดซื้อจัดจ้างตาม (1) (2) และ (3) ที่ได้รับยกเว้นมิให้นำพระราชบัญญัตินี้มาใช้บังคับ ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการนโยบายประกาศกำหนดในราชกิจจานุเบกษา โดยประกาศ ดังกล่าวจะกำหนดให้หน่วยงานของรัฐเสนอเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างใดตาม (1) (2) หรือ (3) ต่อคณะกรรมการนโยบายเพื่ออนุมัติให้ได้รับยกเว้นเป็นรายกรณีไปก็ได้

Note:

- อะไรที่เป็นสิทธิ ไม่ต้องผ่าน พ.ร.บ.จัดซื้อจัดจ้าง
- การให้เอกชนเข้ามาใช้พื้นที่ มีการจ่ายค่าสาธารณูปโภค ไม่นับเป็นการจัดซื้อจัดจ้างเพราะไม่เป็นการได้มาซึ่งพัสดุ

“พัสดุ” หมายความว่า สินค้า งานบริการ งานก่อสร้าง งานจ้างที่ปรึกษาและงานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง รวมทั้งการดำเนินการอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

Note: ที่ดิน เป็นสินค้า เป็นพัสดุ

“สินค้า” หมายความว่า วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง และทรัพย์สินอื่นใด รวมทั้ง งานบริการที่รวมอยู่ในสินค้านั้นด้วย แต่มูลค่าของงานบริการต้องไม่สูงกว่ามูลค่าของสินค้านั้น

“งานก่อสร้าง” หมายความว่า งานก่อสร้างอาคาร งานก่อสร้างสาธารณูปโภค หรือสิ่งปลูกสร้างอื่นใด และการซ่อมแซม ต่อเติม ปรับปรุง รื้อถอน หรือการกระทำอื่นที่มีลักษณะทำนองเดียวกันต่ออาคาร สาธารณูปโภค หรือสิ่งปลูกสร้างดังกล่าว รวมทั้งงานบริการที่รวมอยู่ในงานก่อสร้างนั้นด้วย แต่มูลค่าของงานบริการต้องไม่สูงกว่ามูลค่าของงานก่อสร้างนั้น

Note:

- การเช่าอสังหาริมทรัพย์ ให้ตกลงกับผู้ให้เช่าโดยตรง การเช่าอสังหาริมทรัพย์ให้นำกฎกระทรวงมาใช้โดยอนุโลม
- งานก่อสร้างที่กระทบโครงสร้างหลักต้องเป็นงานจ้างก่อสร้าง ศึกษาจากมาตรา 4 และ ว.259

“งานจ้างที่ปรึกษา” หมายความว่า งานจ้างบริการจากบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลเพื่อเป็น ผู้ให้คำปรึกษาหรือแนะนำแก่หน่วยงานของรัฐในด้านวิศวกรรม สถาปัตยกรรม ผังเมือง กฎหมาย เศรษฐศาสตร์ การเงิน การคลัง สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สาธารณสุข ศิลปวัฒนธรรม การศึกษาวิจัย หรือด้านอื่นที่อยู่ในภารกิจของรัฐหรือของหน่วยงานของรัฐ

กฎกระทรวง กำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563 สิ่งที่น่าสนใจ คือ หมวด 8 ประเภทของที่ปรึกษาที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน การจัดจ้างที่ปรึกษาตามวรรคหนึ่งให้ดำเนินการโดยวิธีเฉพาะเจาะจง หรือหากหน่วยงานของรัฐไม่ประสงค์จะจัดจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง หน่วยงานของรัฐจะใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป หรือวิธีคัดเลือกก็ได้ ทั้งนี้ การให้บริการทางวิชาการหรือการวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัยของรัฐ จะต้องไม่มีผลกระทบต่อ

การเรียนการสอนการวิจัย หรือการปฏิบัติหน้าที่อื่น โดยปกติของข้าราชการคณาจารย์นักศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา

Note: งานจ้างที่ปรึกษา ตามกฎกระทรวงฯ

“ราคากลาง” หมายความว่า ราคาเพื่อใช้เป็นฐานสำหรับเปรียบเทียบราคาที่ยื่นข้อเสนอ ได้ยื่นเสนอไว้ซึ่งสามารถจัดซื้อจัดจ้างได้จริงตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- (1) ราคาที่ได้มาจากการคำนวณตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการราคากลางกำหนด
- (2) ราคาที่ได้มาจากฐานข้อมูลราคาอ้างอิงของพัสดุที่กรมบัญชีกลางจัดทำ
- (3) ราคามาตรฐานที่สำนักงานงบประมาณหรือหน่วยงานกลางอื่นกำหนด หน้า 15 เล่ม 134 ตอนที่

24 ก ราชกิจจานุเบกษา 24 กุมภาพันธ์ 2560

- (4) ราคาที่ได้มาจากการสืบราคาจากท้องตลาด
- (5) ราคาที่เคยซื้อหรือจ้างครั้งหลังสุดภายในระยะเวลาสองปีงบประมาณ
- (6) ราคาอื่นใดตามหลักเกณฑ์ วิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานของรัฐนั้น ๆ

Note:

- จ้างแม่บ้าน ต้องมีราคากลาง สืบจากตลาดไม่น้อยกว่า 3 ราย มีหนังสือแจ้งเวียน
- ถ้าการจ้างเกิน 5 แสน ให้ดูเพิ่มเติมจาก ว.206
- ไม่เกิน 1 แสน ไม่ต้องบันทึกในระบบ EGP

**แผนการจัดซื้อ จัดจ้างประจำปี** มาตรา 11 ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี และประกาศเผยแพร่ในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางและของหน่วยงานของรัฐตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนดและให้เปิดเผยโดยเปิดเผย ณ สถานที่เปิดเผยของหน่วยงานของรัฐนั้น เว้นแต่

- (1) กรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนหรือเป็นพัสดุที่ใช้ในราชการลับ ทั้งนี้ ตามมาตรา 56 (1) (ค) หรือ (ฉ)
- (2) กรณีที่มีวงเงินในการจัดซื้อจัดจ้างตามที่กำหนดในกฎกระทรวงหรือมีความจำเป็นต้องใช้พัสดุโดยฉุกเฉินหรือเป็นพัสดุที่จะขายทอดตลาด ทั้งนี้ ตามมาตรา 56 (2) (ข) (ง) หรือ (ฉ)
- (3) กรณีที่เป็นงานจ้างที่ปรึกษาที่มีวงเงินค่าจ้างตามที่กำหนดในกฎกระทรวงหรือที่มีความจำเป็นเร่งด่วนหรือที่เกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ ทั้งนี้ ตามมาตรา 70 (3) (ข) หรือ (ฉ)
- (4) กรณีที่เป็นงานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้างที่มีความจำเป็นเร่งด่วนหรือที่เกี่ยวกับความมั่นคงของชาติตามมาตรา 82 (3)

หลักเกณฑ์ วิธีการ และรายละเอียดการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างตามวรรคหนึ่ง และการเปลี่ยนแปลงแผนให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

Note:

- ถ้าไม่เกิน 5 แสน ใช้วิธีเจาะจงไม่ต้องมีแผนจัดซื้อจัดจ้างประจำปี

### การจัดทำร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุหรือแบบรูปรายการ

งานก่อสร้าง (TOR) ระเบียบกระทรวงการคลังฯ ข้อ 21 ในการซื้อหรือจ้างที่มีใช้การจ้างก่อสร้าง ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐแต่งตั้ง คณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่ง หรือจะให้เจ้าหน้าที่หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งรับผิดชอบในการจัดทำ ร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง รวมทั้งกำหนด หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอด้วย

เพื่อให้การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้างมีมาตรฐาน และเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ หากพัสดุที่จะซื้อหรือจ้างใดมีประกาศกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแล้ว ให้กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง หรือรายการในการก่อสร้าง ตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม หรือเพื่อความสะดวกจะระบุเฉพาะหมายเลขมาตรฐานก็ได้ หรือในกรณีพัสดุที่จะซื้อหรือจ้างใดยังไม่มีประกาศกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแต่มีผู้ได้รับ การจดทะเบียนผลิตภัณฑ์ไว้กับกระทรวงอุตสาหกรรมแล้ว ให้กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ ของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้างหรือรายการในการก่อสร้างให้สอดคล้องกับรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ ตามที่ระบุใน คู่มือผู้ซื้อหรือใบแทรกคู่มือผู้ซื้อที่กระทรวงอุตสาหกรรมจัดทำขึ้น ในการจ้างก่อสร้าง ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐแต่งตั้ง คณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่ง หรือจะให้เจ้าหน้าที่หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งจัดทำแบบรูป รายการงานก่อสร้าง หรือจะดำเนินการจ้าง ตามความในหมวด 4 งานจ้างออกแบบหรือควบคุมงาน ก่อสร้างก็ได้ องค์กรประกอบ ระยะเวลาการพิจารณา และการประชุมของคณะกรรมการตามวรรคหนึ่ง และวรรคสอง ให้เป็นไปตามที่หัวหน้าหน่วยงานของรัฐกำหนดตามความจำเป็นและเหมาะสม

Note:

- ขอบเขตงาน TOR แบบเต็ม 10 หัวข้อ /TOR แบบย่อราคาไม่สูงรายละเอียดไม่เยอะมาก
- หัวหน้าหน่วยงานของรับ คือ อธิการบดี หรือผู้มีอำนาจ
- ว 214 อะไรเขียนได้/เขียนไม่ได้
- ว 989 การจ้างนิทรรศการ/การจ้างออร์แกนไนท์
- มาตรา 9 ห้ามระบุยี่ห้อ
- กรรมการต้องเป็นบุคคลที่บรรจแล้ว เป็นผู้ชำนาญการ ผู้ทรงคุณวุฒิ (เป็นดุลพินิจตามความเหมาะสม)

วิธีการซื้อหรือจ้าง กระทำได้ 3 วิธี ดังนี้

- (1) วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป
- (2) วิธีคัดเลือก
- (3) วิธีเฉพาะเจาะจง

วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป กระทำได้ 3 วิธี ดังนี้

- (1) วิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์
- (2) วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์
- (3) วิธีสอบราคา

วิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (e-market) คือ การซื้อหรือจ้างที่มีรายละเอียดคุณลักษณะ เฉพาะของพัสดุที่ไม่ซับซ้อนหรือเป็นสินค้าหรืองานบริการที่มีมาตรฐาน และได้กำหนดไว้ในระบบข้อมูลสินค้า (e-catalog) โดยให้ดำเนินการในระบบตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Market: e-market) ตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด ซึ่งสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

(1) การเสนอราคาโดยใบเสนอราคา คือ การซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีวงเงินเกิน 500,000 บาท แต่ไม่เกิน 5,000,000 บาท

(2) การเสนอราคาโดยการประมูลอิเล็กทรอนิกส์ คือ การซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีวงเงินเกิน 5,000,000 บาท

วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) คือ การซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีวงเงินเกิน 500,000 บาท และเป็นสินค้าหรืองานบริการที่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะ เฉพาะของพัสดุไว้ในระบบข้อมูลสินค้า (e-catalog) โดยให้ดำเนินการในระบบประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Bidding: e-bidding) ตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด

วิธีสอบราคา คือ การซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีวงเงินเกิน 500,000 บาท แต่ไม่เกิน 5,000,000 บาท ให้กระทำได้ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐนั้นตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีข้อจำกัด ในการใช้สัญญาณอินเทอร์เน็ต ทำให้ไม่สามารถดำเนินการผ่านระบบตลาดอิเล็กทรอนิกส์หรือระบบ ประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ได้ ทั้งนี้ ให้เจ้าหน้าที่ระบุเหตุผลความจำเป็นที่ไม่อาจดำเนินการซื้อหรือจ้าง ด้วยวิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์หรือวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ไว้ในรายงานขอซื้อหรือขอจ้าง ตามข้อ 22 ด้วย

Note:

- คัดเลือกกับเจาะจง จะเป็นอิเล็กทรอนิกส์ coming soon
- กรรมการ e-bidding กำหนดไว้ในข้อ 55 ตามระเบียบกระทรวงการคลังฯ
- ว 350 กรณีมีผู้เสนอเพียงรายเดียว

“ผู้มีผลประโยชน์ร่วมกัน” หมายความว่า บุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลที่เข้าเสนอราคา หรือเข้ายื่นข้อเสนอในการจัดซื้อจัดจ้างต่อหน่วยงานของรัฐใด เป็นผู้มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยทางตรง หรือทางอ้อมในกิจการของบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลอื่นที่เข้าเสนอราคาหรือเข้ายื่นข้อเสนอต่อ หน่วยงานของรัฐนั้นในคราวเดียวกัน

การมีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมของบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ การที่บุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในลักษณะ ดังต่อไปนี้

- (1) มีความสัมพันธ์กันในเชิงบริหาร โดยผู้จัดการ หุ่นส่วนผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการดำเนินงานในกิจการของบุคคลธรรมดาหรือของนิติบุคคลรายหนึ่ง มีอำนาจหรือสามารถใช้อำนาจในการบริหารจัดการกิจการของบุคคลธรรมดา หรือของนิติบุคคลอีกรายหนึ่ง หรือหลายราย ที่เข้าเสนอราคาหรือเข้ายื่นข้อเสนอต่อหน่วยงานของรัฐนั้นในคราวเดียวกัน

(2) มีความสัมพันธ์กันในเชิงทุน โดยผู้เป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วนสามัญ หรือผู้เป็นหุ้นส่วน ไม่จำกัดความรับผิดในห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด เป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วนสามัญหรือห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัดอีกรายหนึ่งหรือหลายราย ที่เข้าเสนอราคาหรือเข้ายื่นข้อเสนอต่อหน่วยงานของรัฐ นั้นในคราวเดียวกัน

คำว่า “ผู้ถือหุ้นรายใหญ่” หมายความว่า ผู้ถือหุ้นซึ่งถือหุ้นเกินกว่าร้อยละยี่สิบห้า ในกิจการนั้นหรือในอัตราอื่นตามที่ผู้รักษาการตามระเบียบเห็นสมควรประกาศกำหนดสำหรับกิจการ บางประเภทหรือบางขนาด

(3) มีความสัมพันธ์กันในลักษณะไขว้กันระหว่าง (1) และ (2) โดยผู้จัดการ หุ้นส่วน ผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการดำเนินงานในกิจการของบุคคลธรรมดา หรือของนิติบุคคลรายหนึ่ง เป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วนสามัญหรือห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดอีกรายหนึ่งหรือหลายราย ที่เข้าเสนอราคาหรือเข้ายื่นข้อเสนอ ต่อหน่วยงานของรัฐนั้นในคราวเดียวกัน หรือในนัยกลับกัน

การดำรงตำแหน่ง การเป็นหุ้นส่วน หรือการเข้าถือหุ้นดังกล่าวข้างต้นของคู่สมรสหรือบุตร ที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะของบุคคลใน (1) (2) หรือ (3) ให้ถือว่าเป็นการดำรงตำแหน่ง การเป็นหุ้นส่วน หรือการถือหุ้นของบุคคลดังกล่าว

ในกรณีบุคคลใดใช้ชื่อบุคคลอื่นเป็นผู้จัดการ หุ้นส่วนผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหาร ผู้เป็นหุ้นส่วน หรือผู้ถือหุ้นโดยที่ตนเองเป็นผู้ใช้อำนาจในการบริหารที่แท้จริง หรือเป็นหุ้นส่วน หรือผู้ถือหุ้นที่แท้จริงของห้างหุ้นส่วน หรือบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด แล้วแต่กรณี และห้างหุ้นส่วน หรือบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัดที่เกี่ยวข้องได้เข้าเสนอราคาหรือเข้ายื่นข้อเสนอต่อหน่วยงานของรัฐนั้น ในคราวเดียวกัน ให้ถือว่าผู้ยื่นข้อเสนอที่มีความสัมพันธ์กันตาม (1) (2) หรือ (3) แล้วแต่กรณี

**การทำสัญญาหรือข้อตกลงเป็นหนังสือ** นอกจากการจ้างที่ปรึกษาให้กำหนดค่าปรับ เป็นรายวัน ในอัตรารายตัวระหว่างร้อยละ 0.01-0.20 ของราคาพัสดุที่ยังไม่ได้รับมอบ เว้นแต่การจ้าง ซึ่งต้องการผลสำเร็จของงานทั้งหมดพร้อมกัน ให้กำหนดค่าปรับเป็นรายวันเป็นจำนวนเงินตายตัวในอัตราร้อยละ 0.01-0.10 ของราคางานจ้างนั้น แต่จะต้องไม่ต่ำกว่าวันละ 100 บาท สำหรับงานก่อสร้าง สาธารณูปโภค ที่มีผลกระทบต่อสาธารณชน ให้กำหนดค่าปรับเป็นรายวันในอัตราร้อยละ 0.25 ของราคางานจ้างนั้น แต่อาจจะกำหนดขั้นสูงสุดของการปรับก็ได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการนโยบาย กำหนด

**การแก้ไขสัญญาหรือข้อตกลงตามมาตรา 97** ต้องอยู่ภายในขอบข่ายแห่ง วัตถุประสงค์เดิมของสัญญาหรือข้อตกลงนั้น โดยหน่วยงานของรัฐต้องพิจารณาเปรียบเทียบคุณภาพ ของพัสดุ หรือรายละเอียดของงาน รวมทั้งราคาของพัสดุหรืองานตามสัญญาหรือข้อตกลงกับพัสดุ ที่จะทำการแก้ไขนั้น ก่อนแก้ไขสัญญาหรือข้อตกลงด้วย ในกรณีที่เป็นการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวกับความมั่นคงแข็งแรง หรืองานเทคนิค เฉพาะอย่าง จะต้องได้รับการรับรองจากวิศวกร สถาปนิกและวิศวกรผู้ชำนาญการ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่ง

รับผิดชอบ หรือสามารถรับรอง คุณลักษณะเฉพาะ แบบและรายการของงานก่อสร้าง หรืองานเทคนิค เฉพาะอย่างนั้น แล้วแต่กรณีด้วย เมื่อผู้มีอำนาจอนุมัติสั่งซื้อหรือสั่งจ้างแล้วแต่กรณี ได้อนุมัติการแก้ไข สัญญาหรือข้อตกลงแล้ว ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐเป็นผู้ลงนามในสัญญาหรือข้อตกลงที่ได้แก้ไขนั้น

**หลักประกัน** เพื่อประกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากกรณีที่ผู้ยื่นข้อเสนอ ผู้เสนอราคา หรือผู้ ให้บริการไม่ปฏิบัติตามกระบวนการซื้อหรือจ้าง หรือการจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง ให้ หน่วยงานของรัฐกำหนดหลักประกันการเสนอราคา สำหรับการซื้อหรือจ้างด้วยวิธีประกวดราคา อิเล็กทรอนิกส์ งานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง ด้วยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป ที่มีวงเงินซื้อ หรือ จ้างหรือวงเงินงบประมาณค่าก่อสร้าง เกินกว่า 5,000,000 บาท ดังนี้

การซื้อหรือจ้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ให้มีการวางหลักประกันการเสนอราคา โดย ให้ใช้หลักประกันอย่างหนึ่งอย่างใด ดังต่อไปนี้

(1) เช็คหรือตราพท์ที่ธนาคารเซ็นสั่งจ่าย ซึ่งเป็นเช็คหรือตราพท์ลงวันที่ที่ใช้เช็คหรือตราพท์นั้น ชำระต่อเจ้าหน้าที่ หรือก่อนวันนั้นไม่เกิน 3 วันทำการ

(2) หนังสือค้ำประกันอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารภายในประเทศตามแบบที่คณะกรรมการนโยบาย กำหนด

(3) พันธบัตรรัฐบาลไทย

(4) หนังสือค้ำประกันของบริษัทเงินทุนหรือบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่ได้รับอนุญาต ให้ประกอบ กิจการเงินทุนเพื่อการพาณิชย์และประกอบธุรกิจค้ำประกันตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ตามรายชื่อบริษัทเงินทุนที่ธนาคารแห่งประเทศไทยแจ้งเวียนให้ทราบ โดยอนุโลมให้ใช้ตามตัวอย่างหนังสือ ค้ำประกันของธนาคารที่คณะกรรมการนโยบายกำหนด

สำหรับงานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง ด้วยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป ให้มีการวาง หลักประกัน การเสนอราคา โดยให้ใช้หลักประกันอย่างหนึ่งอย่างใด ดังต่อไปนี้

(1) เงินสด

(2) เช็คหรือตราพท์ที่ธนาคารเซ็นสั่งจ่าย ซึ่งเป็นเช็คหรือตราพท์ลงวันที่ที่ใช้เช็คหรือตราพท์ นั้น ชำระต่อเจ้าหน้าที่ หรือก่อนวันนั้นไม่เกิน 3 วันทำการ

(3) หนังสือค้ำประกันของธนาคารภายในประเทศตามแบบที่คณะกรรมการนโยบายกำหนด

(4) หนังสือค้ำประกันของบริษัทเงินทุนหรือบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่ได้รับอนุญาต ให้ประกอบ กิจการเงินทุนเพื่อการพาณิชย์และประกอบธุรกิจค้ำประกันตามประกาศของธนาคาร แห่งประเทศไทย ตามรายชื่อบริษัทเงินทุนที่ธนาคารแห่งประเทศไทยแจ้งเวียนให้ทราบโดยอนุโลม ให้ใช้ตามตัวอย่างหนังสือ ค้ำประกันของธนาคารที่คณะกรรมการนโยบายกำหนด

(5) พันธบัตรรัฐบาลไทย

การจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่ต้องมีการประกันเพื่อความชำรุดบกพร่องให้คืนหลักประกันให้แก่คู่สัญญา หรือผู้ค้ำประกันตามอัตราส่วนของพัสดุซึ่งหน่วยงานของรัฐได้รับมอบไว้แล้ว แต่ทั้งนี้จะต้องระบุไว้เป็น เงื่อนไขในเอกสารเชิญชวนและในสัญญาด้วย

Note:

- การส่งมอบตามสัญญา นับเฉพาะวันทำการ เลยกำหนดส่งมอบ ต้องมีหนังสือแจ้งการเรียกค่าปรับ
- พ.ร.บ. มาตรา 102 กรณีมีข้อโต้แย้งการส่งมอบงาน
- วันครบกำหนดส่งมอบตรงวันหยุดไม่นับ ให้นับวันทำการปกติ

มาตรา 102 การงดหรือลดค่าปรับให้แก่คู่สัญญา หรือการขยายเวลาทำการตามสัญญาหรือข้อตกลง ให้อยู่ในดุลพินิจของผู้มีอำนาจที่จะพิจารณาได้ตามจำนวนวันที่มีเหตุเกิดขึ้นจริง เฉพาะในกรณีดังต่อไปนี้

- (1) เหตุเกิดจากความผิดหรือความบกพร่องของหน่วยงานของรัฐ
- (2) เหตุสุดวิสัย
- (3) เหตุเกิดจากพฤติการณ์อันหนึ่งอันใดที่คู่สัญญาไม่ต้องรับผิดชอบตามกฎหมาย
- (4) เหตุอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

หลักเกณฑ์และวิธีการของงดหรือลดค่าปรับให้แก่คู่สัญญา หรือการขยายเวลาทำการตามสัญญาหรือข้อตกลง ให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

มาตรา 103 ในกรณีที่มีเหตุบอกเลิกสัญญาหรือข้อตกลงต่อไปนี้ ให้อยู่ในดุลพินิจของผู้มีอำนาจที่จะบอกเลิกสัญญาหรือข้อตกลงกับคู่สัญญา

- (1) เหตุตามที่กฎหมายกำหนด
- (2) เหตุอันเชื่อว่าผู้ขายหรือผู้รับจ้างไม่สามารถส่งมอบงานหรือทำงานให้แล้วเสร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด
- (3) เหตุอื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือในสัญญาหรือข้อตกลง
- (4) เหตุอื่นตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

การตกลงกับคู่สัญญาที่จะบอกเลิกสัญญาหรือข้อตกลง ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาได้เฉพาะในกรณีที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานของรัฐโดยตรงหรือเพื่อประโยชน์สาธารณะ หรือเพื่อแก้ไขข้อเสียเปรียบของหน่วยงานของรัฐในการที่จะปฏิบัติตามสัญญาหรือข้อตกลงนั้นต่อไป

ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐมิได้เป็นฝ่ายบอกเลิกสัญญาหรือข้อตกลง หรือการบอกเลิกสัญญาหรือข้อตกลงนั้นเป็นกรณีที่หน่วยงานของรัฐมิได้เรียกค่าปรับ แล้วแต่กรณี หากคู่สัญญาเห็นว่า หน่วยงานของรัฐต้องรับผิดชอบใช้ค่าเสียหาย คู่สัญญาจะยื่นคำขอต่อหน่วยงานของรัฐให้พิจารณาชดใช้ค่าเสียหายก็ได้ ในกรณีนี้ หน่วยงานของรัฐต้องออกใบรับคำขอให้ไว้เป็นหลักฐานและพิจารณาคำขอนั้นโดยไม่ชักช้า เมื่อหน่วยงานของรัฐมีหนังสือแจ้งผลการพิจารณาเป็นเช่นใดแล้ว หากคู่สัญญายังไม่พอใจในผลการพิจารณา ก็ให้มีสิทธิฟ้องคดีต่อศาลเพื่อเรียกให้ชดใช้ค่าเสียหายตามสัญญาต่อไป ทั้งนี้ หลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาในการพิจารณาคำขอของหน่วยงานของรัฐ ให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด ซึ่งอย่าง

น้อยต้องกำหนดให้หน่วยงานของรัฐแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อพิจารณาค่าเสียหายและการกำหนดวงเงินค่าเสียหายที่ต้องรายงานต่อกระทรวงการคลังเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

Note:

- การบอกเลิกสัญญา มักอยู่ในข้อ (2) และ (4)
- ทำงานได้ไม่เกิน ร้อยละ 25 ควรบอกเลิกสัญญา

ระเบียบกระทรวงการคลังฯ ข้อ 181 กรณีที่สัญญาหรือข้อตกลงได้ครบกำหนดส่งมอบแล้ว และมีค่าปรับเกิดขึ้นให้หน่วยงานของรัฐแจ้งการเรียกค่าปรับตามสัญญาหรือข้อตกลงจากคู่สัญญาภายใน 7 วันทำการนับถัดจากวันครบกำหนดส่งมอบ และเมื่อคู่สัญญาได้ส่งมอบพัสดุ ให้หน่วยงานของรัฐบอกสงวนสิทธิ์การเรียกค่าปรับในขณะที่รับมอบพัสดุนั้นด้วย

ระเบียบกระทรวงการคลังฯ ข้อ 183 นอกจากการบอกเลิกสัญญาหรือข้อตกลงตามมาตรา 103 หากปรากฏว่าคู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาหรือข้อตกลงได้ และจะต้องมีการปรับตามสัญญาหรือข้อตกลงนั้นหากจำนวนเงินค่าปรับจะเกินร้อยละสิบของวงเงินค่าพัสดุหรือค่าจ้าง ให้หน่วยงานของรัฐพิจารณาดำเนินการบอกเลิกสัญญาหรือข้อตกลง เว้นแต่คู่สัญญาจะได้อินยอมเสียค่าปรับให้แก่หน่วยงานของรัฐโดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ทั้งสิ้น ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐพิจารณาผ่อนปรนการบอกเลิกสัญญาได้เท่าที่จำเป็น

### การพิจารณาผู้ประกอบการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการตามวรรคหนึ่ง ให้พิจารณาถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามสัญญาของคู่สัญญาที่ทำไว้กับหน่วยงานของรัฐเป็นสำคัญ โดยให้ตรวจสอบจากผลการปฏิบัติงานของคู่สัญญาที่ผ่านมาตั้งแต่วันที่ระเบียบนี้มีผลใช้บังคับ ทั้งนี้ หน่วยงานของรัฐจะต้องกำหนดไว้ในประกาศและเอกสารเชิญชวนเพื่อให้ผู้ประกอบการที่จะเข้ายื่นข้อเสนอกับหน่วยงานของรัฐทราบเงื่อนไขการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการตามข้อ 190 นอกเหนือจากความสามารถในการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามสัญญา อาจกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ ด้วยก็ได้ ตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด โดยให้คำนึงถึงคุณภาพและคุณสมบัติที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ เพื่อให้การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอที่จะเข้ามาเป็นคู่สัญญากับหน่วยงานของรัฐ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

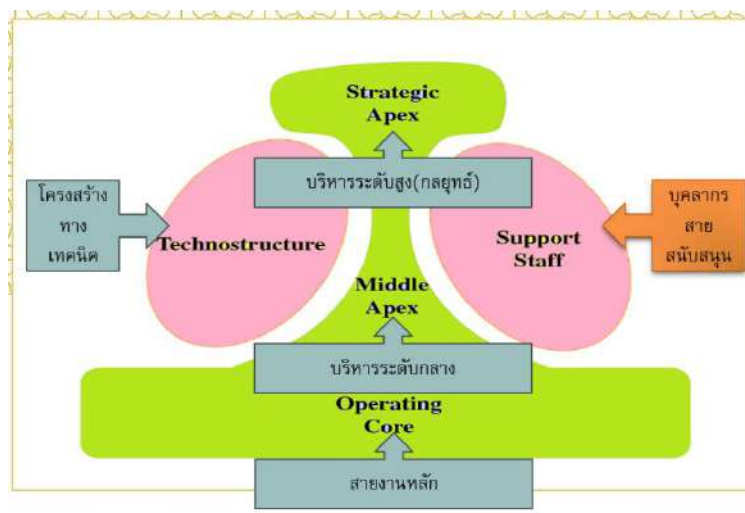
Note:

- ธุรกิจที่เข้าข่ายธุรกิจ SMEs ของกรมสรรพากร คือ บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนจะต้องมีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 5 ล้านบาท และมีรายได้รวมไม่เกิน 30 ล้านบาทต่อปี



- ในประเทศไทยมีหน่วยงานรัฐหลายแห่งใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดธุรกิจ SMEs แตกต่างกันไป แต่เกณฑ์ที่ใช้แบ่งขนาด SMEs ในประเทศไทยจะใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้ ขนาดเงินลงทุน จำนวนการจ้างงาน ยอดขาย มูลค่าทรัพย์สินถาวร หรือผสมกันในหลาย ๆ เกณฑ์ข้างต้น
    - จัดจัดตั้งบริษัทเกิน 1 ปี บริษัทต้องยื่นคุณสมบัติ รายงานงบการเงิน
    - บุคคลธรรมดา ไม่เกิน 5 แสน ไม่ต้องตรวจเงินในบัญชี
- .....

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการบริหารทีมงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์  
ระบบ (องค์ประกอบ) ภายในองค์กรสมัยใหม่



การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐในรอบ 2 ทศวรรษ



## ร่างแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ พ.ศ. 2566-2570

### ทิศทางการพัฒนาบุคลากร

- วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และตอบสนองความต้องการประชาชน
- การพัฒนาระบบนิเวศน์เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- ภาครัฐที่มีความโปร่งใส ปลอดภัย และประพฤตินิชอบ
- การปรับตัวของบุคลากร และการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น การทำงานในอนาคต และความเป็นผู้นำทางยุทธศาสตร์

- การบริหารงานและการบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และบุคลากรมีการยกระดับทักษะด้านดิจิทัล
- การสร้างวัฒนธรรม “องค์การแห่งการเรียนรู้”
- การเสริมสร้างความสุข ความผูกพันและคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

### การวางแผนพัฒนาบุคลากรทุกระดับ (development roadmap)

- การวางแผนพัฒนาตนเอง (IDP) และการติดตามการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง
- การติดตาม และประเมินผลการพัฒนาที่เป็นระบบ รวมถึงมีการแสดงผลการพัฒนาในภาพรวมแก่ส่วนราชการ

### แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

- การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างและพัฒนางานให้ตอบสนองความต้องการประชาชน
- การสร้างวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- การเสริมสร้างและรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน
- การพัฒนากรอบความคิด (Mindset) และทักษะ (Skill) ของบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานและตอบสนองความเปลี่ยนแปลง
- การพัฒนาทักษะดิจิทัล และกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนาผ่านการบริหาร ปรับปรุงหรือพัฒนางานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

### กำหนดเป็นกลไกการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

#### กรอบความคิด (Mindset)

เป็นชุดความเชื่อและฐานคติ โลกทัศน์ รูปแบบวิธีคิด ที่มนุษย์มีเกี่ยวกับตนเองและสิ่งทีประสมมา โดยเป็นผลมาจากประสบการณ์และความรู้ที่สั่งสมมาในอดีต และมีอิทธิพลต่อวิธีคิด ทักษะ และพฤติกรรม

- กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth mindset)
- กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม (Outward mindset)
- กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นสากล (Global mindset)

- กรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital mindset)

### ทักษะ (Skill)

- ความคิด
- ทางอารมณ์และสังคม
- การปฏิบัติ
- ทักษะด้านภาวะผู้นำ

### การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

#### ที่มา

- เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนประเทศ ประสิทธิภาพภาครัฐ การเสริมสร้างบุคลากรภาครัฐ เน้นการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ พร้อมกายใจ สติปัญญา จิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มีวินัย มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เป็นนวัตกรรมคิด

#### วัตถุประสงค์

- ส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กร เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร การส่งเสริมการดำเนินการในการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างเชื่อมโยง และการยกระดับกลไกการดำเนินการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นระบบ

- บุคลากรภาครัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติ ในการวางแผนพัฒนาตนเองและพัฒนางาน โดยเน้นให้มีการเรียนรู้และพัฒนา การประเมินและปรับปรุงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

#### เป้าหมายการพัฒนา

- ประชาชนและผู้รับบริการ มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติราชการ
- หน่วยงานภาครัฐ มีการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และการสร้างสมดุลคุณภาพชีวิตที่ดี

- บุคลากรภาครัฐ มีการพัฒนาตนเองและสามารถขับเคลื่อนภารกิจ พัฒนาองค์กร และตอบสนองความต้องการประชาชน

#### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

บุคลากรภาครัฐมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และสามารถสร้างหรือพัฒนาผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

การเรียนรู้ได้เร็ว เข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่าย นำไปใช้งานได้จริง สร้างประโยชน์ และติดตามผลได้เร็วอย่างเป็นระบบ

(การเข้าถึงการพัฒนา การใช้ประโยชน์ความรู้และทักษะ การติดตาม ประเมินผล)

### หลักการและแนวคิด

- การพัฒนาที่มีเป้าหมายชัดเจนและตอบสนองความต้องการของประชาชนและกลุ่มเป้าหมาย
- การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน
- การพัฒนาที่มีความครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ
- การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานในรูปแบบดิจิทัล และบุคลากรมีการเรียนรู้และปฏิบัติงาน

เพื่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

- การติดตาม และประเมินผลการพัฒนาที่เป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง

### กลุ่มเป้าหมาย

- **บุคลากรภาครัฐ** ซึ่งหมายรวมถึง ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานของรัฐ โดยในแนวทางนี้ จำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐออกเป็น 5 กลุ่มตามบทบาทหน้าที่ (Roles and Responsibility) ประกอบด้วย (1) บุคลากรแรกบรรจุ (2) บุคลากรที่มีประสบการณ์ (3) บุคลากรที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน (4) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และ (5) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร

### ประเด็นการพัฒนา

**ประเด็นการพัฒนาที่ 1** การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา

- องค์กรแห่งการตื่นรู้ และปรับตัวองค์กรแห่งการมีพฤติกรรมที่ดี องค์กรแห่งการมีส่วนร่วม

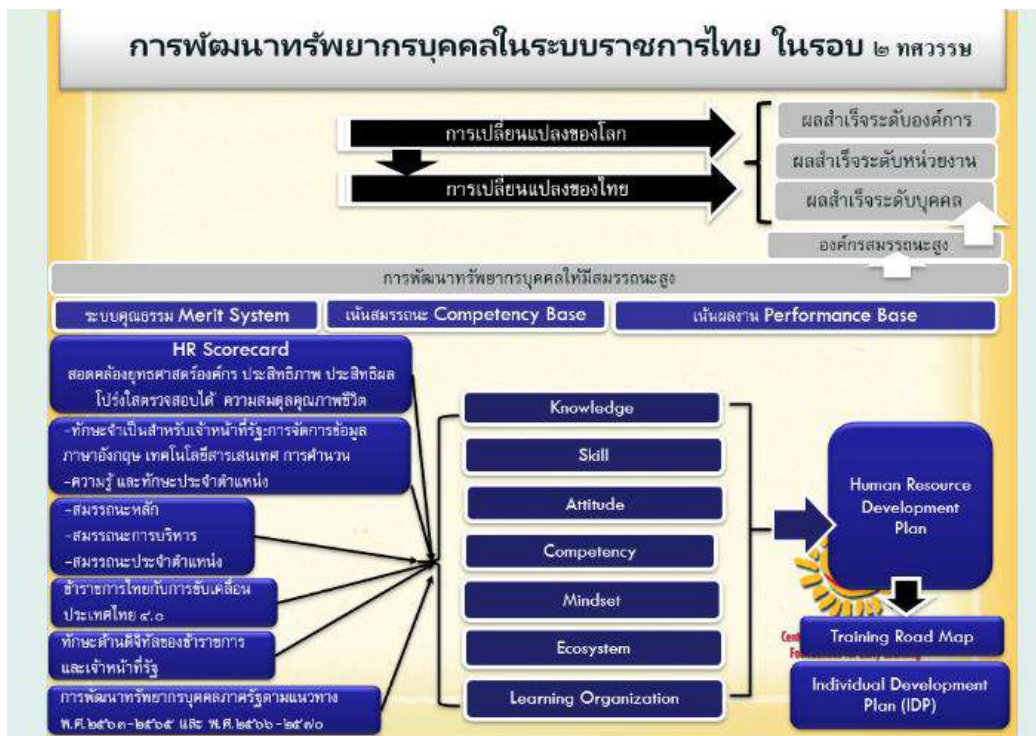
**ประเด็นการพัฒนาที่ 2** พัฒนารอบทักษะ (Skillsets)

- ทักษะทางความคิด
- ทักษะทางอารมณ์และสังคม
- ทักษะทางการปฏิบัติ
- ทักษะด้านภาวะผู้นำ

**ประเด็นการพัฒนาที่ 3** การพัฒนารอบความคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาล

ดิจิทัล

- ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy)
- การปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (Digital governance)
- ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital leadership)
- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนางาน (Digital Technology)
- การพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริการ (Digital service)
- การใช้ประโยชน์และการใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data utilization and sharing)
- ความมั่นคงปลอดภัยด้านความปลอดภัยด้านไซเบอร์ (Cyber security)



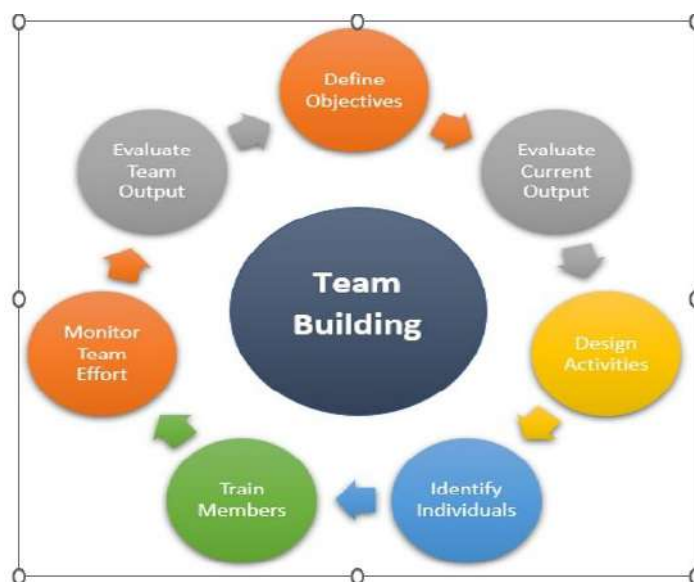
**ความสำคัญของกระบวนการของทีม**

**WHY TEAM WORK?**

- กระบวนการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลงานของทีม
- กระบวนการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่แข็งแกร่งกับความมุ่งมั่นของทีม
- ทีมที่มีส่วนร่วมในการกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ



**TEAM BUILDING**



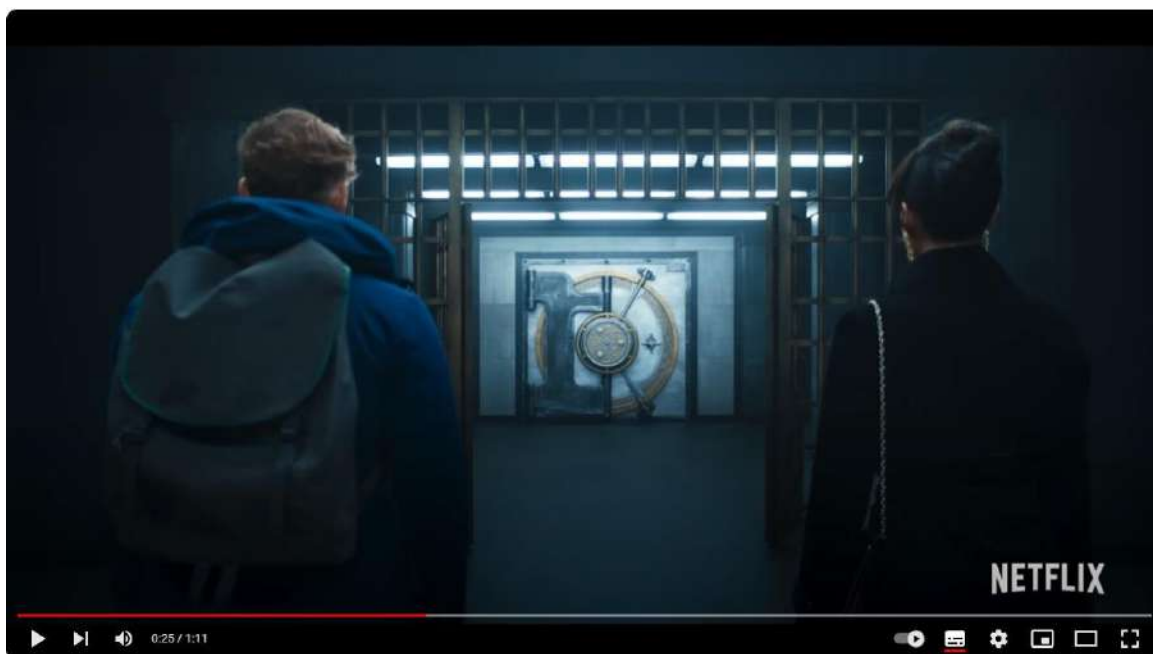
เราต้องการแบบไหน ปัจจุบันแบบไหน  
มอบหมายตามความถนัด ดูแลผู้รับจ้าง  
สอนเรื่องทำงานเป็นทีมถือเป็นการพัฒนา ประเมินผล

- กำหนดเป้าหมายให้ชัด
  - ระบุผลให้ชัด
  - กำหนดผลให้เกิด
- .....

## Digital Security

### สรุปเนื้อหาที่ได้รับจากการอบรม

เป็นแนวทางป้องกันและรับมือในลักษณะของคนทั่วไปที่ใช้เครื่องมือทาง Digital อาจารย์ให้ดูตัวอย่างภาพยนตร์เรื่อง Army of Thieves เป็นเรื่องเกี่ยวกับความต้องการของโจรที่จะเจาะตู้เซฟ บางคนทำเพื่อต้องการทำตามฝัน บางคนต้องการเอาชนะปมในชีวิต และหลายคนก็ต้องการเงิน โยงเรื่องเข้าหาเกี่ยวกับความปลอดภัย เพื่อให้หลักคิดว่า การป้องกันที่ดี คือ เราต้องรู้ก่อนว่าโจรนั้นต้องการอะไรจากเรา เรามีสิ่งใดมีมูลค่าที่โจรต้องการ ต้องสมมติให้ตัวเองเป็นโจรก่อน



อาจารย์ตั้งคำถามเรื่องการตั้ง Password ของแต่ละคน ว่าทำอย่างไรกันบ้าง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ที่ได้รับจากการถูกหลอกหลวง ทั้งจากทางโทรศัพท์ จากการถูกหลอกให้กด link ที่ไม่รู้จัก เมื่อเราเปิดดู จะมีการติดตั้ง Application เพื่อดูข้อมูลต่าง ๆ จากโทรศัพท์มือถือ หรือถูกนำข้อมูลบัตรเครดิตไปใช้ การใช้บัตรเครดิตตามปั้มน้ำมันและร้านค้า โดยไม่มีอะไรปิดรหัส 3 ตัวหลังบัตรเครดิต ทำให้ล่อแหลมต่อการทำสำเนา หรือนำรหัสไปใช้ หรือการถูกเก็บข้อมูลจาก Access Point ที่เปิดให้ใช้ฟรีในสถานที่ต่าง ๆ และอาจารย์ให้ลอง Search ดูเกี่ยวกับภัยไซเบอร์ ว่ามีเรื่องอะไรบ้าง





จากการค้นหา พบว่า มี Cyber Threats หรือภัยคุกคามทางไซเบอร์ ที่พบบ่อย 7 ประเภท

1. Malware มักแฝงตัวมากับไฟล์ที่เรา download จาก website e-mail หรือจากอุปกรณ์เสริมที่เชื่อมต่อเข้ากับคอมพิวเตอร์ Ransomware หรือการเรียกค่าไถ่ ก็ถือว่าเป็นหนึ่งในประเภทของ Malware ด้วย Malware สามารถสร้างความเสียหายได้มาก ไม่ว่าจะเป็นการทำลายข้อมูล หรือแม้แต่การเข้าควบคุมระบบ

2. Phishing รูปแบบการโจมตีที่สร้างมาในรูปแบบของอีเมลจากบุคคลที่สามารถไว้วางใจหรือสั่งการได้ เช่น ผู้บริหาร หรือองค์กรที่น่าเชื่อถือ ทั้งรูปแบบของภาครัฐ หรือเอกชน พร้อมแนบ File ที่ฝัง Malware ไว้ อาจมีข้อความแจ้งว่า พบการฉ้อโกงเกิดขึ้นกับบัญชีของเรา แนะนำให้กรอกข้อมูล หรือเปิด File บางอย่าง เพื่อให้ติดกับและติดตั้ง Malware นั้นเอง

3. SQL Injection Attacks ระบบ SQL ถูกสร้างมาเพื่อจัดระบบฐานข้อมูล หากถูกโจมตีไปยังระบบผ่าน website และ Server ที่มีช่องโหว่ จะส่งผลกระทบต่อที่มีความเสียหายมากกับระบบ Server โดยตรง เนื่องจาก Server ของแต่ละองค์กร มักจะมี “ฐานข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้า” “หมายเลขบัตรเครดิตและระบบการเงิน” เก็บอยู่

4. Cross-Site Scripting (XSS) เป็นการโจมตีผู้ใช้บริการ website โดยใช้วิธีใส่ Code ที่เป็นอันตรายลงในช่องทางที่ผู้ใช้งานเว็บไซต์จะต้องเปิด หรือฝังลิงก์ไปยัง JavaScript ภายในเว็บไซต์ การโจมตีรูปแบบนี้ ไม่สร้างความเสียหายให้กับ website และ Server แต่มีผลต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ

5. Denial of Service (DoS) เป็นการใช้ IP address หลากหลายจากทั่วโลก เข้ามาสร้างความหนาแน่นของ Traffic บน Server จน website ไม่สามารถเข้าใช้งานได้ตามปกติ

6. Man-in-the-Middle Attacks เป็นการโจมตีแบบแทรกกลางระหว่างการสื่อสารของคอมพิวเตอร์และ Server อาชญากรจะเข้ามาอ่าน ปลอมแปลง และแก้ไขข้อมูล เพื่อนำไปก่ออาชญากรรมทาง Cyber หรือ Cybercrime ในอนาคตต่อไป

7. Password Attacks เป็นการขโมยรหัสผ่านของผู้ใช้โดยตรง อาจผ่านทางเครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ

**ภัยไซเบอร์ 3 ประเภทยอดฮิต** ที่คนไทยถูกหลอกมากที่สุด ให้ข้อมูลโดย ศูนย์ต่อต้านข่าวปลอม ประเทศไทย ดังนี้

ภัยประเภทที่ 1: มิจฉาชีพบน Social Media วิธีรับมือและป้องกัน: อย่าหลงเชื่อข้อความผ่านแชทเพื่อขอให้โอนเงินหรือขอข้อมูลใด ๆ หาก ผู้ส่งข้อความที่เป็นเพื่อน ควรติดต่อเพื่อนโดยตรงผ่านช่องทางอื่นเพื่อยืนยันตัวตนและจุดประสงค์ก่อน ควรตรวจสอบสลิปโอนเงิน และชื่อผู้รับให้มั่นใจก่อนยืนยันการโอนเงิน ทุกครั้ง

ภัยประเภทที่ 2: อีเมลหลอกลวง (Phishing) วิธีรับมือและป้องกัน: หากได้รับ e-mail ต้องสงสัยให้ “คิด” ก่อน “คลิก” ควรตรวจสอบผู้ส่ง เนื้อหาและ link ภายใน e-mail โดยละเอียดก่อนตอบกลับหรือให้ข้อมูลใด ๆ ทุกครั้ง

ภัยประเภทที่ 3: การขโมยข้อมูลส่วนบุคคล (Data Theft) วิธีรับมือและป้องกัน: ไม่ให้ข้อมูลสำคัญกับ website หรือบริการใด ๆ หากไม่จำเป็น หมั่นติดตามข่าวสารด้าน Cyber Security อย่างสม่ำเสมอ หากพบว่ามีข่าว website หรือบริการที่ท่านใช้งานอยู่ถูกขโมยข้อมูลไป ควรรีบเปลี่ยนรหัสผ่านหรือดำเนินการต่าง ๆ เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เช่น อายัดบัตรเครดิตทันที

### The Flipper Zero Scam

อาจารย์ได้เปิดคลิปให้ชมเกี่ยวกับเครื่อง The Flipper Zero Scam ที่สามารถ Copy สัญญาณได้ภายใน 2 วินาที และนำไปทำสำเนาได้อย่างง่าย ๆ



จากนั้น ได้กล่าวถึง พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 ที่มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2562 และสำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

แห่งชาติ (สกมช.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบงานตามพระราชบัญญัติ และประสานการปฏิบัติงาน ร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ดูในเรื่องอำนาจหน้าที่ของ สกมช. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ สกมช. ได้แก่ แผนปฏิบัติงาน สกมช. ปี 2565 แผนปฏิบัติงาน สกมช. ปี 2566 และแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ซึ่ง จากการพิจารณาเนื้อหาภายในแผนดังกล่าวแล้ว อาจารย์ก็ให้ดูหัวข้อกลยุทธ์ในเรื่องการให้ความรู้ และ สร้างความตระหนัก ที่ สกมช. มีการดำเนินงานอยู่เป็นประจำ

ได้เข้าดู Clip หัวข้อ “วัยเกษียณยุคใหม่ ห่างไกลภัยไซเบอร์” จากงานสัมมนา Cyber Security Knowledge Sharing ครั้งที่ 12 หัวข้อ “วัยเกษียณยุคใหม่ ห่างไกลภัยไซเบอร์” เพื่อเชื่อมโยงถึงการ ป้องกัน นั่นคือ การให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ใช้งาน Cyber และเข้าดูหัวข้อคลังความรู้ ประกอบด้วย หัวข้อบทความ การเรียนรู้ คู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน



### Cyber Security Awareness

การตระหนักรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับ Cyber Security เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเป็นการโจมตีด้วยไวรัสคอมพิวเตอร์ การเข้าถึงข้อมูลส่วนตัว หรือ hackers รวมทั้งการฉ้อโกงออนไลน์ โดยมี วัตถุประสงค์ต่าง ๆ เช่น การขโมยข้อมูลเงินฝาก หรือการละเมิดความเป็นส่วนตัว Cyber Security ภาพ ถัดไป เป็นตัวอย่างของการให้ความรู้แก่ประชาชนผ่านทาง Facebook Fan Page ของ สกมช. ให้ ประชาชนเกิดความตระหนักมากขึ้น

# เกษียณอย่างมีความสุข อย่าให้มีทุกขจาก **ภัยไซเบอร์**

## ภัย ออนไลน์ เสี่ยง ถูกหลอก หมดตัว

- **หลอกให้ร่วมลงทุนผ่านระบบคอมพิวเตอร์**  
หลอกลวงอ้างเป็นการลงทุนของผู้สูงวัยใกล้เกษียณอายุราชการ ให้ผลตอบแทนสูง
- **หลอกให้รักแล้วโอนเงิน (Romance Scam)**  
หลอกลวงให้เชื่อใจ ไว้ใจ หรือหลงรัก อ้างว่าอยากมาใช้ชีวิตร่วมกัน
- **หลอกให้ติดตั้งแอปพลิเคชันเพื่อควบคุมโทรศัพท์มือถือ**  
แอบอ้างเป็นเจ้าของจากกรมบัญชีกลาง หรือหน่วยงานต่าง ๆ อ้างว่าจะได้รับเงินประกันบำนาญ ให้อัปเดตข้อมูลและหลอกให้ติดตั้งแอปพลิเคชันปลอม

## วิธีป้องกัน



- 1.ระมัดระวังการลงทุนบนแพลตฟอร์ม ที่ให้ข้อเสนอดูดีเกินจริง โดยใช้รูปและชื่อบุคคลมีชื่อเสียงมาแอบอ้าง
- 2.ไม่กดลิงก์ที่แนบมากับข้อความสั้น (SMS) หรือที่ส่งมาให้ทางสื่อสังคมออนไลน์
- 3.พึงระวังก่อนรับสาย ระมัดระวังเบอร์ที่ไม่รู้จัก หรือเบอร์ที่มีเครื่องหมาย + นำหน้า
- 4.หากสงสัยให้โทรสอบถามไปยังเบอร์กลางของหน่วยงานนั้นๆ
- 5.ไม่เชื่อ ไม่บอก ไม่กรอกข้อมูลส่วนตัวที่สำคัญบนโลกออนไลน์



NCSA Thailand



www.ncsa.or.th



saraban@ncsa.or.th

### สิ่งที่ควรปฏิบัติเพื่อความปลอดภัยในการใช้คอมพิวเตอร์

ควรมีการแยก User ใช้งานกันของแต่ละบุคคล หากเราไม่ได้อยู่น่าจอเป็นเวลานาน ๆ ควร Logout ไม่ควรตั้ง Password ที่จำง่ายจนเกินไป อาทิ 123456 อันนี้ควรหลีกเลี่ยง แนะนำว่าควรตั้ง Password ที่มีความซับซ้อน เช่น ตัวอักษรเล็ก ตัวอักษรใหญ่ ตัวเลข และอักขระพิเศษ ควรมีความยาวอย่างน้อย 8 ตัวอักษร ไม่ควรจด Password ไว้ที่หน้าจอ

Link แปลกใน e-mail อย่า Click!! หากพบ e-mail ที่น่าสงสัย ผู้ส่งไม่ชัดเจน อาจจะเป็น Spam หรือไวรัสให้ระวัง ไม่ควร Click Link ใน e-mail โดยไม่มีการตรวจสอบ

ระวัง SMS หลอกลวง มิจฉาชีพจะส่งข้อความแจ้งเพื่อหลอกลวงผู้บริโภคให้หลงกลด้วยการให้สินเชื่อกต่าง ๆ หรือข้อความแสดงความยินดี คุณถูกรางวัลให้ Click ที่ Link ระวังอาจเป็น Link ปลอม แนะนำว่าอย่า Click เพื่อความปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

ใช้โปรแกรม Anti-Virus และ Spam Filter ที่เชื่อถือได้และ Update อยู่เสมอ

ไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนตัวให้กับบุคคลที่ไม่จำเป็น อะไรก็ตามที่เข้าข่ายเป็น "ข้อมูลส่วนตัว" ไม่ว่าจะ เป็น ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ เลขบัตรประชาชน เลขบัญชีธนาคาร รวมถึงรหัสผ่านต่าง ๆ เพราะจะเสี่ยงต่อการถูกนำไปใช้ในทางที่ไม่ดีได้ และถ้าหากได้รับการติดต่อจากบุคคลที่ไม่รู้จัก หรือบุคคลที่แอบอ้างว่าเป็นเจ้าหน้าที่จากองค์กรต่าง ๆ ควรตรวจสอบความถูกต้องของบุคคลดังกล่าว และไม่ให้อะไรส่วนตัวใด ๆ ถึงแม้ว่าพวกเขาจะมีข้อมูลบางอย่างของเราแล้ว

**ใช้ VPN (Virtual Private Network)** โดย VPN จะมีการสร้างการเชื่อมต่อที่ปลอดภัยระหว่างเราและ Server ของ VPN และใช้ IP Address ของ VPN แทน IP Address ของเรา ป้องกันการติดตามและปกปิด IP Address ของเราไว้ไม่ให้ใครเห็น นอกจากนี้ VPN ยังมีประโยชน์ในการปลดล็อก website ที่ถูกกีดกันในประเทศ เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลและบริการต่างประเทศได้อย่างอิสระ VPN รวมทั้งยังช่วยป้องกันการ Hack ข้อมูล เมื่อใช้ Internet ผ่าน Wi-Fi สาธารณะ

.....

## การมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วย EdPEX & OKRs

### เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เห็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence (EdPEX))

เกณฑ์ EdPEX เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินองค์กรในภาพรวม อยู่บนกรอบของการดำเนินงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สามารถใช้ประเมินได้ทั้งระดับคณะและสถาบัน เป็นเกณฑ์ความเป็นเลิศเดียวกันกับระบบอื่น ๆ ที่ได้มีการริเริ่มใช้ในภาคส่วนต่าง ๆ ได้แก่ PMQA, SEPA, HA, TQA,



### Core Ideology อุดมการณ์ของบริษัท

วัตถุประสงค์ของการดำรงอยู่ (Purpose)

ค่านิยมหรือคุณค่าหลัก (Values)

วิสัยทัศน์ (Vision)

**Change** ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยใดก็ตาม องค์กรต้องพร้อมรับมือต่อสิ่งที่ไม่ได้คำนึงถึงเสมอ

#### เป้าหมายขององค์กร (Goal)

เป้าหมายต้องสอดคล้องกับอุดมการณ์ของบริษัท องค์กรที่จะเติบโตอย่างยั่งยืนได้ต้องมีเป้าหมายที่มีพัฒนาการเพิ่มขึ้น เติบโตยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี หากบริษัทใดสามารถทำอัตราการเติบโตของรายได้ (Sales Growth) ได้มากกว่าอัตราการเติบโตของตลาด (Market)

#### กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

ต้นไม้ต้นนี้จะมีโน้มกิ่งไปทางไหนระหว่างด้านที่มีแสงแดด กับด้านที่มีแต่ร่มเงา แสงแดดคือสิ่งจำเป็นและโอกาส (Opportunity) ของการอยู่รอดของต้นไม้ ในขณะที่เมฆฝนถือเป็นภัยคุกคาม (Threat) องค์กรต้องพิจารณาให้ได้อย่างถ่องแท้ว่า อะไรคือโอกาสทางธุรกิจ (Business Opportunities)

และอะไรคือ ภัยคุกคามทางธุรกิจ (Business Threats) กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับโอกาสสามารถถก  
 ฉวณนำโอกาสมาใช้เป็นประโยชน์เพื่อการอยู่รอด และเติบโตขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์ที่จะหลีกเลี่ยง  
 ภัยคุกคาม

### ใบไม้เปรียบเสมือนการจัดองค์กร (Organization)

**โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)** คือ การจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับ  
 สภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น องค์กรที่มีพลวัตพร้อมที่จะทำการเปลี่ยนแปลงตนเอง  
 นั้น ควรเป็นองค์กรที่มุ่งเน้น (Focus) ไปยังลูกค้า มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดในตำแหน่ง  
 งานและขอบเขตภาระหน้าที่เฉพาะที่ปรากฏในคำอธิบาย พรรณานำที่งาน (Job Description)

**การจัดสรรทรัพยากร (Resources Management)** องค์กรควรให้ความสำคัญต่อ “คน” ซึ่งเป็น  
 ทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร สรรหา “คนเก่ง” และมีความพร้อมที่จะตอบรับการเปลี่ยนแปลง  
 จากสภาพองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ เปลี่ยนสมรรถภาพและความสามารถใหม่ในการทำงาน เพราะ  
 ไม่มีระบบใดที่จะสามารถใช้ได้ตลอดไปในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง  
 ระบบ เปลี่ยนแปลงวิธีการ ปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ซึ่งต้องใช้สมรรถภาพการทำงานรูปแบบใหม่

**การจัดสรรข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง (Right Information)** เพื่อใช้ในการวัดผลและการตัดสินใจที่  
 พร้อมตอบรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้รับข้อมูลแบบไหน ทำการเก็บข้อมูลและนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้  
 อย่างไร จะใช้ข้อมูลในการวัดผลการทำงานของพนักงาน หน่วยงานและองค์กรโดยรวมอย่างไร ใครควรจะ  
 อยู่ในกระบวนการตัดสินใจเรื่องใด และใช้ข้อมูลใด

### ต้นไม้จะยั่งยืนได้ต้องปรับตัวเองให้สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อม (Environment)

เช่นเดียวกับองค์กรที่เรามักสามารถไปควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นสภาพ  
 เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี กฎหมาย ภัย ธรรมชาติ ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง องค์กรต้องทำการ  
 ติดตาม ประเมิน (Monitoring) สิ่งที่เราคาดว่าจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตอย่างต่อเนื่อง และปรับกลยุทธ์ให้  
 มีความสอดคล้อง สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เราคาดว่าจะเกิดขึ้นนั้นได้

**ต้นไม้จะยั่งยืนได้ต้องเป็นต้นไม้ที่ยังประโยชน์ให้สังคม (Community)** ให้ดอก ผล รมเงาต่อ  
 สังคม เช่นเดียวกับองค์กรที่จะยั่งยืนต้องเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อสังคม  
 ไม่ทำให้สังคมเดือดร้อน ไม่ทำการผลิตสินค้า บริการที่ทำลายสิ่งแวดล้อม ทำลายคุณภาพชีวิตของคนใน  
 สังคม ชุมชน

**ต้นไม้ที่ยั่งยืนจะได้รับการดูแล รักษาโดยชุมชน** รดน้ำ พรุนดิน ใส่ปุ๋ย เช่นเดียวกับองค์กรที่มี  
 ความรับผิดชอบต่อสังคม จะได้รับ ผลตอบแทนกลับคืนมาเป็นกำไร (Profit) ด้วยการสนับสนุนจาก ลูกค้า  
 ในการซื้อสินค้า บริการ บอกรับ ซึ่งส่งผลต่อการเติบโตของยอดขาย และกำไรที่ต่อเนื่อง ในระยะยาว

### กระบวนการทำงาน

เริ่มจากการป้อนข้อมูลเข้ากระบวนการผลที่ได้รับจะส่งต่อลูกค้า องค์กร สังคม ในกระบวนการนั้น จะเริ่มตั้งแต่ผู้จัดทำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสินค้า และบริหารที่จะได้รับ ออกมาอย่างครบถ้วน คือลูกค้า

**การพัฒนาคุณภาพกระบวนการทำงาน** คือ ผู้ตรวจคุณภาพ (Audit QA) หรือผู้ตรวจประเมิน รางวัลคุณภาพ

**กระบวนการทำงาน** เริ่มตั้งแต่การใส่ (input) วัตถุดิบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คน สถานที่ เครื่องมือ เงิน ฯลฯ เข้าสู่กระบวนการ (Process) ในกระบวนการจะมีคน สิ่งแวดล้อม สถานที่ เป็นต้น ผลที่ออกมา ได้รับคือนักศึกษาเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมาย ได้นวัตกรรมใหม่ ความสุขในองค์กร

### ความเชื่อมโยงของระบบประกันคุณภาพการศึกษาและเกณฑ์ EdPEX

การดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานในกฎกระทรวงฯ ประกอบด้วย เกณฑ์ มาตรฐานหลักสูตร กรอบมาตรฐาน หลักสูตรที่มหาวิทยาลัยเปิดสอน เข้ากระบวนการตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ ในการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา ระดับหลักสูตร ได้แก่ IQA AUNQA ระบบอื่น ๆ เช่น AACSB TedAual NASPAA EPAS ระดับคณะ ได้แก่ IQA EdPEX ระบบอื่น ๆ เช่น EQUIS ระดับสถาบัน ได้แก่ IQA EdPEX ระบบอื่น ๆ

### เป้าหมายโครงการ EdPEX

คณะวิชาประเมินตนเองโดยใช้เกณฑ์ EdPEX ด้วยการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร นำผลของการยกระดับการพัฒนาแต่ละคณะมาจัดลำดับ ผลคะแนนจะได้รับการยกเว้นการตรวจประเมินคุณภาพภายใน เมื่อได้ คะแนน 200 คะแนน คณะวิชาพัฒนาต่อเองเพื่อยกระดับการพัฒนาของแต่ละคณะวิชา หากคะแนนต่ำกว่า 300 ภายใน 4 ปี

**การประเมินองค์กรด้วยเกณฑ์ EdPEX** เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์กร และค้นหาโอกาสในการปรับปรุง เพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์กร เป็นกลไกสร้างให้เกิดการบูรณาการ เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ค้นหาแนวทางและวิธีการในการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง

### บทบาทของเกณฑ์ EdPEX

ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของสถาบัน เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดีขึ้น ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นเครื่องมือ สร้างความเข้าใจและบริหารจัดการ ผลการดำเนินการของสถาบัน ชี้แนะ แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ เปิดโอกาสการเรียนรู้

### คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์

1. มุ่งเน้นผลลัพธ์
2. ไม่กำหนดวิธีการ และสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมได้
3. มุ่งเน้นความต้องการของสถาบัน
4. สนับสนุนมุมมองเชิงระบบ เพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
5. สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์



### คุณลักษณะที่ 1 มุ่งเน้นผลลัพธ์

1. กระบวนการและการเรียนรู้ของผู้เรียน 2. การมุ่งเน้นลูกค้า 3. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 4. การนำองค์การ และการกำกับดูแลสถาบัน 5. งบประมาณ การเงิน และการตลาด

ผลลัพธ์ควรเป็นตัววัดที่สะท้อนการดำเนินการของกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร การปรับปรุงกระบวนการ จึงควรส่งผลให้ผลลัพธ์ดีขึ้น

### คุณลักษณะที่ 2 ไม่กำหนดวิธีการเฉพาะเจาะจง

1. เกณฑ์ไม่กำหนดโครงสร้างองค์การ หน่วยงาน หรือวิธีการ เพราะ มุ่งเน้นประเด็นสำคัญ/ความจำเป็นที่ต้องมีร่วมกัน (common needs) มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างของสถาบัน

2. เกณฑ์สนับสนุนให้เลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ ระบบ และโครงสร้างที่เหมาะสมกับ สถาบัน และมีความยืดหยุ่น กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไป และอย่างก้าวกระโดด สถาบันควรค้นหาแนวทางในการดำเนินการในรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง เพื่อนำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเยี่ยม (Best Practices)

### คุณลักษณะที่ 3 มุ่งเน้นความต้องการของสถาบัน

1. ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนเป็นหลัก

2. สถาบันต่าง ๆ อาจมีพันธกิจ บทบาท และหลักสูตรที่แตกต่าง

3. คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ปกครอง นายจ้าง สถาบันการอื่น และชุมชน)

การสร้างสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการมุ่งเน้นตามพันธกิจเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์

### คุณลักษณะที่ 4 สนับสนุนมุมมองเชิงระบบ

1. สร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน (Integrated) ทั้งสถาบันตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา

2. ใช้ตัววัดจากกระบวนการที่เชื่อมโยงและเสริมกันโดยตรงกับคุณค่าในมุมมองของผู้เรียน ลูกค้า กลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการดำเนินการโดยรวม

3. ลดความจำเป็นที่จะกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด ลดการรวมศูนย์การตัดสินใจ หรือ ลดกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนเกินไป

4. เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และวิธีการถ่ายทอดความต้องการของผลการดำเนินการ

### ววงจรแห่งการลงมือพัฒนา

1. การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัดที่มีประสิทธิผล (แนวทาง-Approach)

2. การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ-Deploy)

3. การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหา โอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้-Learning)

4. การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการของสถาบัน การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสานกลมกลืนกัน รวมทั้งเลือกตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ-Integration)

#### คุณลักษณะที่ 5 ตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

1. แนวทางการให้คะแนน แยกเป็นส่วน
2. คำนวณระดับของการพัฒนากระบวนการ (A – D – L – I)
3. ผลลัพธ์ (Le – T – C – I)
4. (Maturity Level) ทำให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร เพื่อยกระดับพัฒนาการขององค์กร
5. สร้างการรับรู้และความร่วมมือระหว่างกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร
6. ชี้บ่งเรื่องสำคัญ ๆ ที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยน
7. จัดทำแผนพัฒนาและลงมือดำเนินการอย่างจริงจัง



#### ระบบการประเมินของ EdPEX

เป็นการประเมินภาพรวมในระดับองค์กร เพื่อดูระดับพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เน้นกระบวนการที่เป็นระบบและข้อมูลของตัวชี้วัด แบ่งการประเมินเป็น 2 ส่วนกระบวนการ (หมวด 1–6) ผลลัพธ์ (หมวด 7)



### เนื้อหาเกณฑ์ (Criteria)

#### หมวด 1 การนำองค์กร

การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง 70 คะแนน

ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม 50 คะแนน

#### หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์

การจัดทำกลยุทธ์ 45 คะแนน

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 40 คะแนน

#### หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

เสียงของลูกค้า 40 คะแนน

ความผูกพันของลูกค้า 45 คะแนน

#### หมวด 4 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงาน 45 คะแนน

การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยี 45 คะแนน

#### หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

สภาพแวดล้อมในการทำงาน 40 คะแนน

ความผูกพันของบุคลากร 45 คะแนน

#### หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

กระบวนการทำงาน 45 คะแนน

ประสิทธิผลการปฏิบัติการ 40 คะแนน

#### หมวด 7 ผลลัพธ์

ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ 120 คะแนน

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 85 คะแนน

ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 85 คะแนน  
 ด้านการนำองค์การและธรรมาภิบาล 80 คะแนน  
 ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด 80 คะแนน

### รูปแบบหัวข้อของเกณฑ์ EdPEX

ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirements)  
 ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirements)  
 ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirements)

### การประเมินกระบวนการ ADLI

Approach (แนวทาง) เป็นระบบการนำกระบวนการที่ใช้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ  
 Deployment (การนำไปส่งการปฏิบัติ) การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสม่ำเสมอ

Learning (การเรียนรู้) การประเมินกระบวนการอย่างเป็นระบบ การปรับปรุงและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม

Integration (การบูรณาการ) ความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ความสอดคล้องและกลมกลืนกับแผนงาน กระบวนการ และผลลัพธ์

การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กำหนด นำ ทำให้ดู สื่อสาร รับฟัง มุ่งเน้นความสำเร็จ ผลลัพธ์จะตอบข้อ 7.4 ด้านการนำองค์การและการกำกับ ดูแล

กลยุทธ์ การจัดการกลยุทธ์ การวางแผนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ผลปฏิบัติงาน

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการจำแนกลูกค้า หลักสูตร บริการ ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการเข้าถึงลูกค้า ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าจะตอบ 7.2 ก (1) ความพึงพอใจกับความไม่พอใจของลูกค้า และ 7.2 ก (2) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันกับลูกค้า

การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ตามที่รายงานไว้ แนวทางการจัดการด้านการเงิน มาตรการการเติบโตของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ร้อยละของรายได้ที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์ใหม่ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ข้อ 2.1 ตัวชี้วัดผลการดำเนินการและผลที่คาดหวังไว้ของแผนปฏิบัติการที่รายงานไว้ ผลที่ได้จะตอบข้อ 7.5 ก (1) – (3) ผลลัพธ์ด้านการเงิน การตลาด กลยุทธ์

บุคลากร พุดถึงขีดความสามารถของบุคลากร อัตรากำลัง จรรยาบรรณด้านบุคลากร ผลลัพธ์จะตอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 7.3 (1) – (4)

ระบบปฏิบัติการ การออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการจัดการ การปรับปรุงกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเตรียมความพร้อมความปลอดภัย และหากเกิดภาวะฉุกเฉิน

ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า ผลลัพธ์ จะตอบ 7.1 ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ

ผลลัพธ์ขององค์กร ควรเป็นตัววัดที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร เหมาะสมกับการพัฒนาขององค์กร ช่วยขับเคลื่อนการพัฒนา ได้แก่ 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและกระบวนการ 7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และ 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด กลยุทธ์

สรุปเป้าหมาย 1. complete vision 2. Vow strategic plan 3. Continuing market growth 4. Innovation 5. engage workforce 6. Effective และ 7. Excellent outcome

### IES x 3

I : Integration, Innovation, Impact

E : Excellent, Engagement, Effectiveness

S : Sustainable, Systematic, Strategic

**วิวัฒนาการ (Evolution)** สู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน จากตัวหนอนดักแต่ผู้มีเสื่อที่สวยงาม ด้วยการนำ EdPEx เป็นเครื่องมือในการช่วยดำเนินการ ด้วย **7 ขั้นตอน** 1. เรียนรู้เกณฑ์ และความหมายของนิยามต่าง ๆ 2. วิเคราะห์องค์กร โดยเริ่มจากบริบทสำคัญ 3. จัดทำร่างระบบงานต่าง ๆ 4. ประเมินตนเอง เพื่อค้นหาสิ่งที่ต้องปรับปรุง 5. จัดทำแผนพัฒนาองค์กร พร้อมกำหนดเป้าหมาย 6. ประเมินความก้าวหน้า และผลการปรับปรุง 7. ประเมินตนเองทุกปี เพื่อดูความก้าวหน้าของระบบ

### OKRs (Objective & Key Result) หรือ เครื่องมือบริหารเป้าหมาย

Objective คือ วัตถุประสงค์หลัก เป็นการบอกจุดหมายของหน่วยงาน Key Result คือผลลัพธ์หลัก เป็นการบอกว่าจะทราบได้อย่างไรเราบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

วัตถุประสงค์จะถูกสร้างโดย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารรองลงมา หัวหน้าหน่วยงานในระดับรองลงมา และพนักงานแต่ละคนสร้างวัตถุประสงค์ของตนเอง ของหน่วยงาน ให้สอดคล้องตามภาระหน้าที่ของตนเอง และ Key Result เป็นการวัดค่าของวัตถุประสงค์ที่เราสร้างขึ้นในแต่ละข้อ เป็นตัววัดในเชิงปริมาณ มีการกำหนดค่าเป้าหมายชัดเจน โดยทั่วไปไม่เกิน 5 ข้อต่อวัตถุประสงค์ 1 ข้อ อาจเป็นการวัดผลลัพธ์หรือการวัด Milestone และเป็น Outcome ไม่ใช่ activities เช่น วัตถุประสงค์ เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นผู้ประกอบการ Key Result จำนวน Startup ที่เกิดขึ้นจากนักศึกษา 50 Startups

วัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นมา ควรทำให้รู้สึกท้าทาย วัดผลเชิงปริมาณได้ชัดเจน ทุกคนสามารถมองเห็น OKRs ของคนอื่น เป็นเครื่องมือใ้การเพิ่ม Productivity ในการทำงาน ไม่ใช่ To-do list เป็นระบบงานที่เป็นทั้ง Top-down และ Bottom-up ทำเป็นรายไตรมาสและรายปี

### ขั้นตอนการนำ OKRs ไปใช้

อธิบายทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด OKRs ออกแบบให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจถึงวิธีการใช้ และนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

OKRs เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงานได้จริง ไม่ใช่ทั้งหมดของการประเมินพนักงาน เห็นได้จากองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ถูกนำมาใช้กับเฉพาะการประเมินผลงานในส่วนที่เกี่ยวกับงานเท่านั้น แต่ในเรื่องของความประพฤติ ทักษะ ความสามารถ ไม่สามารถนำมาประเมินได้ และไม่มีผลกับการเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนโดยตรง ใช้เพียงวัดประสิทธิภาพของการทำงานที่ตั้งเป้าหมายไว้เท่านั้น

### ปัญหาในการนำ OKRs ไปใช้

ผู้บริหาร พนักงานไม่เข้าใจในแนวคิด จึงเกิดแรงต่อต้านไม่ให้ความสนใจ การตั้งเป้าหมายไม่ท้าทาย ตั้งวัตถุประสงค์ที่เป็นงานทั่วไป ที่ทำได้เสร็จอยู่แล้ว วัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกันในองค์กร OKRs น้อยหรือมากเกินไปไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

### การใช้งานระบบ OKRs

ควรมีการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ ควรสร้างระบบการรายงานผลที่ให้ข้อมูลเฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้ ทุกครั้งที่มีการวัดผลเกิดขึ้น ควรจะต้องมีข้อคิดเห็นต่อผลที่ได้รับ และอย่าใช้ตัวชี้วัดผลในการทำโทษหรือลงโทษพนักงาน

### การประเมินผล

OKRs มุ่งเน้นการเพิ่ม Productivity ในการทำงาน หัวหน้างานจะนำเอา OKRs มาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณา ประเมินผลพนักงาน โดยพิจารณาจากความสำเร็จของ OKRs และระหว่างทางมีการพูดคุย เพื่อ Update OKRs ของพนักงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา และช่วยแก้ปัญหาให้พนักงาน เมื่อสิ้นสุด Period OKRs จะถูกใช้เป็นเครื่องมือที่จะให้ Feedback กับพนักงาน

.....

## นวัตกรรมในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

เราต้องสร้างภูมิปัญญาของเราเอง ภูมิปัญญา คือ ปัญญาของแผ่นดิน เรียนรู้วิเคราะห์แล้วนำมาแก้ไขปัญหา นวัตกรรม ความคิดโอเดียนนำไปสู่การปฏิบัติ ความคิดสร้างสรรค์ นำองค์ความรู้ไปสู่การพัฒนาองค์กร บริหารจัดการ เป้าหมายปลายทางคือ นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืน คือ เกิดวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างนวัตกรรม

### แนวคิด ความสัมพันธ์ระหว่างคน ระบบ และองค์กร

ระบบที่ดีมีคุณภาพจะต้องปราบระบบอุปถัมภ์ออกไปจะทำให้องค์กรมีระบบที่ดี และมีคนดีอยู่ในองค์กรจะทำให้องค์กรก้าวหน้าไปไกล

### จุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์กร

องค์กรที่ดีจะต้องมีคนดีมีความคิดริเริ่มผู้รู้คุณค่าขององค์กร สร้างคนดี ระบบเด่นเป็นศรีกับองค์กร มีการจัดระเบียบ มีมาตรฐาน ปรับโครงสร้าง ติดตามงานบริหารองค์กรให้ยั่งยืน เราต้องคิดนอกกรอบในสิ่งใหม่ ๆ โลกทุกวันนี้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เราต้องใช้สมองในการทำงาน เนื่องจากงานท้าทาย ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญมาก ถ้าขวางทางความคิดเราก็จะเป็นคนล่าหลัง จะมีอะไรที่ทำให้เรามีความคิดสร้างใหม่ การที่เราจะทำให้อมาธิในการคิด ความคิดสร้างสรรค์พัฒนาได้ เทคโนโลยีสามารถแยกแยะความแตกต่างของสีได้ ความคิดของมนุษย์ถูกล็อคด้วยการศึกษา เด็กทุกคนไม่มีจิตสำนึกต่อต้านแต่ผู้ใหญ่มีจิตสำนึกต่อต้าน

### พลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 การสร้างบัณฑิตพันธุ์ใหม่

โลกในยุคปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปเร็วมาก วงจรชีวิตของสิ่งต่าง ๆ ในโลกจะสั้นลงมากกว่าในอดีต (ล้าสมัยเร็ว) ดังนั้น ความรู้ ปัญหา เทคโนโลยี อาชีพ ก็จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เราจะต้องเรียนรู้ให้เร็วกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน สังคมต้องการกล่อมคนที่มีประโยชน์หลากหลายมิติ มีทักษะเฉพาะ มีทักษะทั่วไป เรื่องคนอื่นต้องคุยกับเขาได้บ้าง สังคมต้องการคนรู้หลากหลายรู้จริง รู้ทุกเรื่อง

ภาวะผู้นำที่ดี จะต้องเพิ่มคุณค่าให้คนอื่น มีการพัฒนาปรับปรุงได้ ทำให้เรามีคุณค่าเสมอ

สิ่งที่เราใช้ในชีวิตทำงาน ใช้จากในห้องเรียนตำรา แต่ใช้ความรู้นอกห้องเรียนที่เกิดจากกิจกรรมฝึกงานมีมากกว่าอยู่ในห้องเรียน

มิติด้านเทคโนโลยีมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย มีจะต้องปรับสาขาวิชาที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยให้ทันกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน

ในโลกปัจจุบัน สรรพสิ่ง คือ อินเทอร์เน็ตทุกอย่างเปลี่ยนแปลงมีความสะดวกสบายมากขึ้น ขึ้นอยู่กับว่าใครจะนำมา apply ใช้เทคโนโลยีอย่างไร การเก็บข้อมูลเมื่อก่อนเก็บมากไม่ได้แต่ปัจจุบันการเก็บข้อมูลเก็บได้ทุกที่ โลกอินเทอร์เน็ตทำให้ทุกอย่างมีความรวดเร็ว

AR เป็นการนำเทคโนโลยีมาผสานระหว่างโลกแห่งความเป็นจริงและความเสมือนจริงเข้าด้วยกัน

VR คือ การจำลองสภาพแวดล้อมให้เป็นภาพเสมือนจริง ผ่าน VR Googles

### หลักคิด

องค์กรจะต้องเรียนรู้ตลอดเวลา พัฒนาคน พัฒนาระบบ

1. มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ทำให้คนของเราเก่ง
2. รู้แบบการคิด เป็นต้นทุนที่มีสูงมาก ถ้าเราไม่รู้อย่าเดาให้ไต่ถามไต่ตรอง
3. มหาวิทยาลัยไม่เรียนรู้
4. จัดการเรียนรู้ร่วมกัน ถ้าเราเป็นประธานอย่าถามผู้ร่วมงานว่าใครไม่เห็นด้วย
5. มองความสำคัญทั้งหมด คิดเชิงบวก แสวงหาแนวร่วม

### ความยั่งยืนและความยิ่งใหญ่ของสถาบันอุดมศึกษาไทย

มหาวิทยาลัยจะยิ่งใหญ่ได้จะต้องมีบุคลากรที่มีภูมิปัญญาดี มีลูกศิษย์ที่ไม่เรียนรู้ มีใจในการทำงาน มีอุดมการณ์ มีคนดีมีความรู้ มีครู ผู้มีความใฝ่รู้ โดยศึกษาให้ความรู้ตลอดเวลา บุคลากรมีจิตสำนึกร่วมกัน พัฒนา ร่วมกันรักษามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป คนดี สะท้อนว่าการทำงานต้องทำงานเป็นทีม คนดีเปี่ยมสิ่งสำคัญ พัฒนาจิตใจคนให้ใจทำเพื่อองค์กร ประเทศชาติ บ้านเมือง คิดเชิงสร้างสรรค์

### การวัดความสำเร็จในผลการดำเนินงาน

คน คลัง แผน ต้องสัมพันธ์กันการใช้ทรัพยากรจึงจะมีคุณค่า ขอให้ดูตัววัดความสำเร็จของแต่ละตัว แผนต้องทำหายคนในองค์กร ต้องมีจิตอาสาทำงานร่วมกันงามจะออกมาดีมาก โครงสร้างวัดที่ความ ยืดหยุ่น ระบบวัดประสิทธิภาพ โครงการวัดวัตถุประสงค์ ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดประโยชน์ สารสนเทศใช้ในการตัดสินใจ

### คนเป็นผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. ศรัทธาต่องานที่ทำ ผลงานที่ได้ ศรัทธาต่อบุคลากร
2. กล้าค้นหา ไม่หยุดนิ่งต่อการศึกษาอย่างเข้าใจใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยให้รู้แจ้งเห็นจริงถ่องแท้
3. กล้าคิดแบบพลิกโฉมแตกต่างอย่างเป็นนวัตกรรม
4. กล้าทำ กล้าที่จะลงมือทำอย่างมืออาชีพและทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
5. เชื่อมั่น มีความเชื่อมั่นว่าเราทำได้เป็นอย่างดีและจะดียิ่งขึ้น

วัฒนธรรมควายคู่ ความรู้คู่ควายแรง วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างคนรุ่นใหม่ให้มีปัญญามี ศาสตร์ที่หลากหลาย ทำงานร่วมกัน นำความรู้มาสู่องค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนตลอดไป นวัตกรรม เกิดขึ้นได้จากการกระตุ้นและผลักดันให้เกิดผลอย่างแท้จริงเพื่อบรรลุความสำเร็จ ภายใต้การสนับสนุน อย่างเต็มที่จากผู้บริหารทุกคน

.....



## หัวข้อและรายชื่อผู้บรรยาย

1. ทิศทางแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21  
บรรยายโดย ศาสตราจารย์ ดร.สัมพันธ์ ฤทธิเดช
2. Diversity and Digital Soft Power  
บรรยายโดย รองศาสตราจารย์บัณฑิต ทิพากร
3. หลักนิติธรรมและกฎหมายปกครองที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา  
บรรยายโดย รองศาสตราจารย์มานิตย์ จุมปา
4. Education Disruption  
บรรยายโดย รองศาสตราจารย์บัณฑิต ทิพากร
5. คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหาร  
บรรยายโดย อาจารย์ก้านรงค์ จันทิก
6. การสร้างเครือข่าย  
บรรยายโดย ดร.สุชาติ สงข์เกษม
7. จิตวิทยาในการบริหารและการบริหารทีมงาน  
บรรยายโดย ดร.สุชาติ สงข์เกษม
8. เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการบริหารงาน  
บรรยายโดย ดร.สุชาติ สงข์เกษม
9. การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร  
บรรยายโดย ดร.สุชาติ สงข์เกษม
10. การสร้างทีมงานและการบริหารเครือข่าย  
บรรยายโดย ดร.สุชาติ สงข์เกษม
11. Skill Mapping/Growth Mindset  
บรรยายโดย ศาสตราจารย์สุรินทร์ คำฝอย
12. Digital Transformation  
บรรยายโดย นายदनัยรัฐ ธนบดีธรรมจารี
13. การประเมินนโยบายแผนงานและโครงการ  
บรรยายโดย อาจารย์สมสุณีย์ ดวงแข
14. ศิลปะการพูดและการนำเสนอในที่สาธารณะ  
บรรยายโดย อาจารย์แสงอุษา โสจนาพันธ์
15. Design Thinking  
บรรยายโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์พีรพงษ์ พรวงษ์ทอง

16. บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา  
บรรยายโดย รองศาสตราจารย์วรากรณ์ สามโกเศศ
17. การบริหารความเสี่ยง และ Uncertainty เปลี่ยนความเสี่ยงเป็นโอกาส  
บรรยายโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประดมพงศ์
18. บริบทและความท้าทายด้านกฎหมายและพระราชบัญญัติการอุดมศึกษาฯ ที่เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษา  
บรรยายโดย ศาสตราจารย์สุรพล นิติไกรพจน์
19. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมองค์กร  
บรรยายโดย อาจารย์แสงอุษา โฉจนานนท์
20. ภาวะผู้นำและการนำประชุม  
บรรยายโดย ศาสตราจารย์วิจิตร ศรีสอ้าน
21. องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)  
บรรยายโดย รองศาสตราจารย์นายแพทย์กัมมาล กุมาร ปาวา
22. กฎหมายวินัยการเงินการคลังของรัฐเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา  
บรรยายโดย รองศาสตราจารย์สุปรียา แก้วละเอียด
23. การบริหารจัดการพัสดุและครุภัณฑ์ในยุค 4.0  
บรรยายโดย อาจารย์อัมพวรรณ พุกดำ
24. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการบริหารทีมงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์  
บรรยายโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฉัตรมงคล เน้นหนา
25. Digital Security  
บรรยายโดย รองศาสตราจารย์ชุมพจน์ อมาตยกุล
26. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วย EdPEX & OKRs  
บรรยายโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์นายแพทย์ฉัตรชัย มิ่งมาลัยรักษ์
27. นวัตกรรมในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา  
บรรยายโดย อาจารย์ธนิตสรณ์ จิระพรชัย

## รายชื่อคณะผู้จัดทำ

ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาสายสนับสนุนระดับสูง (นบสส.) รุ่นที่ 23

## กลุ่มทานตะวัน

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. นางกมลธร จรัสรัมย์        | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี                      |
| 2. นางสาวพาวิณี ศุนาลัย      | วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์                     |
| 3. นางสาวอุษณีย์ มีลาภา      | โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ                         |
| 4. นายชัยพร ถาวรรัตน์        | มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ                                 |
| 5. นายวรทัศน์ วัฒนชีวินปกรณ์ | วิทยาลัยนวัตกรรมสื่อสารสังคม<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 6. นางรุ่งอรุณ นิมิตรนิวัฒน์ | มหาวิทยาลัยศิลปากร   |
| 7. นางอรนุช กาญจนประกร       | มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช                              |
| 8. นางอุฬารัฐ ปานรสทิพย์     | มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช                              |
| 9. นางวิมลพักตร์ นฤตลโชติ    | มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ                         |

.....  
กลุ่มดาวเรือง

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. นายทินภัทร อุปราสิทธิ์            | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา                 |
| 2. นางปวีณา ทองปรอน                  | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา                 |
| 3. นางวิไลพร พุ่งเกียรติไพบุลย์      | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย               |
| 4. นายอนุกุล นันทบุตร                | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย               |
| 5. นางสาวคณินิจ กลิ่นขจร             | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น  |
| 6. นางภัทร์พิชชา พวงสด               | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์ |
| 7. นายยากิรยา สามะ                   | มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์                    |
| 8. นางสุซาราวดี มาบุญธรรม            | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม                              |
| 9. นางสาวอนงค์ภาณุช ปะนะทั่งถิรวิทย์ | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม                              |
| 10. นางสาวจุฑามาศ ชัยญะพิเชษฐ        | มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม                      |
| 11. นางสาวพนาวัน เปรมศรี             | มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม                      |

กลุ่มดาวกระจาย

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. นางมุกดา จงชนะชววัฒน์       | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ |
| 2. นางรวมพร เพ็ชรเพ็ง          | มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร                    |
| 3. นางสาวอัญชลีรัตน์ ศรีสุวรรณ | มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร                    |
| 4. นายนิพนธ์ ชัยพุกษทล         | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา                |
| 5. นางสาวบุศรา ศรีกระหนก       | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา                |
| 6. นางสาวจันทร์เพ็ญ คงวัฒนากุล | มหาวิทยาลัยรามคำแหง                        |
| 7. นายธนกร ช่อไม้ทอง           | มหาวิทยาลัยรามคำแหง                        |
| 8. นางสาวนิภา ศรีศุภโชคชัย     | มหาวิทยาลัยรามคำแหง                        |
| 9. นายยุทธพงศ์ แก้วประสงค์     | มหาวิทยาลัยรามคำแหง                        |

.....

กลุ่มบัวตอง

- |                               |                                     |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1. นางไพรวลัย คุณาสถิตย์ชัย   | มหาวิทยาลัยขอนแก่น                  |
| 2. นายพิบูลย์ ญาติมิตรหนูน    | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่                |
| 3. นางสาวปิ่นปิ่นทร์ ด่าน้อย  | มหาวิทยาลัยทักษิณ                   |
| 4. นางสาวชฎานันท์ แซ่เฮง      | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก |
| 5. นางสุวรรณ์ ก่อแก้ว         | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก |
| 6. นางสาวกวีพร บุญญาวานิชย์   | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก |
| 7. นายเรืองศักดิ์ เกลี้ยงกมล  | มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง               |
| 8. นายภาคภูมิ ทะนุติ          | มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่          |
| 9. ว่าที่ร้อยตรีบุญคง สีเสน   | มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม          |
| 10. นางสาววิมล จูส์วัสดิ์     | มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา              |
| 11. นางเยาวรัตน์ อมรปิติเจริญ | มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา              |
- .....