รายงานการวิจัย

เรื่อง

การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
Decade personal management case study autonomous University

โดย

ณภาส์ณัฐ พิมพิลาลัย
กิตฑามาศ ศิริไชย
กองกลางและกองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๖๑

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
MCU RS 610761286

รายงานการวิจัย

เรื่อง

การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
Decade personal management case study autonomous University

โดย

ณภาส์ณัฐ พิมพิลาลัย
กิตฑามาศ ศิริไชย
กองกลางและกองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พ.ศ. ๒๕๖๑

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
MCU RS 610761286
(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

Research Report

Decade personal management case study autonomous University

by

Napanat Phempilalai
Kittamas Sirichai
Central Affairs Division and Planning Division
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
B.E. 2561

Research Project Founded by Mahachulalongkornrajavidyalaya University
MCU RS 610761286
(Copyright Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

ชื่อรายงานการวิจัย: การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ผู้วิจัย: ณภาส์ณัฐ พิมพิลาลัย, กิตฑามาศ ศิริไชย
ส่วนงาน: กองกลางและกองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี
ปีงบประมาณ: ๒๕๖๑
ทุนอุดหนุนการวิจัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ๒) เพื่อสร้างภาพในอนาคต (Scenarios) ของระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ๓) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงอนาคตศึกษา (Future Research) โดยใช้เทคนิค EFR (Ethnographic Future Research) การฉายภาพอนาคต (Scenarios) รวมถึงการสำรวจความคิดเห็น (Opinion survey) ร่วมกับการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ระเบียบวิธีวิจัย โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และสำรวจแบบสอบถามจากบุคลากรด้านการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีสำหรับภาพฉากทัศน์ในอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ๑) ยึดหลักความถูกต้อง ๒) เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม ๓) เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ๔) เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา ๕) เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ ๖) เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน ๗) เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน

เมื่อพิจารณาภาพอนาคตระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้าทั้ง ๓ ภาพอนาคตพบว่าภาพอนาคตด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด ประกอบด้วย ๑) มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน ๒) มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัยในยุคดิจิทัล ๓) โครงสร้างระบบบริหารลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน ๔) ถูกตรวจสอบมากขึ้น ๕) บุคลากรมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ๖) บุคลากรมีคุณลักษณะที่ควรจะต้องมี คือมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา มีความเป็นมืออาชีพ

สำหรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าระบบบริหารจำเป็นต้องมีแผนการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบได้ หน่วยงานเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย และบุคลากรต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อถ่ายเทความรู้ให้คนรุ่นใหม่เสมอ ปรับปรุงภาพลักษณ์ให้ทันสมัยเสมอ มีระบบบริหารจัดการที่หน่วยงานอิสระสามารถเข้ามาตรวจสอบได้ มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบยืดหยุ่น เพื่อเป็นรากฐานให้สอดคล้องกับทุกกลุ่มเป้าหมาย ลดความซ้ำซ้อนให้เหมาะสมในยุคดิจิทัล ระบบการบริหารอาชีพที่ยืดหยุ่นมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง โดยเฉพาะกลุ่มงานที่มีความสำคัญและกลุ่มบุคลากรที่กำลังเกษียณอายุ

การพิจารณาปรับอายุเกษียณ เพื่อให้ผู้สูงอายุได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาในการทำประโยชน์ต่อไป มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ทั้งทางด้านทักษะการทำงาน และเทคโนโลยี การส่งเสริมค่านิยม คุณธรรม ความรักชาติและค่านิยมแห่งความพอเพียง การปรับปรุงด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: คุณลักษณะของทรัพยากรบุคคล, ระบบบริหารงานบุคลากร, ภาพอนาคต

Research Title: Decade personal management case study autonomous University
Researchers: Napanat Phempilalai
Kittamas Sirichai
Department: Central Affairs Division and Planning Division
Fiscal Year: 2561/2018
Research Scholarship Sponsor: Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Abstract

Research Personnel administration in the next decade in the state autonomous university Intended to 1) Study the characteristics of human resources at a government-controlled university in the next decade. 2) To create a future scenario of the personnel management system in the next decade, in the case of autonomous universities. 3) To analyze trends in human resource changes in the next decade, in the case of autonomous universities. It is a future research by using the EFR technique (Ethnographic Future Research), the projection of the future (Scenarios), including a survey (Opinion survey) with documentary research, research methodology by interviewing experts and survey questionnaires from educational personnel.

The research found that Personnel features that are required for the most likely future scenes 1) Adhere to the principles of correctness. 2) Being a person with integrity. 3) Be a professional person at work. 4) Be a public / voluntary mind. 5) Being a social responsibility person / contributing to the public. 6) Is a work discipline. 7) Be a creative person Perseverance / Patience.

When considering the future image of the personnel management system in the next three decades, the future showed that the most likely future image consists of 1) Having a new organizational structure, full electronic system Reduce duplication of work. 2) Having a modern image in the digital age. 3) The administrative system structure has been reduced in size more than the present. 4) Being more investigated. 5) Personnel are learning and are aware of changes. 6) Personnel have the characteristics that should have Is responsible for society Have a public mind / volunteer mind Professional.

For the changing trends of human resources in the next decade In the case of autonomous universities Found that the administration system requires a work plan to focus on the achievement and performance of the work can also be checked the agency is a policy leader. By the management as the policy maker and personnel must

work in accordance with the policy In addition, the importance of knowledge management must be given to transfer knowledge to new generations. Always improve the image to be modern There is a management system that can be independently audited by an independent agency. There is a flexible change in human resource management policies. To be the foundation in accordance with all target groups Reducing duplication to be appropriate in the digital age Flexible career management system with position replacement planning Especially important work groups and retirees Considering the retirement age adjustment In order to enable the elderly to use their knowledge and accumulated experience to continue to benefit With the development of knowledge and competency of personnel In terms of work skills and technology, promotion of values, morality, patriotism and sufficiency values Adjustment of compensation and benefits to be in line with the changing circumstances.

Keywords: Human resource features, Personnel management system, Future image

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากผู้อำนวยการกองกลาง สำนักงานอธิการบดี และบุคลากรหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ได้อำนวยความสะดวก และให้ความร่วมมืออย่างดีในการดำเนินการวิจัย จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ จากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ ที่ให้คำปรึกษาและตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณ บิดา มารดาที่เป็นกำลังใจในการทำวิจัยเรื่องนี้ให้แล้วเสร็จด้วยดี ขอขอบพระคุณ พี่ ๆ เพื่อน ๆ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี ที่เป็นกำลังใจในการทำวิจัยครั้งนี้ด้วยดีเสมอมา

ในการวิจัยครั้งนี้ได้รับการสนับสนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีงบประมาณ ๒๕๖๑

ณภาส์ณัฐ พิมพิลาลัย

๑๙ กันยายน ๒๕๖๑

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ข
กิตติกรรมประกาศ ค
สารบัญ ง
สารบัญตาราง ฉ
สารบัญภาพ ช
สารบัญแผนภูมิ ซ
บทที่ ๑ บทนำ ๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ๔
๑.๓ ปัญหาการวิจัย ๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัย ๕
๑.๕ นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย ๖
๑.๖ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย ๖
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ๘
๒.๑ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา ๘
๒.๒ วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรทางการศึกษา ๑๐
๒.๓ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๑๒
๒.๔ แนวคิดอนาคตการศึกษาไทย ๒๗
๒.๕ การศึกษาอนาคตกับ Ethnographic Future Research ๓๙
๒.๖ แนวคิดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ๔๐
๒.๗ แนวคิดอนาคตของการศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ๔๓
๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ๔๙
๒.๙ กรอบแนวคิดในการศึกษา ๖๖
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย ๖๘
๓.๑ รูปแบบการวิจัย ๖๘
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ๗๕
๓.๓ เครื่องมือการวิจัย ๗๕
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ๗๗
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล ๗๗

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ ๔ ผลการวิจัย ๗๙
๔.๑ ผลการศึกษาจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง ๗๙
๔.๒ ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ๘๙
๔.๓ ผลการการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ๙๕
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ ๑๑๐
๕.๑ สรุป ๑๑๐
๕.๒ ข้อเสนอแนะ ๑๑๓
บรรณานุกรม ๑๑๕
ภาคผนวก
ภาคผนวก ก บทความวิจัย ๑๒๐
ภาคผนวก ข การนำโครงการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ๑๓๐
ภาคผนวก ค ตารางเปรียบเทียบ กิจกรรมที่วางแผน และกิจกรรมที่ดำเนินโครงการ ๑๓๒
ภาคผนวก ง หนังสืออนุเคราะห์การทำวิจัย ๑๓๕
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ๑๓๗
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถาม ๑๓๙
ภาคผนวก ช ประวัตินักวิจัย ๑๔๙
ประวัติผู้วิจัย ๑๔๙

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

๒.๑ ความหมายของ “I AM READY” ๖๓
๔.๑ การวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบ การบริหารจัดการภาครัฐ ๘๒
๔.๒ แสดงภาพอนาคตในด้านที่พึงประสงค์ ๘๙
๔.๓ แสดงภาพอนาคตในด้านที่ไม่พึงประสงค์ ๙๑
๔.๔ ภาพอนาคตในด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด ๙๒
๔.๕ ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าภายใต้ภาพอนาคตทั้งสามด้าน ๑๐๐
๔.๖ แสดงคุณลักษณะทางด้านต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบตามภาพอนาคตทั้งสามด้าน ๑๐๑
๔.๗ คุณลักษณะที่มีความสำคัญสูงมากที่สุดที่ข้าราชการในอนาคตควรจะต้องมี (เรียงตามลำดับของแต่ละภาพอนาคต) ๑๐๓
๕.๑ ภาพอนาคตระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้าทั้ง ๓ ภาพอนาคต ๑๑๒

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่

๒.๑ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) ๑๕
๒.๒ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) ๒๑
๒.๓ กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาคุณลักษณะของบุคลากรทางการศึกษาในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ๖๗
๔.๑ ภาพแสดงการจำแนกคุณลักษณะเด่นทั้ง ๒ กลุ่ม ๑๐๒

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

กราฟที่

๔.๑ ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ ๙๕
๔.๒ ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา ๙๖
๔.๓ ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าภายใต้ภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุดควรจะต้องมี ๙๗
๔.๔ ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าภายใต้ภาพอนาคตด้านบวกควรจะต้องมี ๙๘
๔.๕ ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าภายใต้ภาพอนาคตด้านลบควรจะต้องมี ๙๙

บทที่ ๑

บทนำ

การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรบุคคล นับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์การทุกประเภทเพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ถ้าองค์การใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ หมายถึง เป็นคนดี เป็นคนเก่งมีศักยภาพสูง มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานสามารถประสานและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุขทุ่มเทเสียสละในการทำงานนับเป็นความโชคดีขององค์การโดยแท้ อย่างไรก็ดีทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้าในการทำงานในตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยกำหนดเส้นทางการพัฒนาอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนสามารถคาดหวังหรือกำหนดอนาคตของตนเองได้ การพัฒนาบุคคลในองค์การทางด้านการศึกษาก็เช่นกันจำเป็นต้องได้รับการ“เพาะบ่ม” ด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพมากขึ้น ดังนั้นบุคลากรทุกคนจึงต้องเรียนรู้การพัฒนาตนให้มีความทันสมัยในการทำงานอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันองค์การก็จะต้องสนับสนุนและให้โอกาสกับทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นแนวโน้มพัฒนาการและการเจริญเติบโตขององค์การอย่างไม่หยุดยั้ง

๑.๑.๑ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาไม่ว่าจะในภาคเอกชนหรือภาครัฐก็ดีมีเป้าหมายหลักโดยมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่องค์การต้องการ โดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้นั้นจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างน้อย ๓ ด้าน[๑] ประกอบด้วย ๑) ด้านความรู้ (Knowledge) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) เกิดการเรียนรู้ทำความเข้าใจแล้วจึงนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้นั้นควรให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์การหรือนโยบายของรัฐในกรณีที่เป็นราชการ ความรู้ด้านวิชาชีพ ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและความรู้ใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ ๒) ด้านทักษะ (Skill) หมายถึง การพัฒนาให้มีทักษะความชำนาญเมื่อเรียนรู้และเข้าใจในข้อมูลแล้วต้องมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสบการณ์ด้วยตัวเอง ฝึกฝนและปฏิบัติบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญเพิ่มพูนสติปัญญาและมีความรอบรู้มากยิ่งขึ้น หากเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ได้ฝึกปฏิบัติงานให้เกิดทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้น จะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐานเป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว

---

[๑] ชวนคิด มะเสนะ, การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาในทศวรรษหน้า, **วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต**, ปีที่, ๑๖ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๕๙), หน้า ๙-๑๖.

รวดเร็วขึ้นกว่าเดิมทำงานได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้น และ ๓) ด้านทัศนคติ (Attitude) หมายถึง การพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก ซึ่งคนเราอาจมีความคิดทัศนคติที่เหมือนหรือต่างกันได้ การเปลี่ยนทัศนคติเป็นสิ่งที่ยาก หากองค์การใดต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพก็จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรด้วยการหาเทคนิคหรือแนวทางใหม่ ๆ จัดการความแตกต่างทางความคิดและสร้างวัฒนธรรมหรือมาตรฐานใหม่ เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์การให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน เช่น การพัฒนาจิตสำนึกและความเข้าใจในการทำงานเพื่อสาธารณะ การทำงานเป็นทีมและมีความสามัคคี (Team Work) เสริมสร้างความรู้สึกนึกคิดที่ถูกต้องในการทำงาน (Work Attitude) สร้างเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการ (Service Mind) และทัศนคติในการพัฒนาตนเอง (Self-Development) ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่และตื่นตัวตลอดเวลาในการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การปรับวิถีการทำงานเป็นแบบชีวิตดิจิตอล (Digital Life) รวมทั้งพัฒนาทางด้านจิตใจควบคู่กันเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

๑.๑.๒ นโยบายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

การกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๕๒)[๒] ได้จัดทำข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ในด้านการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดให้มีการพัฒนาครู คณาจารย์โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะครูประจำการที่สอนไม่ตรงเอกให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพรวมทั้งมีระบบและมาตรการจูงใจให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอดังกล่าวสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (๒๕๕๘)[๓] ได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ ๑๑ พ.ศ.๒๕๕๕ -๒๕๕๙ ขึ้น ซึ่งมีวิสัยทัศน์การพัฒนาคน “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นคนดีมีความสุขมีภูมิคุ้มกัน รู้เท่าทัน ในเวทีโลก” โดยมียุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน ครู คณาจารย์บุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับทุกประเภท เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่งเสริมและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ จากยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้มีแนวดำเนินการเร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและเร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน เร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีแนวดำเนินการ ๑๑ ประการ ดังนี้คือ

๑. ปรับระบบการผลิตครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาคัดกรองคนมีจิตวิญาณความเป็นครู คนดี คนเก่งมาเป็นครู

---

[๒] เลขาธิการสภาการศึกษา, **ข้อเสนอปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๖๑),** (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟิค, ๒๕๕๒).

[๓] ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ ๑๑ พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๕๘).

๒. ส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาสถาบันผลิตครูให้มีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพ มีศักยภาพทั้งในการผลิตและพัฒนา รวมทั้งการวิจัยต่อยอดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู

๓. วางแผนการผลิตและพัฒนาครูอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับความต้องการในการจัดการศึกษาทุกระดับ/ประเภทการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สำเร็จการศึกษาสาขาอื่นหรือภูมิปัญญาปราชญ์ชาวบ้านมามีส่วนร่วมในการสอน

๔. เร่งรัดการผลิตครูพันธุ์ใหม่และครูสาขาขาดแคลนให้เพียงพอกับความต้องการ

๕. เร่งรัดการพัฒนาครูประจำการและครูที่สอนไม่ตรงวุฒิให้มีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอนโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

๖. สร้างความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ โดยจัดหาทุนให้ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทั้งในและต่างประเทศ

๗. แก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู และลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็นของครูและจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเพียงพอ

๘. สร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ โดยปรับระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน ระบบการประเมินวิทยฐานะ สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูล ความก้าวหน้าและความมั่นคงในวิชาชีพครู รวมทั้งเร่งรัดการแก้ไขปัญหาหนี้สินของครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

๙. ฟื้นฟูศรัทธาวิชาชีพครู ยกย่อง เชิดชูเกียรติครูดี ครูต้นแบบอย่างต่อเนื่อง

๑๐. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

๑๑. พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูและระบบการประกันและรับรองคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพครู

จากนโยบายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า รัฐมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลเมืองของประเทศเป็นอย่างมากโดยเร่งพัฒนาคนอย่างรอบด้าน ทั้งครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาจึงนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนสังคมและประเทศชาติ ซึ่งจะต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนและเสริมสร้างประสิทธิภาพให้เป็นผู้ที่ทันสมัย รู้ทัน รู้เร็ว รู้รอบต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความรู้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการประกอบวิชาชีพอันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยให้ก้าวทันต่อโลกและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาจึงเป็นที่มาของการทำวิจัยเรื่องนี้ เพื่อมุ่งเน้นให้บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลไว้ล่วงหน้าเป็นการสร้างภาพในอนาคต เพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในส่วนการศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” เป็นการวิจัยเชิงอนาคตศึกษา (Future Research) โดยใช้เทคนิค EFR (Ethnographic Future Research) การฉายภาพอนาคต (Scenarios) รวมถึงการสำรวจความคิดเห็น (Opinion survey) ร่วมกับการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การศึกษามีวัตถุประสงค์ คือ

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

๑.๒.๒ เพื่อสร้างภาพในอนาคต (Scenarios) ของระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๑.๒.๓ เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๑.๓ ปัญหาการวิจัย

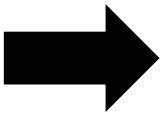
การวิจัยเชิงอนาคตเป็นวิธีการศึกษาเกี่ยวกับแนวโน้มต่าง ๆ โดยศึกษาจากเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการศึกษาที่ได้เป็นสถานการณ์ที่คาดว่าจะเป็นไปได้หรือน่าจะเป็นไปได้ ทั้งในด้านบวก ด้านลบ หรือด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งไม่จำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้นจริงในอนาคต เนื่องจากการคาดคะเนถึงแนวโน้มในอนาคตนั้น คณะผู้วิจัยได้คำนึงถึงเหตุปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจไม่ใช่เป็นเหตุปัจจัยที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ในอนาคตอย่างแน่นอน เนื่องจากสภาพการณ์บางอย่างในอนาคตเป็นตัวแปรที่ไม่อาจควบคุมได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ อันเนื่องมาจากวิกฤตสังคมโลก ซึ่งอาจจะส่งผลทำให้สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจริงในอนาคตไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาในครั้งนี้ และส่งผลให้เมื่อนำข้อเสนอที่ปรากฏอยู่ในงานวิจัยไปใช้อาจจะไม่เกิดผลลัพธ์สูงสุดตามที่ได้กำหนดไว้

๑.๔ ขอบเขตการวิจัยและกรอบแนวคิด

๑.๔.๑ กรอบแนวคิดโครงการวิจัย

การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตัวแปรอิสระ
ภาพฉากทัศน์ประเทศไทยในทศวรรษหน้า
- **๑. เศรษฐกิจ**
- **๒. สังคมและวัฒนธรรม**
- **๓. เทคโนโลยี**
- **๔. สิ่งแวดล้อม**



ตัวแปรตาม
คุณลักษณะของทรัพยากรบุคคล ระบบบริหารงานบุคลากร และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาแนวโน้มคุณลักษณะของบุคลากรด้านการศึกษาที่ควรจะเป็นในทศวรรษหน้า ได้นำเอาแนวคิดวิธีวิจัยแบบ EFR มาเป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษาวิจัยนี้ โดยผู้วิจัยได้ออกแบบแนวทางในการศึกษาวิจัยออกเป็น ๑ รูปแบบ ได้แก่

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๔ สถาบัน

๑.๑ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยระดับต้นๆ ของประเทศไทย) จำนวน ๑ คน

๑.๒ มหาวิทยาลัยมหิดล (เนื่องจากเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยทางการแพทย์) จำนวน ๑ คน

๑.๓ มหาวิทยาลัยสุรนารี (เนื่องจากเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยต้นแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ) จำนวน ๑ คน

๑.๔ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (เนื่องจากเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยของสงฆ์) จำนวน ๑ คน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิจัยตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๑ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ.๒๕๖๑ รวมเป็นระยะเวลา ๙ เดือน ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยสุรนารี และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ดำเนินการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างประชากรบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยคัดเลือกจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความเป็นเลิศในด้าน

ต่าง ๆได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยระดับต้นๆ ของประเทศไทย มหาวิทยาลัยมหิดล มีความเป็นเลิศและเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยทางด้านการแพทย์ มหาวิทยาลัยสุรนารี เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยต้นแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยของสงฆ์

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านพื้นที่/องค์กร

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยในพื้นที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังนี้ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยสุรนารี และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และดำเนินการสำรวจโดยแบบสอบถาม จากประชากรด้านการศึกษาจำนวน ๑๓๒ คน

๑.๕ นิยามศัพท์ในการวิจัย

๑.๕.๑ โครงสร้างบุคลากร หมายถึง ประชากรพนักงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งพิจารณาจากอายุ เพศ ระดับการศึกษา ที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้การดูแลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๑.๕.๒ ระบบบริหารพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การจำแนกตำแหน่ง การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพขององค์กร และลักษณะงานโดยไม่เลือกปฏิบัติและเป็นธรรม

๑.๕.๓ ความก้าวหน้าในอาชีพในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง เส้นทางการเจริญเติบโตในอาชีพของแต่ละสายงาน รวมถึงการพัฒนาอาชีพ และการบริหารคนที่มีความสามารถพิเศษ

๑.๕.๔ ค่าตอบแทนและสวัสดิการในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนการทำงาน ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่เงิน

๑.๕.๕ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการที่สามารถพัฒนาระบบบริหารเป็นของตนเองที่สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย มีความเบ็ดเสร็จในตัว ลักษณะเช่นนี้ตรงกับคำว่า “Autonomy” ซึ่ง Autonomy นั้นมิได้หมายความว่าเป็นอิสระ (independence) โดยไม่ต้องถูกกำกับและตรวจสอบโดยกลไกของรัฐ

๑.๖ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

๑.๖.๑ การปรับเปลี่ยนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบยืดหยุ่น เพื่อเป็นรากฐานหรือสอดคล้องกับบุคลากรทุกกลุ่มเป้าหมาย

๑.๖.๒ ระบบการบริหารอาชีพ (Career Management) ที่ยืดหยุ่น มีการวางแผนทดแทนตำแหน่งงานต่างๆ (Succession Planning) โดยเฉพาะกลุ่มงานที่มีความสำคัญและในกลุ่มของบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุ

๑.๖.๓ การพิจารณาปรับอายุเกษียณ เพื่อให้ผู้สูงอายุได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาในการทำประโยชน์ต่อไป

๑.๖.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร

๑.๖.๕ การส่งเสริมค่านิยมคุณธรรม ความรักชาติและค่านิยมแห่งความพอเพียงให้แก่บุคลากร

๑.๖.๖ การส่งเสริมให้ประชาชนปฏิบัติตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

๑.๖.๗ การปรับปรุงด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ในการศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้นำเสนอเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ดังนี้ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรทางการศึกษา แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดอนาคตการศึกษาไทย แนวคิดการศึกษาอนาคตกับ Ethnographic Future Research แนวคิดอนาคตของการศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดในการศึกษา

๒.๑ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การนับว่าเป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์การนั้น ๆ และเป็นวิธีการที่ทำให้องค์การมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) หรือมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าองค์การอื่น ๆ ยิ่งกว่านั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังมีความสำคัญในเชิงปัจจัยที่เป็นเหตุและผลให้เกิดการพัฒนา/เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) ซึ่งต้องการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ของบุคลากรและใช้คุณค่าที่มีอยู่ให้เต็มสมรรถนะและความสามารถเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการเติบโตขององค์การ การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต สำหรับแนวทางพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การทางการศึกษา มีความสัมพันธ์กับบุคลากร ๒ ส่วนด้วยกัน คือ ส่วนที่เป็นตัวบุคคลหรือข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และส่วนที่เป็นบุคคลผู้รับผิดชอบต่อบุคลากรในองค์การหรือผู้บริหาร ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะประสบการณ์และมุมมองใหม่ ๆ อยู่เสมอโดยไม่ผลักภาระความรับผิดชอบในองค์การให้กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งให้เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาแต่เพียงฝ่ายเดียวมีมุมมองบวกคิดบวกคิดหาและสร้างโอกาสให้ตนเอง จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่าจำเป็นต้องพัฒนาทั้งบุคลากรและพัฒนาองค์การควบคู่กันไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาบุคลากรในองค์การเอกชนสมัยใหม่ของ จารุนันท์ อิทธิอาวัชกุล[๑] ซึ่งได้เสนอหลักการพัฒนาบุคลากรเพื่อประยุกต์ใช้ในองค์การทางการศึกษาไว้ ๒ ประเด็นหลัก สรุปสาระสำคัญ ดังนี้ คือประเด็นแรกการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรการมองหาโอกาสและสร้างโอกาสให้แก่ตนเองในการเรียนรู้ทั้งด้านความสามารถและพลังความมุ่งมั่น อันได้แก่ ๑) หาช่องทางและโอกาสในการพัฒนาเส้นทางอาชีพของตน ๒) การนำเสนอผลงานและการสร้างการตลาดหรือการสร้างแบรนด์ให้ตนเอง และ ๓) การแสวงหาและขอโอกาสในการเรียนรู้งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ ประเด็นที่สององค์การจัดโอกาสให้กับบุคลากร ซึ่งจะต้องให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนา

---

[๑] จารุนันท์ อิทธิอาวัชกุล, **บริหารคนเหนือตำรา**, (กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพธุรกิจ Bizbook, ๒๕๕๓).

ในอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อนำความรู้และทักษะที่ได้รับพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าต่อไป ได้แก่ ๑) การให้โอกาสในการเรียนรู้อย่างเหมาะสมทั่วถึงและทันเวลาหรือเหตุการณ์ โดยจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น KM การฝึกอบรม ทั้งการสัมมนาและการเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดให้มีศูนย์การประเมินความสามารถ เพื่อให้บุคลากรรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ๒) จัดวางผังเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อให้ข้อมูลในการพัฒนาความรู้ความสามารถและให้เห็นหนทางก้าวหน้าที่มีทางเลือกที่หลากหลาย ๓) จัดให้มีเวทีนำเสนอผลงานของบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน ๔) จัดระบบการหมุนเวียนเรียนรู้งานภายในองค์การเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานด้านต่าง ๆ อันเป็นการเสริมความเข้าใจในการดำเนินงานในภาพรวมขององค์การและ ๕) ส่งเสริมให้หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ มอบหมายงานที่ท้าทายมีความหลากหลาย สนับสนุนการมอบอำนาจในการทำงานและการตัดสินใจ

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักของข้าราชการทั้งประเทศ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การข้าราชการพลเรือนโดยสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารงานบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จข้าราชการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรมมีความพร้อมรับผิดชอบในการตัดสินใจดำเนินการบริหารงานบุคคลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการไทยให้เป็นส่วนหนึ่งในเป้าประสงค์หลักในการพัฒนาระบบสมรรถนะที่กำหนดไว้ประกอบด้วยทักษะความรู้และคุณลักษณะของบุคคลในการบริหารงานทัศนคติแรงกระตุ้นในการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สำหรับข้าราชการครูซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรทางการศึกษา พิรญาณ์ จุ้ยเจริญ, พงษ์ธร สิงห์พันธ์ และสุวิมล โพธิ์กลิ่น[๒] ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการครูสังกัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น พบว่าการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ครูควรทำงานอย่างมุ่งมั่นมีการกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ มีการแสวงหาความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการสอนต้นสังกัดให้การสนับสนุนโครงการต่าง ๆ มีการวัดประเมินผลงานเชิงประจักษ์ด้านการบริการที่ดีให้บริการด้วยจิตอาสามนุษย์สัมพันธ์ที่ดีด้านการพัฒนาตนมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมและให้ทุนบุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และส่งเสริมการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีมจัดให้บุคลากรทำงานร่วมกันมีทีมงานที่เหมาะสม ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณครูจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูมีคุณธรรมและจริยธรรมมีจิตสำนึกที่ดีและมีจิตวิญาณในวิชาชีพส่วนการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงาน ด้านการออกแบบการเรียนรู้มีการจัดการเรียนการสอนที่เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรมีเทคนิคการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาและผู้เรียน ด้านการพัฒนาผู้เรียนให้ความรักเอาใจใส่ต่อผู้เรียนทุกคนอย่างเสมอหน้ากันและใส่ใจต่อผู้เรียนเป็นรายบุคคล ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนมีการจัดและดูแลชั้นเรียนอย่างเป็นระบบ จัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และมีความเป็นกัลยาณมิตรด้านภาวะผู้นำของครูให้ครูทุกคนมีโครงการมีแผนปฏิบัติงานส่งเสริมให้ครูมีบทบาทในการเป็นผู้นำและตัดสินใจ

---

[๒] พิรญาณ์ จุ้ยเจริญ, พงษ์ธร สิงห์พันธ์และสุวิมล โพธิ์กลิ่น, การศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี, **วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต**. ๑๕, ๓ (มิถุนายน – กันยายน ๒๕๕๘) : หน้า ๑๒๖.

ในการทำงาน ธีระ รุญเจริญ[๓] ได้เสนอแนวทางการพัฒนาครูยุคใหม่ว่าต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของผู้เรียน จัดให้มีระบบการผลิตและการพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับความเป็นวิชาชีพชั้นสูง สามารถดึงดูดคนดี คนเก่งมีใจรักในอาชีพครูมีปริมาณเพียงพอและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมสามารถพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง มีสภาวิชาชีพที่เข้มแข็งมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมภิบาลเพื่อพัฒนาให้ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีความมั่นคงในอาชีพมีขวัญกำลังใจที่ดี

ดังนั้น ด้วยแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาดังกล่าวจะเห็นว่าบุคลากรทางการศึกษาควรจะได้รับการพัฒนาทั้งในส่วนบุคคลและการพัฒนาหน่วยงานควบคู่กันไปด้วยจึงจำเป็นจะต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล กลุ่มงาน และภาพรวมทั้งองค์การเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดที่ควรปรับปรุงของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะต้องเป็นการระดมความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านทักษะ ความรู้และคุณลักษณะทัศนคติ และแรงกระตุ้นในการทำงานและการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต อันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและผลผลิตของงานให้ดีขึ้นโอกาสจึงเป็นทั้งเรื่องที่บุคลากรเองต้องขวนขวายและองค์การต้องจัดเตรียมให้พร้อมสำหรับบุคลากรทุกคน ทำให้รับโอกาสและประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย (Win and Win) ตอบสนองต่อเป้าหมาย และนโยบายขององค์การ

๒.๒ วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรทางการศึกษา

หน่วยงานทางการศึกษาได้หาวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรทางการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรและองค์การมีหลายวิธี ซึ่งนำมาสรุปได้ ๓ วิธีการที่สำคัญ คือ

๒.๒.๑ การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) การพัฒนาบุคลากรในขณะปฏิบัติงานถือว่ามีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์การเนื่องจากเป็นการพัฒนาบุคคลที่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ Dessler กล่าวว่า การที่ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานจนเกิดทักษะมีความชำนาญจากการได้ฝึกหรือทดลองปฏิบัติรวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดจากผู้บริหารหรือพี่เลี้ยงไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริงซึ่งอาจรวมทั้งการหมุนเวียนงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติเพื่อเรียนรู้และพัฒนางานใหม่ๆด้วย นับว่าเป็นวิธีที่ใช้กันอยู่มากกว่าวิธีอื่น ๆ แต่ไม่ได้มีการจัดทำกันอย่างเป็นระบบเพราะมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาอย่างจริงจัง การพัฒนาในขณะปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันอยู่มี ๓ วิธี คือ

๒.๒.๑.๑ การสอนงานเป็นกระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ ความสามารถทักษะ และความเชี่ยวชาญชำนาญงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดขึ้น ภายใต้บรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนที่เหมาะสมและเชื่อมต่อการเรียนรู้ และการฝึกฝนความชำนาญเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยผู้สอนจะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยชี้แนะในการกำหนดเป้าหมายและระดับขีดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เรียนว่าเมื่อสอนงานไปแล้วจะทำให้ผู้เรียนเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานอะไรบ้าง อย่างไร และจะใช้เวลานานเท่าใดโดยเปรียบเทียบจากพื้นฐานเดิมที่ผู้เรียนมีอยู่

---

[๓] ธีระ รุญเจริญ, **บุคคลแห่งการเรียนรู้**, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๕๔), หน้า ๑๐๗.

เกี่ยวกับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งโดยปกติมักเป็นการสอนแนะกันแบบตัวต่อตัว หรืออาจเป็นการสอนกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ก็ได้

๒.๒.๑.๒ ระบบพี่เลี้ยงจัดให้ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานหรือที่มักเรียกกันว่ารุ่นพี่ คอยให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือบุคลากรที่เข้ามาใหม่เพื่อให้มีทักษะในการทำงานตลอดจนเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ

๒.๒.๑.๓ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ต้องการบุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งมักเป็นการประชุมร่วมกันในกลุ่มงานร่วมกันคิดวิเคราะห์หรืออาจกล่าวได้ว่า การสอนงานเป็นเรื่องของการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติงานจริงภายใต้การกำกับดูแลช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานหรือพี่เลี้ยงในหน่วยงานที่มีความชำนาญสูงกว่า

๒.๒.๒ การพัฒนานอกจากการปฏิบัติงาน (Off the Job Development) การพัฒนาตนเองวิธีนี้เกือบ ๘๐ เปอร์เซ็นต์ของการเรียนรู้มาจากการเรียนรู้และพัฒนางานของตนเองแบบไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการหยุดทำงานปกติของตนเองเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นซึ่งอาจจะจัดขึ้นโดยหน่วยงานพัฒนาของต้นสังกัด หรือส่งเข้าไปรับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานก็ได้ หรือการพัฒนาผ่านระบบสื่อทางไกล ที่นิยมกันมีอยู่ ๔ วิธี ดังนี้

๒.๒.๒.๑ การฝึกอบรมในห้องหรือในชั้นเรียนเป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีวิทยากรหรือสอนและผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงในการถ่ายทอดความรู้โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ เช่นการบรรยาย การฝึกปฏิบัติ การอภิปราย กรณีศึกษา เป็นต้น ถ้าต้องการให้มีประสิทธิภาพสูงวิทยากรต้องเน้นการสร้างประสบการณ์และความเหมาะสมกับสภาพการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อดีอีกประการหนึ่งของการฝึกอบรมในห้องก็คือผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรู้สึกได้รับความอบอุ่นใกล้ชิดเป็นกันเอง และเมื่อเกิดปัญหาจะสามารถซักถามวิทยากรได้โดยตรงทันที

๒.๒.๒.๒ การฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ผู้รับการฝึกอบรมไม่ต้องไปเข้ารับฟังการบรรยายในชั้นเรียน เป็นการเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างอิสระกระบวนการฝึกอบรมมีความยืดหยุ่นในเรื่องเวลา สถานที่ โดยคำนึงถึงความสะดวกของผู้เรียนเป็นหลักรูปแบบการฝึกอบรมจะใช้สื่อการเรียนประเภทต่าง ๆ แทนวิทยากร เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสาร สื่อทางวิทยุ สื่อทางโทรทัศน์ และสื่อโสตทัศนูปกรณ์ประเภท อื่น ๆ รวมทั้งการพบกลุ่มโดยมีวิทยากรทบทวนให้ความรู้ อภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือตอบปัญหารวมทั้งสอนเสริมเป็นครั้งคราว ในปัจจุบันนิยมกันมากคือการเรียนรู้ผ่านระบบอินเตอร์เน็ตเพราะรวดเร็วและสามารถโต้ตอบสื่อสารระบบสองทาง

๒.๒.๒.๓ การศึกษาดูงานเป็นวิธีการพัฒนารูปแบบหนึ่งที่นิยมกันมากในวงการศึกษา ซึ่งจะจัดให้ศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นต้นแบบหรือมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยการจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานหรือวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการบริหารจัดการแนวใหม่หรือเทคนิควิธีการทำงานที่ทันสมัย เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมดูงานและเป็นการเพิ่มประสบการณ์โดยตรง ทั้งยังได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและสอบถามความรู้ต่าง ๆ อันอาจนำมาใช้ปรับปรุงปรุงการทำงานและเกิดประโยชน์ในหน่วยงานต่อไป

๒.๒.๒.๔ การศึกษาต่อการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมยังสถาบันการศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มขึ้นได้วุฒิบัตรสูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน และเงินเดือนและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นด้วย

๒.๒.๓ การพัฒนาตนเอง (Self-Development) การพัฒนาบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนใหญ่แล้วจะมาจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในตนเอง ซึ่งเป็นแรงขับในตัวตนบวกกับการสนับสนุนจากหน่วยงานและคนรอบข้าง ดังนั้นการพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งหากผู้ที่จะรับการพัฒนามีความสนใจใฝ่พัฒนาและพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สำหรับวิธีการพัฒนาตนเองนั้นอาจทำได้มากมายหลายวิธีโดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาส ความถนัด และความสนใจของผู้ปฏิบัติงานเอง การพัฒนาตนเองมีดังนี้คือ

๒.๒.๓.๑ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ ทันกับความก้าวหน้าอยู่เสมอ

๒.๒.๓.๒ ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนงานโครงการของหน่วยงานเพื่อนำมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

๒.๒.๓.๓ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง

๒.๒.๓.๔ การติดตามข้อมูลข่าวสารและเหตุการณ์สำคัญทั้งภายในและนอกประเทศเพื่อเป็นการเปิดมุมมองใหม่ ๆ ของตนโดยเฉพาะข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นข้อมูลที่ทันสมัยทันเหตุการณ์จนมีการกล่าวกันว่าเพียงแค่ข้ามคืนข้อมูลเหล่านั้นจะเก่าในทันใดนอกจากนี้เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจบางแห่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องราวทางวิชาการก็ยังมีความจำเป็นเช่นเดียวกัน หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น

๒.๓ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

๒.๓.๑ ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Noe et al.,[๔] กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย แนวปฏิบัติและระบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทัศนคติและประสิทธิภาพของพนักงานหลาย ๆ องค์การกล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับพนักงานตั้งแต่การวิเคราะห์งานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงานและแรงงานสัมพันธ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

---

[๔] Raymond Noe A. et al., **Human resource management: gaining a Competitive Advantage**. New York. McGraw-Hill, 2013.

Dessler[๕] ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หมายถึงนโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทางานโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาและความผูกพันต่อองค์การ

พยอม วงศ์สารศรี[๖] ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า “หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การพร้อมทั้งสนใจการพัฒนาดำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์การ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพเกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์[๗] ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหาการคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากองค์การให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในอนาคตจากความหมายสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานขององค์การ ตั้งแต่การหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การการพัฒนาบำรุงรักษาให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการทำให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขหลังออกจากองค์การ

๒.๓.๒ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource management) เป็นการบริหารองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาในองค์การ การพัฒนาและธำรงรักษาคนในองค์การจนกระทั่งออกจากองค์การไปและสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขในสังคม นักวิชาการได้คิดตัวแบบต่างๆในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่าง ๆ โดย พิชิต เทพวรรณ์[๘] ได้รวบรวมตัวแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Model) สรุปได้ว่าแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

---

[๕] Dessler, Gary., **A framework for human resource management**. 5 th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2009.

[๖] พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: สุภา, ๒๕๔๕).

[๗] ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕).

[๘] พิชิต เทพวรรณ์, **การทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๔). หน้า ๓๔-๔๓.

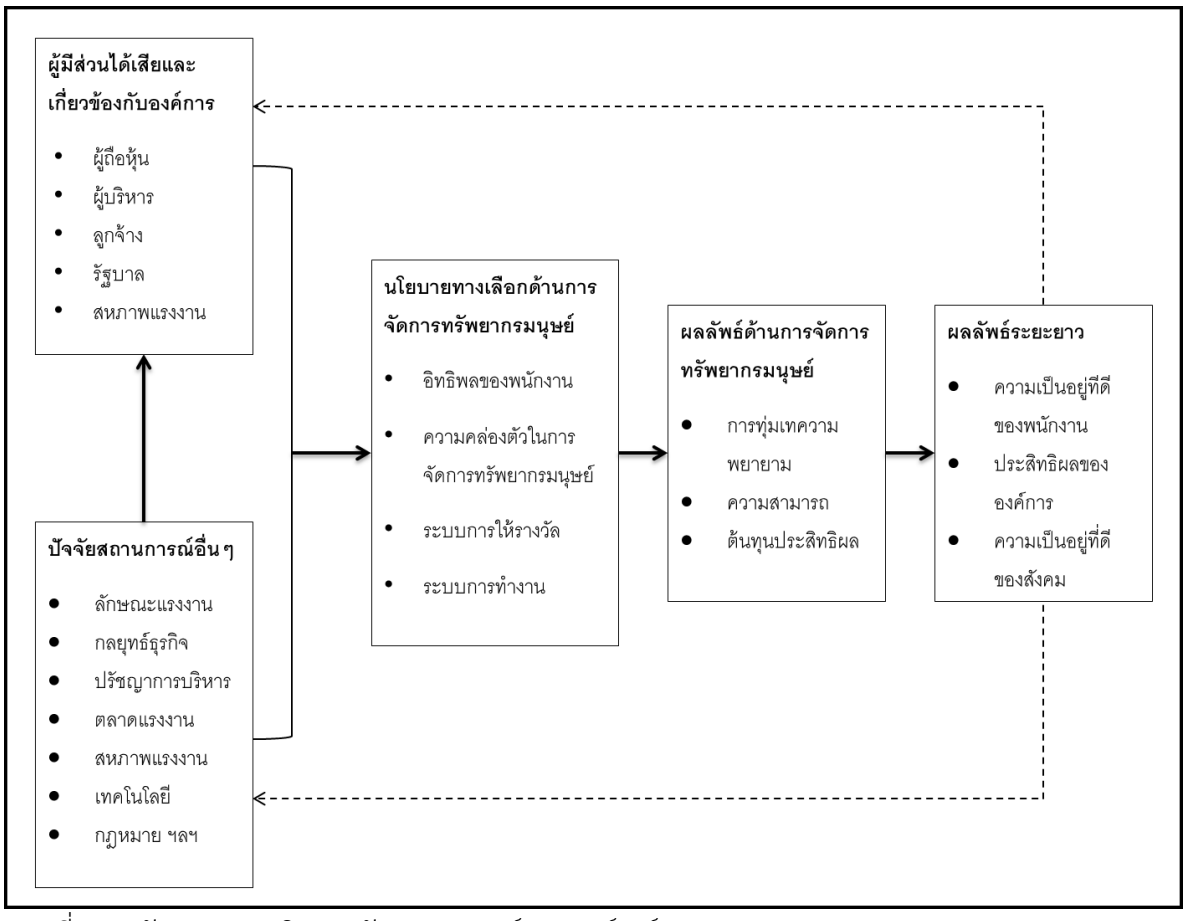
นั้น สามารถแบ่งออกได้ ๒ กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model) และตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model)

สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ๒ ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด และตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน โดยแต่ละตัวแบบมีลักษณะดังนี้

ก) ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด

ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) หรือที่เรียกว่าตัวแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism)” เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุด ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์ สำหรับตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาโดยเบียร์และคณะ (Beer et al) กลุ่มนักคิดจากสำนักวิชาฮาร์วาร์ด (Harvard School) ซึ่งโบซอล (Boxall) ได้ให้ชื่อว่า ตัวแบบ “กรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard Framework)” โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้หากผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการให้พนักงานในองค์การของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้วการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิมสำหรับตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด ดังรูปที่ ๒.๑



ภาพที่ ๒.๑ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM)

จากรูปที่ ๒.๑ จะเห็นได้ว่าตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดนั้นจะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑) ปัจจัยสถานการณ์อื่นๆ (Other Factors) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงาน สหภาพแรงงาน เทคโนโลยี และกฎหมาย ฯลฯ โดยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันนโยบายทางเลือกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๒) ผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholder) ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ลูกจ้าง รัฐบาล และสหภาพแรงงาน โดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การเหล่านี้ควรมีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์การที่สอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้

๓) นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policy Choices) ประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

๓.๑) อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence) ประกอบไปด้วยการให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจ หรือการมอบหมายความรับผิดชอบ

๓.๒) ความคล่องตัวของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Flow) ในเรื่องของการรับเข้าทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาคดีความชอบ

๓.๓) การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ (Reward System) ประกอบไปด้วย การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ที่เป็นการกระตุ้น จูงใจ และดึงดูดในการรักษาพนักงานไว้

๓.๔) ระบบการทำงาน (Work System) ได้แก่ การออกแบบงานหรือการเสนอความต้องการในงานที่ถนัดทำให้สามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพโดยนโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ต้องครอบคลุมการพัฒนาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ที่จะสามารถเป็นการเสริมแรงและกระตุ้นการทำงานให้กับพนักงานในการทางานด้วย

๓.๕) ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพันในงาน ความสามารถ ต้นทุน และประสิทธิผลโดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์การมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันกับองค์การทำงานอย่างเต็มความสามารถประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารจัดการลดลง ส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์การยาวนานองค์การมีความมั่นคงและแข่งขันได้ในระยะยาว

๓.๖) ผลลัพธ์ระยะยาว ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานตลอดจนประสิทธิผลขององค์การ โดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลทั้งในระดับองค์การ คือ พนักงานมีความสุขกับการทำงานประสิทธิผลขององค์การมีสูง และในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดยังมีปัจจัยที่จะสนับสนุนให้องค์การสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยดังนี้

๑) ความผูกพัน (Commitment) เป็นสิ่งที่พนักงานได้มีการทุ่มเทให้กับองค์การ เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์การ

๒) สมรรถนะ (Competence) เป็นเรื่องของความเหมาะสมในการใช้ความรู้ความสามารถได้ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

๓) ประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) โดยให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ

อย่างไรก็ตาม ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะการที่จะทำให้องค์การมีผลประกอบการหรือมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้นองค์การจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์การให้เหมาะสม และเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้องค์การเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์การ อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น และตัวแบบนี้ยังมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่อง

ของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดด้วย

ข) ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน

ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบ “การจัดการนิยม (Managerialism)”[๙] กล่าวคือ เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้นสำหรับตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนนี้พัฒนาโดยฟอมเบิร์นและคณะ (Fombrun et., al.) ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสานักวิชามิชิแกน (Michigan School) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ขององค์การจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์การ สำหรับแนวคิดนี้สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น “ตัวแบบเทียบเคียง (Matching Model)” ซึ่งประกอบไปด้วย ๔ กระบวนการ คือ

๑) กระบวนการสรรหาและคัดเลือกเป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน

๒) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ

๓) กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๔) กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการพัฒนางานให้มีความรู้ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่องค์การต้องการ

๒) ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model)

สำหรับกลุ่มนักคิดนี้มีตัวแบบที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค (Warwick Model of HRM) โดยตัวแบบนี้เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ โดย เฮนดรี้และเพ็ตตี้กริว (Hendry and Pettigrew) ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับ กลยุทธ์ขององค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค เป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทางานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคม การเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ

๓) หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hard Human Resource Management Function)

Werner, Schuler and Jackson[๑๐] กล่าวว่าองค์การทั้งหลายแตกต่างกันในหลาย ๆ อย่างเช่น ที่ตั้ง ขนาด วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์องค์การรวมทั้งกระบวนการผลิตและ

---

[๙] อ้างแล้ว, **การทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**, หน้า ๑๒.

[๑๐] Werner, Schuler and Jackson. **Human resource management.** South-Western: Cengage Leaning. 2012.

ผลิตภัณฑ์ เช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของแต่ละองค์การก็มีความแตกต่างกันในรายละเอียด เช่น ค่าจ้างที่จูงใจพนักงานของแต่ละที่แต่หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นและต้องใส่ใจเป็นพิเศษประกอบด้วยหน้าที่โดยสรุป ดังนี้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดคน (staffing) ประกอบด้วย

๑) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR planning) เป็นการวางแผนให้มีความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์องค์การกับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์การ

๒) การวิเคราะห์งาน (job Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในการทำงานเพื่อให้ได้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานและความสำเร็จขององค์การระยะยาว

๓) การสรรหาและการบำรุงรักษา (recruitment and Retention) การสรรหาและการบำรุงรักษาพนักงานเป็นวิธีการเพื่อเปิดโอกาสให้กับพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์การได้เข้ามาพร้อมทั้งการหาวิธีการในการบำรุงรักษาพนักงานเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน

๔) การคัดเลือก (selection) การคัดเลือกเป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือกลูกจ้างหรือพนักงานที่มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนการทำงานได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิผล (Training and Performance)

๕) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and Development) เป็นการหาแนวทางวิธีการเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ความรู้และประสิทธิภาพในการทำงานภายใต้เงื่อนไขที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องงานและเงื่อนไขภายนอกพนักงานจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติในการทำงานพัฒนาสมรรถนะใหม่ๆเพื่อรองรับงานใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอาชีพได้

๖) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance Management) เป็นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังพนักงานซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทนต่อพนักงานและจะได้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน (compensation)

๗) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ ของพนักงานย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่นๆ จึงสำคัญต่อองค์การ

๘) การจ่ายตามความสามารถ (pay for Performance) องค์การอาจต้องออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบแพ็คเกจต่างๆ ให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปของเงินเดือน รูปแบบการจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทนรวมทั้งผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ Mondy and Noe อ้างถึงใน

พิชิต เทพวรรณ์[๑๑] อธิบายว่า ปัจจุบันปัญหาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัญหาที่มีความสำคัญและขยายตัวอย่างกว้างขวางผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายมากขึ้นเรื่อยๆ เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงกำลังคนไปจนถึงกฎระเบียบต่างๆที่เป็นทางการ ด้วยเหตุนี้ปัญหาทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับการเอาใจใส่มากขึ้นจากผู้บริหารระดับสูง และปัญหาส่วนใหญ่ถูกรายงานตรงไปยังผู้บริหารสูงสุดขององค์การผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยหน้าที่ ๖ ประการดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความปลอดภัยในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่เหล่านี้มีความสำคัญและความจำเป็นต่อการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ประสบความสำเร็จโดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกองค์การทั่วไปต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน เหมาะกับสถานที่ทำงานและระยะเวลา ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนั้น โดยอาศัยการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่พิจารณาเกี่ยวกับความต้องการอย่างเป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่าได้พนักงานตามที่ต้องการ กล่าวคือ ได้พนักงานที่มีทักษะและพอเพียงเมื่อองค์การมีความต้องการสำหรับการสรรหานั้นเป็นกระบวนการของการชักจูงบุคคลในจำนวนที่เพียงพอและกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์การ การคัดเลือกนั้นเป็นกระบวนการที่องค์การคัดสรรกลุ่มบุคคลที่สมัครให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์การ ความสำเร็จในหน้าที่ ๓ ประการนี้สำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคลและองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเพราะ คน งานและองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนั้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการช่วยให้องค์การรักษาการแข่งขันไว้ได้ กระบวนการพัฒนาควรเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อบุคคลเข้ามาร่วมในองค์การและกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพของเขา โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาองค์การ ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขสภาพแวดล้อมภายในองค์การและช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพ (career planning) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) โดยการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายอาชีพของบุคคลกับความต้องการขององค์การไม่สามารถแยกออกจากกันได้ชัดเจน ดังนั้นองค์การจึงควรสนับสนุนพนักงานในการวางแผนอาชีพทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นพนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ

๓) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกัน ซึ่งส่งผลต่อการทาประโยชน์ให้แก่องค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย ค่าตอบแทนในที่นี้หมายถึง ค่าจ้างหรือเงินเดือน (wage and

---

[๑๑] พิชิต เทพวรรณ์, **การทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๔). หน้า ๒๘-๒๙.

salary) ซึ่งเป็นเงินที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึงสิ่งที่ให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ การหยุดพักผ่อน การลาป่วย ตลอดจนการประกันสุขภาพ และยังเป็นค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Rewards) ได้แก่ความสุขกายสบายใจในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

๔) ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัย หมายถึงการป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ส่วนสุขภาพนั้นหมายถึงพนักงานปลอดภัยจากการเจ็บป่วย และร่างกายจิตใจที่สมบูรณ์ ความปลอดภัย และสุขภาพ เป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์สามารถผลิตผลผลิตและก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์การ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างเพียงพอ โดยปัจจุบันได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องนี้เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อสังคม จึงทำให้ทุกองค์การตระหนักถึงความปลอดภัยและสุขภาพพนักงาน

๕) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์กฎหมายต้องการให้องค์การต่างๆ โดยเฉพาะองค์การธุรกิจ ตระหนักเกี่ยวกับสหภาพแรงงาน และการต่อรองกับสหภาพแรงงานในทางที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ในอดีตความสัมพันธ์นี้เป็นประโยชน์แก่นายจ้างเพียงฝ่ายเดียว แต่ปัจจุบันระบบแรงงานสัมพันธ์ได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีความสำคัญมากขึ้นในลักษณะของการร่วมเจรจาต่อรอง

๖) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ ห้องปฏิบัติการทางการวิจัยนี้คือ สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติของงาน เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการสรรหา อาจให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับองค์การหนึ่งองค์การโดยเฉพาะ หรือการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยของการทำงาน อาจบอกถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่สัมพันธ์กับงาน หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น

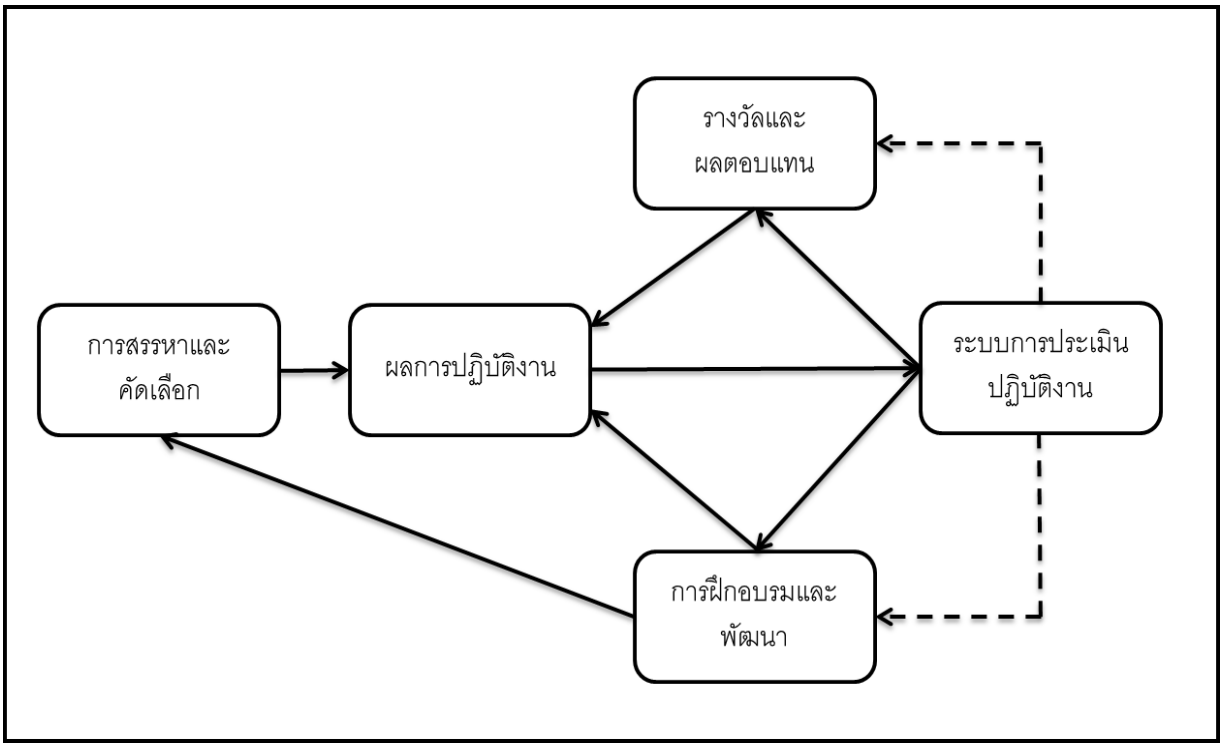
Ivancevich (๒๐๐๗: ๕)[๑๒] กล่าวว่ากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย ความเท่าเทียมในการจ้างงาน การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก แรงจูงใจ การปฐมนิเทศ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา แรงงานสัมพันธ์และความปลอดภัยในการทำงานและสุขภาพ

๔) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา: แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษามีความสอดคล้องกับตัวแบบของแบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบการจัดการนิยม (Managerialism) ซึ่งเป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่

[๑๒] Ivancevich, John. M., **Human resource management,** New York: McGraw-Hill, 2017.

จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ ซึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาก็เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของราชการหรือโรงเรียนเป็นอันดับแรก และให้ครูหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมาย ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาให้ความสำคัญกับหน่วยงานหรือองค์การมากกว่าตัวบุคคล โดยการกำหนดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเป็นบทบัญญัติทางกฎหมายตั้งแต่กระบวนการสรรหาคน พัฒนาคน จนกระทั่งออกจากหน่วยงานหรือเกษียณราชการไป ซึ่งจะเห็นว่าเน้นที่หลักการกฎเกณฑ์มากกว่าเน้นความสำคัญของบุคคล ดังรูป



ภาพที่ ๒.๒ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM)

จากตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) สามารถนำมาสรุปเพื่อศึกษาหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาโดยการศึกษาบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา คือ พ.ร.บ. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ พบว่า หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลและผลตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปรากฏในบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องดังนี้ (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗)[๑๓]

[๑๓] พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗, **ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๑**, ตอนพิเศษ ๗๙ ก (๒๓ ธันวาคม ๒๕๔๗): หน้า ๓๔-๕๒.

๑. การสรรหาและคัดเลือก ในส่วนของการกำหนดคุณสมบัติผู้ซึ่งจะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งเป็นขั้นตอนในส่วนการสรรหาและคัดเลือกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปรากฏในมาตรา ดังนี้ มาตรา ๓๐ ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาสำหรับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ซึ่งจะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ต้องมีคุณสมบัติทั่วไป ดังต่อไปนี้

(๑) มีสัญชาติไทย

(๒) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์

(๓) เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

(๔) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น

(๕) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบหรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

(๖) ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการ ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น หรือถูกสั่งพัก หรือเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายองค์กรวิชาชีพนั้น ๆ

(๗) ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีสำหรับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

(๘) ไม่เป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

(๙) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

(๑๐) ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษจาคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(๑๑) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือองค์การระหว่างประเทศ

(๑๒) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกเพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

(๑๓) ไม่เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการหรือเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ

มาตรา ๔๖ ผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งใด ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา ๓๐ และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสาหรับตำแหน่งตามมาตรฐานตำแหน่งนั้นตามมาตรา ๔๒ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา ๓๐ (๔) และ (๘) ให้มีสิทธิสมัครสอบแข่งขันได้แต่จะมีสิทธิได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการตามที่สอบแข่งขันได้ก็ต่อเมื่อพ้นจากตำแหน่งนั้น ๆ แล้ว

การคัดเลือก ปรากฏ ในมาตรา ดังนี้

มาตรา ๔๗ ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกรณีที่

หน่วยงานการศึกษาใดมีความพร้อมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามอบให้หน่วยงานการศึกษานั้นเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันหลักสูตรวิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการที่เกี่ยวกับการสอบแข่งขันตลอดจนเกณฑ์ตัดสินการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีอื่น และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา ๔๘ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานการศึกษาอาจรับสมัครสอบแข่งขันเฉพาะบุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษในสาขาวิชาใดได้ ทั้งนี้ผู้สมัครสอบแข่งขันต้องมีคุณสมบัติพิเศษในสาขาวิชานั้น ๆ ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา ๕๐ ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถดำเนินการสอบแข่งขันได้ หรือการสอบแข่งขันอาจทำให้ไม่ได้บุคคลต้องตามประสงค์ของทางราชการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาอาจคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยวิธีอื่นได้ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา ๕๑ หน่วยงานการศึกษาใดมีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์แก่ราชการที่จะต้องบรรจุและแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความรู้ ความสามารถ มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญระดับสูงเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้หน่วยงานการศึกษาดำเนินการขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาก่อน แล้วให้ขออนุมัติจาก ก.ค.ศ. เมื่อ ก.ค.ศ. ได้พิจารณาอนุมัติให้สั่งบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งใด วิทยฐานะใด และกำหนดเงินเดือนที่จะให้ได้รับแล้ว ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๕๓ สั่งบรรจุและแต่งตั้งได้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา ๕๒ นอกจากการบรรจุและแต่งตั้งเพื่อให้บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้ว ก.ค.ศ. อาจกำหนดให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาบางตำแหน่งเป็นสัญญาจ้างปฏิบัติงานรายปีหรือโดยมีกำหนดเวลาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลังหรือเป็นพนักงานราชการ โดยไม่ต้องเป็นข้าราชการก็ได้

๒. รางวัลและผลตอบแทน ส่วนของการกำหนดตำแหน่งเงินเดือน ค่าตอบแทนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปรากฏในมาตราดังนี้

มาตรา ๓๑ อัตราเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอัตราเงินเดือน เงินประจำตำแหน่งสำหรับบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรา ๓๘ ค. (๒) ให้นำบัญชีอัตราเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนมาใช้บังคับโดยอนุโลมเงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งไม่ถือเป็นเงินเดือน

มาตรา ๓๓ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอาจได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

มาตรา ๓๔ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอาจได้รับเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวตามภาวะเศรษฐกิจ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

มาตรา ๓๗ บำเหน็จบำนาญข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้นหมวด ๓ การกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะ และการให้ได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่ง

มาตรา ๓๘ ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามี ๓ ประเภท ดังนี้

ก. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนในหน่วยงานการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้

(๑) ครูผู้ช่วย

(๒) ครู

(๓) อาจารย์

(๔) ผู้ช่วยศาสตราจารย์

(๕) รองศาสตราจารย์

(๖) ศาสตราจารย์

ตำแหน่งใน (๑) และ (๒) จะมีในหน่วยงานการศึกษาใดก็ได้ ส่วนตำแหน่งใน (๓) ถึง (๖) ให้มีในหน่วยงานการศึกษาที่สอนระดับปริญญา

ข. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้

(๑) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

(๒) ผู้อำนวยการสถานศึกษา

(๓) รองผู้อำนวยการสานักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(๔) ผู้อำนวยการสานักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(๕) ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ตำแหน่งผู้บริหารใน (๑) และ (๒) ให้มีในสถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาตามประกาศกระทรวง ตำแหน่งผู้บริหารใน (๓) และ (๔) ให้มีในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงานการศึกษาที่สอนระดับปริญญา การกำหนดระดับตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามาใช้บังคับโดยอนุโลม เว้นแต่ ก.ค.ศ. จะกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

ค. ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีดังต่อไปนี้

(๑) ศึกษานิเทศก์

(๒) ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือตำแหน่งของข้าราชการที่ ก.ค.ศ. นำมาใช้กำหนดให้เป็นตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้ การกำหนดระดับตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตาม ค. (๒) ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. โดยให้นำ

กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญมาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา ๓๙ ให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังต่อไปนี้เป็นตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ ได้แก่

ก. ตำแหน่งครู มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

(๑) ครูชำนาญการ

(๒) ครูชำนาญการพิเศษ

(๓) ครูเชี่ยวชาญ

(๔ ครูเชี่ยวชาญพิเศษ

ข. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

(๑) รองผู้อำนวยการชำนาญการ

(๒) รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

(๓) รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

(๔) ผู้อำนวยการชำนาญการ

(๕) ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

(๖) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

(๗) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

ค. ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

(๑) รองผู้อำนวยการสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ

(๒) รองผู้อำนวยการสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ

(๓) ผู้อำนวยการสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ

(๔) ผู้อำนวยการสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ

ง. ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

(๑) ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ

(๒) ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

(๓) ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ

(๔) ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญพิเศษ

จ. ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดให้มีวิทยฐานะ

มาตรา ๔๐ ให้ตำแหน่งคณาจารย์ดังต่อไปนี้ เป็นตำแหน่งทางวิชาการ

(ก) อาจารย์

(ข) ผู้ช่วยศาสตราจารย์

(ค) รองศาสตราจารย์

(ง) ศาสตราจารย์

การกำหนดระดับตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งตามวรรคหนึ่งให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามาใช้บังคับโดยอนุโลมผลตอบแทนที่เป็นสวัสดิการ ประกอบด้วย

มาตรา ๗๖ ให้ส่วนราชการและหน่วยงานการศึกษามีหน้าที่จัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามความเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรา ๗๗ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้จัดสวัสดิการแก่ครอบครัวตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

๓. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ในส่วนของการประเมินผลปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปรากฏในมาตรา ดังนี้

มาตรา ๗๒ ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดหลักการปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ถือว่าผู้นั้นมีความชอบสมควรได้รับบำเหน็จความชอบ ซึ่งอาจเป็นบันทึกคำชมเชย รางวัล เครื่องเชิดชูเกียรติ หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่น ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา ๗๓ การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณา โดยการพิจารณาให้ยึดหลักคุณธรรม มีความเที่ยงธรรม เปิดเผย โปร่งใส และพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก และความประพฤติในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ทั้งนี้ ภายใต้บังคับมาตรา ๗๔ การเลื่อนขั้นเงินเดือนตามวรรคหนึ่ง ให้พิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นหลักตามแนวทางการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ผู้นั้นทราบพร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเมื่อได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามวรรคสามแล้ว ให้ผู้ที่มีอำนาจตามมาตรา ๕๓ เป็นผู้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน

มาตรา ๗๔ ให้ ก.ค.ศ. กำหนดขั้นเงินเดือนประสิทธิภาพของตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ เพื่อให้ปฏิบัติงานบังเกิดผลดีและมีความก้าวหน้าและได้มาตรฐานงานของทางราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา ๗๕ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ให้กระทรวงเจ้าสังกัดส่วนราชการและหน่วยงานการศึกษาดำเนินการยกย่องเชิดชูเกียรติตามควรแก่กรณีเพื่อประโยชน์ในการเสริมสร้างขวัญและกาลังใจในการปฏิบัติงาน ก.ค.ศ. อาจกำหนดให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ที่มีผลงานหรือผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือผู้ที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ได้ ตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

มาตรา ๗๘ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา ๔๕ หรือมาตรา ๕๐ ก่อนการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้ง

ภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ระเบียบแบบแผน หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะเป็นพลเมืองที่ดี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

๔. การฝึกอบรมและพัฒนา ในส่วนของการการฝึกอบรมและพัฒนาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปรากฏในมาตรา ดังนี้

มาตรา ๗๙ ให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและมีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา ๘๐ ให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทาให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา ๘๑ ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ไปศึกษาฝึกอบรมดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือเป็นความต้องการของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือวิชาชีพ หรือคุณวุฒิขาดแคลน ผู้บังคับบัญชาอาจส่งหรืออนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาลาไปศึกษาฝึกอบรมหรือวิจัย โดยอนุมัติ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมาย โดยให้ถือเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการและมีสิทธิได้เลื่อนขั้นเงินเดือนในระหว่างลาไปศึกษาฝึกอบรมหรือวิจัยแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ภายใต้บังคับมาตรา ๗๓ วรรคสาม

๒.๔ แนวคิดอนาคตการศึกษาไทย

ลักษณะของสังคมที่ทุกคนกำลังเผชิญอยู่ขณะนี้เรียกกันว่าสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงโดยที่การเปลี่ยนแปลงของสังคมนั้นรวดเร็วและไม่แน่นอนจนยากที่จะพยากรณ์ เพราะการพยากรณ์ความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ยากนี้เอง ทำให้วิธีการศึกษาและวางแผนอนาคตของสังคมระดับต่าง ๆ มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงจากการใช้ข้อมูลและแนวโน้มต่าง ๆ มาเป็นการคาดการณ์อนาคตที่เรียกกันว่าภาพอนาคต (Scenario) ซึ่งปัจจุบันนี้จัดเป็นแนวคิดและเครื่องมือสำคัญอีกชนิดหนึ่งสำหรับนักการศึกษาที่ใช้เพื่อการบริหารจัดการ โดยเฉพาะเพื่อออกแบบและวางแผนกลยุทธ์และจัดเป็น ๑ ใน ๒๕ เครื่องมือบริหารจัดการที่นักบริหารนิยมใช้ในปี ค.ศ. ๒๐๑๓

๒.๔.๑ ลักษณะสำคัญของภาพอนาคต

ภาพอนาคตนั้นมีการให้นิยามที่แตกต่างกันตามแนวคิดของนักวิชาการในศาสตร์แต่ละสาขาแต่มีลักษณะร่วมที่ตรงกัน คือเป็นการเรียบเรียงสารสนเทศแบบเรื่องเล่า (stories) เพื่อใช้พรรณนาถึงภาพอนาคตในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่มีเหตุผลพอที่จะเกิดขึ้นได้ เรื่องเล่าที่สร้างขึ้นนั้นมาจากการผสมผสานอย่างระมัดระวังระหว่างปัจจัยที่ไม่แน่นอนทั้งหลายที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นใน

สิ่งแวดล้อม[๑๔] เป้าหมายสำคัญของการใช้ภาพอนาคต คือ การกระตุ้นการคิดเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในด้านของเหตุและปัจจัย ประเด็นสำคัญที่ต้องตระหนัก คือ ภาพอนาคตนั้นมิใช่เรื่องเล่าที่สร้างขึ้นมาแบบจินตนาการไร้จุดหมาย ตรงกันข้ามภาพแต่ละภาพล้วนสร้างขึ้นโดยมีจุดประสงค์หรือเป้าหมายเฉพาะเพื่อให้รายละเอียดเกี่ยวกับอนาคตที่ต้องการบรรลุ

สำหรับนักการศึกษา ภาพอนาคตได้นำมาใช้โดยองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development) หรือ OECD และได้รายงานไว้ในปี ค.ศ. ๒๐๐๑ ในหัวเรื่อง สถานศึกษาสำหรับพรุ่งนี้โดย OECD ได้สร้างภาพอนาคตไว้ ๖ ภาพด้วยกัน พื้นฐานแนวคิดที่ OECD ใช้อธิบายภาพอนาคตของสถานศึกษาว่าไม่ใช่สิ่งต่อไปนี้ประการแรกไม่ใช่การพยากรณ์อนาคต ประการที่สองไม่ใช่การกำหนดวิสัยทัศน์แบบสั่งการเพื่ออนาคตอุดมคติ และประการสุดท้ายมุมมองต่อสถานศึกษาว่าไม่ใช่องค์กรแต่เป็นระบบการเรียนรู้ ดังนั้นภาพอนาคตตามแนวคิดของ OECD คือเครื่องมือที่ถูกออกแบบอย่างระมัดระวังเพื่อสร้างภาพเป็นเรื่องเล่าเพื่อใช้พรรณนาถึงอนาคตที่ต้องการให้เกิดในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยมีวิธีที่เป็นไปได้หลายวิธีที่ทำให้ภาพอนาคตนั้นปรากฏขึ้น ภาพอนาคตจะช่วยการคิดแบบมุ่งเน้นไปยังปัจจัยที่สำคัญที่สุดจำนวนหนึ่งของการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเฉพาะด้าน และจากการพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจำนวนมากจะทำให้เข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างไร และเราควรทำอย่างไรเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น การสร้างภาพอนาคตอย่างรอบคอบจึงต้องมีรายละเอียดพอที่จะใช้ประโยชน์สำหรับการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการพัฒนาอนาคตจากหลายมุมมอง เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางเลือกที่ยืดหยุ่น แต่ไม่ต้องมีรายละเอียดจนถึงขั้นเฉพาะเจาะจงทุกประเด็นจนขวางกั้นจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์

เหตุผลที่ต้องใช้ภาพอนาคตเป็นเครื่องมือแทนการพยากรณ์อนาคตแบบที่เคยเป็นมานั้น Ogilvy[๑๕] ผู้เป็นคนแรกที่สะท้อนงานของ OECD ในการใช้ภาพอนาคตกับวงการการศึกษาโดยเปรียบเทียบกับวงการธุรกิจว่าภาพอนาคตนั้น (๑) กระตุ้นให้เกิดการร่วมสนทนาเชิงกลยุทธ์ Ogilvy เสนอว่านักวางแผนการศึกษาต้องชัดเจนว่าการสนทนาภาพอนาคตนั้นไม่ใช่การพูดคุยโดยไร้จุดหมายและไม่มีจุดจบ แต่จะต้องตกลงให้แน่ลงไปว่าใครจะมีศักยภาพพอที่จะตัดสินใจ และเป็นเจ้าภาพที่จะนำเอาภาพอนาคตที่สร้างไว้เสร็จแล้วไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล และ (๒) เร้าให้เกิดการคิดเชิงวิสัยทัศน์ที่แปลกใหม่ แม้ว่าจะค่อนข้างยากที่จะทำให้คนคิดต่างออกไปจากเดิม แต่ก็มีความเป็นไปได้ที่จะใช้ภาพอนาคตสำหรับการคิดที่เป็นการเปลี่ยนแปลงระบบแทนการคิดวิเคราะห์ในส่วนที่เป็นปัจจัยย่อยในการคิดแบบนี้นักการศึกษาจะต้องใช้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ของการศึกษาเข้ามาพิจารณาแบบเชื่อมโยงกันเป็นองค์รวม โดยที่ไม่คิดถึงการเปลี่ยนแปลงเพียงปัจจัยเดียวและต้องเชื่อว่าอย่างอื่นจะเปลี่ยนตาม นอกจากนี้ต้องไม่คิดเปลี่ยนทุกอย่างไปพร้อมๆ กันในคราวเดียว

---

[๑๔] Schwartz, P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. New York: Currency, 1996.

[๑๕] Ogilvy, J. & Schwartz, P. Plotting your scenarios. GBN Global Business Network, 2006.

๒.๔.๒ การสร้างภาพอนาคต

การสร้างภาพอนาคตมีตั้งแต่ไม่ซับซ้อนจนถึงซับซ้อนมาก ซึ่งในที่นี้จะได้เสนอขั้นตอนและเทคนิควิธีที่ผสมผสานกันของ NCVO และ Jisc[๑๖] ซึ่งประกอบกันเป็น ๕ ขั้น จากการเริ่มต้นจนได้ภาพอนาคตที่เป็นเรื่องราว (๑) กำหนดกรอบการตัดสินใจประเด็นที่ต้องทำในขั้นนี้คือ สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องตัดสินใจโดยมีคำถามที่เกี่ยวข้อง ได้แก่คืออะไร มีขอบเขตแค่ไหน ผลกระทบจากการตัดสินใจนี้จะเป็นอย่างไรและใช้ช่วงเวลานานเท่าใด (๒) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ คำว่า “สำคัญ” หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่มีบทบาทต่อการปรับรูป หรือส่งผลต่ออนาคตที่ต้องการไม่ว่าจะเป็นเชิงบวกหรือเชิงลบ ปัจจัยเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน ปัจจัยบางตัวอาจเป็นผลลัพธ์ของปัจจัยตัวอื่นๆ บางตัวก็ชัดเจนพยากรณ์ได้ด้วยสถิติวิเคราะห์เชิงปริมาณแต่ปัจจัยหลายตัวกลับไม่แน่นอนและพยากรณ์ไม่ได้ที่มาของปัจจัยสำคัญเหล่านี้มาจากการค้นหาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ตตำรา หนังสือพิมพ์งานวิจัยสถิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และการพูดคุยกับผู้รู้หรือผู้สนใจในด้านต่างๆ (๓) กำหนดปัจจัยสร้างอนาคตในขั้นนี้จะได้ปัจจัยสำคัญของการกำหนดภาพอนาคต เรียกว่าปัจจัยสร้างอนาคต ซึ่งเป็นการสลายกรอบความคิดเดิม และสร้างกรอบความคิดใหม่ขึ้นมานั่นเอง[๑๗] (๔) สร้างตรรกะของภาพอนาคตก่อนสร้างจะต้องวิเคราะห์หาความสมเหตุสมผลเชิงตรรกะโดยอาศัยความเห็นพ้องกัน และ(๕) เขียนเรื่องเพื่อบรรยายการเขียนเรื่องเล่าเพื่อบรรยายภาพอนาคตในแต่ละสถานการณ์โดยแบ่งเป็น ๓ ตอน ได้แก่ เริ่มเรื่องดำเนินเรื่องและจบเรื่องให้คำนึงว่าเรื่องเล่านั้นต้องตอบคำถามที่กำหนดเป็นกรอบการตัดสินใจไว้ในขั้นแรก ผู้เล่ามีอิสระในการสร้างเค้าโครงเรื่อง (plot) ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว มีเพียงกำหนดว่าให้นำเอาปัจจัยสำคัญที่เป็นพลังผลักดันมาสร้างเค้าโครงเรื่อง

๒.๔.๓ หลักการสร้างภาพอนาคต

Ogilvy & Schwartz[๑๘] ให้หลักการสำหรับการฉายภาพอนาคตดังนี้ (๑) ภาพอนาคตต้องมีจุดสำคัญอยู่ที่คำถามที่เป็นกรอบการตัดสินใจ (๒) เค้าโครงเรื่องที่ง่ายและกระชับจะช่วยให้คนอื่นเข้าใจและสื่อสารสิ่งที่ต้องการได้ดีกว่า (๓) หลีกเลี่ยงเค้าโครงเรื่องที่มีความน่าจะเป็นสูง ประเด็นสำคัญของการเขียนบรรยายภาพอนาคต ได้แก่ เค้าโครงเรื่องที่สมเหตุสมผล และมีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ (๓) ไม่เขียนภาพอนาคตมากเกินไปจากประสบการณ์ของ Ogilvy & Schwartz ภาพอนาคตควรกำหนดไว้ที่ ๔ ภาพ (๔) คิดชื่อเรื่องภาพฉายที่ติดหูและกระทบใจ (๕) ให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจระดับสูงเป็นเจ้าของภาพอนาคต ข้อนี้จะนำไปสู่การขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติ

---

[๑๖] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **รายงานการวิจัยแนวโน้มภาพอนาคตการศึกษาและการเรียนรู้ของไทยในปี พ.ศ. ๒๕๗๓**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี่ จำกัด, ๒๕๕๙).

[๑๗] จักรกฤษณ์ พุ่มไพศาลชัย, **Scenario thinking**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอส พี เอ็น การพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๖).

[๑๘] Ogilvy, J. & Schwartz, P. Plotting your scenarios. GBN Global Business Network, 2006.

๒.๔.๔ การเรียนการสอนทักษะในศตวรรษที่ ๒๑

การเตรียมผู้เรียนเพื่อดำรงชีวิตและทำงานในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นงานที่ซับซ้อนและแตกต่างอย่างมากเมื่อเทียบกับศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้ด้วยสภาพที่ท้าทายของภาวะโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีการอพยพถิ่นฐาน การแข่งขันระดับนานาชาติการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและสิ่งแวดล้อม ล้วนทำให้ทุกประเทศต้องกำหนดกรอบความคิดการเรียนการสอนทักษะใหม่เพื่อตอบรับกับศตวรรษที่ ๒๑ อย่างไรก็ตามทั้งๆ ที่ยอมรับกันว่าทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่๒๑ และหลักการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องล้วนเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องนำไปสู่การปฏิบัติแต่จากปรากฏการณ์จริง พบว่าผู้เรียนส่วนใหญ่ในประเทศต่างๆ ของโลก โดยประเทศในกลุ่มกำลังพัฒนาผู้เรียนยังไม่สามารถเรียนรู้ทักษะของศตวรรษที่ ๒๑ ได้ มาจากเหตุผลสำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ (๑) การสอนส่วนใหญ่ยังเป็นรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งครูสอนเฉพาะความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริงด้วยการบรรยายและตำรา (๒) หากผู้เรียนไม่ได้รับการสอนโดยตรงและชัดเจนในชั้นเรียนที่สถานศึกษาผู้เรียนจะไม่สามารถเรียนรู้จากที่อื่นได้ด้วยตนเอง ด้วยขาดทักษะการคิดและการเรียนรู้ด้วยตนเอง และ (๓) การวัดการประเมิน ซึ่งทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นสิ่งที่วัดและประเมินได้ยากกว่าการวัดความจำ ซึ่งสอดคล้องกับการเรียนการสอนแบบดั้งเดิมที่เคยใช้มา เมื่อครูไม่สามารถวัดได้ก็เลี่ยงที่จะลดการสอนทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อมิให้ต้องไปเกี่ยวข้องกับการวัดและประเมิน ซึ่งในตอนนี้จะได้นำเสนอแนวคิดในการแก้ไขประกอบด้วย ความหมาย และความสำคัญของทักษะการเรียนรู้ศตวรรษที่ ๒๑ หลักการชี้นำที่สำคัญ วิธีการจัดการเรียนการสอนการประเมิน และการพัฒนาครูตามลำดับ

๒.๔.๔.๑ ความหมายและความสำคัญของทักษะการเรียนรู้ศตวรรษที่ ๒๑

ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ได้มีการกล่าวถึงในการประชุมหลายโอกาสและหลายวาระ Rosefsky & Opfer[๑๙] ได้ประมวลความหมายของทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ว่าหมายถึงความรู้เจตคติค่านิยม และจริยธรรมใน ๔ ประเภทดังนี้คือ (๑) วิธีคิดประกอบด้วยการคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงนวัตกรรม การคิดแบบมีวิจารณญาณการแก้ปัญหาการตัดสินใจและการเรียนรู้ที่จะเรียน (๒) วิธีการทำงานประกอบด้วยการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม (๓) เครื่องมือการทำงานประกอบด้วยความรู้ทั่วไป และความรู้ในการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และ (๔) การดำรงชีวิตในโลกประกอบด้วยความเป็นพลเมืองชีวิตและอาชีพ ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม รวมไปถึงความตระหนักรู้และสมรรถนะด้านวัฒนธรรม ในขณะที่ Wagner[๒๐] ผู้เขียน The Global Achievement Gap ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจจากองค์กรที่ทำกำไร และองค์กรไม่หวังกำไรหลายร้อยคนและได้ประมวลเพื่อนำเสนอว่าในศตวรรษที่ ๒๑ ผู้เรียนจะต้องมีทักษะชีวิตทักษะการทำงานและมีความเป็นพลเมือง ๗ ประเภทด้วยกัน ได้แก่ (๑) การคิดแบบมีวิจารณญาณ และการแก้ปัญหา (๒) การร่วมมือร่วมใจและภาวะผู้นำ (๓) ความกระฉับกระเฉงและการปรับตัว (๔) การริเริ่มและการเป็นผู้ประกอบการ (๕) การสื่อสารด้วยภาษาเขียนและภาษาพูด (๖) การเข้าถึงและการวิเคราะห์

---

[๑๙] Rosefsky Saavedra, A & Opfer, V. D. TEACHING AND LEARNING 21ST CENTURY SKILLS: Lessons from the Learning Sciences, 2012.

[๒๐] Wagner, T. The Global Achievement Gap, 2008.

สารสนเทศ และ(๗) ความกระตือรือร้นและจินตนาการ ส่วน Asia Society[๒๑] ให้ความหมายว่าทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ หมายถึง ศักยภาพและแนวโน้มที่จะเข้าใจและกระทำในประเด็นที่สำคัญระดับโลกโดย (๑) การสืบเสาะเรื่องของโลกนอกจากสิ่งแวดล้อมปัจจุบัน (๒) ตระหนักถึงมุมมองของตนเองและผู้อื่น (๓) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับกลุ่มผู้ฟังที่หลากหลาย และ(๔) ลงมือกระทำเพื่อปรับปรุงเงื่อนไขต่างๆ ที่ต้องปรับปรุงโดยสาระสรุปทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นความรู้ทักษะและเจตคติที่สอดคล้องกับการดำรงชีวิตในโลกที่ซับซ้อนซึ่งได้มาจากศาสตร์สหสาขา ในปัจจุบันทุกประเทศได้ตระหนักถึงความสำคัญของทักษะการเรียนรู้ใหม่นี้และได้นำไปพัฒนาเป็นกรอบความคิดสำหรับการจัดการศึกษาของประเทศรวมถึงประเทศไทยด้วย สำหรับความสำคัญของทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ประกอบด้วย (๑) เหตุผลด้านเศรษฐกิจที่ต้องใช้เครื่องจักรและนวัตกรรมต่างๆ เพื่อลดต้นทุนการผลิต เป็นเหตุให้แรงงานไม่สามารถใช้การกระทำซ้ำๆ และทักษะดั้งเดิมในการทำงานตรงกันข้ามต้องการทั้งความรู้ทักษะใหม่ และการคิดขั้นสูงหรือเรียกว่าใช้ปัญญาในการทำงาน (๒) ในศตวรรษที่ ๒๑ ความเป็นพลโลกและพลเมืองตลอดจนการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นเรื่องสำคัญด้วยเหตุนี้จึงต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะของความเป็นพลโลก ความเป็นพลเมือง และทักษะในการเรียนรู้ที่จะเรียน เพื่อที่จะได้สามารถวิเคราะห์ประเด็นใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นระบุอคติต่างๆ ที่มีอยู่และลงคะแนนเสียงเพื่อการเลือกสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการที่ฉลาดและสร้างสรรค์ทำงานร่วมกับคนอื่นๆ ในประเด็นที่เป็นข้อท้าทายของประเทศและของโลก และสามารถแสดงออกซึ่งสิทธิและความรับผิดชอบที่ก่อให้เกิดสุขภาวะในสังคม (๓) ภาวะโลกาภิวัตน์เป็นภาวะที่มาพร้อมกับการอพยพของมวลชนขนาดใหญ่การใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการสื่อสารการบินข้ามโลกเพื่อประกอบธุรกิจและเหตุผลส่วนตัว การมีตลาดนานาชาติที่ทั้งเป็นอิสระจากกันและขึ้นอยู่ต่อกัน การผันแปรของภูมิอากาศสงครามระหว่างชาติต่างๆ และปัจจัยอื่นที่ทำให้ปัจจัยของแต่ละประเทศพึงพาอาศัยกันอย่างแยกกันไม่เด็ดขาด ประชาชนของทุกประเทศล้วนเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องทำ ให้คนทั่วโลกได้เรียนรู้ทักษะของการสื่อสารการร่วมมือและการแก้ปัญหาที่นอกเหนือไปจากประเทศของตนเอง[๒๒]

๒.๔.๔.๒ หลักการชี้นำของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑

หลักการชี้นำของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นการสังเคราะห์หลักการและวิธีปฏิบัติการต่างๆ ทางการศึกษาซึ่งจะช่วยในการเตรียมผู้เรียนในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านพัฒนาการส่วนตนและสภาพที่ดีขึ้นของโลก หลักการชี้นำประกอบด้วย ๑๐ ข้อ แต่ละข้อจะมีหลักการและข้อเสนอในการนำไปใช้[๒๓]

๑) ความซื่อสัตย์ทางวิชาการ (Academic honesty) ผู้เรียนควรจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทำวิจัยศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระ และมีความเป็นต้นตำรับโดยเข้าใจ

---

[๒๑] Asia Society. Teaching and Learning 21st Century Skills: Lessons from the Learning Sciences, 2012.

[๒๒] Rosefsky Saavedra, A & Opfer, V. D. TEACHING AND LEARNING 2 1 ST CENTURY SKILLS: Lessons from the Learning Sciences, 2012.

[๒๓] อ้างแล้ว, **รายงานการวิจัยแนวโน้มภาพอนาคตการศึกษาและการเรียนรู้ของไทยในปี พ.ศ. ๒๕๗๓**, หน้า ๑๑.

เรื่องความซื่อสัตย์ทางวิชาการอย่างชัดเจน ประเด็นที่ผู้เรียน ครู และผู้ปกครองต้องเข้าใจตรงกันได้แก่ (๑) คำที่เกี่ยวข้องกับความไม่ซื่อสัตย์ทางวิชาการ และความหมายที่ชัดเจนของทรัพย์สินทางปัญญา แนวคิดนี้จะต้องได้รับการทวนซ้ำตลอดตั้งแต่เริ่มเรียนจนกระทั่งสอบปลายภาค โดยต้องบอกกล่าวให้เหมาะกับอายุของผู้เรียน และด้วยถ้อยคำที่เหมาะสม (๒) มอบหมายงานที่ต้องใช้การสร้างสรรค์งานชนิดนี้จะกลายเป็นงานใหม่แบบต้นตำรับ (originality) จึงไม่ซ้ำกับของใคร (๓) อ้างอิงแหล่งที่มาอย่างชัดเจน และ (๔) ทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างผู้สอน และกลุ่มบรรณารักษ์เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนได้ค้นคว้าและค้นหาจากแหล่งข้อมูลที่ทวนสอบได้ ข้อเสนอแนะ สำหรับสถานศึกษา (๑) สถานศึกษาควรจะใช้โปรแกรมแบบตรวจสอบการโกงในชิ้นงานของผู้เรียน (๒) พัฒนาคู่มือการทำชิ้นงานให้แก่ผู้เรียนโดยมีข้อแนะนำเรื่องความซื่อสัตย์ทางวิชาการที่ชัดเจนและ (๓) ในกรณีที่พบว่าผู้เรียนไม่ซื่อสัตย์ทางวิชาการ ครูและผู้เกี่ยวข้องต้องประชุมร่วมกับผู้เรียนแจ้งให้ผู้ปกครองผู้เรียนทราบ และจัดทำใบเตือนอย่างเป็นทางการ

๒) ความรู้เท่าทันสารสนเทศ (Information literacy) ผู้เรียนทุกคนควรจะมีความสามารถในการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์มีวิจารณญาณและจริยธรรม ดังนี้ (๑) ใช้สารสนเทศเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายส่วนตนในการเรียนรู้ในทุกระดับของการเรียนด้วยการสืบค้นสารสนเทศจากหลายแหล่งหลายสาขาวิชา และหลายวัฒนธรรม (๒) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะและเจตคติที่จำ เป็นต่อการมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์ไตร่ตรองสังเคราะห์สร้างสรรค์สืบค้นร่วมมือร่วมใจสื่อสารจัดระบบมีวิจารณญาณในการประเมินแหล่งสารสนเทศ (๓) สถานศึกษาต้องแสดงให้ผู้เรียนเห็นว่าความรู้เท่าทันสารสนเทศเป็นทักษะสำคัญที่ต้องจัดการเรียนการสอนอย่างจริงจังและระมัดระวัง (๔) ผู้เรียนทุกคนต้องได้รับโอกาสให้เรียนรู้ด้วยการใช้การสืบค้นอย่างอิสระและมีความหมายผ่านการจัดการเรียนรู้แบบฐานโครงงาน (๕) วิธีที่ดีที่สุดในการจัดให้มีความรู้เท่าทันสารสนเทศคือการวางแผนร่วมมือกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในการจัดการเรียนการสอน ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษา (๑) นิยามความรู้เท่าทันทางสารสนเทศและกำหนดเกณฑ์การประเมินความสำเร็จประสิทธิผลของการเรียนการสอน (๒) กำหนดเส้นทางของความรับผิดชอบในการนำโครงการสู่การปฏิบัติและการประเมินโครงการ (๓) ใช้กลวิธีบูรณาการเพื่อใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้สอนบรรณารักษ์นักเทคนิคและผู้ประสานเทคโนโลยีการเรียนรู้ (๔) พัฒนาวิชาการสร้างสรรค์มัลติมีเดีย/ดิจิตอล (๕) สร้างกรอบความคิดในการวิจัยและมาตรฐานภาษาที่ใช้ร่วมกันระหว่างครู พ่อแม่ และผู้เรียน (๖) เปิดโอกาสให้พัฒนาหลักสูตรที่เหมาะกับช่วงอายุ และ (๗) ทวนสอบและประเมินประจำปีเพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติการต่างๆ ประสบความสำเร็จระดับใด และอย่างไร[๒๔]

๓) การคิดแบบมีวิจารณญาณ (critical thinking) ผู้เรียนจะต้องเป็นนักคิดแบบมีวิจารณญาณ โดย (๑) นิยามอย่างง่ายว่าเป็นการคิดที่ดีและชัดเจนเป็นความสามารถในการตัดสินข้อเสนอ หรือความเห็นต่างๆ โดยปราศจากอิทธิพลของปรัชญา อุดมการณ์หรืออคติใดๆ มีอิสระในการคิดและการกระทำต่อสารสนเทศ หรือข้อมูลที่มีอยู่ในมือขณะนั้นด้วยการใช้การตรวจสอบ

---

[๒๔] อ้างแล้ว, **รายงานการวิจัยแนวโน้มภาพอนาคตการศึกษาและการเรียนรู้ของไทยในปี พ.ศ. ๒๕๗๓**, หน้า ๑๒.

การทำประเด็นให้กระจ่างพัฒนาเกณฑ์ประเมินฟังและคิดอย่างระมัดระวังและใช้ศัพท์อย่างไตร่ตรอง (๒) การคิดแบบนี้เกิดขึ้นในทุกมิติของความรู้ทักษะ และเจตคติและเรียนรู้ได้ผ่านทุกกลุ่มสาระวิชา คือ รู้ว่าอะไร อย่างไร และทำไม ซึ่งจำเป็นต้องเรียนและสอนกันตั้งแต่วัยเด็กด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะกับพัฒนาการตามวัย (๓) ใช้การเรียนรู้แบบสืบเสาะเป็นฐานในการพัฒนาการคิดโดยเฉพาะการกระตุ้นให้เด็กมีวิธีการตั้งคำ ถามที่สำคัญ และที่สำคัญครูต้องใช้คำถามที่เหมาะสมกับผู้เรียน จากนั้นจึงตามด้วยการอภิปรายร่วมกัน (๔) จัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่ปลอดภัยมีความเสี่ยงและการได้/เสียในระดับต่ำ เพื่อที่ผู้เรียนจะได้กล้าแสดงออกทั้งในการตั้งคำถามการให้ข้อวิพากษ์ตั้งข้อท้าทาย และอภิปรายในมุมมองที่แตกต่างกันในบางโอกาสก็อาจออกไปจากกรอบเนื้อหาในหลักสูตร (๕) ความรู้ถือเป็นบุพปัจจัยของการคิดแบบมีวิจารณญาณคุณภาพของการคิดจะขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ที่สอดคล้องกับการใช้เพื่อสนับสนุนการคิด (๖) การคิดแบบวิจารณญาณต้องมีจิตสากลเนื่องจากต้องการจิตใจที่เปิดกว้างมองความเห็นต่างๆ จากหลายมุมมอง และ(๗) ครูจะต้องเป็นต้นแบบของความคิดโดยแสดงความสงสัยใคร่รู้กับสารสนเทศที่ยังไม่มีการพิสูจน์คิดอย่างมีหลักการ และวิธีวิทยาการ ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษา คือ (๑) กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่จัดเรียงกันอย่างมีเหตุมีผล และสอดคล้องกับหลักสูตร (๒) เปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (๓) จัดให้มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่มาจากการจัดการเรียนรู้การประเมินตนเอง และการให้เพื่อนประเมินและทำเป็นแฟ้มสะสมงาน และ (๔) เมื่อมีการประเมินครูต้องมีหลักฐานเชิงประจักษ์ด้วยว่าครูได้สอนให้ผู้เรียนเรียนรู้การคิดแบบมีวิจารณญาณในชั้นเรียน[๒๕]

๔) การสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้เรียนจะต้องถูกสอนให้มีความคิดสร้างสรรค์โดยที่ต้องตระหนักว่า (๑) การคิดสร้างสรรค์มิได้จำกัดอยู่ที่วิชาศิลปะเท่านั้นการคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบสำคัญของการดำรงชีวิตอยู่ในโลกที่มีปัญหาซับซ้อน นอกจากนี้กระบวนการของการคิดสร้างสรรค์ยังเป็นทักษะที่นำไปสู่การหาวิธีใหม่ในหลากหลายเรื่องถือว่าเป็นทักษะชีวิต (๒) การสอนการคิดสร้างสรรค์ของครูมี ๒ ประเด็นสำคัญ อย่างแรกครูต้องมีการสอนที่สร้างสรรค์ และอย่างที่สองครูยังต้องเน้นไปยังการกระตุ้นทักษะการคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน (๓) เลือกใช้คำสั่งที่แนะการคิดสร้างสรรค์ เช่น เพิ่มปรับเปลี่ยนจัดเรียงออกแบบใหม่ ทวนคำ ย้อน แทนที่ และเติมเต็ม เป็นต้น นอกจากนั้นต้องตระหนักว่าการแก้ปัญหาเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการคิดสร้างสรรค์การเรียนการสอนจึงควรตั้งคำถามให้สังเกตระบุความต้องการหรือโอกาส หาข้อแย้ง เลือกจากตัวเลือกต่างๆ รวบรวมข้อมูลทดสอบทางเลือก ทวนสอบวิธีการแก้ปัญหา ประยุกต์แนวคิด และประเมินผลลัพธ์ เป็นต้น (๔) ใช้การเล่นและความสนุกในการสร้างการคิดสร้างสรรค์ขณะเดียวกันก็ยังคงรักษาสาระของวิชาไว้ (๕) ครูต้องแสดงการคิดสร้างสรรค์ให้ผู้เรียนเห็นเพื่อช่วยในการกระตุ้นและหนุนเสริมการคิดของผู้เรียน (๖) การประเมินการคิดสร้างสรรค์อย่างท้าทายและแหลมคม โดยต้องระบุพฤติกรรมหลักที่เป็นตัวแทนความคิดสร้างสรรค์ เช่น การตั้งคำถามและข้อท้าทายการเชื่อมโยงและสร้างความสัมพันธ์การคาดการณ์ความเป็นไปได้การสำรวจแนวคิดและคัดหาทางเลือก เป็นต้น (๗) คำถามเฉพาะอย่างที่ต้องการการใช้ปัญญาขั้นสูงในการคิดหาคำตอบสามารถกระตุ้นการ

---

[๒๕] อ้างแล้ว, **รายงานการวิจัยแนวโน้มภาพอนาคตการศึกษาและการเรียนรู้ของไทยในปี พ.ศ. ๒๕๗๓**, หน้า ๑๓.

คิดสร้างสรรค์ตัวอย่างเช่นการถามให้สังเคราะห์ ประเมิน ประยุกต์แนวคิดเดิมเพื่อใช้ในสถานการณ์ใหม่ หรือคำถามว่าถ้าหาก หรือทำไม เป็นต้น (๘) การคิดสร้างสรรค์เชิงลึกสามารถบ่มเพาะให้เกิดขึ้นได้หากเข้าใจความรู้ทักษะและเจตคติที่ใช้เป็นฐานสำหรับการเตรียมการคิด (๙) กระตุ้นให้ผู้เรียนเลือกความคิดต่างๆ ที่ตัดสินใจแล้วว่าเหมาะสม ติดตามความคิดนั้นต่ออย่างจริงจังวิเคราะห์เพื่อตัดสินคุณค่าและผลกระทบที่เกิดจากการกระทำ ตามความคิดนั้น (๑๐) ความสร้างสรรค์เกี่ยวเนื่องกับกระบวนการที่ถูกมองว่าทั้งถูกควบคุมและเป็นไปอย่างอัตโนมัติทั้งรู้ตัวและไม่รู้ตัว หรือในอีกแง่หนึ่งอาจมองว่าเป็นกระบวนการที่ไวต่อปัญหาข้อบกพร่องช่วงห่างของความรู้ชิ้นส่วนที่ขาดหายไปความไม่กลมกลืนและอื่นๆ ซึ่งทำให้สามารถระบุถึงปัญหาการค้นหาวิธีแก้ไขตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับปัญหานั้นทดสอบซ้ำๆ นำมาแก้ไขและสื่อสารผลที่ได้รับซึ่งทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นจริงจังและการทำงานหนักในช่วงเวลาหนึ่ง ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษา คือ (๑) เลือกสรรผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ (๒) กำหนดช่วงเวลาสำหรับครูและผู้เรียนสำหรับการพัฒนาการคิดสร้างสรรค์ (๓) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับบทบาทผู้นำในการเรียนรู้ของตน (๔) ให้ผู้เรียนได้ทบทวนการเรียนรู้ของตนเองในหลายมุมมอง (๕) สร้างพื้นที่ในสถานศึกษาเพื่อทำกิจกรรมสร้างสรรค์และ (๖) กำหนดจรรยาพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติในชั้นเรียนที่ให้คุณค่าและส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์[๒๖]

๕) การเรียนรู้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีวิศวกรรม และคณิตศาสตร์ (STEM learning) STEM เป็นการจัดการเรียนรู้ที่มีการบูรณาการสาระการเรียนรู้ระหว่างวิทยาศาสตร์ (Science) เทคโนโลยี (Technology) วิศวกรรม (Engineering) และคณิตศาสตร์ (Mathematics) ที่มีการเรียนรู้ผ่านโครงงานแบบสหสาขา ซึ่งใช้เทคโนโลยีและหลักการของวิศวกรรมเป็นหลักการจัดการเรียนรู้แบบ STEM สร้างโอกาสของการเรียนรู้ที่มีประโยชน์มีความหมาย ได้ปฏิบัติการที่ใหม่แปลกซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ในโลกแห่งความเป็นจริง มีลักษณะสำคัญคือ (๑) การจัดการเรียนรู้ STEM จะต้องให้ความสำคัญกับการจัดเวลาที่เพียงพอโดยให้เวลากับครูสำหรับการวางแผน การจัดตาราง การพัฒนาวิชาชีพและเครือข่ายหุ้นส่วน ซึ่งดำเนินการให้มีการเรียนรู้ผ่านโครงงานสหวิทยาการ (๒) การเรียนรู้ STEM เน้นที่นวัตกรรมในสภาพจริงและมีการสร้างสรรค์สูง ผู้เรียนทุกคนจะต้องมีโอกาสทำงานกับปัญหาที่เป็นจริง และสื่อสารกับผู้ชำนาญการจากภายนอกสถานศึกษา โดยสถานศึกษาจะหนุนเสริมการค้นหาผู้ชำนาญการจากกลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครองของผู้เรียนที่มีความรู้ใน STEM และส่งเสริมผู้เรียนให้เรียนรู้ STEM เท่าๆ กัน (๓) ผู้เรียนทุกคนต้องเรียนรู้สาระสำคัญในความเป็นมาของ STEM ทั้งด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรม ที่เป็นพื้นฐานของวิชาต่างๆ มองการเรียนรู้ STEM ในรูปโครงสร้างที่พัฒนามาตามช่วงเวลาและข้อตกลงเบื้องต้นในขณะนั้นมีการวิเคราะห์กรณีศึกษาข้ามวิชาและตั้งคำถามเพื่อทวนสอบการเรียนรู้ของตน (๔) โครงงาน STEM จะต้องแสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยให้ผู้เรียนเรียนรู้ในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนภายในชุมชนและเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรม ผู้เรียนจะได้ประโยชน์จากการติดต่อกับสถานการณ์ภายนอก และ (๕) การเรียนรู้ STEM จะทำให้ความสามารถในการถ่ายโยงความรู้และทักษะในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่ของผู้เรียนแข็งแกร่งขึ้นตามทักษะหลักของ

---

[๒๖] อ้างแล้ว, **รายงานการวิจัยแนวโน้มภาพอนาคตการศึกษาและการเรียนรู้ของไทยในปี พ.ศ. ๒๕๗๓**, หน้า ๑๔.

STEM ได้แก่ ขยายการประมาณค่า การคาดคะเนการตั้งสมมุติฐาน การพยากรณ์และสรุปก่อนหน้า การทดลอง และการกำหนดปัญหาและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์รวมไปถึงความเข้าใจกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษา คือ (๑) จัดตารางเรียนให้มีระยะคาบเรียนสั้นลง รวมตลอดทั้งปีเพื่อที่จะได้มีเวลาทำโครงงาน (๒) ให้ความมั่นใจว่ามีเวลาวางแผนและพื้นที่การเรียนที่เหมาะสมกับครูและผู้เรียน (๓) ใช้ทักษะความรู้และทรัพยากรของผู้ปกครอง อุตสาหกรรมท้องถิ่น และเครือข่ายอย่างเป็นทางการให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (๔) กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับความร่วมมือ และการประเมินโครงงาน โดยต้องเตรียมตัวผู้เกี่ยวข้องด้วยการฝึกอบรมที่จำเป็น และ(๕) ขับเคลื่อนโครงงานด้วยคำ ถามสำคัญที่เห็นพ้องกันระหว่างผู้สอน ผู้เกี่ยวข้องและผู้เรียน[๒๗]

๖) การเรียนรู้ที่มุ่งเน้นกรอบแนวคิด(Concepts-focused learning) แนวคิด (Concept) เป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ เนื่องจากแง่หนึ่งที่สำคัญที่สุดของการเรียนรู้คือวิธีการที่เรียบเรียงสารสนเทศเพื่อทำความเข้าใจและทบทวนเมื่อต้องการประเภทของความคิดที่เราใช้จัดระเบียบสารสนเทศเรียกว่า แนวคิดซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนระบุพัฒนา และจัดจำแนกประเภทวัตถุ เหตุการณ์หรือความคิด เพื่อสร้างความเข้าใจในสิ่งเหล่านั้น ท่ามกลางการเพิ่มขึ้นของสารสนเทศที่ยังคงต้องการคำอธิบายอีกมาก ผู้เรียนจำเป็นต้องยกระดับปัญญาขั้นสูงถึงขั้นสร้างแนวคิด (concept) ด้วยวิธีปฏิบัติ (๑) สร้างสรรค์โครงสร้างความรู้ความเข้าใจในสมองด้วยวิธีเรียบเรียงและจัดประเภทสารสนเทศ (๒) อำนวยความสะดวกในการถ่ายโยงการเรียนรู้ผ่านเวลาข้ามวัฒนธรรมและข้ามสถานการณ์ดังนี้ (๒.๑) ทำความเข้าใจความต้องการของผู้เรียนในกระบวนการเรียนรู้เริ่มจากความรู้ที่อยู่ในลักษณะแยกส่วนหัวเรื่องแนวคิด หลักการ และนำไปสู่ทฤษฎีในที่สุด(๒.๒) ผู้เรียนควรจะถูกกระตุ้นหรือแนะนำให้จัดวางความรู้ที่เรียนไปให้อยู่ในรูปของกรอบแนวคิด(conceptual framework) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ที่ใช้ได้หลากหลายและใช้ได้ในหลายสถานการณ์ (๒.๓) การคิดแบบประสานพลังเป็นการคิดร่วมกันระหว่างระดับข้อเท็จจริงกับระดับแนวคิดถือเป็นกุญแจสำคัญของการพัฒนาปัญญาและแรงจูงใจ (๒.๔) แนวคิดเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังสำหรับการถ่ายโยงความรู้สู่บริบทที่แตกต่าง ซึ่งความสามารถนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้เรียนสามารถเข้าใจแนวคิดที่เป็นวงจรเท่าๆ กับแนวคิดทั่วไปมากกว่าที่จะเข้าใจแนวคิดเฉพาะเรื่องที่ใช้จัดการกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น (๒.๕) การเรียนรู้แบบสหวิชาขึ้นอยู่กับการเรียนรู้แบบมุ่งแนวคิด ซึ่งเท่ากับว่าสาขาวิชาที่ต่างกันสามารถจะนำมาเปรียบเทียบกันได้อย่างมีความหมาย โดยใช้แนวคิดหลักที่ดึงออกมาจากลักษณะหลักที่สอดคล้องกันของความรู้ในสาขาต่างๆ ในสถานการณ์ใหม่เดียวกันนั้น (๒.๖) ต้องระบุพื้นฐานที่มาของแนวคิดไว้ในหลักสูตรซึ่งคำนี้หมายถึงความเข้าใจพื้นฐานที่อยู่บนแนวคิดหลักขององค์ความรู้ซึ่งผู้เรียนจำเป็นที่จะต้องรู้และเข้าใจเพื่อสร้างความหมายให้กับความรู้หลักของสาขา ถือเป็นตัวแทนของวิธีการถ่ายโยงความเข้าใจหรือตีความผลที่เกิดตามมาจากความเข้าใจพื้นฐานที่มาของแนวคิดอาจทำให้มีการถ่ายโยงความรู้ภายในศาสตร์และทำให้ผู้เรียนสามารถก้าวหน้าต่อไปดังนั้นการจัดการเรียนการสอนและการ

---

[๒๗] อ้างแล้ว, **รายงานการวิจัยแนวโน้มภาพอนาคตการศึกษาและการเรียนรู้ของไทยในปี พ.ศ. ๒๕๗๓**, หน้า ๑๕.

ออกแบบหลักสูตรควรนำจุดเริ่มต้นของแนวคิดมาพิจารณาและตรวจสอบวิธีวางฐานการสอนความรู้ในศาสตร์สาขาต่างๆ (๗) วัตถุประสงค์การเรียนรู้และการประเมินควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสดงความเข้าใจแนวคิดโดยสร้างความคิดใหม่จากประสบการณ์และความรู้ที่ได้มาก่อน ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษา คือ (๑) ประกันความมั่นใจว่าหลักสูตรถูกสร้างด้วยแนวคิดที่เน้นวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (๒) โครงงานแบบสหสาขาควรจะเน้นไปยังแนวคิดที่ชัดเจน (๓) ควรจะมีพัฒนาการทางวิชาชีพที่ต่อเนื่องซึ่งมุ่งไปยังการเรียนรู้แบบชี้จุดเน้น และ(๔) การบริหารสถานศึกษาควรจะให้ความมั่นใจว่าได้จัดเวลาส่วนหนึ่งไว้ให้ครูเพื่อร่วมกันวางแผนเพื่อสอนโครงงานสหสาขาวิชา[๒๘]

๗) สุขภาวะ และสติสัมปชัญญะ (Health and mindfulness) ผู้เรียนได้รับการส่งเสริมให้ตื่นตัวในการรักษาสุขภาวะด้านร่างกาย ปัญญา อารมณ์และสังคม และพร้อมที่จะปรับใช้วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาสถานการณ์ที่พบโดยคำนึงถึงจริยธรรมคุณธรรม และจรรยาบรรณพร้อมกับมีการตระหนักรู้โดยเอาใจจดจ่อกับการกระทำและวัตถุประสงค์ปัจจุบัน หรือที่เรียกว่ามีสติ แนวทางคือ (๑) สติถือเป็นวิธีการสำหรับรักษาสุขภาวะองค์รวมสมาชิกในชุมชนสถานศึกษาควรจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมที่ช่วยให้ผู้เรียนได้คิดไตร่ตรองความหมายของปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับโลกภายนอก และปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในตนเอง (๒) สถานศึกษาควรมุ่งที่การเอื้ออำนาจให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และคิดอย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น (๓) การศึกษาของแต่ละสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ผู้เรียนทุกคนตระหนักถึงตนเอง ผู้อื่น และบริบทที่แวดล้อม และมีการจัดการเรียนการสอนแบบองค์รวม (๔) สถานศึกษาควรมุ่งเป้าที่การจัดหาพื้นที่และเวลาสำหรับการไตร่ตรองสะท้อนคิดเพื่อตระหนักพัฒนา และเข้าใจศักยภาพของผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนได้ตรวจสอบตนเองในสิ่งแวดล้อม และไตร่ตรองอย่างลึกซึ้งถึงการเลือกต่างๆ ของตน และ (๕) สมาชิกทุกคนของชุมชนสถานศึกษาควรจะตระหนักถึงความหลากหลายของวัฒนธรรมที่เข้ามาเกี่ยวเนื่องกันทุกระดับของการสื่อสารสถานศึกษาควรเป็นสถานที่ของกลวิธีการเรียนรู้และการสื่อสารที่หลากหลายเกิดขึ้นข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษา คือ (๑) กระตุ้นให้แต่ละคนในสถานศึกษาเกิดพฤติกรรมแห่งสติทุกระดับ (๒) จัดเวลาให้ทั้งครูและนักเรียนได้มีโอกาสในการคิดไตร่ตรองอย่างลึกซึ้ง (๓) กำหนดเวลารวมถึงอาจระบุไว้ในหลักสูตรเพื่อให้ผู้เรียนได้คิดไตร่ตรองถึงตนเอง ผู้อื่น และบริบทแวดล้อม (๔) ออกแบบพื้นที่ในอาคารเรียนสำหรับการเจริญภาวนา ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้คิดเงียบๆ (๕) กระตุ้นให้ครูใช้เทคนิคความเงียบเป็นสื่อที่มีพลัง (๖) สื่อสารหลักการของสุขภาวะและสติสัมปชัญญะไปยังพ่อแม่เพื่อที่จะได้มีการปฏิบัติที่นอกเหนือไปจากการปฏิบัติในชั้นเรียน (๗) มอบหมายให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลติดตามศึกษาความหมายของสุขภาวะและสติสัมปชัญญะจากทุกระดับของชุมชนสถานศึกษา (๘) นำสุขภาวะและสติสัมปชัญญะเข้ามาร่วมพิจารณาสำหรับการพัฒนาวิชาชีพด้วยการใช้โครงการกลยุทธ์และปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศในเรื่องดังกล่าวและ (๙) พัฒนารักษา และตรวจติดตามโครงการส่งเสริมสุขภาวะของแต่ละสถานศึกษา

๘) การเรียนรู้การให้บริการ (Service learning) ผู้เรียนควรจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เพื่อให้บริการเพื่อเตรียมตัวเป็นสมาชิกของสังคมการเรียนรู้การ

---

[๒๘] อ้างแล้ว, **รายงานการวิจัยแนวโน้มภาพอนาคตการศึกษาและการเรียนรู้ของไทยในปี พ.ศ. ๒๕๗๓**, หน้า ๑๖.

ให้บริการเป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นผ่านงานจิตอาสาและโครงงานสังคมผู้เรียนจะต้องเข้าใจให้ลึกซึ้งมากขึ้นว่าเหตุใดตนควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมให้บริการสังคม และควรมีส่วนร่วมอย่างไร โดย (๑) การเรียนรู้การให้บริการจะต้องสำรวจความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนก่อนที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในงานอาสา (๒) ผู้เรียนต้องรับรู้และตระหนักถึงผลที่จะตามมาอย่างชัดเจนของการเรียนรู้การให้บริการ (๓) การเรียนรู้การให้บริการจะต้องเกี่ยวเนื่องอยู่กับการอุทิศตนในระยะยาวเท่าที่จะเป็นไปได้ดังนั้นโครงงานควรพัฒนาขึ้นให้ผู้เรียนได้ร่วมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง (๔) พัฒนาเจตคติแห่งการเคารพและความเข้าใจในขณะที่ผู้เรียนบริการสังคมแบบจิตอาสา หลีกเลี่ยงท่าทีแบบผู้ให้ที่เหนือกว่า (๕) มุ่งไปวุฒิภาวะส่วนบุคคลของผู้เรียนซึ่งเกิดจากความเข้าใจที่แตกต่างกันในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริการผู้เรียนจะต้องประเมินเปรียบเทียบตนเองกับเป้าหมายส่วนตน (๖) การเรียนรู้การให้บริการต้องเป็นไปตามวงจรของการสืบเสาะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงความเครียดเมื่อต้องการค้นพบการสืบค้นการแลกเปลี่ยนการกระทำ และการไตร่ตรอง และ(๗) สถานศึกษาทุกโรงควรต้องจัดการฉลองความสำเร็จเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ไปยังชุมชนทั้งสถานศึกษา ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษาคือ (๑) พัฒนาโอกาสให้ผู้เรียนได้คิดเกี่ยวกับการกระทำเพื่อบริการอย่างมีความหมาย (๒) จัดหาสถานที่และเวลาโดยอยู่ภายในหลักสูตรเพื่อประกันได้ว่าผู้เรียนได้มีโอกาสสืบค้น กระทำ และคิดไตร่ตรองถึงความหมายโครงงานบริการของตน (๓) ผู้สอนต้องหาโอกาสนำแง่มุมของการบริการและการไตร่ตรองสะท้อนคิดของผู้เรียนเข้ามาสู่สาขาวิชา และแง่มุมต่างๆ ของชีวิตผู้เรียน (๔) พัฒนาวัฒนธรรมของแต่ละสถานศึกษาในการยอมรับผู้ที่ทำงานบริการ โดยนำกรณีที่เป็นเลิศมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งสถานศึกษา (๕) ควรต้องนำสมาชิกทุกคนในสถานศึกษามารวมกันเพื่อสร้างความเป็นเครือข่ายหุ้นส่วนกับพ่อแม่และศิษย์เก่า และ (๖) ควรให้ความมั่นใจว่าความรับผิดชอบต่อการร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้เพื่อให้บริการได้สนับสนุนหลักการของกิจกรรมอย่างจริงจัง[๒๙]

๙) สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning support) ผู้เรียนควรถูกสอนให้เข้าใจว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างไรและตนเองสามารถเรียนรู้ได้ด้วยวิธีใดบ้าง โดย (๑) ยอมรับแบบการเรียนรู้ (learning style) และสมรรถนะของผู้เรียนทุกคนว่ามีความแตกต่างกัน และให้คุณค่าต่อความหลากหลายนั้นโดยการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนรู้มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้าถึงการเรียนรู้ตามหลักสูตร(๒) ขยายการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่ท้าทายปลอดภัยและยอมรับเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ (๓) จัดกลยุทธ์ที่ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างคล่องตัวและเชื่อมั่นในตนเองโดยกระตุ้นให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองสามารถกำกับตนเอง (๔) พิจารณาให้รางวัลความพยายามและความก้าวหน้าและให้ข้อมูลป้อนกลับที่จำเป็นเป้าประสงค์ของการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ต้องเน้นไปที่ความก้าวหน้าของผู้เรียน ซึ่งไม่จำเป็นต้องวัด/ประเมินด้วยแบบทดสอบเพียงอย่างเดียวเท่านั้น และ(๕) ทำงานเป็นเครือข่ายหุ้นส่วนร่วมกับพ่อแม่ ผู้เรียน กลุ่มผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความพยายามที่จะสนับสนุนผู้เรียนให้มากที่สุด ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษา คือ (๑) จัดประชุมกลุ่มสนับสนุนผู้เรียนบ่อยๆ (๒) ออกแบบโครงร่างกระบวนการอ้างอิงที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ (๓) ศึกษาเพื่อทำรายงานทาง

---

[๒๙] อ้างแล้ว, **รายงานการวิจัยแนวโน้มภาพอนาคตการศึกษาและการเรียนรู้ของไทยในปี พ.ศ. ๒๕๗๓**, หน้า ๑๘.

จิตวิทยาเมื่อจำเป็น (๔) สรรหาและคัดเลือกผู้เรียนเพื่อจัดวางตัวอย่างมีประสิทธิภาพในช่วงเวลาที่เหมาะ (๕) เตรียมแผนการศึกษาของผู้เรียนรายบุคคลเมื่อจำเป็น (Prepare Individual Education Plans : IEPs) และตรวจสอบวิธีการของการประยุกต์แผนในชั้นเรียนในระหว่างปีเพื่อสารสนเทศที่มีประโยชน์จะได้ถูกนำไปแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๖) คิดวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับการนำผู้เรียนออกมาจากบทเรียนหนึ่งและแนะนำบทเรียนอื่นให้โดยมีครูเป็นผู้ช่วยเหลือในการปฏิบัตินี้อย่างใส่ใจ (๗) ประเมินการออกกลางคันของผู้เรียนซ้ำๆ และสม่ำเสมอ เพื่อสามารถที่จะนำผู้เรียนกลับเข้าสู่กระแสหลักได้ (๘) ประเมินโครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนรู้ซ้ำๆ และค้นหากลวิธีใหม่ในการทำความเข้าใจประชากรผู้เรียนที่มีลักษณะต่างกันออกไปในแต่ละปี (๙) ออกแบบโอกาสที่หลากหลายและสร้างสรรค์สำหรับผู้เรียนทุกคนให้สามารถบรรลุศักยภาพขั้นสูงสุด (๑๐) ฉลองความสำเร็จที่เป็นเลิศของผู้เรียนในด้านที่แตกต่างกัน (๑๑) สื่อสารวิธีการและกลยุทธ์ใหม่ของสถานศึกษาในการสร้างโอกาสให้กับผู้เรียนเพื่อให้ชุมชนรับรู้อย่างชัดเจน (๑๒) สร้างสัมพันธภาพที่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดวิธีปฏิบัติที่สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละระดับของทุกปี และ(๑๓) สร้างสรรค์รูปแบบของความร่วมมือที่นำไปใช้ได้ในการทำงานและสร้างเวทีการสนทนาแลกเปลี่ยนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนกับผู้ชำนาญการ[๓๐]

๑๐) การประเมิน (Assessment) หลักการชี้นำประการสุดท้าย ได้แก่ การประเมินเพื่อทราบว่าผู้เรียนรู้อะไรและสามารถทำอะไรได้บ้างโดยการประเมินทางการศึกษามีองค์ประกอบสามส่วนที่เกี่ยวข้องกันได้แก่รูปแบบของการรู้คิดเครื่องมือการสังเกตและรูปแบบของการตีความสมรรถนะผู้เรียน สำหรับการประเมินที่มีคุณภาพสูงองค์ประกอบทั้งสามส่วนต้องเท่ากัน ตามหลักการนี้ด้านรูปแบบการรู้คิดหมายถึงการคิดและการเรียนรู้ซึ่งปกติแล้วจะระบุไว้ในจุดประสงค์การเรียนรู้ของหลักสูตรรูปแบบการเรียนรู้ประกอบด้วยประเภทของความรู้ทักษะและสมรรถนะเจตคติและการรู้คิดในตนหรืออภิปัญญา (metacognition) ซึ่งเป็นความสามารถของบุคคลที่มีต่อกระบวนการคิดของตนเองรู้ว่าอะไรที่เหมาะสมกับตนเองในการเรียนรู้ตลอดจนสามารถเลือกกลวิธีในการวางแผนกำกับควบคุม และประเมินการเรียนรู้ของตนเองได้เพื่อให้การเรียนรู้หรือการปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักการข้อนี้ประกอบด้วย (๑) ใช้แหล่งข้อมูลเชิงประจักษ์ที่กว้างขวางและหลากหลาย (๒) ทุกฝ่ายที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการประเมินต้องเข้าใจวัตถุประสงค์การประเมินอย่างชัดเจน (๓) ประเมินการเรียนรู้เพื่อเป็นส่วนเติมเต็มการเรียนการสอนทั้งหมดโดยรวม (๔) ประเมินการเรียนรู้ที่สามารถช่วยให้ผู้เรียนสามารถรวมสรุปความรู้สมรรถนะ และทักษะของตนได้ (๕) ประเมินแบบวิเคราะห์อย่างเหมาะสมในการช่วยให้การเรียนรู้ดำเนินไปได้ตั้งแต่เริ่มต้น (๖) ประเมินตรงตามสภาพจริงเพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้ติดต่อกับสถานการณ์จริงในชีวิตที่ผู้เรียนต้องเผชิญ (๗) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ไตร่ตรองสะท้อนคิดผลการประเมิน (๘) ออกแบบการประเมินให้ผู้เรียนที่มีภูมิหลังแตกต่างกันสามารถแสดงสิ่งที่สามารถทำได้และเรียนรู้ได้ในเงื่อนไขที่เป็นธรรมและเท่าเทียม (๙) ใช้แฟ้มสะสมงานเป็นเครื่องมือในการประเมินเพื่อให้ผู้เรียนรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง และ (๑๐) วิธีปฏิบัติในการประเมินทั้งหมดจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไข

---

[๓๐] อ้างแล้ว, **รายงานการวิจัยแนวโน้มภาพอนาคตการศึกษาและการเรียนรู้ของไทยในปี พ.ศ. ๒๕๗๓**, หน้า ๑๘.

ของการประเมินแบบสามเส้าคือการรู้คิดการสังเกตและการตีความอย่างเคร่งครัด ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษา คือ (๑) ออกแบบการประเมินแบบสรุปรวมตั้งแต่เริ่มต้นหน่วยการเรียน (๒) ออกแบบการประเมินแบบสามเส้า ได้แก่ ภาระงาน การสนทนาในชั้นเรียนและการประเมินเพื่อทบทวนทั้งแบบก้าวหน้าและสรุปรวม (๓) ประเมินการทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือร่วมใจ (๔) แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกลุ่มครูในการออกแบบการประเมินอย่างสม่ำเสมอ (๕) ใช้แฟ้มสะสมงานเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนและการปรับปรุงงานของครู (๖) ใช้วิธีการประเมินแบบกัลยาณมิตรและเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายกันแบบเปิด และ(๗) พัฒนาคู่มือในการให้ข้อมูลป้อนกลับการรายงานผล และการให้เกรดเพื่อใช้ในชุมชนการสอนของสถานศึกษา

๒.๕ การศึกษาอนาคตกับ Ethnographic Future Research

การศึกษาวิจัย “คุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาในทศวรรษหน้า” นี้ " มุ่งศึกษาวิจัยโดยใช้วิธีวิทยา (Methodology) ตามแนวทางของวิชาการด้าน “อนาคตวิทยา” (Futures studies) ซึ่งวิธีวิทยาที่ใช้ในการศึกษาอนาคตนั้น" มักเรียกว่า “การวิจัยอนาคต” (Future research - FR) อันหมายถึงการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ (Systematic inquiry) เกี่ยวกับทางเลือกในอนาคตซึ่งถูกพิจารณาถึงความเป็นไปได้และความน่าจะเป็นสำหรับประชากรกลุ่มหนึ่งหรือสังคมกลุ่มหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่าระเบียบวิธีวิจัยที่เป็นที่นิยมในแวดวงอนาคตวิทยาแนวทางหนึ่ง ได้แก่ การศึกษาวิจัยอนาคตแนว Ethnography (Ethnographic Futures Research - EFR) ตามหลักการแล้ว EFR คือระเบียบวิธีวิจัยแบบหนึ่ง ซึ่งสังกัดอยู่ในกลุ่มงานวิจัยที่เกี่ยวกับอนาคต (Future research) เป็นวิธีวิทยาที่นักมานุษยวิทยาเชิงวัฒนธรรม (Cultural anthropologist) นิยมใช้เพื่อทำการศึกษาวัฒนธรรมของสังคมอื่น (Extant society) โดยวิธีวิทยาแนว EFR มีเป้าหมายเพื่อการแสวงหา (Discovery) ตรวจสอบ (Examination) และประเมินความเป็นไปได้ (Possible) ความน่าจะเป็น (Probable) และภาพอนาคตที่อยากให้เป็น (Preferable futures)[๓๑]

การศึกษาแนวโน้มคุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาที่ควรจะเป็นในทศวรรษหน้าโดยนำเอาแนวคิดวิธีวิจัยแบบ EFR มาดำเนินการ ผู้วิจัยได้ออกแบบแนวทางในการศึกษาวิจัยดังนี้ "

• การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้บริหารส่วนราชการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และผู้ทรงคุณวุฒิโดยเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านี้ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรทางการศึกษาที่ควรจะเป็นในทศวรรษหน้า

• การสำรวจความคิดเห็นด้านคุณลักษณะของบุคลากรทางการศึกษาในทศวรรษหน้าโดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สังเคราะห์มาจาก การสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) และการสัมภาษณ์ โดยจะเน้นการทอดแบบสอบถามไปยังบุคลากรในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

---

[๓๑] Bell, W. **Foundations of futures studies**. London: Transaction Publishers, 1887.

๒.๖ แนวคิดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ[๓๕] มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่กำลังกล่าวถึงในขณะนี้แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่แรกเริ่ม และอีกประเภทหนึ่งเป็นการพัฒนาจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการได้มีการเรียกกันอยู่หลายคำ เช่น มหาวิทยาลัยของรัฐนอกระบบราชการ มหาวิทยาลัยนอกระบบ มหาวิทยาลัยอิสระ มหาวิทยาลัยในกำกับ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความหมายคือ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการที่สามารถพัฒนาระบบบริหารเป็นของตนเองที่สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย มีความเบ็ดเสร็จในตัว ลักษณะเช่นนี้ตรงกับคำว่า “Autonomy” ซึ่ง Autonomy นั้นมิได้หมายความว่าเป็นอิสระ (independence) โดยไม่ต้องถูกกำกับและตรวจสอบโดยกลไกของรัฐ

๒.๖.๑ จุดเริ่มต้นของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๑) การสัมมนาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ความคิดที่จะพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ ได้เริ่มเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๐๗ คือ ได้มีการจัดสัมมนาเรื่อง ปัญหาและบทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการสัมมนาครั้งนี้ได้มีการพิจารณา ปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัยในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งได้โยงไปสู่ความคิดที่ว่ามหาวิทยาลัยควรจะออกจากระบบราชการ

๒) การสัมมนาที่สว่างคนิวาส จากการสัมมนาเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๐๗ ที่คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ส่งผลให้มีการสัมมนาที่สว่างคนิวาส จังหวัดสมุทรปราการอีก ๓ ครั้ง คือ ในปี พ.ศ. ๒๕๐๙, ๒๕๑๐ และ ๒๕๑๓ โดยสำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ โดยเฉพาะการสัมมนาครั้งที่ ๓ มีการหยิบยกเอาเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับมาพิจารณาอย่างละเอียด สามารถสรุปข้อคิดเห็นเสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๔ ได้ลงมติเห็นชอบในหลักการ และมอบในสภาการศึกษาแห่งชาติ จัดทำรายละเอียดพร้อมทั้งยกร่างพระราชบัญญัติที่จะให้เป็นไปตามแนวความคิด ดังกล่าว เมื่อแล้วเสร็จสภาการศึกษาแห่งชาติได้เสนอสภาบริหารคณะปฏิวัติพิจารณาผ่านสำนักนายกรัฐมนตรีในปี ๒๕๑๕ ซึ่งสำนักนายกรัฐมนตรีเห็นว่า เรื่องดังกล่าวมีผลเปลี่ยนแปลงการบริหารและสถานะของมหาวิทยาลัยจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จึงได้ส่งเรื่องให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ พิจารณารายละเอียด พร้อมทั้งเสนอความเห็น และข้อสังเกตต่าง ๆ เพื่อที่สำนักนายกรัฐมนตรีได้ประมวลเสนอสภาบริหารคณะปฏิวัติต่อไป ผลการพิจารณาปรากฏว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย และคณะปฏิวัติยังไม่พร้อมที่จะให้การดำเนินการปรับปรุงการบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวทางดังกล่าว เรื่องจึงชะงักลง

๓) การปฏิรูปการศึกษาใน พ.ศ. ๒๕๑๗ แนวคิดเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลได้รับการรื้อฟื้นมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษาในปี พ.ศ. ๒๕๑๗ แต่คณะกรรมการคิดว่าต้องการเวลาสร้างความพร้อมทั้งทางด้านรัฐบาล

---

[๓๕] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**, (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, ๒๕๖๐), หน้า ๓๘.

และมหาวิทยาลัย จึงมุ่งสร้างระบบอุดมศึกษาที่เป็นส่วนของระบบราชการแต่ให้มีเอกภาพในการบริหารมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานและมีการประสานงานระหว่างสถาบันอุดมศึกษาให้ดีขึ้น รวมทั้งมีการเสนอให้จัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาใหม่ เพื่อพัฒนาด้านวิชาและดำเนินการให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นระบบอิสระไม่เป็นส่วนราชการในระยะต้นแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ ๕ แต่ความคิดดังกล่าวมิได้บรรลุผล

หลังจากนั้น ก็มิได้มีความพยายามใดๆ ที่เป็นรูปธรรมอีกนอกจากมีการประชุมสัมมนากันอีกหลายครั้ง ในแต่ละครั้งได้หยิบยกเรื่องความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยขึ้นมาวิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งได้ส่งผลให้มีการปรับปรุงแก้ไข กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นอิสระคล่องตัว ในการบริหารงานภายในมากกว่าส่วนราชการอื่น แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมิได้ทำให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระตามลักษณะความจำเป็นและความเหมาะสมของสถาบันวิชาการ

๒.๖.๒ ความต่อเนื่องของนโยบายในการพัฒนาความเป็นอิสระ

๑) แผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. ๒๕๓๓-๒๕๔๗) ได้ริเริ่มโครงการจัดทำขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๓๐ โดยมุ่งหวังให้การจัดทำแผนรุกไปสู่อนาคตโดยมีฐานอยู่บนข้อมูลการวิจัยเชิงนโยบายเกี่ยวกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ของประเทศตลอดจนเป็นแผนที่ไวต่อการปรับตัวและมีกลไกการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง แผนดังกล่าวได้มีข้อเสนอแนะต่อรัฐบาลข้อหนึ่งในหกข้อ “รัฐบาลพึงให้การสนับสนุนการปฏิรูปความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญากับรัฐ โดยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้วให้มีความเป็นอิสระคล่องตัว มีประสิทธิภาพและความสามารถบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยปรับเปลี่ยนให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งให้มีฐานะและรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตั้งแต่แรก”

๒) การนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการในช่วงแผนอุดมศึกษาระยะยาว ในปี พ.ศ. ๒๕๓๔ รัฐบาลในสมัยของ นายอนันท์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีนโยบายที่จะพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยได้กำหนดแนวทางไว้ ๒ แนวทาง แนวทางหนึ่งคือแก้ไขพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยให้มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยที่มิใช่ส่วนราชการ ในครั้งนี้มีมหาวิทยาลัยยืนยันที่จะออกนอกระบบราชการและเสนอร่างพระราชบัญญัติต่อคณะรัฐมนตรีจำนวน ๑๖ แห่ง (จากจำนวน ๒๐ แห่ง) คณะรัฐมนตรีได้นำร่างพระราชบัญญัติทั้ง ๑๖ ฉบับ เสนอสภานิติบัญญัติแห่งชาติและในการพิจารณาวาระที่ ๒ และ ๓ ได้รับการบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติในวันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๓๕ แต่ไม่ได้รับการพิจารณาเนื่องจากสภานิติบัญญัติแห่งชาติเห็นว่าพระราชบัญญัติดังกล่าวเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องพิจารณากันอย่างรอบคอบจึงมีมติให้เลื่อนการพิจารณาออกไป และโดยที่สภานิติบัญญัติแห่งชาติได้หมดอายุลงจึงทำให้พระราชบัญญัติตกไป

๓) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ทิศทางการพัฒนาความเป็นอิสระและความมีประสิทธิภาพของอุดมศึกษายังมีความต่อเนื่อง จึงเห็นได้ชัดเจนว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (มาตรา ๓๖) กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลมีทางเลือกระบบบริหารได้ ๒ ทาง คืออาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐก็ได้ โดยให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินกิจการได้อย่างอิสระสามารถพัฒนา

ระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ[๓๖]

๔) เงื่อนไขการกู้เงินจากธนาคารพัฒนาเอเชีย คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๔๑ ให้ความเห็นชอบเงื่อนไขการกู้เงินจากธนาคารพัฒนาเอเชีย โดยมีกรอบนโยบายสำคัญที่ทบวงมหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบดำเนินการประกอบด้วย

๑) มหาวิทยาลัยจะได้รับมอบอำนาจการบริหารงบประมาณในส่วนงบดำเนินการที่มิใช่เงินเดือนตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๔๒ เป็นต้นไป โดยสร้างระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นคงในเรื่องความสามารถในการตรวจสอบได้ และความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

๒) มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งจะได้รับการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ Autonomous University หรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลภายในปี ๒๕๔๕ โดยที่ภายในเดือน ธันวาคม ๒๕๔๑ จะมีมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างน้อย ๑ แห่ง ปรับสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การนำมหาวิทยาลัย/สถาบันออกจากระบบราชการในครั้งนี้กลุ่มบุคคลที่ไม่เห็นด้วยได้แสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ทำหนังสือคัดค้านการออกนอกระบบไปยังผู้บริหารระดับสูงของประเทศการชุมนุมประท้วงและการให้ความเห็นทางสื่อสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะในช่วงที่ร่างพระราชบัญญัติอยู่ระหว่างการพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ กระแสคัดค้านจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัยได้ปรากฏให้ทราบทางสื่อสิ่งพิมพ์อย่างสม่ำเสมอ

๒.๖.๓ หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับ

มหาวิทยาลัยในกำกับยังคงมีสภาพเป็นหน่วยงานของรัฐ แต่ไม่ได้เป็นส่วนราชการหรือเป็นรัฐวิสาหกิจ แต่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเป็นนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐ โดยทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินอย่างเพียงพอที่จะสามารถประกันคุณภาพการศึกษาไว้ การบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับจะมีความเป็นอิสระ ในการบริหารงานทั้งด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านทรัพย์สิน ซึ่งกระบวนการในการบริหารจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย การบริหารด้านวิชาการ สรุปได้ดังนี้

๑) การบริหารงานบุคคล สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบบริหารงานบุคคล ซึ่งรวมถึงการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพ้นจากตำแหน่ง การได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เงินเดือนและค่าตอบแทน การวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากรและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานบุคคล

๒) การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบบริหารการเงิน การงบประมาณและทรัพย์สิน ซึ่งรวมถึงการวางแผน การจัดหา การจัดสรร และการใช้ทรัพยากร ทั้งจากงบประมาณแผ่นดิน และเงินได้จากแหล่งต่าง ๆ

---

[๓๖] อ้างแล้ว, **ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**, หน้า ๔๑.

๓) การบริหารวิชาการสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการอนุมัติหลักสูตร การเปิดสอนหลักสูตร การจัดตั้ง ยุบ เลิก หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา และการดำเนินงานทางวิชาการอื่น ๆ ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการและต้องสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานวิชาการของหน่วยงานกลาง

๒.๗ แนวคิดอนาคตของการศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๒.๗.๑ แนวโน้มการศึกษาไทยในครึ่งทศวรรษหลัง

การปฏิรูปการศึกษาไทยได้ดำเนินมากว่า ๘ ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๒ โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพยายามพัฒนาและดำเนินการปฏิรูปการศึกษาไทยอย่างมาก ซึ่งการจะพัฒนาการศึกษาไทยจะประสบความสำเร็จได้ในสภาพยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ จำเป็นต้องวางแผนและดำเนินการในเชิงรุกร่วมด้วยนั่นหมายความถึงการให้ความสำคัญกับการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตทางด้านการศึกษา เพื่อนำมาใช้ประกอบการจัดการศึกษาไทยได้สอดคล้องสภาพการเปลี่ยนแปลง หลีกเลี่ยงอุปสรรคปัญหา และใช้ประโยชน์สูงสุดจากแนวโน้มอนาคตที่จะมาถึง

เมื่อปี ๒๕๔๙ มีโครงการวิจัยเรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยในอีก ๕ ปีข้างหน้า เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ โดยผลวิจัยได้พบแนวโน้มสำคัญของการศึกษาไทยใน ๕ ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นผลมาจากการที่กระแสโลกาภิวัตน์ได้กระทบต่อสังคมและประชากร เศรษฐกิจและอุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม และการเมืองการปกครอง ซึ่งมีทั้งที่เป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในด้านบวก และด้านลบ โดยบทความนี้ผมนำมาเสนอบางประเด็นที่สำคัญ ดังนี้[๓๗]

๒.๗.๑.๑ แนวโน้มด้านบวก

๑) หลักสูตรใหม่เกิดขึ้นจำนวนมาก จากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ทำให้คนในสังคมต้องการเพิ่มความรู้ความสามารถให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงหันมาสนใจศึกษาต่อในหลักสูตรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ ดังนั้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของคนในสังคมสถาบันการศึกษาจึงมุ่งพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ อาทิ หลักสูตรที่บูรณาการระหว่างสองศาสตร์ขึ้นไป เช่น ระดับอาชีวศึกษาหลักสูตรเดียวจะมีหลายสาขาวิชาเรียนช่างยนต์จะผนวกการตลาดและการบัญชีเข้าไปด้วย เป็นต้น หลักสูตรที่ให้ปริญญาบัตร ๒ ใบ และมีการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยตลอดเวลา

๒) หลักสูตรนานาชาติมีแนวโน้มมากขึ้น เนื่องจากสภาพยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเชื่อมโยงด้านการค้าและการลงทุน ทำให้ตลาดแรงงานในอนาคตต้องการคนที่มีความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ ส่งผลให้ความต้องการการศึกษาที่เป็นภาษาสากลมีมากขึ้น ที่สำคัญการเปิดเสรีทางการศึกษายังเป็นโอกาสให้สถาบันการศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาจัดการศึกษาในประเทศไทยและเปิดหลักสูตรภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ฯลฯ ยิ่งมีส่วนกระตุ้นให้

---

[๓๗] ศูนย์ประสานงานนักศึกษาไทยจังหวัดชายแดนภายใต้ในต่างประเทศ, **แนวโน้มการศึกษาไทยในครึ่งทศวรรษหลัง**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://thstudentscc.sbpac.go.th/?p=๒๖๖, [๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๑].

หลักสูตรการศึกษานานาชาติมีแนวโน้มได้รับความนิยมมากขึ้น แต่เนื่องจากหลักสูตรนานาชาติมีค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นการเรียนในหลักสูตรนี้ยังคงจำกัดอยู่ในกลุ่มผู้เรียนที่มีฐานะดี

๓) การจัดการศึกษามีความเป็นสากลมากขึ้น สภาพโลกาภิวัตน์ที่มีการเชื่อมโยงในทุกด้านร่วมกันทั่วโลก ส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายองค์ความรู้ กฎกติกา การดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งการค้า การลงทุน การศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เชื่อมต่อถึงกัน ประกอบการเปิดเสรีทางการศึกษาส่งผลให้เกิดการหลั่งไหลหลักสูตรการเรียนการสอน บุคลากรด้านการสอน หลักสูตรจากสถาบันการศึกษาต่างประเทศเข้าสู่ไทย อันมีผลทำให้เกิดการเปรียบเทียบและผลักดันให้สถาบันการศึกษาไทยต้องพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีความเป็นสากลที่เป็นที่ยอมรับ อีกทั้งการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนกับนานาประเทศของไทยได้ส่งผลให้เกิดความต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพทัดเทียมในระดับสากล

๔) ความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสทางการศึกษาลดลง เนื่องจากสภาพการเรียกร้องสิทธิมนุษยชนที่เป็นกระแสระดับโลกเกิดขึ้นควบคู่กับคลื่นประชาธิปไตยแผ่ขยายวงกว้างถึงไทย รัฐธรรมนูญฉบับใหม่ที่ส่งเสริมการเพิ่มสิทธิเสรีภาพแก่ประชาชน อีกทั้งสภาพการใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการเรียนการสอน ทำให้ช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงคนได้อย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตามอาจเป็นได้ว่าความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสทางการศึกษาจะลดลงในกลุ่มสถาบันการศึกษาของรัฐ ส่วนการจัดการศึกษาโดยสถาบันการศึกษาเอกชน ผู้เรียนที่ครอบครัวมีรายได้น้อยอาจเข้ารับบริการทางการศึกษาได้ลดลง เนื่องจากค่าเล่าเรียนแพง

๕) โอกาสรับบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น เมื่อเปิดเสรีทางการศึกษาจะก่อเกิดการแข่งขันในการจัดการศึกษาทั้งจากสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศมากขึ้น หากพิจารณาในแง่บวกการเปิดเสรีทางการศึกษาเป็นการสร้างโอกาสให้คนไทยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เนื่องด้วยสถาบันแต่ละแห่งจะแข่งด้านคุณภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษาคุณภาพการศึกษาจะเพิ่มขึ้นค่อนข้างมาก เนื่องจากการเปิดเสรีทางการศึกษาที่เปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาต่างชาติเข้ามาเปิดการเรียนการสอน จึงเป็นแรงกดดันให้สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น[๓๘]

๒.๗.๑.๒ แนวโน้มด้านลบ

๑) การเพิ่มช่องว่างด้านคุณภาพในการจัดการศึกษา แม้ว่าสภาพการแข่งขันทางการศึกษาจะเป็นแรงผลักให้สถาบันการศึกษาต่าง ๆ เร่งพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น แต่เนื่องจากทรัพยากรตั้งต้นของแต่ละสถาบันการศึกษามีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถและปริมาณของบุคลากรการศึกษา งบประมาณ เงินทุน เทคโนโลยี สถานที่ ความมีชื่อเสียง ฯลฯ ส่งผลให้โอกาสพัฒนาคุณภาพการศึกษาย่อมแตกต่างกันด้วย โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาขนาดเล็ก หรือสถาบันการศึกษาที่ยังไม่มีความพร้อม/มีทรัพยากรตั้งต้นไม่มาก ย่อมไม่มีศักยภาพเพียงพอในการพัฒนาคุณภาพมากนัก

---

[๓๘] อ้างแล้ว, **แนวโน้มการศึกษาไทยในครึ่งทศวรรษหลัง**, หน้า ๒๕.

๒) การผลิตบัณฑิตเกินความต้องการของตลาด เนื่องจากความต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามีสูงขึ้น และการพัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ต้องหาเลี้ยงตนเอง มีอิสระในการบริหารและเปิดหลักสูตรเพื่อหาผู้เรียนเข้าเรียนให้ได้จำนวนมาก สิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบระยะยาวคือ มีบัณฑิตจบเป็นจำนวนมากเข้าสู่ตลาดแรงงานไม่สามารถรองรับได้หมด โดยกลุ่มแรงงานระดับอุดมศึกษาที่ไม่มีคุณภาพหรือไม่จบจากสาขาที่ตลาดแรงงานต้องการจะถูกผลักสู่แรงงานนอกระบบ หรือหาทางออกโดยเรียนต่อระดับสูงขึ้น ซึ่งอาจก่อเกิดภาวะแรงงานระดับปริญญาโทและเอกไม่มีคุณภาพและล้นตลาดตามมาเช่นกัน

๓) การสอนทักษะการคิดและทักษะทางอารมณ์ยังไม่มีคุณภาพ สภาพเศรษฐกิจที่มุ่งแข่งขัน ทำให้การจัดการศึกษามุ่งพัฒนาทางวิชาการเป็นสำคัญ ในขณะที่ระบบการศึกษาไทยยังไม่สามารถพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนได้เท่าที่ควร เนื่องจากการเรียนการสอนยังมุ่งสอนให้ผู้เรียนคิดตามสิ่งที่ผู้สอนป้อนความรู้มากกว่าการคิดสิ่งใหม่ ๆ ประกอบกับครูผู้สอนมีภาระงานมาก จนส่งผลต่อการพัฒนาบุคคลในด้านอื่น เช่น การพัฒนาเชิงสังคม รวมถึงการพัฒนาทักษะทางอารมณ์ นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีในกิจวัตรประจำวันหรือใช้ในการเรียนการสอนทำให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับศิษย์ลดลง ส่งผลให้ช่องทางการพัฒนาทักษะทางอารมณ์และทักษะทางสังคมของผู้เรียนลดลงด้วย

๔) การสอนคุณธรรมจริยธรรมยังไม่มีคุณภาพ แนวคิดของทุนนิยมที่มุ่งแข่งขันได้แพร่กระจายไปทั่วโลก ส่งผลให้ผู้คนต่างมุ่งแข่งขัน และพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ประกอบกับสถาบันการศึกษาจำนวนมากมุ่งพัฒนาความรู้ทางวิชาการ และประเมินผลการเรียนที่ความสามารถทางวิชาการ จนอาจละเลยการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม นอกจากนี้ การไม่ได้มีผู้สอนที่รู้เชี่ยวชาญด้านการสอนคุณธรรมจริยธรรมโดยตรงหรือมีคุณภาพ ย่อมส่งผลต่อคุณภาพการสอนของวิชาคุณธรรมจริยธรรมได้

๕) การสอนภาษาต่างประเทศยังไม่มีคุณภาพ ยิ่งก้าวสู่โลกไร้พรมแดนมากขึ้นเท่าใด ผู้มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ หรือภาษาจีนที่ผู้คนส่วนใหญ่ในโลกใช้ติดต่อสื่อสารเจรจาต่อรอง การค้า การศึกษา ฯลฯ ย่อมมีความได้เปรียบ ทั้งในเรื่องการติดต่อสื่อสารและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อย่างไรก็ตามปัญหาที่พบคือ การสอนภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศของไทยยังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควรเนื่องจากครูผู้สอนมีความสามารถด้านภาษาต่างประเทศค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะครูผู้สอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานครูจำนวนมากไม่ได้จบเอกภาษาอังกฤษโดยตรงและมีแนวโน้มว่าในอีก ๕ ปีข้างหน้า การพัฒนาการสอนทักษะภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษแม้ปัจจุบันจะตื่นตัวมากขึ้น แต่ยังไม่ก้าวหน้าไปมากเท่าที่ควร เพราะทรัพยากรด้านบุคลากรสอนภาษาต่างประเทศนี้ขาดแคลนมาก[๓๙]

ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ต่อการศึกษาไทยมีทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งหลีกเลี่ยงได้ยาก แต่การพัฒนาระบบการศึกษาไทยให้พร้อมต่อสภาพโลกาภิวัตน์ได้นั้น จำเป็นต้องเตรียมพร้อมในเชิงรุกตั้งแต่วันนี้ โดยรัฐควรเน้นการบริหารจัดการในส่วนที่ไทยได้รับผลกระทบมากที่สุด โดยพัฒนา

---

[๓๙] อ้างแล้ว, **แนวโน้มการศึกษาไทยในครึ่งทศวรรษหลัง**, หน้า ๒๖.

ศักยภาพของบุคลากรภายในสถาบันการศึกษา สนับสนุนทุนวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา และสร้างเครือข่ายภาคประชาชนเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษารองรับกระแสโลกาภิวัตน์

๒.๗.๒ การพัฒนานักศึกษาสู่ Thailand ๔.๐

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)[๔๐] มีการคิดค้นและตั้งคำใหม่ขึ้นมาอย่างมากมาย ซึ่ง Thailand ๔.๐ ก็เป็นคำหนึ่งที่ได้ยินบ่อยครั้งในวงการการศึกษาและมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาโดยลงแรงน้อยกว่าการใช้สมอง, การเป็นยุคของ Knowledge Economy, การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เป็นต้น

การศึกษาในยุค Thailand ๔.๐ มีความหมายมากกว่าการเตรียมความพร้อมด้านความรู้เท่านั้น แต่เป็นการเตรียมมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ โดยมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและมีแผนในการเตรียมความพร้อมของคนทุกด้าน ให้สามารถมีชีวิตที่ดี อยู่รอดในสังคม โดยเฉพาะในส่วนของนักเรียนนักศึกษาต้องสอนให้มี "ความรู้คู่คุณธรรม และมีทักษะในศตวรรษที่ ๒๑"

ในส่วนของการส่งเสริมการเรียนการสอน STEM Education (Science, Technology, Engineering, Mathematics) ก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความเข้าใจและรู้เท่าทันโลกยุค Thailand ๔.๐ โดยเฉพาะวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยเรื่องของโลกและวัตถุต่าง ๆ และเมื่อมีการตระหนักรู้เกี่ยวกับ STEM อย่างถ่องแท้แล้วก็จะนำมาซึ่งนวัตกรรม (Innovation) ที่จะเป็นฐานในการพัฒนาประเทศต่อไป ทั้งนี้กระทรวงศึกษาธิการได้ขับเคลื่อนและส่งเสริม STEM Education มีความก้าวหน้าไปมาก พร้อมทั้งมีแผนที่จะบูรณาการการทำงานของหน่วยงานที่จัดการเรียนการสอน STEM Education ทั้ง ๗ หน่วยงาน ได้แก่ สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ (สวทน.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ในรูปแบบของคณะกรรมการนโยบายการจัดการเรียนการสอนเต็มศึกษาในสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อทำหน้าที่อำนวยการการจัดการเรียนการสอน พัฒนาหลักสูตร และขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอนเป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วย

นอกจากนี้ ภาษาอังกฤษเป็นหัวใจสำคัญในการสื่อสารกับนานาชาติ ทั้งเพื่อการติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ การประสานความร่วมมือ และการค้าขาย ซึ่งที่ผ่านมากระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการยกระดับภาษาอังกฤษของประเทศผ่านโครงการสำคัญต่าง ๆ อาทิ การพัฒนาครูภาษาอังกฤษผ่านกระบวนการ Boot Camp จัดทำแอพพลิเคชั่น Echo Hybrid, Echo English เป็นต้น

---

[๔๐] นวรัตน์ รามสูต และบัลลังก์ โรหิตเสถียร, **การพัฒนานักศึกษาสู่ Thailand ๔.๐**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID๔๖๙๐๑&Key=news_Teerakiat> [๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๑].

การพัฒนาเพื่อเปลี่ยนแปลงในระดับอุดมศึกษาควรจะเริ่มเปลี่ยนแปลงจากระดับนโยบายคือสภามหาวิทยาลัยก่อน เพราะเป็นส่วนสำคัญอย่างมากต่อทิศทางการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาที่จะต้องผลิตคนออกมารองรับการพัฒนาประเทศ โดยควรปรับองค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้มีขนาดเล็กลง โดยการลดจำนวนกรรมการ เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนควรคงไว้ซึ่งธรรมาภิบาลในการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งด้วย เมื่อทำได้เช่นนี้การขับเคลื่อนงานในระดับอุดมศึกษาก็จะมีทิศทางที่ชัดเจนและตอบสนองความต้องการของประเทศมากขึ้น[๔๑]

ปัจจุบันรัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาประเทศ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ประเทศไทย พ.ศ.๒๕๕๘-๒๕๖๓ "มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน" ภายใต้โมเดล Thailand ๔.๐ เพื่อผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจการวิจัยและการพัฒนาตลอดจนการปฏิรูปการศึกษา ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีบทบาทในการผลิตบัณฑิต เชื่อมโยงกับความต้องการการพัฒนากำลังคนในยุค Thailand ๔.๐ จึงต้องปรับบทบาทจากการสอนเพื่อให้ความรู้ เป็นการพัฒนานักศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียน ผ่านกิจกรรมสร้างประสบการณ์ การเรียนรู้ และการจัดการศึกษาที่สามารถลงมือปฏิบัติและสร้างคุณค่าจากสิ่งที่เรียนรู้ด้วย เพื่อให้การพัฒนานักศึกษาสอดรับและเชื่อมโยงกับนโยบายในการพัฒนาประเทศ

๒.๗.๓ มหาวิทยาลัย ๔.๐

มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่หรือพันธกิจตามพระราชบัญญัติของแต่ละสถาบัน ซึ่งในภาพรวมทุกมหาวิทยาลัยจะมีพันธกิจคล้าย ๆ กัน ๔ ด้าน ประกอบด้วยการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาสำหรับในประเทศไทยนั้นเริ่มมาตั้งแต่ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งในครั้งนั้นได้มีการก่อตั้งโรงเรียนกฎหมาย โรงเรียนแพทย์ โรงเรียนช่างไหม รวมถึงโรงเรียนมหาดเล็ก แต่ไม่สามารถให้การศึกษาถึงปริญญาได้ ต่อมาด้วยการพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม ประเทศไทยจึงก่อเกิดสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษาระดับปริญญากระจายในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ ปัจจุบันจะพบว่าสังคมไทยตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการศึกษาในระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชนจึงเกิดขึ้นตามมาจำนวนมาก ซึ่งเป็นไปตามความต้องการและนโยบายของรัฐในการที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประเทศชาติ จากข้อมูลปัจจุบันพบว่าประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ภายใต้กำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน ๑๕๗ แห่ง โดยแบ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในระบบราชการ ๗๕ แห่ง สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ หรือนอกระบบราชการ จำนวน ๑๗ แห่ง สถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน ๖๙ แห่ง วิทยาลัยชุมชน จำนวน ๑๙ แห่ง[๔๒] นอกจากนั้นยังมีสถาบันที่จัดการศึกษาโดยมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือบัณฑิตวิทยาลัย ที่ไม่ได้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาอีกส่วนหนึ่ง

---

[๔๑] อ้างแล้ว, **การพัฒนานักศึกษาสู่ Thailand ๔.๐**, หน้า ๓๔.

[๔๒] รัฐพงศ์ บุญญานุวัตร, **มหาวิทยาลัย ๔.๐ กับการตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ชาติ**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: https://www.matichon.co.th/columnists/news_๔๑๔๑๕๐ [๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๑].

จากสภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกและการแข่งขันในศตวรรษที่ ๒๑ ประกอบกับรัฐบาลภายใต้การนำของ พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้มีแนวคิดการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ภายใต้โมเดลไทยแลนด์ ๔.๐ สถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรที่จะต้องขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาล จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าสู่การพัฒนาโดยเฉพาะการก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่มีมากขึ้นตามลำดับ การจัดการศึกษาภายใต้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยเข้าสู่มหาวิทยาลัย ๔.๐ เพื่อตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ชาติและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ตามนโยบายรัฐบาล อย่างไรก็ตามการที่มหาวิทยาลัยจะก้าวไปสู่มหาวิทยาลัย ๔.๐ ได้อย่างมีคุณภาพ ทุกมหาวิทยาลัยจำเป็นที่จะต้องมีความพร้อมนำพาให้ทุกภาคส่วนเดินไปสู่เป้าหมายเดียวกันตามนโยบายของรัฐ

การขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยก้าวไกลตามยุทธศาสตร์ชาติและเป็นมหาวิทยาลัย ๔.๐ อย่างแท้จริงนั้น ในปัจจุบันทุกมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชนต่างเตรียมความพร้อมและดำเนินการไปแล้วในระดับหนึ่ง แต่เพื่อให้การเป็นมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์แบบและเป็นมหาวิทยาลัยที่แท้จริงนั้น ต้องเดินตามพันธกิจอย่างครบวงจรและมีคุณภาพจึงจำเป็นต้องตระหนักดังนี้[๔๓]

๒.๗.๓.๑ พันธกิจด้านการจัดการศึกษาทุกมหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตหรือจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองตลาดแรงงานและความต้องการของผู้ประกอบการอย่างแท้จริง โดยคำนึงถึงศาสตร์ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลก ตลอดจนความพร้อมและความถนัดของตนเอง รัฐบาลมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่อาศัยนวัตกรรมใหม่และความคิดสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัยจึงปรับปรุงหลักสูตรเพื่อตอบโจทย์สังคมโลกและรัฐบาล

๒.๗.๓.๒ พันธกิจด้านการวิจัย หัวใจสำคัญของมหาวิทยาลัยในการแสวงหาองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่คือการวิจัยมหาวิทยาลัยมีนักวิชาการที่พร้อมไปด้วยศักยภาพการขับเคลื่อนให้อาจารย์และนักวิชาการตลอดจนนักศึกษา ศึกษาวิจัยเพื่อนำมาต่อยอดในการพัฒนาประเทศเป็นสิ่งสำคัญควรส่งเสริม โดยมหาวิทยาลัยได้มีการเรียกร้องให้รัฐบาลจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัย ดังนั้นหากรัฐบาลจะขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยอาศัยงานวิจัยจากมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องพิจารณาด้านงบประมาณให้มากขึ้น

๒.๗.๓.๓ พันธกิจด้านการบริการวิชาการด้านสังคม มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องให้ความสำคัญด้านการบริการวิชาการด้วยมิติต่าง ๆ โดยกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถตอบโจทย์การพัฒนาได้ตามความต้องการของสังคม โดยเฉพาะอุตสาหกรรม ๔.๐ หรือการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ตลอดจนผู้ประกอบธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้จากนักวิชาการและนักศึกษาในมหาวิทยาลัย

๒.๗.๓.๔ พันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เป็นด้านที่มีความสำคัญโดยต้องตระหนัก ทั้งนี้ปัจจุบันสังคมเปลี่ยนแปลงไปทำให้คนรุ่นใหม่ลืมในเรื่องของความ

---

[๔๓] อ้างแล้ว, **มหาวิทยาลัย ๔.๐ กับการตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ชาติ**, หน้า ๓๕.

เป็นไทย มหาวิทยาลัยควรจัดงานด้านศิลปะและวัฒนธรรม ในลักษณะให้เป็นไปตามประเพณีและขนบธรรมเนียม การสร้างการเรียนรู้ให้คณาจารย์บุคลากรด้านการศึกษา และนักศึกษาเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทยในมิติที่แตกต่างกัน

๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาระบบบริหารราชการภาครัฐซึ่งเชื่อมโยงไปถึงคุณลักษณะของข้าราชการของประเทศในซีกโลกตะวันตกอย่างอังกฤษ สหรัฐอเมริกา เมื่อกลับมาพิจารณาระบบบริหารราชการและคุณลักษณะของข้าราชการในประเทศ ซีกโลกตะวันออกอย่างสาธารณรัฐประชาชนจีนซึ่งเป็นประเทศที่มีบทบาทมากในเวทีโลก แม้จะมีความแตกต่างกัน กระนั้นก็ยังมีจุดร่วมซึ่งก็คือการปรับปรุงการปฏิรูปเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก จีนมีการปฏิรูประบบราชการถึง ๗ ครั้งนับตั้งแต่ปี ๑๙๕๒ ครั้งล่าสุดในปี ๑๙๙๘ ทั้งนี้ด้วยจุดประสงค์ในการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการตัดสินใจด้านเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับแรงกดดันของตลาดมากกว่าที่จะควบคุมแรงกดดันประกอบกับความต้องการที่จะให้ระบบราชการเป็นองค์กรที่มีความกะทัดรัด ข้าราชการมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากข้อร้องเรียนของประชาชนเกี่ยวกับการทำงานของข้าราชการที่ล่าช้า เพราะระบบการบริหาร การสั่งการที่มีสายบังคับบัญชาซับซ้อนและการคอรัปชั่น

หลายปีต่อมาได้มีการทำวิจัยเกี่ยวกับขอบเขตงานหรือการให้นิยามคำว่าข้าราชการของจีนโดยการศึกษาวิจัย ระบบงานข้าราชการใน ๒๐ กว่าประเทศในช่วงปี ๒๐๐๑ - ๒๐๐๔ กระทั้งเดือนกรกฎาคม ปี ๒๐๐๔ ได้มีการกำหนดขอบเขตนิยามคำว่าข้าราชการจากเดิมที่ทำงานด้านบริหาร งานเอกสาร โดยใช้เกณฑ์ ๓ ประการ คือ ๑) การปฏิบัติงานที่มีหน้าที่ เกี่ยวกับประชาชนหรือสาธารณะ ๒) การทดแทนตำแหน่งงานที่ตั้งขึ้นมาแล้ว ๓) ผลตอบแทนที่ได้รับจากรัฐในรูปของค่าจ้างและผลประโยชน์ต่างๆ หลักเกณฑ์ดังกล่าวได้ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการและประกาศใช้เมื่อ ๒๗ เมษายน ๒๐๐๕ แต่บทบาทสำคัญของข้าราชการจีนก็ยังคงครอบคลุมเรื่องการกระจายอำนาจและการควบคุม[๔๔] แม้จะมีการปฏิรูปให้ข้าราชการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในแง่ของประสิทธิภาพ Cooke เห็นว่าน่าจะรวมไปถึง สำนึกรับผิดชอบ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) การยึดถือกฎหมาย และการตัดสินใจแบบประชาธิปไตย อย่างไรก็ตามอาชีพข้าราชการในจีนยังมีค่านิยมที่เป็นอาชีพที่มีเกียรติศักดิ์ศรี และเป็นที่ปรารถนา[๔๕]

ในกรณีของประเทศไทยข้าราชการไทยมีประวัติความเป็นมายาวนาน กล่าวคือข้าราชการไทยมีมาพร้อมกับการทั้งรัฐไทย ดังเช่นที่ ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช เคยกล่าวไว้ว่าในประวัติศาสตร์ของไทยเรานั้น เรื่องราวของข้าราชการสามารถสืบค้นรายละเอียดได้อย่างน้อยที่สุดก็ไปถึงสมัยกรุงศรีอยุธยา ดังเป็นที่ทราบกันดีว่า การปกครองสมัยกรุงศรีอยุธยา กรมการเมืองจะมีเจ้าเมืองเป็นประธาน

---

[๔๔] Hon S. Chan and Edward Lai Suizhou. 2007. Civil Service Law in the People's Republic of China: A Return to Cadre Personnel Management. Public Administration Review. (May-June), 2007. P. 383-396.

[๔๕] Fang Lee Cooke, Seven Reforms in Five Decades; Civil Service Reform and its Human Resource Implication in China (Online). Available URL: http://www/web/ebscohost.com/ehost/pdf, 2003. P. 384-401.

รับผิดชอบ เจ้าเมืองมีอำนาจทั้งข้าราชการอื่นๆ ในคณะกรรมการเมือง อันได้แก่ จ่าเมือง เจ้าหน้าที่ฝ่ายกฎหมาย และสัสดี ชีวิตของราษฎรขึ้นอยู่กับบุคคลเหล่านี้ราษฎรจะมีสุขหรือทุกข์ทำมาหากินได้โดยสะดวกหรือไม่ ก็สุดแล้วแต่ความสามารถความยุติธรรมของเจ้าเมือง และคณะกรรมการ ผู้ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในทุกข์สุขของราษฎรโดยตรง ด้วยลักษณะเช่นนั้น ทุกข์สุขตลอดจนผลประโยชน์ต่างๆ ของสังคมจึงขึ้นอยู่กับข้าราชการแต่เพียงอย่างเดียว ข้าราชการไทยสมัยโบราณจึงเป็นกลุ่มบุคคลผู้มีอำนาจยิ่งใหญ่ และมีอิทธิพลครอบคลุมสังคมทั้งหมด และก่อให้เกิดผลสำคัญ คือ ทำให้จิตใจในสังคมนั้นผูกมัดอยู่กับราชการ[๔๖]

ในสมัยที่ประเทศไทยยังมีการปกครองระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ถือได้ว่าพระมหากษัตริย์ทรงเป็น “นาย” ของข้าราชการ ทรงเป็นศูนย์รวมและเป็นผู้กำหนดหลักการในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการทั้งปวง จนอาจกล่าวได้ว่า คุณลักษณะ ค่านิยม อุดมการณ์ขีดความสามารถของข้าราชการในสมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์นั้นจะเป็นเช่นใดก็ย่อมขึ้นอยู่กับองค์พระมหากษัตริย์นั้นเอง นอกจากนั้น ข้าราชการยังต้องมีคุณสมบัติที่เพียบพร้อมไปด้วยคุณธรรมแห่งการเป็นข้าราชการในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือคุณสมบัติของข้าราชการที่ปรากฏในพระราชกำหนดเก่า จ.ศ. ๑๑๑๗ (พ.ศ. ๒๒๘๘) ซึ่งรวมอยู่ในกฎหมายตราสามดวงที่ได้กำหนดว่า ผู้ที่จะเป็นข้าราชการ (ซึ่งในสมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์มีตำแหน่งเป็น พระ หลวง ขุน หมื่น ผู้รักษาเมือง ผู้รั้ง กรรมการ) จะต้องประกอบไปด้วยวุฒิ ๔ ประการ ดังนี้

๑) ชาติวุฒิ คือผู้ที่มีตระกูล เป็นอัครมหาเสนาบดีสืบๆ กันมา

๒) วัยวุฒิ คือผู้มีอายุ ๓๑ ปีขึ้นไป

๓) คุณวุฒิ คือผู้ที่มีความรู้ฝ่ายทหารและพลเรือนชำนิชำนาญ

๔) ปัญญาวุฒิ คือผู้ที่จำเริญด้วยปัญญา ฉลาดและคิดอ่านให้ชอบ

นอกจากนี้ในพระราชกำหนดเก่ายังได้บัญญัติต่อไปว่าข้าราชการยังจะต้องประกอบด้วยอธิบดี ๔ ประการคือ

๑) ฉันทาธิบดี คือ เมื่อพระมหากษัตริย์ต้องพระราชประสงค์สิ่งใด ผู้นั้นนำสิ่งนั้นมาทูลถวาย

๒) วิริยาธิบดี คือ ประกอบด้วยความเพียรในราชการมิได้ขาด

๓) จิตาธิบดี คือ มีน้ำใจกล้าแข็งในการรณรงค์สงคราม

๔) วิมังษาธิบดี คือ ฉลาดในพิพากษาความ และอุบายในราชการ

นอกจากนี้ยังสามารถพบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการในยุคสมบูรณาญาสิทธิราชได้ในพระราชนิพนธ์ และวรรณคดีในแต่ละยุคแต่ละสมัย ยกตัวอย่างเช่น

บทพระราชนิพนธ์รามเกียรติ์ ของพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก ตอนกุมภกรรณจะสิ้นชีวิต ได้เรียกภิเภกมาพบและสอนว่า

“ซึ่งเจ้าจะทำราชการ ใต้เบื้องบทมาลย์พรทรงศร
สิ่งใดอย่าให้อนาทร ผ่อนตามหฤทัยพระทรงฤทธิ์
ต้องอุตส่าห์เอาใจให้ท่านชอบ จงรู้รอบหน้าหลังระวังผิด

---

[๔๖] คึกฤทธิ์ ปราโมช, **ประวัติศาสตร์ไทย**, ๒๕๒๖: หน้า ๒๘ – ๒๙.

จึงจะถือว่าดีมีความคิด ญาติมิตรจะได้พึ่งอนุชา”

หรือใน เสภาเรืองขุนช้างขุนแผน มีบทเสภาตอนหนึ่งที่นางทองประศรีได้สั่งสอนพลายแก้วก่อนจะเข้ารับราชการในตอนหนึ่งว่า (เสภาเรืองขุนข้างขุนแผน)[๔๗]

“โบราณว่าเป็นข้าจอมกษัตริย์ ราชสัสดิ์ต้องเพียรเรียนรักษา
ท่านกำหนดจดไว้ในตำรา มีมาแต่โบราณข้านานครัน
หนึ่งวิชาสามารถมีอย่างไร ไม่ปิดไว้ให้ท่านทราบทุกสิ่งสรรพ์
หนึ่งกล้าหาญท่าการถวายนั้น มุ่งมั่นจนสำเร็จเจตนา
หนึ่งมิได้ประมาทราชกิจ ชอบผิดตริตรึกหมั่นศึกษา
หนึ่งสัตย์ซื่อถือธรรม์จรรยา เหมือนสมาทานศีลไว้มั่นคง
หนึ่งเสงี่ยมเจียมตัวไม่กำเริบ เอื้อมเอิบหยิ่งเย้อเพ้อหลง
หนึ่งอยู่ใกล้ชิดติดพระองค์ ไม่ทำเทียมด้วยทะนงพระกรุณา
หนึ่งไซร้ไม่ร่วมราชาอาสน์ ด้วยอุบาทว์จัญไรเป็นหนักหนา
หนึ่งเข้าเฝ้าสังเกตซึ่งกิจจา ไม่ใกล้ไกลไปกว่าสมควรการ
หนึ่งผู้หญิงชาวในไม่พันพัว เล่นหัวผูกรักสมัครสมาน
หนึ่งสามิภักดิ์รักใครในภูบาล ถึงกูกกริ้วทนทานไม่ตอบแทน”

หรือบทพระราชนิพนธ์ที่โดดเด่นอย่างมากในการกำหนดคุณลักษณะของข้าราชการปรากฏอยู่ในพระราชนิพนธ์ เรื่อง “หลักราชการ” ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยในบทพระราชนิพนธ์ดังกล่าวทรงมีพระราชวินิจฉัยว่า คุณสมบัติหรือ “คุณวิเศษ” ที่ข้าราชการพึงมี ๑๐ ประการ (พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว)[๔๘] ได้แก่

๑) ความสามารถ
๒) ความเพียร
๓) ความมีไหวพริบ
๔) ความรู้เท่าถึงการณ์
๕) ความซื่อตรงต่อหน้าที่
๖) ความซื่อตรงต่อคนที่ทั่วไป
๗) ความรู้จักนิสัยคน
๘) ความรู้จักผ่อนผัน
๙) ความมีหลักฐาน
๑๐) ความจงรักภักดี

---

[๔๗] เสภาเรืองขุนข้างขุนแผน, ๒๕๑๓, หน้า ๓๑๕-๓๑๖.

[๔๘] หลักราชการ พระราชนิพนธ์ของพระบาทสมเด็จ พระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว พิมพ์พระราชทานแจกข้าราชการ ในพระราชพิธีตรุษสงกรานต์ พระพุทธศักราช ๒๕๔๗/มงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว, **นิตยสารอุตสาหกรรมทหาร** ปีที่ ๓๕, ฉบับที่ ๒ (พ.ค.-ส.ค. ๒๕๓๙), หน้า ๑๗ – ๑๘.

กระมล ทองธรรมชาติและพรศักดิ์ ผ่องแผ้ว[๔๙] ได้วิเคราะห์คุณสมบัติ ๑๐ ประการของข้าราชการจากบทพระ ราชนิพนธ์เรื่อง “หลักราชการ” ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว แล้วพบว่าคุณสมบัติทั้ง ๑๐ ประการดังกล่าว เน้นไปที่คุณลักษณะเชิง “คุณธรรม” ๓ ประการ คือ

๑) คุณธรรมต่อตนเอง หมายถึงคุณธรรมเบื้องต้นที่ข้าราชการจะต้องมีในตนเอง ตัวอย่างเช่นความสามารถ ความเพียร ความมีไหวพริบ

๒) คุณธรรมต่อหน้าที่ หมายถึง ในการปฏิบัติราชการของข้าราชการ สิ่งที่ข้าราชการจะต้องสร้างให้มีเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ก็คือ ความรู้เท่าถึงการณ์ เพื่อจะปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องเหมาะสมตามกาละเทสะ ความซื่อตรงต่อหน้าที่ ความซื่อตรงต่อคนทั่วไป ความรู้จักนิสัยคน ความรู้จักผ่อนผัน และความมีหลักฐาน เป็นต้น ซึ่งความซื่อตรงถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญที่จะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ไปอย่างถูกต้องแน่นอน สม่ำเสมอ สำหรับทุกคน ความรู้จักนิสัยคน และความรู้จักผ่อนผันก็เป็นคุณธรรมสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างคล่องตัวยิ่งขึ้น และทำให้รู้ว่าสำหรับบุคคลแต่ละคนที่แตกต่างกันควรจะปฏิบัติอย่างไรจึงจะเหมาะสม ในเรื่องคุณธรรมความมีหลักฐานนั้นจะช่วยให้ข้าราชการมีความมั่นคงในการตัดสินใจและเชื่อมั่นในการทำความดี เพราะ “หลัก” คือที่มั่นสำหรับยึดเหนี่ยว และ “ฐาน” คือพื้นเพมั่นคง ดังนั้นความมีหลักฐานจึงหมายถึงความมั่นคงอันเป็นที่ตั้ง ซึ่งจะทำให้ข้าราชการมีความแน่นอนในการปฏิบัติราชการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ใช่เลือกปฏิบัติตามใจปรารถนา นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการมีพื้นเพทางฐานะที่มั่นคง ซึ่งมิได้หมายถึงการมีทรัพย์สินร่ำรวยมหาศาล แต่หมายถึงการมีความเป็นอยู่ที่ดี ไม่ยากลำบาก สามารถช่วยเหลือตนเองและครอบครัวได้เป็นอย่างดี ตลอดจนมีความมั่นคงในฐานะเพียงพอที่จะช่วยเหลือจุนเจือประชาชนที่เดือดร้อนทั่วไป เพราะหากข้าราชการต้องยากลำบากฐานะยากจนก็มักจะเป็นธรรมดาของคนที่จะต้องคำนึงถึงปากท้องของตนเอง และครอบครัวก่อนกำลังปัญญาและสติที่จะช่วยแก้ไขปัญหาของประชาชนที่เป็นคนอื่นก็ย่อมลดถอยลงตามสำคัญ แต่ถ้าข้าราชการไม่ต้องเป็นห่วงเศรษฐกิจของครอบครัวตัวเอง ก็สามารถอุทิศเวลาและมันสมองเพื่อคนส่วนใหญ่ต่อไปได้ ด้วยเหตุนี้ความหมายของความมีหลักฐานจึงมีนัยสำคัญที่กว้างทั้งความหมายในการมีหลักยึดปฏิบัติและฐานะที่มั่นคง

๓) คุณธรรมสูงสุดคือ คุณธรรมเพื่อพระมหากษัตริย์โดยในบทพระราชนิพนธ์“หลักราชการ” เรียกคุณสมบัติที่ข้าราชการพึงจะมีนี้ว่า “ความจงรักภักดี” อันหมายความว่า ความยอมเสียสละเพื่อผลประโยชน์แห่งท่าน คือ ถึงแม้ว่าตนจะได้รับความเดือดร้อนรำคาญตกระกำลำบากหรือจนถึงต้องสิ้นชีวิตเป็นที่สุด ก็ยอมได้ทั้งสิ้นเพื่อมุ่งประโยชน์อันแท้จริง ให้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะหลักของข้าราชการในยุคสมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์จะเน้นที่คุณธรรม ๓ ประการ หลักเป็นหัวใจ นั้นคือ คุณธรรมต่อตนเองเป็นพื้นฐาน คุณธรรมต่อหน้าที่เป็นวิธีการทำงาน และคุณธรรมต่อพระมหากษัตริย์เป็นเป้าหมายสูงสุด

ต่อมาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์ทรงกำหนด “ลักษณะของข้าราชการที่ดี” หรือ “ข้าราชการในอุดมคติ” ขึ้นใหม่โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล หรือความจงรักภักดี

---

[๔๙] กระมล ทองธรรมชาติ และพรศักดิ์ ผ่องแผ้ว, **ข้าราชการไทยความสำนึกและอุดมการณ์**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗).

ต่อพระมหากษัตริย์ ดังปรากฏอยู่ในคำปรารภของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๑ ซึ่งกล่าวถึงเหตุผลในการประกาศพระราชบัญญัติฉบับนี้ว่าต้องการ “เลือกผู้มีความรู้ความสามารถ เข้ารับราชการเป็นอาชีพ ไม่มีกังวลด้วยการแสวงหาผลประโยชน์ในทางอื่น” ซึ่งจะทำให้ราชการ “ได้รับประโยชน์ยิ่งขึ้น เนื่องจากสะพรั่งพร้อมด้วยข้าราชการซึ่งมีความรู้ความสามารถและรอบรู้ในวิถี และอุบายของทางราชการ” นอกจากนั้น พระราชบัญญัติฉบับนี้ยังได้บัญญัติเกี่ยวกับวินัยที่ข้าราชการพลเรือนจะต้องรักษาตลอดเวลาไว้ในมาตรา ๓๑ - ๓๕ ซึ่งสรุปได้ ๓ ประการคือ

๑) ข้าราชการจะต้องอุทิศเวลาทั้งหมดของตนให้แก่ราชการถือประโยชน์ของราชการแผ่นดินเป็นที่ตั้ง ไม่กระทำกิจการใดๆ อันอาจเป็นการเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการ

๒) ข้าราชการจะต้องไม่ประพฤติชั่ว หรือแสวงหาผลประโยชน์อื่นใดโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ราชการของตน หรือเป็นตัวกระทำการในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทใดๆ

๓) เคารพ เชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา

ครั้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงระบอบการเมืองการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์สู่ระบอบการเมือง การปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ส่งผลต่อรูปแบบ โครงสร้าง ระบบและกลไกในการบริหารจัดการประเทศ ซึ่งย่อมส่งผลให้แนวคิดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะระบบคุณค่าค่านิยมและอุดมการณ์ของข้าราชการเปลี่ยนแปลง

ชัยอนันต์ สมุทวณิช[๕๐] ได้ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงการเมืองการปกครองได้ทำให้เกิด ๒ ระบบที่แตกต่าง กันคือ “ระบบการเมือง”กับ “ระบบการบริหาร” และทำให้เกิดความแตกต่างระหว่าง “นักการเมือง”กับ “ข้าราชการ”โดยมีประเด็นความแตกต่างที่สะท้อนถึงคุณลักษณะที่แตกต่างกันของคน ๒ กลุ่มนี้คือ

๑) ความแตกต่างด้านการเข้าดำรงตำแหน่งนักการเมืองเข้าดำรงตำแหน่งโดยผ่านการเลือกตั้งจากประชาชนหรือการแต่งตั้งจากผู้ที่ได้รับเลือกตั้งจากประชาชน ส่วนข้าราชการเข้าดำรงตำแหน่งหรือเข้าทำงานโดยการสอบ ตามระบบคุณธรรม

๒) ความแตกต่างทางด้านระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนักการเมืองต้องมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ตามที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญ ส่วนข้าราชการนั้นถ้าไม่มีความผิดปฏิบัติราชการไปตามปกติ ก็อยู่ในระบบราชการไปจนปลดเกษียณอายุราชการ

๓) ความแตกต่างทางด้านความมั่นคงในอาชีพ ผู้ที่จะเป็นนักการเมืองโดยการสมัครเข้ารับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จะต้องประสบกับความเสี่ยงสูงกว่าผู้ที่รับราชการมากมาย

๔) ความแตกต่างทางด้านระดับคุณวุฒิทางการศึกษา ระบบการเมืองที่ขาดความมั่นคง มีสภาวะของความเสี่ยงสูง ดังเช่น ประเทศไทยมักจะมีโอกาสที่จะเลือกสรรบุคคล ซึ่งมีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาทำงานน้อยกว่าระบบราชการซึ่งมีหลักประกันความมั่นคงในอาชีพ และมีสภาวะเสี่ยงน้อยกว่าที่เป็นอยู่ในสภาวะการเมือง

๕) ความแตกต่างด้านความชำนาญงาน นักการเมืองส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ทั่วๆ ไป แต่ในระบบราชการต้องการบุคลากรที่มีความเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะอย่าง (Specialist) มากกว่าระบบการเมือง

---

[๕๐] ชัยอนันต์ สมุทวณิช, **การเมืองกับการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๒).

๖) ความแตกต่างทางด้านความเป็นกลางทางการเมือง นักการเมืองเป็นผู้ที่สังกัดพรรคการเมืองที่มีอุดมการณ์หรอแนวนโยบายที่แสดงให้เห็นว่า พรรคการเมืองนั้นต้องการสนับสนุนผลประโยชน์ของกลุ่มชนกลุ่มใด มีอุดมการณ์ในทางที่จะกำหนดพฤติกรรมการทางการเมืองอย่างไร ส่วนข้าราชการนั้น แม้ว่าจะสังกัดพรรคการเมืองโดยเป็นสมาชิกพรรคการเมืองใด แต่ในการปฏิบัติหน้าที่แล้วจะต้องวางตัวเป็นกลางไม่เป็นฝักเป็นฝ่าย และระบบราชการนั้น สนับสนุนผลประโยชน์ของชาติ หรือสาธารณชนที่มีขอบเขตกว้างขวางกว่านักการเมือง ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเลือกปฏิบัติตามอุดมการณ์และหรอแนวนโยบายทางการเมือง (Political discrimination) ส่วนนักบริหารนั้นยึดความเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด (Administrative impartiality)

๗) ความแตกต่างทางด้านข้อจำกัดพฤติกรรม นักการเมืองจะต้องทำตัวให้สอดคล้องกับคุณค่าและความต้องการของผู้ออกเสียงเลือกตั้งและกลุ่มพลังกดดันต่างๆ พฤติกรรมของนักการเมืองจึงผันแปรไปตามมติมหาชนและข้อเรียกร้องของผู้มีสิทธิออกเสียง ซึ่งเป็นผู้กำหนดชะตา กรรมของนักการเมือง ส่วนข้าราชการนั้นปฏิบัติตนตามกรอบกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของราชการ และไม่มีความจำเป็นโดยตรงที่จะเอาใจหัวคะแนนหรือประชาชนกลุ่มใดโดยเฉพาะ แต่กระนั้นข้าราชการก็จะต้องฟังมติของประชาชนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ราชการผู้นั้นกระทำเช่นกัน

นอกจากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างนักการเมืองกับข้าราชการ จนทำให้เห็นคุณลักษณะพื้นฐานที่เด่นของข้าราชการทั้ง ๗ ประการข้างต้นแล้ว ชัยอนันต์ยังมีงานศึกษาวิจัยที่น่าสนใจเกี่ยวกับข้าราชการไทย ดังเช่น ในการศึกษาวิจัยเรื่องการปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม ชัยอนันต์ สมุทวณิช[๕๑] ชัยอนันต์ได้ทำการศึกษาระบบราชการไทยว่ามีลักษณะเสมือนกลุ่มผลประโยชน์ซึ่งมีแรงจูงใจจากผลประโยชน์หลายประเภท ชัยอนันต์มีความเห็นสอดคล้องในระดับหนึ่งกับนักวิชาการผู้มีชื่อเสียงเกี่ยวกับระบบราชการไทย เช่น Riggs, Siffin ที่ตั้งข้อสังเกตว่าข้าราชการไทยเกือบทั้งหมดได้รับแรงจูงใจจากผลประโยชน์ส่วนตนเป็นประการสำคัญ (เช่น อำนาจ รายได้รูปตัวเงิน เกียรติยศ ความสะดวกสบาย และความมั่นคง) นอกจากนี้พฤติกรรมของข้าราชการไทยโดยส่วนใหญ่แล้ว เป็นนักไต่เต้านักอนุรักษ์มากกว่านักส่งเสริมหรือรัฐบุรุษ อย่างไรก็ตามชัยอนันต์ได้ตั้งคำถามเชิงท้าทายต่อนักวิชาการตะวันตกเหล่านั้นไว้อย่างน่าสนใจว่า

“ข้าราชการไทยเกือบทั้งหมดได้รับแรงจูงใจจากประโยชน์ส่วนตนจริงหรือ”

แม้ชัยอนันต์จะไม่ตอบคำถามนี้โดยตรง แต่ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่ข้าราชการไทยมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนล้วนมาจากปัจจัย ๕ ประการที่ประกอบกันขึ้นเป็นเงื่อนไขในเชิงลบต่อการทำงานของข้าราชการ อันเป็นเงื่อนไขที่ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจจำนวนหนึ่ง ซึ่งเป็นอุปสรรคมิให้ข้าราชการกระทำหน้าที่ที่ดีหรือได้รับใช้สาธารณะ สภาวะเหล่านี้ได้แก่

๑) เงินเดือนและสิ่งตอบแทนต่ำ

๒) การมีระบบจำแนกตำแหน่ง (พี.ซี.) ซึ่งง่ายต่อการฉวยประโยชน์

๓) ระบบการเลื่อนชั้นและการให้รางวัลซึ่งมิใช่อยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติหน้าที่ แต่อยู่บนพื้นฐานของระบบ อุปถัมภ์ เล่นพรรคเล่นพวก และความจงรักภักดีส่วนบุคคล

๔) ความรู้สึกผูกพันคับแคบต่อหน่วยงาน (ระดับกรม)

---

[๕๑] ชัยอนันต์ สมุทวณิช, **การปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม**, (กรุงเทพมหานคร: มาสเตอร์เพลส, ๒๕๓๑), หน้า ๘๓ – ๔.

๕) การรวมศูนย์อำนาจอย่างสูง

เงื่อนไขเหล่านี้คือปัจจัยหลัก ๕ ประการซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานที่ดีของข้าราชการ นอกจากนี้ในการบริหารของระบบราชการ พฤติกรรมทางการบริหารก็ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารราชการ กล่าวคือ

๑) ระบบการเล่นพรรคเล่นพวก อันเป็นปัญหาที่เรื้อรังมานานและยากแก่การแก้ไข แม้จะได้มีการนำเอาระบบคุณธรรม (Merit system) มาใช้ก็เป็นเพียงในหลักการและตัวบทกฎหมายเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติยังถือความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่ายึดถือเหตุผลตามระบบคุณธรรม

๒) ข้าราชการจะให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ หรือบางครั้งเป้าหมายของหน่วยงานก็ยังมีความสำคัญน้อยกว่าความต้องการของผู้บังคับบัญชา ข้าราชการทั้งหลายในหน่วยงานจะพยายามสืบดูว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีอุปนิสัยเช่นไร มีวิธีการทำงานอย่างไร ในขณะที่ข้าราชการไม่เคยตั้งคำถามกับตัวเองเลยว่าประชาชนต้องการอะไรบ้าง หน่วยงานของตนได้ช่วยเหลือและสนองความต้องการของประชาชนหรือเปล่า ข้าราชการส่วนใหญ่มักจะลืมไปว่าเป้าหมายของการเป็นข้าราชการคือ การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประโยชน์ของสาธารณะ (Public interest) นอกจากนี้ข้าราชการยังไม่ค่อยจะยอมรับหลักการประชาธิปไตยที่ว่าการบริหารราชการจะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของประชาชนและฝ่ายการเมือง (Public accountability)

๓) ข้าราชการขาดจริยธรรม จริยธรรมคือคุณธรรมประจำใจ ได้แก่ความรู้สึกผิดชอบชั่วดีที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้ข้าราชการสำนึกและประพฤติในสิ่งที่ดี ปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการขาดจริยธรรมนอกจากสภาวะทางเศรษฐกิจบีบบังคับให้ข้าราชการพยายามแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวแล้ว ทัศนคติและค่านิยมของสังคมก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ข้าราชการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ เป็นเครื่องมือแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวด้วย

๔) รายได้ไม่เพียงพอกับค่าครองชีพ เพราะในขณะที่ค่าครองชีพได้พุ่งสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากสภาวะน้ำมันมีราคาสูงขึ้น และอัตราเงินเดือนของข้าราชการไทยโดยเฉพาะข้าราชการชั้นผู้น้อยไม่สมดุลกับสภาวะค่าครองชีพที่เป็นอยู่ ทำให้มีส่วนผลักดันให้ข้าราชการฉ้อราษฎร์บังหลวงมากขึ้น

การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะในทางลบของข้าราชการไทยยังปรากฏอยู่ในงานศึกษาวิจัยของ กระมล ทองธรรมชาติและพรศักดิ์ ผ่องแผ้ว[๕๒] ที่พบว่าด้วยปัญหาในเชิงโครงสร้างและเชิงระบบของระบบราชการ ส่งผลกระทบต่อข้าราชการคือ

๑) ข้าราชการยอมรับอิทธิพลของผู้มีอำนาจเหนือกว่าในระบบราชการและระบบการเมืองมากกว่าความถูกต้องตามหลักแห่งวิชาชีพ

๒) ข้าราชการมุ่งสนองความต้องการหรือโยบายของส่วนกลางมากกว่าความต้องการของภูมิภาคและท้องถิ่น หรือประชาชน

๓) ข้าราชการยึดประโยชน์ของส่วนราชการที่ตนสังกัดมากกว่าผลประโยชน์ของระบบราชการหรือประเทศชาติ โดยส่วนรวม

---

[๕๒] อ้างแล้ว, **ข้าราชการไทย ความสำนึกและอุดมการณ์**, หน้า ๕๒.

๔) ข้าราชการยึดและใช้กฎระเบียบเพื่อประโยชน์ส่วนตนและการเอาตัวรอดมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมและผลสำเร็จของงาน

๕) ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการตรวจสอบในผลงานอย่างแท้จริง

"ผลกระทบสำคัญทั้ง ๕ ประการอันเกิดมาจากโครงสร้างและระบบราชการนี้ทำให้ข้าราชการจำนวนไม่น้อยสามารถที่จะรักษา "ความเป็นใหญ่เหนือประชาชน" และ "ความมั่นคงในอาชีพ" ตลอดจน "ความก้าวหน้าที่ขาดผลสำเร็จของงานรองรับ" ไว้ได้ และที่สำคัญคือโครงสร้างและระบบราชการเช่นนี้กลับช่วยให้เกิดความมั่นคงที่เกินจำเป็นแก่ข้าราชการที่ไม่มีคุณภาพ และขับไล่ข้าราชการที่มีคุณภาพให้ออกจากระบบราชการ จึงอาจกล่าวได้ว่าสภาพการณ์ "สมองไหล" หรือสภาพการสูญเสียข้าราชการ โดยเฉพาะข้าราชการที่มีคุณภาพในระยะ ๕ ปีแรกโดยประมาณที่ผ่านมานี้ ไม่ได้เกิดจาก "ปัจจัยดึง" จากภาคเอกชนเท่านั้น แต่เกิดจาก "ปัจจัยดัน" จากภายในระบบราชการเองด้วย"

ดวงเดือน พันธุมนาวิน[๕๓] ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะที่สำคัญของข้าราชการพลเรือน โดยใช้ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมมาเป็นตัวแบบในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของข้าราชการ โดยเน้น "จิตลักษณะ" ซึ่งเป็นองค์ประกอบทางจิตใจที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่น่าปรารถนาของบุคคล คุณลักษณะดังกล่าวได้แก่ความสามารถในการควบคุมบังคับ ตนเอง คือลักษณะมุ่งอนาคตของบุคคล ได้แก่

๑) ความสามารถที่จะคาดการณ์ไกลและรู้จักบังคับตนเองให้อดทนได้อย่างเหมาะสมกับสภาวการณ์โดยไม่ต้องพึ่งการควบคุมจากคนอื่น

๒) ความเชื่ออำนาจในตน หรือความเชื่อในผลการกระทำของตน หมายถึงความเชื่อว่าตนสามารถทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียแก่ตนเองหรือผู้อื่นได้ตามที่ตนปรารถนาและมุ่งหวัง

๓) เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึงการที่บุคคลใช้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือเลือกที่จะไม่กระทำพฤติกรรม อย่างใดอย่างหนึ่ง

๔) สุขภาพจิต หมายถึงระดับความวิตกกังวล ประกอบด้วยความกลัวในเรื่องต่างๆ โดยปราศจากเหตุผลอันสมควร ซึ่งได้แก่ ความกลุ้มใจ ความโกรธง่าย ขาดสมาธิ ขาดความกล้า และกลัวผิด นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงปัญหาทางกายบางประการด้วย เช่น ปวดศีรษะ อ่อนเพลีย เบื่ออาหาร และความผิดปกติอื่นๆ ผู้มีสุขภาพจิตดีต้องเป็นคนไม่วิตกกังวลมากนัก รู้จักปรับตัว รับรู้เหตุการณ์โดยไม่บิดเบือนความจริง

๕) ทัศนคติต่อการทำงานราชการ หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่องานในหน้าที่ราชการ ซึ่งได้แก่ ความเต็มใจที่จะตอบสนอง (Willingness to response) ความพอใจในการตอบสนอง (Satisfaction in response) การยอมรับ และความชอบในค่านิยมของข้าราชการ (Acceptance and preference for value)

---

[๕๓] ดวงเดือน พันธุมนาวิน, **พื้นฐานการฝึกอบรมการเสริมสร้างคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือน**, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, (นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๑).

สุเมธ ตันติเวชกุล[๕๔] ได้ประมวลหลักที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชได้ทรงปฏิบัติและทรง แสดงไว้เป็นแบบอย่าง ๑๐ ประการสำหรับเป็นแนวทางของการที่จะเป็นข้าราชการพลเรือนที่ดี กล่าวคือ

๑) ทำงานอย่างผู้รู้จริง และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์
๒) ความอดทน มุ่งมั่น ยึดธรรมะและความถูกต้อง
๓) ความอ่อนน้อมถ่อมตน เรียบง่าย และประหยัด
๔) มุ่งประโยชน์คนส่วนใหญ่เป็นหลัก
๕) รับฟังความเห็นของผู้อื่น เคารพความคิดที่แตกต่าง
๖) มีความตั้งใจจริงและขยันหมั่นเพียร
๗) มีความสุจริตและความกตัญญู
๘) พึ่งตนเอง ส่งเสริมคนดีและคนเก่ง
๙) รักประชาชน
๑๐) การเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน

การศึกษาคุณลักษณะของบุคคลจากหลักคิดของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ปรากฏโดดเด่นในงานเขียนของ ไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์[๕๕] ไกรยุทธศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของคนในพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยศึกษาแนวความคิดและปรัชญาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งแบ่งองค์ประกอบออกเป็น ๒ ด้าน ได้แก่

๑) องค์ประกอบของระบบความคิดในเรื่องคุณภาพบุคคลที่เน้นจุดศูนย์กลางที่ปัจเจกบุคคลประกอบด้วย คุณลักษณะ ดังนี้

๑.๑) มีวิธีการทำงานที่ได้ผล
- มีความรู้ความสามารถ
- รู้จักประยุกต์ใช้ความรู้
- การคิดอย่างรอบคอบ
- การมีปัญญา
- การมีสติและความสงบสำรวม
- ความจริงใจและการมีสัจจะ
- มีวินัย
- รู้จักประสานกับผู้อื่น
- สร้างสรรค์และพัฒนา
- มีแผนการทำงาน

๑.๒) คุณธรรม

---

[๕๔] สุเมธ ตันติเวชกุล, **หลักธรรม หลักทำ ตามรอยพระยุคลบาท**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ด่านสุทธารการพิมพ์, ๒๕๔๘).

[๕๕] ไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์, **แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว**, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันไทยศึกษาและฝ่ายวิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๑).

- ฉันทะและวิริยะ
- ความอดกลั่นและความเข้มแข็ง
- ความตั้งใจจริงและจริงใจ
- ความถูกต้องยุติธรรม
- ความเมตตาและความเสียสละ
- ความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน
- ความสุจริตความกตัญญู
- วินัย

๒) องค์ประกอบของระบบความคิดในเรื่องคุณภาพบุคคลที่เน้นจุดศูนย์กลางที่ส่วนรวม

๒.๑) แนวทางที่สร้างสรรค์ประโยชน์ส่วนรวม

- การมีความสามัคคี
- การรู้จักหน้าที่
- การแสวงหาความรู้
- ความมีเหตุมีผล

๒.๒) คุณธรรมเพื่อความสำเร็จส่วนรวม

- ความขยัน'หมั่นเพียร
- ความอดทน
- ความสามารถพึ่งตนเอง
- วินัย
- ฉันทะ
- สัจจะ
- ความรับผิดชอบ
- ความกตัญญู
- สติและความรอบคอบ
- ความตั้งจิตให้ดี
- ความเมตตาเอื้อเฟื้อกัน
- ความไม่เห็นแก่ตัวและเอารัดเอาเปรียบผู้อื่น

สมบัติ กุสุมาวลี[๕๖] ได้น้อมนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งสามารถนำมาสะท้อนคุณลักษณะของข้าราชการไทย โดยสามารถพัฒนาข้าราชการและหน่วยราชการให้มีวัฒนธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

๑) การเป็นข้าราชการที่มี “วัฒนธรรมค่านิยมแบบพอประมาณ”

๒) การเป็นข้าราชการที่มี “วัฒนธรรมค่านิยมแห่งความมีเหตุผล”

๓) การเป็นข้าราชการที่มี “วัฒนธรรมแห่งการมีและสร้างระบบภูมิคุ้มกันในตนที่ดี”

๔) การเป็นหน่วยราชการที่มี “วัฒนธรรมที่เน้นการมีความรู้คู่คุณธรรม”

---

[๕๖] สมบัติ กุสุมาวลี, **หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙).

๕) การเป็นหน่วยราชการที่มี “วัฒนธรรมที่เน้นความสมดุลและยั่งยืน” โดยมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อ คือ

๑) การเป็นข้าราชการที่มี “วัฒนธรรมค่านิยมแบบพอประมาณ”

- ความสันโดษของข้าราชการ คือคนในระบบราชการที่มีความยินดี พอใจ อิ่มใจ สุขใจกับสิ่งที่ตนมีอยู่
- มีความต้องการแบบฉันทะคือมีความอุตสาหะขยันหมั่นเพียร ไม่ฟุ้งเฟ้อฟุ่มเฟือยเกินศักยภาพ
- การไม่เบียดเบียนตนเองไม่เบียดเบียนผู้อื่น ไม่เอารัดเอาเปรียบธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและสังคมจนเกินควร
- ข้าราชการมุ่งค่านิยมที่จะพึ่งตนเองให้ได้ก่อน
- การระดมและใช้ทุนและทรัพยากรของระบบราชการก่อน
- การรู้จักวิเคราะห์และวางแผนเพื่อให้เข้าใจตนเองและสถานการณ์
- การพึ่งความช่วยเหลือจากภายนอกให้น้อยที่สุด
- การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปันกันภายในหน่วยงาน
- การพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับขั้นตอน (อย่างมีแผนการ)

๒) การเป็นข้าราชการที่มี “วัฒนธรรมค่านิยมแห่งความมีเหตุผล”

- วัฒนธรรมการรู้เข้าใจและแก้ไขปัญหาตามความเป็นจริง (ใช้หลักอริยสัจ)
- วัฒนธรรมการเรียนรู้และใช้ปัญญาจัดการหน่วยราชการร่วมกัน
- วัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยการทำประชาพิจารณ์
- วัฒนธรรมการสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการบริหารจัดการ
- วัฒนธรรมการจัดการความรู้และมีการวางแผนของหน่วยงาน เช่น การจัดทำแผนแม่บทหน่วยงาน การจัดให้มีกระบวนการเรียนรู้ของหน่วยงาน เป็นต้น
- การใช้เงื่อนไขทางภูมิสังคมมาประกอบการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจ

๓) การเป็นข้าราชการที่มี “วัฒนธรรมแห่งการมีและสร้างระบบภูมิคุ้มกันในตนที่ดี”

- การพัฒนาคนในระบบราชการให้ยึดมั่นในหลักธรรมทางศาสนา
- วัฒนธรรมแบบประหยัด รู้จักอดออม มัธยัสถ์ ไม่ฟุ่มเฟือย
- การเคารพและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น
- การเตรียมผู้น้ำในอนาคต
- วัฒนธรรมรู้รักสามัคคี
- วัฒนธรรมอนุรักษ์นิยมแบบก้าวหน้า คือ รักษาจารีตประเพณีวัฒนธรรมของไทย พร้อมไปกับการเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ที่สร้างสรรค์อย่างระมัดระวัง
- วัฒนธรรมของการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยราชการภายนอกแบบพึ่งพิงอิงกัน (Interdependent)
- วัฒนธรรมเปิดแบบคัดสรร (Open but selective) เลือกเอาแต่สิ่งที่ดี โดยเฉพาะความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และความคิดเรื่องเสรีภาพมาต่อยอดความเข้มแข็งของหน่วยราชการ

๔) การเป็นหน่วยราชการที่มี “วัฒนธรรมที่เน้นการมีความรู้คู่คุณธรรม”

- การพัฒนาคนในหน่วยราชการให้เป็นไปตามแนวมรรคอีองค์แปด เช่น สัมมาอาชีวะ สัมมาทิฐิ สัมมาวาจา เป็นต้น
- เป็นหน่วยราชการที่เน้นในเรื่องความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความมีจริยธรรม
- เป็นหน่วยราชการที่มีการอนุรักษ์ สืบทอดพื้นฟูวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของท้องถิ่น
- วัฒนธรรมของการเห็นแก่ส่วนรวม (Collectivism)
- วัฒนธรรมแบบชุมชนนิยม ให้เกียรติผู้อาวุโส ให้คุณค่าต่อสถาบันครอบครัว
- วัฒนธรรมที่คนในหน่วยราชการมีความเอื้ออาทรต่อกัน

๕) การเป็นหน่วยราชการที่มี “วัฒนธรรมที่เน้นความสมดุลและยั่งยืน”

- ส่งเสริมการรวมตัวกันทำงานอย่างไม่เป็นทางการ
- การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
- ใช้หลักธรรม ความเมตตากรุณาในการใช้ชีวิตร่วมกันในหน่วยราชการ
- การไม่เบียดเบียนและเอารัดเอาเปรียบกันของคนในหน่วยราชการ
- วัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่อยู่บนฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น
- วัฒนธรรมการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและข้ามหน่วยราชการ
- วัฒนธรรมการร่วมมือกันระหว่างภาคส่วนต่างๆ
- การอนุรักษ์ประเพณีและพิธีกรรมต่างๆ ของท้องถิ่น
- การเคารพในความสัมพันธ์กับธรรมชาติ ไม่เอาเปรียบและเบียดเบียนสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติจนเกินควร

เมื่อพิจารณาการศึกษาที่สะท้อนภาพคุณลักษณะของข้าราชการไทยมากยิ่งขึ้น จะเห็นได้จากงานวิจัยของสำนักพัฒนาประชาสังคม สถาบันชุมชนท้องถิ่นในช่วง พ.ศ. ๒๕๔๔-๒๕๔๕ ซึ่งศึกษาในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และ ๙ จังหวัด นำร่องคือชัยนาท ประจวบคีรีขันธ์ อุทัยธานี สำปาง จันทบุรี สกลนคร สุรินทร์ ตรัง และนครศรีธรรมราช โดยเน้นกระบวนการสร้างความร่วมมือทางสังคมและการสร้างกระแสทางสังคมให้เข้ามาเคลื่อนไหวและติดตามประเมินผลการปฏิรูประบบราชการ พบว่าจุดเริ่มต้นที่ภาครัฐควรปรับเปลี่ยนเร่งด่วนคือ การปฏิบัติตนของข้าราชการ และแนวทางการปรับปรุงการพัฒนาการบริการของภาครัฐ ซึ่งทั้งสองส่วนนี้สะท้อนถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทย[๕๗] ดังนี้

๑) ผู้สร้าง รักษาและปฏิบัติตามกฎหมาย โดยรักษากฎระเบียบราชการอย่างเคร่งครัด ไม่เลือกปฏิบัติ

๒) การวางตนเป็นกลาง

๓) ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน พวกพ้อง เลิกการฉ้อราษฎร์บังหลวง ไม่ช่วยเหลือกลุ่มอิทธิพล/ อำนาจมืด

---

[๕๗] จรวยพร ธนณินทร์, **ทำไมต้องปฏิรูปราชการไทย**, กลุ่มงานจัดการฐานข้อมูล (กลุ่มพัฒนาระบบสารสนเทศ: ศูนย์สารสนเทศ สป.ศธ., ๒๕๔๖).

๔) ผู้ส่งมอบบริการ โดยลดทีท่าการแสดงอำนาจ มีความเป็นมิตร มิจิตใจสาธารณะ ใช้วาจาสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส

๕) เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นมืออาชีพ ไม่นำปัญหาส่วนตัวมาระบายกับประชาชนในที่ทำงาน ตรงต่อเวลาในการ ปฏิบัติราชการ แต่งกายสุภาพเรียบร้อย

๖) เป็นผู้ใฝ่หาความรู้ พัฒนาความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

๗) สนับสนุนให้ความร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานอื่นยอมรับการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน

๘) มิความรับผิดชอบ ทำงานโดยยึดประชาชนเป็นหลัก

๙) มิทัศนคติที่ดี เป็น "ข้าราชการไทยหัวใจประชาชน"

สำหรับคุณลักษณะของข้าราชการไทยที่พึงประสงค์ในมุมมองของผู้รับบริการหรือประชาชนในรายงานวิจัย เรื่อง “คุณลักษณะของข้าราชการกรุงเทพมหานคร : ด้านการบริการ” (ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาระดับต้นรุ่นที่ ๓๐, ๒๕๔๗) ซึ่งศึกษาคุณลักษณะของข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการให้บริการประชาชนใน ๔ ด้านพบว่า คุณลักษณะของข้าราชการที่ประชาชนต้องการมากที่สุดในแต่ละด้านประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

- ด้านประสิทธิภาพและคุณภาพ

ประชาชนต้องการให้ข้าราชการมีความรู้และความเชี่ยวชาญในหน้าที่ ให้คำอธิบายแนะนำแก่ผู้มารับบริการ เกี่ยวกับกฎระเบียบหรือวิธีปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

- ด้านความเสมอภาค

ประชาชนต้องการให้ข้าราชการให้บริการแก่ประชาชนตามสำดับก่อน-หลัง มากกว่าการมีมาตรฐานในการให้บริการ หรือการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มารับบริการโดยไม่เลือกปฏิบัติที่เป็นเพียงสิ่งที่เป็นนามธรรม แต่พฤติกรรมการให้บริการตามสำดับนั้นเป็นพฤติกรรมที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะของข้าราชการทางด้านความเสมอภาค อย่างเป็นรูปธรรมได้ดีกว่า

- ด้านคุณธรรม จริยธรรม

มีความต้องการให้ข้าราชการมิความซื่อสัตย์สุจริต/ มีความโปร่งใส เนื่องจากประชาชนมีความเข้าใจว่าข้าราชการที่ซื่อสัตย์ สุจริต จะมีพฤติกรรมในทุกๆ เรื่องดีตามไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นการตรงต่อเวลา การมีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ หรือการอุทิศเวลาให้กับทางราชการ และประชาชนยังต้องการเห็นความโปร่งใสที่ยอมรับการตรวจสอบ การปฏิบัติงานได้ทุกเมื่อ

- ด้านบุคลิกภาพ

ประชาชนต้องการให้ข้าราชการยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยามารยาท ใช้วาจาที่สุภาพอ่อนโยน และมีความเอื้ออาทร ทั้งนี้อาจเนื่องจากประชาชนมีทรรศนะว่าข้าราชการเป็นที่พึ่งแก่ประชาชน ดังนั้นข้าราชการจึงเป็นบุคคลที่ควรเป็นแบบอย่างด้วย

การศึกษาเพื่อกำหนดคุณลักษณะของข้าราชการไทยในอนาคตนั้น เนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะของข้าราชการไทยในอนาคตซึ่งเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่การมุมมองไปยังอนาคต (ทศวรรษหน้า) โดยการศึกษาถึงแนวโน้มของบริบทสังคม เศรษฐกิจไทยในทศวรรษหน้าโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของคนไทย แล้วสร้างภาพแห่งอนาคตที่น่าจะเป็นของสังคมไทยและระบบราชการไทยในทศวรรษหน้า ซึ่งจะสะท้อนถึงบทบาทของข้าราชการ นำไปสู่การกำหนด “คุณลักษณะ

ที่บุคลากรด้านการศึกษาควรจะมีในทศวรรษหน้า” มีลักษณะวิธีการการศึกษาและกำหนดคุณลักษณะสมรรถนะในเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นคำจำกัดความของคำว่าคุณลักษณะของบุคลากรด้านการศึกษา หมายถึง ภาพลักษณ์ของบุคคลอันเป็นผลจากคุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษ สมรรถนะ ค่านิยม ทัศนคติ แรงจูงใจ ซึ่งนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสอดคล้องกับบริบทในอนาคต ด้วยแนวทางในเชิงรับและเชิงรุกอันจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น และเป็นต้นแบบคุณลักษณะและพฤติกรรมที่องค์กรปรารถนา สร้างความสามารถให้แก่องค์กรในการเติบโตและ แข่งขันได้ ซึ่งแนวคิดการมองคุณลักษณะแบ่งออกเป็น ๓ มิติ ได้แก่

๑) มิติด้านคุณลักษณะของบุคลากรด้านการศึกษาที่ควรจะเป็นเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Future - Oriented Characteristics)

๒) มิติด้านคุณลักษณะของบุคลากรด้านการศึกษาที่มีความแตกต่างจากบุคลากรในภาคส่วนอื่น (Distinctive/Differentiation)

๓) มิติด้านคุณลักษณะของบุคลากรด้านการศึกษาที่มีความเป็นสากล ไม่เปลี่ยนแปลงควรจะมีอยู่ในทุกยุคทุกสมัย (Permanent/Timeless)

คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ เกี่ยวกับการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ของระบบราชการ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ศึกษาปัญหาสำคัญของภาครัฐที่ทำให้ต้องพัฒนาระบบราชการ คือ

๑) ความเป็นระบบราชการซึ่งกำลังเสื่อม (Bureaucratic Pathology) สภาพระบบราชการที่ผ่านมาเป็นการขยายอำนาจ ขยายการบริโภคทรัพยากร แต่ขาดประสิทธิภาพ มีความล่าช้าเฉื่อยชา ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและทำลายศักยภาพของคนที่อยู่ในระบบ

๒) การขาดธรรมาภิบาลอย่างเป็นธรรม (Dirty Governance) ระบบราชการไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีการทุจริตประพฤติมิชอบ การทำงานไม่โปร่งใสขาดการตรวจสอบ

ในขณะที่ประเทศไทยต้องการขับเคลื่อนระบบราชการไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐที่ดี (Good Governance) ดังนั้น การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ของระบบบริหาร จึงได้เสนอให้มีการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาไปสู่ “คุณลักษณะที่พึงประสงค์” ที่เหมาะกับระบบการบริหารจัดการที่ดี คือ “บุคลากรด้านการศึกษาต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน” เพื่อให้ระบบบริหารไทยมีความเป็นเลิศสามารถรองรับการพัฒนาประเทศไทยได้ในยุคโลกาภิวัตน์โดยกำหนดเป็นกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบบริหารในยุคใหม่คือ I AM READY (ดูสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, ๒๕๔๖)[๕๘]

---

[๕๘] สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย**, ๒๕๔๖.

ตารางที่ ๒.๑ ความหมายของ “I AM READY”

I AM READY	
Integrity	ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี
Activeness	ขยันตั้งใจทำงาน
Morality	มีศีลธรรม คุณธรรม
Relevancy	รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม
Efficiency	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
Accountability	รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม
Democracy	มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส
Yield	มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

ฟ้ามุ่ย เรืองเลิศบุญ[๕๙] ศึกษาแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ ๒๑ ใช้วิธีการวิจัยตามกระบวนการอนาคตปริทัศน์ (FUTURE SCANNING PROCESS) ศึกษาจากเอกสารจำนวน ๑๓๐ รายการ และเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามการวิจัย จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จำนวน ๒๔ คน เพื่อนำข้อมูลมาเขียนภาพแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ ๒๑ ที่สมบูรณ์ ผลจากการอ่านพิเคราะห์เอกสาร (SCAN) ได้กรอบ (FRAME) ที่ครอบคลุมหัวข้อการบริหาร ๕ ประเภท คือ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินและงบประมาณ และการบริหารงานกิจการนิสิต และได้กรอบเกี่ยวกับการจัดระดับงานบริหาร ๒ ระดับงานคือ งานระดับนโยบายและงานระดับปฏิบัติการ รวมทั้งได้กรอบที่ครอบคลุมลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ ๒๑ จำนวน ๕๐ รายการ เมื่อนำกรอบมาพัฒนาโดยการให้วิสัยทัศน์ในการมองภาพอนาคตของผู้ทรงคุณวุฒิ(THE CONNOISSEURSHIP MODEL) ตามกระบวนการอนาคตปริทัศน์ ผลการวิจัยนำเสนอ ๓ ลักษณะ คือ ๑. ภาพเดนโดรแกรม (DENDROGRAM) จำนวน ๕ ภาพเป็นภาพแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ ๒๑ ๒. ตารางสรุปการจัดระดับและประเภทลักษณะงานบริหารที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ ๒๑ ๓. ตารางแมทริกส์การตัดสินใจ (DECISION MATRIX) เพื่อการกำหนดตัวผู้บริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจในงานบริหารแต่ละระดับและประเภทของงานบริหารนั้น ๆ แล้วนำผลการวิจัยมาสังเคราะห์เป็นภาพ (SCENARIO) ของแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาในศตวรรษที่ ๒๑ ที่สมบูรณ์ข้อค้นพบที่สำคัญพบว่าการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ ๒๑ มีแนวโน้มการกระจายอำนาจในการตัดสินใจสูงที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการตัดสินใจการมอบอำนาจการตัดสินใจตามภารกิจและหน้าที่ในสายงานและใช้ระบบการประเมินเป็นกลไกในการตรวจสอบเพื่อรักษามาตรฐานและคุณภาพการศึกษา โดยสถาบันอุดมศึกษาควรใช้แมทริกส์การตัดสินใจเป็นกลไกให้เกิด

[๕๙] ฟ้ามุ่ย เรืองเลิศบุญ, **การศึกษาแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ ๒๑**, (คณะครุศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘).

ความคล่องตัวและการมีส่วนร่วมในการบริหารรวมทั้งความรับผิดชอบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

วัฒนา มีชูเสพ[๖๐] วิเคราะห์แนวโน้ม แนวคิด จุดมุ่งหมาย การจัดและการบริหารการศึกษาสำหรับพระสงฆ์ภายในสองทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิควิจัยอนาคต EDFR ผลการวิจัยพบว่าแนวโน้มในการจัดการศึกษาสำหรับพระสงฆ์ด้านแนวคิดจะยึดพุทธธรรมเป็นพื้นฐานโดยใช้หลักไตรสิกขาเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของพระสงฆ์ในฐานะเป็นศาสนทายาท และสงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาด้วยการส่งเสริมการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญด้านจุดมุ่งหมายทางการศึกษา จะมุ่งสนองความต้องการของพระศาสนาสังคมและบุคคลจะให้รัฐบาลรับรองสถานภาพของมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่งและจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบการศึกษาสำหรับพระสงฆ์โดยเฉพาะด้านการจัดและการบริหารการศึกษาพบว่าหลักสูตรจะยังคงมีหลายลักษณะ ทั้งสำหรับผู้บวชระยะสั้นและระยะยาว การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีจะเน้นภาษาบาลีและนำพระไตรปิฎกมาเรียนควบคู่อรรถกถา การศึกษาของมหาวิทยาลัยสงฆ์จะมุ่งสนองพระศาสนาในการผลิตศาสนทายาท เช่นจัดหลักสูตรบาลีศึกษาพุทธโฆส จัดหลักสูตรสนองความต้องการของผู้เรียนในด้านผู้เรียนจะยังเป็นผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาและจะมีผู้บวชระยะสั้นมากขึ้น ด้านผู้สอนจะมีความชำนาญทั้งทางโลกและทางธรรมจะใช้เทคนิคการเรียนการสอนหลากหลาย ส่วนการวัดและประเมินผลมีแนวโน้มไม่เปลี่ยนแปลงฆราวาสจะเข้ามาช่วยบริหารการจัดการศึกษาสงฆ์มากขึ้น จะมีการตั้งกองทุนพระพุทธศาสนาเพื่อสนับสนุนการบริหารการศึกษามากขึ้นบุคลากรในการจัดการศึกษาจะได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการมากขึ้น

เรืองอุไร อมรไชย[๖๑] วัดการกระจายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตระดับปริญญาตรีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แยกตามระดับนิสิตและภาควิชา ได้แก่ค่าการกระจายระหว่างนิสิตภายในคณะ ค่าการกระจายระหว่างนิสิตภายในภาควิชา และค่าการกระจายระหว่างภาควิชาภายในคณะ เพื่อเปรียบเทียบการกระจายระหว่างภาควิชาและระหว่างคณะ และเพื่อศึกษาแนวโน้มของค่าการกระจายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตรุ่นที่เข้าศึกษาปี ๒๕๓๒-๒๕๓๕ โดยใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกภาคการศึกษาตั้งแต่ภาคการศึกษาต้นชั้นปีที่ ๑ ถึงภาคการศึกษาปลายชั้นปีที่ ๔ ของนิสิตคณะวิทยาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ จำนวน ๓,๖๐๓ คน จากสำนักทะเบียนและประมวลผล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติภาคบรรยายวัดการกระจายด้วยดัชนีความไม่เสมอภาค ๔ แบบ ได้แก่ สัมประสิทธิ์การแปรผัน(coefficient of variation) สัมประสิทธิ์จินี (Gini coefficient) สัมประสิทธิ์ไทล์ (Theil coefficient) และดัชนีจากโมเดลเชิงเส้นระดับลดหลั่น (hierarchicallinear model) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ๑. ผลการวัดการกระจายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิต แยกตามระดับนิสิตและภาควิชาแสดงว่ามีการกระจายทั้งที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างนิสิตและภาควิชาในภาคการศึกษาและทุกรุ่นที่เข้าศึกษา โดยมีการกระจายระหว่างนิสิตภายในภาควิชามากที่สุด (สัมประสิทธิ์ไทล์ = ๕๙.๕๒-๙๖.๔๙%, ดัชนีจากโมเดลเชิงเส้นระดับลดหลั่น= ๔๑.๒๖-๙๙.๓๑%) และการกระจายระหว่างภาควิชารองลงมา (สัมประสิทธิ์ไทล์

---

[๖๐] วัฒนา มีชูเสพ, **แนวโน้มการศึกษาสำหรับพระสงฆ์ภายในสองทศวรรษหน้า**, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗).

[๖๑] เรืองอุไร อมรไชย, **การวัดการกระจายและแนวโน้มการกระจายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตระดับปริญญาตรี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑).

=๓.๕๑-๔๐.๔๘%, ดัชนีจากโมเดลเชิงเส้นระดับลดหลั่น = ๐.๖๙-๕๘.๗๔%) ๒. ผลการเปรียบเทียบการกระจายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตระหว่างภาควิชาแสดงว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตคณะที่มีลักษณะการแจกแจงเป็นโค้งเบ้ขวา รุ่นที่เข้าศึกษา ๒๕๓๓ มีการกระจายต่ำกว่ารุ่นอื่นและนิสิตรุ่นที่เข้าศึกษา ๒๕๓๕ มีการกระจายสูงกว่ารุ่นอื่นแต่ในคณะที่มีลักษณะการแจกแจงเป็นโค้งเบ้ซ้ายมีลักษณะตรงกันข้ามส่วนผลการเปรียบเทียบการกระจายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตระหว่างคณะ แสดงว่าการกระจายในคณะที่มีลักษณะการแจกแจงเป็นโค้งเบ้ซ้ายมีการกระจายต่ำกว่าคณะอื่นในทุกรุ่นที่เข้าศึกษา ๓. แนวโน้มการกระจายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตตั้งแต่ภาคการศึกษาต้นชั้นปีที่ ๑ ถึงภาคการศึกษาปลายชั้นปีที่ ๔ รุ่นที่เข้าศึกษาปี ๒๕๓๒-๒๕๓๕ แสดงว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตทุกรุ่นที่เข้าศึกษา และทุกคณะมีแนวโน้มเชิงเส้นตรงและมีค่าลดลงเมื่อนิสิตอยู่ชั้นปีสูงขึ้น ระดับการกระจายของคณะที่มีลักษณะการแจกแจงเป็นโค้งเบ้ขวามีค่าลดลงมากกว่าคณะที่มีลักษณะการแจกแจงเป็นโค้งปกติและโค้งเบ้ซ้ายตามลำดับ

ปนัดดา เจียรกุล[๖๒] ศึกษาแนวโน้มหลักสูตรวิชาศึกษาทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า (พ.ศ.๒๕๔๑-๒๕๕๐) ในด้านปรัชญาของหลักสูตร จุดมุ่งหมาย โครงสร้าง เนื้อหาสาระ การจัดการเรียนการสอนการวัดและประเมินผลการเรียน การบริหารหลักสูตร และปัญหาในการจัดหลักสูตรเป็นการวิจัยอนาคตโดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรวิชาศึกษาทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน ๒๘ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างไม่จำกัดคำตอบและแบบสอบถามข้อมูลที่ได้วิเคราะห์โดยหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ หลักสูตรวิชาศึกษาทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้าจะเน้นความเข้าใจและการอยู่ร่วมกันในสังคมไทยและสังคมโลก การปรับตัวการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างมีปัญหาและมีคุณธรรมรวมทั้งการให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตเพื่อการประยุกต์ใช้และเพื่อความรู้รอบรู้กว้างโดยมุ่งพัฒนาบัณฑิตให้มีความสามารถในการสื่อสาร มีทักษะพื้นฐานในเชิงสากล รู้จักการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมไทยและสังคมโลกรู้จักแสวงหาความรู้ มีมนุษยสัมพันธ์และมีความรับผิดชอบ โครงสร้างหลักสูตรยังคงศึกษาไม่น้อยกว่า ๓๐ หน่วยกิต ประกอบด้วยรายวิชาบังคับร่วมและรายวิชาบังคับเลือก และจะยังคงจัดให้ศึกษาในกลุ่มวิชาสังคมศาสตร์ กลุ่มวิชามนุษยศาสตร์ กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์กับคณิตศาสตร์และกลุ่มวิชาภาษา การจัดรายวิชาจะมีลักษณะการบูรณาการความรู้ โดยเน้นเนื้อหาสาระที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตในสังคม ความเป็นมนุษย์ความเข้าใจเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและผลกระทบที่เกิดขึ้น และการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารและการค้นคว้าหาความรู้ การจัดการเรียนการสอนจะให้ความสำคัญกับผู้เรียนมากขึ้นและจะใช้สื่ออิเลคทรอนิกส์มากขึ้นมีการใช้บทความที่ทันสมัยและกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายมากขึ้น โดยเน้นการปฏิบัติจริงการวัดและประเมินผลการเรียนจะวัดตรงจุดประสงค์การเรียนรู้โดยใช้แบบทดสอบในการวัดผลจะบริหารหลักสูตรโดยคณะกรรมการกลางของมหาวิทยาลัย และจะมีหน่วยงานกลางเป็นหน่วยประสานงานการจัดการเรียนการสอนกับคณะวิชา สถาบันอุดมศึกษาจะให้

---

[๖๒] ปนัดดา เจียรกุล, **แนวโน้มหลักสูตรวิชาศึกษาทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า**, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑).

การสนับสนุนด้านสื่อด้านการพัฒนาเทคนิคและวิธีการสอน และด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตรผู้สอนจะเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีและมีความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาทั่วไป มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระที่สอน รวมทั้งมีประสบการณ์และมีคุณวุฒิตรงตามสาขาวิชาที่สอน ปัญหาเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรวิชาศึกษาทั่วไปในทศวรรษหน้าได้แก่ปัญหาเกี่ยวกับผู้สอน เช่น จำนวนผู้สอนไม่เพียงพอ โดยเฉพาะผู้สอนรายวิชาที่มีลักษณะบูรณาการความไม่ก้าวหน้าทางวิชาการของผู้สอน การขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนวิชาศึกษาทั่วไปปัญหาเกี่ยวกับทัศนคติของวิชาชีพที่มีต่อการศึกษาทั่วไป ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัยในการจัดหลักสูตรและปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกและจัดเนื้อหาสาระ

๒.๙ กรอบแนวคิดในการศึกษา

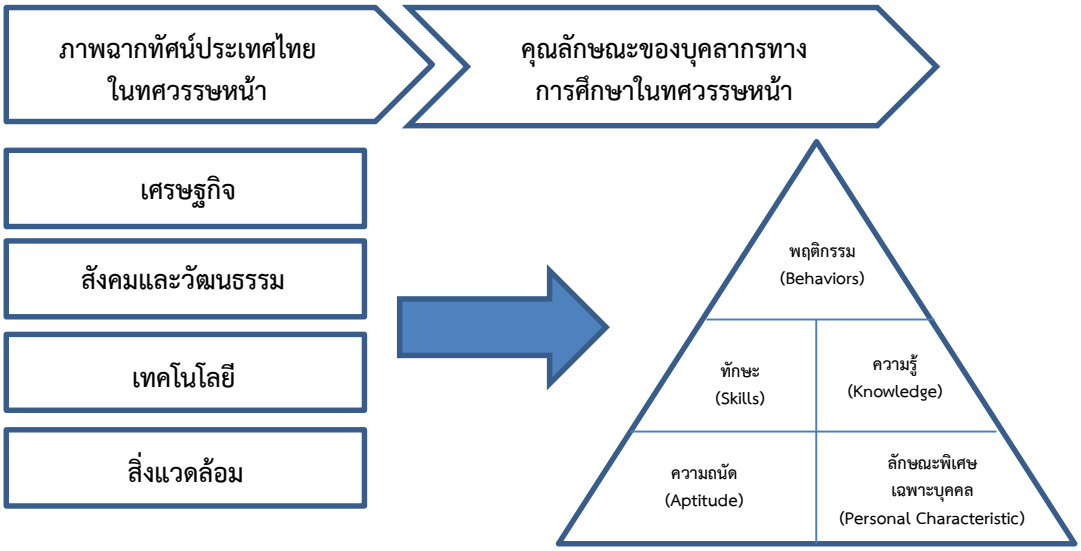
จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งที่เป็นเอกสารการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถสรุปได้ว่าในการศึกษาเกี่ยวกับ “คุณลักษณะของบุคคล” ผู้ศึกษาวิจัยจะสามารถจำแนกคุณลักษณะออกได้เป็น ๒ ระดับใหญ่ๆ ได้แก่ ๑) คุณลักษณะในระดับที่เห็นได้วัดได้ง่าย (Visible qualities) เช่น พฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ ๒) คุณลักษณะในระดับที่ยากแก่การสังเกตเห็นได้ง่าย (Invisible qualities) เช่น แรงจูงใจ ค่านิยม ฐานคติ อุปนิสัย คุณสมบัติเฉพาะ

ทั้งนี้คำว่า “คุณลักษณะ” จะมีความหมายในเชิงของ “ลักษณะเฉพาะที่ดี ที่เป็นคุณที่พึงประสงค์” เมื่อนำคำนี้มาเชื่อมโยงเข้ากับบุคลากรทางด้านการศึกษา (คุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษา) ย่อมจะมีความหมายว่า “ลักษณะเฉพาะที่ดีของบุคลากรทางด้านการศึกษา ที่เป็นคุณและที่พึงประสงค์”

เมื่อนำคำนี้มาศึกษาเชื่อมโยงเข้ากับ “มิติด้านเวลา” นั่นคือ เป็นการศึกษา “คุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาในทศวรรษหน้า” ก็ย่อมหมายความว่าการศึกษานี้เป็นการศึกษา “ลักษณะเฉพาะที่ดี ที่เป็นคุณและที่พึงประสงค์ของบุคลากรทางด้านการศึกษาในอนาคต ๑๐ ปีข้างหน้า”

ผู้ศึกษาวิจัยโครงการนี้จึงได้จัดทำแนวทางการศึกษาขึ้นมาตามแผนภาพข้างล่างนี้

กรอบแนวคิดทางการศึกษา



ภาพที่ ๒.๓ กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาคุณลักษณะของบุคลากรทางการศึกษาในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

๓.๑.๑ การศึกษาอนาคตกับ Ethnographic Future Research

การศึกษาวิจัย “คุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาในทศวรรษหน้า”นี้มุ่งศึกษาวิจัยโดยใช้วิธีวิทยา (Methodology) ตามแนวทางของวิชาการด้าน “อนาคตวิทยา” (Futures studies) ซึ่งวิธีวิทยาที่ใช้ในการศึกษาอนาคตนั้นมักเรียกว่า “การวิจัยอนาคต” (Future research - FR) อันหมายถึงการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ (Systematic inquiry) เกี่ยวกับทางเลือกในอนาคต ซึ่งถูกพิจารณาถึงความเป็นไปได้และความน่าจะเป็นสำหรับประชากรกลุ่มหนึ่งหรือสังคมกลุ่มหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่าระเบียบวิธีวิจัยที่เป็นที่นิยมในแวดวงอนาคตวิทยา แนวทางหนึ่ง ได้แก่ การศึกษาวิจัยอนาคตแนว Ethnography (Ethnographic Futures Research - EFR) ตามหลักการแล้ว EFR คือระเบียบวิธีวิจัยแบบหนึ่งซึ่งสังกัดอยู่ในกลุ่มงานวิจัยที่เกี่ยวกับอนาคต (Future research) เป็นวิธีวิทยาที่นักมานุษยวิทยาเชิงวัฒนธรรม (Cultural anthropologist) นิยมใช้เพื่อทำการศึกษาวัฒนธรรมของสังคมอื่น (Extant society) โดยวิธีวิทยาแนว EFR มีเป้าหมายเพื่อการแสวงหา (Discovery) ตรวจสอบ (Examination) และประเมินความเป็นไปได้ (Possible) ความน่าจะเป็น (Probable) และภาพอนาคตที่อยากให้ เป็น (Preferable futures) (Bell, ๑๙๙๗)[๑]

กล่าวอีกนัยหนึ่งบรรดานักวิจัยที่พยายามทำการศึกษาอนาคตแนว EFR คือผู้ที่พยายามที่จะแสวงหาแนวทางที่จะรู้ว่าในอนาคต...

- “อะไรบ้างที่สามารถเป็นไปได้ (What can or could be (the possible))”
- “อะไรคือสิ่งที่น่าจะเป็น (What is likely to be (the probable))”
- “อะไรคือสิ่งที่อยากให้เป็น (what ought to be (the preferable))”

ตามหลักการแล้ว เป้าประสงค์ใหญ่ของการศึกษาแนวอนาคตวิทยา (Future studies) ก็เพื่อมุ่งที่จะแสวงหาแนวทางในการที่จะธำรงรักษาหรือปรับปรุงชีวิตที่ดีของมนุษย์นักอนาคตวิทยาพยายามที่จะรู้ว่าอะไรคือสาเหตุที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งกระบวนการที่ทรงพลวัต ซึ่งอยู่ในการพัฒนาเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงในระเบียบทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ในอีกด้านหนึ่ง

นักอนาคตวิทยาพยายามแสวงหาทฤษฎีที่จะอธิบายการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น และที่จะช่วยผู้คนให้รู้จักและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น พวกเขายังพยายามแสวงหาแนวทางที่จะกำหนดก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้โดยการกระทำของมนุษย์ แนวโน้มใดที่สามารถเร่งให้เกิดได้หรือสามารถหลีกเลี่ยงได้หรือปรากฏการใดที่เอื้อต่อคุณภาพชีวิตของมนุษย์

---

[๑] Bell, W. Foundations of futures studies. London: Transaction Publishers, 1987.

แน่นอนว่าในการศึกษาเกี่ยวกับอนาคตนั้น มีแนวทางในการศึกษาวิจัยได้มากมายหลากหลายวิธีการแต่มีวิธีการหนึ่งที่ได้รับการกล่าวถึงว่าเป็นวิธีการที่ดูเหมือนจะแสดงให้เห็นถึงความหวังที่เป็นไปได้อย่างมาก (Show extraordinary promise) นั่นก็คือวิธีการที่เรียกว่า “การวิจัยอนาคตแนวเอ็ทโนกราฟพี’’ (Ethnographic futures research) (Bell, ๑๙๙๗)[๒]

Robert B. Textor[๓] เป็นผู้ที่ได้รับการกล่าวถึงว่าเป็นเสมือนผู้บุกเบิกรุ่นแรกๆ ของนักอนาคตวิทยาแนวสาขาวิชามานุษยวิทยา ซึ่งต่อมาได้รับกล่าวขานจนเป็นที่รู้จักกันในนามของวิชา “มานุษย์วิทยาแนวคาดการณ์” (Anticipatory anthropology) หรือ “การวิจัยอนาคตเชิงวัฒนธรรม” (Cultural futures research) Textor อธิบายถึง “การวิจัยอนาคต” ว่าเป็นเสมือน “การศึกษาสำรวจทางเลือกในอนาคตอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ทางเลือกที่เป็นไปได้หรือที่น่าจะเป็นสำหรับประชากรกลุ่มหนึ่ง” (Systemic inquiry into alternative futures that are considered to be possible or probable for a given population) และยิ่งเฉพาะเจาะจงลงไปกว่านั้น Textor อธิบายว่าการวิจัยอนาคตคือความพยายามที่จะ

- พรรณนาทางเลือกอนาคตที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นสำหรับประชากรกลุ่มหนึ่ง
- กำหนดสถานภาพทางความรู้ของเรา (หรือความไม่แน่นอน) เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้เหล่านี้
- ระบุนัยสำคัญและผลที่ตามมาที่น่าจะเป็นไปได้ของอนาคตที่น่าจะเป็นเหล่านี้
- จัดให้มีสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าสำหรับอนาคตที่เป็นไปได้แต่เป็นอนาคตที่ไม่พึงประสงค์
- ทำความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง

Textor[๔] จำแนก “การวิจัยอนาคต” (Futures Research (FR)) ออกจากวิธีการอื่นๆ ที่ศึกษาอนาคตในแง่ที่ว่าการวิจัยอนาคตมิใช่การ “ทำนาย” (Predictions) อนาคต แต่การวิจัยอนาคตเป็นแนวทางที่ใช้ “ศิลปะของการคาดการณ์” (a practice เท the art of anticipation) ซึ่งหมายถึงการ “สร้างภาพวิสัยทัศน์แห่งอนาคตที่มีเหตุมีผล (Reasonable) ที่น่ารับฟังน่าเชื่อถือ (Plausible) และขึ้นอยู่กับเงื่อนไขเชิงบริบท (Conditional)” สิ่งเหล่านี้นำไปสู่รูปแบบของการฉายภาพ (Projections) การพยากรณ์ (Forecasts) และฉากทัศน์ (Scenarios)

EFR คือแนวทางหนึ่งที่เน้นการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ (An approach to qualitative inquiry) ที่ใช้รูปแบบของ Ethnography ซึ่งได้รับการคัดแปลงให้เหมาะกับความต้องการและข้อจำกัดของการวิจัยอนาคต เพื่อที่จะตอบสนองรองรับต่อเงื่อนไขของอนาคตที่ไม่มีใครสามารถหยั่งรู้ได้ EFR จึงเป็นระเบียบวิจัยที่ได้รับการดัดแปลงปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถสร้างภาพแห่งอนาคตที่เป็นไปได้และที่ทรงไปด้วยคุณค่าความหมาย (EFR is a modified research method

---

[๒] Op. cit., **Foundations of futures studies. London: Transaction Publishers**, p.68.

[๓] Textor, R.B. Cultural Futures for Thailand: and Ethnographic Enquiry. Futures. 10 October 1978, p. 347-360.

[๔] Textor, Introduction. In S. Ketudat, The meddle path for the future of Thailand: Technology in Harmony with Culture and Environment. Honolulu, HI: Institute for Culture and Communication, East-West Center, 1990, p. 143.

specifically capable of producing possible and meaningful anticipatory propositions of the future.)

ด้วยเหตุที่ชื่อ Ethnographic Futures Research (EFR) ดังนั้นการวิจัยแนวนี้จึงมีความเชื่อมโยงอย่างมากกับจารีตการวิจัยเชิงคุณภาพแบบ Ethnography ดังนั้นแนวทางของ EFR จึงมีความเหมือนกับ Ethnography ในแง่ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับ “ความหมาย” “บริบท” และ “ประวัติศาสตร์” ของวัฒนธรรมที่นักวิจัยทำการศึกษา แต่ในขณะเดียวกันก็มีความแตกต่างในแง่ของเป้าประสงค์จำเพาะของการศึกษาวิจัย กล่าวคือในขณะที่ Ethnography มุ่งเน้นไปที่แบบแผนของวัฒนธรรมหนึ่งๆ ในอดีตหรือปัจจุบัน แต่ EFR เน้นจัดการกับแบบทางวัฒนธรรมที่เป็นไปได้ที่น่าจะเป็น หรือที่ฉายภาพไว้ในอนาคต

EFR มีลักษณะคล้ายๆ กับ Grounded theory ในแง่ของการพยายามทำการวิจัยเชิงคุณภาพแล้วพัฒนามิติมุมมอง (Perspective) ในด้านที่กำลังทำการศึกษาวิจัยไต่สวนอยู่ให้มีลักษณะของการศึกษาค้นคว้าเชิงลึกแบบอุปนัยอย่างเป็นระบบ (A systematic, inductive investigation)

Textor[๕] พยายามสร้างความกระจ่างในฐานความรู้เชิงญาณวิทยา (Epistemological foundation) สำหรับ EFR กล่าวคือ:

• EFR ไม่กล่าวอ้างว่า “กำลังศึกษาอนาคต” (Studying the future) แต่ EFR ศึกษาทัศนภาพของคนในปัจจุบันเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต ทำไมจึงกล่าวเช่นนี้

• ต้องยอมรับว่า “ไม่มีข้อเท็จจริงในอนาคต” (There are no future facts) เราไม่มีทางมีข้อมูลเท็จจริงเกี่ยวกับอนาคตได้เพราะอนาคตยังไม่ได้เกิดขึ้นหรือมีอยู่จริงในปัจจุบันสิ่งที่เรามีคือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับอดีตและปัจจุบันเท่านั้น อนาคตเป็นเพียงแค่ภาพที่เราสร้างขึ้นมา (a construct) และย่อมไม่มีตัวแปรใดที่เป็นอิสระ (No independent) หรือไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างภาวะวิสัย (Objective existence) สิ่งที่มีอยู่จริงก็คือชุดของภาพปัจจุบันของคนๆ หนึ่งที่คิดถึงภาพที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นในอนาคต (A person’s present set of images as to possible or probable future cultures) รวมทั้งภาพโน้มเอียง (preference) ของคนๆ หนึ่งที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานทางความคิดของตนเองในที่สุดแล้วมีหลายครั้งที่ “ภาพ” และ “ความโน้มเอียง” เหล่านี้มักจะมีอิทธิพลที่สำคัญต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลง เมื่ออนาคตได้กลายมาเป็นปัจจุบัน “ภาพ” และ “ความโน้ม เอียง” เหล่านี้นี่เองที่โครงการศึกษาวิจัยด้วย EFR ต้องการที่จะดึงออกมาให้เห็น พรรณนา วิเคราะห์ ตีความ และวินิจฉัย

• EFR สร้างเนื้อหาของภาพอนาคตที่คาดการณ์ไว้โดยอยู่ในบริบทของ “ฉากทัศน์” (a scenario) ฉากทัศน์คือ “เรื่องราว (a story) อนาคตที่จินตนาการขึ้นมา (an imagined future) และเน้นที่จะจัดการกับสิ่งที่สถานการณ์เฉพาะหนึ่งๆ สามารถที่จะหรืออาจจะ หรือมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มากที่สุด ณ ห้วงเวลาจำเพาะ หนึ่งๆ”[๖] ยิ่งไปกว่านั้นสำหรับ EFR แล้ว scenario เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ “สิ่งที่สามารถที่จะหรือมีแนวโน้มที่สุดที่จะเป็นกระบวนการที่เกิดสถานการณ์การ

---

[๕] Op. cit., **The meddle path for the future of Thailand: Technology in Harmony with Culture and Environment,** P. 143.

[๖] Textor, the Ethnographic Futures Research Method: An Application to Thailand. Futures. 27 April 1985, p. 461-471.

เปลี่ยนแปลงระหว่างปัจจุบันกับอนาคต ณ ตอนนั้น”[๗] หากพิจารณาบนพื้นฐานของญาณวิทยาก็อาจกล่าวได้ว่า สำหรับ EFR แล้ว คงเป็นไปไม่ได้ที่เราจะสร้าง “ฉากทัศน์” ที่ถูกต้องชัดเจนแน่นอนบนพื้นฐานของ ข้อมูลเท็จจริง ทั้งนี้ก็เพราะว่าอนาคต โดยคำนิยามในตัวมันเองแล้ว คือสิ่งที่เราไม่สามารถรู้ได้ (Unknowable)

ฉากทัศน์มีความแตกต่างไปจาก “ภาพฉายแห่งอนาคต” (Projections) หรือการพยากรณ์ (Forecasts)

ภาพฉายแห่งอนาคต (Projections) คือ “ข้อความเชิงคาดการณ์ในเงื่อนไขหนึ่งๆ (Conditional anticipatory statement) เกี่ยวกับสิ่งที่คนๆ หนึ่งเชื่อว่ามีความเป็นไปได้ (Possibly) ที่จะเกิดขึ้น หรือ มีความน่าจะเป็น (Probably) ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต” ภาพฉายแห่งอนาคตมักจะถูกนำเสนอในรูปแบบของประโยคเงื่อนไข เช่น“ถ้า ก ยังคงอยู่ในสภาพนี้ต่อไป และ ข มีการเพิ่มขึ้นในอัตราที่คงที่ต่อเนื่อง เชื่อได้ว่าภายใน ๒๕ ปี ค จะเกิดขึ้น” โดยปกติแล้ว ภาพฉายแห่งอนาคตมักจะมีจุดมุ่งเน้นไปที่หัวข้อใดหัวข้อหนึ่งเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการจำเพาะ และดึงเอาข้อมูลเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบันและอนาคตมาใช้ให้ได้มากที่สุด ตามตัวแบบที่ใช้ในการศึกษา

ในขณะที่การพยากรณ์ (Forecast) ก็คือ “ภาพฉายแห่งอนาคต ที่นักวิจัยใช้ดุลยพินิจตัดสินใจว่านี้คือ ภาพที่น่าเชื่อถือหรือเป็นไปได้มากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับภาพฉายอนาคตทางเลือกอื่นๆ”[๘]

ทั้งภาพฉายแห่งอนาคตและการพยากรณ์จะถูกนำมาใช้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญเพื่อการสร้างฉากทัศน์ (Scenario) ที่แตกต่างหลากหลายรูปแบบกันออกไป สำหรับฉากทัศน์ (Scenario) คือ เรื่อง (a story) หรือ ภาพ “ประวัติศาสตร์แห่งอนาคตที่ถูกจินตนาการขึ้นมา” (an imagined future history) เกี่ยวข้องกับ ๒ เรื่องสำคัญ คือ

๑) เกี่ยวกับสถานการณ์เฉพาะหนึ่งๆ ที่สามารถจะ (Could) ที่อาจจะ (Might) หรือที่มีแนวโน้มมากที่สุด (The most likely) ที่จะเกิดขึ้นภายในห้วงระยะเวลาหนึ่ง

๒) สิ่งที่สามารถจะ อาจจะหรือที่มีแนวโน้มมากที่สุด ที่จะเป็นกระบวนการซึ่งสถานการณ์นั้นๆ จะเปลี่ยนแปลงในห้วงระหว่างปัจจุบันไปจนถึงวันนั้นในอนาคต

มีแนวโน้มที่จะเกิดความสับสนได้ง่ายระหว่างคำว่า “ฉากทัศน์” (Scenario) กับ “ภาพฉายแห่งอนาคต” (Projection) และ “การพยากรณ์” (Forecast)[๙] ได้นำเสนอให้เห็นถึงความแตกต่างของทั้งสามคำ ดังนี้

๑) ภาพฉากทัศน์มักจะมีความซับซ้อน (Complex) และเป็นภาพองค์รวม (Holistic) มากกว่า “ภาพฉายแห่งอนาคต” และ “การพยากรณ์” อีกทั้งยังเป็นภาพที่ครอบคลุม

---

[๗] Op. cit., **the Ethnographic Futures Research Method: An Application to Thailand,** p. 461-471.

[๘] Textor, a Handbook on Ethnographic Futures Research. Stanford, CA: Stanford University, 1980.

[๙] Textor R. B., Bhansoon, l., & Sidthinat, P. Alternative Sociocultural Futures for Thailand: A Pilot inquiry Among Academics, Chiang Mai, Thailand: Faculty of the Social Sciences, Chiang Mai University, 1984.

ปรากฏการณ์ได้กว้างขวางกว่าในภาพฉากทัศน์หนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย “ภาพฉายแห่งอนาคต” และ“การพยากรณ์”จำนวนหนึ่งเข้าด้วยกัน ในขณะที่ “ภาพฉายแห่งอนาคต” และ “การพยากรณ์” จะให้ภาพเพียงแค่ภาพเดียว เช่น “อัตราภาวะมลพิษทางอากาศ ของพื้นที่กรุงเทพมหานครในปี ค.ศ. ๒๐๑๐” แต่ภาพฉากทัศน์จะให้ภาพปรากฏการณ์ทางมลภาวะที่กว้างขวางครอบคลุมทุกด้าน รวมทั้งภาพของผลกระทบของปรากฏการณ์นี้ที่มีต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน บวกกับปฏิกิริยาของประชาชนที่มีต่อผลกระทบเหล่านี้ในห้วงเวลานั้น ส่งผลต่อการตัดสินใจของคนและสังคมที่มีต่อการจัดการกับอัตรามลภาวะซึ่งการตัดสินใจนี้อาจนำไปสู่การตัดสินใจในด้านอื่น เช่นทางการเมืองทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

๒) ด้วยขอบเขตที่จำกัด ทำให้ “ภาพฉายแห่งอนาคต” และ “การพยากรณ์” มักจะถูกนำเสนอในรูปของข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) แต่สำหรับ “ภาพฉากทัศน์” มักจะถูกนำเสนอออกมาในรูปเชิงคุณภาพ (Qualitative)

๓) ภาพฉากทัศน์มักจะนำเสนอให้เห็นภาพของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงจากห้วงเวลาหนึ่งไปสู่อีกห้วงเวลาหนึ่ง ในขณะที่ทั้ง “ภาพฉายแห่งอนาคต” และ “การพยากรณ์” แทบจะไม่กล่าวถึงเรื่องของกระบวนการ การเปลี่ยนแปลง

๔) ในขณะที่ “การพยากรณ์” (Forecast) หมายถึงการพยายามหาภาพที่เป็นไปได้มากที่สุดจากบรรดาภาพฉายแห่งอนาคต (Projections) หลายๆ ภาพ แต่ภาพฉากทัศน์ต้องการเพียงแค่นำเสนอภาพที่มีเหตุมีผลพอจะรับฟังได้ว่ามีความเป็นไปได้ (Be probable enough to be plausible) ดังนั้น ในการสัมภาษณ์แบบ EFR ผู้สัมภาษณ์จะพยายามที่จะดึงเอา “ภาพฉากทัศน์ในแง่บวก” (Optimistic Scenario) และ “ภาพฉากทัศน์ใน แง่ลบ” (Pessimistic scenario) ออกมาโดยไม่จำเป็นต้องประเมินความเป็นไปได้ (Probability assessment) ของภาพเหล่านั้นหลังจากที่ได้ภาพฉากทัศน์ทั้งสองแล้วนั้นต่อไปก็คือการที่จะดึง “ภาพฉากทัศน์ที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด” (Most probable scenario) ออกมา แน่นอนว่าสำหรับภาพฉากทัศน์ทั้งสามแล้ว ในแต่ละภาพย่อมประกอบไปด้วยบรรดาข้อมูลจำนวนมากที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ประชุมระดมสมอง เป็นต้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า สำหรับฉากทัศน์แบบ EFR แล้ว มิได้เป็นแค่ผลรวมของภาพฉายแห่งอนาคตและการพยากรณ์เท่านั้น ฉากทัศน์แบบ EFR เป็นอะไรที่มากไปกว่านั้น ฉากทัศน์แบบ EFR ยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ทั้งภาพฉายแห่งอนาคตและการพยากรณ์กล่าวถึงกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงน้อยมากหรือแทบจะไม่ได้กล่าวถึงเลย[๑๐]

ฉากทัศน์แบบ EFR มี ๓ รูปแบบที่แตกต่างกันกล่าวคือ

- ฉากทัศน์แบบ “ในแง่ดี” (Optimistic)
- “ในแง่ร้าย” (Pessimistic) และ
- “แบบที่เป็นไปได้มากที่สุด” (Most probable)

ตามวิธีการแบบ EFR นักวิจัยจะขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์หรือกลุ่มผู้ที่ถูกศึกษา เช่นกลุ่ม Focus group แสดงบทบาทเป็น “ผู้สร้างฉากทัศน์” (Scenarist) แล้วให้ผู้สร้างฉากทัศน์ สร้างฉากทัศน์ทั้ง ๓ รูปแบบ อย่างไรก็ตามไม่ใช่เรื่องที่เคร่งครัดจนเกินเหตุ ที่นักวิจัยบางครั้งอาจจะเรียก

---

[๑๐] Op. cit., **Alternative Sociocultural Futures for Thailand: A Pilot inquiry Among Academics,** p. 12.

“ผู้สร้างฉากทัศน์” ว่า “ผู้ถูกสัมภาษณ์” (Interviewee) และที่จะเรียกการสร้างภาพฉากทัศน์ (To scenarize) ว่า “การคาดการณ์อนาคต” (Anticipate)

ภาพฉากทัศน์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นตามแนวทางของ EFR นั้น จะประกอบกันขึ้นมาจากเงื่อนไขทางสังคม วัฒนธรรมที่ซับซ้อนสำหรับคนกลุ่มหนึ่งในห้วงเวลาหนึ่งในอนาคต

ภาพฉากทัศน์ในแง่ดีจะประกอบไปด้วยภาพฉายแห่งอนาคต (Projections) ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความปรารถนาอยากเห็นภาพอนาคตที่เป็นไปได้ในสังคมวัฒนธรรมของเขา

ส่วนภาพฉากทัศในแง่ร้ายจะประกอบไปด้วยภาพฉายที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ปรารถนาอยากให้เป็นอนาคตที่เป็นไปได้

ทั้งภาพฉากทัศในแง่ดีและแง่ร้ายนี้จะไม่ถูกจำกัดริดรอนโดยเรื่องของความสามารถที่จะเป็นไปได้ (Probability) มีเพียงเกณฑ์กติกาเพียงประการเดียวคืออยู่ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์พิจารณาว่าภาพฉากทัศน์เหล่านี้เป็นภาพที่ “เป็นไปได้และพึงปรารถนา” (ภาพฉากทัศในแง่ดี) หรือเป็นภาพที่ “เป็นไปได้และไม่พึงประสงค์” (ภาพฉากทัศในแง่ร้าย) ในทางตรงข้ามภาพฉากทัศน์ที่เป็นไปได้มากที่สุดคือภาพที่ผู้ถูกสัมภาษณ์พรรณนาภาพอนาคตที่คาดหวังว่าน่าจะเกิดมากที่สุด โดยไม่ต้องคำนึงว่านั่นคือภาพที่ปรารถนาหรือไม่

วิธีการศึกษาวิจัยตามแนว EFR คือการสัมภาษณ์โดยกรอบแนวทางที่ใช้เพื่อค้นพบภาพฉากทัศน์ EFR ได้แก่

- ภาพฉากทัศน์แรกที่เป็นภาพในแง่ดี
- ตามมาด้วยภาพฉากทัศน์ในแง่ร้าย
- สุดท้ายคือภาพฉากทัศน์ที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด

การศึกษาตามแนวทางของ EFR จะต้องมีการสัมภาษณ์โดยการขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์จินตนาการถึงภาพทั้งที่เป็นฉากทัศน์ในแง่ดี ฉากทัศน์ในแง่ร้าย และฉากทัศน์ที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ภาพฉากทัศน์ในแง่ดีนั้น มักจะถูกเรียกว่า “ภาพในอุดมคติ” (Utopia) อันหมายถึงภาพที่พึงปรารถนาที่สุด แต่อาจจะยากที่จะเป็นไปได้ ส่วนภาพฉากทัศน์ในแง่ร้ายนั่นมักจะถูกเรียกว่า “ภาพอุดมคติ” (Dystopia) เป็นภาพที่ไม่น่าพึงประสงค์ที่สุด แต่ก็ยากที่จะเป็นไปได้เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามภาพฉากทัศน์ที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด จะเป็นภาพอุดมคติ หรืออุดมคตินั้นย่อมขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้ถูกสัมภาษณ์หรือผู้ที่ถูกศึกษา Textor ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน EFR นั่งข้อสังเกตว่ามีแนวโน้มที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มักจะมุ่งเน้นไปที่ภาพในอุดมคติ (Utopian scenario) มากกว่าภาพอุดมคติ ดังนั้นเมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ให้ภาพฉากทัศน์ในอุดมคติเสร็จแล้ว ผู้สัมภาษณ์ก็ควรจะตามด้วยการตั้งคำถามเพื่อให้แสดงภาพฉากทัศน์ในทางร้าย และภาพสุดท้ายก็คือการพรรณนาภาพแห่งอนาคตที่ผู้ถูกสัมภาษณ์คาดคิดว่าน่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับผู้ถูกสัมภาษณ์ในที่สุดว่าคาดว่าอนาคตจะเป็นเช่นไรภายใต้เงื่อนไขระบบสังคมวัฒนธรรมในห้วงเวลาที่กำหนดไว้

ภายหลังจากการศึกษาสำรวจรวมทั้งการสัมภาษณ์ EFR เสร็จสิ้นแล้วผู้วิจัยควรสรุปผลเหล่านี้ลงไปใน สิ่งที่ Textor[๑๑] เรียกว่า The Protocol อันเป็นตัวสรุปผลการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลที่ได้มีการจัดเก็บ รวบรวม เรียบเรียง (an elaborated, documented, and edited summary of the

[๑๑] Textor, A Handbook on Ethnographic Futures Research. Stanford, CA: Stanford University, 1980, p. 151.

EFR interview) จน “ทำให้ดูเหมือนว่าอนาคตกลายเป็นจริง” (Make the future seem real) และทำให้ผู้อ่านสามารถ “สัมผัส” ถึง “มัน” ได้ (the reader can ‘relate to’ it”)[๑๒]

ข้อท้าทายที่สำคัญมากๆ ประการหนึ่งของการสร้างแนวคิดว่าด้วยอนาคต (Conceptualizing the future) ก็คือสิ่งที่เรียกว่า Tempocentrism ซึ่งคล้ายๆ กับสิ่งที่เรียกว่า Ethnocentrism อันเป็นอาการของผู้ที่มีสมมติฐานที่ผิดพลาดในการมองโลก อันเนื่องมาจากเป็นการมองแคบจำกัดจากประสบการณ์ทางวัฒนธรรมของตนเอง ส่วน Tempocentrism เป็นผลมาจากการมีโลกทัศน์อันคับแคบเนื่องเพราะคนเหล่านั้นไม่ได้ให้ความใส่ใจหรือให้ความใส่ใจน้อยหรือให้ความใส่ใจอย่างไม่เหมาะสมต่อสิ่งที่เป็นอนาคต

“Tempocentrism” หมายถึงสภาพทางจิตวิทยาอันซับซ้อนที่ซึ่งเราได้กลายเป็น ‘ศูนย์กลาง’ ในห้วงที่ ผิดเวลา” การยึดวัฒนธรรมของตัวเองเป็นศูนย์กลาง (Ethnocentrism) และการยึดปัจจุบันเป็นศูนย์กลาง (Tempocentrism) ถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการลดทอนความเข้าใจที่มีต่อภาพอนาคตที่ถูกต้อง การสัมภาษณ์แนว EFR จึงต้องมีการออกแบบให้จัดการกับความผิดพลาดเหล่านี้โดยให้ทั้งผู้สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์ได้พัฒนาบ่มเพาะ “ศิลปะแห่งการคาดการณ์” (the “art of anticipation”)

ศิลปะแห่งการคาดการณ์ถือเป็นศิลปะที่ไม่มีสูตรสำเร็จ แต่เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาขึ้นมาได้ ทั้งนี้ก็เพื่อใช้ในการเอาชนะอาการ Tempocentrism และใช้เพื่อให้เกิดการมองไปยังอนาคตอย่างสร้างสรรค์โดยในการสัมภาษณ์หรือการจัดประชุมระดมสมองนักวิจัยจะต้องออกแบบสถานการณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์หรือผู้ร่วมแสดงความคิดเห็นกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างสร้างสรรค์และไม่รู้สึกถึงการถูกครอบงำ โดยผู้สัมภาษณ์หรือผู้ดำเนินการระดมสมองจะต้องจำกัดบทบาทของตัวเองให้กลายเป็น “ผู้ฟังที่กระตือรือร้น ไวต่อความรู้สึก และเข้าอกเข้าใจผู้อื่น” (An active, sensitive, and sympathetic listener) รวมทั้งยังเป็น “ผู้กระตุ้นที่ไม่ชี้นำและเป็นนักจดบันทึกผู้รอบคอบ” (Non-directive stimulator, and careful recorder) ยิ่งไปกว่านั้นผู้สัมภาษณ์ควรจะต้อง “ถามคำถามเจาะลึกซึ่งได้มีการออกแบบมาอย่างดีเพื่อที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าเมื่อถึงที่สุดแล้ว Protocol ซึ่งเป็นที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์นั้น จะมีความชัดเจน ครบถ้วน และมีความคงเส้นคงวาต่อเนื่องอย่างมีเหตุผล

โครงการวิจัยที่ใช้แนวทางของ EFR ส่วนใหญ่มักจะมีองค์ประกอบพื้นฐานในการออกแบบโครงการ ๕ ประการได้แก่

๑) กลุ่มประชากรและวัฒนธรรมในอนาคตของกลุ่มประชากรเหล่านี้

๒) ห้วงเวลาในอนาคตที่โครงการนี้คาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง

๓) ขอบเขต (Domains) ที่โครงการเหล่านี้ต้องการศึกษา เช่น ด้านการสื่อสาร ด้านสิ่งแวดล้อม ด้าน เศรษฐกิจ ด้านคุณลักษณะของประชากร เป็นต้น

๔) การระบุให้เห็นถึง “พลังผลักดันที่สำคัญที่สุดที่เป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม”

---

[๑๒] Op. cit., **a Handbook on Ethnographic Futures Research**, p. 151.

๕) ความเข้าใจในฐานคติของวัฒนธรรมนั้นๆ “ในการอภิปรายเกี่ยวกับอนาคตทุกๆ ครั้ง ไม่ว่าจะอยู่ใน รูปของ EFR หรือในรูปแบบอื่นๆ ควรจะต้องดำเนินไปจากข้อสมมติฐานที่ชัดเจนแน่นอน และจะเป็นประโยชน์มากถ้าจะมีสมมติฐานอันใดที่สามารถทำให้มันชัดเจนเป็นรูปธรรมขึ้นมาได้”[๑๓]

สรุปรูปแบบการวิจัยโดย EFR ในการดำการวิจัยครั้งนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษา

↓

สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษา เพื่อหาแนวทางบริหารและคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

- ท่านคิดว่าคุณลักษณะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ปัจจุบันมีลักษณะเช่นใด แบ่งเป็นสายวิชาการ และสายสนับสนุน หากพิจารณาจากพฤติกรรม ทักษะ ความรู้ ความถนัด และลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคล ซึ่งคลอบคลุมด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม
- ท่านคิดว่าในอีก ๑๐ ปีข้างหน้าสภาพแวดล้อมทางสังคมจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด
- มหาวิทยาลัยควรมีบุคลากรในคุณลักษณะใดเมื่อพิจารณาตามพฤติกรรม ทักษะ ความรู้ ความถนัด และลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคล โดยแบ่งเป็นสายวิชาการ และสายสนับสนุน
- ท่านคิดว่าระบบบริหารงานบุคลากรในปัจจุบันมีลักษณะเช่นไร เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างระบบบริหาร ความก้าวหน้าในอาชีพ และสวัสดิการ โดยแบ่งเป็นสายวิชาการ และสายสนับสนุน
- ท่านคิดว่าในอนาคตอีก ๑๐ ปีข้างหน้า ระบบบริหารงานบุคคลจะมีทิศทางใด เพื่อสอดรับกับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ
- ข้อเสนอแนะ

↓

นำข้อมูลที่ได้ไปออกแบบสอบถามเพื่อศึกษาคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า และทำการสำรวจเพื่อหาคุณลักษณะที่ควรจะมี

↓

นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อหาคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคล และวิเคราะห์แนวโน้มบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

[๑๓] Op. cit., **a Handbook on Ethnographic Futures Research**, p. 152.

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๑ การสุ่มจำนวนตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้แบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรด้านการศึกษาในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๔ สถาบัน

๑) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยระดับต้นๆ ของประเทศไทย) จำนวน ๑ คน

๒) มหาวิทยาลัยมหิดล (เนื่องจากเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยทางการแพทย์) จำนวน ๑ คน

๓) มหาวิทยาลัยสุรนารี (เนื่องจากเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยต้นแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ) จำนวน ๑ คน

๔) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (เนื่องจากเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยของสงฆ์) จำนวน ๑ คน

ในการสำรวจแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้แบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรด้านการศึกษาออกตามภาพฉากทัศน์ทั้งสามด้านประกอบด้วยภาพฉากทัศน์ในด้านบวก ภาพฉากทัศน์ที่เป็นไปได้มากที่สุด และภาพฉากทัศน์ในด้านลบ โดยผู้วิจัยจะแบ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๓๒ คน

๓.๓ เครื่องมือการวิจัย

การศึกษาแนวโน้มการบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และคุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาที่ควรจะเป็นในทศวรรษหน้า ได้นำเอาแนวคิดวิธีวิจัยแบบ EFR มาเป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษาวิจัยนี้โดยผู้วิจัยได้ออกแบบ แนวทางในการศึกษาวิจัยออกเป็น ๒ รูปแบบได้แก่ ๑) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ๒) การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

๓.๓.๑ การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารบุคลากรด้านการศึกษาโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีเกี่ยวกับการบริหารและคุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาที่ควรจะเป็นในทศวรรษหน้า

๓.๓.๒ การสำรวจโดยแบบสอบถาม โดยการส่งแบบสอบถามไปยังบุคลากรทางด้านการศึกษา จำนวน ๑๓๒ คน

แบบสัมภาษณ์ : การบริหารและคุณลักษณะบุคลากรด้านการศึกษาในอนาคต

คำถาม	คำตอบ
๑. ท่านคิดว่าคุณลักษณะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ปัจจุบันมีลักษณะเช่นใด แบ่งเป็นสายวิชาการ และสายสนับสนุน หากพิจารณาจากพฤติกรรม ทักษะ ความรู้ ความถนัด และลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคล ซึ่งคลอบคลุมด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม	
๒. ท่านคิดว่าในอีก ๑๐ ปีข้างหน้า สภาพแวดล้อมทางสังคมจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด	
๓. มหาวิทยาลัยควรมีบุคลากรในคุณลักษณะใด เมื่อพิจารณาตามพฤติกรรม ทักษะ ความรู้ ความถนัด และลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคล โดยแบ่งเป็นสายวิชาการ และสายสนับสนุน	
๔. ท่านคิดว่าระบบบริหารงานบุคลากรในปัจจุบันมีลักษณะเช่นไร เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างระบบบริหาร ความก้าวหน้าในอาชีพ และสวัสดิการ โดยแบ่งเป็นสายวิชาการและสายสนับสนุน	
๕. ท่านคิดว่าในอนาคตอีก ๑๐ ปีข้างหน้า ระบบบริหารงานบุคคลจะมีทิศทางใด เพื่อสอดรับกับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

๓.๔.๑ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๔.๒ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากกลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีเกี่ยวกับการบริหารและคุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาที่ควรจะเป็นในทศวรรษหน้า

๓.๔.๓ นำแบบสอบถามคุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาที่ควรจะเป็นในทศวรรษหน้า ดำเนินการเก็บข้อมูลบุคลากรด้านการศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม และรวบรวมเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

๓.๔.๔ รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด

๓.๔.๕ นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

๓.๕.๑ ในกรณีของการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สรุปแยกออกเป็นประเด็นตาม

- ภาพฉากทัศน์ในด้านบวก
- ภาพฉากทัศน์ในด้านลบ
- ภาพฉากทัศน์ที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด

และสรุปการบริหารและคุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาที่ควรจะเป็นในทศวรรษหน้า ในภาพฉากทัศน์ที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด

๓.๕.๒ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และคุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาที่ควรจะเป็นในทศวรรษหน้า

๓.๕.๓ วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๓.๖ สูตรสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๖.๑ สถิติพื้นฐานได้แก่

๑) ค่าความถี่ และ ค่าร้อยละ

๒) ค่าคะแนนเฉลี่ย

๓) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” เป็นการวิจัยเชิงอนาคตศึกษา (Future Research) โดยใช้เทคนิค EFR (Ethnographic Future Research) การฉายภาพอนาคต (Scenarios) รวมถึงการสำรวจความคิดเห็น (Opinion survey) ร่วมกับการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การศึกษามีวัตถุประสงค์ คือ

๑. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

๒. เพื่อสร้างภาพในอนาคต (Scenarios) ของระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๓. เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๔.๑ ผลการศึกษาจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง

๔.๑.๑ ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจและทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการกำหนด“คุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษา และภาพในอนาคต (Scenarios) ของระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้า” โดยมีเอกสารที่ผู้วิจัยทำการศึกษาทบทวนเพิ่มเติมได้แก่

๑) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

๒) วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรทางการศึกษา

๓) การบริหารทรัพยากรมนุษย์

๔) แนวคิดอนาคตการศึกษาไทย

๕) การศึกษาอนาคตกับ Ethnographic Future Research

๖) แนวคิดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๗) แนวคิดอนาคตของการศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๘) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการทบทวนเอกสารที่สำคัญดังกล่าวข้างต้นแล้วได้ทำการวิเคราะห์เป็นการเบื้องต้น ทำให้ผู้วิจัยวิเคราะห์ “ค่านิยมหลัก” ที่พึงประสงค์และมีความสำคัญต่อการกำหนดคุณลักษณะพื้นฐานของบุคลากรทางด้านการศึกษาในทศวรรษหน้า เมื่อแยกพิจารณาจะสามารถแบ่งออกเป็นค่านิยมหลัก ๓ ลักษณะประกอบรวมกัน ได้แก่

๑) ค่านิยมความรับผิดชอบต่อสังคม

๒) ค่านิยมความเป็นมืออาชีพ

๓) ค่านิยมสาธารณะ/จิตอาสา

๑) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Devotion)

เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้คำนึงถึงอยู่เสมอว่าการกระทำใดๆ ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อสังคมและชุมชนมีการประกอบสัมมาชีพที่ดีและเข้าร่วมกิจกรรมที่สร้างสรรค์และสร้างประโยชน์ให้แก่ชุมชนและสังคมตามโอกาส และความสามารถของบุคลากรที่สามารถจะปฏิบัติได้ โดยมหาวิทยาลัยมุ่งหวังให้บุคลากรทุกคนคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม โดยการดำเนินการในแต่ละพันธกิจของคณะฯ/หน่วยงาน/มหาวิทยาลัย ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการอุทิศตนเพื่อสังคม การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความยั่งยืนขององค์กรในปัจจุบันคงไม่ใช่เป็นเพียงหน้าที่ขององค์กรในภาคธุรกิจเท่านั้น หากแต่ทุกหน่วยงานบนโลกใบนี้จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความยั่งยืนด้วยตัวอย่างเช่นในการประชุมระดับโลกด้านการอุดมศึกษา(World Conference on Higher Education: WCHE) เมื่อวันที่๕-๘ กรกฎาคม ค.ศ.๒๐๐๙ ณ สำนักงานใหญ่องค์การยูเนสโก กรุงปารีสประเทศฝรั่งเศสเรื่องของบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (The New Dynamics of Higher Education and Research For Societal Change and Development) ทั้งนี้เพราะสังคมมีความคาดหวังสูงต่อการศึกษาในระดับอุดมศึกษา กล่าวคือมหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรระดับอุดมศึกษาจึงไม่ควรทำหน้าที่แต่เพียงการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการต่อสังคมแต่เพียงเท่านั้น หากแต่มหาวิทยาลัยจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ เช่น เรื่องสิทธิมนุษยชน เรื่องสิ่งแวดล้อมฯลฯ อีกด้วยมหาวิทยาลัยในฐานะผู้ประกอบกิจการการอุดมศึกษาต้องเร่งสร้างกลไกในการที่จะให้การช่วยเหลือฟื้นฟูเศรษฐกิจ และสร้างสันติภาพมุ่งหวังให้การอุดมศึกษาเข้ามีบทบาทสำคัญในการพัฒนา และสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยที่ประชุมนี้ได้มีมติความคิดเห็นว่า การอุดมศึกษาถือเป็นพลเมืองที่ดี (Public Good) ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างพื้นฐานทางด้านการวิจัย และนวัตกรรม อุดมศึกษาไม่เป็นแค่เพียงสถาบันในการผลิตคนเข้าสู่ตลาดแรงงานในปัจจุบันและในอนาคต แต่ยังเป็นหน่วยงานที่ต้องสร้าง และผลิตพลเมืองของโลกที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีจริยธรรมอีกด้วย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า มหาวิทยาลัยต้องมีบทบาทในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ตอบสนองความต้องการของสังคม ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมความคิด (Think Tank) ให้แก่สังคมทำการสื่อสารกับสังคมในประเด็นต่างๆ ที่ไม่ใช่เป็นเพียงแค่นักวิชาการที่สังคมจับต้องไม่ได้ และเป็นผู้เชี่ยวชาญในสังกัดขององค์กรธุรกิจแต่เพียงเท่านั้นนอกจากนี้ควรมีการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการให้รางวัลกับมหาวิทยาลัยที่มีการดำเนินงานดีเด่นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ควรมีการจัดการเรียนการสอนให้นักศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วม

รับผิดชอบต่อสังคมมหาวิทยาลัยจะต้องให้ความใส่ใจกับประเด็นในเรื่องความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาและช่วยลดปัญหาการเสียเปรียบทางสังคมด้วย

๒) ค่านิยมความเป็นมืออาชีพ

มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาผลงานวิจัยและองค์ความรู้มาอย่างต่อเนื่องจนปรากฏเด่นชัดว่ามีผลงานที่โดดเด่นเป็นจำนวนมาก จึงควรมุ่งเน้นให้เกิดการนำเอาองค์ความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาของสังคมและชุมชน รวมทั้งการต่อยอดผลงานวิจัย ซึ่งจะต้องอาศัยแนวคิดและศักยภาพของบุคลากรทุกระดับในการพัฒนาผลงานให้เกิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยมหาวิทยาลัยมุ่งหวังให้บุคลากรทุกระดับ มีความสามารถในการคิดริเริ่ม เพื่อปรับปรุงการให้บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด บุคลากรจึงต้องมีคุณลักษณะดังนี้

ก) ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ (Committed to success) เมื่อมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จก็จะทุ่มเทพลังงานเข้าทำงานเต็มที่อีกทั้งยังเกาะติดกับงานที่ทำจนประสบความสำเร็จ

ข) ให้ความสำคัญกับโอกาสและสิ่งที่เป็นไปได้ (Concentrate on positives and possibilities) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกำหนดความสำคัญของงาน

ค) กำหนดลำดับความสำคัญที่เหมาะสม (Set proper priorities) บุคลากรความให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงาน

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่าค่านิยมหลักข้อนี้จากเอกสารสำคัญ คือ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการบุคลากรด้านการศึกษา พลเรือน (ก.พ.) ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งค่านิยมข้อนี้มีลักษณะเด่นชัดในการบริหารงานองค์กรและบุคคล โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึงการบริหารและคุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าตามค่านิยมความเป็นมืออาชีพ ตามตารางดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ การวิเคราะห์การบริการและคุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาในทศวรรษหน้า ตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

<table>
<tr><th colspan="2">แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ</th></tr>
<tr><td>วิสัยทัศน์
- ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐประเทศไทยมีประสิทธิภาพสูง
- ได้รับความเชื่อมั่น
- เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับโลก</td><td>การวิเคราะห์ค่านิยม
การวิเคราะห์ค่านิยม
- ประสิทธิภาพ
- ความเชื่อมั่น
- เป็นแบบอย่างที่ดี</td></tr>
<tr><td>เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
- ภาครัฐที่โปร่งใสปราศจากทุจริต
- ระบบราชการที่มีประสิทธิภาพสูง
- ส่วนราชการที่ขับเคลื่อนนวัตกรรม
- บุคลากรด้านการศึกษามีคุณภาพชีวิตที่ดี</td><td>การวิเคราะห์ค่านิยม
- ความโปร่งใส
- ประสิทธิภาพ
- นวัตกรรม
- คุณภาพชีวิต</td></tr>
<tr><td>๑. การปรับปรุงระบบการสรรหาเพื่อให้ส่วนราชการเป็นองค์กรทางเลือกแรกของคนดีคนเก่ง (First Choice Civil Service)
- ระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์</td><td>การวิเคราะห์ค่านิยม
- ระบบอิเล็กทรอนิกส์</td></tr>
<tr><td>๒. การกระจายอำนาจและเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
- ระบบการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหาร</td><td>การวิเคราะห์ค่านิยม
- ประสิทธิภาพ</td></tr>
<tr><td>๓. การเสริมสร้างเกียรติภูมิและคุณภาพบุคลากรด้านการศึกษา
- บริหารกำลังคนคุณภาพและศักยภาพสูง โดยอยู่บนฐานระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลราชการพลเรือนที่บูรณาการกับส่วนราชการและหน่วยงานอื่น ๆ ของภาครัฐและฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้านการศึกษา
- พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการศึกษา ๔.๐ นำร่องระบบการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาตามยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนประเทศของรัฐบาล เช่น สมรรถนะด้านดิจิทัล สมรรถนะด้านการบริหารโครงการ</td><td>การวิเคราะห์ค่านิยม
- ศักยภาพบุคลากร
- ระบบสารสนเทศ
- สมรรถนะด้านดิจิทัล
- สมรรถนะด้านบริหาร
- มีจริยธรรม</td></tr>
</table>

ตารางที่ ๔.๑ (ต่อ)

แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	
- กลไกส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้หน่วยงานของรัฐ แนวทางการส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรมตามรัฐธรรมนูญใหม่ - การปรับปรุงกฎหมายและกระบวนการดำเนินการทางวินัย กฎหมายสารบัญญัติว่าด้วยความผิดวินัยและวิธีสบัญญัติว่าด้วยกระบวนการดำเนินการทางวินัยที่ได้รับการปรับปรุง - ระบบให้คำปรึกษาบุคลากรด้านการศึกษา : ระบบให้คำ ปรึกษาบุคลากรด้านการศึกษา ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี เช่น คลินิก หรือ Call Center หรือ คู่มือแนะนำเกี่ยวกับเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน - พัฒนาระบบกรรมการสอบสวนกลางที่มีมาตรฐาน เพื่อให้การดำเนินการทางวินัยในภาคราชการมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาระบบดังกล่าวรวมถึงบทความผิดวินัยที่จะให้มีกรรมการสอบสวนกลาง กระบวนการสอบสวนทางวินัย สิทธิประโยชน์ของกรรมการสอบสวนและระบบตรวจสอบรายงานการดำเนินการทางวินัย	**การวิเคราะห์ค่านิยม** - ความรู้ด้านกฎหมาย - ระบบให้คำปรึกษา - คุณภาพชีวิตในการทำงาน - มาตรฐานทางวินัย
๔. การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนานโยบายทรัพยากรบุคคลภาครัฐ - การนำร่องระบบสารสนเทศการแสดงตัวของบุคลากรด้านการศึกษาที่สนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาของบุคลากรด้านการศึกษารวมทั้งการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพคล่องตัวและเป็นบูรณาการ	**การวิเคราะห์ค่านิยม** - ระบบสารสนเทศ - ประสิทธิภาพ - การบูรณาการ

ตารางที่ ๔.๑ (ต่อ)

แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	
๔. การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนานโยบายทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	**การวิเคราะห์ค่านิยม**
- ศูนย์กลางองค์ความรู้ระดับนานาชาติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ จัดเก็บองค์ความรู้ อีกทั้งบริหารจัดการองค์ความรู้ซึ่งจะนำไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและเผยแพร่อย่างต่อเนื่องในระดับสากล - บริหารทรัพยากรภาครัฐที่บูรณาการกับระบบการจ้างงานของประเทศ ที่เชื่อมโยงกับระบบการจ้างงานของภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศ เพื่อให้ประเทศใช้ศักยภาพของบุคลากรในภาพรวมอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	- ศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล - มีการบริหารจัดการองค์ความรู้ - เชื่อมโยงกับระบบการจ้างงาน - บุคลากรมีศักยภาพสูง

๓) ค่านิยมสาธารณะ/จิตอาสา

ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่านิยมนี้ตามเอกสารรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ วันที่ ๖ เมษายน พุทธศักราช ๒๕๖๐ ตามมาตรา ๗๖ รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะและการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ จากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติม ผู้วิจัยพบว่าหน่วยงานของรัฐได้มีมติเห็นชอบประกาศใช้แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๔) เมื่อวันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๙ ให้เป็นแผนงานระดับชาติ ด้านการส่งเสริมคุณธรรม เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมปลูกฝังคุณธรรม สร้างค่านิยม และจิตสำนึกที่ดี ให้แก่ประชาชนอันเป็นการขับเคลื่อนตามแนวคิดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงผ่านกลไกประชารัฐ โดยเน้นการสร้างความเข้มแข็งจากภายในและใช้คุณธรรมนำการพัฒนาที่จะสร้างคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ รวมทั้งสร้างสังคมคุณธรรมที่เกื้อกูลและแบ่งปัน มุ่งเน้นการเสริมสร้างคุณธรรม พอเพียง วินัย สุจริต และจิตอาสา ตลอดจนเร่งขยายเครือข่ายชุมชนคุณธรรม องค์กรคุณธรรม และหน่วยงานคุณธรรมในทุกพื้นที่ คณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติจึงมีนโยบายให้จัดทำหนังสือ “การส่งเสริมคุณธรรม‘พอเพียง

วินัย สุจริต จิตอาสา’ สร้างคนดีสู่สังคม” เพื่อแปลงหลักแนวคิดคุณธรรม ๔ ประการสู่การปฏิบัติ เผยแพร่ให้แก่ผู้บริหารหน่วยงานองค์กรทุกภาคส่วน รวมถึงประชาชนทั่วไปสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

จิตอาสา หมายถึงการเป็นผู้ที่ใส่ใจต่อสังคมสาธารณะและอาสาลงมือทำอย่างใดอย่างหนึ่ง อันมิใช่หน้าที่ของตน ด้วยความรักความสามัคคี เพื่อประโยชน์ของผู้อื่นของสังคมและของประเทศชาติ โดยมิได้หวังผลตอบแทนทำความดีเพื่อความดี เอื้ออาทรต่อคนร่วมสังคมทำอย่างสม่ำเสมอจนเป็นนิสัย จากความหมายของคุณธรรม “จิตอาสา” ข้างต้นจะเห็นลักษณะของจิตอาสา ดังนี้

๑) ให้และเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวมลงมือทำด้วยความรักความสามัคคี

๒) ทำความดีเพื่อความดีเอื้ออาทรต่อคน/สังคม โดยมิได้หวังผลตอบแทน

๓) กตัญญูรู้คุณต่อแผ่นดินที่เกิดและผู้มีพระคุณ

๔) ไม่นิ่งดูดายต่อการช่วยเหลือเกื้อกูลสังคม และผู้คนจนเป็นนิสัย

นอกจากนี้ ยังมีคำว่า “จิตสาธารณะ” (Public Mind) ซึ่งมีความหมายไปในทางที่คล้ายกับสองคำข้างต้น แต่ยกระดับความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของและใส่ใจดูแลรักษาในสิ่งของที่เป็นสาธารณะ ไม่ว่าจะเป็นสาธารณสมบัติรวมถึงสิ่งแวดล้อม เช่น ไม่ทิ้งขยะลงแม่น้ำ การประหยัดน้ำประปา ไฟฟ้า ฯลฯ

อาสาสมัคร ⟶ จิตอาสา ⟶ จิตสาธารณะ

ทั้งสามคำที่กล่าวล้วนขับเคลื่อนด้วย “จิตแห่งการให้” อันเป็นหนทางสำคัญในการทำให้ผู้คนในสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข จิตอาสาในพุทธศาสนา คือ กุศโลบายสร้างความสามัคคี โดยจิตอาสาเริ่มจากจิตใจที่มีพรหมวิหารธรรม ๔ ประการคือ

๑) เมตตา ความรัก ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข

๒) กรุณา ความสงสาร ความปรารถนาช่วยให้คนอื่นพ้นทุกข์

๓) มุทิตา ความพลอยยินดีที่เห็นคนอื่นได้ดีมีความสุขความเจริญ

๔) อุเบกขา ความเป็นกลางในอารมณ์คือไม่ยินดียินร้าย ไม่ลำเอียง

ความเมตตาและความกรุณาเป็นคุณธรรมพื้นฐานของจิตอาสาเพราะคอยกระตุ้นเตือนให้คิดช่วยเหลือและให้บริการแก่คนอื่น ต่อมาเมื่อเห็นคนอื่นได้ดีมีสุขเพราะการช่วยเหลือนั้นก็เกิดมุทิตา คือพลอยยินดีกับเขา และในการช่วยเหลือคนอื่นนั้น ให้ทำด้วยใจอุเบกขา คือมีความยุติธรรมเพราะไม่ลำเอียง เมื่อมีจิตอาสาด้วยพรหมวิหารธรรมดังกล่าวแล้วนั้นคนเราจะทำกิจกรรมที่แสดงออกถึงความมีจิตอาสาด้วยวิธีการที่เรียกว่า สังคหวัตถุ หรือวิธีสังเคราะห์คนอื่น ๔ ประการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน ดังนี้

๑) ทาน คือ การให้หรือการแบ่งปันสิ่งของ ความรู้ และประสบการณ์อื่นใด

๒) ปิยวาจา คือ การพูดจาสุภาพอ่อนหวานเพื่อให้กำลังใจ คำแนะนำ คำตักเตือน เป็นต้น

๓) อัตถจริยา คือ การบำเพ็ญประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยกำลังกายและกำลังปัญญาเป็นสำคัญ

๔) สมานัตตตา คือ การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย ดังคำกล่าวที่ว่ามีสุขร่วมเสพ มีทุกข์ร่วมต้าน

วิธีการแสดงออกซึ่งจิตอาสาทั้ง ๔ ประการนี้ เปรียบเสมือนลิ่มสลักหรือกาวใจ ที่เชื่อมประสานสมาชิกในสังคมให้ผูกรักสมัครสมานสามัคคีกัน

จิตอาสา เป็นคุณธรรมสากลที่ช่วยให้สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันซึ่งจิตอาสาจะเชื่อมโยงกับคุณธรรมอื่นๆ เป็นคุณธรรมพื้นฐานของผู้ที่มีจิตอาสา คือ เป็นผู้ที่มีความรัก ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีเมตตากรุณา อยากช่วยให้คนอื่นพ้นทุกข์หรือมีความสุข การเป็นผู้มีจิตอาสาย่อมมีใจที่เป็นผู้ให้หรือ ทาน ซึ่งการให้นั้นมิได้หมายเพียงการให้เงินทองสิ่งของเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการให้ความคิด ให้คำปรึกษาและให้เวลาด้วย

อีกระดับหนึ่งของจิตอาสา คือ จิตสาธารณะ คือ มีความใส่ใจต่อสังคม หมายถึง มีความรับผิดชอบต่อสังคม ช่วยแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสังคมให้ดีขึ้นแม้ไม่ใช่งานในหน้าที่ เมื่อคนในสังคมมีจิตอาสา จิตสาธารณะกันมากขึ้น ก็จะเกิดการทำงานร่วมกันทำให้เกิดความสามัคคีปรองดอง ช่วยลดความเหลื่อมล้ำ และนำไปสู่สันติสุขได้

คุณสมบัติของจิตอาสาที่ดี

๑) มีความรับผิดชอบต่อตนเองและรับผิดชอบต่อผู้อื่น

- คิดดี พูดดี และทำดี
- จัดการชีวิตตนเองได้
- ไม่ทำให้คนอื่นและสังคมเดือดร้อน

๒) เสนอตัวทำงานเพื่อผู้อื่น

- ช่วยเหลือคนอื่นเมื่อมีโอกาส
- ด้วยความสมัครใจและเต็มใจ
- ไม่คำนึงถึงผลตอบแทน ทำดีเพื่อความดี

๓) ใส่ใจต่อสังคม

- ไม่นิ่งดูดายต่อปัญหาสังคม
- เข้าร่วมแก้ไข ไม่วิจารณ์อย่างเดียว
- รับฟังและเคารพต่อความเห็นที่แตกต่าง
- เรียนรู้ท่ามกลางการปฏิบัติ

“พระพุทธเจ้าก็ตรัสไว้ว่า บุคคลใดประกอบความดี คุณความดีนั้นย่อมต้องสนองตอบ ข้าพเจ้าจึงขอชักชวนแต่ละท่านให้พยายามบำเพ็ญความดีด้วยน้ำใจอันบริสุทธิ์ แม้บางโอกาสอาจจะต้องเสียสละบ้างก็จงมานะอย่าท้อถอย จงสมัครสมานสามัคคีร่วมใจกันให้มั่นคงด้วยดี ทั้งนี้เพื่อความสุขสวัสดีของท่านและเพื่อความวัฒนาถาวรของประเทศชาติอันเป็นที่รักของเราทั้งหลาย” พระราชดำรัสพระราชทานแก่ประชาชนชาวไทยในโอกาสขึ้นปีใหม่ พุทธศักราช ๒๔๙๗ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๔๙๖

“หลักการสำคัญ คือ ต้องร่วมกันทำงานเพื่อชาติ นี่เป็นหลักสำคัญสำหรับทุกคนในประเทศไทยที่จะต้องร่วมกันสร้างความมั่นคงของส่วนรวมด้วยความขะมักเขม้น ด้วยความตั้งใจและด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวม” พระราชดำรัส พระราชทานแก่ผู้แทนมูลนิธิทั่วราชอาณาจักร ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันที่ ๒๐ มีนาคม ๒๕๑๒

“การทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมนั้นได้ประโยชน์มากกว่าทำเฉพาะประโยชน์ส่วนตัว และบอกได้ว่าคนไหนทำเพื่อประโยชน์ส่วนตัวแท้ๆ ล้วนๆ เชื่อว่าประโยชน์นั้นจะไม่ได้ เท่ากับรวบรวมของหนักมาวางบนหัว แบกเอาไว้ตลอดเวลา ซึ่งก็ไม่สบาย ก็หนักก็เหนื่อย แต่ถ้าผู้ใดทำเพื่อส่วนรวม ยิ่งมาก ยิ่งดี ยิ่งคล่องแคล่วว่องไว และยิ่งมีความสุข” พระราชดำรัสพระราชทานแก่นักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ณ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี วันที่ ๑๑ กันยายน ๒๕๒๓

๔.๑.๒ คุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลที่ปรากฏในสถาบันที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยสุรนารี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับคู่มือพนักงานมหาวิทยาลัยด้านการบริหารงานบุคคล โดยสรุปคุณลักษณะที่พึ่งประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ ๒๑ ได้ดังนี้

๑) มีความรอบรู้

๒) มีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมทั้งความคิดสร้างสรรค์ และทักษะทางความคิดเชิงวิพากษ์ในการแก้ปัญหา การสื่อสารและความร่วมมือ

๓) มีทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

๔) มีทักษะชีวิตและอาชีพ ประกอบด้วยความยืดหยุ่นและการปรับตัว ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ

๕) มีจิตเชี่ยวชาญ มีความเชี่ยวชาญสามารถพัฒนาตัวเองในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

๖) มีจิตรู้สังเคราะห์ มีการนำความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนำมากลั่นกรองคิดเลือกเอาเฉพาะศึกษาที่สำคัญ และมีการจัดระบบ

๗) มีจิตรู้เคารพ ให้เกียรติและยอมรับในความเป็นตัวตนของผู้อื่น

๘) มีจิตรู้จริยธรรม มีการยึดแนวทางของจริยธรรมเป็นแนวทางปฏิบัติ

๔.๑.๓ การบริหาร และคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลตามยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ทุนมนุษย์ของประเทศไทยยังมีปัญหาในด้านคุณภาพคนในแต่ละช่วงวัย โดยผลลัพธ์ทางการศึกษาของเด็กวัยเรียนค่อนข้างต่ำ การพัฒนาความรู้และทักษะของแรงงานไม่ตรงกับตลาดงาน ในขณะที่คนไทยจำนวนไม่น้อยยังไม่สามารถคัดกรองและเลือกรับวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลต่อวิกฤตค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมในการดำเนินชีวิต การพัฒนาในระยะต่อไปจึงต้องให้ความสำคัญกับการวางรากฐานการพัฒนาคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้คนไทยมีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากล และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีสุขภาวะที่ดีขึ้น คนทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น รวมทั้งสถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น

แนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ประกอบด้วย ๑) ปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย จิตสาธารณะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อาทิ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งใน และนอกห้องเรียนที่สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ความมีระเบียบวินัย และจิตสาธารณะ ๒) พัฒนาศักยภาพ คนให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า อาทิ ส่งเสริมเด็กปฐมวัยให้มีการพัฒนา ทักษะทางสมองและทางสังคมที่เหมาะสม เด็กวัยเรียนและวัยรุ่นมีทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ๓) ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต อาทิ ปรับระบบบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก ให้มีการจัดทรัพยากรร่วมกันให้มีขนาดและจำนวนที่เหมาะสม ปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ในชุมชนให้เป็นแหล่ง เรียนรู้เชิงสร้างสรรค์และมีชีวิต ๔) ลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพและให้ทุกภาคส่วนคำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพ อาทิ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมทางสุขภาพและโภชนาการที่เหมาะสมกับวัย ปรับปรุงมาตรการทางกฎหมายและ ภาษีในการควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลเสียต่อสุขภาพ ๕) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบสุขภาพ ภาครัฐและปรับระบบการเงินการคลังด้านสุขภาพ อาทิ ปรับระบบบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถานพยาบาลทุกสังกัดในเขตพื้นที่สุขภาพ ๖) พัฒนาระบบการดูแลและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับ สังคมสูงวัย อาทิ ผลักดันให้มีกฎหมายการดูแลผู้สูงอายุระยะยาว และ ๗) ผลักดันให้สถาบันทางสังคมมีส่วน ร่วมพัฒนาประเทศอย่างเข้มแข็ง อาทิ กำหนดมาตรการดูแลครอบครัวที่เปราะบาง และส่งเสริม สถาบันการศึกษาให้เป็นแหล่งบริการความรู้ทางวิชาการที่ทุกคนเข้าถึงได้

๔.๒ ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การบริหารและคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

๔.๒.๑ ภาพอนาคตในด้านที่พึงประสงค์

ตารางที่ ๔.๒ แสดงภาพอนาคตในด้านที่พึงประสงค์

ภาพฉากทัศน์	ภาพฉากทัศน์ของระบบบริหารบุคคลในทศวรรษหน้า	คุณลักษณะที่ควรเป็นของบุคลากรด้านการศึกษา
- มีการศึกษาสูงขึ้น	- มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ - มีระบบการสรรหาคัดเลือกคนที่มีความสามารถสูงเข้าสู่ระบบ	- ต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการ - มีจิตสาธารณะ คือต้องมีจิตใจที่จะทำงานสาธารณะ
- เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มีความก้าวหน้า	- ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น	- มีความรู้เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) - มีความรู้ความสามารถเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี - สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
- มีจิตสำนึกเรื่องการมีส่วนร่วมและการตรวจสอบมากขึ้น	- ระบบการปฏิบัติงาน ที่มีการสร้างระบบ คุณค่า ขึ้นมาโดยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	- การทำงานแบบมืออาชีพ ยึดถือ/ซื่อตรง ต่อหลักการและวิชาการ - ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง - บุคลากรต้องยืดหยุ่นและรับฟังการมองต่างมุม มีความสามารถที่จะพยายามเข้าใจและรับฟังด้วยเหตุผลได้ - ความสามารถในการประนีประนอมไกล่เกลี่ย แต่ไม่อ่อนแอ
- สังคมจะเรียกร้องการบริหารจัดการที่มีธรรมมาภิบาล	- ธรรมมาภิบาลในระบบการ ทำงาน	- เป็นผู้เคารพและยึดหลักกฎหมาย รักษากฎระเบียบตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย - ไม่เล่นพรรคเล่นพวก - มีคุณธรรม จริยธรรมภายในตนเอง - มีมโนสุจริต คือ “คิดชอบ ทำชอบ

ตารางที่ ๔.๒ (ต่อ)

ภาพฉากทัศน์	ภาพฉากทัศน์ของระบบบริหารบุคคลในทศวรรษหน้า	คุณลักษณะที่ควรเป็นของบุคลากรด้านการศึกษา
		- รักษาผลประโยชน์เพื่อส่วนรวม - เป็นคนที่มีความนึกคิดในการตอบสนองต่อปัญหาของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- สังคมคนสูงอายุ ที่ซึ่งคนสูงอายุจะเป็นผู้ผดุงสังคมมากว่าเป็นประชากรพึ่งพา		
- อำนาจจะไม่กระจุกอยู่ที่ประเทศมหาอำนาจ แต่จะมีการกระจายออกไป	- มีการจ้างงานภายนอกมากขึ้น	- ความรู้เรื่องภาษา - ต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงาน
- การพิทักษ์รักษาสิ่งแวดล้อมจะมีมากขึ้น	- มีระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ	

๔.๒.๒ ภาพอนาคตในด้านที่ไม่พึงประสงค์

ตารางที่ ๔.๓ แสดงภาพอนาคตในด้านที่ไม่พึงประสงค์

ภาพฉากทัศน์	ภาพฉากทัศน์ของระบบบริหารบุคคลในทศวรรษหน้า	คุณลักษณะที่ควรเป็นของบุคลากรด้านการศึกษา
- ความโลภของมนุษย์ในการสร้างความมั่งคั่งอย่างไม่สิ้นสุดเป็นตัวเร่งสู่ความหายนะ	- อาจจะไม่สามารถรู้เท่าทันภาคเอกชนได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเศรษฐกิจ และเทคโนโลยี	
- ช่องว่างระหว่างบุคคลจะมีมากขึ้น นำไปสู่ความรุนแรงทางอารมณ์ความรู้สึก	- บุคลากร จะมีปัญหาเรื่องความรุนแรงทางอารมณ์	
- ระบบทุนนิยมหายนะเป็นระบบเศรษฐกิจที่สร้างความหายนะให้แก่โลก ซึ่งจะเข้ามาคุกคามประเทศไทยมากขึ้น	- ความมั่นคงในอาชีพจะค่อยๆ หมดไป	
- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เป็นตัวเร่งการเข้ามาของทุนนิยมหายนะ ในรูปของการสื่อสารที่เข้าไปเปลี่ยนสภาพจิตใจของคนไทย	- บุคลากรจะมีจำนวนน้อยลง ฉลาดและเก่งมากขึ้น แต่ความภักดีต่อองค์กรน้อยลง	

๔.๒.๓ ภาพอนาคตในด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด

ตารางที่ ๔.๔ ภาพอนาคตในด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด

ภาพฉากทัศน์	**ภาพฉากทัศน์ของระบบบริหารบุคคลในทศวรรษหน้า**	**คุณลักษณะที่ควรเป็นของบุคลากรด้านการศึกษา**
- มีส่วนร่วมมากขึ้น	- การทำงานร่วมกันทุกภาคส่วน	- เข้าใจกฎระเบียบอย่างดี - มีความนึกคิดในการตอบสนองปัญหาที่เกี่ยวข้อง - มีความยืดหยุ่นและรับฟังการมองต่างมุม มีความสามารถในการทำความเข้าใจและรับฟังด้วยเหตุผลได้ - มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	- เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับผลงานเป็นหลัก	- มีทักษะในการประเมินผลสัมฤทธิ์ - มีความสุขอยู่ในการทำงานให้เห็นผลลัพธ์ - ตอบสนองต่อการทำงานได้อย่างดี - มีจิตสำนึกของการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ - มีจิตสาธารณะ คือต้องมีจิตใจที่จะทำงานสาธารณะ
- มีบทบาททางเศรษฐกิจมากยิ่งขึ้น	- กระบวนการพัฒนาทั้งโครงสร้างพื้นฐาน และบทบาทผู้นำ	- สามารถทำงานร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ - ทำงานเสมือนเป็นผู้สามารถรับผิดชอบควบคุมโครงการตั้งแต่ต้นจนจบ - มีทักษะความเป็นผู้นำ - มีทักษะการมองภาพรวมเชิงนโยบาย

ตารางที่ ๔.๔ (ต่อ) ภาพอนาคตในด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด

ภาพฉากทัศน์	ภาพฉากทัศน์ของระบบบริหารบุคคลในทศวรรษหน้า	คุณลักษณะที่ควรเป็นของบุคลากรด้านการศึกษา
- มิติสากล ทำให้สังคมไทยไม่สามารถดำรงอยู่อย่างอิสระ	- มิติสากล หรือ การจัดการกับพลังกดดันจากภายนอก	- มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม - การทำงานเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกับคนอื่นที่ไม่ยึดตัวเองเป็นหลัก - เป็นผู้เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
- ประเทศไทยจะถูกดึงเข้าสู่กระแสเศรษฐกิจโลกมากยิ่งขึ้น ต้องถูกผูกมัดเข้ากับหลักเกณฑ์และมาตรฐานระดับสากลมากขึ้น	- มีระบบการสรรหาคัดเลือกคนที่มีความสามารถสูงเข้าสู่ระบบ	- ทำงานแบบมืออาชีพ คือ - มีความรู้ที่แท้จริงในงาน - มีความรอบรู้กว้างขวาง - เป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน - ต้องเรียนรู้เรื่องต่างๆ มากกว่าเดิมเช่นเรียนรู้สังคมวัฒนธรรม เศรษฐกิจ เป็นต้น - รักษาความถูกต้องยึดหลักการ - ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา
- สังคมไทยกลายเป็นสังคมเมือง		
- สังคมไทยกลายเป็นสังคมสูงวัย	- มีระบบการดูแลรักษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการขยายเวลาการเกษียณอายุ เพื่อรักษาคนเก่งไว้ในระบบ	
- เป็นสังคมที่คนมีความรู้มากขึ้น คนที่มีแต่ปริญญา แต่ไม่มีความรู้จริงจะหมดความสำคัญลง	- มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ - มีระบบการประเมินผลงานที่ดี	- มีความเป็นมืออาชีพผ่านกระบวนการฝึกฝนของตนได้เป็นอย่างดี (มีความ คิดดี คิดเก่ง) - มีนิสัยในการเรียนรู้ เรียนรู้เร็ว - มีความสามารถในการพัฒนาตัวเองตลอดเวลา ขวนขวายหาความรู้

ตารางที่ ๔.๔ (ต่อ) ภาพอนาคตในด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด

ภาพฉากทัศน์	ภาพฉากทัศน์ของระบบบริหารบุคคลในทศวรรษหน้า	คุณลักษณะที่ควรเป็นของบุคลากรด้านการศึกษา
- ความคิด ทัศนคติของผู้คนจะมีความแตกต่างหลากหลายมาก	- การทำงานแบบโครงการเฉพาะกิจและการทำงานข้ามประเทศจะมีมากขึ้น	- มีความคล่องตัวสูง พร้อมทำงาน - คิดร่วมกัน ทำร่วมกันโดยไม่จำกัดพื้นฐานการศึกษา - ความรู้เรื่องภาษา - สามารถเจรจาต่อรองกับต่างชาติ - ความรู้ด้านกฎหมายระหว่างประเทศ - ปรับตัวได้เร็ว มีความกระฉับกระเฉง สามารถรับมือกับความหลากหลาย - ทัศนะที่เปิดรับ ที่จะอยู่ร่วมกันกับคนหลากหลายเผ่าพันธุ์ หลากหลายภาษาได้
- เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มีความก้าวหน้า	- ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น และระบบดิจิทัล	- ความรู้เรื่อง IT - สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง - มีความสามารถด้านดิจิทัล

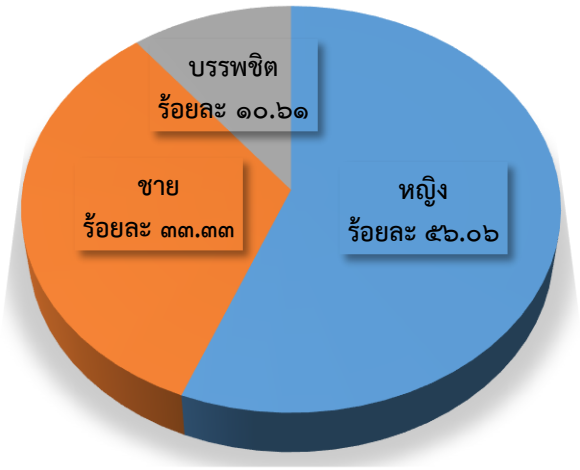
๔.๓ ผลการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอผลการสำรวจจากแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเพื่อหาคุณลักษณะของบุคลากรด้านการศึกษาในอนาคต บนพื้นฐานของภาพฉากทัศน์อนาคตในด้านต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วย ภาพอนาคตในด้านที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ภาพอนาคตด้านบวก และภาพอนาคตด้านลบ

๔.๓.๑ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น ๑๓๒ คน โดยประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามสำหรับภาพอนาคตด้านที่เป็นไปได้มากที่สุดจำนวน ๖๑ คน ภาพอนาคตด้านบวกจำนวน ๕๕ คน และภาพอนาคตด้านลบจำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๒๑, ๔๑.๖๗ และ ๑๒.๑๒ ตามลำดับ

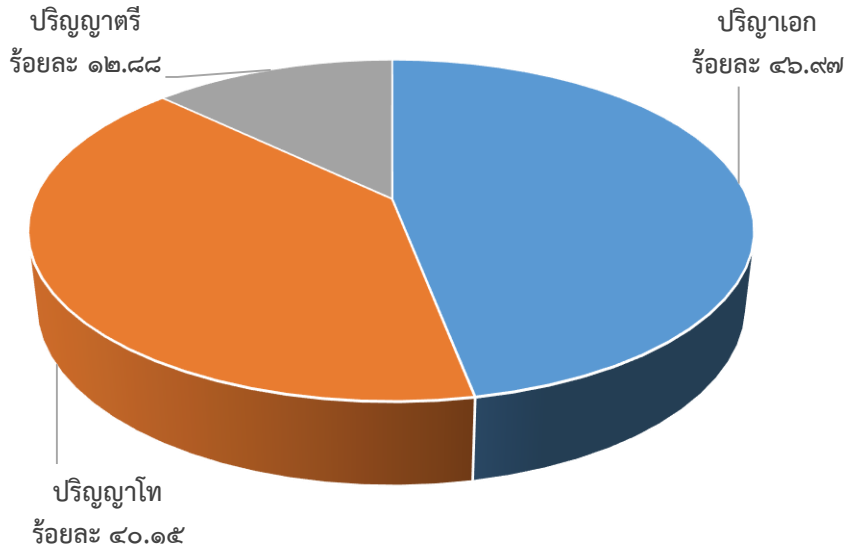
เพศ เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน ๗๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๐๖ เป็นเพศชาย จำนวน ๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๓๓ และบรรพชิตจำนวน ๑๔ รูป คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖๑



แผนภูมิที่ ๔.๑ ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เมื่อพิจารณาอายุของกลุ่มตัวอย่าง โดยมากมีช่วงอายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๙๔ รองลงมาเป็นช่วงอายุ ๓๑-๔๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๒๗ และช่วงอายุ ๕๑-๖๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๙๔ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มตัวอย่างช่วงอายุ ๒๐-๓๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๙.๘๕

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก มีจำนวนทั้งสิ้น ๖๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๙๗ และในระดับปริญญาโท จำนวน ๕๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๑๕ จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๘๘ ดังแผนภูมิ ๔.๒



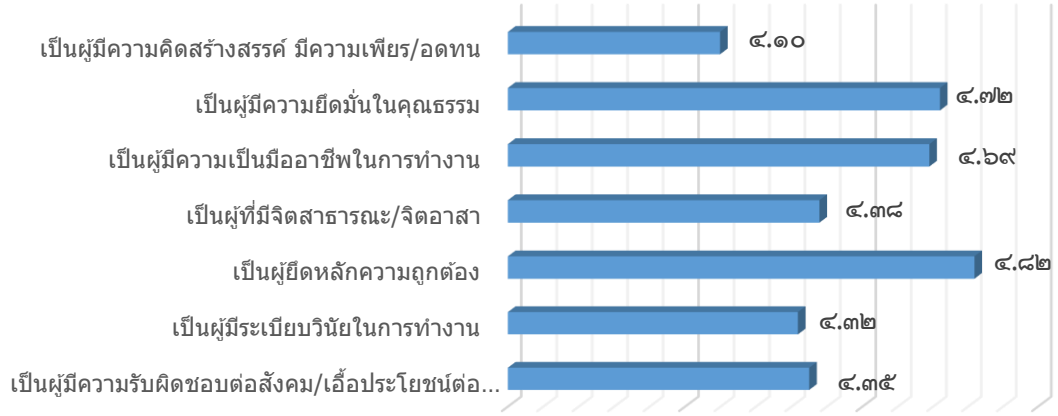
แผนภูมิที่ ๔.๒ ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

๔.๓.๒ คุณลักษณะที่ควรเป็นของบุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้า

คุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้า จำเป็นต้องมีเป็นการสำรวจคุณลักษณะโดยรวมที่สำคัญของบุคลากรด้านการศึกษาตามฉากทัศน์อนาคตในด้านต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยภาพอนาคตในด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด ภาพอนาคตด้านบวก และภาพอนาคตด้านลบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) คุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าภายใต้ภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุดควรจะต้องมี

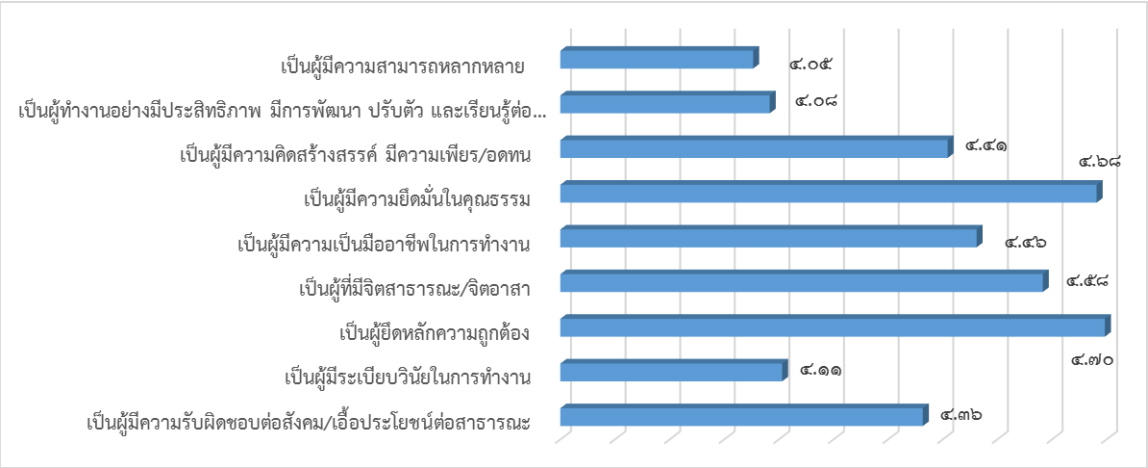
คุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าภายใต้ภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุดควรจะต้องมี บนภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด พบว่าคุณลักษณะโดยรวมที่มีความสำคัญสูงมากที่สุด ลำดับที่ ๑ ต่อบุคลากรทางการศึกษา จะประกอบไปด้วย เป็นผู้ยึดหลักความถูกต้อง เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๘๒, ๔.๗๒, ๔.๖๙, ๔.๓๘, ๔.๓๕, ๔.๓๒ และ ๔.๑๐ ตามลำดับ ดังแสดงในแผนภูมิที่ ๔.๓



แผนภูมิที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าภายใต้ภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุดควรจะต้องมี

๒) คุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าภายใต้ภาพอนาคตด้านบวก

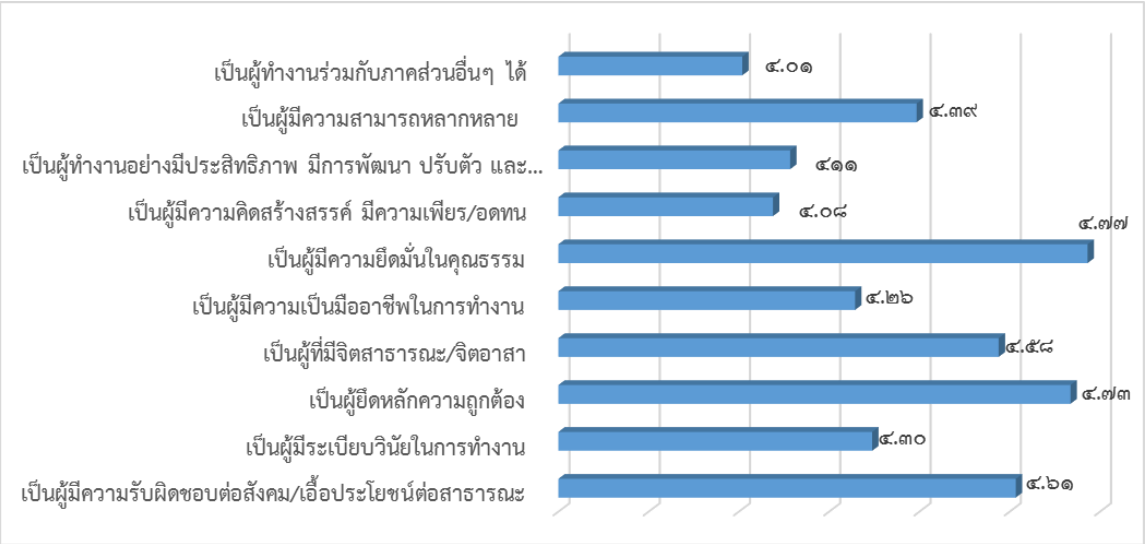
คุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าภายใต้ภาพอนาคตด้านบวกควรจะต้องมี พบว่าคุณลักษณะโดยรวมที่มีความสำคัญสูงมากที่สุด ลำดับที่ ๑ ต่อบุคลากรทางการศึกษาในอนาคตจะประกอบไปด้วย เป็นผู้ยึดหลักความถูกต้อง เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน เป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนา ปรับตัว และเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นผู้มีความสามารถหลากหลาย โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๗๐, ๔.๖๘, ๔.๕๘, ๔.๔๖, ๔.๔๑, ๔.๓๖, ๔.๑๑, ๔.๐๘ และ ๔.๐๕ ตามลำดับ ดังแสดงในแผนภูมิที่ ๔.๔



แผนภูมิที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าภายใต้ภาพอนาคตด้านบวกควรจะต้องมี

๓) คุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าภายใต้ภาพอนาคตด้านลบ

คุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าภายใต้ภาพอนาคตด้านลบควรจะต้องมี พบว่าคุณลักษณะโดยรวมที่มีความสำคัญสูงมากที่สุด ลำดับที่ ๑ ต่อบุคลากรทางการศึกษาในอนาคตจะประกอบไปด้วย เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม เป็นผู้ยึดหลักความถูกต้อง เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา เป็นผู้มีความสามารถหลากหลาย เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน เป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนา ปรับตัว และเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน เป็นผู้ทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ได้ โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๗๗, ๔.๗๓, ๔.๖๑, ๔.๕๘, ๔.๓๙, ๔.๓๐, ๔.๒๖, ๔.๑๑, ๔.๐๘ และ ๔.๐๑ ตามลำดับ ดังแสดงในแผนภูมิที่ ๔.๕



แผนภูมิที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าภายใต้ภาพอนาคตด้านลบควรจะต้องมี

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าภายใต้ภาพอนาคตทั้งสามด้าน

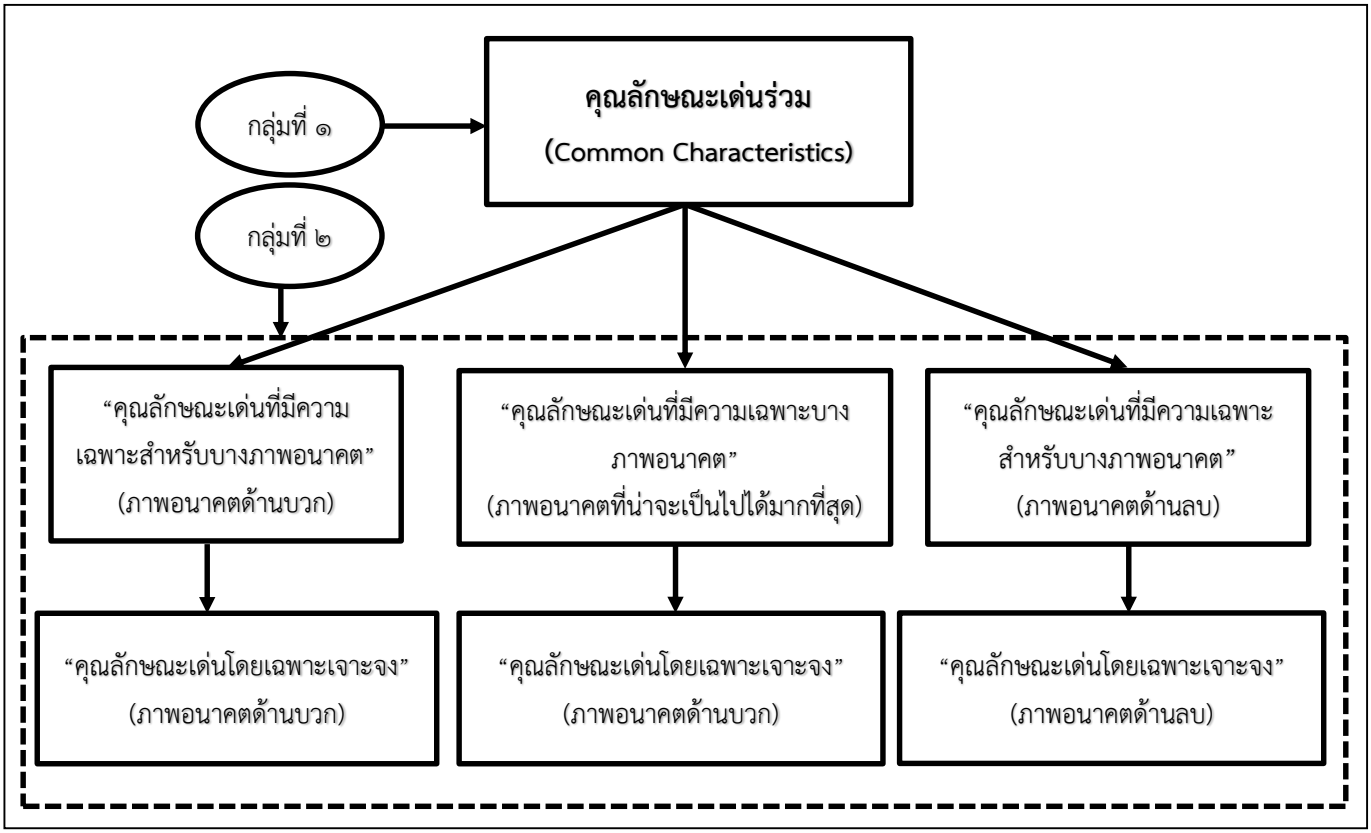
คุณลักษณะที่ที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าควรจะต้องมี	ภาพอนาคตด้านบวก			ภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด			ภาพอนาคตด้านลบ		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความสำคัญ
เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ	๔.๓๖	๐.๔๘	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)	๔.๓๕	๐.๔๘	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)	๔.๖๑	๐.๔๙	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)
เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน	๔.๑๑	๐.๕๙	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)	๔.๓๒	๐.๖๒	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)	๔.๓๐	๐.๕๒	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)
เป็นผู้ยึดหลักความถูกต้อง	๔.๗๐	๐.๔๖	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)	๔.๘๒	๐.๓๙	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)	๔.๗๓	๐.๔๔	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)
เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา	๔.๕๘	๐.๔๙	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)	๔.๓๘	๐.๔๙	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)	๔.๕๘	๐.๔๙	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)
เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน	๔.๔๖	๐.๕๐	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)	๔.๖๙	๐.๔๖	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)	๔.๒๖	๐.๖๗	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)
เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม	๔.๖๘	๐.๔๗	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)	๔.๗๒	๐.๔๕	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)	๔.๗๗	๐.๔๒	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)
เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน	๔.๔๑	๐.๕๔	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)	๔.๑๐	๐.๓๙	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)	๔.๐๘	๐.๖๒	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๒)
เป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาปรับตัวและเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	๔.๐๘	๐.๖๕	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)	๓.๘๓	๐.๔๗	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๒)	๔.๑๑	๐.๖๒	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๒)
เป็นผู้มีความสามารถหลากหลาย	๔.๐๕	๐.๗๙	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๒)	๓.๘๙	๐.๕๕	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๓)	๔.๓๙	๐.๖๔	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๑)
เป็นผู้ทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ได้	๓.๖๖	๐.๖๖	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๓)	๓.๗๐	๐.๕๒	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๓)	๔.๐๑	๐.๕๑	สูงมากที่สุด (ลำดับที่ ๒)

ตารางที่ ๔.๖ แสดงคุณลักษณะทางด้านต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบตามภาพอนาคตทั้งสามด้าน

คุณลักษณะที่ที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าควรจะต้องมี	ภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด	ภาพอนาคตด้านบวก	ภาพอนาคตด้านลบ
เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ	●	●	●
เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน	●	●	●
เป็นผู้ยึดหลักความถูกต้อง	●	●	●
เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา	●	●	●
เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน	●	●	●
เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม	●	●	●
เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน	●	●	●
เป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนา ปรับตัว และเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	-	◆	◆
เป็นผู้มีความสามารถหลากหลาย	-	◆	◆
เป็นผู้ทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ได้	-	-	★

หมายเหตุ สัญลักษณ์ ● หมายถึง คุณลักษณะเด่นร่วม มีปรากฏในทั้ง ๓ ภาพอนาคต
สัญลักษณ์ ◆ หมายถึง คุณลักษณะเด่นที่มีความเฉพาะสำหรับบางภาพอนาคต มีปรากฏในทั้ง ๒ ภาพอนาคต
สัญลักษณ์ ★ หมายถึง คุณลักษณะเด่นที่มีความเฉพาะสำหรับบางภาพอนาคต มีปรากฏในภาพอนาคตเดียว

เมื่อพิจารณาจากตารางที่ ๔.๖ จะพบว่าคุณลักษณะทางด้านต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบตามภาพอนาคตแต่ละด้านความแตกต่าง จะสามารถจำแนกได้เป็นคุณลักษณะ ๒ กลุ่มใหญ่ ดังภาพที่ ๔.๑ โดยในกลุ่มที่ ๑ คือ คุณลักษณะเด่นร่วม (Common Characteristics) ซึ่งเป็นคุณลักษณะเด่นที่สามารถพบได้ในทุกภาพอนาคต โดยไม่ว่าจะเป็นภาพอนาคตใดก็ตามลักษณะเด่นร่วมเหล่านี้ปรากฏรวมอยู่ด้วยเสมอ สำหรับคุณลักษณะเด่นในกลุ่มที่ ๒ จะประกอบไปด้วยคุณลักษณะเด่นที่มีความเฉพาะสำหรับบางภาพอนาคต ซึ่งเป็นคุณลักษณะเด่นที่จะมีปรากฏอยู่ในบางภาพอนาคตร่วมกัน (ปรากฏในทั้ง ๒ ภาพอนาคต) และ คุณลักษณะเด่นโดยเฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นคุณลักษณะเด่นที่มีความเฉพาะเจาะจง โดยจะมีปรากฏเพียงภาพอนาคตภาพใดภาพหนึ่งเพียงเท่านั้น สำหรับรายละเอียดของคุณลักษณะทั้ง ๒ กลุ่มใหญ่ ดังนี้



ภาพที่ ๔.๑ ภาพแสดงการจำแนกคุณลักษณะเด่นทั้ง ๒ กลุ่ม

ตารางที่ ๔.๗ คุณลักษณะที่มีความสำคัญสูงมากที่สุดที่บุคลากรด้านการศึกษาในอนาคตควรจะต้องมี (เรียงตามลำดับของแต่ละภาพอนาคต)

ภาพอนาคต ที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด	ภาพอนาคตด้านบวก	ภาพอนาคตด้านลบ
๑. ยึดหลักความถูกต้อง ๒. เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม ๓. เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ๔. เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา ๕. เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ ๖. เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน ๗. เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน	๑. เป็นผู้ยึดหลักความถูกต้อง ๒. เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม ๓. เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา ๔. เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ๕. เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน ๖. เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ ๗. เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน ๘. เป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาปรับตัวและเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๙. เป็นผู้มีความสามารถหลากหลาย	๑. เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม ๒. เป็นผู้ยึดหลักความถูกต้อง ๓. เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ ๔. เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา ๕. เป็นผู้มีความสามารถหลากหลาย ๖. เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน ๗. เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ๘. เป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาปรับตัวและเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๙. เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน ๑๐. เป็นผู้ทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ได้

๔.๓.๓ สรุปคุณลักษณะที่บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าภายใต้ภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ดังนี้

๑) ยึดหลักความถูกต้อง บุคลากรควรตระหนักถึงหลักความถูกต้อง เพื่อประโยชน์สูงสุดของสถาบันการศึกษา

๒) เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม การนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ อดทน มีความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจ สุภาพ มีเมตตาธรรม และการเป็นแบบอย่างที่ดี

๓) เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน มีใจรักในสิ่งที่ทำ รักในอาชีพของตนเอง มีความตั้งใจจริงที่จะทำอาชีพของตนเอง มีจุดมุ่งหมายเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานแต่ละวันวางแผนการทำงาน ทำงานหนัก อดทน ทุ่มเท ขยัน เตรียมตัวเอง เตรียมงานตัวเองให้พร้อมก่อนทำงานร่วมกับผู้อื่น รับผิดชอบสูงต่อตนเองและต่อทีม แข่งขันกับตนเอง ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น มีระเบียบวินัยและตรงต่อเวลา รู้จักรักษาเวลาใส่ใจในรายละเอียดของงานใฝ่เรียนใฝ่รู้ หาความรู้

เพิ่มเติม ไม่ถือตัวมีความเป็นกันเอง มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เอาชนะใจตนเองโดยควบคุมอารมณ์ มีความมั่นใจในตนเอง เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ให้เกียรติและรักษาสัญญากับตัวเองและผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอกล้าพูดในสิ่งที่เป็นความจริงด้วยวิธีการที่เหมาะสมมีความสม่ำเสมอในการหมั่นหาความรู้ความเข้าใจในงานในธุรกิจขององค์กร มีความมุ่งมั่นรู้จักบริหารเวลา มีสมาธิในการทำงานกำจัดจุดอ่อนตัวเองและเรียนรู้จุดแข็งที่จะสร้างเสริมให้เด่นขึ้น เรียนรู้จากการเป็น “มืออาชีพ” กับมืออาชีพหาความรู้จากผู้ที่เก่งกว่าเพื่อพัฒนาตนเอง หาประสบการณ์แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์กับเพื่อนร่วมวิชาชีพต่างองค์กร มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดโลกทัศน์ มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ไม่ยึดติด กล้ายอมรับผิดจากการกระทำของตนเอง โดยไม่กล่าวโทษสถานการณ์หรือบุคคลอื่น และนำเอาความผิดพลาดมาเป็นบทเรียน เตรียมตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอๆ ทำทุกบทบาทและหน้าที่ให้ดีที่สุด มีต้นแบบ หรือ Role Model เพื่อจะได้มีแรงบันดาลใจในตัวผู้นำและเพื่อนร่วมงาน มีการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ต่อเพื่อนร่วมงานพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ยึดถือค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมขององค์กรผนึกพลังประสานความต่างมีความภูมิใจในตัวเองและองค์กร

๔) เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา การตระหนักถึงความสำคัญของการเสียสละแบ่งทรัพยากรหรือผลประโยชน์ส่วนตนให้กับสังคม เพื่อให้สังคมนำทรัพยากรหรือผลประโยชน์ดังกล่าวมาใช้ก่อเกิดประโยชน์ให้กับสมาชิกในสังคมตลอดจนตัวผู้ให้เอง ดังนั้น สมาชิกในสังคมจึงต้อง รับผิดชอบ ต่อสังคมส่วนรวมร่วมกัน ทั้งแบบเป็นทางการ ตามกฎกติกาของการอยู่ร่วมกัน เช่นการทำหน้าที่พลเมือง การยึดมั่นในการอยู่ร่วมกันโดยยึดระเบียบวินัย และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง ต่อผู้อื่นและสังคม ใช้สิทธิเสรีภาพของตนโดยรับผิดชอบต่อผู้อื่น มีสำนึกของความเป็นเจ้าของประเทศและเป็นเจ้าของสังคม ตลอดจนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและช่วยกันทำให้สังคมดีขึ้นการมีจิตสาธารณะ แสดงออกให้เห็นเป็นพฤติกรรมส่วนหนึ่งคือ ประชาชนในสังคมเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและรักษาสาธารณสมบัติ เมื่อพิจารณาการมีจิตสาธารณะแล้วประกอบด้วยหลักที่สำคัญ ๓ ประการ ดังนี้ ๑) การมีจิตสำนึก เห็นคุณค่า ส่วนรวมเริ่มต้นจากการมีความรู้สึกนึกคิดถึงการเป็นเจ้าของในสิ่งที่เป็นสาธารณะ เช่น รู้สึกเดือดเนื้อร้อนใจเมื่อเห็นสาธารณสมบัติถูกทำลาย ๒) การมีจิตสำนึก รับผิดชอบ ต่อส่วนรวม ฐานคิดของสาธารณะที่ลึกซึ้งอีกระดับหนึ่งคือ การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ทำให้ผู้อื่นหรือสังคมเดือดร้อน เสียหาย ยินดีช่วยเหลือสังคม ๓) การมีจิตสำนึก อาสา เพื่อประโยชน์ส่วนรวม ต้องการช่วยเหลือผู้อื่นและส่วนรวมไม่เห็นแก่ตัว ยินดีอุทิศตัว อุทิศเวลา อุทิศทรัพยากร เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม แสดงออกด้วยการอาสาไม่มีใครบังคับ สมัครใจ เสียสละ ร่วมมือร่วมใจในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม

๕) เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความจำเป็นในการสร้างความเข้มแข็งให้เพียงพอที่จะเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง สถาบันการศึกษาเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคนซึ่งเป็นบทบาทหลักในการผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ตอบสนองความต้องการของสังคม

๖) เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน วินัยเป็นกฎกติกาของการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมใดสังคมหนึ่ง ซึ่งกำหนดขึ้นมาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การอยู่ร่วมกัน

ในสังคมนั้นเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย สำหรับวินัยในการทำงาน หมายถึง คำสั่ง ระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดขึ้นเพื่อควบคุมความประพฤติและควบคุมการทำงานของบุคลากร ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกติกาที่จะทำให้บุคลากรจะต้องปฏิบัติตามเพื่อให้การทำงานและอยู่ร่วมกันเป็นไปได้อย่างราบรื่น

๗) เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน ความคิดสร้างสรรค์เป็นที่มาของวิธีการใหม่ๆ ที่เป็นความสามารถของมนุษย์ที่คิดได้กว้างไกลหลายแง่มุมหลายทิศทางนำไปสู่การคิดประดิษฐ์สิ่งของและเกิดแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งเป็นผลจากการทำงานของสมอง ในส่วนที่เกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึกหรือสมองซีกขวา ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้จากการไม่ยึดติดกับกรอบความคิดเดิม กฎเกณฑ์เดิม ความคิดสร้างสรรค์คิดได้หลายแง่มุม คิดได้มากที่สุดเท่าที่จะคิดได้ ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นการมองปัญหาในแนวกว้างที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีลักษณะสำคัญ ๔ ประการ ดังนี้ ๑) มีความคิดริเริ่ม (Originality) คือ คิดในสิ่งที่แปลกใหม่ คิดในเรื่องที่ไม่เคยมีใครคิดมาก่อน ไม่ซ้ำใคร ซึ่งแตกต่างจากความคิดของคนธรรมดาทั่วไป ๒) มีความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) คือ มีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทาง หลายแง่มุม หรือมองสถานการณ์ทุกอย่างได้หลายมิติ ทำให้สามารถคิดหาวิธีการแก้ปัญหาได้มากกว่า ๑ วิธี ๓) มีความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) คือ สามารถคิดหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และได้คำตอบมากที่สุดในเวลาที่จำกัด หรือเป็นคนที่มีปฏิภาณไหวพริบดี ๔) มีความคิดละเอียดลออ (Elaboration) คือ สามารถคิดในรายละเอียดที่เป็นปลีกย่อยได้ดี เพื่อขยายหรือตกแต่งความคิดหลัก ให้ได้ความหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

๔.๓.๔ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ความผันผวนของโลก การศึกษาคือเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนและสังคมกล่าวคือ การศึกษาจะพัฒนาคนให้มีคุณลักษณะตามที่สังคมต้องการ เพื่อให้คนเป็นปัจจัยในการพัฒนาสังคมต่อไป ดังนั้นการศึกษาจึงต้องแสดงบทบาทให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโดยรวม ปัจจุบันสังคมโลกและสังคมไทยกำลังก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ ๒๑ อันเป็นยุคที่มีความสลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การศึกษาของไทยถึงเวลาปรับเปลี่ยนอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้การศึกษาสามารถสร้างผลผลิตได้สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและในยุคปัจจุบันสังคมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก สังคมของมนุษยชาติในอนาคตในชื่อที่แตกต่างกัน โดยมองว่าการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะ “ทั้งโลก” ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษาฯลฯ โดยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นตัวขับเคลื่อน เรียกโลกยุคนี้ว่า ยุคดิจิทัล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อทรัพยากรบุคคลโดยจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการศึกษาแนวใหม่ ดังนี้

มีความรู้ในขอบข่ายของศตวรรษที่ ๒๑ ต่อไปนี้

๑) ความตระหนักเรื่องโลก

๒) พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการเงิน, เศรษฐกิจ

๓) พื้นฐานด้านการเป็นพลเมือง

๔) พื้นฐานด้านสุขภาพ

๕) พื้นฐานด้านสิ่งแวดล้อม

มีความรู้และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ต่อไปนี้

๑) พื้นฐานเกี่ยวกับสารสนเทศ

๒) พื้นฐานเกี่ยวกับสื่อ

๓) พื้นฐานเกี่ยวกับ ICT

และปฏิบัติตามค่านิยมหลักของคนไทย ๑๒ ประการ ซึ่งอาจพิจารณาได้ว่าเป็นอุดมการณ์ของชาติดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑) มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

๒) ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม

๓) กตัญญูต่อพ่อแม่ ครูบาอาจารย์

๔) ใฝ่หาความรู้

๕) รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม

๖) มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ หวังดีต่อผู้อื่น เผื่อแผ่และแบ่งปัน

๗) เข้าใจเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่ถูกต้อง

๘) มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักการเคารพผู้ใหญ่

๙) มีสติรู้ตัว รู้คิด รู้ทำ รู้ปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

๑๐) รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รู้จักอดออมไว้ใช้เมื่อยามจำเป็น มีไว้พอกินพอใช้ถ้าเหลือ ก็แจกจ่ายจำหน่าย และพร้อมที่จะขยายกิจการเมื่อมีความพร้อมเมื่อมีภูมิคุ้มกันที่ดี

๑๑) มีความเข้มแข็งทั้งร่างกาย และจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่าง หรือกิเลสมีความ ละอายเกรงกลัวต่อบาปตามหลักของศาสนา

๑๒) คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม และของชาติมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่าคนไทยในศตวรรษที่ ๒๑ ควรมีคุณลักษณะสำคัญ ๔ ประการ คือมีความรู้พื้นฐาน คิดเป็น ทำได้ และมีจิตใจดีงาม

๔.๓.๕ การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในศตวรรษหน้า

๑) ด้านการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาประเทศโดยสร้างความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องเปลี่ยนการทำงานแบบดั้งเดิมขององค์กร ให้เป็นองค์กรนวัตกรรม โดยองค์กรนวัตกรรมมีความหมายกว้างที่รวมถึง องค์กรที่สร้างนวัตกรรม และแนวคิดในการบริหารองค์กรแบบใหม่ องค์กรที่มีความสามารถในการสร้างหรือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมซึ่งครอบคลุมทั้งผลิตภัณฑ์ กระบวนการการบริการ และการบริหารจัดการ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถในการปรับตัวให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม เป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องโดยตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมและเทคโนโลยีพื้นฐานความสำคัญในการเกิด“ความคิดสร้างสรรค์” อันเป็นจุดเริ่มต้นในการนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม (www.nia.or.th)

ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture)

การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑) วิเคราะห์วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และสมรรถนะขององค์กร

๒) วิเคราะห์ และกำหนดสิ่งขัดขวางและสิ่งสนับสนุน

๓) ออกแบบวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร การพัฒนา แนวทางแก้ปัญหา และกิจกรรมนำร่องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

๓.๑ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม เริ่มต้นจากระดับบริหาร เพื่อให้เกิด

๓.๑.๑ การพัฒนาด้านความปรีชาสามารถและพฤติกรรม

๓.๑.๒ การเรียนรู้จากประสบการณ์

๓.๑.๓ กฎผู้นำด้านกระบวนการนวัตกรรม

๓.๒ การกระจายอำนาจให้พนักงาน ด้วยวิธีทำทันที (Quick-Hits)

๓.๒.๑ ให้พนักงานส่งแนวคิดใหม่ๆ

๓.๒.๒ แนวทางการแก้ปัญหา/กระบวนการดำเนินงานโดยนำมาปฏิบัติจริง

๓.๓ สมรรถนะของกำลังพล ด้วยวิธีเรียนรู้จากการทำงาน (Action Learning) พัฒนาความสามารถของพนักงาน ด้วยกิจกรรมแก้ปัญหา

๓.๔ ทบทวนผลลัพธ์ และพัฒนายกระดับให้สูงขึ้นในการวางแผนการดำเนินงานโดยเริ่มกระบวนการตั้งแต่ข้อ ๑ ใหม่

๒) การวิเคราะห์ด้านยึดมั่นในคุณธรรม วิถีชีวิตของมนุษย์ในศตวรรษที่ ๒๑ จะมีปัญหามากขึ้นอันสืบเนื่องมาจากกิเลส และอวิชชาจะต้องอาศัยหลักธรรมทางพุทธศาสนามาแก้ปัญหามนุษย์จะต้องเปลี่ยนไปสู่ภาวะหรือภพภูมิที่สูงกว่า การเรียนรู้วิถีทางธรรมชาติและชี้ทางให้มนุษย์เรียนรู้และใช้ชีวิตอย่างพึ่งพิงกับธรรมชาติอย่างพอเหมาะพอดีไม่เบียดเบียน พุทธธรรมชี้ให้เห็นว่าชีวิตนั้นเป็นองค์รวม สรรพสิ่งล้วนเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันแยกส่วนจากกันไม่ได้การเข้าใจชีวิตจากการสังเกตและศึกษาโลกด้วยเหตุและผล นำไปสู่ความเข้าใจการกระทำของมนุษย์ที่มีผลต่อตนเองและสภาพแวดล้อม ความอ่อนล้าของศาสนาที่ถูกลดบทบาทลงเป็นสาเหตุหลักที่นำไปสู่ความขัดแย้งและปัญหาทางสังคม กระบวนการเรียนรู้ความจริงจากการเข้าใจตัวตนของตนเข้าใจสรรพสิ่งรอบข้างเป็นแนวทางที่จะช่วยโยงใยชีวิตเข้ากับโลก ความเข้าใจ ความรักและความเมตตาต่อเพื่อนมนุษย์เกิดขึ้นมากขึ้น ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้และเข้าใจความเป็นจริงของธรรมชาติเข้าใจเหตุและปัจจัย นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงมุมมองที่มีต่อตนเอง ต่อชีวิต และขยายผลต่อสังคมได้หนทางแห่งความสุขของโลกาศรีอารยะจะสัมผัสได้ง่ายขึ้น

๓) การวิเคราะห์ด้านจิตอาสา จิตสาธารณะ ทักษะที่จะทำให้โลกสมดุลในศตวรรษที่ ๒๑ และจำเป็นต่อมนุษยโลกอย่างยิ่งคือ “ทักษะด้านความเสียสละ” อาจเรียกเป็นภาษานิยมในปัจจุบันว่า “ทักษะด้านจิตอาสา จิตสาธารณะ” คุณลักษณะของจิตอาสา คือมีความพร้อมจะเสียสละ ไม่ว่าจะเป็นเวลา แรงกาย และสติปัญญา เพื่อสาธารณประโยชน์ โดยไม่หวังผลตอบแทนและมีความสุขที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น เป็นจิตที่ไม่นิ่งดูดาย เมื่อพบเห็นปัญหาหรือความทุกข์ยากที่เกิดขึ้นกับผู้คน เป็นจิตที่มีความสุขเมื่อได้ทำความดี และเห็นน้ำตาเปลี่ยนเป็นรอยยิ้ม เป็นจิตที่เปี่ยมด้วย

"บุญ" คือความสงบเย็น และพลังแห่งความดี อีกทั้งยังช่วยลดความเป็นตัวเป็นตนของตนเองลงได้บ้าง จิตที่ยกระดับปัญญาภายในและสำนึกสาธารณะ เป็นจิตที่เป็นสุข เพื่อได้ทำความดีอยากช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน เป็นจิตที่พร้อมจะสละเวลา แรงกาย และสติปัญญา เพื่อบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสังคมมีความเมตตากรุณา เป็นจิตที่เปี่ยมด้วยความสงบเย็นและเต็มไปด้วยพลังแห่งความดีเพื่อสร้างสังคมที่เป็นธรรมและสันติ

๓) การวิเคราะห์ด้านดิจิทัล ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ทักษะและความรู้ดิจิทัล เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้ภูมิทัศน์ด้านการสื่อสารและบรรทัดฐานทางสังคมเปลี่ยนไป ไม่ว่าจะเป็นการเสพสื่อ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร หรือการสื่อสาร สามารถเข้าถึงสารสนเทศจำนวนมหาศาล อยู่ในโลกที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และอยู่ในโลกที่เปิดโอกาสให้สามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลในการสรรค์สร้างและเผยแพร่แนวคิด การจะเป็นบุคลากรที่สมบูรณ์ในยุคดิจิทัลจะต้องมีทักษะและความรู้ดิจิทัล ต้องมีทักษะในการค้นหาข้อมูลที่ตรงกับงานที่เราต้องการ ถ้าจะหาโอกาสด้านการศึกษาในโลกออนไลน์เพื่อพัฒนาตัวเอง ก็ต้องรู้ว่าจะค้นหาแหล่งการศึกษาที่น่าเชื่อถือได้ที่ไหนและรู้จักเครื่องมือการเรียนรู้ออนไลน์ และหากทำกิจกรรมพัฒนาชุมชนก็ต้องรู้ว่าจะใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ตในการสื่อสารและทำงานร่วมกับคนในชุมชนอย่างไร

ทักษะและความรู้ด้านดิจิทัลนั้นมีหลากหลายมิติ ทั้งความรู้ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยีไอซีที รวมถึงความรู้ด้านอื่นๆ เช่น การสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น ความคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้บุคคลใช้อินเทอร์เน็ตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทั้งต่อตนเองและสังคม ทักษะความรู้ที่จำเป็นในยุคดิจิทัล ดังนี้

๑) ความรู้ด้านสารสนเทศ โลกดิจิทัลเป็นโลกที่มีสารสนเทศจำนวนมหาศาล บางครั้งไม่สามารถจัดการและอาจเชื่อข้อมูลบางอย่างโดยไม่พินิจพิจารณาให้รอบคอบ ความรู้ด้านสารสนเทศ (information literacy) ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีดังนี้

- ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทันท่วงทีเข้าใจวิธีการเลือกใช้คำค้นหรือใช้กลยุทธ์การค้นหาอันหลากหลาย และรู้จักแหล่งข้อมูลที่ดี
- รู้เท่าทันว่าเนื้อหาที่พบในโลกออนไลน์ไม่สามารถเชื่อถือได้ทั้งหมด เพราะบุคคลใดก็เผยแพร่เนื้อหาได้ และสามารถประเมินความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ เช่น รู้จักวิธีตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเว็บไซต์ หรือเปรียบเทียบข้อมูลจากหลายแหล่งก่อนเชื่อและนำไปใช้
- จัดการกับข้อมูลได้อย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ใช้เครื่องมือดิจิทัลในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ
- สามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลได้อย่างสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ
- เข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงและการใช้ข้อมูล ตัวอย่างเช่น การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา หลักการใช้อย่างเป็นธรรม (fair use) การอ้างอิงแหล่งข้อมูลในการทำวิจัยอย่างถูกต้อง

๒) ความรู้ด้านสื่อ ทักษะและความรู้ด้านสื่อ (media literacy) มีความคล้ายคลึงกับการอ่านออกเขียนได้คือ ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับตัวอักษรก่อน จากนั้นก็รู้จักคำเข้าใจว่าคำนั้น

หมายถึงอะไร และเมื่อมาประกอบเป็นประโยคเป็นย่อหน้าเป็นบทความมันมีความหมายอย่างไร มีวิธีการเล่าเรื่องอย่างไร หลังจากอ่านออกก็จะเขียนได้สร้างสรรค์เนื้อหาด้วยตัวเองได้ จนกระทั่งมีทักษะการอ่านออกเขียนได้ที่แข็งแรง ความรู้ด้านสื่อก็เช่นกัน คือชุดความรู้ความสามารถในการเข้าใจ ตีความ วิเคราะห์ ประเมิน สร้างสรรค์เนื้อหาสื่อ ทุกวันนี้การใช้ชีวิตอยู่ในโลกที่มีข้อมูลจำนวนมากจากสื่อมากมาย ไม่เพียงแต่สื่อเก่าโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ แต่รวมถึงสื่อดิจิทัลทั้งโซเชียลมีเดีย วิดีโอ โฆษณาในรูปแบบใหม่ๆ ซึ่งถูกส่งต่อและแพร่กระจายไปได้อย่างรวดเร็ว แต่ไม่ว่าสื่อเก่าหรือสื่อใหม่ สิ่งที่เหมือนกันคือมีการสร้างขึ้นมาและสร้างขึ้นมาด้วยวัตถุประสงค์บางอย่าง ทักษะและความรู้ด้านสื่อ เพื่อการเรียนรู้ศตวรรษที่ ๒๑ สรุปใจความสำคัญของความรู้ด้านสื่อไว้ดังนี้

- เข้าใจว่าเนื้อหาในสื่อถูกสร้างขึ้นด้วยวิธีการใดและเพื่อวัตถุประสงค์อะไร รวมถึงสามารถประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยเฉพาะการแยกข้อเท็จจริงออกจากความเห็น อคติ โฆษณา และวาระซ่อนเร้น
- ตรวจสอบได้ว่าตีความสื่อแตกต่างกันอย่างไร รู้ว่าอะไรคือคุณค่าและมุมมองที่ถูกเลือกใส่หรือไม่ใส่เข้ามาในการผลิตสร้างเนื้อหา รวมถึงเข้าใจผลกระทบของสื่อที่มีต่อความเชื่อและพฤติกรรมของสังคมโดยรวม
- เข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงและการใช้สื่อ
- เข้าใจและเลือกใช้เครื่องมือในการสร้างสรรค์สื่อได้อย่างเหมาะสมตามกลุ่มเป้าหมายและสถานการณ์

๓) ความรู้ด้าน ICT ทักษะและความรู้พื้นฐานด้าน ICT มีความสำคัญต่อการเลือกและการใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองเป้าหมายของเราในฐานะพลเมือง ความรู้สำคัญด้านเทคโนโลยีที่บุคคลดิจิทัลควรรู้มีดังนี้

- เข้าใจแนวคิดและการทำงานพื้นฐานของเครื่องมือดิจิทัล เช่น เข้าใจคำศัพท์สำคัญของระบบคอมพิวเตอร์ เข้าใจการทำงานของฮาร์ดแวร์และซอฟท์แวร์ สัญลักษณ์และอินเทอร์เฟซของเครื่องมือดิจิทัล รู้จักระบบปฏิบัติการที่หลากหลายและสามารถเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียได้
- ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวัน เช่นทำธุรกรรมออนไลน์ ติดต่อประสานงานร่วมกับผู้อื่น สร้างสรรค์ผลงานและถ่ายทอดความคิดของตน
- เลือกใช้เทคโนโลยีได้เหมาะกับวัตถุประสงค์ เข้าใจข้อดีข้อเสียของเทคโนโลยีที่มีอยู่ในตลาด เช่น เลือกใช้แอปพลิเคชั่นที่ช่วยให้การทำงานเกิดสัมฤทธิผลสูงสุด หรือช่วยในการจัดการข้อมูลได้อย่างเหมาะสม
- เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและรู้จักวิธีใช้เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- เข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงและการใช้ ICT

บทที่ ๕

สรุป และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ภายใต้ภาพอนาคตของระบบบริหาร เนื่องจากสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญของการแข่งขันนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัย ได้แก่ สมรรถนะของระบบบริหารและคุณสมบัติของบุคลากร ด้วยปัจจัยดังกล่าว ระบบบริหารจึงต้องมีการพัฒนา หรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที พร้อมทั้งบุคลากรต้องมีการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน

๕.๑ สรุป

๕.๑.๑ คุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลและใช้เครื่องมือวิจัยที่เหมาะสมมากที่สุดโดยบูรณาการเครื่องมือต่าง ๆ ภายใต้การศึกษาวิจัยภาพอนาคต และสามารถสรุปคุณลักษณะของคุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าได้ดังนี้

๑) คุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีสำหรับภาพฉากทัศน์ในอนาคตทุกด้าน

จากการศึกษาถึงคุณลักษณะของบุคลากรตามภาพฉากทัศน์อนาคตทั้งสามด้าน เพื่อมุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการรองรับต่อภาพอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลง นอกเหนือจากคุณลักษณะที่แต่ละฉากทัศน์จะมุ่งเน้นแตกต่างกัน ผู้ศึกษายังพบว่าเมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะภาพกว้างในบางส่วนที่บุคลากรจำเป็นต้องมีไม่ว่าจะมุ่งไปสู่อนาคตภาพใดก็ตาม โดยคุณลักษณะดังกล่าวจะประกอบไปด้วย

๑.๑ เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ
๑.๒ เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน
๑.๓ เป็นผู้ยึดหลักความถูกต้อง
๑.๔ เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา
๑.๕ เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน
๑.๖ เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม
๑.๗ เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน
๑.๘ เป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนา ปรับตัว และเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

๑.๙ เป็นผู้มีความสามารถหลากหลาย

๑.๑๐ เป็นผู้ทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ได้

๒) คุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีสำหรับภาพฉากทัศน์เชิงบวก

สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของบุคลากรตามฉากทัศน์เชิงบวกจะมุ่งเน้นเป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาปรับตัว และเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นผู้มีความสามารถหลากหลาย และด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย

๒.๑ เป็นผู้ยึดหลักความถูกต้อง

๒.๒ เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม

๒.๓ เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา

๒.๔ เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน

๒.๕ เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน

๒.๖ เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ

๒.๗ เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน

๒.๘ เป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนา ปรับตัว และเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

๒.๙ เป็นผู้มีความสามารถหลากหลาย

๓) คุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีสำหรับภาพฉากทัศน์เชิงลบ

บุคลากรตามฉากทัศน์เชิงลบคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ เป็นผู้ทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ได้ และด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย

๓.๑. เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม

๓.๒. เป็นผู้ยึดหลักความถูกต้อง

๓.๓. เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ

๓.๔. เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา

๓.๕. เป็นผู้มีความสามารถหลากหลาย

๓.๖. เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน

๓.๗. เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน

๓.๘. เป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนา ปรับตัว และเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

๓.๙. เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน

๓.๑๐. เป็นผู้ทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ได้

๔) คุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีสำหรับภาพฉากทัศน์ที่เป็นไปได้มากที่สุด

จากภาพฉากทัศน์ที่เป็นไปได้มากที่สุดบุคลากรควรที่จะมีคุณลักษณะโดยรวมประกอบด้วย

๔.๑ ยึดหลักความถูกต้อง

๔.๒ เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม

๔.๓ เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน

๔.๔ เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา

๔.๕ เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ

๔.๖ เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน

๔.๗ เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน

๕.๑.๒ ภาพในอนาคต (Scenarios) ของระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจและความหลากหลายเกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี จึงสรุปภาพอนาคตดังนี้

ตารางที่ ๕.๑ ภาพอนาคตระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้าทั้ง ๓ ภาพอนาคต

ภาพอนาคตด้านบวก	ภาพอนาคตด้านลบ	ภาพอนาคตด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด
- มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน - มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย ในยุคดิจิทัล - โครงสร้างระบบบริหารลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน - **ถูกตรวจสอบมากขึ้น** - บุคลากรมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง - บุคลากรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา มีความเป็นมืออาชีพ	- มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน - มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย ในยุคดิจิทัล - โครงสร้างระบบบริหารลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน - **ถูกตรวจสอบค่อนข้างลำบาก** - บุคลากรมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง - บุคลากรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา มีความเป็นมืออาชีพ	- มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน - มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย ในยุคดิจิทัล - โครงสร้างระบบบริหารลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน - **ถูกตรวจสอบมากขึ้น** - บุคลากรมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง - บุคลากรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา มีความเป็นมืออาชีพ

๕.๑.๓ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการ และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

๑) ระบบบริหารจัดการ

๑.๑ ระบบบริหารจำเป็นต้องมีแผนการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบได้

๑.๒ หน่วยงานเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย และบุคลากรต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

๑.๓ การให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อถ่ายเทความรู้ให้คนรุ่นใหม่เสมอ

๑.๔ ปรับปรุงภาพลักษณ์ให้ทันสมัยเสมอ

๑.๕ มีระบบบริหารจัดการที่หน่วยงานอิสระสามารถเข้ามาตรวจสอบได้

๒) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๑ มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบยืดหยุ่น เพื่อเป็นรากฐานให้สอดคล้องกับทุกกลุ่มเป้าหมาย ลดความซ้ำซ้อนให้เหมาะสมในยุคดิจิทัล

๒.๒ ระบบการบริหารอาชีพที่ยืดหยุ่น มีการวางแผนทดแทนตำแหน่งโดยเฉพาะกลุ่มงานที่มีความสำคัญและกลุ่มบุคลากรที่กำลังเกษียณอายุ

๒.๓ การพิจารณาปรับอายุเกษียณ เพื่อให้ผู้สูงอายุได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาในการทำประโยชน์ต่อไป

๒.๔ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ทั้งทางด้านทักษะการทำงาน และเทคโนโลยี

๒.๕ การส่งเสริมค่านิยม คุณธรรม ความรักชาติและค่านิยมแห่งความพอเพียง

๒.๖ การปรับปรุงด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

๕.๒ ข้อเสนอแนะ

๕.๒.๑ ผลการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าบุคลากรด้านการศึกษาต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญได้แก่ เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม เป็นผู้ยึดหลักความถูกต้อง เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา เป็นผู้มีความสามารถหลากหลาย เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน เป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาปรับตัว และเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน เป็นผู้ทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาพแห่งอนาคต ๓ ภาพ อันได้แก่ ๑) ภาพแห่งอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด ๒) ภาพแห่งอนาคตเชิงบวก ๓) ภาพแห่งอนาคตเชิงลบ ดังที่ได้รายงาน

ผลและสรุปผลการศึกษาแล้วข้างต้น และข้อเสนอแนะที่หน่วยงานต้องดำเนินการต่อเพื่อผลักดันให้บุคลากรด้านการศึกษามีคุณลักษณะที่ควรจะมีในทศวรรษหน้า โดยการศึกษาและออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ ให้มีความพร้อม ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาปัจจัยที่ผลักดันให้บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้ามีคุณลักษณะที่ควรจะมี

๑) การมีกรอบแนวคิดด้านการบริหารไปในทิศทางเดียวกัน

การมีกรอบแนวคิดด้านการบริหารไปในทิศทางเดียวกัน ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีความรู้ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน และควรนำผลการศึกษาไประดมความคิดเห็น เพื่อเปิดโอกาสให้มีการอภิปราย แสดงเหตุผลจากกลุ่มคนทุกภาคส่วนอย่างกว้างขวาง และนำผลการศึกษาไปกลั่นกรอง กลายเป็นกรอบแนวคิดที่ทุกฝ่ายมีมุมมองไปในทิศทางเดียวกัน

๒) การออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ก) การออกแบบระบบสรรหา

การออกแบบระบบสรรหา จำเป็นต้องศึกษาและออกแบบเครื่องมือที่สามารถคัดกรองให้ได้บุคลากรที่มีคุณลักษณะในทศวรรษหน้าที่ควรจะมี เช่น การออกแบบเครื่องมือที่สามารถชี้วัด ความมีจิตสาธารณะ จิตอาสา/มีความรับผิดชอบต่อสังคม/มีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ข) การออกแบบระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลใหม่ โดยมุ่งเน้นดังนี้

- ระบบที่สนับสนุน ส่งเสริม แก่บุคลากรให้ปรับพฤติกรรมให้สอดรับแก่คุณลักษณะที่ควรจะมีในทศวรรษหน้า
- ระบบที่รักษาบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่ควรจะมีในทศวรรษหน้า
- ระบบที่ฝึกอบรม เรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่ควรจะมีในทศวรรษหน้า

ค) การออกแบบระบบการทดลองงาน/ปฏิบัติงาน

- บุคลากรใหม่ที่ถูกคัดเลือกเข้ามา ถ้าไม่สามารถแสดงพฤติกรรมตามคุณลักษณะที่ควรจะมี ควรออกแบบการทดลองงานให้เข้มข้น
- บุคลากรเก่าที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับคุณลักษณะที่ควรจะมีในกรณีนี้ควรออกแบบแยกจากกัน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ข้อมูลทุติยภูมิ

๑. หนังสือ

กระมล ทองธรรมชาติ และพรศักดิ์ ผ่องแผ้ว. **ข้าราชการไทย ความสำนึกและอุดมการณ์**. (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗).

ไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์. **แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว**. (กรุงเทพมหานคร: สถาบันไทยศึกษาและฝ่ายวิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๑).

คึกฤทธิ์ ปราโมช. ประวัติศาสตร์ไทย, ๒๕๒๖: หน้า ๒๘ – ๒๙.

จารุนันท์ อิทธิอาวัชกุล. **บริหารคนเหนือตำรา**. (กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพธุรกิจ Bizbook, ๒๕๕๓).

จักรกฤษณ์ พุ่มไพศาลชัย. **Scenario thinking**. (กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอส พี เอ็น การพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๖).

จรวยพร ธนณินทร์. **ทำไมต้องปฏิรูปราชการไทย**. กลุ่มงานจัดการฐานข้อมูล (กลุ่มพัฒนาระบบสารสนเทศ: ศูนย์สารสนเทศ สป.ศธ., ๒๕๔๖).

ชัยอนันต์ สมุทวณิช. **การเมืองกับการบริหาร**. (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๒).

_____**การปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม**. (กรุงเทพมหานคร: มาสเตอร์เพลส, ๒๕๓๑), หน้า ๘๓ – ๔.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕).

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. **พื้นฐานการฝึกอบรมการเสริมสร้างคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือน**. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๑).

ธีระ รุญเจริญ. **บุคคลแห่งการเรียนรู้**. (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๕๔), หน้า ๑๐๗.

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ ๑๑ พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙**. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๕๘).

พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. (กรุงเทพมหานคร: สุภา, ๒๕๔๕).

พิชิต เทพวรรณ์. **การทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๔), หน้า ๓๔-๔๓.

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗. **ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๑, ตอนพิเศษ ๗๙ ก** (๒๓ ธันวาคม ๒๕๔๗): หน้า ๓๔-๕๒.

พระราชนิพนธ์ของพระบาทสมเด็จ พระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว. หลักราชการ. พิมพ์พระราชทานแจกข้าราชการ ในพระราชพิธีตรุษสงกรานต์ พระพุทธศักราช ๒๕๔๗ / มงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว. นิตยสารอุตสาหกรรมทหาร. ปีที่ ๓๕ ฉบับที่ ๒ (พ.ค.-ส.ค. ๒๕๓๙): หน้า ๑๗ – ๑๘.

เลขาธิการสภาการศึกษา. **ข้อเสนอปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๖๑)**. (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, ๒๕๕๒).

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **รายงานการวิจัยแนวโน้มภาพอนาคตการศึกษาและการเรียนรู้ของไทยในปี พ.ศ. ๒๕๗๓**. (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี่ จำกัด, ๒๕๕๙).

เสภาเรืองขุนข้างขุนแผน. ๒๕๑๓: หน้า ๓๑๕-๓๑๖.

สุเมธ ตันติเวชกุล. **หลักธรรม หลักทำ ตามรอยพระยุคลบาท**. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ด่านสุทธารการพิมพ์, ๒๕๔๘).

สมบัติ กุสุมาวลี. **หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาองค์การ**. (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙).

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย**. ๒๕๔๖.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**, (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, ๒๕๖๐).

๒. รายงานการวิจัย/วิทยานิพนธ์

ชวนคิด มะเสนะ. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาในทศวรรษหน้า, **วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต**. ปีที่ ๑๖ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๕๙): หน้า ๙-๑๖.

ปนัดดา เจียรกุล. **แนวโน้มหลักสูตรวิชาศึกษาทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า**. (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑).

พิรญาณ์ จุ้ยเจริญ, พงษ์ธร สิงห์พันธ์และสุวิมล โพธิ์กลิ่น. การศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี. **วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต**. ปีที่๑๕ ฉบับที่ ๓ (มิถุนายน – กันยายน ๒๕๕๘): หน้า ๑๒๖.

ฟ้ามุ่ย เรืองเลิศบุญ. **การศึกษาแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ ๒๑**. (ครุศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘).

เรืองอุไร อมรไชย. **การวัดการกระจายและแนวโน้มการกระจายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตระดับปริญญาตรี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑).

วัฒนา มีชูเสพ. **แนวโน้มการศึกษาสำหรับพระสงฆ์ภายในสองทศวรรษหน้า**. (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗).

๓. ภาษาอังกฤษ

Asia Society. Teaching and Learning 21st Century Skills: Lessons from the Learning Sciences, 2012.

Bell, W. Foundations of futures studies. London: Transaction Publishers, 1887.

Raymond Noe A. et al., Human resource management: gaining a Competitive Advantage. New York. McGraw-Hill, 2013.

Dessler, Gary. A framework for human resource management. 5 th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2009.

Fang Lee Cooke, Seven Reforms in Five Decades; Civil Service Reform and its Human Resource Implication in China (Online). Available URL: http://www/web/ebscohost.com/ehost/pdf, 2003. P. 384-401.

Hon S. Chan and Edward Lai Suizhou. 2007. Civil Service Law in the People's Republic of China: A Return to Cadre Personnel Management. Public Administration Review. (May-June), 2007. P. 383-396.

Ivancevich, John. M., Human resource management, New York: McGraw-Hill, 2017.

Ogilvy, J. & Schwartz, P. Plotting your scenarios. GBN Global Business Network, 2006.

Rosefsky Saavedra, A & Opfer, V. D. TEACHING AND LEARNING 21ST CENTURY SKILLS: Lessons from the Learning Sciences, 2012.

Schwartz, P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. New York: Currency, 1996.

Werner, Schuler and Jackson. Human resource management. South-Western: Cengage Leaning. 2012.

Wagner, T. The Global Achievement Gap, 2008.

๔. เว็บไซต์

นวรัตน์ รามสูต และบัลลังก์ โรหิตเสถียร. **การพัฒนานักศึกษาสู่ Thailand ๔.๐**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=๔๖๙๐๑&Key=news_Teerakiat>. [๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๑].

รัฐพงศ์ บุญญานุวัตร. **มหาวิทยาลัย ๔.๐ กับการตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ชาติ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.matichon.co.th/columnists/news_๔๑๔๑๕๐>. [๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๑].

ศูนย์ประสานงานนักศึกษาไทยจังหวัดชายแดนภายใต้ในต่างประเทศ. **แนวโน้มการศึกษาไทยในครึ่งทศวรรษหลัง**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://thstudentscc.sbpac.go.th/?p=๒๖๖>. [๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๑].

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

บทความวิจัย

การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
Decade personal management case study autonomous University

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ๒) เพื่อสร้างภาพในอนาคต (Scenarios) ของระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ๓) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงอนาคตศึกษา (Future Research) โดยใช้เทคนิค EFR (Ethnographic Future Research) การฉายภาพอนาคต (Scenarios) รวมถึงการสำรวจความคิดเห็น (Opinion survey) ร่วมกับการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ระเบียบวิธีวิจัย โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และสำรวจแบบสอบถามจากบุคลากรด้านการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีสำหรับภาพฉากทัศน์ในอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ๑) ยึดหลักความถูกต้อง ๒) เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม ๓) เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ๔) เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา ๕) เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ ๖) เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน ๗) เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน

เมื่อพิจารณาภาพอนาคตระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้าทั้ง ๓ ภาพอนาคตพบว่าภาพอนาคตด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด ประกอบด้วย ๑) มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน ๒) มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัยในยุคดิจิทัล ๓) โครงสร้างระบบบริหารลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน ๔) ถูกตรวจสอบมากขึ้น ๕) บุคลากรมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ๖) บุคลากรมีคุณลักษณะที่ควรจะต้องมี คือมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา มีความเป็นมืออาชีพ

สำหรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าระบบบริหารจำเป็นต้องมีแผนการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบได้ หน่วยงานเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย และบุคลากรต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อถ่ายเทความรู้ให้คนรุ่นใหม่เสมอ ปรับปรุงภาพลักษณ์ให้ทันสมัยเสมอ มีระบบบริหารจัดการที่หน่วยงานอิสระสามารถเข้ามาตรวจสอบได้ มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบยืดหยุ่น เพื่อเป็นรากฐานให้สอดคล้องกับทุกกลุ่มเป้าหมาย ลดความซ้ำซ้อนให้เหมาะสมในยุคดิจิทัล ระบบการบริหารอาชีพที่ยืดหยุ่นมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง โดยเฉพาะกลุ่มงานที่มีความสำคัญและกลุ่มบุคลากรที่กำลังเกษียณอายุ การพิจารณาปรับอายุเกษียณ เพื่อให้ผู้สูงอายุได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาในการทำประโยชน์ต่อไป มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ทั้งทางด้านทักษะการทำงาน และเทคโนโลยี การส่งเสริมค่านิยม คุณธรรม ความรักชาติและค่านิยมแห่งความพอเพียง การปรับปรุงด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: คุณลักษณะของทรัพยากรบุคคล, ระบบบริหารงานบุคลากร, ภาพอนาคต

Abstract

Research Personnel administration in the next decade in the state autonomous university Intended to 1) Study the characteristics of human resources at a government-controlled university in the next decade. 2) To create a future scenario of the personnel management system in the next decade, in the case of autonomous universities. 3) To analyze trends in human resource changes in the next decade, in the case of autonomous universities. It is a future research by using the EFR technique (Ethnographic Future Research), the projection of the future (Scenarios), including a survey (Opinion survey) with documentary research, research methodology by interviewing experts and survey questionnaires from educational personnel.

The research found that Personnel features that are required for the most likely future scenes 1) Adhere to the principles of correctness. 2) Being a person with integrity. 3) Be a professional person at work. 4) Be a public / voluntary mind. 5) Being a social responsibility person / contributing to the public. 6) Is a work discipline. 7) Be a creative person Perseverance / Patience.

When considering the future image of the personnel management system in the next three decades, the future showed that the most likely future image consists of 1) Having a new organizational structure, full electronic system Reduce duplication of work. 2) Having a modern image in the digital age. 3) The administrative system structure has been reduced in size more than the present. 4) Being more investigated. 5) Personnel are learning and are aware of changes. 6) Personnel have the characteristics that should have Is responsible for society Have a public mind / volunteer mind Professional.

For the changing trends of human resources in the next decade In the case of autonomous universities Found that the administration system requires a work plan to focus on the achievement and performance of the work can also be checked the agency is a policy leader. By the management as the policy maker and personnel must work in accordance with the policy In addition, the importance of knowledge management must be given to transfer knowledge to new generations. Always improve the image to be modern There is a management system that can be independently audited by an independent agency. There is a flexible change in human resource management policies. To be the foundation in accordance with all target groups Reducing duplication to be appropriate in the digital age Flexible career management system with position replacement planning Especially important work groups and

retirees Considering the retirement age adjustment In order to enable the elderly to use their knowledge and accumulated experience to continue to benefit With the development of knowledge and competency of personnel In terms of work skills and technology, promotion of values, morality, patriotism and sufficiency values Adjustment of compensation and benefits to be in line with the changing circumstances.

Keywords: Human resource features, Personnel management system, Future image

๑. บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรบุคคล นับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์การทุกประเภทเพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ถ้าองค์การใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ หมายถึง เป็นคนดี เป็นคนเก่งมีศักยภาพสูงมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานสามารถประสานและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุขทุ่มเทเสียสละในการทำงานนับเป็นความโชคดีขององค์การโดยแท้ อย่างไรก็ดีทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้าในการทำงานในตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยกำหนดเส้นทางการพัฒนาอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนสามารถคาดหวังหรือกำหนดอนาคตของตนเองได้ การพัฒนาบุคคลในองค์การทางด้านการศึกษาก็เช่นกันจำเป็นต้องได้รับการ“เพาะบ่ม” ด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพมากขึ้น ดังนั้นบุคลากรทุกคนจึงต้องเรียนรู้การพัฒนาตนให้มีความทันสมัยในการทำงานอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันองค์การก็จะต้องสนับสนุนและให้โอกาสกับทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นแนวโน้มพัฒนาการและการเจริญเติบโตขององค์การอย่างไม่หยุดยั้ง

๑.๑.๑ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาไม่ว่าจะในภาคเอกชนหรือภาครัฐก็ดีมีเป้าหมายหลักโดยมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่องค์การต้องการ โดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้นั้นจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างน้อย ๓ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านความรู้ (Knowledge) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) เกิดการเรียนรู้ทำความเข้าใจแล้วจึงนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้นั้นควรให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์การหรือนโยบายของรัฐในกรณีที่เป็นราชการ ความรู้ด้านวิชาชีพ ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและความรู้ใหม่ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ ๒) ด้านทักษะ (Skill) หมายถึง การพัฒนาให้มีทักษะความชำนาญเมื่อเรียนรู้และเข้าใจในข้อมูลแล้วต้องมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสบการณ์ด้วยตัวเอง ฝึกฝนและปฏิบัติบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญเพิ่มพูนสติปัญญาและมีความรอบรู้มากยิ่งขึ้น หากเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ได้ฝึกปฏิบัติงานให้เกิดทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้น จะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐานเป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว

รวดเร็วขึ้นกว่าเดิมทำงานได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้น และ ๓) ด้านทัศนคติ (Attitude) หมายถึง การพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก ซึ่งคนเราอาจมีความคิดทัศนคติที่เหมือนหรือต่างกันได้ การเปลี่ยนทัศนคติเป็นสิ่งที่ยาก หากองค์การใดต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพก็จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรด้วยการหาเทคนิคหรือแนวทางใหม่ ๆ จัดการความแตกต่างทางความคิดและสร้างวัฒนธรรมหรือมาตรฐานใหม่ เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์การให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน เช่น การพัฒนาจิตสำนึกและความเข้าใจในการทำงานเพื่อสาธารณะ การทำงานเป็นทีมและมีความสามัคคี (Team Work) เสริมสร้างความรู้สึกนึกคิดที่ถูกต้องในการทำงาน (Work Attitude) สร้างเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการ (Service Mind) และทัศนคติในการพัฒนาตนเอง (Self-Development) ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่และตื่นตัวตลอดเวลาในการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การปรับวิถีการทำงานเป็นแบบชีวิตดิจิตอล (Digital Life) รวมทั้งพัฒนาทางด้านจิตใจควบคู่กันเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

๑.๑.๒ นโยบายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

การกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๕๒) ได้จัดทำข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ในด้านการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดให้มีการพัฒนาครู คณาจารย์ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะครูประจำการที่สอนไม่ตรงเอกให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพรวมทั้งมีระบบและมาตรการจูงใจให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอดังกล่าวสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (๒๕๕๘) ได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ ๑๑ พ.ศ.๒๕๕๕ -๒๕๕๙ ขึ้น ซึ่งมีวิสัยทัศน์การพัฒนาคน “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นคนดีมีความสุขมีภูมิคุ้มกัน รู้เท่าทัน ในเวทีโลก” โดยมียุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน ครู คณาจารย์บุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับทุกประเภท เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่งเสริมและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ จากยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้มีแนวดำเนินการเร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและเร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน เร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีแนวดำเนินการ ๑๑ ประการ ดังนี้คือ

๑. ปรับระบบการผลิตครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาคัดกรองคนมีจิตวิญาณความเป็นครู คนดี คนเก่งมาเป็นครู

๒. ส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาสถาบันผลิตครูให้มีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพมีศักยภาพทั้งในการผลิตและพัฒนา รวมทั้งการวิจัยต่อยอดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู

๓. วางแผนการผลิตและพัฒนาครูอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับความต้องการในการจัดการศึกษาทุกระดับ/ประเภทการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สำเร็จการศึกษาสาขาอื่นหรือภูมิปัญญา ปราชญ์ชาวบ้านมามีส่วนร่วมในการสอน

๔. เร่งรัดการผลิตครูพันธุ์ใหม่และครูสาขาขาดแคลนให้เพียงพอกับความต้องการ

๕. เร่งรัดการพัฒนาครูประจำการและครูที่สอนไม่ตรงวุฒิให้มีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอนโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

๖. สร้างความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ โดยจัดหาทุนให้ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทั้งในและต่างประเทศ

๗. แก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู และลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็นของครูและจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเพียงพอ

๘. สร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ โดยปรับระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน ระบบการประเมินวิทยฐานะ สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูล ความก้าวหน้าและความมั่นคงในวิชาชีพครู รวมทั้งเร่งรัดการแก้ไขปัญหาหนี้สินของครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

๙. ฟื้นฟูศรัทธาวิชาชีพครู ยกย่อง เชิดชูเกียรติครูดี ครูต้นแบบอย่างต่อเนื่อง

๑๐. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

๑๑. พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูและระบบการประกันและรับรองคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพครู

จากนโยบายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า รัฐมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลเมืองของประเทศเป็นอย่างมากโดยเร่งพัฒนาคนอย่างรอบด้าน ทั้งครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาจึงนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนสังคมและประเทศชาติ ซึ่งจะต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนและเสริมสร้างประสิทธิภาพให้เป็นผู้ที่ทันสมัย รู้ทัน รู้เร็ว รู้รอบต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความรู้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการประกอบวิชาชีพอันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยให้ก้าวทันต่อโลกและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาจึงเป็นที่มาของการทำวิจัยเรื่องนี้ เพื่อมุ่งเน้นให้บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลไว้ล่วงหน้าเป็นการสร้างภาพในอนาคต เพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

๒) เพื่อสร้างภาพในอนาคต (Scenarios) ของระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๓) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๓. ขอบเขตงานวิจัย

๑) ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาแนวโน้มคุณลักษณะของบุคลากรด้านการศึกษาที่ควรจะเป็นในทศวรรษหน้า ได้นำเอาแนวคิดวิธีวิจัยแบบ EFR มาเป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษาวิจัยนี้

๒) ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ดำเนินการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างประชากรบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๓) ขอบเขตด้านพื้นที่/องค์กร

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยในพื้นที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังนี้ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยสุรนารี และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๔. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาแนวโน้มคุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาที่ควรจะเป็นในทศวรรษหน้า ได้นำเอาแนวคิดวิธีวิจัยแบบ EFR มาเป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษาวิจัยนี้โดยผู้วิจัยได้ออกแบบแนวทางในการศึกษาวิจัยออกเป็น ๒ รูปแบบได้แก่ ๑) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ๒) การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

๓.๓.๑ การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารบุคลากรด้านการศึกษาโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาที่ควรจะเป็นในทศวรรษหน้า

๓.๓.๒ การสำรวจโดยแบบสอบถาม โดยการส่งแบบสอบถามไปยังบุคลากรทางด้านการศึกษา

๕. ผลการวิจัย

๕.๑ คุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลและใช้เครื่องมือวิจัยที่เหมาะสมมากที่สุด โดยบูรณาการเครื่องมือต่าง ๆ ภายใต้การศึกษาวิจัยภาพอนาคต และสามารถสรุปคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ในทศวรรษหน้าได้ดังนี้

๑.๑ เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ
๑.๒ เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน
๑.๓ เป็นผู้ยึดหลักความถูกต้อง
๑.๔ เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา
๑.๕ เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน
๑.๖ เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม
๑.๗ เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน

๑.๘ เป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนา ปรับตัว และเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

๑.๙ เป็นผู้มีความสามารถหลากหลาย

๑.๑๐ เป็นผู้ทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ได้

๕.๒ ภาพในอนาคต (Scenarios) ของระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจ และความหลากหลายเกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี จึงสรุปภาพอนาคตดังนี้

ตารางที่ ๕.๑ ภาพอนาคตระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้าทั้ง ๓ ภาพอนาคต

ภาพอนาคตด้านบวก	ภาพอนาคตด้านลบ	ภาพอนาคตด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด
- มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน - มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย ในยุคดิจิทัล - โครงสร้างระบบบริหารลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน - **ถูกตรวจสอบมากขึ้น** - บุคลากรมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง - บุคลากรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา มีความเป็นมืออาชีพ	- มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน - มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย ในยุคดิจิทัล - โครงสร้างระบบบริหารลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน - **ถูกตรวจสอบค่อนข้างลำบาก** - บุคลากรมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง - บุคลากรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา มีความเป็นมืออาชีพ	- มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน - มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย ในยุคดิจิทัล - โครงสร้างระบบบริหารลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน - **ถูกตรวจสอบมากขึ้น** - บุคลากรมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง - บุคลากรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา มีความเป็นมืออาชีพ

๕.๓ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการ และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

๑) ระบบบริหารจัดการ

๑.๑ ระบบบริหารจำเป็นต้องมีแผนการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพของงาน นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบได้

๑.๒ หน่วยงานเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย และบุคลากรต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

๑.๓ การให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อถ่ายเทความรู้คนให้คนรุ่นใหม่เสมอ

๑.๔ ปรับปรุงภาพลักษณ์ให้ทันสมัยเสมอ

๑.๕ มีระบบบริหารจัดการที่หน่วยงานอิสระสามารถเข้ามาตรวจสอบได้

๒) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๑ มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบยืดหยุ่น เพื่อเป็นรากฐานให้สอดคล้องกับทุกกลุ่มเป้าหมาย ลดความซ้ำซ้อนให้เหมาะสมในยุคดิจิทัล

๒.๒ ระบบการบริหารอาชีพที่ยืดหยุ่น มีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง โดยเฉพาะกลุ่มงานที่มีความสำคัญและกลุ่มบุคลากรที่กำลังเกษียณอายุ

๒.๓ การพิจารณาปรับอายุเกษียณ เพื่อให้ผู้สูงอายุได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาในการทำประโยชน์ต่อไป

๒.๔ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ทั้งทางด้านทักษะการทำงาน และเทคโนโลยี

๒.๕ การส่งเสริมค่านิยม คุณธรรม ความรักชาติและค่านิยมแห่งความพอเพียง

๒.๖ การปรับปรุงด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

๖. ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าบุคลากรด้านการศึกษาต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญได้แก่ เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม เป็นผู้ยึดหลักความถูกต้อง เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา เป็นผู้มีความสามารถหลากหลาย เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน เป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนา ปรับตัว และเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน เป็นผู้ทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาพแห่งอนาคต ๓ ภาพ อันได้แก่ ๑) ภาพแห่งอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด ๒) ภาพแห่งอนาคตเชิงบวก ๓) ภาพแห่งอนาคตเชิงลบ ดังที่ได้รายงานผลและสรุปผลการศึกษาแล้วข้างต้น และข้อเสนอแนะที่หน่วยงานต้องดำเนินการต่อเพื่อผลักดันให้บุคลากรด้านการศึกษามีคุณลักษณะที่ควรจะมีในทศวรรษหน้า โดยการศึกษาและออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ ให้มีความพร้อม ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาปัจจัยที่ผลักดันให้บุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้ามีคุณลักษณะที่ควรจะมี

๑) การมีกรอบแนวคิดด้านการบริหารไปในทิศทางเดียวกัน

การมีกรอบแนวคิดด้านการบริหารไปในทิศทางเดียวกัน ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีความรู้ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน และควรนำผลการศึกษาไประดมความคิดเห็น เพื่อเปิดโอกาสให้มีการอภิปราย แสดงเหตุผลจากกลุ่มคนทุกภาคส่วนอย่างกว้างขวาง และนำผลการศึกษาไปกลั่นกรอง กลายเป็นกรอบแนวคิดที่ทุกฝ่ายมีมุมมองไปในทิศทางเดียวกัน

๒) การออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ก) การออกแบบระบบสรรหา

การออกแบบระบบสรรหา จำเป็นต้องศึกษาและออกแบบเครื่องมือที่สามารถคัดกรองให้ได้บุคลากรที่มีคุณลักษณะในทศวรรษหน้าที่ควรจะมี เช่น การออกแบบเครื่องมือที่สามารถชี้วัด ความมีจิตสาธารณะ จิตอาสา/มีความรับผิดชอบต่อสังคม/มีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ข) การออกแบบระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลใหม่ โดยมุ่งเน้นดังนี้

- ระบบที่สนับสนุน ส่งเสริม แก่บุคลากรให้ปรับพฤติกรรมให้สอดรับแก่คุณลักษณะที่ควรจะมีในทศวรรษหน้า
- ระบบที่รักษาบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่ควรจะมีในทศวรรษหน้า
- ระบบที่ฝึกอบรม เรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่ควรจะมีในทศวรรษหน้า

ค) การออกแบบระบบการทดลองงาน/ปฏิบัติงาน

- บุคลากรใหม่ที่ถูกคัดเลือกเข้ามา ถ้าไม่สามารถแสดงพฤติกรรมตามคุณลักษณะที่ควรจะมี ควรออกแบบการทดลองงานให้เข้มข้น
- บุคลากรเก่าที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับคุณลักษณะที่ควรจะมี ในกรณีนี้ควรออกแบบแยกจากกัน

ภาคผนวก ข

การนำโครงการวิจัยไปใช้ประโยชน์

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

๑. ได้แนวทางและรูปแบบระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า
๒. ได้ทิศทางกรอบการบริหาร เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการออกแบบระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า
๓. ได้คุณลักษณะของบุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้า
๔. เอกสารนี้ สามารถเผยแพร่ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า
๕. นำไปเผยแผ่ตีพิมพ์ในวารสาร

ภาคผนวก ค

ตารางเปรียบเทียบ กิจกรรมที่วางแผน และกิจกรรมที่ดำเนินโครงการ

ตารางเปรียบเทียบ กิจกรรมที่วางแผน และกิจกรรมที่ดำเนินโครงการ

กิจกรรม	ผลที่ได้รับ	บรรลุวัตถุประสงค์	ส่งผลให้
๑. ศึกษาการสร้างภาพในอนาคต (Scenarios) ของระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ทราบข้อมูลความเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งด้านบวกและด้านลบของระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ข้อ ๑ ข้อ ๒	วิเคราะห์รูปแบบการบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ	ข้อมูลด้านปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี รวมถึงคุณลักษณะทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	ข้อ ๑ ข้อ ๒	วิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ส่งผลต่อการพัฒนาระบบบริหารและกำหนดคุณลักษณะบุคลากร
๓. เก็บรวมรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม	ทราบถึงข้อมูลและคุณลักษณะเป็นไปได้มากที่สุด และทางด้านบวก ด้านลบ	ข้อ ๑ ข้อ ๒	กำหนดคุณลักษณะบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า
๔. ศึกษาคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	ได้ข้อมูลคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าที่เป็นไปได้มากที่สุด และทางด้านบวก ด้านลบ	ข้อ ๑ ข้อ ๒	มีรูปแบบคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

กิจกรรม	ผลที่ได้รับ	บรรลุวัตถุประสงค์	ส่งผลให้
๕. วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ได้ทราบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า	ข้อ ๑ - ๒ - ๓	ได้แนวทางที่จะพัฒนาระบบบริหารและทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า
๖. รายงานฉบับสมบูรณ์	ได้รายงานฉบับสมบูรณ์ที่ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ ๑. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ๒.เพื่อสร้างภาพในอนาคต (Scenarios) ของระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ๓. เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ข้อ ๑ - ๒ - ๓	ได้รายงานวิจัยที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แนวทางที่จะพัฒนาระบบบริหารและทรัพยากรบุคคลและรูปแบบคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

ภาคผนวก ง

หนังสืออนุเคราะห์การทำวิจัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์กรอกข้อมูลแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวณภาส์ณัฐ พิมพิลาลัย นักทรัพยากรบุคคล ได้ศึกษาวิจัยหัวข้อเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” เป็นการศึกษารูปแบบและลักษณะบุคลากรทางด้านการศึกษาในทศวรรษหน้า ว่าได้รับการพัฒนาในรูปแบบใดบ้าง และมีลักษณะอย่างไร

ในการนี้ ข้าพเจ้าได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งยังมีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล จึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดพิจารณาตอบแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลคุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาในทศวรรษหน้า ว่าควรได้รับการพัฒนาอะไรบ้าง ตามประเด็นคำถาม และมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการพัฒนา พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้ โดยขอความกรุณากรอกข้อมูลตามแบบฟอร์มที่ส่งมาพร้อมนี้และส่งกลับมาที่ E-Mail : napanat.phem@mcu.ac.th วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๒ ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังว่าคงได้รับความร่วมมือด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวณภาส์ณัฐ พิมพิลาลัย)
นักทรัพยากรบุคคล
หัวหน้าโครงการวิจัย

โทร. ๐๙ ๖๔๑๖ ๕๓๕๙
E-mail: napanat.phem@mcu.ac.th

ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

๑) พระพระมหาสาธิต สาธิโต	ตำแหน่งผู้อำนวยการกองกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒) นางสาวนุษรา ปานกรด	ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
๓) นางสาวณัฐภา อินทร์อิ่ม	ตำแหน่งหัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
๔) นางจริยา ปัญญา	ตำแหน่งผู้อำนวยการกองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล

ภาคผนวก ฉ

แบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์ : การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๑. ท่านคิดว่าคุณลักษณะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ปัจจุบันมีลักษณะเช่นใด แบ่งเป็นสายวิชาการ และสายสนับสนุน หากพิจารณาจากพฤติกรรม ทักษะ ความรู้ ความถนัด และลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคล ซึ่งครอบคลุมด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

๒. ท่านคิดว่าในอีก ๑๐ ปีข้างหน้าสภาพแวดล้อมทางสังคมจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด

๓. มหาวิทยาลัยควรมีบุคลากรในคุณลักษณะใด เมื่อพิจารณาตามพฤติกรรม ทักษะ ความรู้ ความถนัด และลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคล โดยแบ่งเป็นสายวิชาการ และสายสนับสนุน

๔. ท่านคิดว่าระบบบริหารงานบุคคลในปัจจุบันมีลักษณะเช่นไร เมื่อพิจารณาตาม โครงสร้างระบบบริหาร ความก้าวหน้าในอาชีพ และสวัสดิการ โดยแบ่งเป็นสายวิชาการ และสายสนับสนุน

๕. ท่านคิดว่าในอนาคตอีก ๑๐ ปีข้างหน้า ระบบบริหารงานบุคคลจะมีทิศทางใด เพื่อสอดรับกับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

๖. ข้อเสนอแนะ

.....

แบบสอบถาม
คุณลักษณะของบุคลากรทางด้านการศึกษาในทศวรรษหน้า

ส่วนที่ ๑: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> กรุณาทำเครื่องหมาย √ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด และเติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

๑. เพศ ☐ บรรพชิต ☐ ชาย ☐ หญิง

๒. อายุ.....ปี

๓. วุฒิการศึกษาสูงสุด ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

ส่วนที่ ๒: คุณลักษณะ

<u>คำชี้แจง</u> กรุณาทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นที่ท่านคิดว่าเป็นคุณลักษณะโดยรวมที่บุคลากรทางด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าควรจะต้องมีมากที่สุด
คะแนน : ๕ = มากที่สุด ๔ = มาก ๓ = ปานกลาง ๒ = น้อย ๑ = น้อยที่สุด

ประเด็นคุณลักษณะที่บุคลากรทางด้านการศึกษาในทศวรรษหน้าควรจะต้องมีมากที่สุด	**ระดับความสำคัญ**				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ					
เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน					
เป็นผู้ยึดหลักความถูกต้อง					
เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา					
เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน					
เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม					
เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน					
เป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาปรับตัว และเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					
เป็นผู้มีความสามารถหลากหลาย					
เป็นผู้ทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ได้					

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

แบบสรุปโครงการวิจัย

สัญญาเลขที่ ว.๒๘๖/๒๕๖๑

ชื่อโครงการ การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

หัวหน้าโครงการ นางสาวณภาส์ณัฐ พิมพิลาลัย และ นางสาวกิตฑามาศ ศิริไชย
นักทรัพยากรบุคคล กองกลาง และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน
สำนักงานอธิการบดี
โทรศัพท์ ๐๙-๖๔๑๖-๕๓๕๙

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรบุคคล นับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์การทุกประเภทเพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ถ้าองค์การใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ หมายถึง เป็นคนดี เป็นคนเก่งมีศักยภาพสูง มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานสามารถประสานและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุขทุ่มเทเสียสละในการทำงานนับเป็นความโชคดีขององค์การโดยแท้ อย่างไรก็ดีทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้าในการทำงานในตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยกำหนดเส้นทางการพัฒนาอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนสามารถคาดหวังหรือกำหนดอนาคตของตนเองได้ การพัฒนาบุคคลในองค์การทางด้านการศึกษาก็เช่นกันจำเป็นต้องได้รับการ“เพาะบ่ม” ด้านความรู้ ความสามารถและประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพมากขึ้น ดังนั้นบุคลากรทุกคนจึงต้องเรียนรู้การพัฒนาตนให้มีความทันสมัยในการทำงานอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันองค์การก็จะต้องสนับสนุนและให้โอกาสกับทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นแนวโน้มพัฒนาการและการเจริญเติบโตขององค์การอย่างไม่หยุดยั้ง

๑.๑ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาไม่ว่าจะในภาคเอกชนหรือภาครัฐก็ดีมีเป้าหมายหลักโดยมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่องค์การต้องการ โดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้นั้นจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างน้อย ๓ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านความรู้ (Knowledge) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) เกิดการเรียนรู้ทำความเข้าใจแล้วจึงนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้นั้นควรให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์การหรือนโยบายของรัฐในกรณีที่เป็นราชการ ความรู้ด้านวิชาชีพ ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและความรู้ใหม่ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ ๒) ด้านทักษะ (Skill) หมายถึง การพัฒนาให้มีทักษะความชำนาญ เมื่อเรียนรู้และเข้าใจในข้อมูลแล้วต้องมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสบการณ์ด้วยตัวเองฝึกฝนและปฏิบัติบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญเพิ่มพูนสติปัญญาและมีความรอบรู้มากยิ่งขึ้น หากเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ได้ฝึกปฏิบัติงานให้เกิดทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้นจะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐานเป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็วขึ้นกว่าเดิมทำงานได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้น และ ๓) ด้านทัศนคติ (Attitude) หมายถึง การพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมีความคิดเชิงสร้างสรรค์

คิดเชิงบวก ซึ่งคนเราอาจมีความคิดทัศนคติที่เหมือนหรือต่างกันได้ การเปลี่ยนทัศนคติเป็นสิ่งที่ยาก หากองค์การใดต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพก็จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรด้วยการหาเทคนิคหรือแนวทางใหม่ ๆ จัดการความแตกต่างทางความคิดและสร้างวัฒนธรรมหรือมาตรฐานใหม่ เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์การให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน เช่น การพัฒนาจิตสำนึกและความเข้าใจในการทำงานเพื่อสาธารณะ การทำงานเป็นทีมและมีความสามัคคี (Team Work) เสริมสร้างความรู้สึกนึกคิดที่ถูกต้องในการทำงาน (Work Attitude) สร้างเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการ (Service Mind) และทัศนคติในการพัฒนาตนเอง (Self-Development) ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่และตื่นตัวตลอดเวลาในการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การปรับวิถีการทำงานเป็นแบบชีวิตดิจิตอล (Digital Life) รวมทั้งพัฒนาทางด้านจิตใจควบคู่กันเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

๑.๒ นโยบายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

การกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๕๒) ได้จัดทำข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองในด้านการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดให้มีการพัฒนาครู คณาจารย์ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะครูประจำการที่สอนไม่ตรงเอกให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพรวมทั้งมีระบบและมาตรการจูงใจให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอดังกล่าวสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (๒๕๕๘) ได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ ๑๑ พ.ศ.๒๕๕๕ -๒๕๕๙ ขึ้น ซึ่งมีวิสัยทัศน์การพัฒนาคน “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นคนดีมีความสุข มีภูมิคุ้มกัน รู้เท่าทัน ในเวทีโลก” โดยมียุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน ครู คณาจารย์บุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับทุกประเภท เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่งเสริมและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ จากยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้มีแนวดำเนินการเร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและเร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน เร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีแนวดำเนินการ ๑๑ ประการ ดังนี้คือ

๑. ปรับระบบการผลิตครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาคัดกรองคนมีจิตวิญาณความเป็นครู คนดี คนเก่งมาเป็นครู

๒. ส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาสถาบันผลิตครูให้มีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพ มีศักยภาพทั้งในการผลิตและพัฒนา รวมทั้งการวิจัยต่อยอดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู

๓. วางแผนการผลิตและพัฒนาครูอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับความต้องการในการจัดการศึกษาทุกระดับ/ประเภทการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สำเร็จการศึกษาสาขาอื่นหรือภูมิปัญญา ปราชญ์ชาวบ้านมามีส่วนร่วมในการสอน

๔. เร่งรัดการผลิตครูพันธุ์ใหม่และครูสาขาขาดแคลนให้เพียงพอกับความต้องการ

๕. เร่งรัดการพัฒนาครูประจำการและครูที่สอนไม่ตรงวุฒิให้มีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอนโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

๖. สร้างความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ โดยจัดหาทุนให้ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทั้งในและต่างประเทศ

๗. แก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู และลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็นของครูและจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเพียงพอ

๘. สร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ โดยปรับระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน ระบบการประเมินวิทยฐานะ สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูล ความก้าวหน้าและความมั่นคงในวิชาชีพครู รวมทั้งเร่งรัดการแก้ไขปัญหาหนี้สินของครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

๙. ฟื้นฟูศรัทธาวิชาชีพครู ยกย่อง เชิดชูเกียรติครูดี ครูต้นแบบอย่างต่อเนื่อง

๑๐. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

๑๑. พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูและระบบการประกันและรับรองคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพครู

จากนโยบายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า รัฐมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลเมืองของประเทศเป็นอย่างมากโดยเร่งพัฒนาคนอย่างรอบด้าน ทั้งครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาจึงนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนสังคมและประเทศชาติ ซึ่งจะต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนและเสริมสร้างประสิทธิภาพให้เป็นผู้ที่ทันสมัย รู้ทัน รู้เร็ว รู้รอบต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความรู้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการประกอบวิชาชีพ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยให้ก้าวทันต่อโลกและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาจึงเป็นที่มาของการทำวิจัยเรื่องนี้ เพื่อมุ่งเน้นให้บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลไว้ล่วงหน้าเป็นการสร้างภาพในอนาคต เพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

๒) เพื่อสร้างภาพในอนาคต (Scenarios) ของระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๓) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการวิจัย

๑. คุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลและใช้เครื่องมือวิจัยที่เหมาะสมมากที่สุดโดยบูรณาการเครื่องมือต่าง ๆ ภายใต้การศึกษาวิจัยภาพอนาคต และสามารถสรุปคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ในทศวรรษหน้าได้ดังนี้

๑.๑ เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ

๑.๒ เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน

๑.๓ เป็นผู้ยึดหลักความถูกต้อง

๑.๔ เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา

๑.๕ เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน

๑.๖ เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม

๑.๗ เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน

๑.๘ เป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนา ปรับตัว และเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

๑.๙ เป็นผู้มีความสามารถหลากหลาย

๑.๑๐ เป็นผู้ทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ได้

๒. ภาพในอนาคต (Scenarios) ของระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจ และความหลากหลายเกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี จึงสรุปภาพอนาคตดังนี้

ตารางที่ ๒.๑ ภาพอนาคตระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้าทั้ง ๓ ภาพอนาคต

ภาพอนาคตด้านบวก	ภาพอนาคตด้านลบ	ภาพอนาคตด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด
- มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน - มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย ในยุคดิจิทัล - โครงสร้างระบบบริหารลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน - **ถูกตรวจสอบมากขึ้น** - บุคลากรมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง - บุคลากรมีคุณลักษณะที่พึ่งประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา มีความเป็นมืออาชีพ	- มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน - มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย ในยุคดิจิทัล - โครงสร้างระบบบริหารลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน - **ถูกตรวจสอบค่อนข้างลำบาก** - บุคลากรมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง - บุคลากรมีคุณลักษณะที่พึ่งประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา มีความเป็นมืออาชีพ	- มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน - มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย ในยุคดิจิทัล - โครงสร้างระบบบริหารลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน - **ถูกตรวจสอบมากขึ้น** - บุคลากรมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง - บุคลากรมีคุณลักษณะที่พึ่งประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา มีความเป็นมืออาชีพ

๓. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการ และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

๑) ระบบบริหารจัดการ

๑.๑ ระบบบริหารจำเป็นต้องมีแผนการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบได้

๑.๒ หน่วยงานเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย และบุคลากรต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

๑.๓ การให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อถ่ายเทความรู้คนให้คนรุ่นใหม่เสมอ

๑.๔ ปรับปรุงภาพลักษณ์ให้ทันสมัยเสมอ

๑.๕ มีระบบบริหารจัดการที่หน่วยงานอิสระสามารถเข้ามาตรวจสอบได้

๒) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๑ มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบยืดหยุ่นเพื่อเป็นรากฐานให้สอดคล้องกับทุกกลุ่มเป้าหมาย ลดความซ้ำซ้อนให้เหมาะสมในยุคดิจิทัล

๒.๒ ระบบการบริหารอาชีพที่ยืดหยุ่น มีการวางแผนทดแทนตำแหน่งโดยเฉพาะกลุ่มงานที่มีความสำคัญและกลุ่มบุคลากรที่กำลังเกษียณอายุ

๒.๓ การพิจารณาปรับอายุเกษียณ เพื่อให้ผู้สูงอายุได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาในการทำประโยชน์ต่อไป

๒.๔ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ทั้งทางด้านทักษะการทำงาน และเทคโนโลยี ๒.๕ การส่งเสริมค่านิยม คุณธรรม ความรักชาติและค่านิยมแห่งความพอเพียง ๒.๖ การปรับปรุงด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ประโยชน์ ๑. ได้แนวทางและรูปแบบระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า ๒. ได้ทิศทางกรอบการบริหาร เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการออกแบบระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า ๓. ได้คุณลักษณะของบุคลากรด้านการศึกษาในทศวรรษหน้า ๔. เอกสารนี้ สามารถเผยแพร่ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า ๕. นำไปเผยแผ่ตีพิมพ์ในวารสาร
การประชาสัมพันธ์ ๑) การประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัยทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒) การตีพิมพ์ผลงานวิจัยในเอกสารและวารสารวิชาการ

ภาคผนวก ช

ประวัตินักวิจัย

หัวหน้าโครงการวิจัย

๑. ชื่อ-นามสกุล (ภาษาไทย) นางสาวณภาส์ณัฐ พิมพิลาลัย
ชื่อ-นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Napanat Phempilalai
๒. ตำแหน่งปัจจุบัน นักทรัพยากรบุคคล กองกลาง สำนักงานอธิการบดี
๓. หน่วยงานและสถานที่ติดต่อ เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัด พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทรศัพท์ ๐๓๕-๒๔๘๐๐๐ โทรสาร. ๐๓๕-๒๔๘๐๐๐ มือถือ ๐๙๖-๔๑๖-๕๓๙๕ E-mail: d_pemp๕๐๑@hotmail.com
๔. ประวัติการศึกษา ปริญญาตรี ศิลปศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงานบุคคล เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๐ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กรุงเทพมหานคร
ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ เมื่อปี พ.ศ ๒๕๕๔ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
๕. สาขาวิชาที่ชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) ระบุสาขาวิชาการ
- วิเคราะห์อัตรากำลัง
- วิเคราะห์การวิจัยพื้นฐาน

ผู้ร่วมวิจัย

๑. ชื่อ-นามสกุล (ภาษาไทย) นางสาวกิตฑามาศ ศิริไชย
ชื่อ-นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Kittamas Sirichai
๒. ตำแหน่งปัจจุบัน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี
๓. หน่วยงานและสถานที่ติดต่อ เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัด พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทรศัพท์ ๐๓๕-๒๔๘๐๐๐ โทรสาร. ๐๓๕-๒๔๘๐๐๐ มือถือ ๐๙๔-๙๑๕-๗๑๓๔ E-mail: kittamas.sir@mcu.ac.th
๔. ประวัติการศึกษา ปริญญาตรี วิทยาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ปริญญาโท วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
๕. สาขาวิชาที่ชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) ระบุสาขาวิชาการ
- วิเคราะห์วิจัยสถาบัน
- วิเคราะห์การวิจัยพื้นฐาน
- วิเคราะห์การวิจัยต่อยอด