

นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

MANAGEMENT INNOVATION OF PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS BASED ON  
CONCEPT OF FUTURE WORK SKILLS



Miss Koranut Sakulkrit

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Management  
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

FACULTY OF EDUCATION

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิด ทักษะการทำงานในอนาคต
โดย	น.ส.กรณัญญ์ สุกุลกฤติ
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.พฤธี ศิริบรรณพิทักษ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

.....	คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุขชีวะ)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ประธานกรรมการ
.....	
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้อย)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤธี ศิริบรรณพิทักษ์)	
.....	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)	

กรณีศึกษา สกฤตฤติ : นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต. (MANAGEMENT INNOVATION OF PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS BASED ON CONCEPT OF FUTURE WORK SKILLS) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท, อ.ที่ปรึกษาร่วม : ศ. ดร.พทธี ศิริบรรณพิทักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และทักษะการทำงานในอนาคต 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และ 3) เพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ใช้การวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multi – phase Mixed Method Research) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ และการประชุมกลุ่มย่อยแบบ Focus Group และการวิจัยเชิงปริมาณจากการประเมินความเป็นไปได้ การสำรวจสภาพ และการประเมินความเหมาะสม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรม ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินกรอบแนวคิด 5 คน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 192 คน จากจำนวน 49 แห่ง ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประชุมกลุ่มย่อย 9 คน และผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ใช้นวัตกรรมในการประเมินนวัตกรรม จำนวน 17 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ (1) การบริหารด้านการผลิตบัณฑิต (2) การบริหารด้านการวิจัย (3) การบริหารด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และ (4) การบริหารด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และกรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ประกอบด้วย ทักษะหลัก 4 กลุ่ม ดังนี้ (1) ทักษะส่วนบุคคล (2) ทักษะด้านคน (3) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ และ (4) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีองค์ประกอบทักษะ 18 ทักษะ 2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า ด้านการผลิตบัณฑิตเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด และในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกด้าน มีทักษะที่ใช้ในการทำงานเป็นความต้องการจำเป็นสูงสุด 3) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต คือ นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P (Workplace skills : ทักษะที่ใช้ในการทำงาน / Knowledge application skills : ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ / Personal skills : ทักษะส่วนบุคคล) ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร (W-K-P Faculty) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงาน (W-K-P Evaluation) การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ (W-K-P Learning outcomes) การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ (W-K-P Curriculum) การจัดการเรียนการสอน (W-K-P Learning) และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษา (W-K-P Activities)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา            บริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา        2562

ลายมือชื่อนิติ .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

# # 5884451327 : MAJOR EDUCATIONAL MANAGEMENT

KEYWORD: MANAGEMENT INNOVATION, PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS, FUTURE WORK SKILLS

Koranut Sakulkrit : MANAGEMENT INNOVATION OF PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS BASED ON CONCEPT OF FUTURE WORK SKILLS. Advisor: Asst. Prof. CHANYAPIM USAHO, Ph.D. Co-advisor: Prof. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D.

This research aimed to: 1) study the conceptual framework of management of private higher education institutions, 2) examine the need to develop management of Private Higher Education Institutions according to the concept of future work skills, and 3) develop management innovation for private higher education institutions based on the concept of future work skills. The study used the Mixed Method research with multi-phases. The interview and the focus group were employed to obtain qualitative data. The quantitative data were obtained via the study of the current and desirable states, and the evaluations of feasibility and suitability. The research instruments used were the structured interview questions, the questionnaire, the evaluation form of the innovation's suitability and possibility. The data were collected from the conceptual evaluation's form from 5 experts. The questionnaire was used to collect opinions from 192 administrators of 49 private higher education institutions. The focus group of 9 experts and stakeholders was conducted to obtain data. The suitability and possibility of the innovation were validated by 17 experts and innovation users. The data were analyzed by frequency, percentage, average, standard deviation,  $PNI_{modified}$  and content analysis.

The findings were as follows. 1) the conceptual framework of management for private higher education institutions was consisted of 4 elements comprised of (1) graduate production management, (2) research management, (3) academic service management, and (4) art and culture preservation management. The conceptual framework of future work skills comprised of 4 competency domains with 18 key skills which are; (1) personal skills, (2) people skills, (3) knowledge application skills, and (4) workplace skills. 2) The need to develop management innovation for private higher education institutions based on the concept of future work skills revealed that the graduate production has the highest need. The workplace skills has the highest need in all four elements of management for the private higher education institutions. 3) Management innovation was titled "Management Innovation for Private Higher Education Institutions emphasizing on the graduate production in promoting W-K-P skills" (Workplace skills, Knowledge application skills, and Personal skills). The Innovation consists of professional development for faculty (W-K-P Faculty), evaluating and revising operation (W-K-P Evaluation), identifying learning outcomes (W-K-P Learning outcomes), developing curriculum aligning with the learning outcomes (W-K-P Curriculum), teaching and learning (W-K-P Learning), and organizing extra-curricular activities promoting learner's development (W-K-P Activities).

Field of Study: Educational Management

Academic Year: 2019

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

Co-advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต” สำเร็จได้ด้วยความสำเร็จและความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และศาสตราจารย์ ดร.พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัยให้สมบูรณ์ลุล่วงไปด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้อย ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และอาจารย์ ดร.สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา กรรมการ รวมถึงกรรมการภายนอก รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ยิ่งเพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จและมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อันมีค่าตลอดระยะเวลาในการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ช่วยชี้แนะจนผู้วิจัยได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งให้ความอนุเคราะห์ในการประเมินกรอบแนวคิด ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรม

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นบริหารการศึกษารุ่นที่ 11 รวมถึงรุ่นพี่ รุ่นน้องนิสิตปริญญาเอกสาขาวิชาบริหารการศึกษากันทุกท่านที่ร่วมเป็นกำลังใจให้กันตลอดระยะเวลาทั้งในการเรียนและการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณครอบครัวที่ให้ความรัก ความห่วงใย รวมถึงทุกท่านในที่ทำงานที่ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน รวมทั้งเป็นแรงใจสำคัญตลอดระยะเวลาการศึกษา ทำให้การศึกษาในครั้งนี้ลุล่วงและสำเร็จไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับการสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์ “ทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์สำหรับนิสิต” จึงขอกราบขอบพระคุณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นอย่างสูงที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการวิจัยในครั้งนี้

กรณัญญ์ สกุลงฤติ

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญแผนภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.4 นิยามศัพท์.....	5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
1.6 ขอบเขตการวิจัย.....	11
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	13
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	30
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการทำงานในอนาคต.....	40
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	63
3.1 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	63
3.2 ขั้นตอนการวิจัย .....	63
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
4.1 กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต และการพัฒนา นวัตกรรม .....	85
4.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการ ทำงานในอนาคต .....	98
4.3 นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต.....	171
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	238
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	238
5.2 อภิปรายผล.....	243
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	254
บรรณานุกรม.....	258
ภาคผนวก.....	265
ภาคผนวก ก เครื่องมือในการวิจัย.....	266
ภาคผนวก ข หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล.....	348
ภาคผนวก ค ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	350
ประวัติผู้เขียน.....	355



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2-1 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนานวัตกรรม .....	38
ตารางที่ 2-2 การสังเคราะห์ทักษะการทำงานในอนาคต .....	50
ตารางที่ 2-3 การแบ่งกลุ่มทักษะการทำงานในอนาคต.....	55
ตารางที่ 3-4 ขั้นตอนการวิจัย .....	79
ตารางที่ 4-1 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	87
ตารางที่ 4-2 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต.....	87
ตารางที่ 4-3 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการพัฒนานวัตกรรมการบริหาร.....	90
ตารางที่ 4-4 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	92
ตารางที่ 4-5 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต.....	92
ตารางที่ 4-7 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	99
ตารางที่ 4-8 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต โดยภาพรวม .....	102
ตารางที่ 4-9 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต จำแนกตามกลุ่มทักษะ ...	103
ตารางที่ 4-10 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการผลิตบัณฑิต.....	107
ตารางที่ 4-11 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการวิจัย .....	124
ตารางที่ 4-12 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม.....	138

ตารางที่ 4-13 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม .....	148
ตารางที่ 4-14 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งเสริมให้นักศึกษา มีทักษะการทำงานในอนาคต ด้านผลิตบัณฑิต .....	163
ตารางที่ 4-15 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งเสริมให้นักศึกษา มีทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการวิจัย.....	164
ตารางที่ 4-16 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งเสริมให้นักศึกษา มีทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม .....	165
ตารางที่ 4-17 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งเสริมให้นักศึกษา มีทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม.....	165
ตารางที่ 4-18 สรุปการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการ พัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต.....	167
ตารางที่ 4-19 การสังเคราะห์แนวปฏิบัติตามผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต .....	173
ตารางที่ 4-20 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 1).....	180
ตารางที่ 4-21 สถานภาพผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการ บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 2).....	204
ตารางที่ 4-22 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 2).....	204

## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิด .....	11
แผนภาพที่ 2 Process Model of Innovation.....	35
แผนภาพที่ 3 BMGI's Structured Innovation and D4 methodology.....	36
แผนภาพที่ 4 กระบวนการพัฒนานวัตกรรม .....	37
แผนภาพที่ 5 โครงสร้างแบบสอบถาม .....	71
แผนภาพที่ 6 โครงสร้างแบบสอบถาม .....	86
แผนภาพที่ 7 กรอบแนวคิด (ปรับปรุงครั้งที่ 1).....	91
แผนภาพที่ 8 กรอบแนวคิดการวิจัยฉบับสมบูรณ์ .....	98
แผนภาพที่ 9 นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ฉบับที่ 1 .....	176
แผนภาพที่ 10 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ฉบับที่ 2.....	187
แผนภาพที่ 11 นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P (ฉบับสมบูรณ์) .....	213

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันเป็นที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหาท้าทายต่าง ๆ ที่รออยู่ในอนาคต เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีอิทธิพลต่อการทำงานในทุกด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจธุรกิจ สังคม กฎหมาย การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และส่งผลต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่การทำงานร่วมกัน ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรม และจิตวิญญาณของประชาชนทั่วโลก ในวงการศึกษาคความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดังกล่าว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นนี้ทำให้นักศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อการดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ (Williams, 2016; ทิศนา ขมมณี, 2555) รวมถึงมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการผลักดันทักษะต่างๆ สำหรับการทำงานในอนาคต แบ่งออกเป็น 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ผู้คนจะมีชีวิตยืนยาวขึ้น 2) เครื่องจักรและระบบต่าง ๆ จะเฉลียวฉลาดมากขึ้น 3) การเพิ่มขึ้นของเครื่องมือตรวจวัดและกระบวนการต่าง ๆ จะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถโปรแกรมไว้ได้ โดยไม่ต้องพึ่งแรงงานคน 4) เครื่องมือสื่อสารใหม่ ๆ เริ่มพัฒนาขีดความสามารถในเรื่องภาษา 5) เทคโนโลยี สังคมจะผลักดันให้เกิดการผลิตในรูปแบบใหม่ ๆ รวมไปถึงการสร้างสรรคที่มีคุณค่า 6) ศูนย์กลางของการปฏิบัติหรือการทำงานต่าง ๆ จะหลากหลายและยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น จึงทำให้ทักษะเดิม ๆ ที่มนุษย์มีและใช้ได้ผลในยุคก่อน ๆ ไม่สามารถใช้ได้ผลในยุคปัจจุบันและอนาคต มนุษย์จึงต้องเรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อความอยู่รอดในสังคม (Davies, Fidler, & Gorbis, 2011) จึงทำให้เกิดความจำเป็นในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ใหม่และทักษะชีวิตชุดใหม่ที่มีความแตกต่างไปจากเดิม

อีกทั้ง ปัจจุบันประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาประเทศให้ก้าวสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ภายใต้กรอบของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และภายใต้โมเดลประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงในศตวรรษที่ 21 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา “เศรษฐกิจ” และ “คน” เนื่องจากประเทศไทย 4.0 เน้นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม คือ เปลี่ยนจากการทำปริมาณมากแต่ได้ผลน้อย เป็นการทำปริมาณน้อยแต่ได้ผลมาก แต่จุดอ่อนของประเทศไทยจากอดีต คือ การผลิตและพัฒนากำลังคน (อุปทาน) และกระบวนการผลิตและการค้าที่ขาดนวัตกรรม (อุปสงค์) ทำให้เกิดความไม่สอดคล้อง

ด้านปริมาณของแรงงานกับตำแหน่งงาน รวมถึงคุณภาพของแรงงานไทยส่งผลต่อคุณภาพของแรงงานที่เข้ามาเติมในตลาดแรงงานขาดคุณภาพไปด้วย และยังมีปัญหาเด็กที่ตกจากระบบการศึกษาที่ขาดโอกาสการพัฒนาทักษะการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับตลาดแรงงาน ทำให้ประเทศเกิดการสูญเสียจากคนกลุ่มนี้เป็นอย่างมาก และทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนแรงงานตามมาอีกด้วย (อลงกรณ์ ฉลาดสุข และยงยุทธ แฉล้มวงษ์, 2561)

นอกจากนี้จากการสำรวจพบว่าผู้ประกอบการไทยประมาณร้อยละ 90-100 เห็นการพัฒนาฝีมือแรงงานในตลาดแรงงานมีความสำคัญที่จะพัฒนาให้อุปทานของแรงงานไทยสอดคล้องต่อความต้องการของอุปสงค์ในการจ้างงาน โดยเฉพาะในบริบทที่การจ้างงานมีความต้องการที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2556) รวมถึงงานศึกษาของ McKinsey Center for Government ได้อธิบายถึงสาเหตุของความไม่สอดคล้องทางการศึกษากับตลาดแรงงาน ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอันนำมาสู่ความต้องการของทักษะงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ภาคการศึกษาไม่สามารถปรับตัวและผลิตบุคลากรที่มีทักษะดังกล่าวได้ทัน เช่น ทักษะทางด้านภาษา ทักษะทางด้านไอที หรือในเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือการบริหารจัดการใหม่ ๆ เป็นต้น 2) การขาดความร่วมมือกันระหว่างสถาบันการศึกษากับตลาดแรงงาน โดยสถาบันการศึกษาทำหน้าที่ในการเรียนการสอนแต่ขาดการบูรณาการหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้ภาคนายจ้างสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตรหรือจัดการเรียนการสอนได้ นอกจากนี้ หลักสูตรยังขาดการเชื่อมโยงจากทฤษฎีไปสู่โลกในการทำงานจริง 3) ในหลาย ๆ ประเทศที่การศึกษานับให้ความสำคัญกับใบปริญญาบัตรหรือวุฒิการศึกษามากกว่าองค์ความรู้ หรือทักษะที่นักศึกษาควรได้รับจากการศึกษา นักศึกษาจึงมุ่งที่จะเรียนเพื่อให้ได้วุฒิการศึกษาเป็นสำคัญ และอาจไม่ให้ความสนใจในความรู้ที่ได้รับว่าจะมีความรู้ที่เป็นที่ต้องการในตลาดแรงงานหรือไม่ 4) ตัวนักศึกษาเองอาจไม่ได้มีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอในการเลือกเรียนในสาขาที่สามารถประกอบอาชีพในอนาคต ไม่ทราบความถนัดของตัวเอง ไม่ทราบถึงความต้องการในตลาดแรงงาน นักเรียนนักศึกษาเหล่านั้นไม่ได้รับการแนะแนวในการเลือกเรียนต่อในคณะที่ถูกต้องกับงานที่ตนเองจะทำในอนาคต (Mourshed, Farrell, & Barton, 2012)

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยความไม่สอดคล้องทางการศึกษาและผลกระทบต่อตลาดแรงงานไทยพบว่า ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ประสบปัญหาความไม่สอดคล้องทางการศึกษาต่อตลาดแรงงานในระดับสูง และ พิริยะ ผลพิรุฬห์, เตือนฉาย กองเงิน และกชญาณ์ เกลาดีดา, (2559) ศึกษาความไม่สอดคล้องของการศึกษากับการทำงานส่งผลทางลบต่อผลลัพธ์ของตลาดแรงงานโดยพบว่า ผู้ที่ประสบปัญหาความไม่สอดคล้องทั้งในแนวราบหรือแนวตั้งจะมีรายได้ต่ำกว่าผู้ที่ประกอบอาชีพสอดคล้องกับการศึกษา รวมถึงปัญหาความไม่สอดคล้องทางการศึกษานี้ไม่ใช่เพียงทำให้เกิดต้นทุนส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ยังสร้างต้นทุนต่อเนื่องต่อเศรษฐกิจในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการลดลงของผลิตภาพแรงงานจากการจ้างบุคลากรที่ไม่สามารถทำงานได้ตรงตามศักยภาพของตน ปัญหาการลาออก และ

การขาดแคลนแรงงาน ค่าเสียโอกาสของการเรียนในบุคคลนั้น ๆ ที่ไปเลือกเรียนในสาขาที่ไม่ตรงตามสายงานในอนาคต หรือแม้กระทั่งการสิ้นเปลืองงบประมาณทางการศึกษาหมดไปกับการผลิตบัณฑิตที่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน

นอกจากนี้ จากผลการสำรวจระดับความสามารถด้านต่าง ๆ ของแรงงาน ในปี พ.ศ. 2558 โดยกระทรวงแรงงาน พบว่า ในทุกกลุ่มแรงงานยังมีช่วงห่างระหว่างระดับความสามารถด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่มีอยู่กับความคาดหวังของสถานประกอบการ โดยด้านความรู้จะมีช่วงห่างมากในความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบในวิชาชีพ และความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ด้านทักษะจะมีช่วงห่างมากในทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ส่วนด้านคุณลักษณะของลูกจ้างที่นายจ้างต้องการในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ เป็นด้านที่นายจ้างมีความต้องการหรือความคาดหวังที่ค่อนข้างสูงจากลูกจ้าง ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต ความอดทน ความขยัน หมั่นเพียร การตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความมีระเบียบวินัย ความใฝ่เรียนรู้และการมีจิตสาธารณะ (สำนักยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 2559) ซึ่งการที่ลักษณะและรูปแบบในการทำงานจะเปลี่ยนไป งานที่มีอยู่ในปัจจุบันจะหายไป โดยสาเหตุหลักคือเทคโนโลยีที่พัฒนาไปเรื่อย ๆ แต่ขณะเดียวกันก็จะมีอาชีพใหม่ ๆ ที่ในอดีตไม่เคยได้ยินหรือไม่เคยรู้จักมาก่อนเกิดขึ้นมา ดังนั้น ทักษะการทำงานจึงเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่ควรจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความรู้ เทคโนโลยี อาชีพ และรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป (พสุ เดชะรินทร์, 2560) และมีความสอดคล้องกับปัจจุบันที่ให้ความสำคัญของ Soft Skills หรือ ทักษะทางอารมณ์และสังคม เป็นทักษะที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากในตลาดแรงงาน ซึ่งการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยทักษะที่หลากหลายนอกเหนือจากความรู้ ซึ่ง Soft Skills จะมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความคิดริเริ่ม การสื่อสาร ความเป็นผู้นำ ความร่วมมือกับผู้อื่น และการบริหารจัดการเวลา เป็นต้น รวมถึงจะต้องเป็นคนยืดหยุ่น ไม่ติดกรอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นตัวของตัวเอง แต่พร้อมที่จะรับสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป (ไทยรัฐ, 2560)

ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาของไทยมีการขับเคลื่อนจำแนกออกเป็น 4 ช่วงระยะเวลาของการพัฒนาที่มีจุดเน้นในการผลิตกำลังคนแตกต่างกันตามบริบทของการพัฒนาประเทศในขณะนั้น โดยในระยะที่ 1 สถาบันอุดมศึกษายังมีอยู่เพียงไม่กี่แห่งจะเน้นการผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองความต้องการกำลังคนระดับสูงในภาครัฐ เพื่อเข้ารับราชการเป็นหลัก ระยะที่ 2 เป็นการกระจายโอกาสทางการศึกษาไปยังภูมิภาค เกิดการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาขึ้นในพื้นที่จังหวัดต่าง ๆ ของประเทศ ระยะที่ 3 เป็นการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อมวลชนมีการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาระบบเปิดในรูปแบบของตลาดวิชา เพื่อรองรับความต้องการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดยมีจำนวนผู้จบการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น และปัจจุบันระยะที่ 4 เป็นช่วงสำคัญ เป็นช่วงของการรองรับการขับเคลื่อน

นโยบาย Thailand 4.0 ที่จะใช้ศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาในฐานะแหล่งรวมองค์ความรู้สร้างงานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้หลุดพ้นกับดักรายได้ปานกลาง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561)

ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งเป็นสถานศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ และมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ด้วยมีพันธกิจหลักในการผลิตบัณฑิต (ราชกิจจานุเบกษา 2550, 29 ธันวาคม) จึงต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของโลกอาชีพ และตลาดแรงงานในปัจจุบัน ซึ่งการพัฒนานักศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการผลิตบัณฑิต เป็นส่วนสำคัญที่แสดงถึงความสำเร็จในระบบการผลิตบัณฑิตและกำลังคนที่ตรงความต้องการออกไปสู่ตลาดแรงงาน และสร้างคุณค่าให้กับสังคม การพัฒนานักศึกษาจึงต้องครอบคลุมทักษะที่จำเป็นทั้งวิชาการ วิชาชีพ ความคิด การแก้ปัญหา รวมทั้งการปลูกฝังหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นรากฐาน ของการพัฒนาที่ยั่งยืน ฝึกทักษะการแก้ปัญหาและความคิดวิเคราะห์เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดในอนาคต การพัฒนามีทั้งในส่วนที่เป็นหลักสูตร และในส่วนของกิจกรรมนอกหลักสูตร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561) ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สูงขึ้น ดังนี้ ปีการศึกษา 2556 จำนวน 27,851 คน ปีการศึกษา 2557 จำนวน 30,112 คน และ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 35,290 คน (สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา, 2559) แต่ขณะเดียวกันสถาบันอุดมศึกษากำลังประสบปัญหาทั้งจากบุคลากรที่ไม่ปรับตัว และจำนวนเด็กที่ลดลงทำให้ไม่มีคนเรียน ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจะมีแนวโน้มที่จะปิดตัวเพิ่มมากขึ้น เหมือนอย่างที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาขณะนี้ ที่สถาบันอุดมศึกษาปิดตัวไปแล้ว 500 แห่ง และเพิ่มขึ้นอีกประมาณ 2,000 แห่งในช่วง 10 ปีข้างหน้า (อุดม คชินทร, 2561) ดังนั้น เพื่อการตอบสนองความต้องการของประเทศและผู้ใช้บัณฑิต รวมถึงเพื่อความอยู่รอดของสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งมีการแบ่งสวณงานและการจัดระบบบริหารงานภายในได้ตามระเบียบหรือข้อบังคับของสภาสถาบัน อีกทั้ง สภาสถาบันมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมถึงการอนุมัติหลักสูตรและการปรับปรุงหลักสูตรตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนด ซึ่งมีความคล่องตัวในการจัดระบบบริหารงาน ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงต้องมีการพัฒนาการบริหารงานเพื่อให้นักศึกษาได้รับการพัฒนาให้ที่มีทักษะการทำงานในอนาคต ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน การเก็บรักษางานที่ทำ และการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นทักษะทั่วไปมากกว่าทักษะทางวิชาชีพ (The Australian Industry Group, 2007) และสอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่ผู้เรียนต้องมีความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ

รวมถึงมีทักษะด้านชีวิตและการทำงาน ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ (วิจารณ์ พานิช, 2555)

จากสภาพดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาและพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับศาสตร์และวิชาชีพบริหาร การศึกษาโดยผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะได้รับแนวทางการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการผลิตบัณฑิต รวมทั้งการพัฒนาทักษะให้กับนักศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และทักษะการทำงานในอนาคตเป็นอย่างไร
2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคตเป็นอย่างไร
3. นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคตควรมีลักษณะอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และทักษะการทำงานในอนาคต
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต
3. เพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

## 1.4 นิยามศัพท์

1. นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง แนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบใหม่ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

2. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง การดำเนินงานที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต ประกอบด้วยการบริหาร 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม



3. การบริหารด้านการผลิตบัณฑิต หมายถึง การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

4. การบริหารด้านการวิจัย หมายถึง การกำหนดนโยบายด้านการวิจัย การสร้างเครือข่ายด้านการวิจัย การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสถาบัน และวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตร การจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา และการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการวิจัยที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

5. การบริหารด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม หมายถึง การกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา และการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

6. การบริหารด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม หมายถึง การกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร การจัดทำแผนการสร้างวัฒนธรรมที่ถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ และการดำเนินการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

7. ทักษะการทำงานในอนาคต หมายถึง ความสามารถที่ช่วยให้นักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถทำงานได้ในอนาคต โดยวิธีการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบใหม่ ประกอบด้วย 4 กลุ่มทักษะ คือ ทักษะส่วนบุคคล ทักษะด้านคน ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะที่ใช้ในการทำงาน

8. ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) คือ ความสามารถในการทำงาน และการแสดงออกถึงความกล้าหาญทางคุณธรรม จริยธรรม อย่างมีสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ ทักษะการบริการ

9. ทักษะด้านคน (People Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วย ทักษะความฉลาดทางสังคม ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม ทักษะความร่วมมือเสมือน

10. ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลอย่างเป็นเหตุเป็นผล ประกอบด้วย ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และคิดเชิงประยุกต์ ทักษะการบริหารความรู้ความเข้าใจ ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ

11. ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) หมายถึง ความสามารถที่จำเป็นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ในอนาคต ประกอบด้วย ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ ทักษะการคิดเชิงออกแบบ ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์ ทักษะการคิดเชิงประมวผล ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ

### 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ศึกษา วิเคราะห์ แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต นวัตกรรมการบริหาร เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต โดยมีรายละเอียดของกรอบแนวคิด ดังนี้

#### 1. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการวิจัยนี้ คือ การดำเนินการตามภารกิจสถาบันอุดมศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา, 2554, 24 เมษายน) แบ่งออกเป็นการบริหาร 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารด้านการผลิตบัณฑิต
2. การบริหารด้านการวิจัย
3. การบริหารด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
4. การบริหารด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

#### 2. ทักษะการทำงานในอนาคต

ทักษะการทำงานในอนาคตในการวิจัยนี้ คือ สังเคราะห์แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ค.ศ. 2020 และ ค.ศ. 2030 ของ Davies et al. (2011), World Economic Forum (2016), Williams (2016), Edmond (2017) และ Bakhshi, Downing, Osborne, and Schneider (2017) แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มทักษะ ดังนี้

1. ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ประกอบด้วย
  - 1) ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)

- 2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)
  - 3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)
  - 4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)
2. ทักษะด้านคน (People Skills) ประกอบด้วย
    - 1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)
    - 2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)
    - 3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)
  3. ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ประกอบด้วย
    - 1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making)
    - 2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)
    - 3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)
    - 4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)
  4. ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ประกอบด้วย
    - 1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)
    - 2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)
    - 3) ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์ (Transdisciplinary Approaches)
    - 4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)
    - 5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)
    - 6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)
    - 7) ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)

### 3. นวัตกรรมกรรมการบริหาร

ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมกรรมการบริหารของ Tidd, Bessant, and Pavitt (2005), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549), Dimitri (2014) Preez, Louw, and Heinz (2017), แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด กระบวนการพัฒนานวัตกรรม สรุปเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

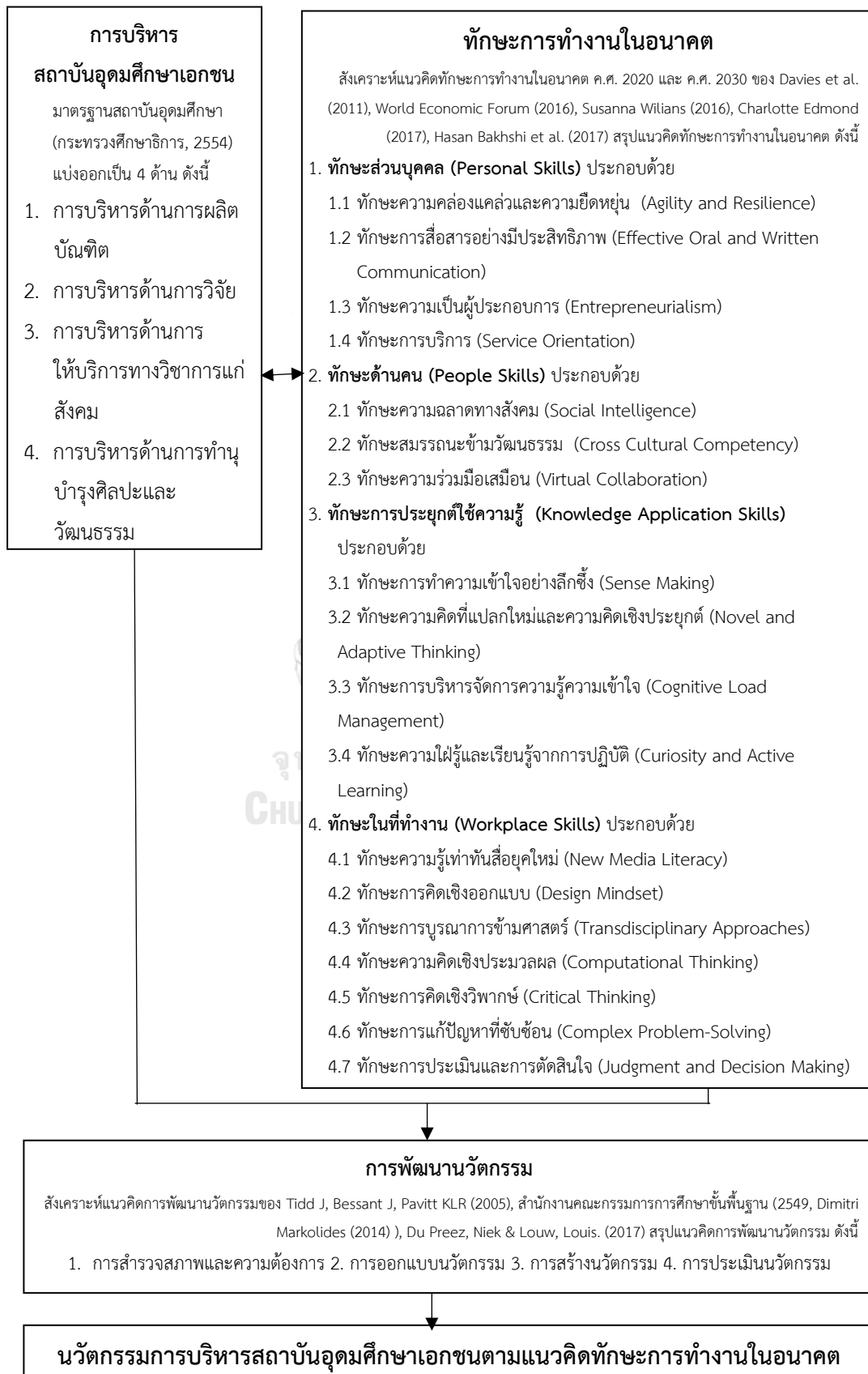
1. การสำรวจสภาพและความต้องการ คือ ขั้นตอนในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และวิเคราะห์ต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

2. การออกแบบนวัตกรรม คือ ขั้นตอนการนำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และแนวปฏิบัติใหม่มาใช้ในการร่วมนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

3. การสร้างนวัตกรรม คือ ขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต โดยการระดมความคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การประเมินนวัตกรรม คือ ขั้นตอนการตรวจสอบ การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ใช้นวัตกรรม





## แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

### 1.6 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต เพื่อนำมาพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการทักษะการทำงานในอนาคตสำหรับนักศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง สถาบันการศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ทำการศึกษิตตามขอบข่ายงานของการดำเนินการตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ทักษะที่ทำการศึกษา คือ ทักษะการทำงานในอนาคต ค.ศ. 2020 และ ค.ศ. 2030 ประกอบด้วย

- 1) ทักษะส่วนบุคคล
- 2) ทักษะด้านคน
- 3) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้
- 4) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน

นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในการวิจัยครั้งนี้เป็น คือ แนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ด้านผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานในอนาคตแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น ตามขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย การสำรวจสภาพและความต้องการ การออกแบบนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรม และการประเมินนวัตกรรม

#### 2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวน 73 แห่ง (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2562)

#### 3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการวิจัย คือ ปีการศึกษา 2560 - 2562

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันสามารถนำนวัตกรรมการบริหารไปพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันในด้านการผลิตบัณฑิต ในการพัฒนานักศึกษาได้ตรงกับทักษะการทำงานในอนาคตที่ตลาดแรงงานต้องการและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี
2. ประโยชน์ต่อนักศึกษา นักศึกษาได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคตก่อให้เกิดความมั่นใจในการเข้าสู่สังคมการทำงานทั้งการทำงานในรูปแบบการได้รับการจ้างงานหรือการประกอบอาชีพอิสระ
3. ประโยชน์ต่อสังคม มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าสังคมการทำงานรวมถึงมีทักษะการทำงานที่เหมาะสมกับตลาดแรงงานในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุนจากต่างชาติและนักลงทุนไทย จึงส่งผลให้มูลค่าการลงทุนของต่างประเทศในประเทศไทย และการขยายตัวทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต โดยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
  - 2.1.1 วิวัฒนาการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
  - 2.1.2 หลักการและแนวคิดในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
  - 2.1.3 แผนอุดมศึกษา
  - 2.1.4 มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา
  - 2.1.5 มาตรฐานการผลิตบัณฑิต
- 2.2 นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
  - 2.2.1 ความหมายของนวัตกรรม
  - 2.2.2 ประเภทนวัตกรรม
  - 2.2.3 นวัตกรรมการบริหาร
  - 2.2.4 นวัตกรรมบริหารการศึกษา
  - 2.2.5 การพัฒนานวัตกรรม
- 2.3 ทักษะการทำงานในอนาคต
  - 2.3.1 ความหมายของทักษะการทำงาน
  - 2.3.2 องค์ประกอบของทักษะในการทำงาน
  - 2.3.3 ความจำเป็นของทักษะการทำงานในอนาคต
  - 2.3.4 ทักษะการทำงานในอนาคต
  - 2.3.5 การศึกษากับทักษะการทำงานในอนาคต
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

##### 2.1.1 วิวัฒนาการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ศิริพงษ์ รักใหม่, สิริฉันท์ สติรกุลเตชพาหพงษ์ และพันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์, (2559) กล่าวว่า การขยายตัวของความถี่ของการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ทำให้รัฐเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 มีการอนุญาตให้จัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา



เอกชนขึ้นในประเทศไทยเป็นต้นมา ซึ่งพัฒนาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขยายตัว และเติบโตควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ จากการศึกษาพัฒนาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยก่อนปี พ.ศ. 2528 พบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกิดขึ้นจากการขาดแคลนที่เรียนระดับอุดมศึกษา

บทบาทในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในระยะแรกจนถึง พ.ศ. 2528 เน้นภารกิจหลักในการผลิตบัณฑิต พัฒนาการด้านหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่เน้นการเปิดสอนในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกิดขึ้นหลังการปฏิรูปการศึกษาภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่มีการสนับสนุนภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้คำนึงถึงคุณภาพและมาตรฐานเดียวกันกับสถานศึกษาของรัฐ การเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษา มีการปรับเปลี่ยนชื่อ การเปลี่ยนประเภทและการยกระดับสถานะของสถาบันอุดมศึกษาตามกฎหมาย กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนดำเนินการได้ 3 สถานะ คือ มหาวิทยาลัย สถาบัน และวิทยาลัย

ตั้งแต่เริ่มมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 โดยจำแนกยุคสมัยตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อพัฒนาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้

1. ยุคที่ 1 ยุคก่อกำเนิด (พ.ศ. 2512 - 2522) หลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 6 แห่ง คือ วิทยาลัยเกริก วิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาลัยไทยสุริยะ วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ วิทยาลัยพัฒนา และวิทยาลัยการค้า ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2513 พัฒนาการด้านปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเริ่มแรกดำเนินไปตามวัตถุประสงค์หลักของผู้ก่อตั้งเป็นสำคัญ ส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์จัดการศึกษาในรูปแบบของโรงเรียนเอกชนมาก่อน ส่วนใหญ่ถูกจัดตั้งโดย กลุ่มนักธุรกิจ นักวิชาการ สภาหอการค้า และกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับศาสนา สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งหมดในยุคนี้มุ่งเน้นภารกิจด้านการสอน และการผลิตบัณฑิต เนื่องจากกฎหมายไม่ได้กำหนดภารกิจไว้ชัดเจน หลักสูตรส่วนใหญ่จะเน้นหนักด้านบริหารธุรกิจ บัญชี และเศรษฐศาสตร์ เพราะค่าใช้จ่ายไม่สูง มีผู้สนใจศึกษามาก และสามารถประกอบอาชีพได้ เพื่อรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจและการเติบโตของประเทศ ในขณะที่ภารกิจด้านอื่นทั้งการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมยังมีน้อยมาก ส่วนใหญ่เป็นการจัดกิจกรรมนักศึกษาเพื่อส่งเสริมประชาธิปไตย อนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีไทย และการออกค่ายอาสา ส่วนรูปแบบการบริหาร และจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 ในยุคนี้มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขอจัดตั้งทั้งสิ้น 11 แห่ง แต่ถูกเพิกถอนใบอนุญาต 1 แห่ง คือวิทยาลัยพัฒนา เนื่องจากประสบปัญหาด้านการบริหารและการเงิน

2. ยุคที่ 2 ยุคขยายตัว (พ.ศ. 2522 - 2542) เนื่องจากการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในยุคที่ผ่านมาได้ผลเป็นที่น่าพอใจ รัฐบาลจึงได้ประกาศใช้ประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 เพื่อเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถเปลี่ยนประเภทเป็นมหาวิทยาลัยได้ และขยายขอบเขตภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ยุคนี้จึงมีการขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างชัดเจน โดยมีจำนวนที่ขอจัดตั้งใหม่เพิ่มขึ้นถึง 30 แห่ง ในปี พ.ศ.2527 มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขอเปลี่ยนประเภทเป็นมหาวิทยาลัยจำนวน 4 แห่ง โดยวิทยาลัยพ่ายไฟได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนประเภทเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นแห่งแรก ปรัชญาในการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในยุคนี้ยังคงมีลักษณะเช่นเดียวกับยุคก่อน โดยเริ่มจัดการศึกษาในด้านที่เชี่ยวชาญมาก่อน เช่น ด้านบริหารธุรกิจ และด้านพยาบาล เป็นต้น ยุคนี้เริ่มมีแนวคิดการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยให้เป็นสากล สถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่งเริ่มมีการเปิดสอนหลักสูตรภาคภาษาอังกฤษ (English Program) หลักสูตรนานาชาติ (International Program) และแสวงหาความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ นโยบายสำคัญที่ส่งผลดีต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในยุคนี้ คือ การจัดตั้งกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) เมื่อปี พ.ศ. 2538 ช่วยให้นักเรียนนักศึกษาสามารถเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้มากขึ้น

พัฒนาการตามภารกิจทั้ง 4 ด้าน แม้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ยังคงเน้นภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต แต่เริ่มมีการขยายการดำเนินงานด้านภารกิจอื่น ๆ มากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งเริ่มมีการเปิดสอนหลักสูตรด้านพยาบาล ด้านวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม เนื่องจากมีสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนจัดตั้งใหม่ที่เคยดำเนินกิจการโรงพยาบาล หรือเคยจัดการศึกษาระดับอาชีวศึกษามาก่อน ยุคนี้เริ่มมีการนำเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์มาใช้ในการศึกษา จึงเริ่มมีการจัดการสอนในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ วิทยาการคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีทางการศึกษาเพิ่มขึ้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่งเริ่มให้ความสำคัญกับภารกิจการวิจัยมากขึ้น เนื่องจากเงื่อนไขหลักในการขอเปลี่ยนประเภทเป็นมหาวิทยาลัยและรัฐบาลเริ่มให้การสนับสนุนการวิจัยของประเทศอย่างจริงจังด้วยการปฏิรูประบบการวิจัย และบูรณาการหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริมการวิจัยอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในยุคนี้เริ่มมีอิสระมากขึ้น เนื่องจากกฎหมายกำหนดให้มีการถ่ายโอนอำนาจการบริหารไปยังสภาสถาบัน และให้จัดสรรเงินทุนหรือทรัพย์สินออกเป็น 5 กองทุน

ในยุคนี้จึงเริ่มมีการขยายการจัดการศึกษาไปยังส่วนภูมิภาคมากขึ้น โดยการเปิดสอนหลักสูตรภาคพิเศษหรือภาคสมทบ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากจำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่เพิ่มขึ้นทั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จัดตั้งใหม่ และสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ รวมถึงการเกิดขึ้นของสถาบันราช

มงคล และสถาบันราชภัฏ นับเป็นจุดเริ่มต้นของปัญหาด้านคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ในยุคต่อมา ยุคนี้ถือว่าเป็นยุคที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยมีการขออนุญาตจัดตั้งใหม่ระหว่างปี พ.ศ. 2522 – 2541 เพิ่มขึ้นอีกจำนวน 30 แห่ง รวมมีจำนวนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งสิ้น 39 แห่ง

3. ยุคที่ 3 ยุคปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2542 – 2552) พัฒนาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในยุคนี้ ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรกำกับดูแลการศึกษา มีการให้อิสระในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างเบ็ดเสร็จผ่านสภาสถาบัน ส่งผลให้มีการขยายการจัดการศึกษาอย่างรวดเร็วในรูปแบบของการเปิดศูนย์การศึกษา และการเปิดหลักสูตรนอกสถานที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนหนึ่งเป็นการขยายการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เนื่องจากในระยะแรกของการปฏิรูปศึกษาภาครัฐยังเน้นการปรับโครงสร้างองค์กรทางการศึกษา รวมทั้งยังไม่ได้มีการกำหนดนโยบาย และออกกฎระเบียบที่ชัดเจน เพื่อควบคุม ดูแล กำกับมาตรฐานและคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา นับเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ปัญหาคุณภาพบัณฑิต และคุณภาพในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ต่อมาจึงได้มีการออกข้อกำหนด กฎระเบียบ และมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ อย่างจริงจัง มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และส่งเสริมความเท่าเทียมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน

ตลอดจนมีการนำระบบประกันคุณภาพการศึกษามาใช้ในการประเมินผลการจัดการศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพัฒนาการทุกด้านของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก และรอบสองของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่า โดยภาพรวมคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่แตกต่างจากของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากนัก

ปัญหาและอุปสรรคสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในยุคนี้ คือ การแข่งขันเนื่องจากจำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่เพิ่มขึ้นจากนโยบายสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยของรัฐออกนอกระบบราชการ การปรับเปลี่ยนสถาบันราชภัฏไปเป็นมหาวิทยาลัย และยกระดับสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทำให้เกิดการแข่งขันในการขยายการจัดการศึกษา ส่งผลให้นักศึกษาเข้าเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อยลง เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นที่ยอมรับ และมีค่าใช้จ่ายในการศึกษาต่ำกว่า ตลอดระยะเวลาเกือบ 10 ปีของยุคปฏิรูปการศึกษา สถาบันอุดมศึกษา เอกชนยังคงมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงปี พ.ศ. 2542 – 2551 มี

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขอจัดตั้งใหม่จำนวน 30 แห่ง เปลี่ยนประเภทเป็น มหาวิทยาลัยจำนวน 13 แห่ง ทำให้สิ้นปี พ.ศ. 2551 มีจำนวนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งสิ้น 69 แห่ง

4. ยุคที่ 4 ยุคมาตรฐานการศึกษา (พ.ศ. 2552 – ปัจจุบัน) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพัฒนาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในยุคนี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลต่อเนื่องมาจากยุคปฏิรูปการศึกษาที่รัฐให้อิสระในการบริหารจัดการแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างเบ็ดเสร็จผ่านสภาสถาบัน และคอยกำกับดูแลการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล จนนำไปสู่การออกกฎระเบียบ และประกาศต่าง ๆ เพื่อกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

รวมถึงการกำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีพัฒนาการในทิศทางที่ดีขึ้นทุกด้านอย่างรวดเร็ว การออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2552 เพื่อให้การจัดการศึกษา และการดำเนินการด้านหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานสากลโดยอาศัยกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

ในยุคนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเริ่มให้ความสำคัญต่อการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันที่เป็นเอกลักษณ์ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันมากขึ้นส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาที่ได้กำหนดตัวบ่งชี้ด้านนี้ไว้อย่างชัดเจนพัฒนาการด้านปรัชญาในการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในยุคนี้มีลักษณะความเป็นเฉพาะทางมากขึ้นเนื่องจากรัฐมีนโยบายควบคุมปริมาณ และลดความซ้ำซ้อนของสถาบันอุดมศึกษา โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจัดตั้งใหม่ มุ่งพัฒนาไปสู่ความเป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางที่มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์ของตนเองพัฒนาการด้านการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความหลากหลายมากขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือสื่อสารมาใช้ในการเรียนการสอนบูรณาการการเรียนการสอนกับภารกิจด้านการวิจัยการบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนมีการเชื่อมโยงการจัดการเรียนการสอนกับการทำงานในสถานประกอบการและภาคธุรกิจ

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่งได้พัฒนากลไกการส่งเสริมการผลิตและเผยแพร่ผลงานวิจัยอย่างจริงจังรวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยระหว่างสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกัน ผลจากการมีระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่งเริ่มให้ความสำคัญต่อการสรรหากรรมการสภาสถาบันและผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ประสบการณ์ และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม รวมถึงการนำระบบธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ทั้งด้าน

คุณวุฒิการศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการ อย่างไรก็ตามตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีพัฒนาการทุกด้านในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่โดยภาพรวมส่วนใหญ่ยังคงประสบปัญหาด้านคุณภาพอาจารย์และไม่สามารถพัฒนาผลงานวิจัยได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้ในช่วงปี พ.ศ. 2552 – 2558 มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้รับอนุญาตให้จัดตั้งใหม่เพิ่มขึ้นอีก 7 แห่ง ปัจจุบัน มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวนทั้งสิ้น 73 แห่ง จำแนกเป็นมหาวิทยาลัย 43 แห่ง สถาบัน 12 แห่งและวิทยาลัย 20 แห่ง

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีการบริหารงานตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 (ราชกิจจานุเบกษา, 2550, 29 ธันวาคม) โดยมีหลักการและเหตุผลสำคัญสืบเนื่องจากกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดกรอบการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับ ติดตามการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ เพื่อให้สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา และได้กำหนดให้มีคณะกรรมการอุดมศึกษา เพื่อทำหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนรวมทั้งเพื่อเป็นการสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ธำรงรักษา มาตรฐานการศึกษาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น มีความมั่นคงและเอื้ออำนวยต่อการขยายกิจการในการจัดการ อุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

1) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง สถานศึกษาของเอกชนที่ให้การศึกษาระดับปริญญาแก่บุคคลตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไป โดยมีลักษณะเป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ในการให้ การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

2) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีสามประเภทคือ มหาวิทยาลัย สถาบันและวิทยาลัย ซึ่งการจัดตั้งจะต้องได้รับใบอนุญาตจากรัฐมนตรีโดยคำแนะนำของคณะกรรมการอุดมศึกษา โดยการ ขอรับอนุญาต ต้องเสนอโครงการจัดตั้ง ข้อกำหนดและสาขาวิชาที่จะเปิดสอน และได้กำหนดรายการ ต่างๆ ที่ต้องจัดให้มีในข้อกำหนดด้วย

3) ให้มีสภาสถาบันในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่งประกอบด้วย นายกสภา สถาบัน อธิการบดี กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งผู้รับใบอนุญาตเสนอชื่อและกรรมการสภา สถาบันผู้ทรงคุณวุฒิที่รัฐมนตรีเลือกจากบัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่คณะกรรมการเห็นชอบ โดย กำหนดหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง การพ้นจากตำแหน่งและคุณสมบัติของนายกสภาสถาบันและ

กรรมการสภาสถาบันไว้ และกำหนดสภาสถาบันมีอำนาจหน้าที่ในการวางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมทั้งอำนาจหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่กำหนด

4) ให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยอธิการบดีต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมายกำหนด และได้กำหนดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของอธิการบดีที่สำคัญคือ การควบคุมดูแลกิจการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เป็นไปตามกฎหมาย จัดระบบการบริหารและแต่งตั้งถอดถอนบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น

5) แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นการดำเนินการโดยเอกชน แต่รัฐยังต้องเข้ามาควบคุมดูแลได้ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สาธารณะ ซึ่งได้กำหนดให้อำนาจแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ในการเข้าไปตรวจสอบการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, กำหนดให้การดำเนินการบางประการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เป็นการควบคุมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

### 2.1.2 หลักการและแนวคิดในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2562) ที่กล่าวถึงการบริหารจัดการของสถาบันการศึกษาประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่

1. การบริหารการสอน การบริหารเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน คือ การอบรมสั่งสอนคนที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้วให้เป็นคนดีของสังคม ในปัจจุบันมีความเข้าใจว่าเป็นหน้าที่ของการผลิตบัณฑิตนั่นเอง

2. การบริหารการวิจัย การบริหารเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้คือ การวิจัยหรือการค้นคว้าบุกเบิกและแสวงหาความรู้ใหม่นั้นเอง

3. การบริหารงานบริการวิชาการ เป็นการบริหารเกี่ยวกับการบริการแก่ชุมชนเป็นจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับบทบาททางสังคมของสถาบันอุดมศึกษา โดยเหตุที่สถาบันอุดมศึกษามีวิทยาการและวิทยาการพร้อมข้อมูลจึงจำเป็นที่สังคมจะต้องใช้ประโยชน์ให้เต็มที่

โดยแบ่งลักษณะสำคัญของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไว้ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. การประสานงาน สถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยกลุ่มบุคคล กลุ่มวิชาและกลุ่มความสนใจตามงานและหน้าที่ต่างกันอย่างมาก การบริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงไม่อาจที่จะสั่งหรือมอบหมายงานตามแบบของการบริหารโดยทั่วไปได้ เพราะลักษณะและจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ผลที่ได้รับย่อมแตกต่างกัน รูปแบบของการบริหารที่ดีที่สุดจึงควรเป็นการประสานงาน โดยให้คนแต่ละกลุ่มพิจารณาและปรึกษาหารือร่วมกันว่าควรจะดำเนินการอย่างไร การติดต่อดำเนินงานจึงควรเป็นเรื่องของความร่วมมือ และการทำงานร่วมกัน

2. องค์คณะบุคคล ด้วยเหตุที่สถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยกลุ่มวิชาและกลุ่มคนต่าง ๆ การตัดสินใจหรือการวางนโยบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่อาจอาจกระทำโดยคนใดคนหนึ่งได้ เพราะถ้าคนใดคนหนึ่งตัดสินใจแล้วอาจจะไม่เข้าใจปัญหาหรือไม่สามารถแก้ปัญหาของคนอื่น ๆ ได้ อย่างแท้จริง โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพแล้ว การตัดสินใจในแต่ละเรื่องจะโยงไปถึงเนื้อหาและหลักการเฉพาะของแต่ละวิชาชีพด้วย อำนาจตัดสินใจ อำนาจการวางนโยบายในระดับอุดมศึกษา จึงควรเป็นของกลุ่มบุคคลที่ประกอบไปด้วยคนจากกลุ่มต่าง ๆ ร่วมกันคิดพิจารณา

3. การกระจายอำนาจ การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวข้องกับภาระกระจายอำนาจโดยกระจายงานออกไปตามความเหมาะสมและความสามารถเฉพาะกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไปจะมีผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอยู่แล้ว จึงควรใช้ประโยชน์จากกลุ่มผู้รู้ร่วมดำเนินงาน แก้ไขปัญหาและสร้างความก้าวหน้าให้แก่สถาบัน อนึ่ง การกระจายงานในระดับอุดมศึกษายังหมายถึง การกระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจดำเนินงานให้กับกลุ่มที่รู้เรื่องนั้น ๆ อย่างดีที่สุดอีกด้วย

4. อิสระในการบริหารงาน การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาจะสำเร็จผลได้เต็มที่ต่อเมื่อสถาบันอุดมศึกษามีอิสระในการบริหารงานของตนเอง ความเป็นอิสระในที่นี้ครอบคลุมถึงการวางนโยบาย การบริหาร และการตัดสินใจควรจะสามารถเสร็จสิ้นในสถาบันนั้น ๆ โดยไม่ต้องขึ้นตรงต่อหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานแตกต่างออกไป แต่ในสภาพที่การจัดสรรงบประมาณยังต้องพึ่งพาแหล่งเงินภายนอกนั้น บทบาทในการจัดสรรด้านนี้ควรเป็นบทบาทร่วมกันและจัดสรรเป็นก้อนมากกว่ารายละเอียดย เพราะจะทำให้สถาบันอุดมศึกษาไม่มีความคล่องตัวเท่าที่ควร

พรชูลี อาชวอรุณ (2546) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารงานของอุดมศึกษาควรยึดหลักดังนี้

1. เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ
2. มีเสรีภาพทางวิชาการ
3. มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เป็นอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

4. เน้นการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของสังคมและภูมิปัญญาไทย อันเป็นการยกระดับวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคคลให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน

มานิต บุญประเสริฐ (2546) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ในกรณีนี้อาจกล่าวได้ว่า สถาบันทั้งหมดมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) มีการนำแนวคิดการจัดการทางบริหาร

ธุรกิจมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อนวัตกรรมทางการบริหารงานภายในสถาบัน ในด้านการปรับโครงสร้างของสถาบัน พบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางแห่งได้มีการปฏิรูปตนเองสู่การออกนอกระบบราชการ บางสถาบันมีการคัดเลือกหน่วยงานในสถาบันเพื่อนำร่องสู่การออกนอกระบบราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นเน้นการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ และให้ความสำคัญต่อต้นทุนต่อหน่วยและการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารที่คล่องตัว

2. ด้านการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งมุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ที่เรียกว่า หลักสูตรพิเศษนอกเวลาราชการ เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย หลายสถาบันมีการวางแผนกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิต มีข้อสังเกตว่า มหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมทางหลักสูตร การเรียนการสอนใหม่ ๆ มาก แต่อาจเพื่อสู่การแสวงหารายได้มากกว่าการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้มหาวิทยาลัย นอกจากนี้ สถาบันหลายแห่งเริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะสถาบันในกรุงเทพฯ กับภูมิภาค นอกจากนี้ การให้การศึกษาเน้นความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น มีการประสานความร่วมมือกับธุรกิจ มหาวิทยาลัยบางแห่งได้มีการขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต หรือสื่อดาวเทียม มุ่งสู่ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา

3. ด้านการบริหารงานวิจัย สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัย เพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาค เอเชีย และนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนการวิจัย (Research Fund) มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กรนานาชาติ การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานการวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัยระดับสถาบัน

4. ด้านการบริหารการเงิน แรงขับเคลื่อนจากการที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องออกนอกระบบทำให้แต่ละสถาบันมุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงิน และรูปแบบการหารายได้ มีการขยายระบบการให้บริการทางการศึกษาที่หลากหลาย เพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งรายได้เพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยบางแห่งเริ่มก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) พยายามลดสัดส่วนรายได้จากงบประมาณแผ่นดิน และเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย (Intellectual Property Services) มีการจัดตั้งหน่วยงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations) เพื่อระดมทรัพยากรจากศิษย์เก่า มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจการค้า (Consultant Service) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เน้นการบริหารการเงินแบบมุ่งศูนย์กำไร หรือศูนย์ต้นทุน เพื่อแยกให้เห็นถึง



ผลตอบแทนของแต่ละหน่วยงานได้ชัดเจน และบางแห่งนำระบบการบริหารงานการเงิน งานกิจการ ในเครือในต่างประเทศมาใช้เพื่อให้เหมาะสมกับการประเมินผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบจากผู้แทนในต่างประเทศ

5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ มีการนำเสนอ ทางเลือกในด้านการบริหารงานบุคลากร คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือก สรรหา และการให้ เงินเดือนที่แตกต่างจากระบบราชการ คือ จากการเป็นบุคลากรที่เรียกว่า “ข้าราชการ” สู่การเป็น “พนักงานมหาวิทยาลัย” การบรรจุแต่งตั้งที่มีแนวโน้มทำมากขึ้น คือ สัญญาจ้างเต็มเวลา บางเวลา การใช้บุคคลร่วมในบางตำแหน่ง บุคลากรที่รับเข้าใหม่ได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าการเป็น “ข้าราชการ” แต่ต้องได้รับการประเมินผลการทำงานทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี ตามเกณฑ์และแต่ละสถาบัน บาง สถาบันมุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้าง ทั้งในระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการนำระบบการจ้าง งานภายนอก (Outsourcing) มาใช้กับการให้บริการ เพื่อประสิทธิภาพ และการลดจำนวนบุคลากร ประจำาลง

### 2.1.3 แผนอุดมศึกษา

#### 2.1.3.1 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ร่วมกับ สถาบันคลังสมองแห่งชาติ จัดทำกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) โดยมีเป้าหมายเมื่อ สิ้นสุดแผนในปี 2565 คือ “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มี คุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้ และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่าย อุดมศึกษา บนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ” ซึ่ง อุดมศึกษาต้องตระหนักว่าการอุดมศึกษาอนาคตเป็นทั้งการเตรียมคนเข้าสู่ชีวิตและปรับแต่งคนเข้าสู่ งาน เนื่องจากการมีงานทำและตลาดแรงงานที่เข้มแข็งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดย อุดมศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่สร้างบุคลากรและความรู้รองรับตลาดแรงงาน ความเข้าใจใน เรื่องการมีงานทำและตลาดแรงงานในอนาคต จึงมีความสำคัญต่อทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาใน ระยะยาว (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557)

#### 2.1.3.2 แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2561) มีพันธกิจหลักสำคัญตามกฎหมาย ในการจัดทำแผน เพื่อการพัฒนาอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ รวมทั้งแผน ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางของการ ขับเคลื่อนอุดมศึกษาทั้ง 4 พันธกิจ ประกอบด้วย การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และ

การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สามารถนำมาใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศได้อย่างเต็ม ศักยภาพบนทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด รองรับบริบทของโลกและของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยอุดมศึกษาสามารถนำพันธกิจสนับสนุนการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติที่ ต้องการเห็นประเทศ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน บนความ รับผิดชอบและมีคุณภาพทางการศึกษา การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์การพัฒนา ประเทศสามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ที่ตรงกับความต้องการของภาค สังคม ชุมชน ท้องถิ่น และภาคการผลิตจริง เพื่อให้บทบาทของอุดมศึกษามีส่วนในการนำประเทศ หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลางไปสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง สามารถลดความเหลื่อมล้ำ ทั้งทางสังคม และเศรษฐกิจของคนไทย ในฐานะอุดมศึกษาเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญของการขับเคลื่อน การพัฒนาประเทศ

การปฏิรูประบบการอุดมศึกษาในส่วนของสถาบันอุดมศึกษา โดยขับเคลื่อนทั้ง 4 พันธกิจของสถาบันที่มีคุณภาพ อยู่บนความมีอิสระทางวิชาการ เน้นการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน มีระบบการบริหารงาน บุคคลที่เป็นมาตรฐาน มีค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อจูงใจผู้มีความรู้ความสามารถเข้าสู่อุดมศึกษา จัดทำหลักสูตรที่ไม่เน้นการตลาดเพียงอย่างเดียว แต่ตอบสนองต่อภาคการผลิตจริง และตามความ เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ขั้นสูง ให้ความสำคัญกับการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาประเทศ รวมทั้งเชื่อมโยงกับสังคม ท้องถิ่น และวัฒนธรรมไทย

แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2568) มีวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ดังนี้

วิสัยทัศน์ คือ อุดมศึกษาไทยเป็นแหล่งสร้างปัญญาให้สังคม นำทางไปสู่การ เปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม ความรู้ งานวิจัยที่เสนอทางเลือกและแก้ปัญหา เพื่อการพัฒนาประเทศ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

#### วัตถุประสงค์ของแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี

1. เพื่อยกระดับมาตรฐานการอุดมศึกษาให้เทียบเคียงกับประเทศพัฒนาแล้วสร้าง ปัญญาให้สังคมไทยและสังคมโลก ยกกระดับศักยภาพมนุษยให้เป็นปัจจัย เพิ่มขีดความสามารถใน การแข่งขัน ยกกระดับความเป็นนานาชาติ (Internationalization) ยกกระดับศักยภาพวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมให้เป็นแรงขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและตอบโจทย์ยุคโลกาภิวัตน์

2. เพื่อสนับสนุนการถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมอย่างกว้างขวางและ ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคเกษตร อุตสาหกรรมและบริการให้สามารถนำวิทยาศาสตร์

เทคโนโลยี การวิจัย และนวัตกรรม มาใช้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3. เพื่อสนับสนุนการเคลื่อนย้ายทางสังคม (Social Mobility) ขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาครอบคลุมประชากรวัยเรียน วัยแรงงานและผู้สูงอายุให้เข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ และสมรรถนะตามความต้องการของ ตลาดแรงงาน การสร้างงาน และการเป็นผู้ประกอบการ โดยเฉพาะในท้องถิ่น หรือภูมิภาคของตนเอง

4. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการกำกับดูแลระบบอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความเป็นอิสระในการบริหารจัดการตนเองของสถาบันอุดมศึกษา สามารถพัฒนาระบบบริหารแบบมืออาชีพ ด้วยการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาใหม่ (Re - Positioning)

#### ยุทธศาสตร์หลัก 6 ด้าน

1. อุดมศึกษาเป็นแหล่งพัฒนากำลังคนและสร้างเสริมศักยภาพทั้งทักษะความคิด และการรู้จัก เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ

2. การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพนักศึกษา เสริมสร้างความรู้ และทักษะทางอาชีพให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. เสริมสร้างสมรรถนะหลักของอุดมศึกษาไทยให้เป็นแหล่งพัฒนา ต่อยอดความสามารถในการใช้ความรู้ สร้างผลงานวิจัย ค้นหาคำตอบที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหา และพัฒนาเศรษฐกิจทั้งระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ

4. อุดมศึกษาเป็นแหล่งสนับสนุนการสร้างงานและนำความรู้ไปแก้ปัญหาผ่านความร่วมมือกับภาคเอกชนและท้องถิ่น

5. ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีระบบการกำกับดูแลที่รับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในทุกด้าน

6. ปรับระบบโครงสร้างการตรวจสอบ การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ

#### 2.1.4 มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 (ราชกิจจานุเบกษา, 2554, 24 เมษายน) ได้กำหนดมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย มาตรฐาน 2 ด้าน ดังนี้

1. มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน

1) ด้านกายภาพ

สถาบันอุดมศึกษามีอาคารที่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญของอาคารเรียนที่ดีมีห้องครบทุกประเภท พื้นที่ใช้สอยที่ใช้ในการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมทุกประเภทมีจำนวนเพียงพอ และเหมาะสมกับจำนวนอาจารย์ประจำ จำนวนนักศึกษาในแต่ละหลักสูตร และจำนวนนักศึกษาตามแผนการรับนักศึกษา ตามเกณฑ์พื้นที่ใช้สอยอาคารโดยประมาณ รวมทั้งต้องจัดให้มีห้องสมุดตามเกณฑ์มาตรฐาน มีครุภัณฑ์ประจำอาคาร ครุภัณฑ์การศึกษา และคอมพิวเตอร์จำนวนเพียงพอต่อการจัดการศึกษา ทั้งนี้ อาคารและบริเวณอาคารจะต้องมีความมั่นคง ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะหรือความจำเป็นอย่างอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

## 2) ด้านวิชาการ

สถาบันอุดมศึกษามีศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจด้านวิชาการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถาบันอุดมศึกษาและแผนการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของประเทศและผู้ใช้บัณฑิตโดยรวม มีหลักประกันว่าผู้เรียนจะได้รับการบริการการศึกษาที่ดี สามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างมีคุณภาพ สถาบันต้องมีการบริหารวิชาการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทั้งในด้านการวางแผนรับนักศึกษาและการผลิตบัณฑิต การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การประเมินผล การเรียนรู้ การประกันคุณภาพการเรียนการสอน และการพัฒนาปรับปรุงการบริหารวิชาการ

## 3) ด้านการเงิน

สถาบันอุดมศึกษามีความพร้อมด้านการเงินทั้งงบการเงินรวมและงบที่จำแนกตามกองทุน มีแผนการเงินที่มั่นคง เป็นหลักประกันได้ว่าสถาบันจะสามารถจัดการศึกษาได้ตามพันธกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งสอดคล้องกับแผนการพัฒนาในอนาคต เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนและผู้ให้บริการอุดมศึกษา สถาบันมีการจัดทำรายงานการเงินที่แสดงถึงการได้มาของรายได้ รายรับ การจัดสรร การใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ และทั่วถึงเป็นธรรมอย่างชัดเจน รวมทั้งการนำรายได้ไปลงทุนภายใต้การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการใช้เงินทุกประเภท และมีระบบการติดตามตรวจสอบผลประโยชน์ทับซ้อนของบุคลากรทุกระดับ

## 4) ด้านการบริหารจัดการ

สถาบันอุดมศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยมีสภาสถาบันทำหน้าที่กำกับ นโยบาย การดำเนินการตามแผน การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน การบริหารสวัสดิการที่จัดให้กับนักศึกษาและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่กำหนดไว้ มีการเผยแพร่ผลการกำกับ การดำเนินงานของสภาสถาบันและการบริหารจัดการของ

ผู้บริหารทุกระดับสู่ประชาคมภายในสถาบันและภายนอกสถาบัน ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ประกอบด้วย หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วมและหลักความคุ้มค่า

2. มาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน

1) ด้านการผลิตบัณฑิต

สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการรับนักศึกษาเข้าเรียนที่มีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามแผนการรับนักศึกษาและสอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพ สถาบันผลิตบัณฑิตได้ตามคุณลักษณะ จุดเน้นของสถาบัน ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดให้มีข้อสนเทศที่ชัดเจน เผยแพร่ต่อสาธารณะในเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน คณาจารย์ ที่ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งในและนอกหลักสูตร และตอบสนองความต้องการของนักศึกษา

2) ด้านการวิจัย

สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินพันธกิจด้านการวิจัยอย่างมีคุณภาพประสิทธิภาพและภายใต้จุดเน้นเฉพาะ โดยมีการดำเนินการตามนโยบาย แผน งบประมาณ มีการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ นักวิจัย บุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำวิจัยส่งเสริมและสร้างเครือข่ายการทำวิจัยกับหน่วยงานภายนอกสถาบันเพื่อให้ได้ผลงานวิจัย ผลงานประดิษฐ์และงานริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ มีประโยชน์ สนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้ในวงกว้างและก่อให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณชน

3) ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

สถาบันอุดมศึกษามีการให้บริการทางวิชาการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งในวงกว้างและกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งอาจให้บริการโดยการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งในระดับสถาบันและระดับบุคคลได้ในหลายลักษณะ อาทิ การให้คำปรึกษา การศึกษาวิจัย การค้นคว้าเพื่อแสวงหาคำตอบให้กับสังคม การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ การจัดให้มีการศึกษาต่อเนื่องบริการแก่ประชาชนทั่วไป การให้บริการทางวิชาการนี้ สามารถจัดในรูปแบบของการให้บริการแบบให้เปล่าหรือเป็นการให้บริการเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนเป็นรายได้หรือเป็นข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติทั้งในระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน มีระบบและกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนโดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อให้ผู้เรียนและบุคลากร

ของสถาบันได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ ตระหนักถึงคุณค่า เกิดความซาบซึ้งและมีสุนทรียะต่อศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องจรรโลงความดีงามในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ มีวิถีชีวิตที่ปรารถนาและเรียนรู้วิธีการจัดการวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่ไม่พึงปรารถนาได้ สถาบันมีการควบคุมการดำเนินงานด้านนี้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของสถาบัน

### 2.1.5 มาตรฐานการผลิตบัณฑิต

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552) ได้ดำเนินการโครงการจัดทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย (Thai Qualifications Framework for Higher Education; TQF: HED) เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำนโยบายที่ปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาของชาติในส่วนของมาตรฐานการอุดมศึกษาไปสู่การปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษามุ่งเน้นเป้าหมายการจัดการศึกษาที่ผลการเรียนรู้ (Learning Outcomes) ของนักศึกษา ซึ่งเป็นการประกันคุณภาพบัณฑิตที่ได้รับคุณวุฒิแต่ละคุณวุฒิและสื่อสารให้สังคม ชุมชน รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เข้าใจได้ตรงกันและเชื่อมั่นถึงผลการเรียนรู้ที่บัณฑิตได้รับการพัฒนาว่ามีมาตรฐานที่สามารถเทียบเคียงกันได้กับสถาบันอุดมศึกษาที่ดีทั้งในและต่างประเทศ

กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (Thai Qualifications Framework for Higher Education: TQF: HED) คือ กรอบที่แสดงระบบคุณวุฒิการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยซึ่งประกอบด้วย ระดับคุณวุฒิการแบ่งสายวิชา ความเชื่อมโยงต่อเนื่องจากคุณวุฒิระดับหนึ่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มาตรฐานผลการเรียนรู้ของแต่ละระดับคุณวุฒิซึ่งเพิ่มสูงขึ้นตามระดับของคุณวุฒิ ลักษณะของหลักสูตรในแต่ละระดับคุณวุฒิปริมาณการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเวลาที่ต้องใช้การเปิดโอกาสให้เทียบโอนผลการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งระบบและกลไกที่ให้ความมั่นใจในประสิทธิภาพการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติของสถาบันอุดมศึกษาว่าสามารถผลิตบัณฑิตให้บรรลุคุณภาพตามมาตรฐานผลการเรียนรู้

มาตรฐานผลการเรียนรู้แต่ละด้านของคุณวุฒิระดับปริญญาตรีอย่างน้อยต้องเป็นดังนี้

(1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม สามารถจัดการปัญหาทางคุณธรรม จริยธรรม และวิชาชีพ โดยใช้ดุลยพินิจทางค่านิยม ความรู้สึกของผู้อื่น ค่านิยมพื้นฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม อาทิ มีวินัย มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ เป็นแบบอย่างที่ดี เข้าใจผู้อื่น และเข้าใจโลก เป็นต้น

(2) ด้านความรู้ มีองค์ความรู้ในสาขาวิชาอย่างกว้างขวางและเป็นระบบ ตระหนัก รู้หลักการและทฤษฎีในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับหลักสูตรวิชาชีพ มีความเข้าใจเกี่ยวกับความก้าวหน้า

ของความรู้เฉพาะด้านในสาขาวิชา และตระหนักถึงงานวิจัยในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา และการต่อยอดองค์ความรู้ ส่วนหลักสูตรวิชาชีพที่เน้นการปฏิบัติจะต้องตระหนักในธรรมเนียมปฏิบัติ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

(3) ด้านทักษะทางปัญญา สามารถค้นหาข้อเท็จจริง ทำความเข้าใจและสามารถประเมิน ข้อมูลแนวคิดและหลักฐานใหม่ ๆ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และใช้ข้อมูลที่ได้ในการแก้ไขปัญหา และงานอื่น ๆ ด้วยตนเอง สามารถศึกษาปัญหาที่ค่อนข้างซับซ้อนและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไข ได้อย่างสร้างสรรค์โดยคำนึงถึงความรู้ทางภาคทฤษฎี ประสบการณ์ทางภาคปฏิบัติ และผลกระทบ จากการตัดสินใจ สามารถใช้ทักษะและความเข้าใจอันถ่องแท้ในเนื้อหาสาระทางวิชาการและวิชาชีพ สำหรับหลักสูตรวิชาชีพ นักศึกษาสามารถใช้วิธีการปฏิบัติงานประจำและหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

(4) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบมีส่วนช่วยและเอื้อต่อการ แก้ปัญหาในกลุ่มได้อย่างสร้างสรรค์ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือสมาชิกของกลุ่ม สามารถแสดงออกซึ่งภาวะ ผู้นำในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนและต้องใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มในการ วิเคราะห์ปัญหาได้อย่างเหมาะสมบนพื้นฐานของตนเองและของกลุ่มรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาตนเองและอาชีพ

(5) ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถศึกษาและทำความเข้าใจในประเด็นปัญหา สามารถเลือกและประยุกต์ใช้เทคนิคทางสถิติหรือ คณิตศาสตร์ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมในการศึกษาค้นคว้าและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล แปลความหมาย และนำเสนอข้อมูล สารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในการพูด การเขียน สามารถ เลือกใช้รูปแบบของการนำเสนอที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มบุคคลที่แตกต่างกันได้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2561) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพ ที่พึงประสงค์ของคนไทย เพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่ง ยึดเป็นกรอบสำหรับสร้างคนไทย 4.0 ที่แม้แตกต่างตามบริบทของท้องถิ่นและของสถานศึกษา แต่มี จุดหมายร่วมคือ “ธำรงความเป็นไทยและแข่งขันได้ในเวทีโลก” สามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนา ประเทศทั้งในมิติเศรษฐกิจ มิติสังคม และมิติการเมือง ต่อไปได้ การจัดการศึกษาของชาติจะต้องทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้เรียนอันเป็นผลที่เกิดจากการจัดการศึกษาตั้งแต่ ระดับการศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา จนถึงการอุดมศึกษา ทั้งนี้ สถานศึกษา มีอิสระในการกำหนดแนวคิด ปรัชญา และวิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษา ให้เป็นอัตลักษณ์ และ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและตามความถนัดของผู้เรียน

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (Desired Outcomes of Education-DOE Thailand) เป็นการพัฒนาคอนไทยให้มีคุณลักษณะ 3 ด้าน ดังนี้

(1) ผู้เรียนรู้ (learner person) กล่าวคือ เป็นผู้มีความเพียร ใฝ่เรียนรู้และมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อก้าวทันโลกยุคดิจิทัลและโลกในอนาคต และมีสมรรถนะ (competency) ที่เกิดจากความรู้ ความรอบรู้ด้านต่างๆ มีสุนทรียะ รักรักษ์และประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาไทย มีทักษะชีวิตเพื่อสร้างงานหรือสัมมาอาชีพบนพื้นฐานของความพอเพียง ความมั่นคงในชีวิตและคุณภาพชีวิตที่ดีต่อตนเอง ครอบครัวและสังคม

(2) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (innovative co-creator) กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีทักษะทางปัญญา ทักษะศตวรรษที่ 21 ความฉลาดดิจิทัล (digital intelligence) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะข้ามวัฒนธรรม สมรรถนะการบูรณาการข้ามศาสตร์และมีคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อร่วมสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีหรือสังคม เพิ่มโอกาสและมูลค่าให้กับตนเองและสังคม

(3) พลเมืองที่เข้มแข็ง (active citizen) กล่าวคือ เป็นผู้มีความรักชาติ รักท้องถิ่น รับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสำนึกเป็นพลเมืองไทยและพลโลก มีจิตอาสา มีอุดมการณ์และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชาติ บนหลักการประชาธิปไตย ความยุติธรรม ความเท่าเทียมเสมอภาคเพื่อการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนและการอยู่ร่วมกันในสังคมไทยและประชาคมโลกอย่างสันติ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2560) ได้กำหนดตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาด้านการผลิตบัณฑิตระดับสถาบัน 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1. ผลการบริหารจัดการหลักสูตรโดยรวม ซึ่งหมายถึงผลการดำเนินการของแต่ละหลักสูตรในสถาบัน ซึ่งสามารถสะท้อนคุณภาพของบัณฑิตในหลักสูตรที่สถาบันรับผิดชอบ

2. อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก เนื่องจากการศึกษาในระดับอุดมศึกษาถือเป็นการศึกษาระดับสูงสุดที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความคล่องตัวทางวิชาการ เพื่อปฏิบัติพันธกิจสำคัญของสถาบันในการผลิตบัณฑิต ศึกษาวิจัยเพื่อการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและการพัฒนาองค์ความรู้ ดังนั้น สถาบันจึงควรมีอาจารย์ที่มีระดับคุณวุฒิทางการศึกษาที่ตรงหรือสัมพันธ์กับหลักสูตรที่เปิดสอนในสัดส่วนที่เหมาะสมกับพันธกิจหรือจุดเน้นของหลักสูตร

3. อาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาถือเป็นขุมปัญญาของประเทศ และมีความรับผิดชอบที่จะต้องส่งเสริมให้อาจารย์ในสถาบันทำการศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ การดำรงตำแหน่งทางวิชาการเป็นสิ่งสะท้อนการปฏิบัติงานดังกล่าวของอาจารย์ตามพันธกิจ



4. การบริการนักศึกษาระดับปริญญาตรีโดยที่สถาบันอุดมศึกษาควรจัดบริการด้านต่าง ๆ ให้นักศึกษาอย่างครบถ้วนตั้งแต่การให้คำปรึกษาทั้งด้านวิชาการและการใช้ชีวิต จัดบริการข้อมูลหน่วยงานที่ให้บริการ เช่น ศูนย์ยืมการศึกษา แหล่งทุนการศึกษาต่อการบริการจัดหางาน แหล่งข้อมูล การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานเมื่อสำเร็จการศึกษา ข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวในและนอกสถาบันที่จำเป็นแก่นักศึกษาและศิษย์เก่า

5. กิจกรรมนักศึกษาระดับปริญญาตรี สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมนักศึกษาต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและครบถ้วน กิจกรรมนักศึกษาหมายถึงกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ดำเนินการทั้งโดยสถาบันและโดยองค์กรนักศึกษา เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้าร่วมจะมีโอกาสได้รับการพัฒนาสติปัญญา สังคม อารมณ์ ร่างกาย และคุณธรรม จริยธรรมสอดคล้องกับคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์

สรุปแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจสถาบัน อุดมศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา, 2554, 24 เมษายน) แบ่งการบริหารออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การผลิตบัณฑิต
2. การวิจัย
3. การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
4. การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ปัจจุบันนวัตกรรมได้เข้ามามีบทบาทต่อการพัฒนาอย่างมาก ซึ่งนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่มาจากทางความคิดที่แตกผลึกออกมาจนกลายเป็นสิ่งที่นำไปสู่การพัฒนา การที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมที่เป็นกระบวนการทางความคิดเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรในยุคของการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ในการศึกษาจึงได้มีแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับนวัตกรรมเกิดขึ้นอย่างมากมาย ดังต่อไปนี้

### 2.2.1 ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก Innovare ในภาษาลาติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของคำว่า นวัตกรรม ที่รูปศัพท์เดิมมาจากภาษาบาลี คือ นว + อตต + กรรม กล่าวคือ นว แปลว่าใหม่ อตต แปลว่า ตัวเอง และกรรม แปลว่า การกระทำ เมื่อนำคำ นว มาสนธิ กับอตต จึงเป็น นวัตกรรม และเมื่อรวมคำ นวัตกรรม มาสนธิ กับกรรม จึงเป็นคำว่า นวัตกรรม แปลตามรากศัพท์เดิมว่า การกระทำที่ใหม่ของตนเอง หรือการกระทำของตนเองใหม่ นอกจากนี้ องค์กร ด้านนวัตกรรมและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม ดังนี้

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ให้ความหมาย นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (ศูนย์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาระบบราชการไทย, 2556)

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) ให้ความหมาย นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ และสังคม

ชวน ภาวังกุล (2552) ให้ความหมาย นวัตกรรม หมายถึง ความใหม่ หรือสิ่งใหม่ ซึ่งอาจเป็นความคิดใหม่ ระบบ วิธีการหรือกระบวนการใหม่ สิ่งประดิษฐ์ ซึ่งความใหม่เหล่านี้อาจจะเป็นสิ่งใหม่ หรือปรับปรุงจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว หรือนำมาจากที่อื่น ๆ เมื่อนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เข้ามาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

Harkema (2003) ให้ความหมาย นวัตกรรม หมายถึง การใช้ความคิด หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กร และนวัตกรรมสามารถเป็นไปได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริหารใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลันหรือค่อยเป็นค่อยไป

Schilling (2013) ให้ความหมาย นวัตกรรม หมายถึง การนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่

### 2.2.2 ประเภทของนวัตกรรม

นักวิชาการได้มีการแบ่งประเภทของนวัตกรรมไว้หลายประเภท ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (2554) แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) ซึ่งประกอบไปด้วยนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible product) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible product)

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือกระบวนการในการผลิตสินค้าหรือบริการในรูปแบบที่แตกต่างไปจากที่เคยผลิตแต่เดิม ด้วยการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยี ตลอดจนความรู้กระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพสูงสุด

ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2546) แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) การคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งต้องอาศัย องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพัฒนาคุณสมบัติและลักษณะของผลิตภัณฑ์ โดยการออกแบบต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับซึ่งลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ตั้งแต่กระบวนการออกแบบ การสร้าง การทดสอบ ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึง

กระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่า (value chain management) ที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) ในการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น ต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความรู้ในเรื่องของส่วนประกอบและส่วนเชื่อมต่อระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น ตลอดจนความรู้ กระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น

3. นวัตกรรมจัดการ (Management innovation) การสร้างนวัตกรรมทางการจัดการนั้นองค์กรจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทได้ เช่น การบริหารองค์กรในลักษณะที่บุคคลในองค์กร

กิริติ ยศียงยง (2552) แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมทางธุรกิจขององค์กร (Business innovation) เป็นการปรับเพิ่มการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริษัทโลกาภิวัตน์ ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงความอยู่รอด และความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กร

2. นวัตกรรมทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย รวมถึงการปรับระบบโครงสร้างองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางหลักของการทำธุรกรรมขององค์กรใหม่ และผลักดันธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

3. นวัตกรรมทางทุนมนุษย์ (People innovation) เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะที่เหมาะสม เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม

4. นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการผลิตหรือการปฏิบัติที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นและต้นทุนการผลิตลดลง นวัตกรรมทางกระบวนการประกอบด้วยนวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร

5. นวัตกรรมทางสินค้าและบริการ (Product service innovation) เป็นการสร้างสินค้าและบริการใหม่หรือพัฒนา และปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ หรือรวมสินค้าที่มีอยู่เข้าไปในสินค้าใหม่ เพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้าและประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ โดยคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่าที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์

6. นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการทำการตลาดรูปแบบใหม่ที่มีความสำคัญกับบรรจุกฎณ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย การสื่อสารการตลาด

และการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า รวมถึงการประเมินและการทำนายความต้องการของผู้บริโภค

สุกัญญา แซมชอย (2555) ได้สรุปแนวคิดที่เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษา ไว้ว่า ในองค์กรทางการศึกษาสามารถผลิตนวัตกรรมได้หลากหลายรูปแบบ จำแนกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หมายถึง สื่อ วัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอน เป็นต้น
2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง กระบวนการให้บริการทางวิชาการ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้แก่ผู้เรียน ชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นต้น
3. นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำในองค์กรทางการศึกษาคิดค้นวิธีการ แนวทางการบริหารจัดการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยนวัตกรรมทางการบริหารนี้จะกลายเป็นเป็นตัวแปรต้นหรือกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมอื่น ๆ ในองค์กรทางการศึกษา

### 2.2.3 นวัตกรรมการบริหาร

นวัตกรรมการบริหารเป็นการพัฒนาการบริหารที่ได้รับความสนใจทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีผู้ให้ความหมายของนวัตกรรมการบริหาร ดังนี้

รักษ์ วรกิจโกศาทร (2547) ได้ให้ความหมายนวัตกรรมการบริหาร คือ การคิดค้นและเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการ ตลอดจนกระบวนการจัดการองค์การใหม่ ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการขององค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เช่น การบริหารองค์การในลักษณะโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ การใช้แนวคิด Balanced Score Card ในการวางแผนและประเมินผลงานขององค์การ

Tidd et al. (2005) ได้ให้ความหมายนวัตกรรมการบริหาร คือ การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์การ การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจในลักษณะที่เป็น Open Business Models เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ก็จัดได้ว่าเป็นลักษณะของนวัตกรรมทางการบริหาร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การหรือธุรกิจให้มีประสิทธิภาพหรือประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น

Gopalakrishnan & Damanpour (อ้างถึงใน Cooper (1998)) ได้ให้ความหมายนวัตกรรมการบริหาร คือ ความสัมพันธ์โดยตรงกับนโยบาย โครงสร้างองค์การ ระบบ รูปแบบ และกระบวนการจัดการในองค์การ ซึ่งต่างจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ

สุกัญญา แซมชอย (2555) ได้ให้ความหมายนวัตกรรมทางการบริหาร คือ การคิดค้น และเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการจัดการองค์การใหม่ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การ ออกแบบผลิตภัณฑ์การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยนวัตกรรมทางการ บริหาร เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับเรื่องของนโยบาย โครงสร้างองค์กร ระบบ รูปแบบและ กระบวนการจัดการในองค์การ

#### 2.2.4 นวัตกรรมการบริหารการศึกษา

ชูชาติ พวงสมจิตร (2562) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารการศึกษา เป็น การนำสิ่งใหม่ทั้งที่เป็นผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสมาชิกของสังคมให้มีความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ เจตคติ ค่านิยมและคุณธรรมตามที่สังคมต้องการ โดยนวัตกรรมการบริหารการศึกษาจำแนกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมภาวะผู้นำ นวัตกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษา และ นวัตกรรมจัดการ เรียนการสอน

อีกทั้งกล่าวถึงความสำคัญของนวัตกรรมการบริหารการศึกษา คือ เครื่องมือสำคัญในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการศึกษา ทั้งในด้าน คุณภาพการศึกษา โอกาสทางการศึกษา การแก้ปัญหาทางการศึกษา โดยเป็นเครื่องมือที่สนองต่อ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวดเร็ว และส่งผลให้ประเทศชาติมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

สรุป นวัตกรรมการบริหาร คือ การพัฒนารูปแบบของการจัดการองค์การใหม่ที่ส่งผลให้ ระบบการทำงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยมีความสัมพันธ์โดยตรงกับเรื่องของ นโยบาย โครงสร้างองค์กร ระบบ รูปแบบและกระบวนการจัดการในองค์การ

#### 2.2.5 การพัฒนานวัตกรรม

กระบวนการพัฒนานวัตกรรม เป็นกระบวนการที่ต้องใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากร หลาย ๆ ฝ่ายในสถานศึกษา ทั้งผู้บริหาร บุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้กระบวนการ วิจัยในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษา ประกอบด้วย

1. ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ โดยสำรวจ วิเคราะห์สภาพปัญหา จุดเด่น จุดด้อย และความต้องการในการพัฒนาการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนและคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน

2. ออกแบบนวัตกรรม โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) คิด จินตนาการ สร้างฝันในสิ่งที่คาดหวังที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาหรือแก้ไข ปรับปรุงตามสภาพปัญหาและความต้องการ

2) จัดลำดับความคิดสรุปว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนา หรือแก้ไขปรับปรุงตามสภาพปัญหาและความต้องการ

3) แสวงหา และรวบรวมความรู้ เพื่อสนับสนุนในสิ่งที่คิด และกำหนดขั้นตอนการ พัฒนานวัตกรรม

3. สร้างหรือพัฒนานวัตกรรม โดยจัดเตรียมทรัพยากร วัสดุ เครื่องมือที่จำเป็น และ จัดหางบประมาณในการพัฒนานวัตกรรม ดำเนินการสร้าง/พัฒนานวัตกรรม ตามขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบนวัตกรรมที่สร้างหรือพัฒนาในแต่ละขั้นตอน สังเคราะห์ผลการตรวจสอบและปรับปรุง นวัตกรรมที่สร้าง/พัฒนา กำหนดเกณฑ์การประเมินคุณค่าความเป็นนวัตกรรม

4. ทดลองใช้ โดยสร้างเครื่องเก็บรวบรวมข้อมูลผลการทดลองใช้ นำนวัตกรรมไป ทดลองใช้ (Try Out) ประเมินผลการทดลองใช้และปรับปรุงนวัตกรรม

5. สรุป รายงานผลการสร้าง/พัฒนานวัตกรรม และเผยแพร่วัตกรรม

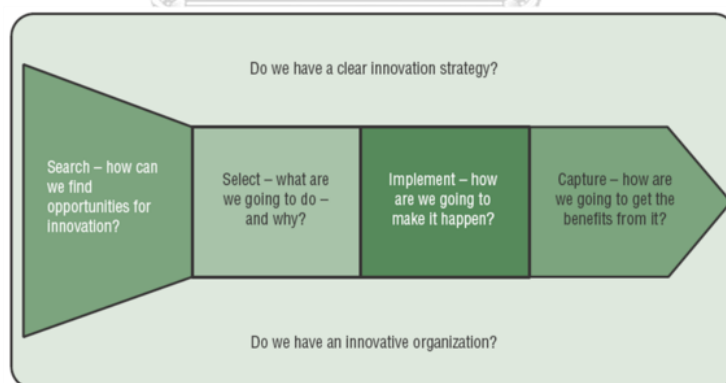
Tidd et al. (2005) ได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการพัฒนานวัตกรรม 4 ขั้นตอน คือ

1. การ ค้นหา (Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute) สามารถสร้างโอกาสจากนวัตกรรมได้อย่างไร

2. การเลือก (Select) สิ่งที่ต้องการทำ และทำไมถึงทำ

3. การนำไปปฏิบัติ (Implement) สามารถทำให้เกิดขึ้นได้อย่างไร

4. การใช้ประโยชน์ (Capture) ทำอย่างไรเพื่อให้ได้รับประโยชน์

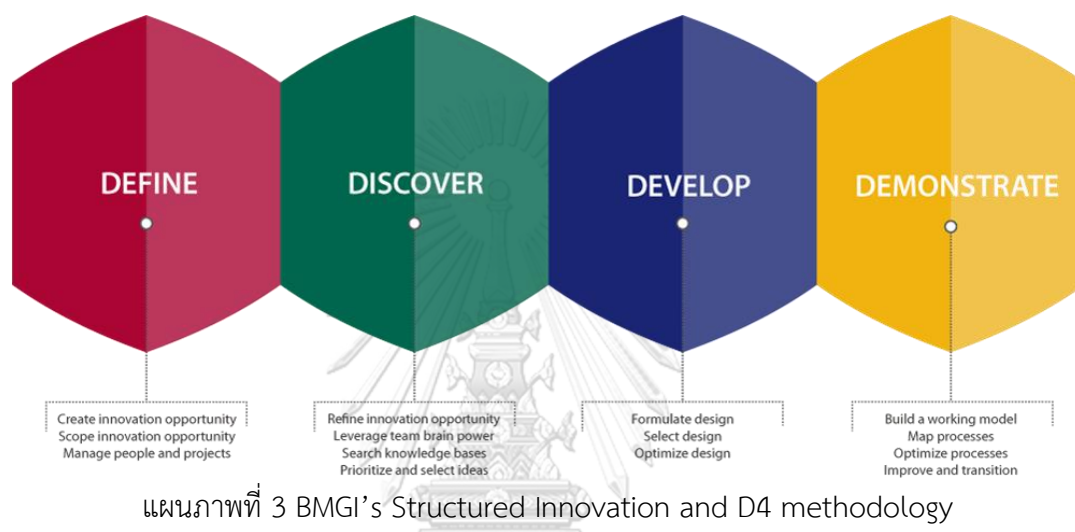


แผนภาพที่ 2 Process Model of Innovation

Dimitri (2014) ได้นำเสนอโครงสร้างนวัตกรรมของ BMGI และวิธีการ D4 เป็นกรอบการทำงานที่ช่วยในการระบุโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านการแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของแนวคิดสำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยเป็นการประเมิน ความรู้ ความเข้าใจของผู้คนในการแก้ปัญหา ผลของการเลือกที่มนวัตกรรมที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ยังช่วยในการแสดงแนวคิดด้วยการรวมเข้า

กับกระบวนการปัจจุบัน และสร้างการเชื่อมโยงกับรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการพัฒนานวัตกรรม เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนด (Define)
2. การค้นพบ (Discover)
3. การพัฒนา (Develop)
4. การนำเสนอ (Demonstrate)



แผนภาพที่ 3 BMGI's Structured Innovation and D4 methodology

Preez et al. (2017) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ว่ากระบวนการสร้างสรรค์ดำเนินกิจการภายในบริษัท แต่ทุกขั้นตอนของกระบวนการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งด้านเครือข่ายนวัตกรรม คือ แนวคิดนวัตกรรมเปิด โดยทุกขั้นตอนอาจมีอิทธิพลภายนอกหรือแม้แต่การใช้บริการภายนอก ซึ่งกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้รับแนวทางและการสนับสนุนโดยกลยุทธ์ของบริษัท บุคคลและวัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร และกระบวนการตลอดจนข้อมูลและความรู้ ซึ่งมีกระบวนการพัฒนานวัตกรรม เป็น 7 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการสร้างความคิด/การระบุ (Idea Generation/ Identification Stage) เป็นขั้นตอนที่สร้างสรรค์ซึ่งสร้างแนวคิดใหม่ขึ้น และ/หรือโอกาสใหม่ที่ระบุไว้ ความคิดใหม่ ๆ สามารถเกิดขึ้นได้จากแหล่งที่มาภายใน (เช่น พนักงาน) หรือภายนอก (เช่น ลูกค้าและซัพพลายเออร์)
2. ขั้นตอนการนิยามแนวคิด (Concept Definition Stage) จุดสำคัญของขั้นตอนนี้คือการเปลี่ยนแนวคิดให้เป็นความสามารถในการทำงานได้ แนวคิดอาจได้รับการพัฒนามาจากการรวมกันของความคิดที่แตกต่างกัน

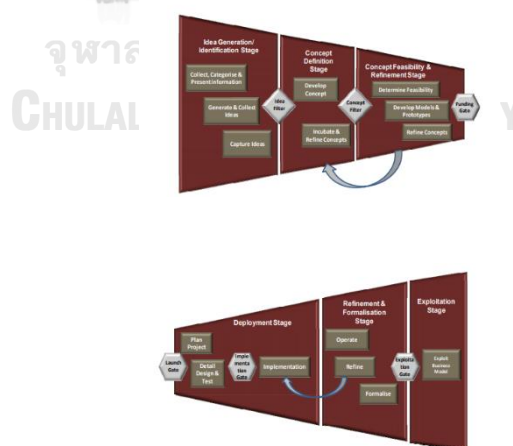
3. ขั้นตอนทำให้แนวความคิดเป็นไปได้และการปรับแต่งแนวคิด (Concept Feasibility and Refinement Stage) ในขั้นตอนการนิยามแนวคิดข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดอาจมีข้อจำกัด การทำให้แนวคิดเป็นไปได้ คือ การตรวจสอบเพิ่มเติมของแนวคิดโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมรวมทั้งการสร้างแบบจำลองและการสร้างต้นแบบเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้

4. ขั้นตอนการจัดการผลงานนวัตกรรมแบบองค์รวม (Portfolio Stage) การบริหารจัดการผลงานนวัตกรรมนำมาซึ่งการบริหารแบบองค์รวมของการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร กิจกรรมที่ทำให้แนวความคิดเป็นไปได้และการปรับแต่งแนวคิดเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดลำดับความสำคัญ การจัดตารางเวลา และการจัดตำแหน่งของโครงการนวัตกรรม

5. ขั้นตอนการปรับใช้ (Deployment Stage) ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ การนำไปใช้ และการทดสอบนวัตกรรมที่มีการระบุแนวคิดและตัดสินใจในขั้นตอนก่อนหน้า

6. ขั้นตอนการปรับแต่งและการให้ความเห็นชอบ (Refinement & Formalisation Stage) หลังจากนวัตกรรมใหม่ ๆ เริ่มดำเนินการ ยังมีบางส่วนทำงานได้ไม่เหมาะสม ดังนั้นขั้นตอนนี้คือการตรวจสอบ การวัด การประเมิน และการปรับแก้ปัญหาจนกว่าจะมีการทำงานเป็นที่พอใจตามข้อกำหนด

7. ขั้นตอนการใช้ประโยชน์ (Exploitation Stage) เมื่อได้ทำตามกระบวนการแล้ว ขั้นตอนที่สุดท้าย คือ การนำมาใช้ประโยชน์สำหรับรูปแบบธุรกิจและตลาดใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้น



แผนภาพที่ 4 กระบวนการพัฒนานวัตกรรม



ตารางที่ 2-1 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนานวัตกรรม

กระบวนการพัฒนานวัตกรรม	Tidd J, Bessant J, Pavitt KLR Tidd et al. (2005)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549)	Dimitri Dimitri (2014)	Preez et al. (2017)	กรอบแนวคิดกระบวนการพัฒนานวัตกรรม
การค้นหา (Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute)	✓				1. การสำรวจสภาพและความต้องการ
ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ		✓			
การกำหนด (Define)			✓		
การสร้างความคิด (Idea Generation)				✓	
การระบุ (Identification)				✓	
การเลือก (Select)	✓				2. การออกแบบนวัตกรรม
ออกแบบนวัตกรรม		✓			
การค้นพบ (Discover)			✓		
การนิยามแนวคิด (Concept Definition Stage)				✓	
สร้างหรือพัฒนานวัตกรรม (Develop)	✓	✓	✓		3. การสร้างนวัตกรรม
ขั้นตอนทำให้แนวความคิดเป็นไปได้และการปรับแต่งแนวคิด (Concept Feasibility and Refinement Stage)				✓	
การนำไปปฏิบัติ (Implement)	✓				4. การประเมิน

กระบวนการพัฒนานวัตกรรม	Tidd J, Bessant J, Pavitt KLR Tidd et al. (2005)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549)	Dimitri Dimitri (2014)	Preez et al. (2017)	กรอบแนวคิดกระบวนการพัฒนานวัตกรรม
การใช้ประโยชน์ (Capture)	✓				นวัตกรรม
ทดลองใช้		✓			
สรุปรายงานผลการสร้าง/พัฒนานวัตกรรม		✓			
การนำเสนอ (Demonstrate)			✓		
ขั้นตอนการจัดการผลงานนวัตกรรมแบบองค์รวม (Portfolio Stage)				✓	
ขั้นตอนการปรับใช้ (Deployment Stage)				✓	
ขั้นตอนการปรับแต่งและการให้ความเห็นชอบ (Refinement & Formalisation Stage)				✓	
ขั้นตอนการใช้ประโยชน์ (Exploitation Stage)				✓	

จากการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนานวัตกรรมของ Tidd et al. (2005), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549), Dimitri (2014) Preez et al. (2017) แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดกระบวนการพัฒนานวัตกรรม สรุปเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การสำรวจสภาพและความต้องการ คือ ขั้นตอนในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

2. การออกแบบนวัตกรรม คือ ขั้นตอนการนำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และแนวปฏิบัติใหม่มาใช้ในการร่างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

3. การสร้างนวัตกรรม คือ ขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต โดยการระดมความคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การประเมินนวัตกรรม คือ ขั้นตอนการตรวจสอบ การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ใช้นวัตกรรม

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการทำงานในอนาคต

### 2.3.1 ความหมายของทักษะการทำงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของทักษะไว้ดังนี้ ทนงศักดิ์ เจริญชัย (2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการทำงาน หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะใช้ความรู้ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในการเอาทรัพยากรมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการทำงาน หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างชำนาญและเชี่ยวชาญหรือชำนาญในสิ่งนั้น

แวโรสณา เจ๊ะสมมาแอ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการทำงาน หมายถึง ความสามารถและความชำนาญเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการกระทำสิ่งนั้นแสดงออกทางร่างกายสติปัญญาและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

### 2.3.2 องค์ประกอบของทักษะในการทำงาน

การปฏิบัติงานใดๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานคนนั้น จะต้องมีการชำนาญเป็นอย่างดีในสิ่งที่ตนปฏิบัติ นั่นคือ ทักษะในการปฏิบัติงานของตนเอง ทักษะการทำงานจึงเป็นสิ่งที่เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานที่นอกเหนือจากองค์ประกอบต่าง ๆ

Katz (1955, อ้างถึงใน แวโรสณา เจ๊ะสมมาแอ, 2553) ได้กล่าวถึงทักษะการทำงาน ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) เป็นความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน

จันทราณี สงวนนาม (2551) ได้กล่าวถึงทักษะการทำงาน ดังนี้

1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) เป็นความสามารถในการใช้ความรู้วิธีการทางเทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากประสบการณ์ การศึกษาและฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) เป็นความสามารถในการคิดตัดสินใจทำงานร่วมกับคนอื่นและทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการมององค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่งเพื่อทำให้องค์มมีความสมบูรณ์โดยรวม

สมยศ นาวิการ (2544) ได้กล่าวถึงทักษะในการทำงาน ดังนี้

1. ทักษะทางวิชาการ (Technical Skills) เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง รวมถึงความรู้ ความสามารถในการใช้เครื่องมือ มีความคล่องแคล่วในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ และเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ และสามารถแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหรือความชำนาญในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ในการจูงใจในการทำงานร่วมกัน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่นและคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร การพัฒนาทีมงานและการได้รับความร่วมมือระหว่างกลุ่ม

### 2.3.3 ความจำเป็นของทักษะการทำงานในอนาคต

Davies et al. (2011) ได้เสนอแนวโน้มที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ตัวอย่างเช่น สื่อในรูปแบบใหม่ ๆ หรือการเชื่อมโยงกันในระดับโลกที่มากขึ้น โดยพวกเขาเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า drivers of change ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการผลักดันทักษะต่าง ๆ สำหรับการทำงานในอนาคต แบ่งออกเป็น 6 สิ่งด้วยกัน ได้แก่

1) Extreme Longevity : ผู้คนจะมีชีวิตยืนยาวขึ้น บุคคลจะต้องบริหารจัดการเกี่ยวกับอาชีพ ชีวิต ครอบครัว และการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์มากขึ้นคนจะทำงานมานานแล้ว 65 เพื่อให้มีทรัพยากรเพียงพอสำหรับการเกษียณอายุ การมีส่วนร่วม

ของหลาย ๆ อาชีพจะเป็นเรื่องธรรมดาและเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง อาชีพจะเห็นการเติบโตที่สำคัญ เพื่อใช้ประโยชน์จากแรงงานที่มีประสิทธิภาพและยังมีความสำคัญ เหล่านี้ องค์กรต่าง ๆ จะต้องทบทวนเส้นทางอาชีพแบบดั้งเดิมในองค์กรสร้างความหลากหลายและความยืดหยุ่นมากขึ้น บุคคลที่มีอายุมากขึ้นจะต้องการโอกาสผลิตภัณฑ์และบริการทางการแพทย์เพื่อรองรับปีที่มีสุขภาพดีและใช้งานได้มากขึ้น

2) The Rise of Smart Machines and Systems: เครื่องจักรและระบบต่าง ๆ จะเฉลียวฉลาดมากขึ้น ในบางพื้นที่ระบบอัตโนมัติแบบใหม่จะมีขึ้นแทนที่มนุษย์ เครื่องจักรจะกลายเป็นผู้ทำงานร่วมกันของเรา การเพิ่มทักษะและความสามารถของเรา เครื่องจักรกลอัจฉริยะจะก่อให้เกิดความคาดหวัง และมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ แน่ใจว่างานประเภทจะถูกแทนที่ด้วยโดยเครื่องจักร โดยสิ่งนี้มีอยู่แล้วเกิดขึ้นและจะดำเนินต่อไป แต่อันที่แท้จริงคือการเพิ่มและขยายความสามารถของเราเองเพื่อเข้าสู่รูปแบบใหม่ของการเป็นทำงานร่วมกับเครื่องจักรที่จะสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน ทำให้เกิดระดับใหม่ของการทำงานร่วมกันของมนุษย์เครื่อง

3) Computational World: ด้วยการพัฒนาของเครื่องมือตรวจวัดและกระบวนการต่าง ๆ จะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถโปรแกรมไว้ได้ โดยไม่ต้องพึ่งแรงงานคน โดยการรวบรวมข้อมูลปริมาณมหาศาล จะช่วยให้การสร้างแบบจำลองของระบบช่วยให้ค้นพบรูปแบบ และความสัมพันธ์ใหม่ ๆ ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินธุรกิจหรือการจัดการก็ตาม ข้อมูลสุขภาพส่วนบุคคล การทำงาน และชีวิตส่วนตัวจะอยู่ในรูปแบบข้อมูลเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการโต้ตอบกับข้อมูล การตัดสินใจด้วยข้อมูล และใช้ข้อมูลในการออกแบบสำหรับผลลัพธ์ที่ต้องการ

4) New Media Ecology: เครื่องมือสื่อสารใหม่ ๆ เริ่มพัฒนาขีดความสามารถในเรื่องภาษา เริ่มมีความเข้าใจภาษามากขึ้น ไม่ใช่แค่การประมวลผลตัวอักษรเท่านั้น ดังนั้น สื่อในอนาคตจะถูกพัฒนาจนกลายเป็นภาษาใหม่ แล้ว Internet แบบข้อความจะเปลี่ยนเป็นสื่อบทวิทัศน์ ภาพเคลื่อนไหวและการสื่อสารภาพอื่น ๆ สื่อ ในขณะที่เดียวกันก็มีการรวมเครือข่ายเสมือนมากขึ้นและต่อเนื่องมากขึ้นในสภาพแวดล้อมของเราและชีวิตช่องทางสื่อใหม่เข้าสู่ประสบการณ์ประจำวันของเรา ผู้ใช้หลายล้านรายที่สร้างและดูมัลติมีเดียนี้เนื้อหาจากแล็ปท็อปและโทรศัพท์มือถือของพวกเขากำลังพยายามอิทธิพลมหาศาลต่อวัฒนธรรม สื่อใหม่คือการวางความต้องการใหม่ในความสนใจและความรู้ความเข้าใจ จะช่วยให้แพลตฟอร์มใหม่สำหรับการสร้างออนไลน์ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีส่วนร่วมด้วยในกิจกรรมต่างๆเช่นชื่อเสียงและเอกลักษณ์ส่วนตัวออนไลน์การจัดการ เป็นวิธีการใหม่สำหรับกลุ่มต่างๆที่จะมาทำงานร่วมกันและนำไปสู่ความโปร่งใสในระดับใหม่ เพื่อการทำงานและชีวิตส่วนตัวของเรา ในเวลาเดียวกัน, ความรู้สึกของเราต่อความเป็นจริงและความจริงน่าจะเป็นไปอย่างรุนแรงเปลี่ยนแปลงโดยนิเวศวิทยาสื่อใหม่ เราต้องเรียนรู้วิธีเนื้อหาที่มีความสงสัยและความตระหนักมากขึ้นว่าสิ่งที่คุณเห็นในวันนี้อาจจะต่างออกไปในวันพรุ่งนี้ ไม่เพียงแต่เราจะมีสติความหลายพันทีก

เหตุการณ์ แต่ด้วยการจับกุมและการเฝ้าระวังเหตุการณ์ที่แพร่หลายจะเห็นได้จากหลายมุมและมุมมองแต่ละอาจบอกเรื่องราวที่แตกต่างกันของแต่ละเหตุการณ์

5) Superstructured Organizations: เทคโนโลยีสังคมจะผลักดันให้เกิดโปรดักชันหรืองานผลิตในรูปแบบใหม่ ๆ รวมไปถึงการสร้างสรรค์ที่มีคุณค่า และมีโอกาสไม่น้อยที่ในอนาคต จะถูกอนุญาตให้ใช้งานในองค์กรในระดับที่มากกว่าเดิม เครื่องมือและเทคโนโลยีของเรามีรูปแบบทางสังคม เศรษฐกิจและองค์กรทางการเมืองที่เราอาศัยอยู่ จำนวนมาก องค์กรที่เราคุ้นเคยกับวันนี้ รวมถึงการศึกษาและองค์กรเป็นผลิตภัณฑ์ของศตวรรษเก่า ความรู้และเทคโนโลยีทางวิทยาศาสตร์ วันนี้เราจะมาดูกันภูมิทัศน์ขององค์กรหยุดชะงัก ในด้านสุขภาพองค์กรต่าง ๆ เช่น Curetogether และ PatientsLikeMe จะช่วยให้คนที่รวบรวมข้อมูลสุขภาพส่วนบุคคลของพวกเขาไปอนุญาตให้มีการทดลองทางคลินิกและภาวะฉุกเฉินด้านนอกของห้องปฏิบัติการแบบดั้งเดิมและสำนักงานแพทย์ เกมวิทยาศาสตร์จาก Foldit to GalaxyZoo กำลังมีส่วนร่วมกับผู้คนมากมายหลายคน แก้ปัญหาไม่มีองค์กรใดมีทรัพยากร ทำมาก่อน แพลตฟอร์มการศึกษาที่เปิดกว้างขึ้นเรื่อย ๆ เนื้อหาที่สามารถใช้ได้กับทุกคนที่ต้องการเรียนรู้แนวคิดและแนวคิดในการทำงานขององค์กรรุ่นใหม่ ไม่ได้มาจากการจัดการ/องค์กรแบบดั้งเดิม ทฤษฎี แต่จากสาขาต่าง ๆ เช่นการออกแบบเกม ประสาทวิทยา และจิตวิทยา ความสุข ฟิล์มเหล่านี้จะขับเคลื่อน การสร้างกระบวนการทัศน์การฝึกอบรมใหม่และเครื่องมือ

6) Globally Connected World: ศูนย์กลางของการปฏิบัติหรือการทำงานต่าง ๆ จะหลากหลายและยืดหยุ่นมากขึ้น อเมริกาและยุโรปจะไม่ใช่มูลึกขาดในด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม และพลังอำนาจทางการเมืองอีกต่อไป เป็นเวลาหลายทศวรรษที่บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่ได้ใช้บริษัทย่อยในต่างประเทศเป็นช่องทางการขายและการสนับสนุนด้านเทคนิค สำหรับสำนักงานใหญ่ ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา บริษัทไอที โดยเฉพาะอย่างยิ่ง outsourced ทุกอย่างจากบริการลูกค้าเพื่อพัฒนาซอฟต์แวร์ นางแบบ อย่างไรก็ตามยังคงเหมือนเดิม: นวัตกรรมและการออกแบบมีเป็นเอกลักษณ์ของห้องปฏิบัติการ R & D ในประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นตลาดในประเทศจีนอินเดียและประเทศกำลังพัฒนาอื่น ๆ เด็บโตมันเป็นเรื่องยากมากขึ้นสำหรับสำนักงานใหญ่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของทั้งสองที่แตกต่างกัน ประเภทของผู้บริโภค การมีส่วนร่วมในพื้นที่ที่มีคู่แข่งใหม่เข้ามามีความสำคัญต่อการอยู่รอด แต่ก็ไม่เพียงพอ กุญแจไม่ได้เป็นเพียงการจ้างคนในสถานที่เหล่านี้ แต่ยังเพื่อบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานท้องถิ่นเหล่านี้และกระบวนการทางธุรกิจในห้องถิ่นเข้าสู่โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรระดับโลกเพื่อที่จะยังคงแข่งขันได้

#### 2.3.4 ทักษะการทำงานในอนาคต

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการทำงานในอนาคต ได้มีผู้เสนอทักษะการทำงานในอนาคตของปี 2020 และ 2030 ไว้ดังนี้

Davies et al. (2011) ได้นำเสนอ Future Work Skills In 2020” หรือ 10 ทักษะการทำงานที่สำคัญที่สุดในปี 2020 จำนวน 10 ทักษะ ได้แก่

1) ความสามารถในการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making) : ด้วยการพัฒนาของเครื่องจักรกลอัจฉริยะ จึงต้องมีความสามารถในการค้นหาความหมายที่ลึกซึ้ง หรือความสำคัญของสิ่งที่แสดงออกมา

2) ความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence): ด้วยการพัฒนาของเครื่องจักรกลอัจฉริยะและการเชื่อมโยงกันทั่วโลก จึงต้องมีความสามารถในการเชื่อมต่อกับผู้อื่นทางลึกและทางตรง เพื่อให้เกิดการกระตุ้นความรู้สึกและปฏิกิริยาที่ต้องการปฏิสัมพันธ์กัน

3) ความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking): ด้วยการพัฒนาของเครื่องจักรกลอัจฉริยะและการเชื่อมโยงกันทั่วโลก จึงต้องมีความชำนาญในการคิดและพบวิธีการแก้ปัญหาและการตอบสนองที่นอกเหนือจากวิธีการปกติหรือตามกฎ

4) สมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency): ด้วยการพัฒนาของโครงสร้างองค์กรและการเชื่อมโยงกันทั่วโลก จึงต้องมีความสามารถในการทำงานในสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

5) ความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking): ด้วยการพัฒนาของสภาพแวดล้อมของสื่อแบบใหม่ และโลกของการคำนวณ จึงต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนข้อมูลจำนวนมากให้กลายเป็นนามธรรมและเข้าใจเหตุผลเชิงข้อมูล

6) ความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy): ด้วยการพัฒนาของอายุขัยของมนุษย์ สภาพแวดล้อมของสื่อแบบใหม่ และโครงสร้างองค์กร จึงต้องมีความสามารถในการประเมินและพัฒนาเนื้อหาที่ใช้สื่อรูปแบบใหม่ และเพื่อการใช้ประโยชน์การสื่อสารเพื่อโน้มน้าว

7) ความรู้ความเข้าใจข้ามสาขาวิชา (Transdisciplinary): ด้วยการพัฒนาของอายุขัยของมนุษย์ และการเชื่อมโยงกันทั่วโลก จึงต้องมีความรู้และความสามารถในการทำความเข้าใจในแนวคิดของสาขาวิชาต่าง ๆ

8) ความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset): ด้วยการพัฒนาของโครงสร้างองค์กรและการเชื่อมโยงกันทั่วโลก จึงต้องมีความสามารถในการแสดงให้เห็นและการพัฒนางานกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

9) ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management): ด้วยการพัฒนาของโครงสร้างองค์กร การเชื่อมโยงกันทั่วโลก และสภาพแวดล้อมของสื่อแบบใหม่ จึงต้องมีความสามารถแยกแยะและกรองข้อมูลที่สำคัญ และเข้าใจถึงวิธีเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือและเทคนิคที่หลากหลาย

10) ความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration): ด้วยการพัฒนาของโครงสร้างองค์กร และการเชื่อมโยงกันทั่วโลก จึงต้องมีความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขับเคลื่อนความสัมพันธ์ และการเป็นสมาชิกของทีมเสมือนจริง

กฤษฎณพงศ์ กิรติกร รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ บรรยายพิเศษในหัวข้อ "การเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21" ในการประชุมวิชาการวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ในโรงเรียน ครั้งที่ 22 (วทร.22) “สะเต็มประเทศไทย นวัตกรรมการศึกษาไทย” (STEM Thailand – Innovation for Thai Education) (สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ, 2558) ได้กล่าวถึงแรงงานในอนาคต ควรจะต้องมีทักษะ 10 ประการ ดังนี้

1. ความสำนึกในความหมายที่ลุ่มลึก (Sense making) คือ ความสามารถในการเข้าใจ ความหมายหรือนัยยะที่ลุ่มลึกของสิ่งต่าง ๆ มากกว่าที่เห็นด้วยตา
2. ความฉลาดหรือปัญญาเชิงสังคม (Social intelligence) คือ ความสามารถในการ เข้าใจและเข้าถึงผู้อื่นได้อย่างถ่องแท้ กระตุ้นให้เกิดการปฏิสัมพันธ์และการโต้ตอบ หรือการกระทำที่ ต้องการ
3. ระบบคิดที่ปรับตัวได้คล่องและแตกต่าง (Novel and adaptive thinking) คือ ความสามารถในการคิด ได้คำตอบในรูปแบบใหม่ที่ไม่ได้อาศัยประสบการณ์หรือความรู้เดิม เป็นการ คิดนอกกรอบกติกาปกติ
4. พหุวัฒนธรรม (Cross cultural) คือ ความสามารถที่จะทำงานในบริบทหรือสภาพ แวดล้อมต่างวัฒนธรรม
5. ระบบคิดเชิงตรรกะการคำนวณ (Computational thinking) คือ ความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดที่เป็นนามธรรมจากข้อมูลจำนวนมาก และสามารถหาเหตุผลจากฐานข้อมูล ดังกล่าวได้
6. การรู้เท่าทันและมีอำนาจควบคุมสื่อแบบใหม่ (New media literacy) คือ ความสามารถในการรู้เท่าทัน ประเมินสื่อแบบใหม่ เพื่อประมวลประเด็นสาระ และใช้สื่อแบบใหม่เพื่อการ สื่อสารที่โน้มน้าวคนได้
7. การก้าวข้ามสาขาวิชา (Transdisciplinary) คือ ความรู้และความเข้าใจประเด็น สำคัญขององค์ความรู้ในหลากหลายสาขาวิชา
8. มโนทัศน์การออกแบบ (Design mindset) คือ ความสามารถในการเข้าใจกำหนด งานและกระบวนการให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการ
9. การจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive load management) คือ ความสามารถในการจำแนกแยกแยะ เลือกข้อมูลที่สำคัญ เข้าใจการใช้กระบวนการคิดและความรู้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด



10. ความร่วมมือเสมือน (Virtual collaboration) คือ ความสามารถในการทำงานผลักดันให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันได้แม้จะอยู่คนละที่

World Economic Forum (2016) มีการประชุมความคิดเห็นในด้าน The Future of Jobs เพื่อพิจารณาถึงกลยุทธ์การจ้างงานทักษะและแรงงานสำหรับอนาคต โดยการเก็บข้อมูลจากหัวหน้า เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และยุทธศาสตร์จากนายจ้างระดับแนวหน้าของโลกว่า โดยเฉพาะการจ้างงานทักษะและการรับสมัครงานในแต่ละอุตสาหกรรมและภูมิศาสตร์ สามารถสรุปทักษะการทำงาน 10 อันดับ สำคัญในปี 2020 ดังนี้

1. การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem Solving)
2. การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)
3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
4. การบริหารจัดการคน (People Management)
5. การประสานงานกับผู้อื่น (Coordinating with Others)
6. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
7. การประเมินและการตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)
8. การรับบริการ (Service Orientation)
9. การเจรจาต่อรอง (Negotiation)
10. ความยืดหยุ่นทางปัญญา (Cognitive Flexibility)

Williams (2016) ได้นำเสนอทักษะการทำงานในอนาคต โดยการเสนอรายละเอียดมากขึ้นเพื่อการฝึกอบรมแรงงานและประเมิน โดยเป็นแนวคิดหลักของทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการทำงานของพนักงาน ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) คือ ความสามารถในการทำงานอย่างมุ่งมั่น การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ การแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจที่จะทำงานและแสวงหาความท้าทายใหม่ ๆ การแสดงความรับผิดชอบและการปรับตัว และการแสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพ

1.1 ความยืดหยุ่น (Resilience) คือ ความสามารถในการควบคุมตัวเองได้แบบเหมาะสม มีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลง มีความมั่นคงในสถานการณ์ที่มีความต้องการมาก และการเผชิญกับความเสี่ยง

2. ทักษะด้านคน (People Skills) คือ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างการสื่อสาร และสามารถทำงานกับผู้อื่นที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 สมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Competency) คือ ความสามารถในการเข้าใจ การปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) คือ ความสามารถในการรับรู้มุมมองของผู้อื่น และความสามารถในการเข้าร่วมในความสัมพันธ์ที่น่าพอใจ

2.3 ความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration) คือ ความสามารถในการสื่อสารในพื้นที่และเวลาซึ่งเกิดขึ้นพร้อมกันและไม่พร้อมกัน ทำให้การทำงานของทีมมีเข้าใจอย่างลึกซึ้งผ่านผลของการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การสื่อสารระบบดิจิทัล

3. ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Applied Knowledge Skills) คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นเหตุเป็นผลโดยสามารถทำความเข้าใจเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ความรู้ทางคณิตศาสตร์ ความสามารถในการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ การคิดเชิงวิพากษ์และการวิเคราะห์

3.1 ความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)

3.2 การบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management) คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ และแก้ไขข้อจำกัดของแต่ละคนในการประมวลผลข้อมูล เพื่อการควบคุมการพิจารณาและทำงานได้หลากหลายในเวลาเดียวกัน

3.3 การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making) คือ ความสามารถในการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เมื่อบุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ เผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นที่มีทั้งความคลุมเครือ หรือตามความคาดหวัง และใช้การวิเคราะห์ที่ความเหมาะสมเพื่อการแก้ปัญหาหรือชี้แจงสถานการณ์ที่สับสนเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการทำงานขององค์กร

4. ทักษะในที่ทำงาน (Workplace Skills) คือ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เป็นทักษะโดยทั่วไปในการทำงาน ทั้งการวางแผน การจัดองค์กร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ พื้นฐานทางธุรกิจ การมุ่งเน้นลูกค้า และการทำงานโดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี

4.1 ความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy) คือ ความสามารถในการยืนยันความน่าเชื่อถือ การระบุข้อความนัยของข้อความและการรับรู้เสมือน การประเมินเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับการใช้งานเพื่อการใช้รู้เท่าทันสื่อยุคใหม่

4.2 ความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset) คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาที่สามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริงและบริการที่ไม่มีตัวตน โดยความเข้าใจปัญหาและความต้องการอื่น ๆ การออกแบบความคิดภายใต้ทักษะการสังเกตการณ์ ซึ่งนำไปสู่ความคิดและความเชื่อเกี่ยวกับกระบวนการขององค์กร

4.3 สหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความรู้ประเภทใหม่ พัฒนาแนวทางการทำงานและจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกัน โดยนำมุมมองที่หลากหลายมาใช้ในการแก้ไขปัญหา

4.4 ความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking) คือ ความสามารถในการคิดที่เกี่ยวข้องในการกำหนดปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา แสดงในรูปแบบที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้การประมวลผลข้อมูล

Edmond (2017) ได้เสนอข้อมูลของ Dr.Tony Wagner ผู้ดำรงตำแหน่ง Co-director แห่ง Harvard's Change Leadership Group ได้ระบุในหนังสือ "The Global Achievement Gap" ถึงทักษะที่เด็กทุกคนต้องการเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในโลกแห่งการทำงานที่ในอนาคตจำนวน 7 ทักษะ ได้แก่

1. การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา (Critical thinking and problem-solving)  
การแข่งขันของธุรกิจ คือ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทักษะทางด้านการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) และการแก้ไขปัญหาได้นั้นถือเป็นทักษะสำคัญที่จะนำไปสู่การตั้งคำถามที่ถูกต้อง และการค้นหาสาเหตุของปัญหาพร้อมทำการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความร่วมมือระหว่างเครือข่ายและการจูงใจผู้อื่น (Collaboration across networks and leading by influence)

การสื่อสาร ความเป็นผู้นำ และความสามารถในการจูงใจผู้อื่นเพื่อให้สามารถทำงานเป็นทีมได้นั้นก็เป็นอีกทักษะที่นับวันจะยิ่งสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นคือการมีความสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา และการทำงานอย่างมีจริยธรรม

3. ความคล่องแคล่วและการปรับตัว (Agility and adaptability)

ความสามารถในการปรับตัวและการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ด้วยตัวเองได้อย่างรวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากต่อการประสบความสำเร็จ เพื่อให้สามารถทำการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และปรับใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่ไม่เคยแก้ไขมาก่อนได้อย่างรวดเร็ว

4. ความคิดริเริ่มและการเป็นผู้ประกอบการ (Initiative and entrepreneurialism)

ความกล้าที่จะริเริ่มทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น รวมถึงการก้าวข้ามความล้มเหลวให้ได้นั้นถือเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการทำธุรกิจในอนาคตเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้มีโอกาสมากกว่าผู้ที่ริเริ่มทำอะไรน้อยกว่าอย่างชัดเจน

5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective oral and written communication)

ความสามารถในการอธิบายความคิดของตนเองให้ได้อย่างชัดเจนนั้นเป็นทักษะสำคัญหนึ่งที่เหล่าผู้นำทางธุรกิจหลายคนมีร่วมกัน โดยประเด็นนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับแค่การใช้ภาษาให้ถูกต้อง แต่มุ่งเน้นไปที่การสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะผ่านการเขียน หรือการนำเสนอก็ตาม

#### 6. การเข้าถึงและการวิเคราะห์ข้อมูล (Accessing and analysing information)

ในอนาคตการทำงานนั้นจะต้องอาศัยข้อมูลมากยิ่งขึ้นกว่าในปัจจุบัน ดังนั้นความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์หรือแก้ไขปัญหา นั้นจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เลย

#### 7. ความใฝ่รู้และมีจินตนาการ (Curiosity and imagination)

สองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และแก้ไขปัญหาที่ไม่เคยแก้ไขมาก่อน ซึ่งเด็กในวัยก่อนสิบขวบนั้นจะมีความช่างสงสัยอยู่ตลอดเวลา แต่เมื่ออายุเกินสิบขวบแล้ว เด็ก ๆ ก็จะเริ่มกังวลถึงการตอบคำถามให้ได้ถูกต้อง มากกว่าการถามคำถามที่ดี หน้าที่ของผู้ปกครองและครูในปัจจุบันจึงควรเปลี่ยนเป็นการทำให้เด็ก ๆ ยังกล้าที่จะถาม และมีจินตนาการให้มากที่สุดต่อไป

Bakhshi et al. (2017) ได้นำเสนอ The Future of Skills Employment in 2030 เป็นข้อมูลยืนยันความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่าง O\*NET กับความต้องการในอนาคต ซึ่งแสดงการจัดอันดับทักษะ ความรู้ และความสามารถสำหรับการประกอบอาชีพในอนาคตของประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ จำนวน 120 อันดับ

สรุปทักษะการทำงานในสหรัฐอเมริกา 10 ลำดับแรก ดังนี้

1. กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Strategies)
2. การอธิบาย (Instructing)
3. การรับรู้ทางสังคม (Social Perceptiveness)
4. การประสานงาน (Coordination)
5. การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)
6. การพูด (Speaking)
7. การรับบริการ (Service Orientation)
8. การฟังเชิงรุก (Active Listening)
9. การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem Solving)
10. การตัดสินใจและการตัดสินใจ (Judgment and Decision-making)

สรุปทักษะการทำงานในประเทศอังกฤษ 10 ลำดับแรก ดังนี้

1. การตัดสินใจและการตัดสินใจ (Judgment and Decision-making)

2. การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)
3. กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Strategies)
4. การประเมินผลระบบ (Systems Evaluation)
5. การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem Solving)
6. การวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis)
7. การกำกับติดตาม (Monitoring)
8. การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)
9. การอธิบาย (Instructing)
10. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Management of Personnel Resources)

ตารางที่ 2-2 การสังเคราะห์ทักษะการทำงานในอนาคต

แนวคิด ทักษะการทำงานในอนาคต	Davies et al. (2011)	World Economic Forum (2016)	Williams (2016)	Edmond (2017)	Bakhshi et al. (2017) (US)	Bakhshi et al. (2017)(UK)	กรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต
	ค.ศ. 2020			ค.ศ. 2030			
ความสามารถในการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making)	✓		✓				ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making)
ความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)	✓		✓				ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)
ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)				✓			
การรับรู้ทางสังคม (Social Perceptiveness)					✓		

แนวคิด  ทักษะการ ทำงานในอนาคต	Davies et al. (2011)	World Economic Forum (2016)	Williams (2016)	Edmond (2017)	Bakhshi et al. (2017) (US)	Bakhshi et al. (2017)(UK)	กรอบแนวคิดทักษะ การทำงานใน อนาคต
	ค.ศ. 2020			ค.ศ. 2030			
ความคิดที่แปลกใหม่และ ความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)	✓		✓				ทักษะความคิดที่แปลก ใหม่และความคิดเชิง ประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)
ความคิดริเริ่ม (Initiative)		✓					
ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)				✓			
สมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)	✓		✓				ทักษะสมรรถนะข้าม วัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)
ความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)	✓		✓				ทักษะความคิดเชิง ประมวลผล (Computational Thinking)
การเข้าถึงและการวิเคราะห์ ข้อมูล (Accessing and Analysing Information)		✓					
การประเมินผลระบบ (Systems Evaluation)						✓	
การวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis)						✓	
การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)		✓		✓		✓	การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)

แนวคิด  ทักษะการ ทำงานในอนาคต	Davies et al. (2011)	World Economic Forum (2016)	Williams (2016)	Edmond (2017)	Bakhshi et al. (2017) (US)	Bakhshi et al. (2017)(UK)	กรอบแนวคิดทักษะ การทำงานใน อนาคต
	ค.ศ. 2020			ค.ศ. 2030			
การแก้ไขปัญหา (Problem-Solving)		✓					ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)
การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)				✓	✓	✓	
ความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)	✓		✓				ทักษะการรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)
ความรู้ความเข้าใจข้ามสาขาวิชา (Transdisciplinary)	✓						ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)
สหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)			✓				
ความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)	✓		✓				ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)
ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)	✓		✓				ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)

แนวคิด ทักษะการ ทำงานในอนาคต	Davies et al. (2011)	World Economic Forum (2016)	Williams (2016)	Edmond (2017)	Bakhshi et al. (2017) (US)	Bakhshi et al. (2017)(UK)	กรอบแนวคิดทักษะ การทำงานใน อนาคต
	ค.ศ. 2020			ค.ศ. 2030			
ความร่วมมือเสมือน(Virtual Collaboration)	✓		✓				ทักษะความร่วมมือ เสมือน (Virtual Collaboration)
การบริหารจัดการคน (People Management)				✓			
ความร่วมมือระหว่างเครือข่าย และการจูงใจผู้อื่น (Collaboration Across Networks and Leading by Influence)		✓					
การประสานงานกับผู้อื่น (Coordinating with Others)				✓	✓		
การบริการทรัพยากรบุคคล (Management of Personnel Resources)						✓	
การกำกับติดตาม (Monitoring)						✓	
ความรวดเร็วและการปรับตัว (Agility and Adaptability)		✓					
ความยืดหยุ่น (Resilience)			✓				
ความยืดหยุ่นทางปัญญา (Cognitive Flexibility)				✓			



แนวคิด ทักษะการ ทำงานในอนาคต	Davies et al. (2011)	World Economic Forum (2016)	Williams (2016)	Edmond (2017)	Bakhshi et al. (2017) (US)	Bakhshi et al. (2017)(UK)	กรอบแนวคิดทักษะ การทำงานใน อนาคต
	ค.ศ. 2020			ค.ศ. 2030			
การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)		✓					ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)
การสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)		✓					ทักษะการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)
การเจรจาต่อรอง (Negotiation)				✓			
การอธิบาย (Instructing)					✓	✓	
การพูด (Speaking)					✓		
การฟัง (Active Listening)					✓		
ความใฝ่รู้และมีจินตนาการ (Curiosity and Imagination)		✓					ทักษะความใฝ่รู้และ เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)
กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Strategies)					✓	✓	
การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Active Learning)					✓	✓	
การประเมินและการตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)				✓	✓	✓	ทักษะการประเมินและ การตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)

แนวคิด  ทักษะการทำงานในอนาคต	Davies et al. (2011)	World Economic Forum (2016)	Williams (2016)	Edmond (2017)	Bakhshi et al. (2017) (US)	Bakhshi et al. (2017)(UK)	กรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต
	ค.ศ. 2020			ค.ศ. 2030			
การรับบริการ (Service Orientation)				✓	✓		ทักษะการบริการ (Service Orientation)

ตารางที่ 2-3 การแบ่งกลุ่มทักษะการทำงานในอนาคต

กลุ่มทักษะ	กรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต
ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)</li> <li>2. ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)</li> <li>3. ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)</li> <li>4. ทักษะการบริการ (Service Orientation)</li> </ol>
ทักษะด้านคน (People Skills)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)</li> <li>2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)</li> <li>3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)</li> </ol>
ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making)</li> <li>2. ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)</li> <li>3. ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)</li> <li>4. ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)</li> </ol>

กลุ่มทักษะ	กรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต
ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)</li> <li>2. ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)</li> <li>3. ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)</li> <li>4. ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)</li> <li>5. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)</li> <li>6. ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)</li> <li>7. ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)</li> </ol>

จากการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับทักษะการทำงานในอนาคตของ Davies et al. (2011), World Economic Forum (2016), Williams (2016), Edmond (2017) และ Bakhshi et al. (2017) แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต สรุปเป็น 4 กลุ่มทักษะ ประกอบด้วย

1. ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) คือ ความสามารถในการทำงาน และการแสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพ ประกอบด้วย

1) ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น (Agility and Resilience) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ด้วยตัวเองได้อย่างรวดเร็ว สามารถควบคุมตัวเองได้อย่างเหมาะสม และมีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลง

2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication) หมายถึง ความสามารถในการอธิบายความคิดของตนเอง และการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจนทั้งด้านการพูดและการเขียน

3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism) หมายถึง ความสามารถในการค้นหาโอกาสในการริเริ่มทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และสนับสนุนให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างคุ้มค่าและเกิดผลตอบแทนเหมือนกับเป็นเจ้าของกิจการ

4) ทักษะการบริการ (Service Orientation) หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกถึงทัศนคติ และพฤติกรรมที่ดีในการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

2. ทักษะด้านคน (People Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วย

1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมต่อกับผู้อื่น การรับรู้มุมมองของผู้อื่น เพื่อให้เกิดการกระตุ้นความรู้สึกและปฏิกิริยาที่ต้องการปฏิสัมพันธ์กัน

2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration) หมายถึง ความสามารถในการทำงาน การขับเคลื่อนความสัมพันธ์ให้การทำงานของทีมงาน โดยใช้การสื่อสารระบบดิจิทัล

3. ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Applied Knowledge skills) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้อย่างเป็นเหตุเป็นผล ประกอบด้วย

1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making) หมายถึง ความสามารถในการค้นหาความหมาย ความสำคัญของสิ่งที่แสดงออกมา และการวิเคราะห์ที่ความเหมาะสมเพื่อการแก้ปัญหา

2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking) หมายถึง ความสามารถในการคิด และพบวิธีการแก้ปัญหาที่นอกเหนือจากวิธีการปกติ

3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management) หมายถึง ความสามารถแยกแยะและกรองข้อมูลที่สำคัญ และเข้าใจถึงวิธีเพิ่มความรู้ความเข้าใจ เพื่อการควบคุม การพิจารณาและการทำงานได้หลากหลายในเวลาเดียวกัน

4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning) หมายถึง ความสามารถที่ต้องการจะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ผ่านเรียนรู้จากการปฏิบัติ

4. ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) หมายถึง ความสามารถที่จำเป็นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ในอนาคต ประกอบด้วย

1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy) หมายถึง ความสามารถในการประเมิน การพัฒนาเนื้อหา การใช้งานสื่อรูปแบบใหม่ เพื่อการใช้ประโยชน์การสื่อสาร

2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจปัญหาและความต้องการ เพื่อการแก้ปัญหาที่สามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริง และได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches) หมายถึง ความสามารถในการนำมุมมองที่หลากหลายมาสร้างความรู้ประเภทใหม่ที่จุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกัน

4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking) หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล การเปลี่ยนข้อมูลจำนวนมากให้กลายเป็นนามธรรมเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์

5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) หมายถึง ความสามารถในการตั้งคำถามที่ถูกต้อง และการค้นหาสาเหตุของปัญหาพร้อมทำการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving) หมายถึง ความสามารถในการระบุปัญหาที่ถูกต้อง การค้นหาสาเหตุของปัญหาที่ซับซ้อน และทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ (Judgment and Decision Making) หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาต้นทุนและผลประโยชน์ของการกระทำที่อาจเกิดขึ้นเพื่อเลือกวิธีที่เหมาะสม

### 2.3.5 การศึกษากับทักษะการทำงานในอนาคต

Davies et al. (2011) ได้เสนอผลการวิจัย Future Work Skills 2020 เพื่อจะประสบความสำเร็จในทศวรรษหน้า สถาบันการศึกษา ภาคธุรกิจและรัฐบาล จะต้องแสดงให้เห็นถึงความแนวทางการบริหารของประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเรื่องของรูปแบบองค์กรและความต้องการด้านทักษะ ซึ่งจะต้องทำการประเมินทักษะที่จำเป็นต่อไปอย่างต่อเนื่องและรวบรวมทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาและปรับปรุงแรงงานในอนาคต

สถาบันการศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายต้องพิจารณาวิธีปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนอง บางเส้นทางของการเปลี่ยนแปลงอาจรวมถึง :

- 1) เน้นการพัฒนาทักษะเช่น ความคิดเชิงวิพากษ์และความสามารถในการวิเคราะห์
- 2) การบูรณาการการเรียนรู้หนังสือใหม่เข้ากับโปรแกรมการศึกษา
- 3) รวมถึงการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่ให้ความสำคัญ ทักษะอ่อน – เช่น ความสามารถในการทำงานร่วมกัน กลุ่มอ่านชั้นนำทางสังคมและตอบสนองต่อการปรับตัว
- 4) ขยายเขตเลือกตั้งการเรียนรู้นอกเหนือจากวัยรุ่นและ คนหนุ่มสาววัยผู้ใหญ่
- 5) การบูรณาการการฝึกสหวิทยาการที่ช่วยให้นักเรียนได้พัฒนาทักษะและความรู้ในหลากหลายสาขาวิชา

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Ryan and Sinning (2011) ศึกษา Differing Skill Requirements across Countries and over Time พบว่า มี 8 ทักษะการทำงานในอนาคต ได้แก่ 1) เทคโนโลยีกลายเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ และมีอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์ 2) ความคิดเชิงประมวลผล (Computational thinking) 3) ความเข้าใจในสื่อยุคใหม่ (new-media literacy) เป็นทักษะที่สำคัญเพื่อการทำงานมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อเชื่อมต่อทุกคนเข้าสู่เครือข่าย 4) ความเข้าใจเชิงลึก (Sense-making) 5) ความสามารถในการออกแบบงาน (design mindset) 6) ความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (novel and adaptive thinking) 7) ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Load Management) เป็นทักษะสำคัญในการทำงานในอนาคต ในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม 8) สมรรถนะข้ามวัฒนธรรมมีความจำเป็นสำหรับผู้ทำงาน วัฒนธรรมที่แตกต่างกันนำมาซึ่งผลประโยชน์มากมายให้กับ เช่น นวัตกรรมและที่ความคิดที่หลากหลาย สรุปได้ว่ามีทักษะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอนาคต แต่ทักษะทั้ง 8 นี้จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการทำงานในอนาคต

Cobo (2012) ศึกษา Skills for innovation: envisioning an education that prepares for the changing world พบว่า เงื่อนไขสำคัญที่จำเป็นในการพัฒนาทักษะสำหรับนวัตกรรม มี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างระบบการศึกษาและความท้าทายของสังคมนวัตกรรม (2) การเปลี่ยนของสิ่งที่เราเรียนรู้กับวิธีที่เราเรียนรู้ (3) ความสัมพันธ์ผันผวนระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัลกับเนื้อหา (4) แนวคิดที่เปลี่ยนแปลงไปของพื้นที่และเวลาในการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ (5) การพัฒนาทักษะด้านอารมณ์ รวมถึงการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะสำหรับนวัตกรรมเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการศึกษาในอนาคต

Robles (2012) ศึกษาเกี่ยวกับ Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace พบว่า ทักษะด้านความรู้ (Hard Skills) คือ ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคและความรู้ที่จำเป็นสำหรับงาน และทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) คือ เป็นทักษะระหว่างบุคคลหรือที่เรียกว่ามนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ผู้บริหารธุรกิจพิจารณาว่าทักษะด้านอารมณ์เป็นคุณลักษณะที่สำคัญมากในผู้สมัครงาน ซึ่งนายจ้างต้องการให้พนักงานใหม่มีทักษะด้านอารมณ์ที่เข้มแข็ง การศึกษาครั้งนี้ระบุว่าทักษะด้านอารมณ์ 10 อันดับแรกที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าสำคัญที่สุดคือ ความซื่อสัตย์ การสื่อสาร ความสุภาพ ความรับผิดชอบ ทักษะทางสังคม ทักษะที่ตีความเป็นมืออาชีพ ความยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม และจรรยาบรรณในการทำงาน

จิรวัดน์ เต็มดวง (2548) ศึกษาปัญหาทักษะในการปฏิบัติงานและความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท ไทยคิควา อินดัสทรีส์ จำกัด พบว่า 1) ปัญหาทักษะการปฏิบัติงานด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิควิธีโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความคิดซึ่ง

พนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาทักษะเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานมาก ด้านมนุษยสัมพันธ์ พนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาทักษะเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาและแนะนำการปฏิบัติงานให้กับเพื่อนร่วมงาน และด้านเทคนิควิธีพนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาทักษะเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมากเป็นอันดับแรก 2) ความต้องการในการฝึกอบรมด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความคิดพนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการในการฝึกอบรมการจัดการด้านความปลอดภัย ด้านมนุษยสัมพันธ์พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรม ด้านเทคนิคการทำงานเป็นทีม และด้านเทคนิควิธีพนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการในการฝึกอบรมด้านเทคนิคการควบคุมตรวจสอบคุณภาพของงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

รวิกรานต์ นันทเวช (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของแรงงานไทยสำหรับสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม พบว่า ทักษะการปฏิบัติงานที่แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมมีความต้องการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน ประกอบด้วย ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ ทักษะด้านความปลอดภัยในการทำงาน ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

ศศิธร ภูสีฤทธิ์ (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของผู้ทำบัญชีในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การมีทักษะในการทำงานโดยรวม และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านกระบวนการคิด

ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ (2561) ศึกษาแนวคิดการบูรณาการการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลง “4 เรียนรู้” พบว่า การศึกษาในศตวรรษที่ 21 นี้ เป็นการจัดการศึกษายุคใหม่ที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน ให้มีความรู้และทักษะแห่งอนาคตเป็นการศึกษาเพื่อความปลอดภัยที่เน้นการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเป้าการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนยุคใหม่อย่างสร้างสรรค์ 4 ลักษณะ ได้แก่ (1) เรียนรู้ด้วยการคิดสร้างสรรค์ ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เป็นพื้นฐานของกระบวนการคิด (2) เรียนรู้ที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ด้วยตนเอง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (3) เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันบนความหลากหลายโดยมีความเข้าใจความหลากหลายของคนในสังคมที่มีความแตกต่างกัน ทั้งเชื้อชาติ สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ให้เรียนรู้วิธีอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และ (4) เรียนรู้ที่จะแบ่งปัน และรับผิดชอบต่อสังคม แนวคิดการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาที่เน้นการพัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ของการจัดการศึกษาที่เน้นการขับเคลื่อนด้วยปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สามารถนำไปปรับใช้ตามแต่ละบริบทของแต่ละองค์กร เรียกว่า “นวัตกรรมการจัดการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลง 4 เรียนรู้” ซึ่งเป็นนวัตกรรมการบริหารสำหรับการจัดการศึกษาแบบองค์รวมที่มีแนวคิดในการพัฒนาการดำเนินงาน 2 มิติ คือ มิติด้านกระบวนการ ได้แก่ แรงจูงใจ สร้างแนวคิดใหม่ ประยุกต์ใช้จริง และ

กำหนดกระบวนการ และมิติของผู้เปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้เปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และผู้เปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร ทั้งนี้ การนำไปประยุกต์ใช้จะมีความแตกต่างตามสมมติฐานที่ออกแบบขึ้นบนพื้นฐานของบริบทที่แตกต่างของแต่ละองค์ ซึ่งต้องทดลองใช้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ในการบริหารจัดการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสรรค์

รัตนา จันทรรวม (2560) ศึกษาแนวคิดกรรมการบริหารโรงเรียนระบบทวิศึกษาตามแนวคิดหลักสูตรการศึกษาเชื่อมโยงสู่อาชีพ พบว่า สภาพปัจจุบันโรงเรียนระบบทวิศึกษาตามแนวคิดหลักสูตรการศึกษาเชื่อมโยงสู่อาชีพอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการประเมินผล และด้านการจัดการเรียนการสอน และระดับปานกลาง คือ ด้านพัฒนาหลักสูตร ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการประเมินผล และระดับดี คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งแนวคิดกรรมการบริหารโรงเรียนระบบทวิศึกษาตามแนวคิดหลักสูตรการศึกษาเชื่อมโยงสู่อาชีพ คือ แนวคิดกรรมการบริหารโรงเรียน “เข้มทิศอาชีพ 3C” ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) การจัดหลักสูตรอาชีพศึกษาโดยเกิดจากความร่วมมือของโรงเรียนกับสถานประกอบการ และหรือองค์กร สถาบันต่าง ๆ ประกอบด้วยวิชาสามัญ และวิชาชีพ 2) การจัดการเรียนการสอนอาชีพแบบร่วมมือ เป็นการปฏิบัติการร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ และหรือองค์กร สถาบันต่าง ๆ โดยจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ มีการกำหนดเวลา การการสอนของสถานศึกษาและสถานประกอบการ ร่วมกัน และ 3) การประเมินผลอาชีพแบบมีทิศทาง เป็นการประเมินทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลลัพธ์ทางการเรียนและผลลัพธ์ทางการเรียนรู้

ศรียุทธ ชุตโรสง (2558) ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษาศูนย์กลางนวัตกรรมการศึกษาระดับปริญญาตรี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีจุดประสงค์ คือ สร้างกรอบการบริหารจัดการนวัตกรรมการศึกษาระดับปริญญาตรี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งก่อตั้งขึ้นมาใหม่เพื่อสนับสนุนและบ่มเพาะนวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในคณะฯ ได้แก่ นิสิต อาจารย์บุคลากร และศิษย์เก่า พบว่าคุณลักษณะทางเทคนิคที่มีความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) มีช่องทางในการประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน 2) คณะฯ มีกลยุทธ์ในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม และ 3) มีระบบการสร้างความร่วมมือภายในคณะฯ ตามลำดับ จากนั้นได้เข้าสู่การศึกษาแนวคิดในการจัดการนวัตกรรมการศึกษาจากตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จและมีความสอดคล้องกับองค์กร สุดท้ายผลลัพธ์ที่ได้ก็คือ กรอบการบริหารจัดการนวัตกรรมการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการสร้างแนวคิด กระบวนการ และทักษะในการคิดแบบนวัตกรรม โดยมีหน่วยงานส่งเสริมในด้านการสร้างทักษะจากการฝึกงาน งานวิจัย หัวข้อนวัตกรรมจากภาคอุตสาหกรรม การเรียนการสอนที่เน้นการคิดวิเคราะห์หรือออกแบบแนวทางแก้ปัญหา ดำเนินการประยุกต์แก้ไขปัญหา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2) ขั้นตอนการปฏิบัติการ มีหน่วยงานสนับสนุนให้เกิดสร้างนวัตกรรม ผู้มีบทบาทด้านการจัดการด้านวัฒนธรรม และวัฒนธรรมการ



สร้างนวัตกรรม และ 3) ขั้นตอนไปสู่เป้าหมาย มีหน่วยงานสนับสนุนเพื่อให้เกิดการนำผลงานด้านนวัตกรรมไปสู่เชิงพาณิชย์และสังคม

สิริภักดิ์ ศิริโท (2560) ศึกษาความเป็นองค์รณนวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์รณนวัตกรรม 2) เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์รณนวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์รณนวัตกรรมกับระดับของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์รณนวัตกรรมประกอบด้วยปัจจัย 9 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลากร 2) ด้านโครงสร้าง 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านวัฒนธรรม 5) ด้านการสื่อสาร 6) ด้านเครื่องมือและเทคโนโลยี 7) ด้านอาคารสถานที่ 8) ด้านความรู้ และ 9) ด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งนำมาทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์กับระดับความเป็นองค์รณนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญระดับมากกับปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์รณนวัตกรรมด้านความคิดสร้างสรรค์ และความรู้ และมีความคิดเห็นต่อระดับความเป็นองค์รณนวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษาไทยในภาพรวมในระดับค่อนข้างมาก ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์รณนวัตกรรมที่สามารถเป็นตัวทำนายระดับความเป็นองค์รณนวัตกรรมได้มี 5 ด้านคือ ด้านโครงสร้าง ด้านวัฒนธรรม ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล ด้านเครื่องมือและเทคโนโลยี และด้านความคิดสร้างสรรค์

สมฤทัย น้ำทิพย์ และอรพรรณ คงมาลัย (2558) ศึกษาวัตกรรมการจัดการองค์กร: บริบทสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดของผลกระทบนวัตกรรมบริการ และส่วนประสมทางการตลาดต่อความพึงพอใจของนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาให้มีศักยภาพสามารถรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการสร้างกลยุทธ์นวัตกรรมบริการและส่วนประสมทางการตลาด โดยเป็นการบูรณาการระหว่าง นวัตกรรมบริการและส่วนประสมทางการตลาดเข้าด้วยกัน ที่จะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการระบุปัจจัยด้านนวัตกรรมบริการในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย นวัตกรรมบริการ เทคโนโลยีนวัตกรรม รูปแบบธุรกิจนวัตกรรม สังคม-นวัตกรรมขององค์กร และนวัตกรรมความต้องการ ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด 7 P's: กลยุทธ์ด้านสินค้า กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านตำแหน่งที่ตั้ง กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย กลยุทธ์ด้านคน กลยุทธ์ด้านกระบวนการ และกลยุทธ์ด้านกายภาพ ปัจจัยด้านความพึงพอใจของนักศึกษา ประกอบด้วย ภาพลักษณ์การรับรู้ถึงคุณภาพ และการรับรู้ถึงคุณค่าของการบริการ รวมไปถึงได้มีการระบุประเด็นหลักของการสร้างความพึงพอใจในนวัตกรรมบริการเบื้องต้น ไว้ 19 ประเด็น

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และทักษะการทำงานในอนาคต 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต 3) เพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ระเบียบวิธีวิจัย และขั้นตอนการวิจัย โดยมีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### 3.1 ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ใช้การวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multi – phase Mixed Method Research) เป็นการวิจัยโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยแบ่งการเก็บข้อมูลเป็น 3 ระยะ ได้แก่ การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

การออกแบบการวิจัยให้ครอบคลุมใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การออกแบบการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Design) 2) การออกแบบการวัด (Measurement Design) และ 3) การออกแบบการวิเคราะห์ (Analysis Design) โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 5 ส่วน ดังนี้ ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ผลลัพธ์ที่ต้องการ

#### 3.2 ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต และการพัฒนานวัตกรรม มี 3 ขั้นตอน คือ 1.1) ศึกษา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการ

บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต และการพัฒนานวัตกรรม  
1.2) สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต  
และการพัฒนานวัตกรรม 1.3) ประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย

ระยะที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตาม  
แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต มี 2 ขั้นตอน คือ 2.1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
2.2) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 3 พัฒนานวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงาน  
ในอนาคต มี 1 ขั้นตอน คือ 3.1) ร่างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิด  
ทักษะการทำงานในอนาคต 3.2) พัฒนาร่างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตาม  
แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคตด้วยการประชุมกลุ่มย่อย 3.3) ประเมินความเหมาะสมและความ  
เป็นไปได้ของนวัตกรรมการบริหารแบบรายบุคคล

โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ระยะที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต  
และการพัฒนานวัตกรรม มีขั้นตอน ดังนี้**

**ขั้นตอนที่ 1.1 ศึกษา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา  
เอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต และการพัฒนานวัตกรรม**

ศึกษาจาก ทฤษฎี แนวคิด เอกสารและบทความ เกี่ยวกับแนวคิดการบริหาร  
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และการสร้างนวัตกรรม ตาม  
รายละเอียด ดังนี้

#### 1.1.1 แหล่งข้อมูล

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทฤษฎีจากหนังสือ ตำราบทความทางวิชาการ  
บทความวิจัย และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารสถาบัน  
อุดมศึกษาเอกชน แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และการสร้างนวัตกรรม ดังนี้

เอกสารเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 10 รายการ โดย  
สังเคราะห์และกำหนดแนวคิดจาก มาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจสถาบันอุดมศึกษา  
(ราชกิจจานุเบกษา, 2554, 24 เมษายน) ศิริพงศ์ รักใหม่, สิริฉันท สถิรกุลเตชพาหพงษ์ และพันธ์  
ศักดิ์ พลสารรัมย์, (2559) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2557) สำนักงานคณะกรรมการ  
การ อุด ม ศึ ก ษ า ( 2 5 6 1 ) ไพ ชู ร ย์ สึ น ล า ร ัต น์ ( 2 5 6 2 )  
พรชูลี อาชาวอรุณ (2546) มานิต บุญประเสริฐ (2546) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
(2552) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2560) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2561)

เอกสารเกี่ยวกับ ทักษะการทำงานในอนาคต จำนวน 11 รายการ โดยสังเคราะห์และกำหนดแนวคิดจาก Davies et al. (2011), World Economic Forum (2016), Williams (2016), Edmond (2017) Bakhshi et al. (2017) ทนงศักดิ์ เจริญชัย (2549) สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550) แวโรสณา เจ๊ะสมมาแอ (2553) จันทราณี สงวนนาม (2551) สมยศ นาวิกการ (2544) สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ (2558)

เอกสารเกี่ยวกับ นวัตกรรมกรรมการบริหาร จำนวน 15 รายการ โดยสังเคราะห์และกำหนดแนวคิดจาก Tidd et al. (2005) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) Dimitri (2014) Preez et al. (2017) ศูนย์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาาระบบราชการไทย (2556) สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) ชวน ภารังกุล (2552) Harkema (2003) Schilling (2013) ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2546) กীরติ ยศยิ่งยง (2552) สุกัญญา แซ่มชอย (2555) รัชช วรรกิจโกศาทร (2547) Gopalakrishnan & Damanpour (อ้างถึงใน Cooper (1998)) ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2562)

### 1.1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทฤษฎีจากหนังสือ ตำราบทความทางวิชาการ งานวิจัย ฐานข้อมูลจากระบบอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และการสร้างนวัตกรรม

### 1.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการศึกษาค้นคว้ารวบรวมผลงานวิจัยที่ทันสมัยและได้มาตรฐาน โดยผ่านกระบวนการประเมินค่าคุณภาพงานวิจัย และคัดเลือกผลงานวิจัยที่ได้มาตรฐาน

### 1.1.4 ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต และการพัฒนานวัตกรรม

## ขั้นตอนที่ 1.2 สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต และการพัฒนานวัตกรรม

การสังเคราะห์ข้อมูลจากทฤษฎี แนวคิด เอกสารและบทความ เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และการสร้างนวัตกรรม เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและแบบประเมินความเหมาะสมในรูปแบบวิเคราะห์เอกสาร ตามรายละเอียด ดังนี้

### 1.2.1 แหล่งข้อมูล

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทฤษฎีจากหนังสือ ตำราบทความทางวิชาการ บทความวิจัย และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวกับแนวคิดการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และการสร้างนวัตกรรม จำนวน 27 รายการ

### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และการสร้างนวัตกรรม

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

รวบรวมจากหนังสือ ตำราบทความทางวิชาการ งานวิจัย ฐานข้อมูลจากระบบอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับแนวคิดการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และการสร้างนวัตกรรม การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) สรุปสาระสำคัญและเรียบเรียงรายการโดยการวิเคราะห์ความถี่และวิเคราะห์เนื้อหาเป็นหมวดหมู่ และสรุปรวมเป็นรายการสังเคราะห์ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ และสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ความถี่ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

### 1.2.5 ผลลัพธ์ที่ต้องการ

(ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ร่าง) กรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และ (ร่าง) กรอบแนวคิดการพัฒนานวัตกรรม

## ขั้นตอนที่ 1.3 ประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต และการพัฒนานวัตกรรม

นำเสนอร่างกรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ร่าง) กรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และ (ร่าง) กรอบแนวคิดการพัฒนานวัตกรรม ต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและปรับปรุงแก้ไข ตามรายละเอียด ดังนี้

### 1.3.1 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านนวัตกรรมการบริหาร ด้านทักษะการทำงานในอนาคต ใช้การเลือกสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 5 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 2 คน แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต จำนวน 2 คน และการสร้างนวัตกรรม จำนวน 1 คน

### 1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของกรอบแนวคิดการวิจัย โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective Congruence)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### 1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านทักษะการทำงานในอนาคต และด้านนวัตกรรมการบริหาร เพื่อการประเมินกรอบแนวคิด มีขั้นตอนในการเก็บข้อมูล ดังนี้

1) ขออนุญาตความร่วมมือในการเก็บข้อมูล จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการประเมินกรอบแนวคิดการบริหารสถาบัน อุดมศึกษาตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

2) โทรศัพท์ติดต่อประสานงานขอความร่วมมือกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขออนุญาตนัดหมายสัมภาษณ์

3) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิด โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจาก โดยใช้แบบประเมินกรอบแนวคิด และผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบความเหมาะสม ความครอบคลุม และความตรงเชิงเนื้อหาไว้ รวมถึงให้ข้อเสนอแนะในข้อคำถามแบบปลายเปิด

4) สรุปผลประเมินกรอบแนวคิด จากนั้นส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ

### 1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) นำแบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดมาวิเคราะห์ความเหมาะสม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective Congruence) เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ และวิเคราะห์ข้อเสนอแนะโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

$$IOC = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

+1	หมายถึง	เห็นด้วยที่จะให้นำมาใช้
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจที่จะให้นำมาใช้
-1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยที่จะให้นำมาใช้

2) ผลการทดสอบ IOC (Index of item Objective Congruence) เท่ากับ 0.95 – 1.00 แสดงว่ากรอบแนวคิดมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิจัย

3) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ความถี่ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

### 1.3.5 ผลลัพธ์ที่ต้องการ

กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต และการพัฒนานวัตกรรม

ระยะที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบประเมินและแบบสอบถามที่สร้างขึ้น

#### 2.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวน 73 แห่ง (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2562)

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (simple random sampling) โดยใช้สูตรคำนวณจากสูตรขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ (Taro, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % (Confidence Interval) จากขนาดประชากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม 73 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 63 แห่ง

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

N แทนจำนวนประชากร ซึ่งจำนวนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 73 แห่ง  
 e แทนความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้ โดยกำหนดไว้ที่ร้อยละ 5  
 n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

3) มีผู้ให้ข้อมูล 4 กลุ่มคือ

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 63 แห่ง ได้แก่ ผู้บริหารงานด้านการผลิตบัณฑิต  
 ผู้บริหารงานด้านการวิจัย ผู้บริหารงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และผู้บริหารงานด้าน  
 การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

4) สุ่มรายชื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 63 แห่ง เพื่อนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง  
 ผู้ให้ข้อมูล โดยการสุ่มแบบอย่างง่าย ให้ครบตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลตาม  
 ทั้งกลุ่มมหาวิทยาลัย วิทยาลัย และสถาบัน

### 2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร  
 สถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต จำนวน 4 ชุด ได้แก่ ด้านผลิตบัณฑิต ด้าน  
 การวิจัย ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม  
 ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

1) ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ  
 (Checklist) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง

2) ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร  
 สถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5  
 ระดับ (Rating Scale) มีเกณฑ์การให้คะแนนการตอบ ดังนี้

**สภาพปัจจุบันของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดทักษะการทำงานใน**

**อนาคต**

5 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด

4 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันมาก

3 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลาง

2 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อย

1 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด

**สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดทักษะการ**

**ทำงานในอนาคต**

5 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด

4 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์มาก



3 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

2 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์น้อย

1 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

3) ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษา  
เอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหาร  
สถาบันอุดมศึกษา และทักษะการทำงานในอนาคต

2) สร้างตารางวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละปัจจัยตามกรอบ  
แนวคิดการวิจัย และตามนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และสร้างข้อคำถาม

3) นำแบบสอบถามที่สร้างและพัฒนาขึ้น ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่  
ปรึกษาร่วมพิจารณา จากนั้นนำกลับมาแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4) นำแบบสอบถามที่สร้างและพัฒนาที่ได้แก้ไขแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5  
ท่าน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านทักษะการทำงานใน  
อนาคต ทำการตรวจสอบความเหมาะสม ความครอบคลุม และความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิค  
IOC (Index of item Objective Congruence) เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม  
และวัตถุประสงค์ จากนั้น คัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป มาใช้ และตรวจสอบถ้อยคำ  
ภาษาให้เหมาะสมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ (วรรณิ์ เกมเกตุ, 2555)

$$IOC = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

+1 หมายถึง เห็นด้วยที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้

-1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยที่จะนำข้อคำถามนี้มาใช้

5) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ ไปทดลอง  
สอบถามบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ เพื่อการตรวจสอบความเที่ยง  
(Reliability) ของเครื่องมือ โดยนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยการคำนวณหาค่า

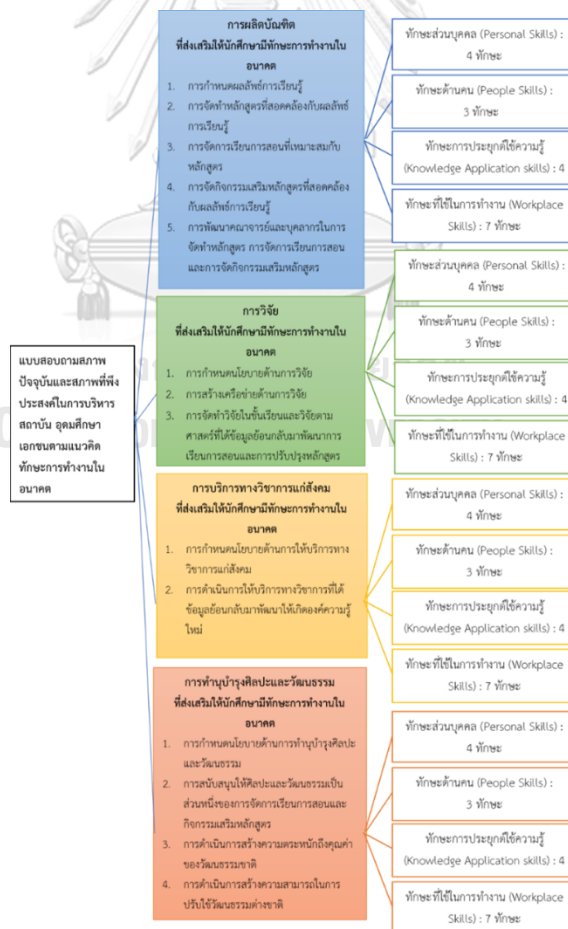
สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha Coefficient) จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับจริง

6) ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านผลิตบัณฑิต สภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.989 สภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.990
2. ด้านการวิจัย สภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.992 สภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.991
3. ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม สภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.974 สภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.983
4. ด้านการทํานุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม สภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.990 สภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.993

แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บ

รวบรวมข้อมูล



แผนภาพที่ 5 โครงสร้างแบบสอบถาม

### 2.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ของผู้ให้ข้อมูลที่ เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 63 แห่ง มีขั้นตอนในการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. ขอนหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 63 แห่ง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยแต่ละแห่ง ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ทั้งนี้ ได้จัดส่งหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล และแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ไปยังสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 63 แห่ง พร้อมทั้งได้แนบซองพร้อมแสตมป์ เพื่อให้ทางสถาบันส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังทางไปรษณีย์ รวมถึงมี QR Code สำหรับผู้ที่ต้องการตอบแบบสอบถามแบบออนไลน์

2. ดำเนินการติดตามแบบสอบถามทางโทรศัพท์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ สถาบันอุดมศึกษาในการเก็บข้อมูลและรวบรวมชุดแบบสอบถามเพื่อส่งกลับคืน

3. รวบรวมแบบสอบถามทั้งทางไปรษณีย์ อีเมล และแบบสอบถามออนไลน์ จำนวน 49 แห่ง จาก จำนวน 63 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 77.78 และจากแบบสอบถามฯ ที่ส่งไปรวม 252 ฉบับ มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามรวม 192 คน คิดเป็นร้อยละ 76.19 โดยแบ่งเป็น

- 1) ผู้บริหารด้านการผลิตบัณฑิต จำนวน 48 คน
- 2) ผู้บริหารด้านการวิจัย จำนวน 49 คน
- 3) ผู้บริหารด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม จำนวน 47 คน
- 4) ผู้บริหารด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม จำนวน 48 คน

4. ทำการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for Social Science) หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

### 2.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสถิติแจกแจงความถี่ และร้อยละ สรุปในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

2) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for Social Science) และนำค่าที่ได้มาแปลความหมายตามช่วงคะแนน ดังนี้

### สภาพปัจจุบันของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.51 – 5.00	หมายถึง	สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.51 – 4.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.51 – 3.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.51 – 2.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	0.51 – 1.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.51 – 5.00	หมายถึง	สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.51 – 4.50	หมายถึง	สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.51 – 3.50	หมายถึง	สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.51 – 2.50	หมายถึง	สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	0.51 – 1.50	หมายถึง	สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### 2.1.5 ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต

### ขั้นตอนที่ 2.2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคตโดยใช้วิธี Modified Priority Need Index (PNI<sub>Modified</sub>) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

#### 2.2.1 แหล่งข้อมูล

สภาพปัจจุบันของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

### 2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้วิธี Modified Priority Need Index

( $PNI_{Modified}$ )

### 2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคตมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น

### 2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต โดยใช้วิธี Priority Needs Index ( $PNI_{modified}$ ) เพื่อวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น) โดยค่า  $PNI_{modified}$

$$PNI_{modified} = (I-D) / D$$

$PNI_{modified}$  หมายถึง ดัชนีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

D หมายถึง สภาพปัจจุบันของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

### 2.2.5 ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ความต้องการจำเป็นของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต

## ระยะที่ 3 พัฒนานวัตกรรมกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

วิธีการดำเนินการวิจัยส่วนนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) ซึ่งมีการดำเนินการออกแบบประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูล ตามรายละเอียด ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 3.1 ร่างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

#### 3.1.1 แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล

- 1) เอกสาร และงานวิจัย วิธีการบริหาร แนวปฏิบัติในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต
- 2) ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคตที่มีค่าสูงสุดอันดับที่ 1 และ 2 ในแต่ละกลุ่มทักษะ
- 3) การสัมภาษณ์ผู้ใช้บัณฑิต จำนวน 5 คน จากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ประกอบด้วย ผู้ให้บริการสายการบิน ธนาคาร บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัทด้านค้าปลีก และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 4) ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดในด้านการผลิตบัณฑิต
- 5) คำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

#### 3.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สรุปสาระสำคัญในแต่ละประเด็น

#### 3.1.3 ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ร่างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ฉบับที่ 1

### ขั้นตอนที่ 3.2 พัฒนาร่างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคตด้วยการประชุมกลุ่มย่อย

#### 3.2.1 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ด้านการบริหารการศึกษา ด้านทักษะการทำงาน ด้านนวัตกรรม จำนวน 9 ท่าน โดยเลือกแบบเจาะจง

#### 3.2.2 การพัฒนาร่างนวัตกรรม

พัฒนาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคตด้วยการประชุมกลุ่มย่อย โดยมีกระบวนการดังนี้

- 1) เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) จำนวน 10 ท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการผลิตบัณฑิต 4 ท่าน ด้านการบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษา จำนวน 2 ท่าน ด้านนวัตกรรม จำนวน 2 ท่าน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ใช้บัณฑิต) 2 ท่าน

2) นำเสนอร่างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ฉบับที่ 1

3) เปิดเวทีประชุมกลุ่มย่อยเพื่อพัฒนาความเหมาะสมของร่างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ฉบับที่ 1 มีจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย จำนวน 9 ท่าน

4) ปรับปรุงนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 3.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สรุปสาระสำคัญในแต่ละประเด็น

### 3.2.4 ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ปรับปรุงนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ฉบับที่ 1 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วพัฒนาเป็นร่างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ฉบับที่ 2

## ขั้นตอนที่ 3.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมการบริหารแบบรายบุคคล

### 3.3.1 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ใช้นวัตกรรม (ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) จำนวน 19 คน โดยเลือกแบบเจาะจง

### 3.3.2 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำนวัตกรรมไปใช้ โดยแบ่งเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ประเมิน โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมการบริหาร โดยใช้แบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และคำถามปลายเปิด

ทั้งนี้แบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า ใช้เกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

### ความเหมาะสม

- ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด และมีความจำเป็นเร่งด่วนในการนำไปปฏิบัติ
- ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก ควรนำไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ
- ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง ปฏิบัติได้ก็ดีไม่ปฏิบัติก็ไม่เกิดความเสียหาย
- ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามสถานการณ์
- ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด และอาจไม่คุ้มค่าในการนำไปปฏิบัติ

### ความเป็นไปได้

- ระดับ 5 หมายถึง แนวปฏิบัติชัดเจนมากที่สุด สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจนประสบความสำเร็จ
- ระดับ 4 หมายถึง แนวปฏิบัติชัดเจนมาก ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ
- ระดับ 3 หมายถึง แนวปฏิบัติชัดเจนปานกลาง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจนประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง แนวปฏิบัติชัดเจนน้อย มีความยากลำบากในการนำไปปฏิบัติ
- ระดับ 1 หมายถึง แนวปฏิบัติไม่ชัดเจน เมื่อนำไปปฏิบัติอาจไม่ประสบความสำเร็จ

### 3.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ด้วยการใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา โดยมีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50-5.00 หมายถึง | มีความเหมาะสมหรือมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50-4.49 หมายถึง | มีความเหมาะสมหรือมีความเป็นไปได้ในระดับมาก       |
| ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง | มีความเหมาะสมหรือมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง   |



ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50-2.49 หมายถึง	มีความเหมาะสมหรือมีความเป็นไปได้ ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง	มีความเหมาะสมหรือมีความเป็นไปได้ ในระดับน้อยที่สุด

### 3.3.4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่าง นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ฉบับที่ 2 เป็นรายบุคคล มีกระบวนการ ดังนี้

- 1) นำร่างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ฉบับที่ 2 เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ใช้นวัตกรรม จำนวน 19 คน เป็นรายบุคคล เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำนวัตกรรมการบริหารไปใช้
- 2) ส่งและรับผลประเมินด้วยระบบออนไลน์ (Google Form) และอีเมล ได้จำนวน 17 คน
- 3) วิเคราะห์ผลจากแบบประเมินนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for Social Science) หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)
- 4) ปรับปรุงนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ฉบับที่ 2 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ใช้นวัตกรรม แล้วพัฒนาเป็นนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ฉบับสมบูรณ์

### 3.3.5 ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ผลประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ฉบับที่ 2 และนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ฉบับสมบูรณ์

ตารางที่ 3-4 ขั้นตอนการวิจัย

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล/ ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง/ ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ	สถิติและการ วิเคราะห์ ข้อมูล	ผลที่ได้
1. เพื่อศึกษา	<b>ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา สังเคราะห์ และประเมินกรอบแนวคิดการบริหาร</b>				
กรอบแนวคิด	<b>สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต และการพัฒนานวัตกรรม</b>				
การบริหาร	1.1 ศึกษา เอกสาร งานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร	เอกสาร ประกอบด้วย ทฤษฎี กฎหมาย สถิติและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบัน	ตาราง สังเคราะห์	การวิเคราะห์เนื้อหา	1) ร่างกรอบแนวคิดการบริหารสถาบัน
สถาบันอุดมศึกษา	สถาบันอุดมศึกษา เอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต และการพัฒนา	ที่เกี่ยวกับบริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน และทักษะการทำงานในอนาคต			2) ร่างกรอบแนวคิด
และทักษะ	นวัตกรรมการ	การทำงานในอนาคต			3) ร่างกรอบแนวคิดการพัฒนา
การทำงานในอนาคต	1.2 สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร				นวัตกรรมการ
	สถาบันอุดมศึกษา เอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต และการพัฒนา				
	นวัตกรรมการ				
	1.3 ประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย	ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ราย	แบบ ประเมิน กรอบแนวคิด	1. การวิเคราะห์เนื้อหา 2. การ	กรอบแนวคิด การบริหาร สถาบัน อุดมศึกษา

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล/ ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง/ ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ	สถิติและการ วิเคราะห์ ข้อมูล	ผลที่ได้
		บริหารการศึกษา จำนวน 2 ราย 2) ด้านทักษะ การทำงานใน อนาคต จำนวน 2 ราย 3) ด้านการ พัฒนานวัตกรรม จำนวน 1 ราย		วิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	เอกชน ทักษะ การทำงานใน อนาคต และ การพัฒนา นวัตกรรมฉบับ ปรับปรุง
2. เพื่อ ศึกษา ความ ต้องการ จำเป็นใน การ พัฒนาการ บริหาร สถาบัน อุดมศึกษา เอกชนใน การพัฒนา ทักษะการ ทำงานใน อนาคต สำหรับ นักศึกษา	ขั้นตอนที่ 2 สํารวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิเคราะห์ความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการ ทำงานในอนาคต  ขั้นตอนพัฒนานวัตกรรม ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพและความต้องการ	ประชากร : สถาบันอุดมศึกษา เอกชน จำนวน 63 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล : 1) ผู้บริหารงาน ด้านผลิตบัณฑิต 2) ผู้บริหารงาน ด้านวิจัย 3) ผู้บริหารงาน ด้านการให้บริการ ทางวิชาการแก่ สังคม	แบบสอบถาม สภาพ ปัจจุบัน และสภาพ ที่พึง ประสงค์ การ ประสงคใ น การ พัฒนา บริหาร สถาบัน อุดมศึกษา เอกชน ตาม	1. ค่าเฉลี่ย 2. ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน 3.การ วิเคราะห์ เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่ พึงประสงค์ ของการ บริหารสถาบัน อุดมศึกษา เอกชนเพื่อ พัฒนาทักษะ การทำงานใน อนาคต

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล/ ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง/ ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ	สถิติและการ วิเคราะห์ ข้อมูล	ผลที่ได้
		4) ผู้บริหารงาน ด้านการทำ บำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม	แนวคิด ทักษะการ ทำงานใน อนาคต		
	2.2 วิเคราะห์ ความต้องการ จำเป็น	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึง ประสงค์	PNI Modified	1. ความ ต้องการ จำเป็น (PNI Modified) 2. เรียงลำดับ ความต้องการ จำเป็น	ความต้องการ จำเป็นของ การบริหาร สถาบัน อุดมศึกษา เอกชนเพื่อ พัฒนาทักษะ การทำงานใน อนาคต
3. เพื่อ พัฒนา นวัตกรรม การ บริหาร สถาบัน อุดมศึกษา เอกชน ตาม แนวคิด ทักษะการ ทำงานใน อนาคต	<b>ขั้นตอนที่ 3 พัฒนานวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะ การทำงานในอนาคต</b>				
	<b>ขั้นตอนพัฒนานวัตกรรม ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบนวัตกรรม</b>				
	3.1 ร่างนวัตกรรม การบริหาร สถาบันอุดมศึกษา เอกชนตาม แนวคิดทักษะการ ทำงานในอนาคต	1) เอกสาร และ งานวิจัยที่มีแนว ปฏิบัติในการ บริหารสถาบัน อุดมศึกษา 2) การสัมภาษณ์ ผู้ใช้บัณฑิต จำนวน 5 คน 3) ผลการ วิเคราะห์สภาพ	ตาราง สังเคราะห์	การวิเคราะห์ เนื้อหา	(ร่าง) นวัตกรรมการ บริหารสถาบัน อุดมศึกษา เอกชนตาม แนวคิดทักษะ การทำงานใน อนาคต (ฉบับ ที่ 1)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล/ ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง/ ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ	สถิติและการ วิเคราะห์ ข้อมูล	ผลที่ได้
		<p>ปัจจุบัน สภาพที่ พึงประสงค์ และ ความต้องการ จำเป็น</p> <p>4) ข้อมูลจาก แบบสอบถาม ปลายเปิด</p> <p>5) อาจารย์ที่ ปรึกษาและที่ ปรึกษาร่วม</p>			
<i>ขั้นตอนพัฒนานวัตกรรม ขั้นตอนที่ 3 การสร้างนวัตกรรม</i>					
	<p>3.2 พัฒนาร่าง นวัตกรรมการ บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะ การทำงานใน อนาคตด้วยการ ประชุมกลุ่มย่อย</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 9 ราย</p> <p>1) ด้านการ บริหาร สถาบันอุดมศึกษา เอกชน</p> <p>2) ด้านทักษะ การทำงานใน อนาคต</p> <p>3) ด้านการ พัฒนานวัตกรรม</p>	<p>(ร่าง) นวัตกรรม การบริหาร สถาบัน อุดมศึกษา เอกชน ตาม แนวคิด ทักษะการ ทำงานใน อนาคต (ฉบับที่ 1)</p>	<p>การวิเคราะห์ เนื้อหา</p>	<p>(ร่าง) นวัตกรรมการ บริหารสถาบัน อุดมศึกษา เอกชนตาม แนวคิดทักษะ การทำงานใน อนาคต (ฉบับ ที่ 2)</p>
<i>ขั้นตอนพัฒนานวัตกรรม ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบนวัตกรรม</i>					
	3.3 ประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ใช้	1. (ร่าง)	1) การ	1. ความ

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล/ ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง/ ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ	สถิติและการ วิเคราะห์ ข้อมูล	ผลที่ได้
	ความเหมาะสม และความเป็นไป ได้ของนวัตกรรม การบริหารแบบ รายบุคคล	นวัตกรรม จำนวน 17 ราย	นวัตกรรม การบริหาร สถาบัน อุดมศึกษา เอกชน ตาม แนวคิด ทักษะการ ทำงานใน อนาคต (ฉบับที่ 2) 2. แบบ ประเมิน ความ เหมาะสม และความเป็นไป ได้ ของ นวัตกรรม การบริหาร	วิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน 2) การ วิเคราะห์ เนื้อหา	เหมาะสมและ ความเป็นไปได้ ของ (ร่าง) นวัตกรรมการ บริหารสถาบัน อุดมศึกษา เอกชนตาม แนวคิดทักษะ การทำงานใน อนาคต (ฉบับ ที่ 2) 2. นวัตกรรม การบริหาร สถาบัน อุดมศึกษา เอกชนตาม แนวคิดทักษะ การทำงานใน อนาคต (ฉบับ สมบูรณ์)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ดำเนินการวิจัยโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 ครั้ง ครั้งละ 5 คน การใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 49 แห่ง รวมเป็น 192 คน และเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประชุมกลุ่มย่อยจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 9 คน และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ใช้นวัตกรรม จำนวน 17 คน โดยผลจากการวิเคราะห์ ได้นำเสนอในรูปแบบการบรรยาย และตารางประกอบความเรียง ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> และ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังต่อไปนี้

4.1 กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต และการพัฒนานวัตกรรม

4.1.1 ร่างกรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

4.1.2 ความเหมาะสมของร่างกรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ประเมินครั้งที่ 1)

4.1.3 ความเหมาะสมของร่างกรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ประเมินครั้งที่ 2)

4.1.4 กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคตฉบับสมบูรณ์

4.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

4.2.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

4.2.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแบบใหม่ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

#### 4.3 นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

4.3.1 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 1)

4.3.2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 1)

4.3.3 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 2)

4.3.4 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 2)

4.3.5 นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับสมบูรณ์)

#### 4.1 กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต และการพัฒนานวัตกรรม

การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เกิดจากการศึกษาเอกสาร ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากหนังสือ ตำรา บทความวิชาการ บทความวิจัย และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต การพัฒนานวัตกรรม แล้วได้ทำการสังเคราะห์ และจัดกลุ่มจากนั้นได้ทำการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยใช้ แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ซึ่งประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ครั้งที่ 1 จำนวน 5 ท่าน และครั้งที่ 2 จำนวน 5 ท่าน ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินงานทั้ง 2 ครั้งจำนวน 3 ท่าน มีผลการศึกษา ดังนี้

##### 4.1.1 ร่างกรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

ผู้วิจัยร่างกรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทักษะการทำงานในอนาคต และการพัฒนานวัตกรรม จากนั้นนำข้อค้นพบทำการสังเคราะห์ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงกรอบแนวคิด



<p><b>การบริหารสถาบันอุดมศึกษา</b></p> <p>มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ด้านการผลิตบัณฑิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักสูตร</li> <li>2. คณาจารย์</li> <li>3. การจัดการเรียนการสอน</li> <li>4. กิจกรรมการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งในและนอกหลักสูตร</li> </ol>	<p><b>ทักษะการทำงานในอนาคต</b></p> <p>สังเคราะห์แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ค.ศ. 2020 และ ค.ศ. 2030 ของ Davies et al. (2011), World Economic Forum (2016), Susanna Wilians (2016), Charlotte Edmond (2017), Hasan Bakhshi et al. (2017) สรุปแนวคิดทักษะการทำงานใน อนาคต ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</b> ประกอบด้วย       <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)</li> <li>2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)</li> <li>3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)</li> <li>4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)</li> </ol> </li> <li>2. <b>ทักษะด้านคน (People Skills)</b> ประกอบด้วย       <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)</li> <li>2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)</li> <li>3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)</li> </ol> </li> <li>3. <b>ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Applied Knowledge)</b> ประกอบด้วย       <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making)</li> <li>2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)</li> <li>3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)</li> <li>4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)</li> </ol> </li> <li>4. <b>ทักษะในที่ทำงาน (Workplace Skills)</b> ประกอบด้วย       <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)</li> <li>2. ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)</li> <li>3. ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)</li> <li>4. ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)</li> <li>5. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)</li> <li>6. ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)</li> <li>7. ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)</li> </ol> </li> </ol>
---	--

แผนภาพที่ 6 โครงสร้างแบบสอบถาม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

#### 4.1.2 ความเหมาะสมของร่างกรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ประเมินครั้งที่ 1)

จากการประเมินความเหมาะสมของร่างกรอบแนวคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านทักษะการทำงานในอนาคต และด้านการพัฒนานวัตกรรม จากการประเมินความเหมาะสม ได้ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้

ตารางที่ 4-1 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการผลิตบัณฑิต	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC
	1	2	3	4	5		
1. หลักสูตร	1	1	1	1	1	5	1
2. คณาจารย์	1	1	1	1	0	4	0.8
3. การจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1
4. กิจกรรมการพัฒนการเรียนรู้ทั้ง ในและนอกหลักสูตร	1	1	1	1	1	5	1
<b>รวม</b>							<b>0.95</b>

จากตารางที่ 4-1 พบว่า กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการผลิตบัณฑิตในภาพรวมมีความเหมาะสม (IOC = 0.95) โดยทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.80 – 1.00

ตารางที่ 4-2 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

ทักษะการทำงานในอนาคต	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC
	1	2	3	4	5		
<b>1. ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ประกอบด้วย</b>							
1.1 ทักษะความคล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)	1	1	1	1	1	5	1
1.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)	1	1	1	1	1	5	1
1.3 ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)	1	1	1	1	1	5	1
1.4 ทักษะการบริการ (Service Orientation)	1	1	1	1	1	5	1

ทักษะการทำงานในอนาคต	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC
	1	2	3	4	5		
<b>2. ทักษะด้านคน (People Skills) ประกอบด้วย</b>							
1.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)	1	1	1	1	1	5	1
1.2 ทักษะสมรรถนะข้าม วัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)	1	1	1	1	1	5	1
1.3 ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)	1	1	1	1	1	5	1
<b>3. ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Applied Knowledge Skills) ประกอบด้วย</b>							
3.1 ทักษะการทำความเข้าใจ อย่างลึกซึ้ง (Sense Making)	1	1	1	1	1	5	1
3.2 ทักษะความคิดที่แปลกใหม่ และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)	1	1	1	1	1	5	1
3.3 ทักษะการบริหารจัดการ ความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)	1	1	1	1	1	5	1
3.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้ จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)	1	1	1	1	1	5	1
<b>4. ทักษะในที่ทำงาน (Workplace Skills) ประกอบด้วย</b>							
4.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุค ใหม่ (New Media Literacy)	1	1	1	1	1	5	1

ทักษะการทำงานในอนาคต	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC
	1	2	3	4	5		
4.2 ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)	1	1	1	1	1	5	1
4.3 ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)	1	1	1	1	1	5	1
4.4 ทักษะความคิดเชิง ประมวลผล (Computational Thinking)	1	1	1	1	1	5	1
4.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)	1	1	1	1	1	5	1
4.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)	1	1	1	1	1	5	1
4.7 ทักษะการประเมินและการ ตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)	1	1	1	1	1	5	1
<b>รวม</b>							<b>1.00</b>

จากตารางที่ 4-2 พบว่า กรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ในภาพรวมมีความเหมาะสม (IOC = 1.00) โดยทุกองค์ประกอบ มีค่า 1.00

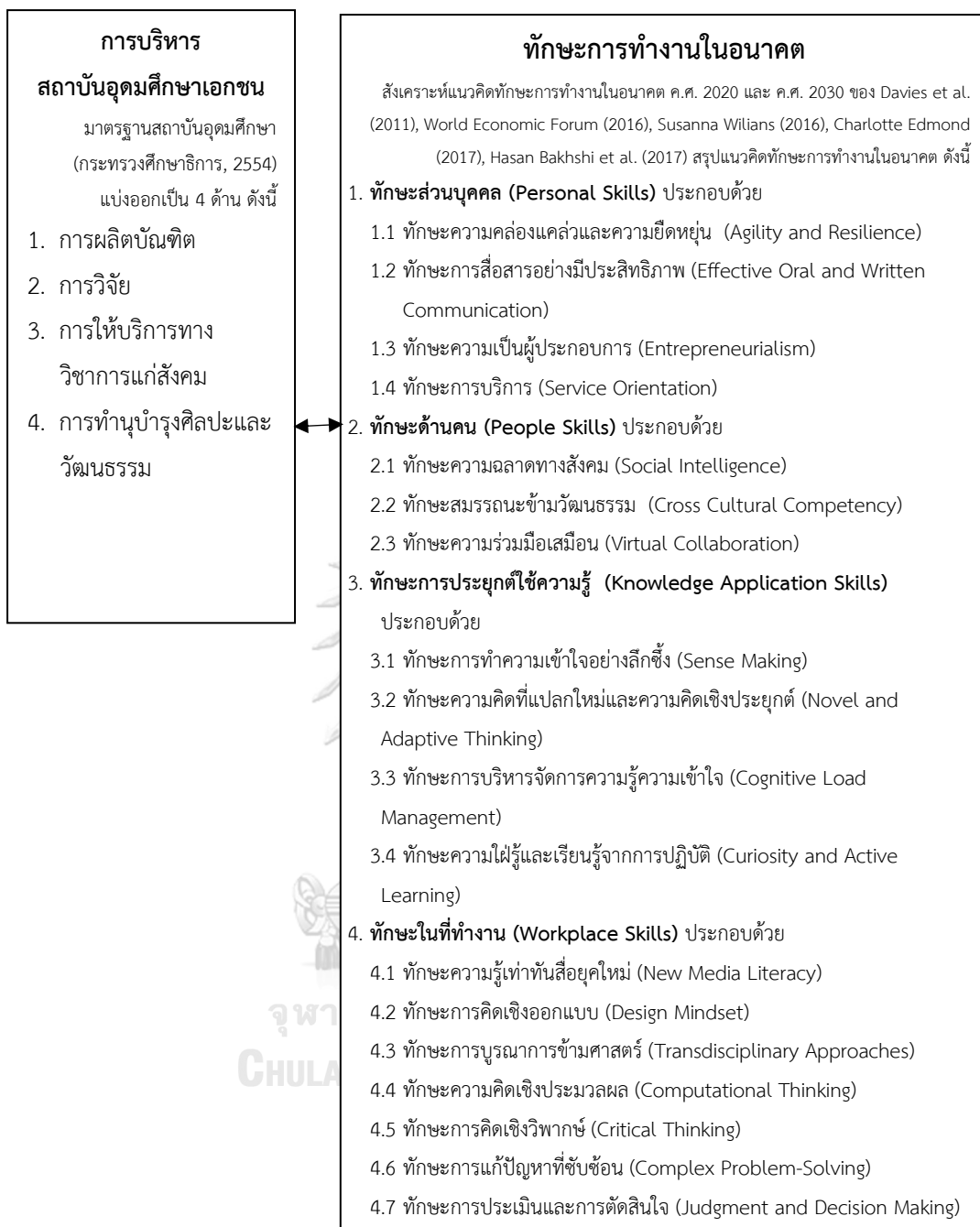
ตารางที่ 4-3 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการพัฒนานวัตกรรมการบริหาร

การพัฒนานวัตกรรม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC
	1	2	3	4	5		
1. การสำรวจสภาพและความต้องการ	1	1	1	1	1	5	1
2. การออกแบบนวัตกรรม	1	1	1	1	1	5	1
3. การสร้างนวัตกรรม	1	1	1	1	1	5	1
4. การประเมินนวัตกรรม	1	1	1	1	0	5	0.8
<b>รวม</b>							<b>0.95</b>

จากตารางที่ 4-3 พบว่า กรอบแนวคิดการพัฒนานวัตกรรม ในภาพรวมมีความเหมาะสม (IOC = 0.95) โดยทุกองค์ประกอบ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.80 – 1.00

จากสังเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยภาพรวมเห็นชอบร่างกรอบแนวคิด ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
  - 1) การเขียนนิยามศัพท์ให้เห็นกระบวนการบริหารที่เป็นของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในเชิงปฏิบัติการที่เชื่อมโยงให้เห็นถึงเป้าหมาย คือ Learning outcome ของนักศึกษาในด้านทักษะการทำงานในอนาคต
  - 2) การนิยามในเรื่องคณาจารย์ ให้พิจารณาถึงบุคลากรอื่น ๆ
  - 3) การเชื่อมโยงกับภารกิจอื่นๆ ของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
2. แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต
  - 1) ทักษะทุกตัวมีความสอดคล้องกับการทำงานในอนาคต
  - 2) เพิ่มทักษะเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของคนไทย เช่น สำนักทางสังคม (Social Consciousness) สำนักรับผิดชอบ (Responsible)
  - 3) ทักษะควรเป็นความต้องการของประเทศ (Demand) เพื่อการสร้างการบริหาร (Supply) ที่เหมาะสมกับทักษะ
3. แนวคิดการพัฒนานวัตกรรม
  - 1) การประเมินนวัตกรรมควรมีการประเมินถึงการสร้างมูลค่า



แผนภาพที่ 7 กรอบแนวคิด (ปรับปรุงครั้งที่ 1)

#### 4.1.3 ความเหมาะสมของร่างกรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ประเมินครั้งที่ 2)

จากการประเมินความเหมาะสมของร่างกรอบแนวคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านทักษะการทำงาน

ในอนาคต และด้านการพัฒนานวัตกรรม จากการประเมินความเหมาะสม ได้ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้

ตารางที่ 4-4 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					เหมาะสม (ความถี่)
	1	2	3	4	5	
1. การผลิตบัณฑิต	1	1	1	1	1	5
2. การวิจัย	0	1	1	1	1	4
3. การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม	1	1	1	1	1	5
4. การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม	1	1	1	1	1	5

จากตารางที่ 4-4 พบว่า กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีความเหมาะสมในทุกด้าน ประกอบด้วย ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม มีความถี่ เท่ากับ 5 จาก ความถี่สูงสุด 5 สำหรับด้านการวิจัย มีความถี่ เท่ากับ 4 จาก ความถี่สูงสุด 5

ตารางที่ 4-5 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

ทักษะการทำงานในอนาคต	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					เหมาะสม (ความถี่)
	1	2	3	4	5	
<b>1. ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ประกอบด้วย</b>						
1.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)	1	1	1	1	1	5
1.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)	1	1	1	1	1	5
1.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)	1	1	1	1	1	5
1.4 ทักษะการบริการ (Service Orientation)	1	1	1	1	1	5
<b>2. ทักษะด้านคน (People Skills) ประกอบด้วย</b>						
2.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social	1	1	1	1	1	5

ทักษะการทำงานในอนาคต	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					เหมาะสม (ความถี่)
	1	2	3	4	5	
Intelligence)						
2.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)	1	1	1	1	1	5
2.3 ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)	1	1	1	1	1	5
<b>3. ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Applied Knowledge Skills) ประกอบด้วย</b>						
3.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making)	1	1	1	1	1	5
3.2 ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)	1	1	1	1	1	5
3.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)	0	1	1	1	1	5
3.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)	1	1	1	1	1	5
<b>4. ทักษะในที่ทำงาน (Workplace Skills) ประกอบด้วย</b>						
4.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)	1	1	1	1	1	5
4.2 ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)	1	1	1	1	1	5
4.3 ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)	1	1	1	1	1	5
4.4 ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)	1	1	1	1	1	5
4.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)	1	1	1	1	1	5
4.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)	1	1	1	1	1	5
4.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)	1	1	1	1	1	5



จากตารางที่ 4-5 พบว่า กรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต มีความเหมาะสมในทุกทักษะ ประกอบด้วย ทักษะส่วนบุคคล ทักษะด้านคน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีความถี่ เท่ากับ 5 จาก ความถี่สูงสุด 5 สำหรับทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ มีความถี่ เท่ากับ 4 จาก ความถี่สูงสุด 5

จากสังเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยภาพรวมเห็นชอบร่างกรอบแนวคิด ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
  - 1) ด้านการผลิตบัณฑิต เพิ่มเติมกิจกรรมพัฒนานักศึกษา
  - 2) ด้านการวิจัย ให้เพิ่มเติมความหมายเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
2. แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต
  - 1) สามารถพิจารณาเพิ่มทักษะเพิ่มเติมที่จำเป็นต่อทักษะส่วนบุคคล เช่น ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะความสำนึกต่อสังคม
  - 2) ทบทวนให้มีทักษะที่เหมาะสมกับคนไทย เช่น ด้านคุณธรรมจริยธรรม การปรับตัว ความอดทน การยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น
  - 3) ปรับการแปลภาษาไทยในบางทักษะ

#### 4.1.4 กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคตฉบับสมบูรณ์

นำผลการประเมินความเหมาะสมของร่างกรอบแนวคิดที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงกรอบแนวคิด และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและที่ปรึกษาร่วมเพื่อปรับปรุงเป็นกรอบแนวคิดฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

1. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง การดำเนินงานที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต ประกอบด้วย การบริหาร 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

1.1 การบริหารด้านการผลิตบัณฑิต หมายถึง การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม และการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

1.2 การบริหารด้านการวิจัย หมายถึง การกำหนดนโยบายด้านการวิจัย การสร้างเครือข่ายด้านการวิจัย การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสถาบัน และวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตร การจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา และการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการวิจัยที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

1.3 การบริหารด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม หมายถึง การกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา และการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

1.4 การบริหารด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม หมายถึง การกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร การจัดทำแผนการสร้างคุณธรรมถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ และการดำเนินการสร้างคุณธรรมถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

2. ทักษะการทำงานในอนาคต หมายถึง ความสามารถที่ช่วยให้นักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถทำงานได้ในอนาคต ประกอบด้วย 4 กลุ่มทักษะ คือ ทักษะส่วนบุคคล ทักษะด้านคน ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะที่ใช้ในการทำงาน

2.1 ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) คือ ความสามารถในการทำงาน และการแสดงออกถึงความกล้าหาญทางคุณธรรม จริยธรรม อย่างมีสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย

1) ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น (Agility and Resilience) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ด้วยตัวเองได้อย่างรวดเร็ว สามารถควบคุมตัวเองได้อย่างเหมาะสม มีความอดทน และมีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลง

2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication) หมายถึง ความสามารถในการอธิบายความคิดของตนเอง และการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจนทั้งด้านการพูดและการเขียนอย่างมีสำนึกความรับผิดชอบต่อ

3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism) หมายถึง ความสามารถในการค้นหาโอกาสในการริเริ่มทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ พร้อมยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และ

สนับสนุนให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างคุ้มค่าและเกิดผลตอบแทนเหมือนกับเป็นเจ้าของกิจการ อย่างมีคุณธรรม จริยธรรม

4) ทักษะการบริการ (Service Orientation) หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกถึงทัศนคติ และพฤติกรรมที่ดีในการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ทักษะด้านคน (People Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วย

1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมต่อกับผู้อื่น การรับรู้มุมมองของผู้อื่น การยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น เพื่อให้เกิดการกระตุ้นความรู้สึกร่วมและปฏิสัมพันธ์ที่พึงประสงค์กันได้อย่างเหมาะสม

2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration) หมายถึง ความสามารถในการทำงาน การขับเคลื่อนความสัมพันธ์ให้การทำงานของทีมงาน โดยใช้การสื่อสารระบบดิจิทัล

2.3 ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และการใช้ข้อมูลอย่างเป็นเหตุเป็นผล ประกอบด้วย

1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making) หมายถึง ความสามารถในการค้นหาความหมาย ความสำคัญของสิ่งที่แสดงออกมา และการวิเคราะห์ที่เหมาะสมเพื่อการแก้ปัญหา

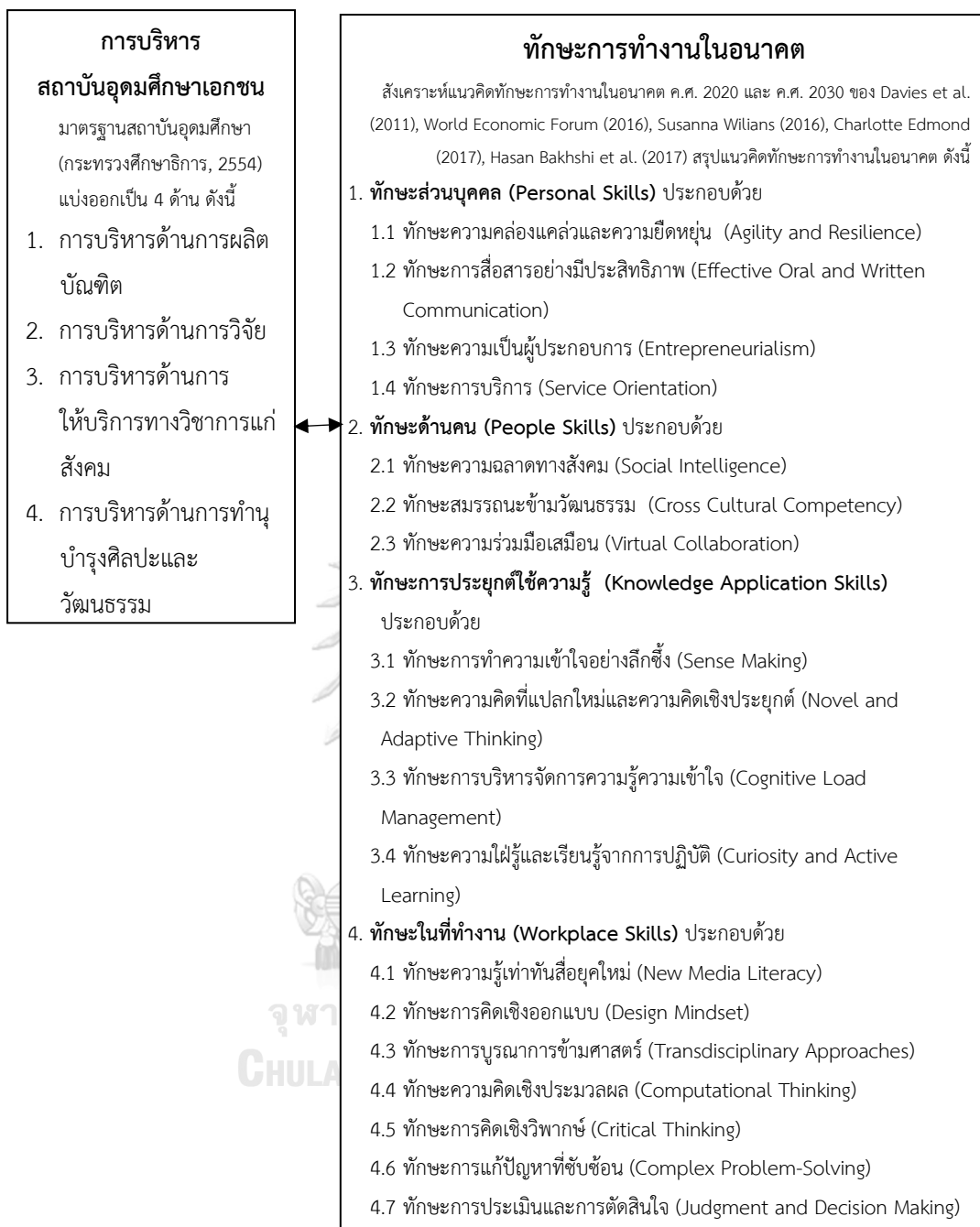
2) ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking) หมายถึง ความสามารถในการคิด และพบวิธีการแก้ปัญหาที่นอกเหนือจากวิธีการปกติ

3) ทักษะการบริหารความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management) หมายถึง ความสามารถแยกแยะและกรองข้อมูลที่สำคัญ และเข้าใจถึงวิธีเพิ่มความรู้ความเข้าใจ เพื่อการควบคุม การพิจารณาและการทำงานได้หลากหลายในเวลาเดียวกัน

4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning) หมายถึง ความสามารถที่ต้องการจะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

2.4 ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) หมายถึง ความสามารถที่จำเป็นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ในอนาคต ประกอบด้วย

- 1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy) หมายถึง ความสามารถในการประเมิน การพัฒนาเนื้อหา การใช้งานสื่อรูปแบบใหม่
- 2) ทักษะการคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจปัญหาและความต้องการ เพื่อการแก้ปัญหาที่สามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริงและได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ
- 3) ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์ (Transdisciplinary Approaches) หมายถึง ความสามารถในการนำมุมมองที่หลากหลายมาสร้างความรู้ประเภทใหม่ที่จุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกัน
- 4) ทักษะการคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking) หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล การเปลี่ยนข้อมูลจำนวนมากให้กลายเป็นนามธรรม เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์
- 5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) หมายถึง ความสามารถในการตั้งคำถามที่ถูกต้อง และการค้นหาสาเหตุของปัญหาพร้อมทำการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving) หมายถึง ความสามารถในการระบุปัญหาที่ถูกต้อง การค้นหาสาเหตุของปัญหาที่ซับซ้อน และทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 7) ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ (Judgment and Decision Making) หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาต้นทุนและผลประโยชน์ของสิ่งนี้อาจเกิดขึ้นเพื่อเลือกวิธีที่เหมาะสม



แผนภาพที่ 8 กรอบแนวคิดการวิจัยฉบับสมบูรณ์

#### 4.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 4.2.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

นำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบความเรียงและจำแนกรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-6 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูล		ด้านผลิตบัณฑิต		ด้านวิจัย		ด้านบริการวิชาการ		ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	24	50.00	21	42.86	16	34.04	23	47.92
	หญิง	24	50.00	28	57.14	31	65.96	25	52.08
อายุ	31 – 40 ปี	14	29.17	16	32.65	12	25.53	14	29.17
	41 – 50 ปี	17	35.42	13	26.53	16	34.04	16	33.33
	51 – 60 ปี	7	14.58	5	10.20	6	12.77	7	14.58
	61 ปีขึ้นไป	10	20.83	15	30.61	13	27.66	11	22.92
ระดับการศึกษาสูงสุด	ปริญญาโท	21	43.75	20	40.82	19	40.43	24	50.00
	ปริญญาเอก	27	56.25	27	55.10	28	59.57	24	50.00
	อื่น ๆ	0	0.00	2	4.28	0	0.00	0	0.00
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองอธิการบดี	10	20.83	8	16.33	8	17.02	7	14.58
	ผู้ช่วยอธิการบดี	2	4.17	2	4.08	1	2.13	0	0.00
	ผู้อำนวยการสำนักศูนย์/	33	68.75	30	61.22	6	12.77	9	18.75
	อื่น ๆ	3	6.25	9	18.37	32	68.09	32	66.67
ประสบการณ์การทำงาน	ต่ำกว่า 1 ปี	0	0.00	2	4.08	0	0.00	4	8.33
	1 - 5ปี	3	6.25	12	24.49	11	23.40	10	20.83
	6 - 10ปี	16	33.33	11	22.45	10	21.28	2	4.17
	มากกว่า 10 ปี	29	60.42	24	49.98	26	55.32	32	66.67

ผู้ให้ข้อมูล		ด้านผลิตบัณฑิต		ด้านวิจัย		ด้านบริการวิชาการ		ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รวม	48	100	49	100	47	100	48	100	

จากตารางที่ 4-7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานเกี่ยวกับด้านวิจัย จำนวน 49 คน รองลงมา ด้านผลิตบัณฑิตกับด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จำนวน 48 คน และด้านบริการวิชาการ จำนวน 47 ตามลำดับ

#### ด้านผลิตบัณฑิต ข้อมูลส่วนบุคคล มีดังนี้

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายเท่ากับเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 50

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.42 รองลงมา อายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.17 อายุ 61 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 20.83 และ อายุ 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.58 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 56.25 รองลงมาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 43.75

ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ คิดเป็นร้อยละ 68.75 รองลงมา รองอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 20.83 อื่น ๆ ร้อยละ 6.25 และผู้ช่วยอธิการบดี ร้อยละ 4.17 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.42 รองลงมา ประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ ประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.25 ตามลำดับ

#### ด้านวิจัย ข้อมูลส่วนบุคคล มีดังนี้

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมาเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 42.86

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.65 รองลงมา อายุ 61 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 30.61 อายุ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.53 และ อายุ 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.20 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 55.10 รองลงมาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 40.82 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 4.28 ตามลำดับ

ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งงานผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ คิดเป็นร้อยละ 61.22 รองลงมา ตำแหน่งงานอื่นๆ เป็นอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 18.37 รองอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 16.33 และ ผู้ช่วยอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 4.08 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.98 รองลงมา ประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.49 ประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปีคิดเป็นร้อยละ 22.45 และประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.08 ตามลำดับ

#### **ด้านบริการวิชาการ ข้อมูลส่วนบุคคล มีดังนี้**

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 65.96 และ 34.04 ตามลำดับ

อายุ ผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่อายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.04 รองลงมา อายุ 61 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 27.66 อายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.53 และ อายุ 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.77 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่ระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 59.57 รองลงมา ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 40.43

ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งงานอื่น ๆ เป็นอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 68.09 รองลงมา รองอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 17.02 ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ คิดเป็นร้อยละ 12.77 และผู้ช่วยอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 2.13 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.32 รองลงมา ประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.40 และ ประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.28 ตามลำดับ

#### **ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ข้อมูลส่วนบุคคล มีดังนี้**

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 52.08 รองลงมาเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 47.92 ตามลำดับ

อายุ ผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่อายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมา อายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.17 อายุ 61 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 22.92 และอายุ 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.58 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่ศึกษาระดับปริญญาเอกเท่ากับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 50.0



ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งงานอื่นๆ เป็นอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ คิดเป็นร้อยละ 18.75 และรองอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 14.58 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา ประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.83 ประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.33 และประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.17 ตามลำดับ

#### 4.2.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

ผลการวิเคราะห์ภาพรวมของข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-7 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต โดยภาพรวม

การบริหาร สถาบันอุดมศึกษา	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sup>modified</sup>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
1. การผลิตบัณฑิต	3.51	.576	มาก	2	4.55	.424	มากที่สุด	1	0.294	1
2. การวิจัย	3.42	.604	ปาน กลาง	4	4.10	.589	มาก	4	0.197	3
3. การให้บริการ ทางวิชาการแก่ สังคม	3.57	.547	มาก	1	4.25	.556	มาก	2	0.190	4
4. การทำนุบำรุง ศิลปะและ วัฒนธรรม	3.44	.588	ปาน กลาง	3	4.14	.619	มาก	3	0.204	2

จากตารางที่ 4-8 พบว่า

สภาพปัจจุบันในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ถึง มาก สภาพปัจจุบันสูงสุด คือ ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = 0.547 ) รองลงมา คือ ด้านการผลิตบัณฑิตมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.576) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.588) และด้านการวิจัย อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.604) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ถึง มากที่สุด สภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ด้านการผลิตบัณฑิตมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.424) รองลงมา คือ ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.556) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.619) และด้านการวิจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.589) ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า งานที่จำเป็นต้องพัฒนาลำดับแรก คือ การพัฒนาด้านการผลิตบัณฑิต ( $PNI_{\text{modified}} = 0.294$ ) รองลงมา คือ ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.204$ ) ด้านการวิจัย ( $PNI_{\text{modified}} = 0.197$ ) และด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.190$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-8 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต จำแนกตามกลุ่มทักษะ

การบริหาร สถาบันอุดมศึกษา	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
1.ด้านผลิตบัณฑิต	3.51	.576	มาก	2	4.55	.424	มากที่สุด	1	0.294	1
1.ทักษะส่วนบุคคล	3.56	.576	มาก	1	4.59	.405	มากที่สุด	2	0.292	3
2. ทักษะด้านคน	3.52	.638	มาก	3	4.48	.466	มาก	4	0.273	4

การบริหาร สถาบันอุดมศึกษา	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				P <sub>N</sub> <sup>modified</sup>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
3. ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้	3.55	.538	มาก	2	4.60	.407	มากที่สุด	1	0.294	2
4. ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน	3.46	.610	ปาน กลาง	4	4.52	.441	มากที่สุด	3	0.305	1
<b>2. ด้านการวิจัย</b>	<b>3.42</b>	<b>.604</b>	<b>ปาน กลาง</b>	<b>4</b>	<b>4.10</b>	<b>.589</b>	<b>มาก</b>	<b>4</b>	<b>0.197</b>	<b>3</b>
1. ทักษะส่วนบุคคล	3.42	.649	ปาน กลาง	3	4.09	.572	มาก	2	0.197	2
2. ทักษะด้านคน	3.52	.678	มาก	1	4.00	.648	มาก	3	0.135	4
3. ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้	3.48	.577	ปาน กลาง	2	3.99	.652	มาก	4	0.147	3
4. ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน	3.36	.598	ปาน กลาง	4	4.20	.586	มาก	1	0.252	1
<b>3. ด้านการ ให้บริการทาง วิชาการแก่สังคม</b>	<b>3.57</b>	<b>.547</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>	<b>4.25</b>	<b>.556</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>	<b>0.190</b>	<b>4</b>
1. ทักษะส่วนบุคคล	3.57	.579	มาก	3	4.09	.645	มาก	4	0.147	4
2. ทักษะด้านคน	3.67	.575	มาก	1	4.36	.592	มาก	1	0.187	3
3. ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้	3.59	.611	มาก	2	4.28	.580	มาก	2	0.191	2
4. ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน	3.51	.566	มาก	4	4.27	.553	มาก	3	0.216	1
<b>4. ด้านการทำนุ บำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม</b>	<b>3.44</b>	<b>.588</b>	<b>ปาน กลาง</b>	<b>3</b>	<b>4.14</b>	<b>.619</b>	<b>มาก</b>	<b>3</b>	<b>0.204</b>	<b>2</b>
1. ทักษะส่วนบุคคล	3.47	.597	ปาน กลาง	2	4.17	.632	มาก	1	0.201	2
2. ทักษะด้านคน	3.60	.598	มาก	1	4.10	.671	มาก	3	0.139	4

การบริหาร สถาบันอุดมศึกษา	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PN <sup>modified</sup>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
3. ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้	3.42	.600	ปาน กลาง	3	4.09	.666	มาก	4	0.196	3
4. ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน	3.36	.609	ปาน กลาง	4	4.16	.594	มาก	2	0.239	1

จากตารางที่ 4-9 พบว่า

**สภาพปัจจุบัน**ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต  
จำแนกตามกลุ่มทักษะ พบว่า

ด้านผลิตบัณฑิต สภาพปัจจุบันในการบริหารจำแนกตามกลุ่มทักษะ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ  
ปานกลาง ถึง มาก เมื่อพิจารณารายกลุ่มทักษะ พบว่า ทักษะส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.576) รองลงมาคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.538) ทักษะด้านคน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.576)  
และทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.610) ตามลำดับ

ด้านการวิจัย สภาพปัจจุบันในการบริหารจำแนกตามกลุ่มทักษะ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปาน  
กลาง ถึง มาก เมื่อพิจารณารายกลุ่มทักษะ พบว่า ทักษะด้านคน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} =$   
3.52, S.D. = 0.678) รองลงมาคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง  
( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.577) ทักษะส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. =  
0.649) และทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 0.598)  
ตามลำดับ

ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม สภาพปัจจุบันในการบริหารจำแนกตามกลุ่มทักษะ มี  
ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายกลุ่มทักษะ พบว่า ทักษะด้านคน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.575) รองลงมาคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = 0.611) ทักษะส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. =  
0.579) และทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.566)  
ตามลำดับ

ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม สภาพปัจจุบันในการบริหารจำแนกตามกลุ่มทักษะ มี  
ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ถึง มาก เมื่อพิจารณารายกลุ่มทักษะ พบว่า ทักษะด้านคน มีค่าเฉลี่ยอยู่

ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.598) รองลงมาคือ ทักษะส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.597) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.600) และทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 0.609) ตามลำดับ

**สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานใน**  
อนาคต จำแนกตามกลุ่มทักษะ พบว่า

ด้านผลิตบัณฑิต สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจำแนกตามกลุ่มทักษะ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ถึง มากที่สุดเมื่อพิจารณารายกลุ่มทักษะ พบว่า ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.407) รองลงมาคือ ทักษะส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.405) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.441) และ ทักษะด้านคน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.466) ตามลำดับ

ด้านการวิจัย สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจำแนกตามกลุ่มทักษะ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายกลุ่มทักษะ พบว่า ทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.586) รองลงมาคือ ทักษะส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.572) ทักษะด้านคน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.648) และ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.652) ตามลำดับ

ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจำแนกตามกลุ่มทักษะ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายกลุ่มทักษะ พบว่า ทักษะด้านคน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.592) รองลงมาคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.580) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.553) และทักษะส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.645) ตามลำดับ

ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจำแนกตามกลุ่มทักษะ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายกลุ่มทักษะ พบว่า ทักษะส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.632) รองลงมาคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.594) ทักษะด้านคน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.671) และทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.666) ตามลำดับ

**ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต จำแนกตามกลุ่มทักษะ พบว่า**

ด้านการผลิตบัณฑิต กลุ่มทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.305$ ) รองลงมา คือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.294$ ) ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.292$ ) และทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.273$ ) ตามลำดับ

ด้านการวิจัย กลุ่มทักษะมีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.252$ ) รองลงมา คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.197$ ) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.147$ ) และทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.135$ ) ตามลำดับ

ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม กลุ่มทักษะมีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.216$ ) รองลงมา คือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.191$ ) ทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.187$ ) และทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.147$ ) ตามลำดับ

ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม กลุ่มทักษะมีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.239$ ) รองลงมา คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.201$ ) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.196$ ) และทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.139$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-9 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการผลิตบัณฑิต

การผลิตบัณฑิต	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ		
1. การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้	3.37	.482	ปานกลาง	6	4.60	.354	มากที่สุด	3	0.366	3
1.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.43	.503	ปานกลาง	1	4.72	.358	มากที่สุด	1	0.378	1
1) ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	3.44	.712	มาก	3	4.71	.459	มากที่สุด	3	0.370	3
2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	3.48	.618	มาก	2	4.90	.309	มากที่สุด	1	0.407	2

การผลิตบัณฑิต	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PN <sup>modified</sup>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
3) ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ	3.13	.733	มาก	4	4.50	.546	มาก	4	0.440	1
4) ทักษะการ บริการ	3.67	.663	มาก	1	4.79	.459	มากที่สุด	2	0.307	4
1.2 ทักษะด้านคน	3.39	.675	ปาน กลาง	3	4.58	.513	มากที่สุด	3	0.350	4
1) ทักษะความ ฉลาดทางสังคม	3.50	.684	ปาน กลาง	1	4.67	.559	มากที่สุด	1	0.333	2
2) ทักษะสมรรถนะ ข้ามวัฒนธรรม	3.42	.846	ปาน กลาง	2	4.50	.583	มาก	3	0.317	3
3) ทักษะความ ร่วมมือเสมือน	3.25	.729	ปาน กลาง	3	4.56	.580	มากที่สุด	2	0.404	1
1.3 ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้	3.42	.573	ปาน กลาง	2	4.66	.374	มากที่สุด	2	0.364	3
1) ทักษะการทำให้ ความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง	3.42	.613	ปาน กลาง	2	4.63	.531	มากที่สุด	3	0.354	3
2) ทักษะการคิดที่ แปลกใหม่และ ความคิดเชิง ประยุกต์	3.29	.771	ปาน กลาง	4	4.69	.468	มากที่สุด	1	0.424	1
3) ทักษะการ บริหารจัดการ ความรู้ความ เข้าใจ	3.35	.635	ปาน กลาง	3	4.65	.483	มากที่สุด	2	0.385	2
4) ทักษะความใฝ่รู้ และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.60	.676	มาก	1	4.69	.468	มากที่สุด	4	0.301	4

การผลิตบัณฑิต	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PN <sup>modified</sup>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
1.4 ทักษะที่ใช้ในการทำงาน	3.25	.587	ปาน กลาง	4	4.46	.479	มาก	4	0.370	2
1) ทักษะความรู้เท่า ทันสื่อยุคใหม่	3.50	.715	ปาน กลาง	1	4.79	.410	มาก ที่สุด	1	0.369	4
2) ทักษะการคิดเชิง ออกแบบ	3.31	.748	ปาน กลาง	2	4.52	.545	มาก ที่สุด	3	0.365	5
3) ทักษะการบูรณา การข้ามศาสตร์	3.31	.719	ปาน กลาง	2	4.60	.536	มาก ที่สุด	2	0.390	3
4) ทักษะการคิดเชิง ประมวลผล	3.31	.624	ปาน กลาง	2	4.31	.719	มาก	5	0.302	7
5) ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์	3.00	.851	ปาน กลาง	7	4.27	.707	มาก	7	0.424	1
6) ทักษะการ แก้ปัญหาที่ ซับซ้อน	3.04	.743	ปาน กลาง	6	4.31	.803	มาก	6	0.418	2
7) ทักษะการ ประเมินและการ ตัดสินใจ	3.29	.651	ปาน กลาง	5	4.38	.761	มาก	4	0.329	6
2. การจัดทำ หลักสูตรที่สอดคล้อง กับผลลัพธ์การเรียนรู้	3.80	.747	มาก	1	4.36	.716	มาก	6	0.147	6
2.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.92	.834	มาก	1	4.38	.770	มาก	2	0.118	4
1) ทักษะความ คล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น	4.02	.838	มาก	1	4.46	.798	มาก	1	0.109	3
2) ทักษะการ สื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.00	.875	มาก	2	4.42	.871	มาก	2	0.104	4



การผลิตบัณฑิต	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
3) ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ	3.73	.939	มาก	4	4.23	.831	มาก	4	0.134	1
4) ทักษะการ บริการ	3.92	.895	มาก	3	4.42	.794	มาก	2	0.128	2
<b>2.2 ทักษะด้านคน</b>	<b>3.75</b>	<b>.773</b>	<b>มาก</b>	<b>3</b>	<b>4.33</b>	<b>.773</b>	<b>มาก</b>	<b>4</b>	<b>0.154</b>	<b>2</b>
1) ทักษะความ ฉลาดทางสังคม	3.96	.798	มาก	1	4.40	.792	มาก	1	0.111	3
2) ทักษะสมรรถนะ ข้ามวัฒนธรรม	3.54	.922	มาก	3	4.21	.849	มาก	3	0.188	1
3) ทักษะความ ร่วมมือเสมือน	3.75	.786	มาก	2	4.38	.761	มาก	2	0.167	2
<b>2.3 ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้</b>	<b>3.83</b>	<b>.713</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>	<b>4.40</b>	<b>.697</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>	<b>0.148</b>	<b>3</b>
1) ทักษะการทำให้ ความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง	3.83	.753	มาก	2	4.35	.758	มาก	4	0.136	4
2) ทักษะการคิดที่ แปลกใหม่และ ความคิดเชิง ประยุกต์	3.81	.790	มาก	4	4.42	.821	มาก	2	0.158	1
3) ทักษะการ บริหารจัดการ ความรู้ความ เข้าใจ	3.83	.781	มาก	2	4.40	.707	มาก	3	0.147	3
4) ทักษะความใฝ่รู้ และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.85	.799	มาก	1	4.44	.681	มาก	1	0.151	2

การผลิตบัณฑิต	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PN <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
2.4 ทักษะที่ใช้ในการทำงาน	3.71	.841	มาก	4	4.34	.716	มาก	2	0.170	1
1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	4.00	.772	มาก	1	4.42	.846	มาก	2	0.104	7
2) ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	3.67	.930	มาก	4	4.29	.798	มาก	5	0.170	4
3) ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	3.73	.984	มาก	3	4.27	.844	มาก	6	0.145	6
4) ทักษะการคิดเชิงประมวลผล	3.60	.939	มาก	5	4.33	.694	มาก	4	0.202	2
5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	3.56	.987	มาก	7	4.35	.812	มาก	3	0.222	1
6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	3.60	.893	มาก	5	4.27	.818	มาก	6	0.185	3
7) ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	3.81	.842	มาก	2	4.46	.798	มาก	1	0.169	5
3. การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร	3.62	.687	มาก	2	4.48	.572	มาก	5	0.237	5
3.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.49	.628	ปานกลาง	4	4.78	.367	มากที่สุด	1	0.368	1
1) ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	3.35	.812	ปานกลาง	2	4.69	.468	มากที่สุด	3	0.398	4
2) ทักษะการสื่อสารอย่างมี	3.35	.863	ปานกลาง	2	4.75	.438	มากที่สุด	1	0.416	1

การผลิตบัณฑิต	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PN <sup>modified</sup>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
ประสิทธิภาพ										
3) ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ	3.29	.771	ปาน กลาง	4	4.60	.574	มาก ที่สุด	4	0.399	3
4) ทักษะการ บริการ	3.38	.789	ปาน กลาง	1	4.75	.438	มาก ที่สุด	1	0.407	2
<b>3.2 ทักษะด้านคน</b>	<b>3.66</b>	<b>.838</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>	<b>4.42</b>	<b>.764</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>	<b>0.207</b>	<b>3</b>
1) ทักษะความ ฉลาดทางสังคม	3.38	.761	ปาน กลาง	1	4.75	.438	มาก ที่สุด	1	0.407	2
2) ทักษะสมรรถนะ ข้ามวัฒนธรรม	3.23	.778	ปาน กลาง	3	4.71	.459	มาก ที่สุด	2	0.458	1
3) ทักษะความ ร่วมมือเสมือน	3.35	.758	ปาน กลาง	2	4.71	.459	มาก ที่สุด	2	0.404	3
<b>3.3 ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้</b>	<b>3.79</b>	<b>.751</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>	<b>4.40</b>	<b>.720</b>	<b>มาก</b>	<b>3</b>	<b>0.159</b>	<b>4</b>
1) ทักษะการทำให้ ความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง	3.35	.758	ปาน กลาง	2	4.67	.476	มาก ที่สุด	4	0.391	4
2) ทักษะการคิดที่ แปลกใหม่และ ความคิดเชิง ประยุกต์	3.38	.866	ปาน กลาง	1	4.73	.449	มาก ที่สุด	3	0.401	3
3) ทักษะการ บริหารจัดการ ความรู้ความ เข้าใจ	3.33	.808	ปาน กลาง	3	4.75	.438	มาก ที่สุด	1	0.425	2
4) ทักษะความใฝ่รู้ และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.23	.805	ปาน กลาง	4	4.75	.438	มาก ที่สุด	1	0.471	1

การผลิตบัณฑิต	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PN <sup>modified</sup>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
3.4 ทักษะที่ใช้ในการทำงาน	3.54	.868	มาก	3	4.32	.709	มาก	4	0.222	2
1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	3.67	.907	มาก	1	4.73	.449	มากที่สุด	1	0.290	3
2) ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	3.63	.937	มาก	4	4.35	.758	มาก	5	0.201	6
3) ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	3.40	.844	ปานกลาง	7	4.29	.771	มาก	7	0.264	5
4) ทักษะการคิดเชิงประมวลผล	3.60	.939	มาก	3	4.31	.748	มาก	6	0.197	7
5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	3.48	.875	ปานกลาง	5	4.63	.531	มากที่สุด	4	0.329	2
6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	3.44	.897	ปานกลาง	6	4.67	.476	มากที่สุด	3	0.358	1
7) ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	3.65	.978	มาก	2	4.69	.468	มากที่สุด	2	0.286	4
4. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้	3.56	.748	มาก	3	4.50	.516	มาก	4	0.263	4
4.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.71	.901	มาก	1	4.29	.793	มาก	3	0.157	3
1) ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	3.44	.580	ปานกลาง	2	4.58	.539	มาก	4	0.333	3

การผลิตบัณฑิต	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PN <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	3.63	.570	มาก	1	4.79	.410	มากที่สุด	1	0.322	7
3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	3.23	.751	ปานกลาง	4	4.67	.559	มากที่สุด	3	0.445	1
4) ทักษะการบริการ	3.50	.684	ปานกลาง	3	4.73	.449	มากที่สุด	2	0.351	2
4.2 ทักษะด้านคน	3.69	.921	มาก	2	4.26	.766	มาก	4	0.154	4
1) ทักษะความฉลาดทางสังคม	3.35	.668	ปานกลาง	1	4.69	.468	มากที่สุด	1	0.398	2
2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	3.31	.854	ปานกลาง	2	4.42	.739	มากที่สุด	3	0.333	3
3) ทักษะความร่วมมือเสมือน	3.21	.743	ปานกลาง	3	4.58	.498	มากที่สุด	2	0.429	1
4.3 ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้	3.54	.751	มาก	3	4.69	.408	มากที่สุด	2	0.325	2
1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	3.42	.647	ปานกลาง	3	4.69	.468	มากที่สุด	4	0.372	2
2) ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	3.23	.857	ปานกลาง	4	4.71	.459	มากที่สุด	3	0.458	1
3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	3.52	.772	มาก	1	4.75	.438	มากที่สุด	1	0.349	3

การผลิตบัณฑิต	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PN <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
4) ทักษะความใฝ่รู้ และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.52	.714	มาก	1	4.75	.484	มาก ที่สุด	1	0.349	3
4.4 ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน	3.32	.677	ปาน กลาง	4	4.75	.376	มาก ที่สุด	1	0.434	1
1) ทักษะความรู้เท่า ทันสื่อยุคใหม่	3.60	.610	มาก	1	4.85	.357	มาก ที่สุด	1	0.347	7
2) ทักษะการคิดเชิง ออกแบบ	3.42	.767	ปาน กลาง	4	4.69	.468	มาก ที่สุด	4	0.372	4
3) ทักษะการบูรณา การข้ามศาสตร์	3.17	.859	ปาน กลาง	7	4.60	.644	มาก ที่สุด	7	0.454	1
4) ทักษะการคิดเชิง ประมวลผล	3.44	.769	ปาน กลาง	2	4.67	.476	มาก ที่สุด	5	0.358	6
5) ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์	3.42	.679	ปาน กลาง	4	4.71	.459	มาก ที่สุด	2	0.378	3
6) ทักษะการ แก้ปัญหาที่ ซับซ้อน	3.27	.765	ปาน กลาง	6	4.67	.559	มาก ที่สุด	5	0.427	2
7) ทักษะการ ประเมินและการ ตัดสินใจ	3.44	.823	ปาน กลาง	2	4.71	.544	มาก ที่สุด	2	0.370	5
5. การพัฒนา คณาจารย์และ บุคลากรในการจัดทำ หลักสูตร การจัดการ เรียนการสอน การ จัดกิจกรรม	3.38	.680	ปาน กลาง	5	4.67	.403	มาก ที่สุด	1	0.379	1

การผลิตบัณฑิต	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PN <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
5.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.34	.756	ปาน กลาง	2	4.70	.403	มาก ที่สุด	3	0.405	3
1) ทักษะความ คล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น	3.54	.617	มาก	2	4.79	.410	มาก ที่สุด	2	0.353	4
2) ทักษะการ สื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.58	.794	มาก	1	4.88	.334	มาก ที่สุด	1	0.360	2
3) ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ	3.33	.753	ปาน กลาง	4	4.69	.468	มาก ที่สุด	4	0.406	1
4) ทักษะการ บริการ	3.52	.743	มาก	3	4.77	.425	มาก ที่สุด	3	0.355	3
5.2 ทักษะด้านคน	3.32	.691	ปาน กลาง	3	4.72	.414	มาก ที่สุด	1	0.423	1
1) ทักษะความ ฉลาดทางสังคม	3.71	.874	มาก	1	4.54	.743	มาก ที่สุด	1	0.225	1
2) ทักษะสมรรถนะ ข้ามวัฒนธรรม	3.58	.964	มาก	3	4.38	.890	มาก	2	0.221	2
3) ทักษะความ ร่วมมือเสมือน	3.69	.903	มาก	2	4.33	.781	มาก	3	0.175	3
5.3 ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้	3.32	.745	ปาน กลาง	3	4.72	.420	มาก ที่สุด	1	0.422	2
1) ทักษะการทำ ความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง	3.79	.798	มาก	3	4.33	.834	มาก	3	0.143	3

การผลิตบัณฑิต	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PN <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
2) ทักษะการคิดที่ แปลกใหม่และ ความคิดเชิง ประยุกต์	3.85	.772	มาก	1	4.40	.676	มาก	2	0.141	4
3) ทักษะการ บริหารจัดการ ความรู้ความ เข้าใจ	3.81	.842	มาก	2	4.40	.736	มาก	2	0.153	2
4) ทักษะความใฝ่รู้ และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.71	.922	มาก	4	4.46	.824	มาก	1	0.202	1
5.4 ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน	3.55	.860	มาก	1	4.52	.496	มาก	4	0.274	4
1) ทักษะความรู้เท่า ทันสื่อยุคใหม่	3.75	.887	มาก	1	4.50	.744	มาก	1	0.200	6
2) ทักษะการคิดเชิง ออกแบบ	3.63	.959	มาก	2	4.31	.748	มาก	3	0.190	7
3) ทักษะการบูรณา การข้ามศาสตร์	3.46	.944	ปาน กลาง	5	4.25	.812	มาก	6	0.229	3
4) ทักษะการคิดเชิง ประมวลผล	3.48	.922	ปาน กลาง	4	4.27	.869	มาก	5	0.228	4
5) ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์	3.46	.922	ปาน กลาง	5	4.35	.812	มาก	2	0.259	1
6) ทักษะการ แก้ปัญหาที่ ซับซ้อน	3.46	.922	ปาน กลาง	5	4.31	.776	มาก	3	0.247	2



การผลิตบัณฑิต	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PN <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
7) ทักษะการ ประเมินและการ ตัดสินใจ	3.52	.989	มาก	3	4.25	.812	มาก	6	0.207	5
6. การประเมินผล การดำเนินงานและ การปรับปรุงการ ดำเนินงานด้านการ ผลิตบัณฑิต	3.39	.555	ปาน กลาง	4	4.67	.402	มาก ที่สุด	1	0.378	2
6.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.45	.541	ปาน กลาง	1	4.69	.420	มาก ที่สุด	3	0.361	4
1) ทักษะความ คล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น	3.77	.928	มาก	2	4.29	.874	มาก	3	0.138	4
2) ทักษะการ สื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.79	.922	มาก	1	4.33	.808	มาก	2	0.143	3
3) ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ	3.52	.989	มาก	4	4.19	.891	มาก	4	0.189	1
4) ทักษะการ บริการ	3.75	.911	มาก	3	4.35	.838	มาก	1	0.161	2
6.2 ทักษะด้านคน	3.29	.690	ปาน กลาง	4	4.56	.497	มาก ที่สุด	4	0.386	1
1) ทักษะความ ฉลาดทางสังคม	3.79	.944	มาก	1	4.42	.794	มาก	1	0.165	1
2) ทักษะสมรรถนะ ข้ามวัฒนธรรม	3.60	.984	มาก	3	4.19	.842	มาก	2	0.162	2
3) ทักษะความ ร่วมมือเสมือน	3.67	.996	มาก	2	4.17	.834	มาก	3	0.136	3

การผลิตบัณฑิต	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PN <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
6.3 ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้	3.42	.655	ปาน กลาง	2	4.72	.417	มาก ที่สุด	1	0.381	3
1) ทักษะการทำให้ ความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง	3.81	.938	มาก	1	4.35	.887	มาก	4	0.142	4
2) ทักษะการคิดที่ แปลกใหม่และ ความคิดเชิง ประยุกต์	3.44	.796	ปาน กลาง	3	4.77	.472	มาก ที่สุด	3	0.388	2
3) ทักษะการ บริหารจัดการ ความรู้ความ เข้าใจ	3.40	.844	ปาน กลาง	4	4.83	.377	มาก ที่สุด	1	0.423	1
4) ทักษะความใฝ่รู้ และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.50	.825	ปาน กลาง	2	4.79	.410	มาก ที่สุด	2	0.369	3
6.4 ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน	3.39	.624	ปาน กลาง	3	4.70	.392	มาก ที่สุด	2	0.385	2
1) ทักษะความรู้เท่า ทันสื่อยุคใหม่	3.44	.769	ปาน กลาง	1	4.79	.410	มาก ที่สุด	1	0.394	7
2) ทักษะการคิดเชิง ออกแบบ	3.25	.700	ปาน กลาง	7	4.73	.449	มาก ที่สุด	5	0.455	2
3) ทักษะการบูรณา การข้ามศาสตร์	3.27	.818	ปาน กลาง	6	4.73	.449	มาก ที่สุด	5	0.446	3
4) ทักษะการคิดเชิง ประมวลผล	3.35	.812	ปาน กลาง	2	4.75	.438	มาก ที่สุด	3	0.416	6
5) ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์	3.29	.824	ปาน กลาง	4	4.79	.410	มาก ที่สุด	1	0.456	1

การผลิตบัณฑิต	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ		
6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	3.29	.743	ปานกลาง	4	4.75	.438	มากที่สุด	3	0.443	4
7) ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	3.31	.689	ปานกลาง	3	4.73	.449	มากที่สุด	5	0.428	5
<b>รวม</b>	<b>3.52</b>	<b>.576</b>	<b>มาก</b>		<b>4.55</b>	<b>.424</b>	<b>มากที่สุด</b>		<b>0.291</b>	

จากตารางที่ 4-10 พบว่า

**สภาพปัจจุบัน**ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการผลิตบัณฑิต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.576) เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันรายด้าน พบว่า ด้านการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.747) รองลงมา คือ ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.687) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.748) ด้านการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.555) ด้านการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 0.748) และการกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.482) ตามลำดับ

จำแนกตามกลุ่มทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า

ด้านการกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = 0.503) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.573) ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.675) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.25$ , S.D. = 0.587) ตามลำดับ

ด้านการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.834) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้

ความรู้ ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.713) ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.773) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.841) ตามลำดับ

ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.751) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.838) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = 0.868) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 0.628) ตามลำดับ

ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.901) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.921) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = 0.751) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 0.677) ตามลำดับ

ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.860) รองลงมา ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = 0.756) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 0.691) และทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 0.745) ตามลำดับ

ด้านการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 0.541) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.655) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.624) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = 0.690) ตามลำดับ

**สภาพที่พึงประสงค์**ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการผลิตบัณฑิต ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.424) เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันรายด้าน พบว่า ด้านการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต และด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.403) รองลงมา คือ การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.354) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.516) ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ,

S.D. = 0.572) ด้านการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.716) ตามลำดับ

จำแนกตามทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า

ด้านการกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.358) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.374) ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.513) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.479) ตามลำดับ

ด้านการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.697) รองลงมา คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.770) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.716) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.773) ตามลำดับ

ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.367) รองลงมา คือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.764) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.720) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.709) ตามลำดับ

ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.376) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.408) ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.793) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.766) ตามลำดับ

ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.414) และทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.420) รองลงมา ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.403) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.496) ตามลำดับ

ด้านการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.417) รองลงมา ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.392) ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.420) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.497) ตามลำดับ

**ความต้องการจำเป็น**ในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการผลิตบัณฑิต ภาพรวม ( $PNI_{modified} = 0.291$ ) เมื่อพิจารณาเป็นด้านพบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม ( $PNI_{modified} = 0.379$ ) รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต ( $PNI_{modified} = 0.378$ ) ด้านการกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ ( $PNI_{modified} = 0.366$ ) ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ ( $PNI_{modified} = 0.263$ ) ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร ( $PNI_{modified} = 0.237$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ด้านการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ ( $PNI_{modified} = 0.147$ ) ตามลำดับ

จำแนกตามกลุ่มทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า

ด้านการกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{modified} = 0.378$ ) รองลงมา ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{modified} = 0.370$ ) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{modified} = 0.364$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะด้านคน ( $PNI_{modified} = 0.350$ ) ตามลำดับ

ด้านการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{modified} = 0.170$ ) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $PNI_{modified} = 0.154$ ) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{modified} = 0.148$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{modified} = 0.118$ ) ตามลำดับ

ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{modified} = 0.368$ ) รองลงมา ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{modified} = 0.228$ ) ทักษะด้านคน ( $PNI_{modified} = 0.207$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{modified} = 0.159$ ) ตามลำดับ

ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{modified} = 0.434$ ) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{modified} = 0.325$ ) ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{modified} = 0.157$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะด้านคน ( $PNI_{modified} = 0.154$ ) ตามลำดับ

ด้านการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะด้านคน ( $PNI_{modified} = 0.423$ ) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{modified} = 0.422$ ) ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{modified} = 0.405$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{modified} = 0.274$ ) ตามลำดับ

ด้านการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.386$ ) รองลงมา ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.385$ ) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.381$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.361$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการวิจัย

การวิจัย	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ		
1. การกำหนดนโยบายด้านการวิจัย	3.20	.658	ปานกลาง	4	3.85	.705	มาก	4	0.201	2
1.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.22	.706	ปานกลาง	2	3.64	.898	มากที่สุด	4	0.130	3
1) ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	3.10	.918	ปานกลาง	4	3.45	.959	ปานกลาง	4	0.112	4
2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	3.14	.816	ปานกลาง	3	3.61	.975	มาก	3	0.149	1
3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	3.27	.884	ปานกลาง	2	3.69	.983	มาก	2	0.131	2
4) ทักษะการบริการ	3.39	.759	ปานกลาง	1	3.82	.972	มาก	1	0.127	3
1.2 ทักษะด้านคน	3.24	.831	ปานกลาง	1	3.65	.892	มากที่สุด	3	0.128	4
1) ทักษะความฉลาดทางสังคม	3.27	.836	ปานกลาง	1	3.63	.951	มาก	2	0.113	3
2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	3.22	.963	ปานกลาง	2	3.69	.918	มาก	1	0.146	1

การวิจัย	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ		
3) ทักษะความร่วมมือเสมือน	3.22	.941	ปานกลาง	2	3.63	.972	มาก	2	0.127	2
1.3 ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้	3.20	.698	ปานกลาง	4	3.70	.889	มากที่สุด	2	0.158	2
1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	3.20	.841	ปานกลาง	3	3.78	.963	มาก	1	0.178	2
2) ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	3.04	.841	ปานกลาง	4	3.71	.935	มาก	2	0.221	1
3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	3.24	.778	ปานกลาง	2	3.65	.991	มาก	4	0.126	3
4) ทักษะความไม่รู้จักและเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.31	.769	ปานกลาง	1	3.67	.966	มาก	3	0.111	4
1.4 ทักษะที่ใช้ในการทำงาน	3.15	.738	ปานกลาง	4	4.38	.656	มาก	1	0.391	1
1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	3.27	.811	ปานกลาง	1	4.37	.698	มาก	4	0.337	7
2) ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	3.20	.912	ปานกลาง	2	4.43	.707	มาก	2	0.382	5
3) ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	3.04	.763	ปานกลาง	7	4.31	.742	มาก	7	0.416	2



การวิจัย	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ		
4) ทักษะการคิดเชิงประจักษ์	3.16	.800	ปานกลาง	4	4.35	.694	มาก	6	0.374	6
5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	3.12	.754	ปานกลาง	5	4.37	.727	มาก	4	0.399	3
6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	3.06	.852	ปานกลาง	6	4.41	.705	มาก	3	0.440	1
7) ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	3.20	.889	ปานกลาง	2	4.47	.710	มาก	1	0.395	4
<b>2. การสร้างเครือข่ายด้านการวิจัย</b>	<b>3.79</b>	<b>.834</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>	<b>4.27</b>	<b>.593</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>	<b>0.128</b>	<b>5</b>
<b>2.1 ทักษะส่วนบุคคล</b>	<b>3.77</b>	<b>.890</b>	<b>มาก</b>	<b>3</b>	<b>4.31</b>	<b>.703</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>	<b>0.143</b>	<b>1</b>
1) ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	3.76	.925	มาก	3	4.39	.759	มาก	1	0.168	1
2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	3.88	.881	มาก	1	4.33	.718	มาก	2	0.116	4
3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	3.63	.994	มาก	4	4.20	.816	มาก	4	0.157	2
4) ทักษะการบริการ	3.82	.950	มาก	2	4.33	.718	มาก	2	0.134	3
<b>2.2 ทักษะด้านคน</b>	<b>3.83</b>	<b>.911</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>	<b>4.31</b>	<b>.668</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>	<b>0.126</b>	<b>3</b>
1) ทักษะความฉลาดทางสังคม	3.92	.954	มาก	1	4.35	.723	มาก	1	0.109	3
2) ทักษะสมรรถนะ	3.82	.928	มาก	2	4.29	.677	มาก	3	0.123	2

การวิจัย	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ		
ข้ามวัฒนธรรม										
3) ทักษะความร่วมมือเหมือน	3.76	.925	มาก	3	4.31	.683	มาก	2	0.147	1
2.3 ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้	3.81	.885	มาก	2	4.34	.664	มาก	1	0.138	2
1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	3.88	.949	มาก	1	4.35	.751	มาก	2	0.121	3
2) ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	3.73	.974	มาก	4	4.31	.713	มาก	4	0.153	2
3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	3.76	.902	มาก	3	4.37	.727	มาก	1	0.163	1
4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.88	.927	มาก	1	4.33	.718	มาก	3	0.116	4
2.4 ทักษะที่ใช้ในการทำงาน	3.73	.838	มาก	4	4.13	.652	มาก	4	0.105	4
1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	3.92	.862	มาก	1	4.43	.764	มาก	1	0.130	3
2) ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	3.59	.956	มาก	7	4.39	.759	มาก	3	0.222	1
3) ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	3.65	.969	มาก	6	4.41	.762	มาก	2	0.207	2

การวิจัย	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ		
4) ทักษะการคิดเชิงประมวผล	3.71	.935	มาก	4	3.92	.954	มาก	5	0.055	4
5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	3.82	.950	มาก	2	4.00	.913	มาก	4	0.048	5
6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	3.78	.985	มาก	3	3.92	.954	มาก	5	0.038	7
7) ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	3.67	.987	มาก	5	3.82	.950	มาก	7	0.039	6
3. การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสถาบัน และวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตร	3.17	.677	ปานกลาง	5	3.78	.798	มาก	5	0.193	3
3.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.18	.675	ปานกลาง	2	3.79	.804	มาก	2	0.191	3
1) ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	3.18	.755	ปานกลาง	3	3.78	.848	มาก	3	0.186	2
2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	3.22	.743	ปานกลาง	2	3.80	.889	มาก	2	0.177	3
3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	3.04	.841	ปานกลาง	4	3.76	.830	มาก	4	0.235	1

การวิจัย	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ		
4) ทักษะการบริการ	3.27	.700	ปานกลาง	1	3.82	.808	มาก	1	0.169	4
3.2 ทักษะด้านคน	3.18	.739	ปานกลาง	2	3.81	.853	มาก	1	0.199	2
1) ทักษะความฉลาดทางสังคม	3.16	.800	ปานกลาง	2	3.84	.850	มาก	1	0.213	2
2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	3.29	.816	ปานกลาง	1	3.82	.882	มาก	2	0.161	3
3) ทักษะความร่วมมือเสมือน	3.08	.786	ปานกลาง	3	3.78	.896	มาก	3	0.225	1
3.3 ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้	3.23	.758	ปานกลาง	1	3.74	.858	มาก	4	0.160	4
1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	3.22	.771	ปานกลาง	2	3.76	.925	มาก	2	0.165	2
2) ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	3.22	.823	ปานกลาง	2	3.67	.944	มาก	4	0.139	4
3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	3.20	.866	ปานกลาง	4	3.76	.925	มาก	2	0.172	1
4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.27	.785	ปานกลาง	1	3.80	.912	มาก	1	0.163	3

การวิจัย	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ		
3.4 ทักษะที่ใช้ในการทำงาน	3.09	.744	ปานกลาง	4	3.78	.829	มาก	3	0.222	1
1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	3.16	.825	ปานกลาง	3	3.78	.919	มาก	4	0.194	6
2) ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	3.04	.841	ปานกลาง	4	3.71	.935	มาก	5	0.221	4
3) ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	2.98	.803	ปานกลาง	7	3.59	.864	มาก	7	0.205	5
4) ทักษะการคิดเชิงประมวลผล	3.00	.764	ปานกลาง	5	3.88	.904	มาก	3	0.293	1
5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	3.00	.791	ปานกลาง	5	3.69	.918	มาก	6	0.231	2
6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	3.18	.834	ปานกลาง	2	3.90	.895	มาก	2	0.224	3
7) ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	3.29	.935	ปานกลาง	1	3.92	.886	มาก	1	0.193	7
4. การจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา	3.62	.742	มาก	2	4.38	.657	มาก	1	0.209	1
4.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.21	.781	ปานกลาง	4	4.40	.686	มาก	2	0.368	1

การวิจัย	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ		
1) ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	3.20	.841	ปานกลาง	3	4.39	.731	มาก	3	0.369	2
2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	3.22	.798	ปานกลาง	1	4.41	.762	มาก	1	0.367	3
3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	3.20	.841	ปานกลาง	3	4.41	.705	มาก	1	0.376	1
4) ทักษะการบริการ	3.22	.823	ปานกลาง	1	4.39	.731	มาก	3	0.361	4
<b>4.2 ทักษะด้านคน</b>	<b>3.65</b>	<b>.956</b>	<b>มาก</b>	<b>3</b>	<b>4.38</b>	<b>.677</b>	<b>มาก</b>	<b>3</b>	<b>0.201</b>	<b>2</b>
1) ทักษะความฉลาดทางสังคม	3.61	.996	มาก	3	4.43	.736	มาก	1	0.226	1
2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	3.67	.966	มาก	1	4.29	.736	มาก	3	0.167	3
3) ทักษะความร่วมมือเหมือน	3.65	.991	มาก	2	4.43	.707	มาก	1	0.212	2
<b>4.3 ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้</b>	<b>3.86</b>	<b>.808</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>	<b>4.42</b>	<b>.662</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>	<b>0.147</b>	<b>3</b>
1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	3.94	.966	มาก	1	4.39	.702	มาก	3	0.114	4
2) ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	3.94	.944	มาก	1	4.49	.711	มาก	1	0.140	2

การวิจัย	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
3) ทักษะการบริหารจัดการ ความรู้ความ เข้าใจ	3.92	.975	มาก	3	4.43	.707	มาก	2	0.130	3
4) ทักษะความใฝ่รู้ และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.63	.972	มาก	4	4.39	.731	มาก	3	0.208	1
4.4 ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน	3.78	.828	มาก	2	4.33	.683	มาก	4	0.146	4
1) ทักษะความรู้เท่า ทันสื่อยุคใหม่	3.78	.872	มาก	4	4.35	.723	มาก	4	0.151	2
2) ทักษะการคิดเชิง ออกแบบ	3.73	.908	มาก	6	4.27	.700	มาก	6	0.142	5
3) ทักษะการบูรณา การข้ามศาสตร์	3.76	.879	มาก	5	4.27	.700	มาก	6	0.136	6
4) ทักษะการคิดเชิง ประมวลผล	3.82	.972	มาก	2	4.37	.727	มาก	2	0.144	4
5) ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์	3.88	.992	มาก	1	4.39	.731	มาก	1	0.132	7
6) ทักษะการ แก้ปัญหาที่ ซับซ้อน	3.69	.983	มาก	7	4.33	.718	มาก	5	0.171	1
7) ทักษะการ ประเมินและการ ตัดสินใจ	3.82	.950	มาก	2	4.37	.727	มาก	2	0.144	3

การวิจัย	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ		
5. การประเมินผล การดำเนินงานและ การปรับปรุงการ ดำเนินงานด้านการ วิจัย	3.43	.666	ปาน กลาง	3	4.07	.643	มาก	3	0.186	4
5.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.72	.911	มาก	1	4.33	.702	มาก	2	0.165	2
1) ทักษะความ คล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น	3.73	.930	มาก	2	4.31	.713	มาก	3	0.153	3
2) ทักษะการ สื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.69	.895	มาก	3	4.39	.731	มาก	1	0.188	1
3) ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ	3.67	.922	มาก	4	4.33	.718	มาก	2	0.178	2
4) ทักษะการ บริการ	3.78	.963	มาก	1	4.31	.713	มาก	3	0.141	4
5.2 ทักษะด้านคน	3.71	.899	มาก	2	3.82	.908	มาก	3	0.031	4
1) ทักษะความ ฉลาดทางสังคม	3.71	.890	มาก	1	3.98	.989	มาก	1	0.071	1
2) ทักษะสมรรถนะ ข้ามวัฒนธรรม	3.69	.962	มาก	3	3.76	.990	มาก	2	0.017	2
3) ทักษะความ ร่วมมือเสมือน	3.71	.935	มาก	1	3.73	.995	มาก	3	0.005	3
5.3 ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้	3.28	.647	ปาน กลาง	3	3.73	.870	มาก	4	0.137	3



การวิจัย	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ		
1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	3.63	.972	มาก	1	3.80	.979	มาก	1	0.045	4
2) ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	3.18	.808	ปานกลาง	2	3.65	.948	มาก	4	0.147	3
3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	3.18	.858	ปานกลาง	2	3.73	.908	มาก	2	0.173	2
4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.12	.807	ปานกลาง	4	3.73	.974	มาก	2	0.196	1
5.4 ทักษะที่ใช้ในการทำงาน	3.02	.804	ปานกลาง	4	4.39	.693	มาก	1	0.454	1
1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	3.04	.841	ปานกลาง	2	4.43	.736	มาก	2	0.456	4
2) ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	2.92	.886	ปานกลาง	7	4.37	.755	มาก	4	0.497	1
3) ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	3.00	.842	ปานกลาง	5	4.35	.751	มาก	5	0.449	5
4) ทักษะการคิดเชิงประมวลผล	3.12	.857	ปานกลาง	1	4.35	.751	มาก	5	0.392	7
5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	3.00	.842	ปานกลาง	5	4.33	.718	มาก	7	0.442	6

การวิจัย	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ		
6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	3.02	.924	ปานกลาง	3	4.43	.736	มาก	2	0.466	3
7) ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	3.02	.924	ปานกลาง	3	4.47	.739	มาก	1	0.480	2
<b>รวม</b>	<b>3.42</b>	<b>.604</b>	<b>ปานกลาง</b>		<b>4.10</b>	<b>.589</b>	<b>มาก</b>		<b>0.197</b>	

จากตารางที่ 4-11 พบว่า

**สภาพปัจจุบัน**ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการวิจัย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.604) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การสร้างเครือข่ายด้านการวิจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.834) รองลงมา คือ การจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.742) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการวิจัย อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = 0.666) การกำหนดนโยบายด้านการวิจัย อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.20$ , S.D. = 0.658) และการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสถาบัน และวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมา พัฒนาการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตร อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.17$ , S.D. = 0.677) ตามลำดับ

จำแนกตามกลุ่มทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า

การกำหนดนโยบายด้านการวิจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.24$ , S.D. = 0.831) รองลงมา ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.22$ , S.D. = 0.706) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.20$ , S.D. = 0.698) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.15$ , S.D. = 0.738) ตามลำดับ

การสร้างเครือข่ายด้านการวิจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.911) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.885)

ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.890) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.838) ตามลำดับ

การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสถาบัน และวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.23$ , S.D. = 0.758) รองลงมา ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.18$ , S.D. = 0.675) และทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.18$ , S.D. = 0.739) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.09$ , S.D. = 0.744) ตามลำดับ

การจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนา นักศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.808) รองลงมา ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.828) ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.956) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 0.781) ตามลำดับ

การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการวิจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.911) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.899) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = 0.647) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.02$ , S.D. = 0.804) ตามลำดับ

**สภาพที่พึงประสงค์**ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านวิจัย เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.657) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดนโยบายด้านการวิจัย ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.593) ด้านการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการวิจัย ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.643) ด้านการกำหนดนโยบายด้านการวิจัย ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.705) และ ด้านการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสถาบัน และวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตร ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.798) ตามลำดับ

จำแนกตามกลุ่มทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า

การกำหนดนโยบายด้านการวิจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.656) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.889) ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.892) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.898) ตามลำดับ

การสร้างเครือข่ายด้านการวิจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.664) รองลงมา ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.709) และทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.668) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.652) ตามลำดับ

การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสถาบัน และวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.853) รองลงมา ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.804) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.829) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.858) ตามลำดับ

การจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนา นักศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.662) รองลงมา ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.686) ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.677) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.683) ตามลำดับ

การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการวิจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.693) รองลงมา ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.702) ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.908) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.870) ตามลำดับ

**ความต้องการจำเป็น**ในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการวิจัย ในภาพรวมมีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.197$ ) เมื่อพิจารณาเป็นด้าน พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.209$ ) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดนโยบายด้านการวิจัย ( $PNI_{\text{modified}} = 0.201$ ) ด้านการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสถาบัน และวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.193$ ) ด้านการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการวิจัย ( $PNI_{\text{modified}} = 0.186$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ด้านการสร้างเครือข่ายด้านการวิจัย ( $PNI_{\text{modified}} = 0.128$ ) ตามลำดับ

จำแนกตามกลุ่มทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า

การกำหนดนโยบายด้านการวิจัย มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.391$ ) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.158$ )

ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.130$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.128$ ) ตามลำดับ

การสร้างเครือข่ายด้านการวิจัย มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.143$ ) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.138$ ) ทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.126$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.105$ ) ตามลำดับ

การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสถาบัน และวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตร มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.222$ ) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.199$ ) ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.191$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.160$ ) ตามลำดับ

การจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนา นักศึกษา มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.368$ ) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.201$ ) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.147$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.146$ ) ตามลำดับ

การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการวิจัย มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.454$ ) รองลงมา ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.165$ ) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.137$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.031$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-11 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

การบริหาร สถาบันอุดมศึกษา ด้านการให้บริการ ทางวิชาการแก่ สังคม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
1. การกำหนด นโยบายด้านการ ให้บริการทาง	3.56	.641	มาก	2	4.25	.578	มาก	2	0.194	2

การบริหาร สถาบันอุดมศึกษา ด้านการให้บริการ ทางวิชาการแก่ สังคม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
วิชาการแก่สังคม										
1.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.46	.686	ปาน กลาง	4	3.98	.859	มาก	4	0.149	4
1) ทักษะความ คล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น	3.45	.775	ปาน กลาง	3	3.96	.859	มาก	3	0.148	2
2) ทักษะการ สื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.62	.709	มาก	1	4.06	.965	มาก	1	0.124	4
3) ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ	3.19	.851	ปาน กลาง	4	3.85	.859	มาก	4	0.207	1
4) ทักษะการ บริการ	3.60	.970	มาก	2	4.04	.955	มาก	2	0.124	3
1.2 ทักษะด้านคน	3.64	.725	มาก	1	4.35	.608	มาก	1	0.197	2
1) ทักษะความ ฉลาดทางสังคม	3.66	.788	มาก	2	4.40	.648	มาก	1	0.203	2
2) ทักษะสมรรถนะ ข้ามวัฒนธรรม	3.51	.718	มาก	3	4.34	.635	มาก	2	0.236	1
3) ทักษะความ ร่วมมือเสมือน	3.74	.820	มาก	1	4.32	.629	มาก	3	0.153	3
1.3 ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้	3.63	.752	มาก	2	4.33	.613	มาก	3	0.194	3
1) ทักษะการทำ	3.60	.771	มาก	2	4.43	.617	มาก	1	0.231	1

การบริหาร สถาบันอุดมศึกษา ด้านการให้บริการ ทางวิชาการแก่ สังคม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sup>modified</sup>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
ความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง										
2) ทักษะการคิดที่ แปลกใหม่และ ความคิดเชิง ประยุกต์	3.49	.804	ปาน กลาง	4	4.28	.682	มาก	3	0.226	2
3) ทักษะการ บริหารจัดการ ความรู้ความ เข้าใจ	3.53	.776	มาก	3	4.19	.647	มาก	4	0.187	3
4) ทักษะความใฝ่รู้ และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.89	.890	มาก	1	4.43	.715	มาก	1	0.137	4
1.4 ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน	3.52	.680	มาก	3	4.35	.631	มาก	1	0.237	1
1) ทักษะความรู้เท่า ทันสื่อยุคใหม่	3.81	.992	มาก	1	4.43	.715	มาก	1	0.162	7
2) ทักษะการคิดเชิง ออกแบบ	3.51	.777	มาก	3	4.30	.689	มาก	7	0.224	6
3) ทักษะการบูรณา การข้ามศาสตร์	3.49	.655	ปาน กลาง	4	4.36	.640	มาก	3	0.250	3
4) ทักษะการคิดเชิง ประมวลผล	3.49	.718	ปาน กลาง	4	4.32	.663	มาก	5	0.238	4
5) ทักษะการคิดเชิง	3.40	.825	ปาน	6	4.32	.783	มาก	5	0.269	2

การบริหาร สถาบันอุดมศึกษา ด้านการให้บริการ ทางวิชาการแก่ สังคม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
วิพากษ์			กลาง							
6) ทักษะการ แก้ปัญหาที่ ซับซ้อน	3.34	.788	ปาน กลาง	7	4.34	.635	มาก	4	0.299	1
7) ทักษะการ ประเมินและการ ตัดสินใจ	3.57	.715	มาก	2	4.38	.677	มาก	2	0.226	5
2. การดำเนินการ ให้บริการทาง วิชาการที่ได้ข้อมูล ย้อนกลับมาพัฒนาให้ เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ ส่งผลต่อการพัฒนา นักศึกษา	3.79	.756	มาก	1	4.26	.610	มาก	1	0.125	3
2.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.81	.781	มาก	2	4.34	.639	มาก	2	0.138	1
1) ทักษะความ คล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น	3.74	.871	มาก	3	4.36	.673	มาก	2	0.165	1
2) ทักษะการ สื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.96	.751	มาก	1	4.38	.677	มาก	1	0.108	4
3) ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ	3.66	.891	มาก	4	4.26	.736	มาก	4	0.163	2
4) ทักษะการ	3.89	.840	มาก	2	4.36	.640	มาก	2	0.120	3



การบริหาร สถาบันอุดมศึกษา ด้านการให้บริการ ทางวิชาการแก่ สังคม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sup>modified</sup>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
บริการ										
2.2 ทักษะด้านคน	3.91	.708	มาก	1	4.40	.647	มาก	1	0.125	2
1) ทักษะความ ฉลาดทางสังคม	3.94	.734	มาก	1	4.49	.688	มาก	1	0.141	1
2) ทักษะสมรรถนะ ข้ามวัฒนธรรม	3.89	.759	มาก	2	4.34	.700	มาก	3	0.115	3
3) ทักษะความ ร่วมมือเสมือน	3.89	.787	มาก	2	4.36	.640	มาก	2	0.120	2
2.3 ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้	3.73	.886	มาก	3	4.19	.725	มาก	3	0.123	3
1) ทักษะการทำให้ ความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง	3.79	.832	มาก	1	4.32	.629	มาก	1	0.140	1
2) ทักษะการคิดที่ แปลกใหม่และ ความคิดเชิง ประยุกต์	3.66	.984	มาก	4	4.15	.932	มาก	2	0.134	2
3) ทักษะการ บริหารจัดการ ความรู้ความ เข้าใจ	3.72	.994	มาก	3	4.13	.947	มาก	4	0.109	3
4) ทักษะความใฝ่รู้ และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.74	.943	มาก	2	4.15	.978	มาก	2	0.108	4
2.4 ทักษะที่ใช้ในการ	3.71	.831	มาก	4	4.13	.801	มาก	4	0.114	4

การบริหาร สถาบันอุดมศึกษา ด้านการให้บริการ ทางวิชาการแก่ สังคม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sup>modified</sup>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
ทำงาน										
1) ทักษะความรู้เท่า ทันสื่อยุคใหม่	3.70	.998	มาก	4	4.13	.924	มาก	5	0.115	3
2) ทักษะการคิดเชิง ออกแบบ	3.74	.871	มาก	2	4.15	.978	มาก	2	0.108	5
3) ทักษะการบูรณา การข้ามศาสตร์	3.68	.887	มาก	5	4.06	.818	มาก	7	0.104	6
4) ทักษะการคิดเชิง ประมวลผล	3.72	.852	มาก	3	4.15	.722	มาก	2	0.114	4
5) ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์	3.66	.984	มาก	7	4.15	.884	มาก	2	0.134	1
6) ทักษะการ แก้ปัญหาที่ ซับซ้อน	3.68	.887	มาก	5	4.13	.924	มาก	5	0.121	2
7) ทักษะการ ประเมินและการ ตัดสินใจ	3.79	.883	มาก	1	4.17	.916	มาก	1	0.101	7
3. การประเมินผล การดำเนินงานและ การปรับปรุงการ ดำเนินงานด้านการ ให้บริการทาง วิชาการแก่สังคม	3.40	.555	ปาน กลาง	3	4.23	.562	มาก	3	0.243	1
3.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.43	.621	ปาน กลาง	1	3.96	.776	มาก	4	0.155	4

การบริหาร สถาบันอุดมศึกษา ด้านการให้บริการ ทางวิชาการแก่ สังคม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
1) ทักษะความ คล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น	3.43	.651	มาก	3	3.96	.806	มาก	3	0.155	3
2) ทักษะการ สื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.51	.688	มาก	2	4.06	.919	มาก	1	0.158	2
3) ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ	3.19	.711	ปาน กลาง	4	3.81	.770	มาก	4	0.193	1
4) ทักษะการ บริการ	3.57	.715	มาก	1	4.00	.860	มาก	2	0.119	4
<b>3.2 ทักษะด้านคน</b>	<b>3.47</b>	<b>.647</b>	<b>ปาน กลาง</b>	<b>3</b>	<b>4.32</b>	<b>.606</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>	<b>0.245</b>	<b>3</b>
1) ทักษะความ ฉลาดทางสังคม	3.62	.677	มาก	1	4.43	.683	มาก	1	0.224	3
2) ทักษะสมรรถนะ ข้ามวัฒนธรรม	3.45	.775	มาก	2	4.28	.649	มาก	2	0.241	2
3) ทักษะความ ร่วมมือเสมือน	3.34	.731	ปาน กลาง	3	4.26	.607	มาก	3	0.274	1
<b>3.3 ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้</b>	<b>3.43</b>	<b>.610</b>	<b>ปาน กลาง</b>	<b>1</b>	<b>4.33</b>	<b>.621</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>	<b>0.264</b>	<b>2</b>
1) ทักษะการทำให้ ความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง	3.32	.783	ปาน กลาง	4	4.28	.649	มาก	3	0.288	1
2) ทักษะการคิดที่ แปลกใหม่และ	3.38	.644	ปาน กลาง	3	4.28	.649	มาก	3	0.264	3

การบริหาร สถาบันอุดมศึกษา ด้านการให้บริการ ทางวิชาการแก่ สังคม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sup>modified</sup>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
ความคิดเชิง ประยุกต์										
3) ทักษะการ บริหารจัดการ ความรู้ความ เข้าใจ	3.45	.653	ปาน กลาง	2	4.36	.673	มาก	2	0.265	2
4) ทักษะความใฝ่รู้ และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.55	.653	มาก	1	4.40	.614	มาก	1	0.240	4
3.4 ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน	3.30	.623	ปาน กลาง	4	4.32	.611	มาก	2	0.310	1
1) ทักษะความรู้เท่า ทันสื่อยุคใหม่	3.51	.856	มาก	1	4.28	.649	มาก	6	0.218	7
2) ทักษะการคิดเชิง ออกแบบ	3.32	.629	ปาน กลาง	5	4.28	.615	มาก	6	0.288	4
3) ทักษะการบูรณา การข้ามศาสตร์	3.34	.891	ปาน กลาง	3	4.30	.623	มาก	4	0.287	5
4) ทักษะการคิดเชิง ประมวลผล	3.34	.700	ปาน กลาง	3	4.30	.689	มาก	4	0.287	5
5) ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์	3.09	.747	ปาน กลาง	7	4.34	.668	มาก	2	0.407	1
6) ทักษะการ แก้ปัญหาที่ ซับซ้อน	3.13	.769	ปาน กลาง	6	4.34	.700	มาก	2	0.388	2
7) ทักษะการ	3.36	.705	ปาน	2	4.40	.681	มาก	1	0.310	3

การบริหาร สถาบันอุดมศึกษา ด้านการให้บริการ ทางวิชาการแก่ สังคม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sup>modified</sup>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
ประเมินและการ ตัดสินใจ			กลาง							
รวม	3.57	.547	มาก		4.25	.556	มาก		0.190	

จากตารางที่ 4-12 พบว่า

**สภาพปัจจุบัน**ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = 0.547) เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันรายด้าน พบว่า ด้านการดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.756) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.641) ด้านการประเมินผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 0.555) ตามลำดับ

จำแนกตามกลุ่มทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า

การกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึง มาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.725) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.752) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.680) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.686) ตามลำดับ

การดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.708) รองลงมา ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.781) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.886) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.831) ตามลำดับ

การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะด้านคน

( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.647) รองลงมา ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = 0.621) และทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = 0.610) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D. = 0.623) ตามลำดับ

**สภาพที่พึงประสงค์**ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.556) เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันรายด้าน พบว่า ด้านการดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.610) รองลงมา ด้านการกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.578) ด้านการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.562) ตามลำดับ

จำแนกตามทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า

การกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.608) และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.631) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.613) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.859) ตามลำดับ

การดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.647) รองลงมา คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.639) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.725) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.801) ตามลำดับ

การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.621) รองลงมา คือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.606) และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.611) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 4.96$ , S.D. = 0.776) ตามลำดับ

**ความต้องการจำเป็น**ในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ในภาพรวมมีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.190$ ) เมื่อพิจารณาเป็นด้าน พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.234$ ) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

( $PNI_{\text{modified}} = 0.194$ ) และด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ด้านการดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.125$ )

จำแนกตามกลุ่มทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า

การกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม พบว่า ทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.237$ ) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.197$ ) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.194$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.149$ ) ตามลำดับ

การดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา พบว่า ทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.138$ ) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.125$ ) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.123$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.114$ ) ตามลำดับ

การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม พบว่า ทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.310$ ) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.264$ ) ทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.245$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.155$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-12 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	ลำดับ		
1. การกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	3.26	.598	ปานกลาง	4	3.99	.743	มาก	4	0.224	1
1.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.31	.634	ปานกลาง	2	4.43	.614	มาก	1	0.340	1

การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
1) ทักษะความ คล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น	3.46	.683	ปาน กลาง	2	3.81	.867	มาก	3	0.102	4
2) ทักษะการ สื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.48	.684	ปาน กลาง	1	3.92	.986	มาก	1	0.126	3
3) ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ	3.06	.836	ปาน กลาง	4	3.77	.951	มาก	4	0.231	1
4) ทักษะการ บริการ	3.23	.831	ปาน กลาง	3	3.90	.973	มาก	2	0.206	2
1.2 ทักษะด้านคน	3.35	.684	ปาน กลาง	1	4.32	.590	มาก	2	0.290	2
1) ทักษะความ ฉลาดทางสังคม	3.56	.712	มาก	1	4.00	.945	มาก	1	0.123	3
2) ทักษะสมรรถนะ ข้ามวัฒนธรรม	3.29	.967	ปาน กลาง	2	3.81	.915	มาก	2	0.158	2
3) ทักษะความ ร่วมมือเสมือน	3.19	.734	ปาน กลาง	3	3.77	.994	มาก	3	0.183	1

1.3 ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้	3.19	.653	ปาน กลาง	3	3.85	.905	มาก	4	0.206	4
1) ทักษะการทำ ความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง	3.19	.790	ปาน กลาง	3	3.85	.799	มาก	3	0.209	3
ทักษะการคิดที่แปลก ใหม่และความคิดเชิง ประยุกต์	2.94	.697	ปาน กลาง	4	3.94	.932	มาก	2	0.340	1
ทักษะการบริหาร	3.38	.703	ปาน	1	3.85	.875	มาก	3	0.142	4



การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
จัดการความรู้ความ เข้าใจ			กลาง							
ทักษะความรู้และ เรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.27	.792	ปาน กลาง	2	4.08	.964	มาก	1	0.248	2
1.4 ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน	3.19	.629	ปาน กลาง	3	3.86	.880	มาก	3	0.211	3
1) ทักษะความรู้เท่า ทันสื่อยุคใหม่	3.58	.739	มาก	1	4.40	.574	มาก	1	0.227	7
2) ทักษะการคิดเชิง ออกแบบ	3.08	.647	ปาน กลาง	5	4.25	.526	มาก	6	0.378	4
3) ทักษะการบูรณา การข้ามศาสตร์	3.21	.824	ปาน กลาง	2	4.29	.544	มาก	5	0.338	6
4) ทักษะการคิดเชิง ประมวลผล	3.08	.710	ปาน กลาง	5	4.25	.758	มาก	6	0.378	4
5) ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์	3.10	.722	ปาน กลาง	4	4.31	.776	มาก	4	0.389	2
6) ทักษะการ แก้ปัญหาที่ ซับซ้อน	3.06	.836	ปาน กลาง	7	4.33	.753	มาก	3	0.415	1
7) ทักษะการ ประเมินและการ ตัดสินใจ	3.19	.673	ปาน กลาง	3	4.40	.765	มาก	1	0.379	3
2. การสนับสนุนให้ ศิลปะและวัฒนธรรม เป็นส่วนหนึ่งของการ จัดการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริม หลักสูตร	3.80	.693	มาก	1	4.30	.568	มาก	2	0.132	5

การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
2.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.88	.703	มาก	1	3.92	.843	มาก	4	0.013	4
1) ทักษะความ คล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น	3.98	.758	มาก	2	4.42	.647	มาก	2	0.110	3
2) ทักษะการ สื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.13	.640	มาก	1	4.56	.681	มาก	1	0.106	4
3) ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ	3.67	.996	มาก	4	4.33	.724	มาก	4	0.182	2
4) ทักษะการ บริการ	3.73	.939	มาก	3	4.42	.679	มาก	2	0.184	1
2.2 ทักษะด้านคน	3.86	.743	มาก	2	4.27	.643	มาก	2	0.106	2
1) ทักษะความ ฉลาดทางสังคม	3.96	.798	มาก	1	4.48	.652	มาก	1	0.132	2
2) ทักษะสมรรถนะ ข้ามวัฒนธรรม	3.88	.815	มาก	2	4.33	.630	มาก	3	0.118	3
3) ทักษะความ ร่วมมือเสมือน	3.75	.863	มาก	3	4.44	.649	มาก	2	0.183	1
2.3 ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้	3.75	.720	มาก	3	4.38	.554	มาก	1	0.167	1
1) ทักษะการทำให้ ความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง	3.73	.792	มาก	3	4.23	.660	มาก	4	0.134	2
2) ทักษะการคิดที่ แปลกใหม่และ ความคิดเชิง ประยุกต์	3.60	.844	มาก	4	4.31	.657	มาก	2	0.197	1

การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
3) ทักษะการ บริหารจัดการ ความรู้ความ เข้าใจ	3.83	.724	มาก	1	4.29	.683	มาก	3	0.120	4
4) ทักษะความใฝ่รู้ และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.83	.834	มาก	1	4.33	.663	มาก	1	0.130	3
2.4 ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน	3.71	.772	มาก	4	3.93	.864	มาก	3	0.057	3
1) ทักษะความรู้เท่า ทันสื่อยุคใหม่	4.02	.668	มาก	1	4.44	.649	มาก	1	0.104	3
2) ทักษะการคิดเชิง ออกแบบ	3.77	.881	มาก	2	4.31	.719	มาก	3	0.144	2
3) ทักษะการบูรณา การข้ามศาสตร์	3.75	.863	มาก	3	4.38	.703	มาก	2	0.167	1
4) ทักษะการคิดเชิง ประมวลผล	3.50	.968	ปาน กลาง	7	3.73	.984	มาก	7	0.065	5
5) ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์	3.58	.895	มาก	6	3.83	.996	มาก	5	0.070	4
6) ทักษะการ แก้ปัญหาที่ ซับซ้อน	3.63	.959	มาก	5	3.81	.982	มาก	6	0.052	7
7) ทักษะการ ประเมินและการ ตัดสินใจ	3.75	.934	มาก	3	3.96	.988	มาก	4	0.056	6
3. การจัดทำแผนการ สร้างความตระหนัก ถึงคุณค่าของ	3.23	.683	ปาน กลาง	5	3.87	.864	มาก	5	0.197	4

การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
วัฒนธรรมชาติและ สร้างความสามารถ ในการปรับใช้ วัฒนธรรมต่างชาติ										
3.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.34	.778	ปาน กลาง	1	3.78	.877	มาก	4	0.130	4
1) ทักษะความ คล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น	3.35	.785	ปาน กลาง	2	3.83	.883	มาก	4	0.143	3
2) ทักษะการ สื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.58	.871	ปาน กลาง	1	4.00	.989	มาก	1	0.116	4
3) ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ	3.13	.890	ปาน กลาง	4	3.94	.885	มาก	2	0.260	1
4) ทักษะการ บริการ	3.31	.903	ปาน กลาง	3	3.94	.909	มาก	2	0.189	2
3.2 ทักษะด้านคน	3.29	.700	ปาน กลาง	2	4.41	.600	มาก	1	0.340	1
1) ทักษะความ ฉลาดทางสังคม	3.46	.713	ปาน กลาง	1	3.94	.976	มาก	1	0.139	3
2) ทักษะสมรรถนะ ข้ามวัฒนธรรม	3.25	.812	ปาน กลาง	2	3.90	.994	มาก	2	0.199	2
3) ทักษะความ ร่วมมือเสมือน	3.17	.753	ปาน กลาง	3	3.81	.938	มาก	3	0.204	1
3.3 ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้	3.18	.703	ปาน กลาง	3	4.07	.682	มาก	2	0.278	2
1) ทักษะการทำ ความเข้าใจอย่าง	3.17	.834	ปาน กลาง	3	3.79	.944	มาก	4	0.197	4

การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PN <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
ลีกซิ่ง										
2) ทักษะการคิดที่ แปลกใหม่และ ความคิดเชิง ประยุกต์	3.04	.743	ปาน กลาง	4	3.98	.978	มาก	1	0.308	1
3) ทักษะการ บริหารจัดการ ความรู้ความ เข้าใจ	3.21	.798	ปาน กลาง	2	3.83	.859	มาก	3	0.195	2
4) ทักษะความใฝ่รู้ และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.31	.748	ปาน กลาง	1	3.96	.944	มาก	2	0.195	2
3.4 ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน	3.11	.742	ปาน กลาง	4	3.93	.877	มาก	3	0.263	3
1) ทักษะความรู้เท่า ทันสื่อยุคใหม่	3.44	.848	ปาน กลาง	1	3.88	.959	มาก	2	0.127	7
2) ทักษะการคิดเชิง ออกแบบ	3.10	.778	ปาน กลาง	2	3.73	.917	มาก	5	0.201	5
3) ทักษะการบูรณา การข้ามศาสตร์	3.08	.846	ปาน กลาง	3	3.69	.926	มาก	7	0.196	6
4) ทักษะการคิดเชิง ประมวลผล	3.06	.810	ปาน กลาง	4	3.75	.957	มาก	4	0.224	4
5) ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์	3.04	.874	ปาน กลาง	6	3.77	.973	มาก	3	0.240	3
6) ทักษะการ แก้ปัญหาที่ ซับซ้อน	2.98	.838	ปาน กลาง	7	3.73	.962	มาก	5	0.252	2
7) ทักษะการ	3.06	.861	ปาน	4	3.92	.986	มาก	1	0.279	1

การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PN <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
ประเมินและการ ตัดสินใจ			กลาง							
4. การดำเนินการ สร้างความตระหนัก ถึงคุณค่าของ วัฒนธรรมชาติและ สร้างความสามารถ ในการปรับใช้ วัฒนธรรมต่างชาติ	3.59	.711	มาก	2	4.36	.580	มาก	1	0.212	2
4.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.19	.709	ปาน กลาง	4	4.29	.607	มาก	3	0.344	1
1) ทักษะความ คล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น	3.13	.761	ปาน กลาง	3	4.31	.657	มาก	3	0.380	2
2) ทักษะการ สื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.31	.748	ปาน กลาง	2	4.40	.676	มาก	1	0.327	3
3) ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ	3.00	.825	ปาน กลาง	4	4.25	.729	มาก	4	0.417	1
4) ทักษะการ บริการ	3.33	.834	ปาน กลาง	1	4.33	.753	มาก	2	0.300	4
4.2 ทักษะด้านคน	3.87	.752	มาก	1	4.33	.636	มาก	2	0.119	4
1) ทักษะความ ฉลาดทางสังคม	3.96	.743	มาก	1	4.50	.652	มาก	1	0.137	3
2) ทักษะสมรรถนะ ข้ามวัฒนธรรม	3.92	.871	มาก	2	4.48	.652	มาก	2	0.144	2
3) ทักษะความ ร่วมมือเสมือน	3.73	.844	มาก	3	4.29	.713	มาก	3	0.151	1

การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PN <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
4.3 ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้	3.69	.862	มาก	2	4.42	.622	มาก	1	0.200	2
1) ทักษะการทำให้ ความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง	3.77	.857	มาก	2	4.42	.647	มาก	1	0.171	3
2) ทักษะการคิดที่ แปลกใหม่และ ความคิดเชิง ประยุกต์	3.60	.984	มาก	3	4.42	.613	มาก	1	0.225	2
3) ทักษะการ บริหารจัดการ ความรู้ความ เข้าใจ	3.56	.943	มาก	4	4.42	.647	มาก	1	0.240	1
4) ทักษะความใฝ่รู้ และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.81	.816	มาก	1	4.40	.644	มาก	4	0.153	4
4.4 ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน	3.63	.799	มาก	3	3.88	.939	มาก	4	0.200	2
1) ทักษะความรู้เท่า ทันสื่อยุคใหม่	3.77	.751	มาก	1	4.44	.712	มาก	1	0.177	4
2) ทักษะการคิดเชิง ออกแบบ	3.67	.953	มาก	3	4.17	.724	มาก	7	0.136	7
3) ทักษะการบูรณา การข้ามศาสตร์	3.77	.857	มาก	1	4.31	.776	มาก	3	0.144	6
4) ทักษะการคิดเชิง ประมวลผล	3.58	.986	มาก	4	4.19	.704	มาก	6	0.169	5
5) ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์	3.58	.942	มาก	4	4.25	.729	มาก	6	0.186	3

การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
6) ทักษะการ แก้ปัญหาที่ ซับซ้อน	3.52	.922	มาก	6	4.21	.683	มาก	4	0.195	2
7) ทักษะการ ประเมินและการ ตัดสินใจ	3.52	.899	มาก	6	4.33	.724	มาก	5	0.231	1
5. การประเมินผล การดำเนินงานและ การปรับปรุงการ ดำเนินงานด้านการ ทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม	3.43	.656	ปาน กลาง	3	4.14	.624	มาก	3	0.206	3
5.1 ทักษะส่วนบุคคล	3.65	.778	มาก	1	4.32	.654	มาก	2	0.184	3
1) ทักษะความ คล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น	3.67	.753	มาก	2	4.29	.651	มาก	3	0.170	3
2) ทักษะการ สื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.56	.848	มาก	4	4.42	.679	มาก	1	0.240	1
3) ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ	3.58	.986	มาก	3	4.27	.707	มาก	4	0.192	2
4) ทักษะการ บริการ	3.79	.743	มาก	1	4.33	.724	มาก	2	0.143	4
5.2 ทักษะด้านคน	3.64	.883	มาก	2	3.89	.889	มาก	4	0.069	4
1) ทักษะความ ฉลาดทางสังคม	3.65	.956	มาก	2	4.00	.899	มาก	1	0.097	1
2) ทักษะสมรรถนะ ข้ามวัฒนธรรม	3.67	.996	มาก	1	3.83	.883	มาก	3	0.045	3



การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
3) ทักษะความ ร่วมมือเสมือน	3.60	.984	มาก	3	3.94	.932	มาก	2	0.092	2
5.3 ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้	3.29	.731	มาก	3	4.42	.594	มาก	1	0.344	1
1) ทักษะการทำให้ ความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง	3.54	.967	มาก	1	3.79	.922	มาก	4	0.071	4
2) ทักษะการคิดที่ แปลกใหม่และ ความคิดเชิง ประยุกต์	3.06	.861	ปาน กลาง	4	3.94	.932	มาก	3	0.286	1
3) ทักษะการ บริหารจัดการ ความรู้ความ เข้าใจ	3.25	.838	ปาน กลาง	3	3.98	.934	มาก	2	0.224	2
4) ทักษะความใฝ่รู้ และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.29	.922	ปาน กลาง	2	4.00	.923	มาก	1	0.215	3
5.4 ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน	3.15	.660	ปาน กลาง	4	3.93	.838	มาก	3	0.248	2
1) ทักษะความรู้เท่า ทันสื่อยุคใหม่	3.31	.719	ปาน กลาง	1	4.42	.647	มาก	3	0.333	7
2) ทักษะการคิดเชิง ออกแบบ	3.10	.660	ปาน กลาง	5	4.25	.601	มาก	7	0.369	5
3) ทักษะการบูรณา การข้ามศาสตร์	3.21	.713	ปาน กลาง	2	4.31	.589	มาก	5	0.344	6
4) ทักษะการคิดเชิง ประมวลผล	3.19	.704	ปาน กลาง	3	4.42	.647	มาก	3	0.386	4

การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์				P <sub>N</sub> <sup>modified</sup>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ลำดับ		
5) ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์	3.08	.919	ปาน กลาง	6	4.44	.616	มาก	2	0.439	1
6) ทักษะการ แก้ปัญหาที่ ซับซ้อน	3.00	.799	ปาน กลาง	7	4.31	.624	มาก	5	0.438	2
7) ทักษะการ ประเมินและการ ตัดสินใจ	3.17	.834	ปาน กลาง	4	4.48	.652	มาก	1	0.414	3
<b>รวม</b>	<b>3.44</b>	<b>.588</b>	ปาน กลาง		<b>4.14</b>	<b>.619</b>	มาก		<b>0.204</b>	

จากตารางที่ 4-13 พบว่า

**สภาพปัจจุบัน**ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ในภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.588) เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันรายด้าน พบว่า ด้านการสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.693) รองลงมา คือ ด้านการดำเนินการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = 0.711) ด้านการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = 0.656) ด้านการกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 0.598) ด้านการจัดทำแผนการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ ( $\bar{X} = 3.23$ , S.D. = 0.683) ตามลำดับ

จำแนกตามกลุ่มทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า

การกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 0.684) รองลงมา ทักษะส่วนบุคคล

( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 0.634) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.19$ , S.D. = 0.653) และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.19$ , S.D. = 0.629) ตามลำดับ

การสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.703) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.743) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.720) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.772) ตามลำดับ

การจัดทำแผนการสร้างควมตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = 0.778) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = 0.700) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.18$ , S.D. = 0.709) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.11$ , S.D. = 0.742) ตามลำดับ

การดำเนินการสร้างควมตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.752) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.862) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.799) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.19$ , S.D. = 0.709) ตามลำดับ

การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.778) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.883) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = 0.731) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ และทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.15$ , S.D. = 0.660) ตามลำดับ

**สภาพที่พึงประสงค์**ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ในภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.619) เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการดำเนินการสร้างควมตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.580) รองลงมา ด้านการสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.568) ด้านการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.624) ด้านการกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ( $\bar{X} =$

3.99, S.D. = 0.743) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการจัดทำแผนการสร้างควมตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.864)

จำแนกตามทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า

การกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.614) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.590) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.880) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.905) ตามลำดับ

การสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.554) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.643) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.864) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.843) ตามลำดับ

การจัดทำแผนการสร้างควมตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดทักษะด้านคน คือ ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.600) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.682) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.877) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.877) ตามลำดับ

การดำเนินการสร้างควมตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.622) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.636) ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.607) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.939) ตามลำดับ

การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.594) รองลงมา ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.654) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.838) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะด้านคน และ ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.889) ตามลำดับ

**ความต้องการจำเป็น**ในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ในภาพรวมมีค่าความต้องการจำเป็น

( $PNI_{\text{modified}} = 0.204$ ) เมื่อพิจารณาเป็นด้าน พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.224$ ) รองลงมา คือ ด้านการดำเนินการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.212$ ) ด้านการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.206$ ) ด้านการจัดทำแผนการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.197$ ) ด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ด้านการสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.132$ ) ตามลำดับ

จำแนกตามกลุ่มทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า

การกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.340$ ) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.290$ ) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.211$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.206$ ) ตามลำดับ

การสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.167$ ) รองลงมา ทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.1106$ ) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.057$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.013$ ) ตามลำดับ

การจัดทำแผนการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.340$ ) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.278$ ) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.263$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.130$ ) ตามลำดับ

การดำเนินการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.344$ ) รองลงมา ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.200$ ) ทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.119$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.069$ ) ตามลำดับ

การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} =$

0.344) รองลงมา ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.248$ ) ทักษะส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.184$ ) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะด้านคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.069$ ) ตามลำดับ

#### 4.2.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

ตารางที่ 4-13 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ด้านผลิตบัณฑิต

ลำดับ	ประเด็นความเห็น	ความถี่
1	การส่งเสริมการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร	8
2	การเน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	7
3	การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม/พัฒนาทักษะของนักศึกษาในการทำงาน	5
4	กำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้แบบใหม่ร่วมกับสถานประกอบการ	4
5	กำหนดให้มีสหกิจศึกษา ที่จัดหลักสูตรการเรียนควบคู่ไปกับการทำงาน	4
6	พัฒนาหลักสูตร Multi Discipline ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่	4
7	มุ่งสนับสนุนให้มีกระบวนการเรียนรู้และบริการสังคม โดยมีพื้นฐานจากสภาพจริง โดยให้วิชาการความรู้ความเข้าใจสอดคล้องกับการปฏิบัติกิจกรรม	3
8	กำหนดนโยบาย-ดำเนินการ-ประเมินผล-ปรับปรุงประเมินผลหลักสูตร และปรับปรุงหลักสูตรให้ส่งเสริมผู้เรียนมีทักษะการทำงานในอนาคต	3
9	การจัดหลักสูตรแบบบูรณาการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1
10	การส่งเสริมให้มีผลงานในรูปแบบโครงงานวิจัย และหรือ ผลงานเผยแพร่ในเชิงวิชาการได้ เน้น Digital Service Platform	1

จากตารางที่ 4-14 พบว่า ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ด้านผลิตบัณฑิต 3 อันดับแรก คือ การส่งเสริมการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร การเน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม/พัฒนาทักษะในการทำงาน

ตารางที่ 4-14 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการวิจัย

ลำดับ	ประเด็นความเห็น	ความถี่
1	กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรหรือกิจกรรมการเรียนการสอน ในการทำโครงการที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในสาขา	6
2	กำหนดให้เป็นนโยบายที่ชัดเจนของสถาบันให้มีการทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ใหม่ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลการวิจัยและนำมาประเมินผล	4
3	การทำวิจัยเชิงพื้นที่เพื่อแก้ปัญหาในชุมชนหรือพื้นที่ โดยการนำนักศึกษา ไปปฏิบัติงานในพื้นที่จริง เพื่อให้นักศึกษาเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน	4
4	การออกแบบงานวิจัยที่เป็น Mix method หรือ แบบบูรณาการข้าม ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องนวัตกรรมในการนำมาใช้ได้จริง	3
5	การจัดทำคู่มือการทำวิจัยกำหนดเป็นนโยบายให้คณาจารย์ทำวิจัยทุกคน ทุกปีการศึกษาโดยมีทุนวิจัยสนับสนุน เน้นวิชาวิจัยกับการปฏิบัติจริงให้ เกิดทักษะการทำงานในอนาคต	2
6	การทำวิจัยที่ร่วมทำกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ หรือร่วมงานกับ มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ	2

จากตารางที่ 4-15 พบว่า ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการวิจัย 3 อันดับแรก คือ กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรหรือกิจกรรมการเรียนการสอนในการทำโครงการที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในสาขา กำหนดให้เป็นนโยบายที่ชัดเจนของสถาบันให้มีการทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลการวิจัยและนำมาประเมินผล และการทำวิจัยเชิงพื้นที่เพื่อแก้ปัญหาในชุมชนหรือพื้นที่ โดยการนำนักศึกษาไปปฏิบัติงานในพื้นที่จริง เพื่อให้นักศึกษาเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ตารางที่ 4-15 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

ลำดับ	ประเด็นความเห็น	ความถี่
1	การประเมินผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริการทางวิชาการแก่สังคมแบบใหม่โดยนำข้อมูลมาสังเคราะห์องค์ความรู้สู่ให้นักศึกษาให้มีทักษะการทำงานในอนาคต	7
2	ฝึกฝนเทคนิคสำหรับการให้บริการวิชาการแก่นักศึกษา เพื่อการมีส่วนร่วมในการเนินโครงการ	5
3	กำหนดนโยบาย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม โดยให้นักศึกษาหรือตัวแทนนักศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายโดยวางกรอบนโยบายให้ครอบคลุมถึงทักษะการทำงานในอนาคต	3
4	การลงปฏิบัติจริง Active learner / การให้บริการแก่ชุมชนโดยเป็นผู้สาธิต ทดลองประดิษฐ์ ทำเป็นต้นแบบ	1
5	การประเมินที่หลากหลาย 1. แบบประเมินการสังเกต 2.แบบประเมินการสัมภาษณ์ 3. แบบประเมินชิ้นงาน 4. แบบประเมินการปฏิบัติงาน	1

จากตารางที่ 4-16 พบว่า ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม 3 อันดับแรก คือ การประเมินผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริการทางวิชาการแก่สังคมแบบใหม่โดยนำข้อมูลมาสังเคราะห์องค์ความรู้สู่ให้นักศึกษาให้มีทักษะการทำงานในอนาคต ฝึกฝนเทคนิคสำหรับการให้บริการวิชาการแก่นักศึกษา เพื่อการมีส่วนร่วมในการเนินโครงการ และกำหนดนโยบาย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม โดยให้นักศึกษาหรือตัวแทนนักศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายโดยวางกรอบนโยบายให้ครอบคลุมถึงทักษะการทำงานในอนาคต

ตารางที่ 4-16 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ลำดับ	ประเด็นความเห็น	ความถี่
1	กำหนดนโยบายใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันท้องถิ่นโดยตระหนักในวัฒนธรรมไทยและบูรณาการกับวัฒนธรรมต่างชาติให้ลงตัวและส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต	8



ลำดับ	ประเด็นความเห็น	ความถี่
2	ส่งเสริมให้นักศึกษามีความตระหนักคุณค่าภูมิปัญญาศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นชุมชน	4
2	บูรณาการกิจกรรมด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเข้ากับรายวิชาในหลักสูตรต่างๆ	3
3	จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาได้ตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าภูมิปัญญาท้องถิ่นชุมชน	3
4	มีการจัดทำแผนระยะยาว 5 ปี และแผนประจำปี ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของศิลปะและวัฒนธรรม โดยมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติ	2
6	ส่งเสริม ฟื้นฟู ต่อยอด ให้อาจารย์และนักศึกษาร่วมงานพัฒนาชุมชนและบริการวิชาการ บริการด้านกิจกรรมศิลปะวัฒนธรรมสู่ชุมชน	2
7	มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ	1

จากตารางที่ 4-17 พบว่า ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 3 อันดับแรก คือ กำหนดนโยบายใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันท้องถิ่นโดยตระหนักในวัฒนธรรมไทยและบูรณาการกับวัฒนธรรมต่างชาติให้ลงตัวและส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ส่งเสริมให้นักศึกษามีความตระหนักคุณค่าภูมิปัญญาศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นชุมชน และบูรณาการกิจกรรมด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเข้ากับรายวิชาในหลักสูตรต่างๆ

ตารางที่ 4-17 สรุปการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารสถานศึกษาเป็นเอกเทศในโครงการพัฒนาที่เกษการดำเนินงานในอนาคต

การบริการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ทักษะการทำงานในอนาคต																						
	ทักษะส่วนบุคคล				ทักษะด้านคน			ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้					ทักษะที่ใช้ในการทำงาน										
	กลุ่มย่อยเฉพาะ	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	MLBO/ผู้เชี่ยวชาญ	กลุ่มวิชาชีพ	แบบเบาะเบาะ	ระบบ	ระบบเทคโนโลยี	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ					
การผลิตบัณฑิต 0.294 (1)	การกำหนดหลักสูตรเรียนรู้ 0.366 (3)	0.370 (3)	0.407 (2)	0.440 (1)	0.307 (4)	0.333 (2)	0.317 (3)	0.404 (1)	0.350 (4)	0.364 (3)	0.354 (3)	0.424 (1)	0.385 (2)	0.301 (4)	0.369 (4)	0.365 (5)	0.390 (3)	0.302 (7)	0.370 (2)	0.424 (1)	0.418 (2)	0.329 (6)	
	การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับหลักสูตรเรียนรู้ 0.147 (6)	0.109 (3)	0.104 (4)	0.134 (1)	0.128 (2)	0.111 (3)	0.188 (1)	0.167 (2)	0.154 (2)	0.148 (3)	0.136 (4)	0.158 (1)	0.147 (3)	0.151 (2)	0.104 (7)	0.170 (4)	0.145 (6)	0.202 (2)	0.170 (1)	0.222 (1)	0.222 (1)	0.185 (3)	0.169 (5)
	การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร 0.237 (5)	0.398 (4)	0.416 (1)	0.399 (3)	0.407 (2)	0.407 (2)	0.458 (1)	0.404 (3)	0.207 (3)	0.159 (4)	0.391 (4)	0.401 (3)	0.425 (2)	0.471 (1)	0.290 (3)	0.201 (6)	0.264 (5)	0.197 (7)	0.222 (2)	0.434 (1)	0.329 (2)	0.358 (1)	0.286 (4)
	การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนาบัณฑิตที่สอดคล้องกับหลักสูตรการเรียนรู้ 0.263(4)	0.333 (3)	0.322 (7)	0.445 (1)	0.351 (2)	0.398 (2)	0.333 (3)	0.429 (1)	0.154 (4)	0.325 (2)	0.372 (2)	0.458 (1)	0.349 (3)	0.349 (3)	0.347 (7)	0.372 (4)	0.454 (1)	0.358 (6)	0.274 (4)	0.434 (1)	0.378 (3)	0.427 (2)	0.370 (5)
	การพัฒนาคนงานรับและบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดการกรม 0.379 (1)	0.353 (4)	0.360 (2)	0.406 (1)	0.355 (3)	0.225 (1)	0.221 (2)	0.175 (3)	0.423 (1)	0.422 (2)	0.143 (3)	0.141 (4)	0.153 (2)	0.202 (1)	0.200 (6)	0.190 (7)	0.229 (3)	0.228 (4)	0.274 (4)	0.385 (2)	0.259 (1)	0.247 (2)	0.207 (5)
	การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต 0.378 (2)	0.138 (4)	0.143 (3)	0.189 (1)	0.161 (2)	0.165 (1)	0.162 (2)	0.136 (3)	0.386 (1)	0.381 (3)	0.142 (4)	0.388 (2)	0.423 (1)	0.369 (3)	0.394 (7)	0.455 (2)	0.446 (3)	0.416 (6)	0.385 (2)	0.385 (2)	0.456 (1)	0.443 (4)	0.428 (5)
	<b>รวม</b>	0.276 (4)	0.285 (2)	0.329 (1)	0.280 (3)	0.266 (3)	0.276 (2)	0.278 (1)	0.273 (4)	0.294 (2)	0.250 (4)	0.319 (1)	0.307 (2)	0.302 (3)	0.279 (7)	0.287 (5)	0.316 (3)	0.282 (6)	0.305 (1)	0.305 (1)	0.341 (2)	0.342 (1)	0.294 (4)

		ทักษะการทำงานในอนาคต																	
		ทักษะส่วนบุคคล				ทักษะด้านคน			ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้					ทักษะที่ใช้ในการทำงาน					
การวิจัย	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	กลุ่มหญิงเฉพาะชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น	กลุ่มหญิงเฉพาะชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย	กลุ่มชายเฉพาะชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น	กลุ่มชายเฉพาะชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย	ครูผู้สอน	ครูผู้ช่วย	บุคลากรทางการศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับต้น	ผู้บริหารระดับล่าง	ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	
		0.112 (4)	0.149 (1)	0.130 (3)	0.127 (3)	0.113 (3)	0.146 (1)	0.128 (4)	0.127 (2)	0.178 (2)	0.221 (1)	0.126 (3)	0.111 (4)	0.337 (7)	0.382 (5)	0.416 (2)	0.374 (6)	0.399 (3)	0.440 (1)
0.197 (3)	การกำหนดนโยบายด้านการวิจัย	0.168 (1)	0.116 (4)	0.143 (1)	0.157 (2)	0.109 (3)	0.123 (2)	0.199 (2)	0.121 (3)	0.153 (2)	0.163 (1)	0.116 (4)	0.130 (3)	0.222 (1)	0.207 (2)	0.055 (4)	0.048 (5)	0.038 (7)	0.039 (6)
		0.186 (2)	0.177 (3)	0.191 (3)	0.235 (1)	0.213 (2)	0.161 (3)	0.161 (3)	0.169 (4)	0.165 (2)	0.139 (4)	0.172 (1)	0.163 (3)	0.194 (6)	0.221 (4)	0.205 (5)	0.293 (1)	0.231 (2)	0.224 (3)
0.193 (3)	การจัดทำวิจัยขั้นต้น	0.369 (2)	0.367 (3)	0.368 (1)	0.376 (1)	0.226 (1)	0.201 (2)	0.201 (2)	0.114 (4)	0.140 (2)	0.130 (3)	0.208 (1)	0.151 (2)	0.142 (5)	0.136 (6)	0.144 (4)	0.132 (7)	0.171 (1)	0.144 (3)
		0.153 (3)	0.188 (1)	0.165 (2)	0.178 (2)	0.071 (1)	0.017 (2)	0.005 (3)	0.045 (4)	0.147 (3)	0.173 (2)	0.196 (1)	0.456 (4)	0.497 (1)	0.449 (5)	0.392 (7)	0.442 (6)	0.466 (3)	0.480 (2)
0.196 (2)	การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุง	0.196 (2)	0.196 (2)	0.197 (2)	0.212 (1)	0.144 (1)	0.135 (4)	0.135 (4)	0.122 (4)	0.159 (1)	0.152 (3)	0.158 (2)	0.244 (4)	0.283 (1)	0.273 (2)	0.240 (5)	0.235 (7)	0.254 (3)	0.238 (6)
		0.196 (2)	0.196 (2)	0.197 (2)	0.212 (1)	0.144 (1)	0.135 (4)	0.135 (4)	0.122 (4)	0.159 (1)	0.152 (3)	0.158 (2)	0.244 (4)	0.283 (1)	0.273 (2)	0.240 (5)	0.235 (7)	0.254 (3)	0.238 (6)
<b>รวม</b>		0.196 (2)	0.196 (2)	0.197 (2)	0.212 (1)	0.144 (1)	0.135 (4)	0.135 (4)	0.122 (4)	0.159 (1)	0.152 (3)	0.158 (2)	0.244 (4)	0.283 (1)	0.273 (2)	0.240 (5)	0.235 (7)	0.254 (3)	0.238 (6)



การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ทักษะการทำงานในอนาคต																	
	ทักษะส่วนบุคคล				ทักษะด้านคน			ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้				ทักษะที่ใช้ในการทำงาน						
	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะทางใน วิชาชีพ	ผู้ประกอบการ รายย่อย	นักบริหาร ระดับสูง	ระบบ สารสนเทศ	ช่างฝีมือ ระดับสูง	นักบริหาร ระดับสูง	นักบริหาร ระดับกลาง	นักบริหาร ระดับต้น	นักบริหาร ระดับสูง	นักบริหาร ระดับกลาง	นักบริหาร ระดับต้น	นักบริหาร ระดับสูง	นักบริหาร ระดับกลาง	นักบริหาร ระดับต้น	นักบริหาร ระดับสูง	นักบริหาร ระดับกลาง	นักบริหาร ระดับต้น	
การจัดทำแผนการสร้าง ความตระหนักถึงคุณค่าของ วัฒนธรรมชาติและสร้าง ความสามารถในการปรับใช้ วัฒนธรรมต่างชาติ 0.197 (4)	0.143 (3)	0.116 (4)	0.260 (1)	0.189 (2)	0.139 (3)	0.199 (2)	0.204 (1)	0.171 (3)	0.225 (2)	0.240 (1)	0.153 (4)	0.127 (7)	0.201 (5)	0.196 (6)	0.224 (4)	0.240 (3)	0.252 (2)	0.279 (1)
	0.380 (2)	0.327 (3)	0.417 (1)	0.300 (4)	0.137 (3)	0.144 (2)	0.151 (1)	0.171 (3)	0.225 (2)	0.240 (1)	0.153 (4)	0.177 (4)	0.136 (7)	0.144 (6)	0.169 (5)	0.186 (3)	0.195 (2)	0.231 (1)
	0.170 (3)	0.240 (1)	0.192 (2)	0.143 (4)	0.097 (1)	0.045 (3)	0.092 (2)	0.071 (4)	0.286 (1)	0.224 (2)	0.215 (3)	0.333 (7)	0.369 (5)	0.344 (6)	0.386 (4)	0.439 (1)	0.438 (2)	0.414 (3)
	0.175 (4)	0.179 (3)	0.251 (1)	0.202 (2)	0.126 (3)	0.131 (2)	0.161 (1)	0.154 (4)	0.267 (1)	0.183 (3)	0.185 (2)	0.190 (7)	0.238 (5)	0.233 (6)	0.239 (4)	0.257 (3)	0.260 (2)	0.263 (1)
	0.130 (4)				0.340 (1)			0.278 (2)				0.263 (3)						
	0.344 (1)				0.119 (4)			0.200 (2)				0.200 (2)						
	0.184 (3)				0.069 (4)			0.344 (1)				0.248 (2)						
	0.201 (2)				0.139 (4)			0.196 (3)				0.239 (1)						
<b>รวม</b>	0.175 (4)	0.179 (3)	0.251 (1)	0.202 (2)	0.126 (3)	0.131 (2)	0.161 (1)	0.154 (4)	0.267 (1)	0.183 (3)	0.185 (2)	0.190 (7)	0.238 (5)	0.233 (6)	0.239 (4)	0.257 (3)	0.260 (2)	0.263 (1)

จากตารางที่ 4-18 พบว่า

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต มีค่าความต้องการจำเป็น ตามลำดับ ดังนี้ ด้านการผลิตบัณฑิต ( $PNI_{modified} = 0.291$ ) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ( $PNI_{modified} = 0.204$ ) ด้านการวิจัย ( $PNI_{modified} = 0.197$ ) และด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ( $PNI_{modified} = 0.190$ )

เมื่อพิจารณาเป็นกลุ่มทักษะพบว่ามีความต้องการจำเป็นสูงสุดในทุกการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ดังนี้

การผลิตบัณฑิต มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในกลุ่มทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{modified} = 0.305$ ) โดยมีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ( $PNI_{modified} = 0.342$ )

ด้านการวิจัย มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในกลุ่มทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{modified} = 0.252$ ) โดยมีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการคิดเชิงออกแบบ ( $PNI_{modified} = 0.283$ )

ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในกลุ่มทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{modified} = 0.216$ ) โดยมีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ( $PNI_{modified} = 0.216$ ) และทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ ( $PNI_{modified} = 0.216$ )

ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในกลุ่มทักษะที่ใช้ในการทำงาน ( $PNI_{modified} = 0.239$ ) โดยมีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ ( $PNI_{modified} = 0.263$ )

#### 4.3 นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนานวัตกรรมตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพและความต้องการ คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เพื่อระบุความต้องการที่สำคัญของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หลังจากนั้น นำเฉพาะความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุดของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมาเข้าสู่ขั้นตอนการออกแบบนวัตกรรม

ทั้งนี้ การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและทักษะการทำงานในอนาคต โดยพิจารณาจากลำดับความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุดของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อการร่วมนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการผลิตบัณฑิต มีค่าดัชนีความต้องการ (PNI<sub>modified</sub> = 0.294)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นตามลำดับ ดังนี้ การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม (PNI<sub>modified</sub> = 0.379) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต (PNI<sub>modified</sub> = 0.378) การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ (PNI<sub>modified</sub> = 0.366) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ (PNI<sub>modified</sub> = 0.263) การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร (PNI<sub>modified</sub> = 0.237) และการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ (PNI<sub>modified</sub> = 0.147)

จำแนกตามกลุ่มทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า ทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนา 3 ลำดับแรก คือ 1) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (PNI<sub>modified</sub> = 0.305) 2) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (PNI<sub>modified</sub> = 0.294) 3) ทักษะส่วนบุคคล (PNI<sub>modified</sub> = 0.292) และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะด้านคน (PNI<sub>modified</sub> = 0.273)


ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบนวัตกรรม คือ การนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด เพื่อการพัฒนาให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ซึ่งจากผลวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในอันดับที่ 1 – 3 ตามลำดับ และผลจากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บัณฑิต และข้อคำถามปลายเปิดที่สอบถามแนวทางการบริหารงานรูปแบบใหม่ รวมถึงจากศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน รายละเอียดตามตารางตารางที่ 4-

ตารางที่ 4-18 การสังเคราะห์แนวปฏิบัติตามผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดที่คณะกรรมการทำงานในอนาคต

ออกแบบนวัตกรรม				
(ร่าง) นวัตกรรม	แนวปฏิบัติ			
	เอกสารและงานวิจัย	การสัมภาษณ์ผู้ใช้บัณฑิต	คำถามปลายเปิด	ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น
นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P	จากการศึกษาเอกสารเพื่อค้นหาหลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อการส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะให้กับนักศึกษาได้แก่ 1. ระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) เป็นเรื่องของการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการออกแบบและพัฒนาบรรยากาศในชั้นเรียน ซึ่งครอบคลุมทั้งห้องเรียนของสถานศึกษา และพื้นที่นอกสถานศึกษา	1. เน้นการเรียนทฤษฎีพร้อมปฏิบัติได้จริงเห็นผลลัพธ์จริง 2. โดยสอนเครื่องมือเชิงคุณภาพ เพื่อใช้สร้างผลลัพธ์ ที่เป็นที่ยอมรับระดับสากล 3. หลักสูตรที่เน้นการจัดทาคความคิดที่เป็นระบบ เข้ากระบวนการทำงานได้จริง และสามารถต่อยอดได้ในการทำงาน 4. การจัดนักศึกษาเข้าฝึกปฏิบัติงาน อบรม	1. การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพและบุคลากร 2. การเน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน 3. การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม/พัฒนาทักษะของนักศึกษาในการทำงาน 4. กำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้แบบใหม่ร่วมกับสถาบันประกอบการ	จากการเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดที่คณะกรรมการทำงานในอนาคต พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการผลิตบัณฑิต (PNI <sub>Modified</sub> = 0.294) และทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก คือ <b>1. ทักษะที่ใช้ในการทำงาน</b> (PNI <sub>Modified</sub> = 0.305) เมื่อจำแนกเป็นรายทักษะ พบว่า มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 2 อันดับแรก คือ



ออกแบบนวัตกรรม				
(ร่าง) นวัตกรรม	แนวปฏิบัติ			
	เอกสารและงานวิจัย	การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง	คำถามปลายเปิด	ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น
ได้แก่ ที่บ้าน และสถานที่อื่น ให้สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ (Holgado & Peñalvo, 2017) โดยมีองค์ประกอบในระบบเป็นพื้นที่ เวลา คน เนื้อหา กิจกรรม กลยุทธ์ วัฒนธรรม และมีกิจกรรม เทคโนโลยีใช้หรือสนับสนุนการ เรียนรู้ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Kondratova, Molyneux, & Fournier, 2017)	แผนการประเมินที่ชัดเจน ระหว่าง ก่อน และ หลัง และการติดตามประเมินระหว่าง ฝึกปฏิบัติงาน	Disipline ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่	1) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (PNI <sub>Modified</sub> = 0.342) 2) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (PNI <sub>Modified</sub> = 0.341)	1) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (PNI <sub>Modified</sub> = 0.342) 2) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (PNI <sub>Modified</sub> = 0.341)
ระบบเป็นพื้นที่ เวลา คน เนื้อหา กิจกรรม กลยุทธ์ วัฒนธรรม และมีกิจกรรม เทคโนโลยีใช้หรือสนับสนุนการ เรียนรู้ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Kondratova, Molyneux, & Fournier, 2017)	5. การปรับ Mindset ของคนในสถาบันให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาบัณฑิตให้มีลักษณะของความเป็นมืออาชีพ	มุ่งสนับสนุนให้มีกระบวนการเรียนรู้และบริการสังคม โดยมีพื้นฐานจากสภาพจริง โดยให้วิชาการความรู้ความเข้าใจ สมดุลกับการปฏิบัติกิจกรรม	2. ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (PNI <sub>Modified</sub> = 0.294)	2. ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (PNI <sub>Modified</sub> = 0.294)
2. นวัตกรรมแบบเปิด (open innovation) Du		กำหนดนโยบาย-ดำเนินการ-ประเมินผล-ปรับปรุง ประเมินผลหลักสูตร และปรับปรุงหลักสูตรให้ส่งเสริมผู้เรียนมีทักษะการทำงานในอนาคต	พบว่า มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 2 อันดับแรก คือ	พบว่า มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 2 อันดับแรก คือ
		การปรับหลักสูตรแบบบูรณาการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ประเมินผลหลักสูตร และปรับปรุงหลักสูตรให้ส่งเสริมผู้เรียนมีทักษะการทำงานในอนาคต	1) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่ และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking) (PNI <sub>Modified</sub> = 0.319)
		10. การส่งเสริมให้ผลงานใน	9. การจัดการหลักสูตรแบบบูรณาการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)

ออกแบบนวัตกรรม				
(ร่าง) นวัตกรรม	แนวปฏิบัติ			ผลการวิเคราะห์ความต้องการการ จำเป็น
	เอกสารและงานวิจัย	การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง	คำถามปลายเปิด	
	<p>Preez et al. (2017) ได้ นำเสนอกระบวนการ สร้างสรรค์ดำเนินกิจการ ภายในบริษัท แต่ทุกขั้นตอน ของกระบวนการเชื่อมโยง กับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งด้านเครือข่ายนวัตกรรม คือ แนวคิดนวัตกรรมเปิด โดยทุกขั้นตอนอาจมีอิทธิพล ภายนอกหรือแม้แต่การใช้ บริการภายนอก</p> <p>3. การพัฒนาระดับ ทักษะและความชำนาญ อาชีพ (Upskill)</p>		<p>รูปแบบโครงงานวิจัย และ หรือ ผลงานเผยแพร่ในเชิง วิชาการได้ เน้น Digital Service Platform</p>	<p>(PNI<sub>Modified</sub> = 0.307)</p> <p><b>3. ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</b></p> <p>(PNI<sub>Modified</sub> = 0.292) เมื่อ จำแนกเป็นรายทักษะ พบว่ามี ความต้องการจำเป็นสูงสุด 2 อันดับแรก คือ</p> <p>1) ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)</p> <p>(PNI<sub>Modified</sub> = 0.329)</p> <p>2) ทักษะการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)</p> <p>(PNI<sub>Modified</sub> = 0.285)</p>

### 4.3.1 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงาน ในอนาคต (ฉบับที่ 1)

#### 1. ชื่อนวัตกรรม

นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P

#### 2. หลักการและเหตุผลของนวัตกรรม

โลกในยุคปัจจุบันเป็นที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหาท้าทายต่าง ๆ ที่รออยู่ในอนาคต เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีอิทธิพลต่อการทำงานในทุกด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจธุรกิจ สังคม กฎหมาย การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และส่งผลต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่การทำงานร่วมกัน ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรม และจิตวิญญาณของประชาชนทั่วโลก จึงทำให้เกิดความจำเป็นในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ใหม่และทักษะชีวิตชุดใหม่ที่มีความแตกต่างไปจากเดิม

อีกทั้ง การที่ลักษณะและรูปแบบในการทำงานจะเปลี่ยนไป งานที่มีอยู่ในปัจจุบันจะหายไป โดยสาเหตุหลักคือเทคโนโลยีที่พัฒนาไป แต่ขณะเดียวกันก็จะมีอาชีพใหม่ๆ ที่ในอดีตไม่เคยได้ยินหรือไม่เคยรู้จักมาก่อนเกิดขึ้นมา ดังนั้นทักษะการทำงานจึงเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความรู้ เทคโนโลยี อาชีพ และ รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับปัจจุบันที่ให้ความสำคัญของ Soft Skills หรือทักษะทางอารมณ์และสังคม เป็นทักษะที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากในตลาดแรงงาน ซึ่งการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยทักษะที่หลากหลายนอกเหนือจากความรู้ ซึ่ง Soft Skills จะมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความคิดริเริ่ม การสื่อสาร ความเป็นผู้นำ ความร่วมมือกับผู้อื่น และการบริหารจัดการเวลา เป็นต้น รวมถึงจะต้องเป็นคน ยืดหยุ่น ไม่ติดกรอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นตัวของตัวเอง แต่พร้อมที่จะรับสิ่งใหม่ๆ เข้ามาเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

ในสภาพแวดล้อมทางวิชาการ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อมเป็นจุดสนใจของวิชาการมานานหลายทศวรรษ ประเด็นเรื่องความสัมพันธ์ของประชากรเป็นประเด็นที่ถูกนำไปปรับใช้กับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แนวคิดเกี่ยวกับระบบนิเวศการศึกษาเกิดขึ้นในช่วงต้นของสภาพแวดล้อม ระบบการศึกษาถูกมองว่าเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กรที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งเร็วๆ นี้มีการกล่าวถึง วิวัฒนาการ เครื่องมือ การปฏิสัมพันธ์ และแง่มุมอื่นๆ ในระบบนิเวศของอุดมศึกษา ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องระบบนิเวศ (Ecosystem) มีองค์ประกอบปฏิสัมพันธ์ในแต่ละพื้นที่และพฤติกรรม การตอบสนองและการกระทำ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากสังคม การเมือง วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ กระบวนการในการสร้างระบบนิเวศของสถานศึกษา

นั้น ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบที่เป็นรูปธรรมของสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในสองระดับ คือ ระดับแรก รู้จักสิ่งที่มีอยู่ ระดับที่สอง คือ สิ่งที่มีอยู่นั้นมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างไร ซึ่งบริบททางการศึกษาได้ตระหนักถึงองค์ประกอบที่มีชีวิต (ผู้สอน ผู้เรียน ฯลฯ) รวมทั้งสิ่งของ (สภาพห้องเรียน สื่อการเรียนรู้อื่นๆ) ซึ่งสามารถแสดงได้ว่าไม่เพียงพอแต่เป็นสิ่งสำคัญที่จะดูการเปลี่ยนแปลงระหว่างทั้งองค์ประกอบและเป้าหมาย สำหรับกรณีสถานศึกษาเป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ที่ถูกรสร้างขึ้นว่า 'ทำไม' และ 'อย่างไร' ตัวอย่างเช่น ระหว่างอาจารย์และนักเรียน (เช่น ความร่วมมือ การสั่งการ) ระหว่างนักเรียนและองค์ประกอบภายนอก (เช่น การเยี่ยมชมบริษัท หนังสือรับรอง การเรียนรู้จากสภาพจริง) หรือวิธีการใช้สื่อการเรียนรู้อื่นๆ สื่อดิจิทัลที่ช่วยในการเรียนรู้ (เช่น การใช้ไอที การสร้างต้นแบบ)

นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต คือ นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ได้มาจากการพัฒนานวัตกรรมตามขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพและความต้องการ คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เพื่อระบุความต้องการที่สำคัญของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หลังจากนั้น นำเฉพาะความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุดของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมาเข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบนวัตกรรม คือ การนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ด้านผลิตบัณฑิต ซึ่งเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด เพื่อการพัฒนาให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ซึ่งจากผลวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในอันดับที่ 1 – 3 ตามลำดับ รวมถึงผลจากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บัณฑิตและข้อคำถามปลายเปิดที่สอบถามแนวทางการบริหารงานด้านผลิตบัณฑิตรูปแบบใหม่ พบว่า การผลิตบัณฑิต เพื่อการพัฒนาให้นักศึกษาให้มีทักษะการทำงานในอนาคตด้านทักษะที่ใช้ในการทำงานได้นั้นเกิดจากเชื่อมโยงการบริหารงานของทุกภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา คือ การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุศิลปและวัฒนธรรม นอกจากนี้ จากศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาได้พบแนวคิด Ecosystem ที่นำมาปรับใช้กับการพัฒนาทักษะให้กับผู้เรียนในสถานศึกษา

### 3.วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

เพื่อพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ผลิตบัณฑิตให้มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)

#### 4.ผลลัพธ์ของนวัตกรรม

นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P จะส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถพัฒนาระบบการบริหารและนำไปประยุกต์ใช้กับรูปแบบการบริหารที่มีอยู่จะทำให้ส่งเสริมให้นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษามีทักษะซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น

#### 5.นิยามศัพท์ของนวัตกรรม

**นวัตกรรมการบริหาร** หมายถึง วิธีการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบใหม่ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

**ทักษะการทำงานในอนาคต** หมายถึง ทักษะที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีเพื่อใช้ในการทำงานในอนาคต ได้แก่ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)

**Ecosystem** หมายถึง ระบบนิเวศในการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งเสริมให้นักศึกษาได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต

**การผลิตบัณฑิต** หมายถึง การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

**การวิจัย** หมายถึง การจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะการทำงานในอนาคต

**การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม** หมายถึง การดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะการทำงานในอนาคต

**การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม** หมายถึง การดำเนินการการสร้างวัฒนธรรมที่สะท้อนถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะการทำงานในอนาคต

**ทรัพยากร (Resources)** หมายถึง ความพร้อมด้านทรัพยากรและปัจจัยเกี่ยวเนื่องๆ ได้แก่ งบประมาณ เทคโนโลยี กายภาพ ทุนทางสังคม พันธมิตรองค์กร ทักษะของคณาจารย์และบุคลากรในการผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับทักษะการทำงานในอนาคต

**โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)** หมายถึง ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ กายภาพของสถาบัน สภาพแวดล้อมทางดิจิทัล การสื่อสารกับสังคมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับทักษะการทำงานในอนาคต

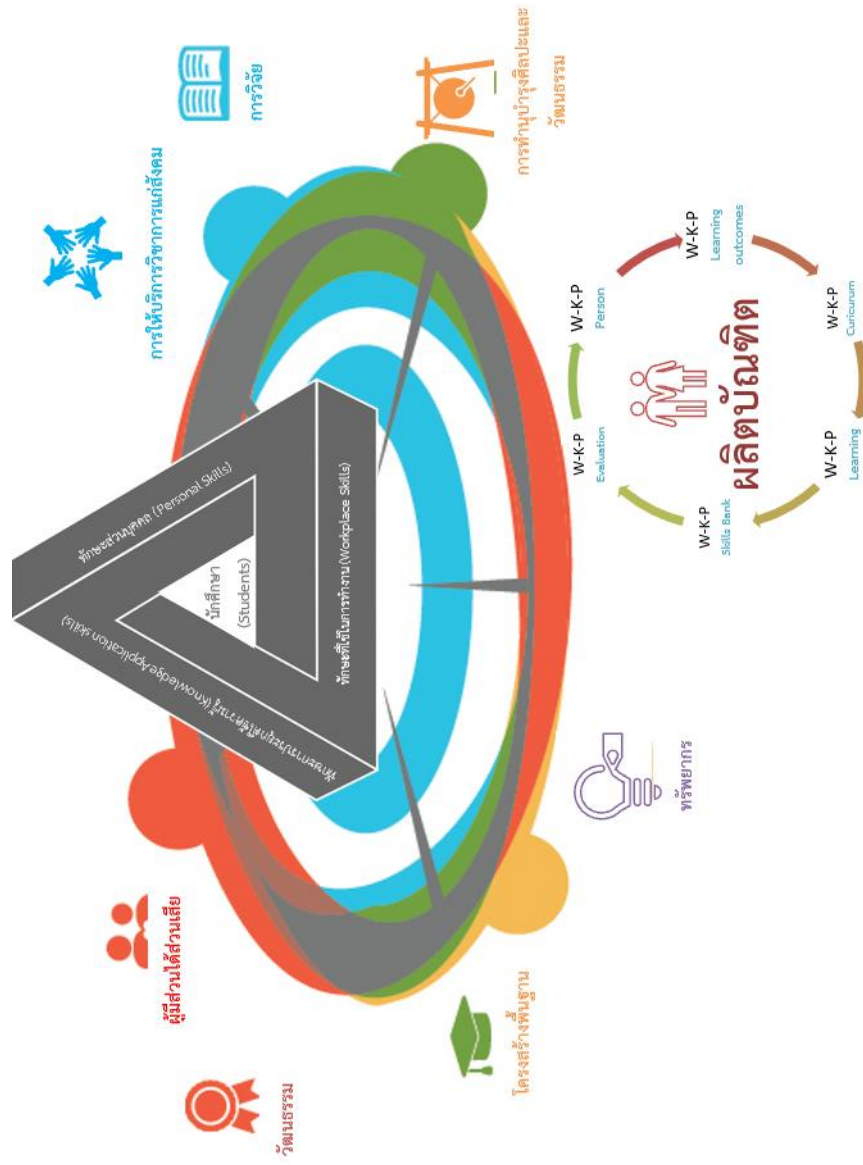
**วัฒนธรรม (Culture)** หมายถึง ความคิดเห็น ความปกติ ค่านิยม และประเพณีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นนามธรรม และค่านิยมหลักในการดำเนินงานของของสถาบัน ซึ่งเชื่อมโยงพันธกิจ เพื่อกำหนดขอบเขตในการดำเนินงาน ในการผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับทักษะการทำงานในอนาคต

**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)** หมายถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต ผู้รับบริการ แหล่งทุนของมหาวิทยาลัย รัฐบาล ในการผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับทักษะการทำงานในอนาคต

## 6. ลักษณะสำคัญนวัตกรรม

นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P คือ การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิต ซึ่งเชื่อมโยงกับการวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุศิลปะและวัฒนธรรม และมีความสัมพันธ์กับทรัพยากร (Resources) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) วัฒนธรรม (Culture) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะการทำงานในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)

## 7. โครงสร้างและภาพรวมของนวัตกรรม



แผนภาพที่ 9 นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ฉบับที่ 1

## 8. สำคัญ แนวปฏิบัติ และตัวชี้วัด

สาระสำคัญ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<b>นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P</b>		
<p>การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิต ซึ่งเชื่อมโยงกับการวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุ ศิลปะและวัฒนธรรม และมี ความสัมพันธ์กับทรัพยากร (Resources) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) วัฒนธรรม (Culture) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการพัฒนา นักศึกษาให้มีทักษะการทำงานใน อนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่ ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p>	<p><b>W-K-P Person:</b> พัฒนาคณาจารย์และบุคลากร ในการจัดทำหลักสูตร การ จัดการเรียนการสอน การ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามี ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะ การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>คณาจารย์และ บุคลากรทุกคนได้รับการ พัฒนาการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม ให้นักศึกษามีทักษะการ ทำงานในอนาคต</li> <li>แบบทดสอบความรู้ และทักษะคณาจารย์และ บุคลากรในการจัดทำ หลักสูตร การจัดการเรียน การสอน การจัดกิจกรรมที่ ส่งเสริมให้นักศึกษามี ทักษะการทำงานใน อนาคต</li> <li>ความพึงพอใจของ นักศึกษาต่ออาจารย์และ บุคลากรที่จัดการสอน และการจัดกิจกรรม</li> </ol>
	<p><b>W-K-P Learning Outcomes:</b> กำหนดผลลัพธ์ การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีผลลัพธ์การเรียนรู้ เพิ่มขึ้นจากกรอบมาตรฐาน อุดมศึกษา (TQF)</li> <li>ความพึงพอใจของ นายจ้างที่มีต่อทักษะการ ทำงานในอนาคต</li> <li>ความพึงพอใจของ นักศึกษาต่อผลลัพธ์ที่ได้</li> </ol>



สาระสำคัญ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	(Personal Skills)	เรียนรู้
	<p><b>W-K-P Curriculum:</b></p> <p>จัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย และสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน นักศึกษา ซึ่งส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) อย่างเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (life long learning) ซึ่งเชื่อมโยงกับการวิจัย การให้บริการทางวิชาการ แก่สังคม และการทำนุศิลปะ และวัฒนธรรม</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุกหลักสูตรมีการพัฒนาจากผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นโดยสถาบันอุดมศึกษา</li> <li>2. ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อหลักสูตร</li> <li>3. ความพึงพอใจของจารย์และบุคลากรต่อหลักสูตร</li> </ol>
	<p><b>W-K-P Learning:</b> จัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุกรายวิชาและหลักสูตรระยะสั้นมีวิธีการสอนที่หลากหลาย</li> <li>2. ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดการสอน</li> </ol>

สาระสำคัญ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ทั้งในแบบรายวิชา และการอบรมระยะสั้นที่เน้นการเรียนรู้จากสภาพจริงและมีความยืดหยุ่นตามความต้องการ และสามารถนำผลการเรียนรูมาสะสมไว้ในสถาบันอุดมศึกษาได้	
	<b>W-K-P Skills Bank:</b> จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและ กิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่ สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ ทอย่างมีความหลากหลาย และสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน นักศึกษา ซึ่งส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)	1. นักศึกษาทุกคนได้รับการพัฒนาทักษะและมีการ สะสมรายละเอียดกิจกรรม 2. ความพึงพอใจของ นักศึกษาต่อการจัด กิจกรรม
	<b>W-K-P Evaluation:</b> กำหนดวิธีการ และดำเนินการ ประเมินผลการดำเนินงานและ การปรับปรุงการดำเนินงาน ด้านการผลิตบัณฑิต โดย พิจารณาถึงความสัมพันธ์กับ ทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน	1. รูปแบบและวิธีการที่ ได้รับการปรับปรุงตามผล การประเมิน ทั้งในด้านการ พัฒนาคณาจารย์และ บุคลากร หลักสูตร การ จัดการเรียนการสอน การ จัดกิจกรรม และวิธีการ

สาระสำคัญ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	วัฒนธรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)	ประเมิน

#### 4.3.2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 1)

ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการผลิตบัณฑิต 3 ท่าน ด้านการบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษา จำนวน 2 ท่าน ด้านนวัตกรรม จำนวน 2 ท่าน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ใช้บัณฑิต) 2 ท่าน ได้ตรวจสอบความเหมาะสมของร่าง (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 1) ดังนี้

ตารางที่ 4-19 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 1)

(ร่าง) นวัตกรรมการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิด ทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 1)	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ				รวม
	เหมาะสม		ควรปรับปรุง		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1) ชื่อนวัตกรรม	8	88.89	1	11.11	9.00
2) หลักการและเหตุผลของนวัตกรรม	7	77.78	2	22.22	9.00
3) วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	6	66.67	3	33.33	9.00
4) ผลลัพธ์ของนวัตกรรม	5	55.56	4	44.44	9.00
5) นิยามศัพท์ของนวัตกรรม	8	88.89	1	11.11	9.00
6) ลักษณะสำคัญนวัตกรรม	5	55.56	4	44.44	9.00

(ร่าง) นวัตกรรมการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิด ทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 1)	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ				รวม
	เหมาะสม		ควรปรับปรุง		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
7) โครงสร้างและภาพรวมของนวัตกรรม	3	33.33	6	66.67	9.00
8) สารระสำคัญ แนวปฏิบัติ และตัวชี้วัด	6	66.67	3	33.33	9.00
9) วิธีการใช้	5	55.56	4	44.44	9.00

จากตารางที่ 4-20 ความเหมาะสมของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 1) พบว่า 1) ชื่อนวัตกรรม มีความเหมาะสม ร้อยละ 88.89 ควรปรับปรุง ร้อยละ 11.11 2) หลักการและเหตุผลของนวัตกรรม มีความเหมาะสม ร้อยละ 77.78 ควรปรับปรุง ร้อยละ 22.2 3) วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม มีความเหมาะสม ร้อยละ 66.67 ควรปรับปรุง ร้อยละ 33.33 4) ผลลัพธ์ของนวัตกรรม มีความเหมาะสม ร้อยละ 55.56 ควรปรับปรุง ร้อยละ 44.44 5) นิยามศัพท์ของนวัตกรรม มีความเหมาะสม ร้อยละ 88.89 ควรปรับปรุง ร้อยละ 11.11 6) ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม มีความเหมาะสม ร้อยละ 55.56 ควรปรับปรุง ร้อยละ 44.44 7) โครงสร้างและภาพรวมของนวัตกรรม มีความเหมาะสม ร้อยละ 33.33 ควรปรับปรุง ร้อยละ 66.67 8) สารระสำคัญ แนวปฏิบัติ และตัวชี้วัด มีความเหมาะสม ร้อยละ 66.67 ควรปรับปรุง ร้อยละ 33.33 9) วิธีการใช้ มีความเหมาะสม ร้อยละ 55.56 ควรปรับปรุง ร้อยละ 44.44

ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ใช้บัณฑิต) มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 1) สรุปได้ดังนี้

(ร่าง) นวัตกรรม	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุง
ชื่อนวัตกรรม : นวัตกรรม การบริหารสถาบันอุดม ศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิต บัณฑิตให้มีทักษะ	ชื่อเรื่องสามารถตอบโจทย์ในการวิจัย แต่ให้เพิ่มชื่อที่เป็นสิ่งสะท้อนในตัว นวัตกรรมที่สร้างขึ้น  ที่มาของชื่อ W-K-P ควรเพิ่มทักษะ ด้านคน (people skill) เนื่องจากเป็น กลุ่มทักษะที่สำคัญสำหรับการทำงาน ในอนาคต	ยังคงชื่อนวัตกรรมข้อค้นพบ จากลำดับความต้องการจำเป็น

(ร่าง) นวัตกรรม	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุง
หลักการและเหตุผลของนวัตกรรม	<p>เพิ่มเติมในส่วนของรายละเอียดและบริบทการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชน</p> <p>เพิ่มรายละเอียดในการบริหารสถาบัน เพื่อการพัฒนาทักษะ W-K-P</p>	<p>เพิ่มเติมหลักการและเหตุผลของนวัตกรรมในส่วนของรายละเอียดและบริบทการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนกับการพัฒนาทักษะ W-K-P</p>
วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	<p>ควรเติมคำว่า “แนวทาง” หลังคำว่า “เพื่อพัฒนา” เพราะผลการวิจัยนี้ยังไม่ถึงการพัฒนาจริงๆ</p> <p>หากใช้คำว่า “สถาบันอุดมศึกษา เอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิต” จะเห็นมิติของประเภทสถาบันอุดมศึกษาที่จะตรงเข้ามากขึ้น</p>	ปรับปรุงวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมที่เน้นการผลิตบัณฑิต
ผลลัพธ์ของนวัตกรรม	<p>ปรับแก้ข้อความ เช่น คำว่า “การบริหารที่มีอยู่” ควรเติมคำว่า “และในที่สุด” และตัดคำว่า “ทำให้” ออก</p> <p>ผลลัพธ์ของนวัตกรรมจริงๆ ต้องตอบเป้าหมายการพัฒนาระบบบริหารที่เกิดขึ้น เช่น จากการเพิ่มของนักศึกษา นักศึกษาไม่ตงงาน</p>	ปรับปรุงข้อความ
นิยามศัพท์ของนวัตกรรม	ตัดคำว่า ใหม่ ออก เป็น วิธีการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคตเพิ่มเติม คำนิยามให้ครอบคลุมคำสำคัญในงานวิจัย นี้ เช่น คำว่า การพัฒนานวัตกรรม	เพิ่มเติมนิยามศัพท์ของนวัตกรรม

(ร่าง) นวัตกรรม	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุง
ลักษณะสำคัญนวัตกรรม	<p>ในรายละเอียดค่อนข้างครอบคลุม และชัดเจน ขาดแต่เรื่องความชัดเจนของการเชื่อมโยงกับการวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ในเนื้อหาของ สาระสำคัญ แนวปฏิบัติ ฯ ส่วนที่ 8 รวมทั้ง ความสัมพันธ์กับ ทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>จากโครงร่างและภาพรวม รวมทั้ง ตารางสาระสำคัญแนวปฏิบัติ และ ตัวชี้วัดยังไม่สอดคล้องกับข้อความที่ อธิบายลักษณะสำคัญยังไม่เห็นมิติที่ เชื่อมโยงกับภารกิจอื่นๆ อีก 3 ด้าน</p>	ปรับปรุงข้อความให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
โครงสร้างและภาพรวมของนวัตกรรม	<p>ควรปรับปรุงให้สอดคล้องกันระหว่าง แผนภูมิ</p> <p>แผนภาพยังขาดการเชื่อมโยง ควรปรับการเขียนแผนภาพให้เข้าใจได้ง่าย</p> <p>อาจใช้แนวทางของ design thinking มาออกแบบโครงสร้างนวัตกรรม เพื่อให้เห็นภาพของการผลิตบัณฑิต W-K-P</p>	ปรับปรุงแผนภาพให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการบริหารงานด้านผลิตบัณฑิต
สาระสำคัญแนวปฏิบัติ และตัวชี้วัด	การกำหนด KPI ควรพิจารณาให้เห็นเชิงปริมาณได้ และต้องการวัด KPI ตรงส่วนใด เช่น วัดที่กระบวนการ หรือวัด out put นอกจากนี้ ควรพิจารณาแนวปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับ ลักษณะโครงสร้างจากข้อ 7 ด้วย	เพิ่มเติมสาระสำคัญแนวปฏิบัติ และตัวชี้วัดให้มีความสอดคล้องและชัดเจน

(ร่าง) นวัตกรรม	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุง
	การนำเสนอของแนวคิดมาใช้ ดำเนินการเป็นแนวปฏิบัติ ต้อง สอดคล้อง	
	การจัดกิจกรรมให้มีทักษะการทำงาน ให้ครบ W-K-P ผ่านกิจกรรมแบบมี เป้าหมาย และมีขั้นตอนไปสู่เป้าหมาย	ปรับปรุงการเขียนแนวปฏิบัติให้ มีความชัดเจนและสอดคล้องกับ เป้าหมายนวัตกรรม
	ควรเพิ่มเติมให้เห็นว่าไม่ทิ้งอีก 3 ภารกิจหลักของอุดมศึกษา อาจ สอดแทรกหรือบูรณาการไปกับ content หลัก	
วิธีการใช้	ให้ระบุหรือขยายความอย่างละเอียด ในตำนานวิจัย ว่า ผลการวิจัยนี้ จะ สิ้นสุด ที่ขั้นตอนใด และ รูปธรรม ของสิ่งที่สร้างนวัตกรรม นี้ เรียกว่า อะไร	ปรับปรุงการเขียนวิชาใช้ให้ สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำ แนวทางไปใช้ได้เหมาะสม
	ศึกษาเพิ่มเติมเพราะไม่ชัดเจนในการ นำไปใช้งาน การนำไปใช้ต้องประเมิน โดยผู้ใช้งานด้วย	

#### 4.3.3 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงาน ในอนาคต (ฉบับที่ 2)

##### 1. ชื่อนวัตกรรม

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P:  
W-K-P Skills

##### 2. หลักการและเหตุผลของนวัตกรรม

โลกในยุคปัจจุบันเป็นโลกที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  
และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหาท้าทายต่าง ๆ ที่รออยู่ใน  
อนาคต เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีอิทธิพลต่อการ  
ทำงานในทุกด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม กฎหมาย การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม

สิ่งแวดล้อม และส่งผลต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่การทำงานร่วมกัน ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรม และจิตวิญญาณของประชาชนทั่วโลก จึงทำให้เกิดความจำเป็นในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ใหม่และทักษะชีวิตชุดใหม่ที่มีความแตกต่างไปจากเดิม

อีกทั้ง การที่ลักษณะและรูปแบบในการทำงานจะเปลี่ยนไป งานที่มีอยู่ในปัจจุบันจะหายไป โดยสาเหตุหลัก คือ เทคโนโลยีที่พัฒนาไป แต่ขณะเดียวกันก็จะมีอาชีพใหม่ๆ ที่ในอดีตไม่เคยได้ยิน หรือไม่เคยรู้จักมาก่อนเกิดขึ้นมา ดังนั้น ทักษะการทำงานจึงเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่ต้องจะปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความรู้ เทคโนโลยี อาชีพ และ รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับปัจจุบันที่ให้ความสำคัญของ Soft Skills หรือทักษะทางอารมณ์และสังคม เป็นทักษะที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากในตลาดแรงงาน ซึ่งการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยทักษะที่หลากหลายนอกเหนือจากความรู้ ซึ่ง Soft Skills จะมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความคิดริเริ่ม การสื่อสาร ความเป็นผู้นำ ความร่วมมือกับผู้อื่น และการบริหารจัดการเวลา เป็นต้น รวมถึงจะต้องเป็นคน ยืดหยุ่น ไม่ติดกรอบ มีความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นตัวของตัวเอง แต่พร้อมที่จะรับสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเริ่มแรกดำเนินไปตามวัตถุประสงค์หลักของผู้ก่อตั้งเป็นสำคัญ ที่มุ่งเน้นภารกิจด้านการสอน และการผลิตบัณฑิต ในขณะที่ภารกิจด้านอื่นทั้งการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมยังมีน้อยมาก แต่ในปัจจุบัน ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพัฒนาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รัฐให้อิสระในการบริหารจัดการแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างเบ็ดเสร็จผ่านสภาสถาบัน และคอยกำกับดูแลการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล จนนำไปสู่การออกกฎ ระเบียบ และประกาศต่าง ๆ เพื่อกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเริ่มให้ความสำคัญต่อการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันที่เป็นเอกลักษณ์ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันมากขึ้น มุ่งพัฒนาไปสู่ความเป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางที่มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง พัฒนาการด้านการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความหลากหลายมากขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือสื่อสารมาใช้ในการเรียนการสอนบูรณาการการเรียนการสอนกับภารกิจด้านการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนมีการเชื่อมโยงการจัดการเรียนการสอนกับการทำงานในสถานประกอบการและภาคธุรกิจ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่งได้พัฒนากลไกการส่งเสริมการผลิตและเผยแพร่ผลงานวิจัยอย่างจริงจังรวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยระหว่างสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง แต่ขณะเดียวกันสถาบันอุดมศึกษากำลังประสบปัญหาทั้งจากบุคลากรที่ไม่ปรับตัว จำนวนเด็กที่เกิดน้อยลงจนมีบางแห่งต้องปิดตัวลง หรือปิดหลักสูตรเพราะไม่มี



คนเรียน ซึ่งหากไม่มีการปรับปรุงหลักสูตรหรือวิธีการสอนใหม่ มหาวิทยาลัยจะมีแนวโน้มที่จะปิดตัวเพิ่มมากขึ้น เหมือนอย่างที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาขณะนี้ ที่สถาบันอุดมศึกษาปิดตัวไปแล้ว 500 แห่ง และเพิ่มขึ้นอีกประมาณ 2,000 แห่งในช่วง 10 ปีข้างหน้า ดังนั้น เพื่อการตอบสนองความต้องการของประเทศและผู้ใช้บัณฑิต รวมถึงเพื่อความอยู่รอดของสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงต้องมีการพัฒนาการบริหารงาน

ซึ่งปัจจุบันแนวคิดในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อมเข้ามามีบทบาทในการบริหารสถาบันการศึกษา ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่นำไปปรับใช้กับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย อีกทั้งในส่วนหนึ่งของระบบนิเวศการศึกษาที่เกิดขึ้นมองว่าในระบบการศึกษาเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กรที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงวิวัฒนาการ เครื่องมือ การปฏิสัมพันธ์ และแง่มุมอื่น ๆ ซึ่งมีองค์ประกอบปฏิสัมพันธ์ในแต่ละพื้นที่และพฤติกรรม การตอบสนองและการกระทำ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากสังคม การเมือง วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ กระบวนการในการสร้างระบบนิเวศของสถานศึกษานั้น ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบที่เป็นรูปธรรมของสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในสองระดับ คือ ระดับแรก รู้จักสิ่งที่มีอยู่ ระดับที่สอง คือ สิ่งที่มีอยู่นั้นมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างไร ซึ่งบริบททางการศึกษาได้ตระหนักถึงองค์ประกอบที่มีชีวิต (ผู้สอน ผู้เรียน ฯลฯ) รวมทั้งสิ่งของ (สภาพห้องเรียน สื่อการเรียนรู้) ซึ่งสามารถแสดงได้ว่าไม่เพียงพอแต่เป็นสิ่งสำคัญที่จะดูการเปลี่ยนแปลงระหว่างทั้งองค์ประกอบและเป้าหมาย สำหรับกรณีสถานศึกษาเป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ที่ถูกสร้างขึ้นว่า 'ทำไม' และ 'อย่างไร' ตัวอย่างเช่น ระหว่างอาจารย์และนักเรียน (เช่น ความร่วมมือ การสั่งการ) ระหว่างนักเรียนและองค์ประกอบภายนอก (เช่น การเยี่ยมชมบริษัท หนังสือรับรอง การเรียนรู้จากสภาพจริง) หรือวิธีการใช้สื่อการเรียนรู้ สื่อดิจิทัลที่ช่วยในการเรียนรู้ (เช่น การใช้ไอที การสร้างต้นแบบ) รวมถึงการใช้แนวคิด นวัตกรรมแบบเปิด (open innovation) ซึ่งเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ที่ให้องค์กรเปิดรับและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แนวคิดและประสบการณ์จากภายนอกองค์กร หรืออาศัยความร่วมมือเชิงพันธมิตรกับองค์กรที่มีความพร้อมและความเชี่ยวชาญในกลุ่มอุตสาหกรรมมาปรับใช้ในองค์กรเพื่อปรับปรุงนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และมีคุณภาพดีขึ้น ทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงแนวคิดการพัฒนาระดับทักษะและความเปี่ยมมืออาชีพ (Upskill) พัฒนาระดับทักษะและความเปี่ยมมืออาชีพ ซึ่งปัจจุบันการศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งที่ความต้องการของคนยุคนี้ โดย การ Upskill จะการพัฒนาทักษะเพิ่มเติม หรือ Top up ให้คนทำงาน สร้างสิ่งที่มีมูลค่าเพิ่มงานที่เขาทำได้

นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดหรือวิธีการเพื่อการพัฒนาวิธีการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพและ

ความต้องการ คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เพื่อระบุความต้องการที่สำคัญของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หลังจากนั้น นำเฉพาะความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุดของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมาเข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบนวัตกรรม คือ การนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา ผลจากการวิเคราะห์ ข้อมูลพบว่า ด้านผลิตบัณฑิต ซึ่งเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด เพื่อการพัฒนาให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ซึ่งจากผลวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในอันดับที่ 1 และ 2 ตามลำดับ รวมถึงผลจากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บัณฑิต และข้อคำถามปลายเปิดที่สอบถามแนวทางการบริหารงานด้านผลิตบัณฑิตรูปแบบใหม่ พบว่า การผลิตบัณฑิต เพื่อการพัฒนา นักศึกษาให้มีทักษะการทำงานในอนาคตด้านทักษะที่ใช้ในการทำงานได้นั้นเกิดจากเชื่อมโยงการบริหารงานของทุกภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา คือ การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุศิลปะและวัฒนธรรม นอกจากนี้ จากศึกษาแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับการบริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบัน ได้พบแนวคิด Ecosystem สถานศึกษา ซึ่งแนวคิดเรื่องระบบนิเวศ (Ecosystem) แนวคิดนวัตกรรมแบบเปิด (open innovation) และแนวคิดการพัฒนาระดับ ทักษะและความเปี่ยมมืออาชีพ (Upskill) ที่นำมาปรับใช้กับการพัฒนาทักษะให้กับผู้เรียนใน สถานศึกษา ทั้งนี้การพัฒนานวัตกรรมในขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยดำเนินการสร้างนวัตกรรมจากผลการวิจัย และข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ฝ่ายประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาใน ระดับอุดมศึกษา ผู้ประกอบการหรือผู้ใช้บัณฑิต และผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม เพื่อให้มีความเหมาะสม ยิ่งขึ้น โดยขั้นตอนที่ 4 ทำการประเมินนวัตกรรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารงานด้านผลิตบัณฑิตใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการบริหารงานด้านการ ผลิตบัณฑิตและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้จากการบริหารงานด้านผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานใน อนาคตแบบ W-K-P

เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะที่ใช้ ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)

#### 4. ผลลัพธ์ของนวัตกรรม

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถพัฒนาระบบการบริหารและนำไปประยุกต์ใช้กับวิธีการ บริหารที่มีอยู่ในการผลิตบัณฑิตทั้งด้านวิชาการและด้านพัฒนานักศึกษา และในที่สุดจะส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะทักษะที่ใช้ในการทำงาน

(Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)

## 5. นิยามศัพท์ของนวัตกรรม

**การพัฒนานวัตกรรม** หมายถึง การพัฒนาวิธีการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานในอนาคต ตามขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจสภาพและความต้องการ คือ ขั้นตอนในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต
2. การออกแบบนวัตกรรม คือ ขั้นตอนการนำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และแนวปฏิบัติใหม่ มาใช้ในการร่างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต
3. การสร้างนวัตกรรม คือ ขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต โดยการระดมความคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การประเมินนวัตกรรม คือ ขั้นตอนการตรวจสอบ การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ใช้นวัตกรรม

**นวัตกรรมการบริหาร** หมายถึง วิธีการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบใหม่ที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานในอนาคต ตามข้อค้นพบจากงานวิจัย

W-K-P หมายถึง ทักษะที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีเพื่อใช้ในการทำงานในอนาคต ได้แก่

2.5 ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ความสามารถโดยทั่วไปในที่ทำงานที่ช่วยให้สามารถทำงานได้ในอนาคต ประกอบด้วย

1) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving) ความสามารถในการระบุปัญหาที่ถูกต้อง การค้นหาสาเหตุของปัญหาที่ซับซ้อน และทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ความสามารถในการตั้งคำถามที่ถูกต้อง และการค้นหาสาเหตุของปัญหาพร้อมทำการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ประกอบด้วย

1) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking) ความสามารถในการคิด และพบวิธีการแก้ปัญหาที่นอกเหนือจากวิธีการปกติ

2) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management) ความสามารถแยกแยะและกรองข้อมูลที่สำคัญ และเข้าใจถึงวิธีเพิ่มความรู้ความเข้าใจ เพื่อการควบคุม การพิจารณาและการทำงานได้หลากหลายในเวลาเดียวกัน

2.7 ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ความสามารถในการทำงาน และการแสดงออกถึงความกล้าหาญทางคุณธรรม จริยธรรม อย่างมีสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย

1) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism) ความสามารถในการคิดหาโอกาสในการริเริ่มทดลองทำสิ่งใหม่ๆ พร้อมยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และสนับสนุนให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างคุ้มค่าและเกิดผลตอบแทนเหมือนกับเป็นเจ้าของกิจการ อย่างมีคุณธรรม จริยธรรม

2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication) ความสามารถในการอธิบายความคิดของตนเอง และการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ อย่างชัดเจนและคล่องแคล่วทั้งด้านการพูดและการเขียนอย่างมีสำนึกความรับผิดชอบต่อ

**การผลิตบัณฑิต** หมายถึง การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ และการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

**การวิจัย** หมายถึง การจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการผลิตบัณฑิต

**การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม** หมายถึง การดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการผลิตบัณฑิต

**การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม** หมายถึง การดำเนินการการสร้างวัฒนธรรมที่สะท้อนถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติส่งผลต่อการผลิตบัณฑิต

**ทรัพยากร (Resources)** หมายถึง ความพร้อมด้านทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ งบประมาณ เทคโนโลยี ทุนทางสังคม องค์กรพันธมิตร ทักษะของคณาจารย์และบุคลากรในการผลิตบัณฑิต

**โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)** หมายถึง ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ กายภาพของสถาบัน สภาพแวดล้อมทางดิจิทัล การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการผลิตบัณฑิต

**วัฒนธรรม (Culture)** หมายถึง ความคิดเห็น ความปกติ ค่านิยม และประเพณีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยค่านิยมหลักในการดำเนินงานของของสถาบันเชื่อมโยงพันธกิจ เพื่อกำหนดขอบเขตในการดำเนินงาน ในการผลิตบัณฑิต

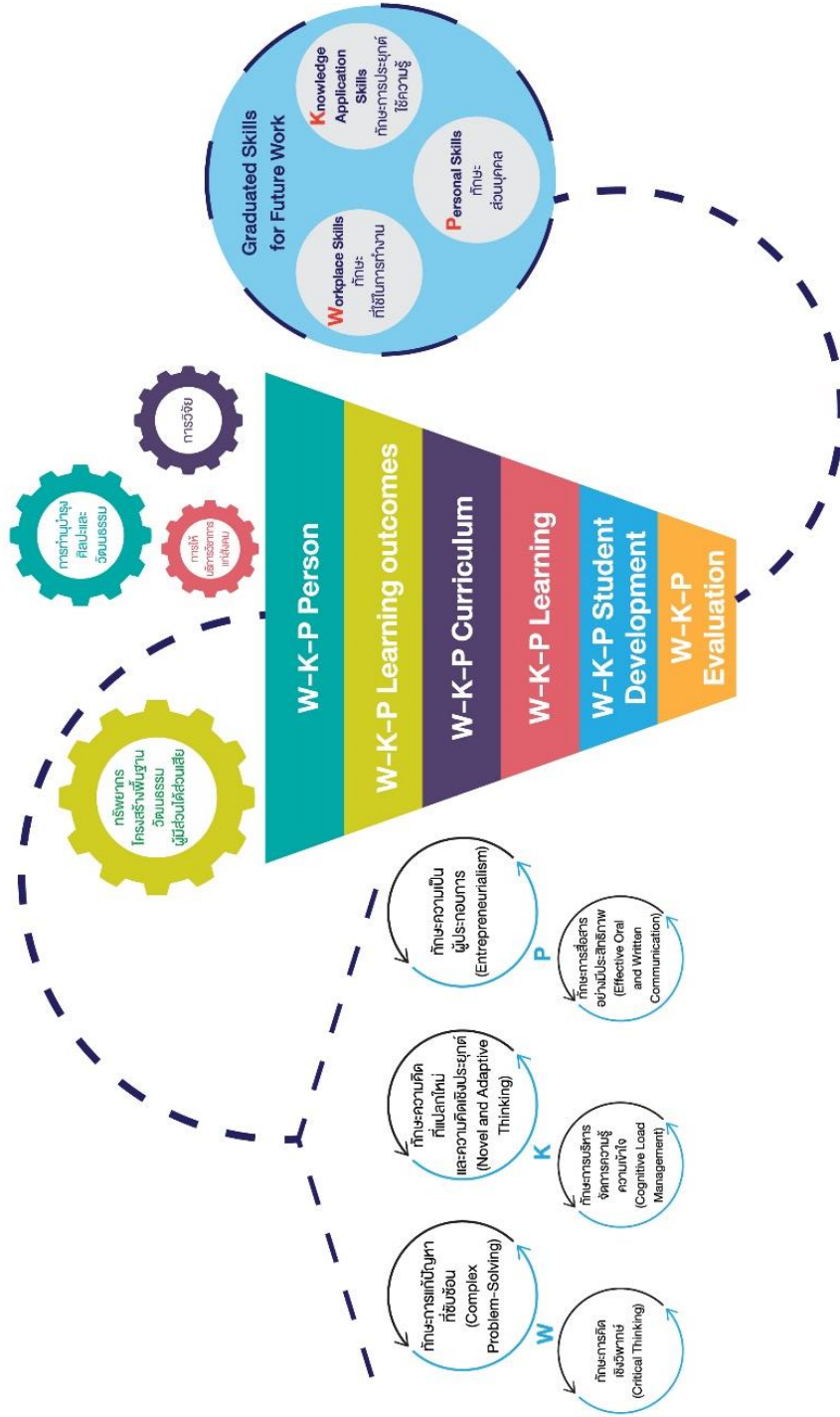
**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)** หมายถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต ผู้รับบริการ แหล่งทุนของมหาวิทยาลัย รัฐบาล ในการผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับทักษะการทำงานในอนาคต

## 6. ลักษณะสำคัญนวัตกรรม

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P คือ การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ที่ประยุกต์แนวคิดระบบนิเวศ (Ecosystem) นวัตกรรมแบบเปิด (open innovation) และการพัฒนาทักษะ (upskill) ในการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ และการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งเชื่อมโยงความสัมพันธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษากับทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการการผลิตบัณฑิตที่มีการนำองค์ความรู้ใหม่และการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการผลิตบัณฑิตจากการวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุศิลปะและวัฒนธรรม มาพัฒนาให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

วิธีการบริหารที่พัฒนาขึ้นนี้มีการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานในอนาคตในทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นก่อนและหลังในการพัฒนาการผลิตบัณฑิต อีกทั้ง มีลักษณะของการบูรณาการในภารกิจอื่น ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผู้ที่สนใจนำนวัตกรรมไปใช้ในการพัฒนาการผลิตบัณฑิตจะมีกรอบแนวคิด และแผนการพัฒนาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ในนวัตกรรมยังได้มีการนำเสนอวิธีการ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ จะช่วยทำให้ผู้ที่ต้องการพัฒนาความสามารถในการผลิตบัณฑิตอย่างมีประสิทธิภาพ

### 7. แผนภาพนวัตกรรม



แผนภาพที่ 10 (ร่าง) นวัตกรรมบริการสุขภาพในยุคดิจิทัลที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ฉบับที่ 2

8. วิธีการดำเนินการ แนวปฏิบัติ ตัวชี้วัด

การผลิตบัณฑิต	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>W-K-P Person</p> <p>พัฒนาคุณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดทำกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ได้แก่ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p>	<p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> กำหนดให้หน่วยงานที่รับผิดชอบหรือคณะทำงานทั้งในระดับสถาบัน คณะ สาขาวิชา ในการพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> ออกแบบรูปแบบการพัฒนาคุณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ต้องทำการ Upskill และกลุ่มที่ต้องทำการ Reskill</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> พัฒนาคุณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดการกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษาผ่านการใช้เทคนิค Design Thinking</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 4</b> คุณาจารย์และบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาออกแบบหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน กิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ได้แก่ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 5</b> คุณาจารย์และบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาดำเนินงานตาม</p>	<p>1. คุณาจารย์และบุคลากรทุกคนได้รับการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดทำกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต</p> <p>2. ทุกหลักสูตรของสถาบันมีการพัฒนาให้ส่งเสริมทักษะการทำงานในอนาคต</p> <p>3. กิจกรรมพัฒนานักศึกษาได้รับการพัฒนาให้ส่งเสริมทักษะการทำงานในอนาคต ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</p> <p>4. ความพึงพอใจของนักศึกษาต่ออาจารย์และบุคลากรที่จัดการสอน และการจัดกิจกรรม ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.51)</p>	

การผลิตบัณฑิต	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p><b>W-K-P Learning Outcomes</b></p>	<p>กำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p>	<p>หลักสูตร วิธีการเรียนการสอน กิจกรรม ตามที่ได้ออกแบบหรือ <b>ขั้นตอนที่ 6</b> ประเมินการเรียนรู้ของนักศึกษาโดยการออกแบบงานหรือกิจกรรมเพื่อใช้วัดการได้รับผลในแต่ละรายวิชาหรือกิจกรรม</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> เริ่มต้นด้วยการจัดการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง คณะทำงาน โดยเฉพาะคณาจารย์ คณาจารย์ และผู้ใช้นบัณฑิต ระดมสมองเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้สำเร็จการศึกษาควรรู้ เข้าใจ และสามารถที่จะทำได้ หรือหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> ปรับปรุงรายการผลลัพธ์การเรียนรู้ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขอยู่ตลอดเวลาจากตัวแปรต่าง ๆ</p> <p>เชื่อมโยงความสัมพันธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษา กับทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการนำองค์ความรู้ใหม่และการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการผลิตบัณฑิตจากการวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุศิลปะและวัฒนธรรม มาส่งเสริมให้มีทักษะการทำงานในอนาคต</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> กำหนดมาตรฐานผลการเรียนรู้ที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนพัฒนาขึ้นจากการเรียนรู้ที่ได้รับ การพัฒนาาระหว่างการศึกษา จากการเรียนรู้และการเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีทักษะตามที่กำหนด</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 4</b> ลงรายการผลลัพธ์การเรียนรู้ในทุก ๆ หลักสูตรการเรียน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีผลลัพธ์การเรียนรู้ W-K-P เพิ่มขึ้นจากที่กำหนดในกรอบมาตรฐานอุดมศึกษา</li> <li>2. มีเกณฑ์การประเมินระดับความสามารถของทักษะการทำงานในอนาคต</li> <li>3. นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ร้อยละ 100 ได้รับการพัฒนาตามผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</li> <li>4. มีผลประเมินคุณภาพบัณฑิตด้าน</li> </ol>



การผลิตบัณฑิต	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
W-K-P Curriculum	จัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills)	<p>รายวิชา และกิจกรรมอย่างชัดเจน</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 5</b> รวบรวมความคิดเห็นจากนักศึกษาแต่ละหลักสูตรที่ได้รับผลลัพธ์การเรียนรู้จากที่กำหนดไว้ในระดับใด</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 6</b> ประเมินการเรียนรู้ของนักศึกษาโดยการออกแบบงานหรือกิจกรรมเพื่อใช้วัดการได้รับผลในแต่ละรายวิชาหรือกิจกรรม</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 7</b> จัดการประชุมคณะทำงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อทบทวนแก้ไขรายการผลลัพธ์ ทฤษฎี การสอน หลักสูตร แผนงาน และกิจกรรม</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 8</b> มีการปฏิบัติตามขั้นตอนข้างต้นอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักศึกษา</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และประสบการณ์สอดคล้องกับหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ได้แก่ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ตามหลักวิชาการและสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อ</p>	ทักษะการทำงานในอนาคต ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.51)
			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุกหลักสูตรของสถาบันมีการพัฒนาให้ส่งเสริมทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</li> <li>2. นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ร้อยละ 100 ได้รับการพัฒนาตาม</li> </ol>

การผลิตบัณฑิต	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานอย่างเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว</p>	<p>การพัฒนาหลักสูตร เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ประกอบการตัดสินใจ กระบวนการพัฒนาหลักสูตรซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) โดยใช้แหล่งข้อมูลอย่างหลากหลายเชื่อถือได้ รวมถึงองค์ความรู้ใหม่จากการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อการผลิตบัณฑิตจากการวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุศิลปะและวัฒนธรรม</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> กำหนดรูปแบบของหลักสูตรที่สอดคล้องกับธรรมชาติของกลุ่มเป้าหมายหรือผู้เรียนบนพื้นฐานของสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์ของสถาบัน เช่น หลักสูตรบูรณาการ (integrated curriculum) หลักสูตรเสริม (enrichment curriculum) หลักสูตรฝึกอบรม (training curriculum) หลักสูตรที่เน้นประสบการณ์ (experience – based curriculum) ที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนา W-K-P ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานอย่างเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning)</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 4</b> พัฒนาเอกสารหลักสูตร จัดทำเอกสาร</p>	<p>ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p>3. มีผลประเมินคุณภาพหลักสูตรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.51)</p>

การผลิตบัณฑิต	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
		<p>หลักสูตรที่มีความเชื่อมโยงระหว่าง วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาสาระการจัดการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล ควรมีข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากขั้นตอนวิเคราะห์สิ่งที่กำหนดหลักสูตร มาสนับสนุนการ กำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตร การกำหนดเนื้อหาสาระ การจัดการเรียนรู้และการประเมินผล</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 5</b> การสอบทานคุณภาพหลักสูตร ปรับปรุงแก้ไขคุณภาพของ เอกสารหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญและนำไปทดลองใช้รับรอง เพื่อใหม่ในใจ ว่าหลักสูตรจะสามารถนำไปใช้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ หรือการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวกับหลักสูตรมาร่วมกันพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม และความ เป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของหลักสูตร โดยเทคนิคการสนทนา กลุ่ม (focus group) หรือนำไปทดลองใช้รับรองในบางเนื้อหาสาระแล้ว ศึกษาแนวโน้มของการนำหลักสูตรไปปฏิบัติ</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 6</b> ออกแบบระบบการบริหารหลักสูตร ทั้งการวางแผนและ ดำเนินการนำหลักสูตรไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และ เกิดประสิทธิผล</p> <p>ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 6 กิจกรรม ได้แก่ 1) การขออนุมัติใช้ หลักสูตร 2) การประชาสัมพันธ์หลักสูตรสู่กลุ่มเป้าหมาย 3) การ</p>	

การผลิตบัณฑิต	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
W-K-P Learning	<p>จัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น ทั้งด้านการจัดห้องเรียนแบบ สื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์การเรียน เพื่อให้ นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) โดยให้นักศึกษาเป็นผู้เลือก</p>	<p>วางแผนการใช้หลักสูตร 4) การกำหนดทรัพยากรหลักสูตร 5) การกำหนดคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และ 6) การกำกับดูแลคุณภาพการใช้หลักสูตร</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> กำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ โดยผู้สอนระบุความรู้ความสามารถและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในผู้เรียนเมื่อเรียนจบหน่วยการเรียนรู้ เพื่อให้ นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> ผู้สอนวิเคราะห์ผู้เรียน ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1) ผู้เรียนควรรู้อะไร และมีความเข้าใจในเรื่องใดบ้าง 2) ผู้เรียนควรปฏิบัติและแสดงความสามารถในเรื่องใดบ้าง 3) สาละสำคัญที่ควรค่าแก่การเรียนรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง ได้แก่ เรื่องอะไรบ้าง เพื่อจะช่วยให้ผู้เรียนดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ทั้งการทำงานหรือการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น 4) ผู้เรียนควรมีความรู้และเกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้างที่จะติดตัวผู้เรียนและสามารถนำไปบูรณาการเชื่อมกับประสบการณ์ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>5) ผู้เรียนควรเรียนรู้เนื้อหาจริงและ/หรือจัดทำโครงงานตามสาระการ</p>	<p>1. ทุภกรยวิชามีการพัฒนาให้ส่งเสริมทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p>2. มีหลักสูตรระยะสั้นของสถาบันที่ส่งเสริมทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) อย่างน้อย 1 หลักสูตร</p> <p>3. นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ร้อยละ 100 ได้รับการพัฒนาตาม</p>

การผลิตบัณฑิต	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>รายวิชา เลือกลักษณะที่เน้นการเรียนรู้จากกิจกรรมที่มีความยืดหยุ่นจริง และมีความยืดหยุ่นตามความต้องการ โดยให้การออกแบบการเรียนรู้ การสอนแบบย้อนกลับ (Backward Design) ที่ออกแบบการเรียนรู้ การสอนที่เอาเป้าหมายการเรียนรู้เป็นตัวตั้ง กำหนดวิธีการวัดผลและชิ้นงานที่สามารถใช้เป็น การ</p> <p>บอกว่าผู้เรียนได้บรรลุผล การเรียนรู้ หลังจากนั้น ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถสร้างชิ้นงานที่</p>	<p>เรียนรู้ได้บ้างที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตัวผู้เรียน</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> กำหนดหลักฐานและวิธีวัดประเมินผลการเรียนรู้ โดยผู้สอนระบุเครื่องมือที่ใช้วัดประเมินผลและวิธีการวัดประเมินผล โดยเน้นการวัดจากพฤติกรรมการเรียนรู้รวมยอดเพื่อประเมินว่าผู้เรียนสามารถแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เป็นผลมาจากการมีความเข้าใจตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้เป็นเป้าหมายหลักของการจัดการเรียนรู้ได้จริงหรือไม่ ทั้งนี้ ผู้สอนควรดำเนินการวัดประเมินผลก่อนเรียน ในระหว่างเรียน และเมื่อสิ้นสุดการเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือการวัดประเมินผลย่อยๆ ทุกขั้นตอนของการจัดการการเรียนรู้ ประกอบกับการรวบรวมหลักฐานร่องรอยของการเรียนรู้ที่ผู้เรียนแสดงออกอย่างครบถ้วน เช่น การใช้แบบทดสอบย่อยๆ การสังเกตความพร้อมทางการเรียน การสังเกตการทำกิจกรรม การตรวจการบ้าน การเขียนบันทึกประจำวัน (Learning Log) การสะท้อนผลจากชิ้นงานต่าง ๆ ด้วยวิธีการประเมินอย่างหลากหลาย และมีความต่อเนื่องจนจับเส้นกระบวนการเรียนรู้ที่จัดขึ้น และชิ้นงานการเรียนรู้ที่มีความเที่ยงตรง เอื้อต่อการเรียนรู้ตามสภาพจริงของผู้เรียน ผู้สอนจึงควรตรวจสอบชิ้นงานการเรียนรู้กับวิธีการวัดประเมินผลว่ามีผลสอดคล้องสัมพันธ์กันหรือไม่ ซึ่งชิ้นงานที่จะใช้ในการประเมินควรเป็นชิ้นงานที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติของผู้เรียน</p>	<p>ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่สูงเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p>4. มีผลประเมินความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดการสอน ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.51)</p>	

การผลิตบัณฑิต	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>ระบุได้ รวมถึงแบบรายวิชา และการอบรมระยะสั้นที่ มีความหลากหลาย สามารถนำผลการเรียนรู้ มาผสมผสานได้</p>	<p>อย่างชัดเจน เพื่อแสดงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เรียน รวมถึงอาจจะใช้หลักฐานชิ้นงานร่วมกัน เพื่อแสดงถึงความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของผู้เรียนได้</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 4</b> อาจารย์ผู้สอนวางแผนการจัดกิจกรรมและเสริมสร้าง ประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้ให้นักศึกษาบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้และ มีชิ้นงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ตามประเด็นต่อไปนี้ 1) ผู้เรียนจำเป็นต้อง มีความรู้ และทักษะอะไรบ้างจึงจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจหรือมี ความสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด 2) ผู้สอนจำเป็นต้องสอนและ ชี้แนะหรือจัดกิจกรรมอะไรบ้างจึงจะช่วยให้ผู้เรียนได้ผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมาย 3) ผู้สอนควรใช้สื่อการสอน วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งการ เรียนรู้อะไรบ้างที่จะช่วยกระตุ้นผู้เรียน และเหมาะสมกับการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ข้างต้น 4) การกำหนดของช่วยสาระการเรียนรู้ รูปแบบ กิจกรรม และสื่อการเรียนรู้ มีความกลมกลืนสอดคล้องและมี ประสิทธิภาพหรือไม่ จะช่วยส่งผลต่อการวัดประเมินผลได้ชัดเจนหรือไม่</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 5</b> ผู้สอนควรกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิด การพัฒนา มีความรู้และทักษะตามมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดที่ กำหนดไว้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมใน 3 ลักษณะ ได้แก่ กิจกรรมนำสู่การเรียนรู้ กิจกรรมที่ช่วยพัฒนาผู้เรียน และกิจกรรม</p>		

การผลิตบัณฑิต	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p><b>W-K-P Student Development</b></p> <p>จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจการพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้อย่างมีความหลากหลาย และสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน นักศึกษา ซึ่งส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> กำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ โดยผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมระบุความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในผู้เรียนเมื่อจบกิจกรรม เพื่อให้ นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> ผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมผู้เข้าร่วมกิจกรรม ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1) ผู้เข้าร่วมควรรู้อะไร และมีความเข้าใจในเรื่องใดบ้าง 2) ผู้เข้าร่วมควรปฏิบัติและแสดงความสามารถในเรื่องใดบ้าง 3) สาระสำคัญที่ควรค่าแก่การเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง ได้แก่ เรื่องอะไรบ้าง เพื่อจะช่วยให้ นักศึกษาคำดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ทั้งการทำงานหรือการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น 4) ผู้เข้าร่วมควรเรียนรู้ในสภาพจริงและ/หรือจัดทำโครงการตามทักษะใดบ้างที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตัวผู้เรียน</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> กำหนดหลักฐานและวิธีวัดประเมินผลการจัดกิจกรรม โดยผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมระบุเครื่องมือที่ใช้วัดประเมินผลและวิธีการ</p>	<p>รวบยอด ซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ นักเรียนได้ใช้ความรู้และทักษะกระบวนการตามตัวชี้วัดที่กำหนดอย่างเต็มตามศักยภาพ</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> กำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ โดยผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมระบุความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในผู้เรียนเมื่อจบกิจกรรม เพื่อให้ นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> ผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมผู้เข้าร่วมกิจกรรม ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1) ผู้เข้าร่วมควรรู้อะไร และมีความเข้าใจในเรื่องใดบ้าง 2) ผู้เข้าร่วมควรปฏิบัติและแสดงความสามารถในเรื่องใดบ้าง 3) สาระสำคัญที่ควรค่าแก่การเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง ได้แก่ เรื่องอะไรบ้าง เพื่อจะช่วยให้ นักศึกษาคำดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ทั้งการทำงานหรือการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น 4) ผู้เข้าร่วมควรเรียนรู้ในสภาพจริงและ/หรือจัดทำโครงการตามทักษะใดบ้างที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตัวผู้เรียน</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> กำหนดหลักฐานและวิธีวัดประเมินผลการจัดกิจกรรม โดยผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมระบุเครื่องมือที่ใช้วัดประเมินผลและวิธีการ</p>	<p>รวบยอด ซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ นักเรียนได้ใช้ความรู้และทักษะกระบวนการตามตัวชี้วัดที่กำหนดอย่างเต็มตามศักยภาพ</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> กำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ โดยผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมระบุความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในผู้เรียนเมื่อจบกิจกรรม เพื่อให้ นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> ผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมผู้เข้าร่วมกิจกรรม ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1) ผู้เข้าร่วมควรรู้อะไร และมีความเข้าใจในเรื่องใดบ้าง 2) ผู้เข้าร่วมควรปฏิบัติและแสดงความสามารถในเรื่องใดบ้าง 3) สาระสำคัญที่ควรค่าแก่การเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง ได้แก่ เรื่องอะไรบ้าง เพื่อจะช่วยให้ นักศึกษาคำดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ทั้งการทำงานหรือการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น 4) ผู้เข้าร่วมควรเรียนรู้ในสภาพจริงและ/หรือจัดทำโครงการตามทักษะใดบ้างที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตัวผู้เรียน</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> กำหนดหลักฐานและวิธีวัดประเมินผลการจัดกิจกรรม โดยผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมระบุเครื่องมือที่ใช้วัดประเมินผลและวิธีการ</p>	<p>1. นักศึกษาทุกคนได้รับการพัฒนาทักษะผ่านกิจกรรมจากระดับคณะวิชา หรือส่วนกลาง โดยตรวจสอบจากการบันทึกเข้าร่วมกิจกรรม และมีการสะสมรายละเอียดกิจกรรม</p> <p>2. ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดการกิจกรรมพัฒนาทักษะอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.51)</p> <p>3. โครงการที่จัดและมีการพัฒนาทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ทุกโครงการบรรลุวัตถุประสงค์</p>

การผลิตบัณฑิต	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>(Personal Skills) ผ่าน การทำกิจกรรมแบบมีเป้าหมาย และมีขั้นตอนไปสู่เป้าหมาย และสามารถเก็บเป็นข้อมูล สำหรับการทำ Soft Skills Bank</p>	<p>วัดประเมินผล โดยเน้นการวัดจากพฤติกรรมการเรียนรู้รายรอบเพื่อ ประเมินว่าผู้เข้าร่วมสามารถแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เป็นผลมาจากการมีความรู้ความเข้าใจตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในเป้าหมายหลักได้จริงหรือไม่ ทั้งนี้ ผู้รับผิดชอบการจัดการวัดประเมินการวัดประเมินผล ก่อน ในระหว่าง และเมื่อสิ้นสุดกิจกรรม โดยใช้เครื่องมือการวัด ประเมินผลย่อยๆ ทุกขั้นตอนของการจัดการเรียนรู้อย่าง สอดคล้องสัมพันธ์กันหรือไม่ เพื่อแสดงถึงความรู้ ความเข้าใจ และ ทักษะคิดของนักศึกษาได้</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 4</b> ผู้รับผิดชอบการจัดการจัดการวางแผนการจัดการเรียนรู้อ และเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้นักศึกษาบรรลุเป้าหมายการ เรียนรู้และมีชิ้นงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ตามประเด็นต่อไปนี้ 1) ผู้เรียน จำเป็นต้องมีความรู้ และทักษะอะไรบ้างจึงจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความ เข้าใจหรือมีความสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด 2) ผู้รับผิดชอบการ จัดกิจกรรมจำเป็นต้องชี้แนะหรือจัดกิจกรรมอะไรบ้างจึงจะช่วยให้พัฒนา ผู้เรียนให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย 3) ผู้รับผิดชอบการจัดการเรียนรู้อ จะใช้สื่อการสอน วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งการเรียนรู้อะไรบ้างที่จะช่วย กระตุ้นผู้เรียน และเหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้อ้างต้น 4) การกำหนดขอบข่ายสาระกิจกรรม รูปแบบกิจกรรม และสื่อการเรียนรู้อ</p>	



การผลิตบัณฑิต	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
W-K-P Evaluation	<p>การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์</p>	<p>มีความกลมกลืนสอดคล้องและมีประสิทธิภาพหรือไม่ จะช่วยส่งผลต่อการวัดประเมิณผลได้ชัดเจนหรือไม่</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 5</b> ผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ผู้ร่วมเกิดการพัฒนา มีความรู้และทักษะตามมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในตามวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรม</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> คณะทำงานที่ได้รับมอบหมายวางแผนการประเมิน โดยการออกแบบการประเมินอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการประเมิน เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่มีความถูกต้องและสามารถนำไปใช้เป็นสารสนเทศสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน การกำหนดกรอบการประเมิน การกำหนดวิธีการ เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดแหล่งข้อมูลที่ครอบคลุมในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการผลิตบัณฑิต วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์การประเมิน</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> ออกแบบเครื่องมือและเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับการดำเนินงานผลิตบัณฑิตให้มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในทุกองค์ประกอบ</p>	<p>1. มีเกณฑ์การประเมินคุณภาพการดำเนินงานด้านบัณฑิตที่ส่งเสริมทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p>2. มีการประเมินการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตตามองค์ประกอบอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง</p>

การผลิตบัณชิต	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>กับทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันอุดมศึกษา</p>	<p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> วางแผนเก็บข้อมูล โดยการเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การเตรียมเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล การติดต่อประสานงานและนัดหมายวันเวลาสถานที่เก็บข้อมูล การกำหนดบุคคลที่จะทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล การผู้ให้ข้อมูล ตลอดจนผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลและเขียนรายงานผลบันทึกข้อมูล ตลอดจนผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลและเขียนรายงานผลการประเมิน ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับแผนการการประเมินเพื่อให้การประเมินบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 4</b> เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนที่กำหนดไว้ แล้วนำมาวิเคราะห์และแปลความหมาย ตลอดจนลงสรุปผลการประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ดีต้องได้ข้อมูลครบถ้วนทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งวิธีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรม การสอบถามการประเมินเอกสาร เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องใช้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สอดคล้องกับวิธีการเก็บข้อมูลอีกด้วย</p> <p>สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ประเมินวิเคราะห์อย่างตรงไปตรงมา และไม่นำมุมมองของตนเองไปใช้ เป็นเกณฑ์การประเมิน ส่วนการสรุปผลการประเมินต้องสรุปไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า อย่างไรก็ตามหาก</p>	

การผลิตบัณฑิต	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
		<p>มีประเด็นอื่นที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อหลักสูตรยังสามารถนำเสนอเพิ่มเติมได้</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 5</b> รายงานผลต่อผู้เกี่ยวข้อง โดยรายงานข้อสรุปจากการประเมินตัววิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสมไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิตทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหาร ผู้สอน ผู้สนับสนุน ผู้เรียน โดยกรายงานผลต่อผู้เกี่ยวข้องมีความสำคัญมากในฐานะที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายได้มีโอกาสรับรู้คุณภาพของการผลิตบัณฑิตในประเด็นต่างๆ ทั้งที่เป็นจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข อันจะนำไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการรายงานผลการประเมินหลักสูตรจะต้องใช้วิธีการสื่อสารเชิงบวกและเสริมพลัง (empowerment) ที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพในทุกองค์ประกอบ</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 6</b> การหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินอย่างเป็นระบบ เพื่อการปรับเปลี่ยนหลักสูตร การเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล การจัดการกรรมเสริมหลักสูตร การจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา</p>	

## 9. วิธีการนำนวัตกรรมไปใช้

### 1. แนวทางการนำนวัตกรรมไปใช้

1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการผลิตบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและเงื่อนไขในการใช้รูปแบบการบริหารฯ เพื่อให้ผู้บริหารที่มีความสนใจในการนำนวัตกรรมไปใช้ในการพัฒนาสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการผลิตบัณฑิตในสถาบัน ทั้งด้านวิชาการและด้านพัฒนานักศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงจุดอ่อน และจุดแข็งในความสามารถในการผลิตบัณฑิตในสถาบันของตนเองในสถานการณ์ปัจจุบัน และใช้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางการพัฒนา และนำรูปแบบการบริหารฯ ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สามารถกำหนดได้เป็น 3 แนวทาง คือ 1. การวิเคราะห์ภาพรวม 2. การประเมินความสามารถในการผลิตบัณฑิตที่จะมีต่อระดับทักษะของนักศึกษา 3. การวิเคราะห์เกี่ยวกับวิถี และแนวปฏิบัติในการผลิตบัณฑิต

2) ผู้บริหารที่มีความสนใจในการนำนวัตกรรมไปใช้ ก็สามารถที่จะนำวิธีการ และแนวปฏิบัติเหล่านี้ ไปใช้ในการวิเคราะห์ และตรวจสอบสภาพการผลิตบัณฑิตที่มีอยู่ในสถาบันว่าได้มีการดำเนินการหรือมีการใช้เช่นเดียวกับวิธีการ เครื่องมือ และแนวปฏิบัตินั้นหรือไม่ ซึ่งจะประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากร จัดทำแผนงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถในการผลิตบัณฑิต ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.2 เงื่อนไขในการใช้นวัตกรรม การนำการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ที่ได้พัฒนาขึ้นเป็นนวัตกรรมทางการบริหารนี้ไปใช้ และจะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับตามขอบเขตของการวิจัย และการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องเบื้องต้นในการนำไปใช้ใหม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่สำคัญในการใช้ ดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารสถาบันที่ต้องการนำวิธีการบริหารนี้ไปใช้ จะต้องมีความตั้งใจ รวมทั้งมีเป้าหมาย และความมุ่งมั่น ที่ชัดเจนในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P

2) ผู้บริหารสถาบันที่ต้องการนำวิธีการนี้ไปใช้ จะต้องมีความรู้ใน ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นของสถาบัน ทั้งในด้านทัศนคติ การเรียนรู้ และรูปแบบการทำงานของบุคลากรในสถาบัน

3) สถาบันที่ต้องการนำวิธีการที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ไปใช้ จะต้องมีความพร้อมในเรื่องระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว การจัดสรรและให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณเพื่อการจัดหาอุปกรณ์ เทคโนโลยี และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่กำหนดไว้

4) ผู้บริหารสถาบันที่มีการนำวิธีการนี้ไปใช้ ต้องตระหนักว่า วิธีการดังกล่าวเป็นการพัฒนาจากการวิเคราะห์จากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวม ซึ่งอาจจะไม่มีความเหมาะสมทั้งหมดต่อบริบทของสถาบันบางแห่ง ดังนั้น การนำวิธีการไปใช้ผู้บริหารจะต้องมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถาบัน

## 2. ขั้นตอนการไขว้วัตรกรรมในทางปฏิบัติ

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำวิธีการที่พัฒนาขึ้นนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถาบัน จึงได้นำเสนอขั้นตอนในเชิงการปฏิบัติของการนำวิธีการไปใช้ แต่อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนการปฏิบัติอาจมีความแตกต่าง ๆ ไปจากที่มีการนำเสนอตามสภาพแวดล้อมของสถาบัน แบ่งเป็นขั้น 7 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความเป็นไปได้** ผู้บริหารที่รับผิดชอบหรือสนใจที่จะนำแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ไปใช้ ศึกษาวัตรกรรม เพื่อระบุช่องว่างระหว่างอุปสงค์และอุปทาน ทรัพยากรที่มีอยู่ของสถาบันในปัจจุบัน และวิเคราะห์สังเคราะห์สิ่งที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อปรับปรุงคุณภาพบริการ ตามความต้องการของสถาบัน และทำการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กับผลลัพธ์ที่จะพบในบริบทที่มีคล้ายคลึงกัน

**ขั้นตอนที่ 2 วางเป้าหมายของสถาบัน** ผู้บริหารที่รับผิดชอบหรือสนใจที่จะนำแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ไปใช้ต้องเสนอความคิดทำความเข้าใจ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเห็นถึงความสำคัญ ประโยชน์ที่สถาบันจะได้รับ และยอมรับที่จะนำแนวคิดมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อการกำหนดเป้าหมายของสถาบันที่ต้องการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต

**ขั้นตอนที่ 3 สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทั้งสถาบัน** เมื่อสามารถขยายความคิดในการนำแนวคิดของการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ได้แล้ว ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องทำความเข้าใจกับบุคลากร ถึงการนำแนวคิดมาใช้ โดยชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่สถาบัน และบุคลากรทุกคนจะได้รับ รวมทั้งความร่วมมือที่ต้องการได้จากคณาจารย์และบุคลากร โดยในขั้นตอนนี้ผู้บริหารอาจจะใช้การประกาศใหญ่บุคลากรได้รับรู้ว่าการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานในอนาคตเป็นนโยบายที่สำคัญขององค์กร

**ขั้นตอนที่ 4 กำหนดผู้รับผิดชอบหลัก** ในการนำแนวคิดของการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ไปใช้ในทุกระบบของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในระดับสถาบัน คณะ และสาขาวิชา ตั้งแต่การทำแผนงานและงบประมาณ การจัดกิจกรรม การประสานงาน และการประเมินผลตามแนวทางหรือวิธีการที่กำหนดไว้

**ขั้นตอนที่ 5 หาแนวร่วมที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** เพื่อให้การกระจายแนวคิดการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานในอนาคตไปสู่ทุก ๆ ส่วนของสถาบัน ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์และบุคลากรได้เป็นอย่างดี โดยแนวร่วมที่มีพื้นความคิดในลักษณะผู้

นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ มีความรักองค์การ ต้องการเห็นองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น มีความกล้าที่จะเผชิญ กับการเปลี่ยนแปลง มีความเสียสละ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นต้น โดยให้แนวร่วมเหล่านี้ได้มี โอกาสรับรู้ และเรียนรู้ความสำเร็จจากผู้ที่มีประสบการณ์ หรือพาไปศึกษาดูงานในองค์การที่ประสบ ความสำเร็จในการจัดการความรู้จากองค์การอื่นทั้งในแบบสภาพจริงและแบบออนไลน์

**ขั้นตอนที่ 6 พัฒนาความสามารถในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P** ความสามารถพื้นฐาน คือ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างและระบบ การบริหาร และสร้างวัฒนธรรมองค์การ และการพัฒนาความสามารถในด้านความเชี่ยวชาญ และการเรียนรู้ของบุคลากร โดยผ่านกิจกรรมในหลายวิธี และต้องมีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนกลายเป็นกิจวัตรประจำวัน

**ขั้นตอนที่ 7 ประเมินผล** หลังจากที่ได้สถาบันได้กำหนดนโยบาย จัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามวิธีการการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ขั้นตอนสำคัญต่อไปก็คือ ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P และ KPI (Key Performance Index) ที่สถาบันต้องการ เพื่อเป็นการตรวจสอบ และประเมินผลวากิจกรรมที่กำหนดขึ้น ในแผนการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ประสบความสำเร็จหรือไม่ เช่น กิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้พัฒนาขึ้นสร้างความพึงพอใจหรือไม่ ใ้แก่ คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ในสถาบัน ซึ่งควรครอบคลุมถึงความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต คณาจารย์ บุคลากร มีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้นหรือไม่ รวมทั้งการตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จของผลงาน หรือ KPI ที่สถาบันมีการตั้งเป้าหมายไว้ โดยผู้ใช้บัณฑิต หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาศัยตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P เป็นตัววัดหรือตรวจสอบความสำเร็จ รวมทั้งตรวจสอบว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในกิจกรรมต่าง ๆ หรือไม่ จะทำให้สถาบันได้เห็นถึงแนวทางของการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ที่เหมาะสมกับการพัฒนาต่อไป

#### 4.3.4 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 2)

ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ใช้นวัตกรรม (ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) จำนวน 17 คน ได้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 2) ดังนี้

ตารางที่ 4--20 สถานภาพผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 2)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
ระดับสถาบัน	3	17.65
ระดับคณะ	5	29.41
ระดับสาขาวิชา	6	35.29
ระดับผู้ทรงคุณวุฒิ	3	17.65
<b>รวม</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4-21 พบว่า ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านระดับสาขาวิชา คิดเป็นร้อยละ 35.29 รองลงมา ระดับคณะ คิดเป็นร้อยละ 29.41 และระดับสถาบันกับระดับผู้ทรงคุณวุฒิ คิดเป็นร้อยละ 17.65

ตารางที่ 4-21 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 2)

(ร่าง) นวัตกรรมการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะ การทำงานในอนาคต (ฉบับที่ 2)	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล
1. ชื่อนวัตกรรม	4.06	0.659	มาก	4.12	0.697	มาก
2. หลักการและเหตุผลของนวัตกรรม	4.41	0.507	มาก	4.41	0.507	มาก
3. วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	4.24	0.437	มาก	4.18	0.393	มาก
4. ผลลัพธ์ของนวัตกรรม	4.24	0.664	มาก	4.18	0.728	มาก
5. นิยามศัพท์ของนวัตกรรม	4.24	0.664	มาก	4.24	0.664	มาก
6. ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม	4.24	0.562	มาก	4.35	0.606	มาก
7. แผนภาพนวัตกรรม	3.88	0.781	มาก	3.88	0.781	มาก
8. สารสำคัญ แนวปฏิบัติ และตัวชี้วัด						
8.1 วิธีการดำเนินการ	4.35	0.493	มาก	4.24	0.664	มาก
8.2 แนวปฏิบัติ	4.24	0.562	มาก	4.18	0.809	มาก
8.3 ตัวชี้วัด	4.24	0.562	มาก	4.12	0.697	มาก
9. วิธีการใช้	4.29	0.588	มาก	4.40	0.828	มาก

จากตารางที่ 4-22 พบว่า ชื่อวัดกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ,  $SD = 0.659$ ) และความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ,  $SD = 0.697$ ) หลักการและเหตุผลของ นวัตกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $SD = 0.507$ ) และความเป็นไปได้ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $SD = 0.507$ ) วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ,  $SD = 0.437$ ) และความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $SD = 0.507$ ) ผลลัพธ์ของ นวัตกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ,  $SD = 0.664$ ) และความเป็นไปได้ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.18$ ,  $SD = 0.728$ ) นิยามศัพท์ของนวัตกรรม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ,  $SD = 0.664$ ) ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ,  $SD = 0.562$ ) และความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ,  $SD = 0.606$ ) โครงสร้าง และภาพรวมของนวัตกรรม ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ,  $SD = 0.781$ ) สำคัญ แนวปฏิบัติ และตัวชี้วัด สำหรับวิธีการดำเนินการ [ความเหมาะสมของร่าง นวัตกรรม] มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ,  $SD = 0.493$ ) และความเป็นไปได้ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.24$ ,  $SD = 0.664$ ) แนวปฏิบัติ [ความเหมาะสมของร่างนวัตกรรม] มีความเหมาะสมอยู่ ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ,  $SD = 0.562$ ) และความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ,  $SD = 0.809$ ) ตัวชี้วัด [ความเหมาะสมของร่างนวัตกรรม] มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ,  $SD = 0.562$ ) และความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ,  $SD = 0.697$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก วิธีการใช้ ( $\bar{X} = 4.29$ ,  $SD = 0.588$ ) และความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ,  $SD = 0.828$ )

ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ใช้นวัตกรรม (ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) มีข้อเสนอแนะเพื่อ การปรับปรุง (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P (ฉบับที่ 2) สรุปได้ดังนี้

(ร่าง) นวัตกรรม	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุง
ชื่อนวัตกรรม	ชื่อนวัตกรรมชัดเจน และทราบถึงสิ่งที่ ผู้วิจัยต้องการศึกษา	ยังคงชื่อนวัตกรรม
หลักการและเหตุผลของ นวัตกรรม	ควรเพิ่มเติมความสำคัญและความ จำเป็นสำหรับการบริหารของสถาบัน อุดม ศึกษาเอกชน	เพิ่มเติมความสำคัญและความ จำเป็นสำหรับการบริหารของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน
วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	มีความเป็นไปได้และสามารถปฏิบัติ ได้	ยังคงวัตถุประสงค์ของ นวัตกรรม
แผนภาพนวัตกรรม	ควรเพิ่มลูกศรลงไป หากเป็น	ปรับปรุงแผนภาพ



(ร่าง) นวัตกรรม	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุง
	กระบวนการที่เกิดอย่างต่อเนื่อง หรือ มีทิศทางที่แน่นอน	
สาระสำคัญ แนวปฏิบัติ และตัวชี้วัด	ควรให้เห็นภารกิจอื่นๆ ของ อุดมศึกษาที่สนับสนุนการผลิตด้วย บูรณาการ	เพิ่มเติมการบูรณาการกับ ภารกิจอื่น

#### 4.3.5 นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานใน อนาคต (ฉบับสมบูรณ์)

##### 1. ชื่อนวัตกรรม

นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P

##### 2. หลักการและเหตุผลของนวัตกรรม

โลกในยุคปัจจุบันเป็นโลกที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหาท้าทายต่าง ๆ ที่รออยู่ใน อนาคต เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีอิทธิพลต่อการ ทำงานในทุกด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม กฎหมาย การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และส่งผลต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่การทำงานร่วมกัน ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรม และจิต วิญญาณของประชาชนทั่วโลก จึงทำให้เกิดความจำเป็นในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ใหม่และทักษะ ชีวิตชุดใหม่ที่มีความแตกต่างไปจากเดิม

อีกทั้ง การที่ลักษณะและรูปแบบในการทำงานจะเปลี่ยนไป งานที่มีอยู่ในปัจจุบันจะหายไป โดยสาเหตุหลัก คือ เทคโนโลยีที่พัฒนาไป แต่ขณะเดียวกันก็จะมีอาชีพใหม่ๆ ที่ในอดีตไม่เคยได้ยิน หรือไม่เคยรู้จักมาก่อนเกิดขึ้นมา ดังนั้น ทักษะการทำงานจึงเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ที่ ควรจะปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความรู้ เทคโนโลยี อาชีพ และ รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับปัจจุบันที่ให้ความสำคัญของ Soft Skills หรือทักษะทางอารมณ์และสังคม เป็นทักษะ ที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากในตลาดแรงงาน ซึ่งการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยทักษะที่ หลากหลายนอกเหนือจากความรู้ ซึ่ง Soft Skills จะมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความคิดริเริ่ม การสื่อสาร ความเป็นผู้นำ ความ ร่วมมือกับผู้อื่น และการบริหารจัดการเวลา เป็นต้น รวมถึงจะต้องเป็นคน ยืดหยุ่น ไม่ติดกรอบ มี ความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นตัวของตัวเอง แต่พร้อมที่จะรับสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเมื่อสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงไป

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเริ่มแรกดำเนินไปตามวัตถุประสงค์หลักของผู้ก่อตั้งเป็นสำคัญ ที่มุ่งเน้นภารกิจด้านการสอน และการผลิตบัณฑิต ในขณะที่ภารกิจด้านอื่นทั้งการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมยังมีน้อยมาก แต่ในปัจจุบัน ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพัฒนาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รัฐบาลให้อิสระในการบริหารจัดการแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างเบ็ดเสร็จผ่านสภาสถาบัน และคอยกำกับดูแลการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล จนนำไปสู่การออกกฎ ระเบียบ และประกาศต่าง ๆ เพื่อกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเริ่มให้ความสำคัญต่อการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันที่เป็นเอกลักษณ์ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันมากขึ้น มุ่งพัฒนาไปสู่ความเป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางที่มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง พัฒนาการด้านการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความหลากหลายมากขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือสื่อสารมาใช้ในการเรียนการสอนบูรณาการการเรียนการสอนกับภารกิจด้านการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนมีการเชื่อมโยงการจัดการเรียนการสอนกับการทำงานในสถานประกอบการและภาคธุรกิจ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่งได้พัฒนาโครงการส่งเสริมการผลิตและเผยแพร่ผลงานวิจัยอย่างจริงจังรวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยระหว่างสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง แต่ขณะเดียวกันสถาบันอุดมศึกษากำลังประสบปัญหาทั้งจากบุคลากรที่ไม่ปรับตัว จำนวนเด็กที่เกิดน้อยลงจนมีบางแห่งต้องปิดตัวลง หรือปิดหลักสูตรเพราะไม่มีคนเรียน ซึ่งหากไม่มีการปรับปรุงหลักสูตรหรือวิธีการสอนใหม่ มหาวิทยาลัยจะมีแนวโน้มที่จะปิดตัวเพิ่มมากขึ้น เหมือนอย่างที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาขณะนี้ ที่สถาบันอุดมศึกษาปิดตัวไปแล้ว 500 แห่ง และเพิ่มขึ้นอีกประมาณ 2,000 แห่งในช่วง 10 ปีข้างหน้า ดังนั้น เพื่อการตอบสนองความต้องการของประเทศและผู้ใช้บัณฑิต รวมถึงเพื่อความอยู่รอดของสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงต้องมีการพัฒนาการบริหารงาน ซึ่งตรงกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ต้องปรับตัวและอยู่รอดต่อไปจากความท้าทายใหม่ที่เข้ามา มี 2 มาตรการ มาตรการแรกคือ การสร้างบัณฑิตแบบใหม่ในศตวรรษนี้ จะต้องเน้นการจัดการศึกษาที่สามารถรับได้ทั้งแบบ Degree และ Non-Degree และการพัฒนาคนที่ต้องเพิ่มทักษะ (Upskill) และทบทวนทักษะ (Reskill) โดยเราจะสร้างร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ โดยเฉพาะเอสเอ็มอีซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นตัวจักรสำคัญที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้ และมาตรการที่ 2 ต้องการศึกษารูปแบบใหม่ การศึกษาที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ที่เป็นภาวะใหม่ จึงอยากเป็นในนวัตกรรมการศึกษาและการสอนต่างๆ

ซึ่งปัจจุบันแนวคิดในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อมเข้ามามีบทบาทในการบริหารสถาบันการศึกษา ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่นำไปปรับใช้กับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย อีกทั้งในส่วนของระบบนิเวศการศึกษาที่เกิดขึ้นมองว่าในระบบ

การศึกษาเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กรที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึง วิศวกรรม เครื่องมือ การปฏิสัมพันธ์ และแง่มุมอื่น ๆ ซึ่งมีองค์ประกอบปฏิสัมพันธ์ในแต่ละพื้นที่และ พฤติกรรม การตอบสนองและการกระทำ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากสังคม การเมือง วัฒนธรรม และ เศรษฐกิจ กระบวนการในการสร้างระบบนิเวศของสถานศึกษานั้น ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบที่เป็น รุปธรรมของสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในสองระดับ คือ ระดับแรก รู้จักสิ่งที่มีอยู่ ระดับที่สอง คือ สิ่งที่มีอยู่นั้นมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างไร ซึ่งบริบท ทางการศึกษาได้ตระหนักถึงองค์ประกอบที่มีชีวิต (ผู้สอน ผู้เรียน ฯลฯ) รวมทั้งสิ่งของ (สภาพ ห้องเรียน สื่อการเรียนรู้) ซึ่งสามารถแสดงได้ว่าไม่เพียงพอแต่เป็นสิ่งสำคัญที่จะดูการเปลี่ยนแปลง ระหว่างทั้งองค์ประกอบและเป้าหมาย สำหรับกรณีสถานศึกษาเป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ที่ถูก สร้างขึ้นว่า 'ทำไม' และ 'อย่างไร' ตัวอย่างเช่น ระหว่างอาจารย์และนักเรียน (เช่น ความร่วมมือ การ สั่งการ) ระหว่างนักเรียนและองค์ประกอบภายนอก (เช่น การเยี่ยมชมบริษัท หนังสือรับรอง การ เรียนรู้จากสภาพจริง) หรือวิธีการใช้สื่อการเรียนรู้ สื่อดิจิทัลที่ช่วยในการเรียนรู้ (เช่น การใช้ไอที การ สร้างต้นแบบ) รวมถึงการใช้แนวคิด นวัตกรรมแบบเปิด (open innovation) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ค้น ใหมใหม่ที่ให้องค์กรเปิดรับและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แนวคิดและประสบการณ์จากภายนอกองค์กร หรือ อาศัยความร่วมมือเชิงพันธมิตรกับองค์กรที่มีความพร้อมและความเชี่ยวชาญในกลุ่มอุตสาหกรรมมา ปรับใช้ในองค์กรเพื่อปรับปรุงนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และมีคุณภาพ ดีขึ้น ทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงแนวคิดการพัฒนาระดับทักษะและความเปี่ยมมือ อาชีพ (Upskill) พัฒนาระดับทักษะและความเปี่ยมมืออาชีพ ซึ่งปัจจุบันการศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นสิ่งที่ความต้องการของคนยุคนี้ โดย การ Upskill จะการพัฒนาทักษะเพิ่มเติม หรือ Top up ให้ คนทำงาน สร้างสิ่งที่มีมูลค่าเพิ่มงานที่เขาทำได้

นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต เป็น การประยุกต์ใช้แนวคิดหรือวิธีการเพื่อการพัฒนาวิธีการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามขั้นตอน การพัฒนานวัตกรรม ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพและความต้องการ คือ การศึกษาสภาพ ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงาน ในอนาคต และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เพื่อระบุความต้องการที่สำคัญของการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน หลังจากนั้น นำเฉพาะความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุดของการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมาเข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบนวัตกรรม คือ การนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด เพื่อการพัฒนาให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วน บุคคล (Personal Skills) ซึ่งจากผลวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในอันดับที่ 1 และ 2 ตามลำดับ

รวมถึงผลจากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บัณฑิต และข้อคำถามปลายเปิดที่สอบถามแนวทางการบริหารงาน ด้านผลิตบัณฑิตรูปแบบใหม่ พบว่า การผลิตบัณฑิต เพื่อการพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะการทำงานในอนาคตด้านทักษะที่ใช้ในการทำงานได้นั้นเกิดจากเชื่อมโยงการบริหารงานของทุกภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา คือ การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุศิลปะและวัฒนธรรม นอกจากนี้ จากศึกษาแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบัน ได้พบแนวคิด ecosystem ทางการศึกษา ซึ่งแนวคิดที่มาจากระบบนิเวศ (Ecosystem) แนวคิดนวัตกรรมแบบเปิด (open innovation) และแนวคิดการพัฒนายกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพ (Upskill) ทั้งนี้การพัฒนานวัตกรรมในขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยดำเนินการสร้างนวัตกรรมจากผลการวิจัย และข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ฝ่ายประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ผู้ประกอบการหรือใช้บัณฑิต และผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม เพื่อให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยขั้นตอนที่ 4 ทำการประเมินนวัตกรรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารงานด้านผลิตบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการบริหารงานด้านการผลิตบัณฑิตและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้จากการบริหารงานด้านผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานในอนาคตแบบ W-K-P

### 3. วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)

### 4. ผลลัพธ์ของนวัตกรรม

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถพัฒนาระบบการบริหารและนำไปประยุกต์ใช้กับวิธีการบริหารที่มีอยู่ในการผลิตบัณฑิตทั้งด้านวิชาการและด้านพัฒนานักศึกษา และในที่สุดจะพัฒนาระดับทักษะให้นักศึกษามีทักษะซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)

### 5. นิยามศัพท์ของนวัตกรรม

**การพัฒนานวัตกรรม** หมายถึง การพัฒนาวิธีการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานในอนาคตตามขั้นตอน ได้แก่ การสำรวจสภาพและความต้องการ การออกแบบนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรม การประเมินนวัตกรรม

**นวัตกรรมการบริหาร** หมายถึง แนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบใหม่ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

W-K-P หมายถึง ทักษะที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต ได้แก่

1.1 ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ความสามารถที่จำเป็นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ในอนาคต ประกอบด้วย

- 1) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving) ความสามารถในการระบุปัญหาที่ถูกต้อง การค้นหาสาเหตุของปัญหาที่ซับซ้อน และทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ความสามารถในการตั้งคำถามที่ถูกต้อง และการค้นหาสาเหตุของปัญหาพร้อมทำการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ความสามารถในการวิเคราะห์และการใช้ข้อมูลอย่างเป็นเหตุเป็นผล ประกอบด้วย

- 1) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking) ความสามารถในการคิด และพบวิธีการแก้ปัญหาที่นอกเหนือจากวิธีการปกติ
- 2) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management) ความสามารถแยกแยะและกรองข้อมูลที่สำคัญ และเข้าใจถึงวิธีเพิ่มความรู้ความเข้าใจ เพื่อการควบคุม การพิจารณาและการทำงานได้หลากหลายในเวลาเดียวกัน

1.3 ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ความสามารถในการทำงาน และการแสดงออกถึงความกล้าหาญทางคุณธรรม จริยธรรม อย่างมีสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย

- 1) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism) ความสามารถในการคิดหาโอกาสในการริเริ่มทดลองทำสิ่งใหม่ๆ พร้อมยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และสนับสนุนให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างคุ้มค่าและเกิดผลตอบแทนเหมือนกับเป็นเจ้าของกิจการ อย่างมีคุณธรรม จริยธรรม
- 2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication) ความสามารถในการอธิบายความคิดของตนเอง และการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจนและคล่องแคล่วทั้งด้านการพูดและการเขียน อย่างมีสำนึกความรับผิดชอบต่อ

**การผลิตบัณฑิต** หมายถึง การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ และการประเมินผลการ

ดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

**การวิจัย** หมายถึง การจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการผลิตบัณฑิต

**การให้บริการทางวิชาแก่สังคม** หมายถึง การดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการผลิตบัณฑิต

**การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม** หมายถึง การดำเนินการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติส่งผลต่อการผลิตบัณฑิต

**ทรัพยากร (Resources)** หมายถึง ความพร้อมด้านทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ งบประมาณ เทคโนโลยี ทุนทางสังคม องค์กรพันธมิตร ทักษะของคณาจารย์และบุคลากรในผลิตบัณฑิต

**โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)** หมายถึง ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ กายภาพของสถาบัน สภาพแวดล้อมทางดิจิทัล การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการผลิตบัณฑิต

**วัฒนธรรม (Culture)** หมายถึง ความคิดเห็น ความปกติ ค่านิยม และประเพณีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยค่านิยมหลักในการดำเนินงานของของสถาบันเชื่อมโยงพันธกิจ เพื่อกำหนดขอบเขตในการดำเนินงาน ในการผลิตบัณฑิต

**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)** หมายถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต ผู้รับบริการ แหล่งทุนของมหาวิทยาลัย รัฐบาล ในการผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับทักษะการทำงานในอนาคต

## 6. ลักษณะสำคัญนวัตกรรม

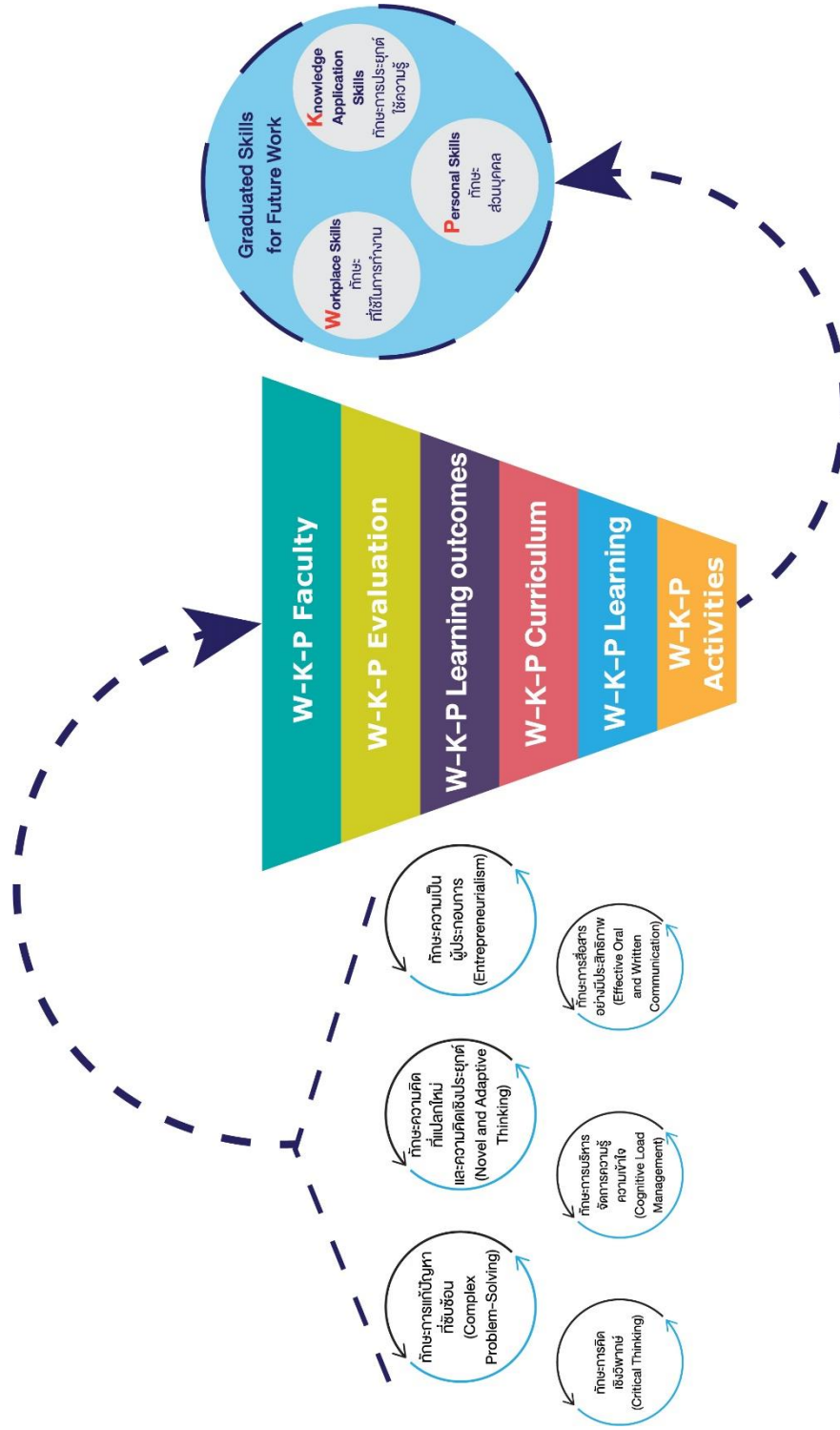
การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P คือ การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อเพิ่มการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ที่ประยุกต์แนวคิดระบบนิเวศ (Ecosystem) นวัตกรรมแบบเปิด (open innovation) และการพัฒนาระดับทักษะและความเปี่ยมมืออาชีพ (Upskill) ในการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ และการประเมินผลการ

ดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งเชื่อมโยงความสัมพันธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษากับทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการผลิตบัณฑิตที่มีการนำองค์ความรู้ใหม่และการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการผลิตบัณฑิตจากการวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุศิลปะและวัฒนธรรม มาพัฒนาให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

วิธีการบริหารที่พัฒนาขึ้นนี้มีการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานในอนาคตในทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นก่อนและหลังในการพัฒนาการผลิตบัณฑิต อีกทั้ง มีลักษณะของการบูรณาการในภารกิจอื่น ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผู้ที่สนใจนำนวัตกรรมไปใช้ในการพัฒนาการผลิตบัณฑิตจะมีกรอบแนวคิด และแผนการพัฒนาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ในนวัตกรรมยังได้มีการนำเสนอวิธีการ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ จะช่วยทำให้ผู้ที่ต้องการพัฒนาความสามารถในการผลิตบัณฑิตอย่างมีประสิทธิภาพ



## 7. แผนภาพนวัตกรรม




แผนภาพที่ 11 นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ W-K-P (ฉบับสมบูรณ์)





## 8. วิธีการดำเนินงาน แนวปฏิบัติ ตัวชี้วัด


นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>พัฒนาคุณอาจารย์และบุคลากรในบุคลากรใหม่ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) :</p> <p><b>W-K-P Faculty</b></p>	<p>พัฒนาคุณอาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดการกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ได้แก่ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) เพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถาบัน</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> กำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบหรือคณะทำงานทั้งในระดับสถาบัน คณะ สาขาวิชา ในการพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน การกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง</p>	<p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> สถาบันอุดมศึกษาเอกชนกำหนดเป้าหมายในการเป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องการเพิ่มทักษะการทำงานในอนาคต ได้แก่ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) เพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถาบัน</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> กำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบหรือคณะทำงานทั้งในระดับสถาบัน คณะ สาขาวิชา ในการพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน การกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>1. คณาจารย์และบุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดการกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p>

นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> ออกแบบรูปแบบการพัฒนา คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่ง ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มต้นแบบ และกลุ่มทั่วไ</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 4</b> พัฒนาคณาจารย์และบุคลากรใน การจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษานำการ ใช้เทคนิค Design Thinking</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 5</b> คณาจารย์และบุคลากรที่ได้รับ การพัฒนาออกแบบหลักสูตร วิธีการเรียนการ สอน กิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะ การทำงานในอนาคต ได้แก่ ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 6</b> คณาจารย์และบุคลากรที่ได้รับ การพัฒนาดำเนินงานตามหลักสูตร วิธีการ</p>	


นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>การประเมินผลการทำงานและการปรับปรุงดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) :W-K-P Evaluation</p>	<p>การประเมินผลการทำงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์กับทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันอุดมศึกษา</p>	<p>เรียนการสอน กิจกรรม ตามที่ได้ออกแบบ <b>ขั้นตอนที่ 7</b> ประเมินการเรียนรู้ของนักศึกษา โดยการออกแบบงานหรือกิจกรรมเพื่อใช้วัด การได้รับผลในแต่ละรายวิชาหรือกิจกรรม</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> คณะทำงานที่ได้รับมอบหมายวางแผนการประเมิน โดยการออกแบบการประเมินอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการประเมิน เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่มีความถูกต้องและสามารถนำไปใช้เป็นสารสนเทศสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน การกำหนดกรอบการประเมิน การกำหนดวิธีการ เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดแหล่งข้อมูลที่ครอบคลุมในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการผลิตบัณฑิต วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์การประเมิน</p>	<p>1. มีเกณฑ์การประเมินคุณภาพการดำเนินงานด้านบัณฑิตที่ส่งเสริมทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p>2. มีการประเมินการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตตามองค์ประกอบอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง</p>

นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> ออกแบบเครื่องมือและเกณฑ์การประเมิน 2 ส่วน คือ แบบประเมินทักษะ (Exit Exam) และแบบประเมินการดำเนินงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในทุกองค์ประกอบ</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> วางแผนเก็บข้อมูล โดยการเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การเตรียมเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล การติดต่อประสานงานกับผู้ใช้ข้อมูล การกำหนดบุคคลที่จะทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูล ตลอดจนผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลและเขียนรายงานผลการประเมิน ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับแผนการประเมินเพื่อให้การ</p>	

นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>ประเมินบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ  <b>ขั้นตอนที่ 4</b> เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล  โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนที่กำหนดไว้  แล้วนำมาวิเคราะห์และแปลความหมาย  ตลอดจนสรุปผลการประเมิน การเก็บ  รวบรวมข้อมูลที่ดีต้องได้ข้อมูลครบถ้วนทั้ง  ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งวิธีการ  เก็บข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การ  สัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรม การสอบถาม  การประเมินเอกสาร เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้อง  ใช้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  สอดคล้องกับวิธีการเก็บข้อมูลอีกด้วย สำหรับ  การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ประเมินวิเคราะห์อย่าง  ตรงไปตรงมา และไม่นำมุมมองของตนเองไป  ใช้เป็นเกณฑ์การประเมิน ส่วนการสรุปผลการ  ประเมินต้องสรุปไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้  ล่วงหน้า อย่างไรก็ตามหากมีประเด็นอื่นที่</p>	


นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>นำเสนอใจและเป็นประโยชน์ต่อหลักสูตรยังสามารถนำเสนอเพิ่มเติมได้</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 5</b> รายงานผลต่อผู้เกี่ยวข้อง โดยรายงานข้อสรุปจากการประเมินด้วยวิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสมไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิตทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหาร ผู้สอน ผู้สนับสนุน ผู้เรียน โดยการรายงานผลต่อผู้เกี่ยวข้องซึ่งมีความสำคัญมากในฐานะที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายได้มีโอกาสรับรู้คุณภาพของการผลิตบัณฑิตในประเด็นต่าง ๆ ทั้งที่เป็นจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข อันจะนำไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น</p> <p>ซึ่งการรายงานผลการประเมินหลักสูตรจะต้องใช้วิธีการสื่อสารเชิงบวกและเสริมพลัง (empowerment) ที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพในทุกองค์ประกอบ</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 6</b> การหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินอย่างเป็น</p>	


นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) : W-K-P Learning Outcomes</p>	<p>กำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) โดยนำผลการประเมินมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ระบบ เพื่อการปรับเปลี่ยนหลักสูตร การเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล การจัดการกิจกรรมเสริมหลักสูตร การจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> เริ่มต้นด้วยการจัดการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง คณะทำงาน โดยเฉพาะนักศึกษา คิษย์เก่า และผู้ปฏิบัติงาน ระดมสมองเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้สำเร็จการศึกษาควรรู้ เข้าใจ และสามารถที่จะทำได้ หรือหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> ปรับปรุงรายการผลลัพธ์การเรียนรู้ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขอยู่ ตลอดเวลาจากตัวแปรต่าง ๆ</p> <p>เชื่อมโยงความสัมพันธ์การบริหาร สถาบันอุดมศึกษากับทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีผลลัพธ์การเรียนรู้ W-K-P เพิ่มขึ้นจากที่กำหนดในกรอบมาตรฐานอุดมศึกษา</li> <li>2. มีเกณฑ์การประเมินระดับความสามารถของทักษะตามผลลัพธ์การเรียนรู้ที่กำหนด</li> </ol>


นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>รวมถึงการนำองค์ความรู้ใหม่และการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์จากการวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุศิลปะและวัฒนธรรม มาส่งเสริมให้มีทักษะการทำงานในอนาคต</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> กำหนดมาตรฐานผลการเรียนรู้ที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนพัฒนาขึ้นจากการเรียนรู้ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นจากกรเรียนรู้ที่ได้รับการพัฒนาระหว่างการศึกษา จากการเรียนรู้และการเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีทักษะตามที่กำหนด</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 4</b> ลงรายการผลลัพธ์การเรียนรู้ในทุก ๆ หลักสูตรการเรียน รายวิชา และกิจกรรมอย่างชัดเจน</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 5</b> รวบรวมความคิดเห็นจากนักศึกษาแต่ละหลักสูตรว่าได้รับผลลัพธ์การเรียนรู้จากที่กำหนดไว้ในระดับใด</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 6</b> ประเมินการเรียนรู้ของนักศึกษา โดยการออกแบบงานหรือกิจกรรมเพื่อใช้วัด</p>	



นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) : W-K-P</p>	<p>ออกแบบหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานอย่าง</p>	<p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาหลักสูตรที่ส่งเสริมประสบการณ์สอดคล้องกับหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ได้แก่ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ตามหลักวิชาการและสามารถตอบสนองความ</p>	<p>1. ทุกหลักสูตรของสถาบันมีการพัฒนาให้ส่งเสริมทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p>
		<p>การได้รับผลในแต่ละรายวิชาหรือกิจกรรม <b>ขั้นตอนที่ 7</b> จัดการประชุมคณะทำงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อทบทวนแก้ไขรายการผลลัพธ์ ทักษะ การสอน หลักสูตร แผนงาน และกิจกรรม</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 8</b> มีการปฏิบัติตามขั้นตอนข้างต้น อยู่สม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักศึกษา</p>	


นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
Curriculum	<p>เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต</p>  <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>ต้องการของกลุ่มเป้าหมาย</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการพัฒนาหลักสูตร เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ประกอบการตัดสินใจ ในกระบวนการพัฒนาหลักสูตรซึ่งมี จุดมุ่งหมายในการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) โดยใช้แหล่งข้อมูลอย่าง หลากหลายเชื่อถือได้ รวมถึงองค์ความรู้ใหม่ จากการทำนิยามงานที่ส่งผลต่อการผลิตบัณฑิต จากการศึกษา การให้บริการทางวิชาการแก่ สังคม และการทำนุศิลปะและวัฒนธรรม</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> กำหนดรูปแบบของหลักสูตรทั้ง หลักสูตรปกติ และหลักสูตร nondegree ที่ สอดคล้องกับธรรมชาติของกลุ่มเป้าหมายหรือ ผู้เรียนบนพื้นฐานของสารสนเทศที่ได้จากการ</p>	


นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>วิเคราะห์ของสถาบันที่ต้องการ Upskill เช่น หลักสูตรบูรณาการ (integrated curriculum) หลักสูตรเสริม (enrichment curriculum) หลักสูตรฝึกอบรม (training curriculum) หลักสูตรที่เน้นประสบการณ์ (experience – based curriculum) ที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนา W-K-P ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning)</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 4</b> พัฒนาเอกสารหลักสูตร จัดทำเอกสารหลักสูตรที่มีคุณภาพมีความเชื่อมโยงระหว่าง วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาสาระการจัดการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล ควรมีข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากขั้นตอนวิเคราะห์ถึงกำหนดหลักสูตร มาสนับสนุนการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตร การกำหนดเนื้อหาสาระ การจัดการเรียนรู้และ</p>	

นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>การประเมินผล</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 5</b> การสอบทานคุณภาพหลักสูตร ปรับปรุงแก้ไขคุณภาพของเอกสารหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญและนำไปทดลองใช้นำร่อง เพื่อให้มั่นใจว่าหลักสูตรจะสามารถนำไปใช้จริง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือ การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และ ประสบการณ์เกี่ยวกับหลักสูตรมาร่วมกัน พิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม และ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของหลักสูตร โดยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (focus group) หรือนำไปทดลองใช้นำร่องในบางเนื้อหาสาระ แล้วศึกษาแนวโน้มของการนำหลักสูตรไปปฏิบัติ</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 6</b> ออกแบบระบบการบริหาร หลักสูตร ทั้งการวางแผนและดำเนินการนำ หลักสูตรไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ มี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 6 กิจกรรม ได้แก่</p>	


นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) : <b>W-K-P Learning</b></p>	<p>จัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น ทั้งด้าน การจัดทำองเรียนแบบ สื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์การเรียน เพื่อให้ให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) โดยให้นักศึกษาเป็นผู้เลือกกรายวิชา เลือกหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้อ</p>	<p>1) การขออนุมัติใช้หลักสูตร 2) การประชาสัมพันธ์หลักสูตรสู่กลุ่มเป้าหมาย 3) การวางแผนการใช้หลักสูตร 4) การกำหนดทรัพยากรหลักสูตร 5) การกำหนดคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และ 6) การกำกับดูแลคุณภาพการใช้หลักสูตร</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> กำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ โดยผู้สอนระบุความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในผู้เรียนเมื่อเรียนจบหน่วยการเรียนรู้ เพื่อให้ให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในประเด็น</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> ผู้สอนวิเคราะห์ผู้เรียน ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1) ผู้เรียนควรรู้อะไร และมีความเข้าใจในเรื่องใดบ้าง 2) ผู้เรียนควรปฏิบัติและแสดงความสามารถในเรื่องใดบ้าง</p>	<p>1. ทุกรายวิชาที่มีการพัฒนาให้ส่งเสริมทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p>2. มีหลักสูตรระยะสั้นของสถาบันที่ส่งเสริมทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) อย่างน้อย</p>

นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>จากการลงมือปฏิบัติ จากสภาพจริง และมีความยืดหยุ่น ตามความต้องการ โดยใช้การออกแบบการเรียนการสอนแบบย้อนกลับ (Backward Design) ที่ออกแบบการเรียนการสอนที่เอาเป้าหมายการเรียนรู้เป็นตัวตั้ง กำหนดวิธีการวัดผลและชิ้นงานที่สามารถใช้เป็นกาบอกว่าคุณเรียนได้บรรลุผลการเรียนรู้ หลังจากนั้นออกแบบกิจกรรมการเรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถสร้างชิ้นงานที่ระบุได้ รวมถึงในแบบรายวิชา และการอบรมระยะสั้นที่มีความหลากหลาย สามารถนำผลการเรียนรูมาสะสมไว้ได้</p>	<p>3) สารสำคัญที่ควรค่าแก่การเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง ได้แก่ เรื่องอะไรบ้าง เพื่อจะช่วยให้ผู้เรียนดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ทั้งการทำงานหรือการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น</p> <p>4) ผู้เรียนมีความรู้และเกิดความเข้าใจที่ ملمลึกยิ่งขึ้นเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้างที่จะติดตัวผู้เรียนและสามารถนำไปบูรณาการเชื่อมกับประสบการณ์ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>5) ผู้เรียนการเรียนรู้ในสภาพจริงและ/หรือ จัดทำโครงการตามสาระการเรียนรู้ได้บ้างที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตัวผู้เรียน</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> กำหนดหลักฐานและวิธีวัด ประเมินผลการเรียนรู้ โดยผู้สอนระบุ เครื่องมือที่ใช้วัดประเมินผลและวิธีการวัด ประเมินผล โดยเน้นการวัดจากพฤติกรรม การเรียนรู้รายข้อเพื่อประเมินว่าผู้เรียนสามารถ แสดงพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เป็นผลมาจากการ</p>	<p>1 หลักสูตร</p>	


นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>มีความรู้ความเข้าใจตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ในเป้าหมายหลักของการจัดการเรียนรู้ได้จริงหรือไม่ ทั้งนี้ ผู้สอนควรดำเนินการวัดประเมินผลก่อนเรียน ในระหว่างเรียน และเมื่อสิ้นสุดการเรียน โดยใช้เครื่องมือการวัดประเมินผลย่อยๆ ทุกขั้นตอนของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย การรวบรวมหลักฐานร่องรอยของการเรียนรู้ที่ผู้เรียนแสดงออกอย่างครบถ้วน เช่น การใช้แบบทดสอบย่อยๆ การสังเกตความพร้อมทางการเรียน การสังเกตการทำกิจกรรม การตรวจการบ้าน การเขียนบันทึกประจำวัน (Learning Log) การสะท้อนผลจากชิ้นงานต่าง ๆ ด้วยวิธีการประเมินอย่างหลากหลาย และมีความต่อเนื่องจนจบสิ้นกระบวนการเรียนรู้ที่จัดขึ้น และชิ้นงานการประเมินต้นฉบับมีความเที่ยงตรง เอื้อต่อการเรียนรู้ตามสภาพจริงของผู้เรียน ผู้สอนจึงควรตรวจสอบชิ้นงาน</p>	


นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>การเรียนรู้กับวิธีการวัดประเมินผลมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันหรือไม่ ซึ่งชิ้นงานที่จะใช้ในการประเมินควรเป็นชิ้นงานที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติของผู้เรียนอย่างชัดเจน เพื่อแสดงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เรียน รวมถึงอาจใช้หลายชิ้นงานร่วมกัน เพื่อแสดงถึงความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของผู้เรียนได้</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 4</b> อาจารย์ผู้สอนวางแผนการจัดการเรียนรู้อาจารย์ผู้สอนวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ให้นักศึกษาบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้และมีชิ้นงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ตามประเด็นต่อไปนี้ 1) ผู้เรียนจำเป็นต้องมีความรู้ และทักษะอะไรบ้างจึงจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจหรือมีความสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด 2) ผู้สอนจำเป็นต้องสอนและชี้แนะหรือจัดกิจกรรมอะไรบ้างจึงจะช่วยพัฒนาผู้เรียนให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย 3) ผู้สอน</p>	



นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>ควรรีใช้สื่อการสอน วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งการเรียนรู้หรืออะไรบ้างที่จะช่วยกระตุ้นผู้เรียน และเหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ข้างต้น</p> <p>4) การกำหนดขอบข่ายสาระการเรียนรู้ รูปแบบกิจกรรม และสื่อการเรียนรู้ มีความกลมกลืนสอดคล้องและมีประสิทธิภาพหรือไม่ จะช่วยส่งผลต่อการวัดประเมินผลได้ชัดเจนหรือไม่</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 5</b> ผู้สอนควรกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนามีความรู้และความรู้ทักษะตามมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมใน 3 ลักษณะ ได้แก่ กิจกรรมนำสู่การเรียนรู้ กิจกรรมที่ช่วยพัฒนาผู้เรียน และกิจกรรมรวบรวมยอด ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เห็นการเรียนรู้ได้ใช้ความรู้และทักษะ กระบวนการตามตัวชี้วัดที่กำหนดอย่างเต็มที่ ตามศักยภาพ</p>	

นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>การจัดการกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนา</p> <p>นักศึกษาที่สอดคล้องกับ</p> <p>ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริม</p> <p>ให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ใน</p> <p>การทำงาน (Workplace</p> <p>Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้</p> <p>ความรู้ (Knowledge</p> <p>Application Skills) และ</p> <p>ทักษะส่วนบุคคล (Personal</p> <p>Skills) : <b>W-K-P Activities</b></p>	<p>ออกแบบกิจกรรมเสริมหลักสูตร</p> <p>และกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่</p> <p>สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้</p> <p>อย่างมีความหลากหลาย และ</p> <p>สามารถตอบสนองความต้องการ</p> <p>ของตลาดแรงงาน นักศึกษา ซึ่ง</p> <p>ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้</p> <p>ในการทำงาน (Workplace</p> <p>Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้</p> <p>ความรู้ (Knowledge</p> <p>Application Skills) และทักษะ</p> <p>ส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p>ผ่านการทำกิจกรรมแบบมี</p> <p>เป้าหมาย และมีการทำดำเนินงาน</p> <p>ตามขั้นตอนไปสู่เป้าหมาย และ</p> <p>สามารถเก็บเป็นข้อมูลสำหรับ</p> <p>การทำ Soft Skills Bank</p>	<p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> กำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้</p> <p>โดยผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมระบุความรู้</p> <p>ความสามารถและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่</p> <p>ต้องการให้เกิดขึ้นในผู้เรียนเมื่อจบกิจกรรม</p> <p>เพื่อให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน</p> <p>(Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้</p> <p>ความรู้ (Knowledge Application Skills)</p> <p>และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> ผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรม</p> <p>ผู้เข้าร่วมกิจกรรม ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1)</p> <p>ผู้เข้าร่วมควรรู้อะไร และมีความเข้าใจในเรื่อง</p> <p>ใดบ้าง 2) ผู้เข้าร่วมควรมีปฏิบัติและแสดง</p> <p>ความสามารถในเรื่องใดบ้าง 3) สาระสำคัญที่</p> <p>ควรค่าแก่การเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ใน</p> <p>ชีวิตจริง ได้แก่ เรื่องอะไรบ้าง เพื่อจะช่วยให้</p> <p>นักศึกษาดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ทั้งการ</p> <p>ทำงานหรือการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น 4)</p> <p>ผู้เข้าร่วมควรรู้ในสภาพจริงและ/หรือ</p>	<p>1. นักศึกษาทุกคนได้รับการพัฒนา</p> <p>ทักษะผ่านกิจกรรมจากระดับคณะ</p> <p>วิชา หรือส่วนกลาง โดยตรวจสอบ</p> <p>จากการบันทึกเข้าร่วมกิจกรรม และมี</p> <p>การสะสมรายละเอียดกิจกรรม</p> <p>2. ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการ</p> <p>การจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะอยู่ใน</p> <p>ระดับดี (ค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.51)</p> <p>3. โครงการที่จัดและมีมีการพัฒนา</p> <p>ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace</p> <p>Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้</p> <p>(Knowledge Application Skills)</p> <p>และทักษะส่วนบุคคล (Personal</p> <p>Skills) ทุกโครงการบรรลุวัตถุประสงค์</p>

นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>จัดทำโครงการตามทักษะได้บ้างที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตัวผู้เรียน</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> กำหนดหลักสูตรและวิธีวัดประเมินผลการจัดกิจกรรม โดยผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมระบุเครื่องมือที่ใช้วัดประเมินผลและวิธีการวัดประเมินผล โดยเน้นการวัดจากพฤติกรรมการเรียนรู้รายบุคคลเพื่อประเมินว่าผู้เข้าร่วมสามารถแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เป็นผลมาจากการมีความรู้ความเข้าใจตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในเป้าหมายหลักได้จริงหรือไม่ ทั้งนี้ ผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมควรดำเนินการวัดประเมินผลก่อนในระหว่าง และเมื่อสิ้นสุดกิจกรรม โดยใช้เครื่องมือการวัดประเมินผลย่อยๆ ทุกขั้นตอนของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ว่าสอดคล้องสัมพันธ์กันหรือไม่ เพื่อแสดงถึงความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติของนักศึกษาได้</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 4</b> ผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมวาง</p>	

นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>แผนการจัดกิจกรรมและเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้ให้นักศึกษابرลุเป้าหมายการเรียนรู้และมีชิ้นงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ตามประเด็นต่อไปนี้ 1) ผู้เรียนจำเป็นต้องมีความรู้ และทักษะอะไรบ้างจึงจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจหรือมีความสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด 2) ผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมจำเป็นต้องชี้แนะหรือจัดกิจกรรมอะไรบ้างจึงจะช่วยให้พัฒนาผู้เรียนให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย 3) ผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมควรใช้สื่อการสอนวัสดุอุปกรณ์ และแหล่งการเรียนรู้อะไรบ้างที่จะช่วยกระตุ้นผู้เรียน และเหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ข้างต้น 4) การกำหนดขอบข่ายสาระกิจกรรม รูปแบบกิจกรรม และสื่อการเรียนรู้ มีความกลมกลืนสอดคล้องและมีประสิทธิภาพหรือไม่ จะช่วยส่งผลต่อการวัดประเมินผลได้ชัดเจนหรือไม่</p>	

นวัตกรรมการบริหาร	วิธีการดำเนินการ	แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
		<p><b>ขั้นตอนที่ 5</b> ผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรม กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมเกิดการพัฒนามีความรู้และทักษะตามมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในตามวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรม</p>	



## 9. วิธีการนำนวัตกรรมไปใช้

### 1. แนวทางการนำนวัตกรรมไปใช้

1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการผลิตบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและเงื่อนไขในการใช้นวัตกรรมการบริหาร ฯ เพื่อให้ผู้บริหารที่มีความสนใจในการนำนวัตกรรมไปใช้ในการพัฒนาสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการผลิตบัณฑิตในสถาบัน ทั้งด้านวิชาการและด้านพัฒนานักศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงจุดอ่อน และจุดแข็งในความสามารถในการผลิตบัณฑิตในสถาบันของตนเองในสถานการณ์ปัจจุบัน และใช้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางการพัฒนา และนำรูปแบบการบริหาร ฯ ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สามารถกำหนดได้เป็น 3 แนวทาง คือ 1. การวิเคราะห์ภาพรวม 2. การประเมินความสามารถในการผลิตบัณฑิตที่จะมีต่อระดับทักษะของนักศึกษา 3. การวิเคราะห์เกี่ยวกับวิธี และแนวปฏิบัติในการผลิตบัณฑิต

2) ผู้บริหารที่มีความสนใจในการนำนวัตกรรมไปใช้ ก็สามารถที่จะนำวิธีการ และแนวปฏิบัติเหล่านี้ ไปใช้ในการวิเคราะห์ และตรวจสอบสภาพการผลิตบัณฑิตที่มีอยู่ในสถาบันว่าได้มีการดำเนินการหรือมีการใช้เช่นเดียวกับวิธีการ เครื่องมือ และแนวปฏิบัตินั้นหรือไม่ ซึ่งจะประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากร จัดทำแผนงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถในการผลิตบัณฑิต ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.2 เงื่อนไขในการใช้นวัตกรรม การนำการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ที่ได้พัฒนาขึ้นเป็นนวัตกรรมทางการบริหารนี้ไปใช้ และจะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับตามขอบเขตของการวิจัย และการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องเบื้องต้นในการนำไปใช้ใหม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่สำคัญในการใช้ ดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารสถาบันที่ต้องการนำวิธีการบริหารนี้ไปใช้ จะต้องมีความตั้งใจ รวมทั้งมีเป้าหมาย และความมุ่งมั่น ที่ชัดเจนในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P

2) ผู้บริหารสถาบันที่ต้องการนำวิธีการนี้ไปใช้ จะต้องมีความรู้ใน ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นของสถาบัน ทั้งในด้านทัศนคติ การเรียนรู้ และรูปแบบการทำงานของบุคลากรในสถาบัน

3) สถาบันที่ต้องการนำวิธีการที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ไปใช้ จะต้องมีความพร้อมในเรื่องระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว การจัดสรรและให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณเพื่อการจัดหาอุปกรณ์ เทคโนโลยี และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่กำหนดไว้

4) ผู้บริหารสถาบันที่มีการนำวิธีการนี้ไปใช้ ต้องตระหนักว่า วิธีการดังกล่าวเป็นการพัฒนาจากการวิเคราะห์จากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวม ซึ่งอาจจะไม่มีความเหมาะสมทั้งหมดต่อบริบทของสถาบันบางแห่ง ดังนั้น การนำวิธีการไปใช้ผู้บริหารจะต้องมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถาบัน

## 2. ขั้นตอนการในวัตรกรรมในทางปฏิบัติ

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำวิธีการที่พัฒนาขึ้นนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถาบัน จึงได้นำเสนอขั้นตอนในเชิงการปฏิบัติของการนำวิธีการไปใช้ แต่อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนการปฏิบัติอาจมีความแตกต่าง ๆ ไปจากที่มีการนำเสนอตามสภาพแวดล้อมของสถาบัน แบ่งเป็นขั้น 7 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความเป็นไปได้** ผู้บริหารที่รับผิดชอบหรือสนใจที่จะนำแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ไปใช้ ศึกษาวัตรกรรม เพื่อระบุช่องว่างระหว่างอุปสงค์และอุปทาน ทรัพยากรที่มีอยู่ของสถาบันในปัจจุบัน และวิเคราะห์สังเคราะห์สิ่งที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อปรับปรุงคุณภาพบริการ ตามความต้องการของสถาบัน และทำการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กับผลลัพธ์ที่จะพบในบริบทที่มีคล้ายคลึงกัน

**ขั้นตอนที่ 2 วางเป้าหมายของสถาบัน** ผู้บริหารที่รับผิดชอบหรือสนใจที่จะนำแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ไปใช้ต้องเสนอความคิดทำความเข้าใจ ซึ่ให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นถึงความสำคัญ ประโยชน์ที่สถาบันจะได้รับ และยอมรับที่จะนำแนวคิดมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อการกำหนดเป้าหมายของสถาบันที่ต้องการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต

**ขั้นตอนที่ 3 สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทั้งสถาบัน** เมื่อสามารถขยายความคิดในการนำแนวคิดของการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ได้แล้ว ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องทำความเข้าใจกับบุคลากร ถึงการนำแนวคิดมาใช้ โดยชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่สถาบัน และบุคลากรทุกคนจะได้รับ รวมทั้งความร่วมมือที่ต้องการได้จากคณาจารย์และบุคลากร โดยในขั้นตอนนี้ผู้บริหารอาจจะใช้การประกาศใหญ่บุคลากรได้รับรู้ว่าการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานในอนาคตเป็นนโยบายที่สำคัญขององคการ

**ขั้นตอนที่ 4 กำหนดผู้รับผิดชอบหลัก** ในการนำแนวคิดของการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ไปใช้ในทุุกภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในระดับสถาบัน คณะ และสาขาวิชา ตั้งแต่การทำแผนงานและงบประมาณ การจัดกิจกรรม การประสานงาน และการประเมินผลตามแนวทางหรือวิธีการที่กำหนดไว้

**ขั้นตอนที่ 5 หาแนวร่วมที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** เพื่อให้การกระจายแนวคิดการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานในอนาคตไปสู่ทุก ๆ ส่วนของสถาบัน ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถ

ได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์และบุคลากรได้เป็นอย่างดี โดยแนวร่วมที่มีพื้นความคิดในลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ มีความรักองค์กร ต้องการเห็นองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น มีความกล้าที่จะเผชิญ กับการเปลี่ยนแปลง มีความเสียสละ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นตน โดยให้แนวร่วมเหล่านี้ได้มี โอกาสรับรู้ และเรียนรู้ความสำเร็จจากผู้ที่มีประสบการณ์ หรือพาไปศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบ ความสำเร็จในการจัดการความรูจากองค์กรอื่นทั้งในแบบสภาพจริงและแบบออนไลน์

**ขั้นตอนที่ 6 พัฒนาศาสนาความสามารถในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P** ความสามารถพื้นฐาน คือ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างและระบบ การบริหาร และสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาความสามารถในด้านความเชี่ยวชาญ และการเรียนรู้ของบุคลากร โดยผ่านกิจกรรมในหลายวิธี และต้องมีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนกลายเป็นกิจวัตรประจำวัน

**ขั้นตอนที่ 7 ประเมินผล** หลังจากทีสถาบันได้กำหนดนโยบาย จัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามวิธีการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ขั้นตอนสำคัญต่อไปก็คือ ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P และ KPI (Key Performance Index) ทีสถาบันต้องการ เพื่อเป็นการตรวจสอบ และประเมินผลว่ากิจกรรมที่กำหนดขึ้น ในแผนการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ประสบความสำเร็จหรือไม่ เช่น กิจกรรมต่าง ๆ ทีได้พัฒนาขึ้นสร้างความพึงพอใจหรือไม่ ให้แก่ คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ในสถาบัน ซึ่งควรครอบคลุมถึงความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต คณาจารย์ บุคลากร มีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้นหรือไม่ รวมทั้งการตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จของผลงาน หรือ KPI ทีสถาบันมีการตั้งเป้าหมายไว้ โดยผู้ใช้บัณฑิต หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาศัยตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P เปนตัววัดหรือตรวจสอบความสำเร็จ รวมทั้งตรวจสอบว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในกิจกรรมต่าง ๆ หรือไม่ จะทำให้สถาบันได้เห็นถึงแนวทางของการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P ทีเหมาะสมกับการพัฒนาต่อไป



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และทักษะการทำงานในอนาคต 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต และ 3) เพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

การวิจัยนี้ ใช้การวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multi – phase Mixed Method Research) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ และการประชุมกลุ่มย่อยแบบ Focus Group และการวิจัยเชิงปริมาณจากการประเมินความเป็นไปได้ การสำรวจสภาพ และการประเมินความเหมาะสม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรม ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินกรอบแนวคิด จำนวน จำนวน 5 คน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 49 แห่ง รวมเป็น 192 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประชุมกลุ่มย่อย จำนวน 9 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรม จำนวน 17 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> และการวิเคราะห์เนื้อหา

โดยสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

##### 5.1.1 กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และทักษะการทำงานใน

###### อนาคต

##### 5.1.1.1 กรอบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วยการบริหาร 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

##### 5.1.1.2 กรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

กรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ประกอบด้วย ทักษะหลัก 4 กลุ่ม มีทักษะรวม 18 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะส่วนบุคคล ประกอบด้วย (1.1) ทักษะความคล่องแคล่วและความ

ยึดหยุ่น (1.2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (1.3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (1.4) ทักษะการบริการ 2) ทักษะด้านคน ประกอบด้วย (2.1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (2.2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (2.3) ทักษะความร่วมมือเสมือน 3) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย (3.1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (3.2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (3.3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (3.4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ และ 4) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ประกอบด้วย (4.1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (4.2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (4.3) ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์ (4.4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (4.5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (4.6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (4.7) ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ

#### 5.1.1.3 ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการวิจัยพบว่า ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเหมาะสมในทุกด้าน มีความถี่เท่ากับ 5 จากความถี่สูงสุด 5 สำหรับด้านการวิจัย มีความถี่ เท่ากับ 4 จากความถี่สูงสุด 5

#### 5.1.1.4 ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

ผลการวิจัยพบว่า ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต มีความเหมาะสมในทุกทักษะ มีความถี่เท่ากับ 5 จากความถี่สูงสุด 5 สำหรับทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ในทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ มีความถี่ เท่ากับ 4 จากความถี่สูงสุด 5

### 5.1.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

#### 5.1.2.1 สภาพปัจจุบันในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต

1. สภาพปัจจุบันในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคตสูงที่สุด คือ ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม โดยทักษะด้านคน มีสภาพปัจจุบันสูงที่สุด และทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด

2. สภาพปัจจุบันในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคตสูงต่ำที่สุด คือ ด้านการวิจัย โดยทักษะด้านคนมีสภาพปัจจุบันสูงที่สุด และทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด

#### 5.1.2.2 สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต

1. สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคตสูงที่สุด คือ ด้านการผลิตบัณฑิต โดยมีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ มีสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด และทักษะด้านคน มีสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด

2. สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคตต่ำที่สุด คือ ด้านการวิจัย โดยทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด และทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ มีสภาพที่พึงประสงค์ที่ต่ำที่สุด

### 5.1.2.3 ความต้องการจำเป็นในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต

1. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด ด้านการผลิตบัณฑิต รองลงมา ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ด้านการวิจัย และมีลำดับความต้องการจำเป็นต่ำสุด ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

2. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกด้าน มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุดในทักษะที่ใช้ในการทำงาน โดยการผลิตบัณฑิต มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ด้านการวิจัย มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการคิดเชิงออกแบบ ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม มีค่าความต้องการจำเป็น มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ

3. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการบริหาร 3 ด้าน จาก 4 ด้าน มีลำดับความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดในทักษะด้านคน โดยด้านผลิตบัณฑิต มีค่าความต้องการจำเป็น และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะความฉลาดทางสังคม ด้านการวิจัย มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ทักษะความฉลาดทางสังคม

4. การบริหารด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งเป็นการบริหารงานที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ซึ่งมีด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม มีทักษะด้านคน ในด้านทักษะความฉลาดทางสังคม และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ มีทักษะส่วนบุคคล ในด้านทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การบริหารด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ซึ่งเป็นการบริหารงานที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ซึ่งมีด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ที่มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน ในด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ และมีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ การดำเนินการ

ให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนา  
นักศึกษา ที่มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน ในด้านทักษะการประเมินและการตัดสินใจ

### 5.1.3 นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานใน อนาคต

นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานใน  
อนาคตที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ นำผลจากการสำรวจสภาพและความต้องการ คือ การศึกษา  
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการ  
ทำงานในอนาคต และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เพื่อระบุความต้องการที่สำคัญของการบริหาร  
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ด้านผลิตบัณฑิต ซึ่งเป็นด้านที่มีความ  
ต้องการจำเป็นสูงที่สุด เพื่อการพัฒนาให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills)  
ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal  
Skills) ซึ่งจากผลวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในอันดับที่ 1 – 3 ตามลำดับ และผลจากการสัมภาษณ์  
ผู้ใช้บัณฑิต และข้อคำถามปลายเปิดที่สอบถามแนวทางการบริหารงานรูปแบบใหม่ รวมถึงจากศึกษา  
แนวปฏิบัติในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน

โดยมีสาระสำคัญดังนี้

#### 5.1.3.1 ชื่อนวัตกรรม

นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ  
W-K-P

#### 5.1.3.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ต้องการเน้นการผลิต  
บัณฑิตให้มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge  
Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)

#### 5.1.3.3 ผลลัพธ์ของนวัตกรรม

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถพัฒนาระบบการบริหารและนำไปประยุกต์ใช้กับ  
วิธีการบริหารที่มีอยู่ในการผลิตบัณฑิตทั้งด้านวิชาการและด้านพัฒนานักศึกษา และในที่สุดจะพัฒนา  
ยกระดับทักษะให้นักศึกษามีทักษะซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะทักษะที่ใช้  
ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills)  
และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)

#### 5.1.3.4 ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P คือ  
การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อเพิ่มการพัฒนาทักษะการทำงานใน

อนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ที่ประยุกต์แนวคิดระบบนิเวศ (Ecosystem) นวัตกรรมแบบเปิด (open innovation) และการพัฒนาระดับทักษะและความเปี่ยมมืออาชีพ (Upskill) โดยการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ และการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งเชื่อมโยงความสัมพันธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษากับทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการผลิตบัณฑิตที่มีการนำองค์ความรู้ใหม่และการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการผลิตบัณฑิตจากการวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุศิลปและวัฒนธรรม มาพัฒนาให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

วิธีการบริหารที่พัฒนาขึ้นนี้มีการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานในอนาคตในทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นก่อนและหลังในการพัฒนาการผลิตบัณฑิต อีกทั้ง มีลักษณะของการบูรณาการในภารกิจอื่น ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผู้สนใจนำนวัตกรรมไปใช้ในการพัฒนาการผลิตบัณฑิตจะมีกรอบแนวคิด และแผนการพัฒนาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ในนวัตกรรมยังได้มีการนำเสนอวิธีการ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ จะช่วยทำให้ผู้ที่ต้องการพัฒนาความสามารถในการผลิตบัณฑิตอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) พัฒนาคณาจารย์และบุคลากรให้มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills): W-K-P Faculty 2) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills): W-K-P Evaluation 3) การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) : W-K-P Learning Outcomes 4) การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) : W-K-P Curriculum 5) การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการ

ประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) : W-K-P Learning 6) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) : W-K-P Activities

## 5.2 อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญในการอภิปราย ดังนี้

### 5.2.1 กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และทักษะการทำงานในอนาคต

1. ผลการวิจัยพบว่า ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีความเหมาะสมในทุกด้าน ประกอบด้วย 1) การผลิตบัณฑิต 2) การวิจัย 3) การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม 4) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ดังนั้น กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต จึงประกอบด้วยการบริหาร 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

จะเห็นได้ว่า แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561) กล่าวว่า การขับเคลื่อนอุดมศึกษาทั้ง 4 พันธกิจ ประกอบด้วย การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สามารถนำมาใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศได้อย่างเต็มศักยภาพบนทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด รองรับบริบทของโลกและของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยอุดมศึกษาสามารถนำพันธกิจสนับสนุนการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติที่ต้องการเห็นประเทศ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน บนความรับผิดชอบและมีคุณภาพทางการศึกษา การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศสามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ที่ตรงกับความต้องการของภาคสังคม ชุมชน ท้องถิ่น และภาคการผลิตจริง ในฐานะอุดมศึกษาเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญของการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

รวมถึง ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2562) ที่กล่าวถึงการบริหารจัดการของสถาบันการศึกษา ประกอบด้วย (1) การบริหารการสอน การบริหารเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน คือ การอบรมสั่งสอนคนที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้วให้เป็นคนดีของสังคม ในปัจจุบันมีคือ การผลิตบัณฑิต (2) การบริหารการวิจัย การบริหารเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้คือการวิจัยหรือการค้นคว้าบุกเบิกและแสวงหาความรู้ใหม่ และ (3) การบริหารงานบริการวิชาการ เป็นการบริหาร

เกี่ยวกับการบริการแก่ชุมชนเป็นจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับบทบาททางสังคมของสถาบันอุดมศึกษา โดยเหตุที่สถาบันอุดมศึกษามีวิทยาการและวิทยาการพร้อมข้อมูลจึงจำเป็นที่สังคมจะต้องใช้ประโยชน์ให้เต็มที่

2. ผลการวิจัยพบว่าความเหมาะสมของกรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต มีความเหมาะสมในทุกทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะส่วนบุคคล 2) ทักษะด้านคน 3) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ 4) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ดังนั้นกรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต จึงแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มทักษะ มีทักษะรวม 18 ทักษะ ได้แก่ 2.1) ทักษะส่วนบุคคล ประกอบด้วย (2.1.1) ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น (2.1.2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (2.1.3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (2.1.4) ทักษะการบริการ 2.2) ทักษะด้านคน ประกอบด้วย (2.2.1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (2.2.2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (2.2.3) ทักษะความร่วมมือเสมือน 2.3) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย (2.3.1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (2.3.2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (2.3.3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (2.3.4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ และ 2.4) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ประกอบด้วย (2.4.1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (2.4.2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (2.4.3) ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์ (2.4.4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (2.4.5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (2.4.6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (2.4.7) ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ

จะเห็นได้ว่า การศึกษา Differing Skill Requirements across Countries and over Time พบว่า มี 8 ทักษะการทำงานในอนาคต ได้แก่ (1) เทคโนโลยีกลายเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้และมีอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์ (2) ความคิดเชิงประมวลผล (computational thinking) (3) ความเข้าใจในสื่อยุคใหม่ (new-media literacy) เป็นทักษะที่สำคัญเพื่อการทำงานมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อเชื่อมต่อทุกคนเข้าสู่เครือข่าย (4) ความเข้าใจเชิงลึก (sense-making) (5) ความสามารถในการออกแบบงาน (design mindset) (6) ความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (novel and adaptive thinking) (7) ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (cognitive load management) เป็นทักษะสำคัญในการทำงานในอนาคต ในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (8) สมรรถนะข้ามวัฒนธรรมมีความจำเป็นสำหรับผู้ทำงาน วัฒนธรรมที่แตกต่างก็นำมาซึ่งผลประโยชน์มากมายให้กับ เช่น นวัตกรรมและที่ความคิดที่หลากหลาย สรุปได้ว่ามีทักษะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอนาคต แต่ทักษะทั้ง 8 นี้จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการทำงานในอนาคต (Ryan & Sinning, 2011) รวมถึงการศึกษาเรื่อง Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace (Robles, 2012) พบว่า ทักษะด้านความรู้ (hard skills) คือ ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคและความรู้ที่จำเป็นสำหรับงาน และทักษะด้านอารมณ์ (soft skills) เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ผู้บริหารธุรกิจพิจารณาว่าทักษะที่สำคัญมากในผู้สมัครงาน

ซึ่งนายจ้างต้องการให้พนักงานใหม่มีทักษะ 10 อันดับแรกที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าสำคัญที่สุดคือ ความซื่อสัตย์ การสื่อสาร ความสุภาพ ความรับผิดชอบ ทักษะทางสังคม ทักษะคิดที่ดี ความเป็นมืออาชีพ ความยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม และจรรยาบรรณในการทำงาน

## 5.2.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

### 5.2.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต

1. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต มีสภาพปัจจุบันสูงสุด คือ ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด คือ ด้านการวิจัย โดยมีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ด้านการผลิต และสภาพที่พึงประสงค์ที่ต่ำที่สุด คือ ด้านการวิจัย

จะเห็นได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งเป็นสถานศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน และมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ โดยมีพันธกิจหลักในการผลิตบัณฑิต (ราชกิจจานุเบกษา 2550, 29 ธันวาคม) ศิริพงศ์ รักใหม่ (2558) ซึ่งได้เสนอไว้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรวางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพนักศึกษา และการเรียนการสอนโดยการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและผู้ใช้บัณฑิตที่มีทั้งองค์ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานได้จริง ดังนั้นจึงการบริหารงานที่สำคัญอย่างยิ่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ การผลิตบัณฑิตให้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานโดยคำนึงถึงแนวโน้มความต้องการแรงงานที่มีทักษะการทำงานในอนาคต

การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมซึ่งในปัจจุบันมีการบริหารงานที่มีสอดคล้องกับพัฒนาทักษะการทำงานให้กับนักศึกษามาอย่างต่อเนื่อง (ศิริพงศ์ รักใหม่, 2558) อีกทั้งแนวโน้มการให้บริการวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความหลากหลาย ยืดหยุ่น ซึ่งมุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะวิชาชีพที่ทันสมัย รวมถึงการมีบทบาทในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบุคลากรในวิชาชีพต่าง ๆ ทั้งบุคคลทั่วไป และศิษย์เก่า เพื่อเสริมสร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้กับบัณฑิตภายหลังเข้าสู่ตลาดแรงงาน

สำหรับ ด้านการวิจัย เนื่องสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินงานตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ซึ่งกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษามีผลงานวิจัยที่เป็นการสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมหรือทรัพย์สินทางปัญญา ที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม ศิลปวัฒนธรรม หรือสิ่งแวดล้อม ตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน โดยผลงานวิจัยและนวัตกรรมตอบสนอง ยุทธศาสตร์ชาติ ความต้องการจำเป็นของสังคม ชุมชน ภาครัฐและเอกชน และประเทศ ซึ่งผลลัพธ์ของการวิจัยและนวัตกรรมมีผลกระทบสูงต่อการพัฒนาผู้เรียน การสร้างคุณภาพ



ชีวิต หรือการสร้างโอกาสมูลค่าเพิ่ม และขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันระดับนานาชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) ซึ่งสถาบันจึงต้องมีระบบและกลไกควบคุมให้สามารถดำเนินการในพันธกิจด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพตามจุดเน้นเฉพาะของแต่ละสถาบัน เพื่อให้ได้ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เกิดประโยชน์ โดยบูรณาการงานวิจัยกับการจัดการเรียนการสอน และพันธกิจด้านอื่นๆ ของสถาบัน ดังนั้นผลการวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงมีทั้งในส่วน ของวิจัยตามศาสตร์ และวิจัยในชั้นเรียนเพื่อการพัฒนาทักษะต่าง ๆ แก่นักศึกษาอย่างต่อเนื่อง (นพวรรณ บุญธรรม, 2553) แต่ในสภาพปัจจุบันและความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ยังขาดแคลนอาจารย์ที่ทำวิจัยทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ไม่มีระบบจูงใจส่งเสริมให้อาจารย์ทำวิจัย ซึ่งการดำเนินงานเป็นเพียงการดำเนินงานตามพันธกิจ และถูกผลักดันให้เข้าสู่เกณฑ์การประเมินคุณภาพ การศึกษาเท่านั้น เนื่องจากการมีงบประมาณที่จำกัดในการลงทุนด้านการวิจัย

### 5.2.2.1 ความต้องการจำเป็นในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต

1. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในทุกด้านทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน เป็นความต้องการจำเป็นสูงสุด ซึ่งทักษะที่ใช้ในการทำงานมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ประกอบด้วย ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ ทักษะการคิดเชิงออกแบบ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ

จะเห็นได้ว่า ทักษะการทำงานในอนาคตให้ความสำคัญกับทักษะที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งเป็นความสามารถที่จำเป็นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ในอนาคต ซึ่ง Williams (2016) ได้นำเสนอทักษะการทำงานในอนาคต เป็นแนวคิดหลักของทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานของ พนักงาน โดยกลุ่มทักษะที่สำคัญกลุ่มหนึ่งคือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน และศศิธร ภูสีฤทธิ์ (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของผู้ทำบัญชีในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การมีทักษะในการทำงานโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้ง ด้านวิชาการ และด้านกระบวนการคิด ซึ่งมีความสอดคล้องกับ (ธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน, 2562) ที่กล่าวว่า ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่แผนการศึกษาแห่งชาติของกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญซึ่งตามกรอบแนวคิดของ UNESCO ประกอบด้วย การเข้าถึงสื่อ การวิเคราะห์สื่อ การประเมินค่าสื่อ และการสร้างสรรค์สื่อ และ (พรทิพย์ เย็นจะบก, 2552) ซึ่งทักษะเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคคล โดยช่วยให้มีสติตระหนักรู้ว่าเนื้อหาจากสื่อมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขายังไง นอกจากนั้นจะช่วยสามารถเลือกรับและใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพในบริบทต่างๆ รวมถึง ความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset) คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาที่สามารถ

ประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริงและบริการที่ไม่มีตัวตน โดยความเข้าใจปัญหาและความต้องการอื่น ๆ ผ่านการใช้ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ ซึ่ง (World Economic Forum, 2016) มีการประชุมความคิดเห็นในด้าน The Future of Jobs เพื่อพิจารณาถึงกลยุทธ์การจ้างงานทักษะและแรงงานสำหรับอนาคต สามารถสรุปทักษะการทำงาน 10 อันดับ สำคัญในปี 2020 โดยลำดับที่ 1 คือ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem Solving) ลำดับที่ 2 คือ การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) และลำดับ 7 คือ ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ

2. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการบริหาร 3 ด้าน จาก 4 ด้าน มีลำดับความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดในทักษะด้านคน ซึ่งทักษะด้านคนมีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด ประกอบด้วย ทักษะความฉลาดทางสังคม และทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม

จะเห็นได้ว่า ทักษะด้านคน ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้มีการพัฒนาหลักสูตรตามผลลัพธ์การเรียนรู้ที่กำหนดมาจากกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2552 และการกำหนดให้นำมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 ไปเป็นกรอบในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นักศึกษาพัฒนาขึ้นในตนเองจากประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างการศึกษ เป็นหนึ่งในทักษะที่สำคัญ คือ ดานทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (Interpersonal Skills and Responsibility) ซึ่งเป็นความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่มการแสดงถึงภาวะผู้นำความรับผิดชอบ ต่ตนเองและสังคม ในการวางแผนและรับผิดชอบ ในการเรียนรูของตนเอง มีส่วนช่วยและเอื้อต่อการแก้ปัญหาในกลุ่มได้อย่างสร้างสรรค์ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือสมาชิกของกลุ่ม สามารถแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน ในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มในการวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างเหมาะสมบนพื้นฐานของตนเองและของกลุ่ม รับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาตนเองและอาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552)

ด้านทักษะความฉลาดทางสังคม และทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมมีความต้องการจำเป็นต่ำสุดนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้านกลุ่มทักษะชีวิตและอาชีพ (life and career skills) ในด้านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและข้ามวัฒนธรรม (social and cross-cultural interaction) ผ่านในรายวิชาและผ่านกิจกรรมพัฒนานักศึกษามาแล้วอย่างต่อเนื่อง รวมถึงผลิตงานวิจัยเพื่อการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน ดังเช่น การศึกษาและพัฒนาความฉลาดทางสังคมของนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ภาคใต้ (กาญจน์กมล สุวิทยารัตน์, 2557) พบว่า ความฉลาดทางสังคมของนักศึกษากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมกลุ่ม

ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความฉลาดทางสังคม ก่อนการทดลอง และหลังการทดลองและเมื่อสิ้นสุดการติดตามผล มีผลทำให้ความฉลาดทางสังคมของนักศึกษาเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และวิเชียร พันธุ์เครือบุตร (2557) ที่ศึกษาสมรรถนะการประกอบวิชาชีพและความสามารถทำงานข้ามวัฒนธรรมในประชาคมอาเซียนของบัณฑิตไทย พบว่า องค์ประกอบที่ใช้ในการเพิ่มสมรรถนะการประกอบวิชาชีพและความสามารถทำงานข้ามวัฒนธรรมในประชาคมอาเซียนของบัณฑิตไทย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้ความแตกต่างหลักระหว่างชนชาติ ทักษะคิดเชิงบวกระหว่างชนชาติ การใช้ภาษาอังกฤษในระหว่างชนชาติ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะทางและความเชี่ยวชาญอื่นที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารและการรายงานข้ามวัฒนธรรม และการทำงานเป็นทีมข้ามวัฒนธรรม

นอกจากนี้ ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน มีระบบและกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ศิลปะทั้งในระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน มีระบบและกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนโดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อให้ผู้เรียนและบุคลากรของสถาบันได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ ตระหนักถึงคุณค่า เกิดความซาบซึ้งและมีสุนทรียะต่อศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องจรรโลงความดีงามในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ อีกทั้งนิพนธ์ จันทร์เพ็ญ (2555) ศึกษาว่าสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมของครูควรประกอบไปด้วย ความตระหนักทางวัฒนธรรม การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม และความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ความรู้ในวัฒนธรรมเฉพาะและความรู้ในวัฒนธรรมหลากหลาย

3. การบริหารด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งเป็นการบริหารงานที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ซึ่งมีด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม ที่เน้นทักษะด้านคน ในด้านทักษะความฉลาดทางสังคม

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคตสำหรับนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีความสำคัญในด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งเป็นภารกิจหลักของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ทำหน้าที่ในการผลิตบุคลากรเข้าสู่ตลาดแรงงาน โดยมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ร่วมกับ สถาบันคลังสมองแห่งชาติ จัดทำโดยมีเป้าหมายเมื่อสิ้นสุดแผนในปี 2565 คือ “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต” ซึ่งอุดมศึกษาต้องตระหนักว่าการอุดมศึกษาอนาคตเป็นทั้งการเตรียมคนเข้าสู่ชีวิตและปรับแต่งคนเข้าสู่งาน เนื่องจากการมีงานทำและตลาดแรงงานที่เข้มแข็งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยอุดมศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่สร้างบุคลากร

และความรู้รองรับตลาดแรงงาน ความเข้าใจในเรื่องการมีงานทำและตลาดแรงงานในอนาคต จึงมีความสำคัญต่อทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาในระยะยาว (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557)

ซึ่งการบริหารงานด้านการผลิตบัณฑิตส่วนสำคัญ คือ การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาทักษะกับผู้เรียนที่เน้นในด้านทักษะด้านคนที่ส่งผลให้มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังที่ สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา (2561) ได้มีแนวคิดไว้ในสถาบันอุดมศึกษาการจัดทำแนวทางการส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาอุดมศึกษาของไทยที่สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills) และแนวคิดการศึกษาไทย 4.0 (Education 4.0) ประกอบกับปัจจุบันในสถาบันอุดมศึกษามีอาจารย์รุ่นใหม่เป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีเทคนิค แนวทาง และวิธีการในการจัดการศึกษาที่เหมาะสม เป็นอาจารย์มืออาชีพที่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพอาจารย์ได้อย่างเหมาะสม โดยกำหนดให้มี 3 องค์ประกอบคือ ด้านองค์ความรู้ (Knowledge) ด้านสมรรถนะ (Competencies) และด้านค่านิยม (Values) ดังเห็นได้จากยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา (พ.ศ. 2560 – 2564) ที่มุ่งเน้นการพัฒนา Soft Skills ที่ส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษาสามารถใช้ Hard Skills ไปในการดำรงชีวิตที่ดี และสามารถสร้างอนาคตของตนเอง เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม ความสำเร็จของนิสิตนักศึกษาจึงเกิดจากการที่สถาบันอุดมศึกษาสร้างทักษะวิชาชีพ (Hard Skills) ตามสาขาวิชาที่นิสิตนักศึกษาสังกัด และการมีทักษะด้านคนและสังคม (Soft Skills) โดยการออกแบบการเรียนการสอนแบบกิจกรรมร่วมหลักสูตร (Co -Curriculum) และกิจกรรมเสริมหลักสูตร (Extra - Curriculum) (สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา, 2561) ทั้งนี้ Williams (2016) ได้นำเสนอทักษะการทำงานในอนาคตว่า ทักษะด้านคน (People Skills) คือ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างการสื่อสาร และสามารถทำงานกับผู้อื่นที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะหนึ่งที่สำคัญ คือ ความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) เป็นความสามารถในการรับรู้มุมมองของผู้อื่น และความสามารถในการเข้าร่วมในความสัมพันธ์ที่น่าพอใจ

4. การบริหารด้านการผลิตบัณฑิต มีด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ ที่มีทักษะส่วนบุคคล ในด้านทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า สำหรับความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดในด้านการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้มีการพัฒนาหลักสูตรตามผลลัพธ์การเรียนรู้ที่กำหนดมาจากกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2552 และการ

กำหนดให้นำมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 ไปเป็นกรอบในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และหลักสูตรการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา การส่งเสริม กำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) จึงทำให้มีความเข้าใจเรื่องพัฒนาหลักสูตรตามผลลัพธ์การเรียนรู้ มาอย่างเนื่อง ซึ่งกรอบมาตรฐานเป็นเครื่องมือในการนำนโยบายที่ปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาของชาติในส่วนของมาตรฐานการอุดมศึกษาไปสู่การปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษามุ่งเน้นเป้าหมายการจัดการศึกษาที่ผลการเรียนรู้ (Learning Outcomes) ของนักศึกษา เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นักศึกษาพัฒนาขึ้นในตนเองจากประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างการศึกษาดียวหนึ่งในทักษะที่สำคัญ คือ ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Numerical Analysis, Communication and Information Technology Skills) ที่ส่งเสริมให้พัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์เชิงตัวเลข ความสามารถในการใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์และสถิติ ความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูด การเขียน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้มีการพัฒนานักศึกษาทั้งในรายวิชาและผ่านกิจกรรมพัฒนานักศึกษามาแล้วอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552)

5. การบริหารด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ซึ่งเป็นการบริหารงานที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ซึ่งมีด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ที่มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน ในด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์

จะเห็นได้ว่า การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมซึ่งมีความต้องการจำเป็นต่ำสุดนั้น เนื่องจากหลักการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมการให้คำปรึกษา การศึกษาวิจัย การค้นคว้าเพื่อแสวงหาคำตอบให้กับสังคม การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ การจัดให้มีการศึกษาต่อเนื่องบริการแก่ประชาชนทั่วไป ซึ่งนักศึกษาจะได้รับการพัฒนาจากการลงมือปฏิบัติจริง รวมถึงได้รับข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ จึงมีความสอดคล้องกับการศึกษาการเรียนรู้บริการวิชาการเป็นวิธีการสอนซึ่งเชื่อมระหว่างวิชาการกับความต้องการของสังคมผ่านการสร้างประโยชน์สำหรับผู้อื่น โดยเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ของหลักสูตรโดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในโครงการทำให้ ผู้เรียนได้สัมผัสกับความต้องการด้านการดำเนินงานขององค์กรรวมถึงผู้ที่ต้องการบริการ การสำรวจก่อนและหลังการบริหารงาน ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ใน Emotional Intelligence เมื่อโครงการเสร็จสมบูรณ์ (Hegarty & Angelidis, 2015)

ทั้งนี้ มีกลุ่มทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับแรก คือ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ มีความสอดคล้องกับ World Economic Forum (2016) มีการประชุม

ความคิดเห็นในด้าน The Future of Jobs เพื่อพิจารณาถึงกลยุทธ์การจ้างงานทักษะและแรงงานสำหรับอนาคต สามารถสรุปทักษะการทำงาน 10 อันดับ สำคัญในปี 2020 การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) และ จุฬามาส โห่ยงไทย (2561) ศึกษาการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์กับศตวรรษที่ 21 พบว่า หัวใจสำคัญของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นไปที่ทักษะของกระบวนการคิดขั้นสูง ได้แก่ การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical-Thinking) เพื่อนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตประจำวัน เป็นทักษะที่จะช่วยให้รู้ข้อเท็จจริง รู้เหตุผลเบื้องต้นของสิ่งที่เกิด เข้าใจความเป็นมาของเหตุการณ์ เพื่อนำมาตัดสินใจแก้ปัญหาหรือตัดสินใจในเรื่องต่างๆได้ถูกต้อง ซึ่งการคิดเชิงวิพากษ์เป็นทักษะที่พัฒนาได้แต่ต้องใช้เวลาและกระบวนการในการฝึกหัด

6. การบริหารด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม มีด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ โดยมีการดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา ซึ่งมีทักษะที่ใช้ในการทำงาน ในด้านทักษะการประเมินและการตัดสินใจ

จะเห็นได้ว่า ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้มีการดำเนินงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษาเป็นการดำเนินงานตามพันธกิจที่ให้นักศึกษาได้มีการลงมือปฏิบัติจริง เนื่องจากหลักการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การค้นคว้าเพื่อแสวงหาคำตอบให้กับสังคม การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ อีกทั้งตามเกณฑ์มาตรฐานตามตัวบ่งชี้ที่ 3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม กำหนดให้โครงการบริการวิชาการต้องมีแผนดำเนินการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนแก่นักศึกษาให้มีประสบการณ์จากสภาพจริงและนำมาใช้ประโยชน์จนเกิดผลลัพธ์ที่สร้างความพึงพอใจต่อชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จึงทำให้นักศึกษาได้ผ่านรับการพัฒนาจากการลงมือปฏิบัติจริงตามที่ผ่านมา นั้น จึงทำให้เกิดทักษะส่วนบุคคลในการทำงานอย่างมุ่งมั่น การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และสามารถปรับตัวและการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ด้วยตัวเองได้อย่างรวดเร็ว (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2560)

โดยมีทักษะที่ได้รับการพัฒนาคือทักษะการประเมินและการตัดสินใจ ซึ่งในอยู่ในกลุ่มของทักษะที่ใช้ในการทำงาน เนื่องจากการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมมีรูปแบบการดำเนินโครงการที่ให้นักศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางการจัดกิจกรรมส่งเสริมการคิดจะต้องมีการสร้างความความกระตือรือร้นให้กับผู้เรียนกล้าที่จะคิดแตกต่างและตัดสินใจ โดยการใช้สถานการณ์ให้คาดการณ์สิ่งต่างๆ ที่หลากหลายแนวทางมีความซับซ้อนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาความคิดระดับสูงได้ (สริญญา มารศรี, 2562) ดังนั้นนักศึกษาจึงเกิดการพัฒนาทักษะมาอย่างต่อเนื่องตามที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ทำให้นักศึกษาได้ผ่านรับการพัฒนาจากการลงมือปฏิบัติจริง

### 5.2.3 นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

ผลการวิจัยพบว่า

1) นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคตที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ต้องการพัฒนาการบริหารด้านผลิตบัณฑิตเพื่อเพิ่มการให้มีทักษะการทำงานในอนาคต โดยเฉพาะทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในชื่อ “นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P” ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถพัฒนาระบบการบริหารและหรือนำไปประยุกต์ใช้กับวิธีการบริหารที่มีอยู่ในด้านการผลิตบัณฑิตทั้งด้านวิชาการและด้านพัฒนานักศึกษา เพื่อพัฒนาระดับทักษะให้นักศึกษามีทักษะซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานมากขึ้น

จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนระบบทวิศึกษาในประเทศไทย (รัตนา จันทรรวม, เพ็ญวรา ชูประวัตติ และ พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2563) พบว่าลักษณะสำคัญของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียน “เข็มทิศอาชีพ 3C” ในด้านการพัฒนาหลักสูตรอาชีพเชื่อมโยงสู่ทักษะการทำงานในโลกอนาคต (CAREER curriculum development) เป็นหลักสูตรสำหรับหลักสูตรอาชีพเชิงบูรณาการเพื่อให้ได้และมีบุคลากรที่มีคุณวุฒิตรงตามสาขาและตอบสนองต่อความต้องการของสังคม โดยเน้นทักษะที่เด็กในอนาคตต้องการและจำเป็นต้องมี ทักษะการสื่อสาร ทักษะการปฏิบัติ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา ทักษะการใช้เทคโนโลยี และรู้เท่าทันสื่อสารสนเทศ ซึ่งเสริมสร้างผู้เรียนให้เกิดทักษะการทำงานในโลกอนาคต

รวมถึง Moritz (2020) ได้นำเสนอใน The World Economic Forum เรื่องการพัฒนายกระดับทักษะ (Upskill) ในการยกระดับประสิทธิภาพการพัฒนายกระดับทักษะจะต้องได้รับการพัฒนาในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ ไม่มีวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับทุกขนาด และไม่มีองค์กรใดสามารถทำได้เพียงอย่างเดียว ต้องมีการทำงานร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายตามบทบาทต่าง ซึ่งสถาบันการศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองที่มุ่งเน้นความต้องการทักษะในอนาคต และตามที่ World Economic Forum (2016) มีการประชุมความคิดเห็นในด้าน The Future of Jobs เพื่อพิจารณาถึงกลยุทธ์การจ้างงานทักษะและแรงงานสำหรับอนาคต สามารถสรุปทักษะการทำงาน 10 อันดับ สำคัญในปี 2020 โดยลำดับที่ 1 คือ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem Solving) และลำดับที่ 2 คือ การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) และ จุฑามาส โหยงไทย (2561) ศึกษาการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์กับศตวรรษที่ 21 พบว่า หัวใจสำคัญของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นไปที่ทักษะของกระบวนการคิดขั้นสูง ได้แก่ การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical-Thinking) เพื่อนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตประจำวัน เป็นทักษะที่จะช่วย

ให้รู้ข้อเท็จจริง รู้เหตุผลเบื้องต้นของสิ่งที่เกิด เข้าใจความเป็นมาของเหตุการณ์ เพื่อนำมาตัดสินใจ แก้ปัญหาหรือตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ถูกต้อง ซึ่งการคิดเชิงวิพากษ์เป็นทักษะที่พัฒนาได้แต่ต้องใช้ เวลาและกระบวนการในการฝึกหัด

2) ลักษณะสำคัญของนวัตกรรมบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะ W-K-P คือ การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนา ทักษะการทำงานในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะ การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) โดย การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม เสริมหลักสูตร (W-K-P Faculty) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้าน การผลิตบัณฑิต (W-K-P Evaluation) การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ (W-K-P Learning Outcomes) การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ (W-K-P Curriculum) การจัดการเรียนการสอน ที่เหมาะสมกับหลักสูตร (W-K-P Learning) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนา นักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ (W-K-P Activities) ซึ่งเชื่อมโยงความสัมพันธ์การบริหาร สถาบันอุดมศึกษากับทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการผลิต บัณฑิตที่มีการนำองค์ความรู้ใหม่และการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการผลิตบัณฑิตจากการวิจัย การ ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุศิลปะและวัฒนธรรม มาพัฒนาให้นักศึกษามีทักษะการ ทำงานในอนาคต

จะเห็นได้ว่า ลักษณะสำคัญของนวัตกรรมบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เน้นการ ผลิตบัณฑิต มีความสอดคล้องกับการศึกษานวัตกรรมการบริหารการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลง “4 เรียนรู้” พบว่า การศึกษาในศตวรรษที่ 21 นี้ เป็นการจัดการศึกษายุคใหม่ที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน ให้ มีความรู้และทักษะแห่งอนาคตเป็นการศึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลง ที่เน้นการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเป้า การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนยุคใหม่อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นนวัตกรรมการบริหารสำหรับ การจัดการศึกษาแบบองค์รวมที่มีแนวคิดในการพัฒนาการดำเนินงาน 2 มิติ คือ มิติด้านกระบวนการ ได้แก่ แรงจูงใจ สร้างแนวคิดใหม่ ประยุกต์ใช้จริง และกำหนดกระบวนการ และมิติของผู้เปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้เปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และผู้เปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร ทั้งนี้ การนำไปประยุกต์ใช้จะมี ความแตกต่างตามสมมติฐานที่ออกแบบขึ้นบนพื้นฐานของบริบทที่แตกต่างของแต่ละองค์ ซึ่งต้อง ทดลองใช้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารจัดการที่นำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ (ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ, 2561) รวมถึง Davies et al. (2011) ได้เสนอ ผลการวิจัย Future Work Skills 2020 ว่า สถาบันการศึกษา ภาครัฐกิจและรัฐบาล ต้องแสดงให้เห็น ถึงแนวทางการบริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเรื่องของรูปแบบองค์กรและความต้องการ ด้านทักษะ ซึ่งจะต้องทำการประเมินทักษะที่จำเป็นต่อไปอย่างต่อเนื่องและรวบรวมทรัพยากรที่



เหมาะสมเพื่อพัฒนาและปรับปรุงแรงงานในอนาคต ดังนั้น สถาบันการศึกษาต้องพิจารณาวิธีปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอาจรวมถึง เน้นการพัฒนาทักษะ เช่น ความคิดเชิงวิพากษ์และความสามารถในการวิเคราะห์ รวมถึงขยายกลุ่มผู้เรียนนอกเหนือจากกลุ่มวัยรุ่นไปยังกลุ่มผู้ใหญ่ โดยการบูรณาการการฝึกสหวิทยาการที่ช่วยให้นักเรียนได้พัฒนาทักษะและความรู้ในหลากหลายสาขาวิชา

รวมถึง อัจฉราวรรณ จันทร์เพ็ญศรี (2558) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบความร่วมมือระหว่างงานวิชาการและงานกิจการนิสิตนักศึกษาเพื่อพัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทย หรือ ACSA Model พบว่า กลไกความร่วมมือระหว่างงานวิชาการและงานกิจการนิสิตนักศึกษามี 4 ด้าน คือ 1) การเตรียมการ 2) การวางแผนอย่างมีโครงสร้าง 3) การนำไปปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ 4) การประเมินผล และแนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษา ประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ 1) พัฒนาผ่านรายวิชา 2) พัฒนาผ่านการพัฒนาตนเอง 3) พัฒนาผ่านการเรียนรู้เชิงบริการ สำหรับข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ประกอบด้วย 1) นโยบาย 2) มอบหมายผู้รับผิดชอบ 3) สิ่งสนับสนุน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้มี 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรทำการบริหารงานด้านการผลิตบัณฑิต ในเรื่องการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม ในทั้ง 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) สมรรถนะ (Competencies) และค่านิยม (Values) ผ่านการใช้เทคนิค Design Thinking จะทำให้มีความเข้าใจในความต้องการที่แท้จริงในการพัฒนาบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานในอนาคต เพื่อการพัฒนาทักษะทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)

เนื่องจากผลการวิจัยมีข้อค้นพบว่า การผลิตบัณฑิตเป็นความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะการทำงานในอนาคต แต่ทั้งนี้ต้องเริ่มด้วยการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม เพื่อให้มีความเข้าใจและสามารถดำเนินการผลิตบัณฑิตได้ตรงเป้าหมายที่กำหนด

2) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนนำแนวทางตามนวัตกรรมไปใช้บริหารงานด้านการผลิตบัณฑิต โดยทำการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งมีการออกแบบการประเมินอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการประเมิน เพื่อให้

ได้ผลการประเมินที่มีความถูกต้องและสามารถนำไปใช้เป็นสารสนเทศสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต และหลังจากนั้นทำการกำหนดมาตรฐานผลการเรียนรู้ที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนพัฒนาขึ้นจากการเรียนรู้ที่ได้รับการพัฒนาระหว่างการศึกษา จากการเรียนรู้และการเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีทักษะตามที่กำหนดจากผลการประเมินและปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตให้นักศึกษามีทักษะซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น ได้แก่ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)

เนื่องจากผลการวิจัยมีข้อค้นพบว่า ความต้องการจำเป็นของการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานในอนาคต 3 อันดับแรก คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) และทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีรูปแบบในการดำเนินงานผลิตบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานผลการเรียนรู้ และได้ทำการประเมินผลการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาสามารถเพิ่มเติมผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ปรับปรุงตามเป้าหมายและรายละเอียดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขอยู่ตลอดเวลาจากตัวแปรต่าง ๆ เชื่อมโยงความสัมพันธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษากับทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม นำข้อค้นพบเรื่องทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดไปกำหนดนโยบายทิศทางการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ 1) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน 2) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ให้ โดยกำหนดเป็นมาตรฐานการเรียนรู้ของระดับอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันได้นำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับรูปแบบที่สถาบันได้ดำเนินการในเรื่องการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับนักศึกษา

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุดของทักษะที่ใช้ในการทำงาน คือ 1) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน 2) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งทักษะที่ได้จากการศึกษานั้นตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในระดับต้น ๆ ของทักษะการทำงานในอนาคต

4) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ควรมีนโยบายและมาตรการแบบมีส่วนร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสนับสนุนการดำเนินงานในภารกิจผลิตบัณฑิต รวมถึงด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และการวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยเฉพาะด้านเครือข่ายความร่วมมือ งบประมาณ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งต้องมีการจัดสรรงบประมาณด้วยตนเองแต่เป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการสร้างแรงงานเข้าสู่ตลาดแรงงานของประเทศ โดยเฉพาะในเรื่องการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุดในการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะการทำงานในอนาคต 3 ลำดับแรก คือ การผลิตบัณฑิต การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และการวิจัย

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากข้อค้นพบในการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยข้างต้น เพื่อให้การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคตบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้และเป็นการต่อยอดงานวิจัยฉบับนี้ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยในเรื่องการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม เพื่อให้มีความรู้ (Knowledge) สมรรถนะ (Competencies) และค่านิยม (Values) ในการเข้าใจในความต้องการที่แท้จริงในการพัฒนาบัณฑิตให้มีทักษะการทำงานในอนาคตตามความเฉพาะของหลักสูตร

เนื่องจากผลการวิจัยมีข้อค้นพบว่า การผลิตบัณฑิตเป็นความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะการทำงานในอนาคต แต่ทั้งนี้ต้องเริ่มด้วยการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม เพื่อให้มีความเข้าใจและสามารถดำเนินการผลิตบัณฑิตได้ตรงเป้าหมายที่กำหนด

2. ควรศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมเพื่อการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคตสำหรับนักศึกษา

เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า การบริหารงานที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ในด้านการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งต่อการพัฒนานักศึกษา ซึ่งการพัฒนานวัตกรรมจะสามารถสร้างแนวปฏิบัติที่ดีให้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคตของบัณฑิต

3. ควรศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตในการพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต โดยสร้างแบบทดสอบด้านทักษะการทำงาน ด้าน Soft Skills เพื่อให้เป็น Exit Exam ที่เป็นมาตรฐานสำหรับการประเมินและพัฒนาทักษะของบัณฑิต

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นเป็นลำดับที่ 2 และจากข้อเสนอแนะของผู้ใช้บัณฑิตในเรื่องระดับทักษะของบัณฑิต ซึ่งถ้ามีการสร้างแบบทดสอบด้านทักษะการทำงาน โดยเฉพาะด้าน Soft Skills เพื่อให้เป็น Exit Exam จะสามารถแสดงผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามนวัตกรรมได้เป็นอย่างดี

4. ควรศึกษาวิจัยเรื่องทักษะการทำงานในอนาคตตามวิสัยทัศน์ของประเทศ และการสำรวจสภาพปัจจุบันจากผู้บัณฑิต เพื่อสะท้อนความต้องการที่แท้จริงของตลาดแรงงานประเทศไทย

เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากรอบแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคตจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ และการสำรวจสภาพปัจจุบันจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเท่านั้น ซึ่งถ้ามีการศึกษาจากผู้บัณฑิต ผู้ประกอบการในประเทศ และจากกรอบวิสัยทัศน์ของประเทศจะสามารถพบทักษะการทำงานในอนาคตอื่น ๆ เพิ่มเติมตามบริบทของประเทศต่อไป



## บรรณานุกรม

- Bakhshi, H., Downing, J. M., Osborne, M. A., & Schneider, P. (2017). *The Future of Skills: Employment in 2030*. Retrieved from [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the\\_future\\_of\\_skills\\_employment\\_in\\_2030\\_0.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_future_of_skills_employment_in_2030_0.pdf)
- Cobo, C. (2012). Skills for innovation: envisioning an education that prepares for the changing world. *The Curriculum Journal*, 24(1), 67-85.
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 36(8), 493-502. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/00251749810232565>
- Davies, A., Fidler, D., & Gorbis, M. (2011). *Future work skills 2020*. Palo Alto: Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute.
- Dimitri, M. (2014). *Structured approach to innovation pays off big time*. Retrieved from <https://bmgiblog.wordpress.com/tag/d4-methodology/>.
- Edmond, C. (2017, 04 Sep). *7 skills your child needs to survive the changing world of work*. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2017/09/skills-children-need-work-future/>.
- Harkema, S. (2003). A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. *The Learning Organization*, 10(6), 340-346. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/09696470310497177>
- Hegarty, N., & Angelidis, J. (2015). The Impact of Academic Service Learning as a Teaching Method and its Effect on Emotional Intelligence. *Journal of Academic Ethics*, 13(4).
- Holgado, A., & Peñalvo, F. (2017). *A Metamodel Proposal for Developing Learning Ecosystems*. Paper presented at the Learning and Collaboration Technologies. Novel Learning Ecosystems: 4th International Conference.
- Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute. *Future Work Skills 2020*. Retrieved from [http://cdn.theatlantic.com/static/front/docs/sponsored/phoenix/future\\_work\\_ski](http://cdn.theatlantic.com/static/front/docs/sponsored/phoenix/future_work_ski)

[lls\\_2020.pdf](#).

Kondratova, I., Molyneaux, H., & Fournier, H. (2017). *Design Considerations for Competency Functionality Within a Learning Ecosystem*. Paper presented at the Learning and Collaboration Technologies. Novel Learning Ecosystems: 4th International Conference.

Moritz, B. (2020). *How do we upskill a billion people by 2030? Leadership and collaboration will be key*. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/2025-leadership-collaboration-skills-training/>.

Mourshed, M., Farrell, D., & Barton, D. (2012). *Education to Employment: Designing a System that Works*. Retrieved from [http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/222/Education-to-Employment\\_FINAL.pdf](http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/222/Education-to-Employment_FINAL.pdf)

Preez, N. D., Louw, L., & Heinz, E. (2017). An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability. *Journal of High Technology Management Research*. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/d85a/97a149efad7d65ea1c7bdc4d7a6e2b8fdc19.pdf>

Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453 –465.

Ryan, C., & Sinning, M. (2011). Differing Skill Requirements Across Countries and Over Time. *National Centre for Vocational Education Research*, 5(3), 86-98.

Schilling, M. A. (2013). *Strategic management of technological innovation*. New York: McGraw-Hill.

Taro, Y. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row.

The Australian Industry Group. (2007). *Graduate Employability Skills*. Retrieved from <https://aces.shu.ac.uk/employability/resources/graduateemployabilityskillsfinalreport1.pdf>

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change*. Wiley: Chichester.

Williams, S. (2016). *Future Skills : Update and Literature Review*. Retrieved from

[http://www.iftf.org/fileadmin/user\\_upload/downloads/wfi/ACTF\\_IFTF\\_FutureSkill-s-report.pdf](http://www.iftf.org/fileadmin/user_upload/downloads/wfi/ACTF_IFTF_FutureSkill-s-report.pdf).

World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2562). สถาบันอุดมศึกษาในสังกัด. แหล่งที่มา <https://www.mhesi.go.th/home/index.php/service/45-education-service/96-higher-education-service>.

กาญจน์กมล สุวิทยารัตน์. (2557). การศึกษาและพัฒนาความฉลาดทางสังคมของนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ภาคใต้. *สุทธิปริทัศน์*, 28(86).

กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). องค์การแห่งนวัตกรรมแนวคิด และกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์.

จิรวัดน์ เต็มดวง. (2548). ปัญหาทักษะในการปฏิบัติงานและความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท ไทยคิควา อินดัสทรีส์ จำกัด. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, สงขลา.

จุฬามาส โหยังไทย. (2561). การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์กับศตวรรษที่ 21. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 9(2).

ชวน ภารังกุล. (2552). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2562). นวัตกรรมการบริหารการศึกษ. ชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ณิชากา จันทร์เพ็ญ. (2555). การพัฒนาตัวบ่งชี้และแบบสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมของครู การทดสอบความแปรเปลี่ยนของการวัดตามภูมิหลังของครู. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

ทองศักดิ์ เจริญชัย. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.

ทิตนา แคมมณี. (2555). ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ไทยรัฐ. (2560). มหาวิทยาลัยยุคใหม่ ต้องปั้นคนให้ทันโลก. แหล่งที่มา <https://www.thairath.co.th/news/local/1143425>.
- ธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน. (2562). ทักษะการรู้เท่าทันสื่อ การรู้เท่าทันสื่อ และความฉลาดทางอารมณ์ ของนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 45(2), 127-161.
- นพวรรณ บุญธรรม. (2553). กลยุทธ์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย. (ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต). สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พรชูลี อาชาวำรุง. (2546). การบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรทิพย์ เย็นจะบก. (2552). ถอดรหัส ลับความคิดเพื่อการรู้เท่าทันสื่อ : คู่มือการเรียนรู้เท่าทันสื่อ. กรุงเทพมหานคร: ออฟเซ็ทครีเอชั่น.
- พสุ เดชะรินทร์. (2560, 11 เมษายน). อนาคตที่จะมาถึง กับ การทำงานที่จะเปลี่ยนไป. กรุงเทพธุรกิจ.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2556). เศรษฐกิจสร้างสรรค์กับการพัฒนาประเทศไทย. วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์ สถาบันพัฒนาศาสตร์ 7 (1).
- พิริยะ ผลพิรุฬห์, เดือนฉาย กองเงิน และกษณูณ์ เก่าัดดา,. (2559). ความไม่สอดคล้องทางการศึกษาและผลกระทบต่อตลาดแรงงานไทย. พัฒนาการเศรษฐกิจปริทรรศน์, 10(2), 118-150.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2562). หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2546). กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ (Vol. พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: พีดีบีลิวพริ้นติ้ง.
- มานิต บุญประเสริฐ, สุชาติ ตันธนะเดชา, มุสดี พลสารัมย์ และศรีประทุม ด้านผดุงธรรม,. (2546). รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- รวีกรานต์ นันทเวช. (2557). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของแรงงานไทยสำหรับสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม. (ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต). สาขาวิชาการศึกษาศึกษานอกระบบโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- รักษ วรกิจโกคาทร. (2547). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- รัตนา จันทร์รวม. (2560). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนระบบทวิศึกษาตามแนวคิดหลักสูตรการศึกษาเชิงโยงสู่อาชีพ. (ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต). สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์



- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550. (2550, 29 ธันวาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 124. 3-5.
- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554. (2554, 24 เมษายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 128. 44-46.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2555). วิถีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์. .
- วิเชียร พันธุ์เครือบุตร. (2557). สมรรถนะการประกอบวิชาชีพและความสามารถทำงานข้ามวัฒนธรรมในประชาคมอาเซียนของบัณฑิตไทย. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต, 2(2), 225-232.
- วุฒิพงษ์ ภัคดีเหล่า. (2554). การศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม: กรณีศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม. (วิทยาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- แวโรสนา เจ๊ะสมมาแอ. (2553). การศึกษาทักษะการบริหารงานกับผลการปฏิบัติงานตามขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 2. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ. (2561). นวัตกรรมการบริหารการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลง “4 เรียนรู้” วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 46(4), 534-553
- ศรีพิไล ชุตไธสง. (2558). แนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษา ศูนย์กลางนวัตกรรม แห่งคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ศศิธร ภูสีถุทธิ์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของผู้ทำบัญชีในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (บัญชีมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ศิริพงศ์ รักใหม่. (2558). พัฒนาการและแนวโน้มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. (ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ศิริพงศ์ รักใหม่, สิริฉันท์ สิริกุลเดชพาพงษ์ และพันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์. (2559). พัฒนาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย. วารสารการพยาบาลและการศึกษา, 9(3), 51-66.
- ศูนย์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาาระบบราชการไทย. (2556). นวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ.

แหล่งที่มา <http://www.opdc.go.th>.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พักตร์ผจง วัฒนสินธ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และประจวบ คุปรัตน์,. (2553).

นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ. วารสาร  
บริหารธุรกิจ, 33(128), 49-65.

สมยศ นาวิการ. (2544). การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า.

สมฤทัย น้ำทิพย์ และอรพรรณ คงมาลัย. (2558). นวัตกรรมการจัดการองค์การ: บริบท  
สถาบันอุดมศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 11(1).

สรัญญา มารศรี. (2562). การพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ในศตวรรษที่ 21. วารสาร มจร  
นครน่านปริทรรศน์, 3(2), 105-122.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561. กรุงเทพมหานคร:  
กระทรวงศึกษาธิการ.

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารงานวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษากลุ่มกรุงเทพมหานคร. สังกัดกรุงเทพมหานคร. (ศึกษามหาบัณฑิต). สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิไล,  
กรุงเทพมหานคร.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม.  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.  
2552. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.  
2551-2565). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2560). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน  
ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2557. นนทบุรี: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561). แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ.2561-2580.  
กรุงเทพมหานคร: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ. (2558, 6 มีนาคม). ข่าวสำนักงานรัฐมนตรี 82/2558 การ  
ประชุมวิชาการวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ในโรงเรียน ครั้งที่ 22. แหล่งที่มา  
<http://www.moe.go.th/websm/2015/mar/082.html>.

สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. (2561). แนวทางการส่งเสริมคุณภาพการจัดการเรียนการสอน  
ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการ  
อุดมศึกษา.

- สำนักยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (2559). โครงการศึกษาเพื่อทบทวนความต้องการกำลังคน เพื่อใช้วางแผนการผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา. (2559). สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2557-2558. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักส่งเสริมและพัฒนาศกยภาพนักศึกษา. (2561). ยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา (พ.ศ. 2560-2564). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สิริภักตร์ ศิริโท, รัตติญา ละเต็บชั้น และวิวัฒน์ กิตติพงษ์โกศล, . (2560). ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร, 14(1).
- สุกัญญา แคมชอย. (2555). แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 14(2).
- อลงกรณ์ ฉลาดสุข และยงยุทธ แฉล้มวงษ์. (2561, 11 มกราคม). มองอดีตตลาดแรงงาน ถึงโจทย์สำคัญของปีนี้. กรุงเทพธุรกิจ.
- อัจฉราวรรณ จันทร์เพ็ญศรี. (2558). การนำเสนอรูปแบบความร่วมมือระหว่างงานวิชาการและงานกิจการนิสิตนักศึกษาเพื่อพัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทย. (ครุศาสตร์ดุสิต บัณฑิต). สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- อุดม คชินทร. (2561, 5 มกราคม). ห่วงสถาบันอุดมศึกษาไทย มีโอกาสปิดหลักสูตร-แนวโน้มปิดตัวสูงขึ้น. ประชาชาติ. แหล่งที่มา <https://www.prachachat.net/education/news-96896>.

ภาคผนวก



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือในการวิจัย

1. แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย
2. ประเมินแบบสอบถาม
3. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
4. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างนวัตกรรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



## แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย

### เรื่อง นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบของกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยใช้จะนำไปใช้เป็นกรอบในการวิจัย

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบประเมินที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้เก็บข้อมูล และพัฒนา นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคตต่อไป

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน ณ โอกาสนี้

นางสาวกรณัญญ์ สุกุลฤติ

นิสิตดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. 081-6424487

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

Email: [note.korranut@gmail.com](mailto:note.korranut@gmail.com)

[koranut@eau.ac.th](mailto:koranut@eau.ac.th)

### คำอธิบาย

งานวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และทักษะการทำงานในอนาคต 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต 3) เพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

กรอบแนวคิดของการวิจัยที่สังเคราะห์จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต มีกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
2. แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
3. แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

### คำชี้แจง

แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบของกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

#### เกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้อง

- |    |         |  |
|----|---------|--|
| +1 | หมายถึง | เห็นด้วยว่าองค์ประกอบมีความเหมาะสมกับงานวิจัย    |
| 0  | หมายถึง | ไม่แน่ใจว่าองค์ประกอบมีความเหมาะสมกับงานวิจัย    |
| -1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยว่าองค์ประกอบมีความเหมาะสมกับงานวิจัย |

## ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบในกรอบแนวคิดการวิจัย

ในความคิดเห็นของท่านมีความเหมาะสมกับชื่อโครงการวิจัยและวัตถุประสงค์ในการวิจัยหรือไม่

### 1.1 แนวคิดนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง วิธีการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบใหม่ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต ตามขั้นตอนการพัฒนาแนวคิด ประกอบด้วย

1 การสำรวจสภาพและความต้องการ คือ ขั้นตอนในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

2 การออกแบบนวัตกรรม คือ ขั้นตอนการนำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและแนวปฏิบัติใหม่มาใช้ในการร่างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

3 การสร้างนวัตกรรม คือ ขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต โดยการระดมความคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4 การประเมินนวัตกรรม คือ ขั้นตอนการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การพัฒนาแนวคิด	ไม่เหมาะสม (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	เหมาะสม (1)
1. การสำรวจสภาพและความต้องการ			
2. การออกแบบนวัตกรรม			
3. การสร้างนวัตกรรม			
4. การประเมินนวัตกรรม			

ที่มาของแนวคิด : สังเคราะห์แนวคิดการพัฒนาแนวคิดของ Tidd J, Bessant J, Pavitt KLR (2005), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549, Dimitri Markolides (2014) ), Du Preez, Niek & Louw, Louis. (2017)



## 1.2 แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

**การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน** หมายถึง การบริหารตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต ประกอบด้วย การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

1. **การผลิตบัณฑิต** หมายถึง การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ และการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

2. **การวิจัย** หมายถึง การกำหนดนโยบายด้านการวิจัย การสร้างเครือข่ายด้านการวิจัย และการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนและวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตร ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

3. **การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม** หมายถึง การกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

4. **การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม** หมายถึง การกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร การจัดทำแผนการสร้างคุณค่าตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ และการดำเนินการสร้างคุณค่าตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติ ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ไม่เหมาะสม (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	เหมาะสม (1)
1. การผลิตบัณฑิต			
2. การวิจัย			
3. การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม			
4. การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม			

**ที่มาของแนวคิด :** สังเคราะห์การบริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554)

### 1.3 แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

**ทักษะการทำงานในอนาคต** หมายถึง ความสามารถที่ทำให้นักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถทำงานได้ในอนาคต โดยวิธีการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบใหม่ ประกอบด้วย

**1. ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) คือ ความสามารถในการทำงาน และการแสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพ** ประกอบด้วย

1) **ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)** หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ด้วยตัวเองได้อย่างรวดเร็ว สามารถควบคุมตัวเองได้อย่างเหมาะสม และมีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลง

2) **ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)** หมายถึง ความสามารถในการอธิบายความคิดของตนเอง และการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจนทั้งด้านการพูดและการเขียน

3) **ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)** หมายถึง ความสามารถในการค้นหาโอกาสในการริเริ่มทดลองทำสิ่งใหม่ๆพร้อมยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และสนับสนุนให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างคุ้มค่าและเกิดผลตอบแทนเหมือนกับเป็นเจ้าของกิจการ

4) **ทักษะการบริการ (Service Orientation)** หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกถึงทัศนคติ และพฤติกรรมที่ดีในการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

**2. ทักษะด้านคน (People Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานเป็นทีม** ประกอบด้วย

1) **ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)** หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมต่อกับผู้อื่น การรับรู้มุมมองของผู้อื่น และสำนึกทางสังคม เพื่อให้เกิดการกระตุ้นความรู้สึกละและปฏิภิริยาที่ต้องการปฏิสัมพันธ์กัน

2) **ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)** หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) **ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)** หมายถึง ความสามารถในการทำงาน การขับเคลื่อนความสัมพันธ์ให้การทำงานของทีม โดยใช้การสื่อสารระบบดิจิทัล

**3. ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Applied Knowledge Skills) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และการใช้ข้อมูลอย่างเป็นเหตุเป็นผล** ประกอบด้วย

- 1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making) หมายถึง ความสามารถในการค้นหาความหมาย ความสำคัญของสิ่งที่แสดงออกมา และการวิเคราะห์ที่ความเหมาะสมเพื่อการแก้ปัญหา
- 2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking) หมายถึง ความสามารถในการคิด และพบวิธีการแก้ปัญหาที่นอกเหนือจากวิธีการปกติ
- 3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management) หมายถึง ความสามารถแยกแยะและกรองข้อมูลที่สำคัญ และเข้าใจถึงวิธีเพิ่มความรู้ความเข้าใจ เพื่อการควบคุม การพิจารณาและการทำงานได้หลากหลายในเวลาเดียวกัน
- 4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning) หมายถึง ความสามารถที่ต้องการจะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ผ่านเรียนรู้จากการปฏิบัติ

#### 4. ทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) หมายถึง ความสามารถโดยทั่วไปในที่ทำงานที่ช่วยให้สามารถทำงานได้ในอนาคต ประกอบด้วย

- 1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy) หมายถึง ความสามารถในการประเมิน การพัฒนาเนื้อหา การใช้งานสื่อรูปแบบใหม่ เพื่อการใช้ประโยชน์การสื่อสาร
- 2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจปัญหาและความต้องการ เพื่อการแก้ปัญหาที่สามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริงและได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ
- 3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches) หมายถึง ความสามารถในการนำมุมมองที่หลากหลายมาสร้างความรู้ประเภทใหม่ที่จุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกัน
- 4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking) หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล การเปลี่ยนข้อมูลจำนวนมากให้กลายเป็นนามธรรม เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์
- 5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) หมายถึง ความสามารถในการตั้งคำถามที่ถูกต้อง และการค้นหาสาเหตุของปัญหาพร้อมทำการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving) หมายถึง ความสามารถในการระบุปัญหาที่ถูกต้อง การค้นหาสาเหตุของปัญหาที่ซับซ้อน และทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 7) ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)

หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาต้นทุนและผลประโยชน์ของการสิ่งที่จะเกิดขึ้นอย่างมีสำนึก  
รับผิดชอบ เพื่อเลือกวิธีที่เหมาะสม

ทักษะการทำงานในอนาคต	ไม่เหมาะสม (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	เหมาะสม (1)
<b>1. ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)</b> ประกอบด้วย			
1.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)			
1.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)			
1.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)			
1.4 ทักษะการบริการ (Service Orientation)			
<b>2. ทักษะด้านคน (People Skills) ประกอบด้วย</b>			
2.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)			
2.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)			
2.3 ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)			
<b>3. ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Applied Knowledge Skills) ประกอบด้วย</b>			
3.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making)			
3.2 ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิด เชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)			

ทักษะการทำงานในอนาคต	ไม่เหมาะสม (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	เหมาะสม (1)
3.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)			
3.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)			
<b>4. ทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills)</b> ประกอบด้วย			
4.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)			
4.2 ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)			
4.3 ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)			
4.4 ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)			
4.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)			
4.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)			
4.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)			

**ที่มาของแนวคิด :** สังเคราะห์แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ค.ศ. 2020 และ ค.ศ. 2030 ของ Davies et al. (2011), World Economic Forum (2016), Susanna Wilians (2016), Charlotte Edmond (2017), Hasan Bakhshi et al. (2017)

.....  
(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ



## แบบประเมินเครื่องมือวิจัย

เรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน  
ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

### คำชี้แจง

1) แบบประเมินเครื่องมือวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ในการวิจัยที่ได้จากการพัฒนารอบแนวคิด ซึ่งผู้วิจัยใช้จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย

2) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แบ่งออกเป็น 4 ชุด ประกอบด้วย การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารในแต่ละภารกิจ

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบประเมินที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพื่อจะได้ นำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้เก็บข้อมูล และพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคตต่อไป

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวกรณัญญ์ สกุลลฤติ

นิสิตดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. 081-6424487

Email: [note.korranut@gmail.com](mailto:note.korranut@gmail.com)

**คำชี้แจง :** แบบประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัยเรื่อง **นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต** เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถาม มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรง ดังนี้

+1	=	แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสม
0	=	ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
-1	=	แน่ใจว่าคำถามไม่มีความเหมาะสม

โปรดเขียนเครื่องหมาย  $\checkmark$  ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านว่าข้อคำถามมีความเหมาะสมหรือถูกต้องเพียงใด และท่านสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาเครื่องการวิจัยต่อไป

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
ตอนที่ 1	ข้อมูลส่วนบุคคล หมายถึง ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูล				
1.1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง				
1.2	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 30-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี <input type="checkbox"/> 61 ปีขึ้นไป				
1.3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก				
1.4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> รองอธิการบดีฝ่าย..... <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่าย..... <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์..... <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (ระบุ).....				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
1.5	<p>ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน</p> <p><input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 1 ปี    <input type="checkbox"/> 1 - 2 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> 3 - 5 ปี        <input type="checkbox"/> มากกว่า 5 ปี</p>				
ตอนที่ 2	<b>เกณฑ์ค่าระดับคะแนน</b>				
2.1	<p><b>เกณฑ์ค่าระดับคะแนน ในช่อง</b></p> <p><b>“สภาพปัจจุบันของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต”</b></p> <p>5 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ มากที่สุด</p> <p>4 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ มาก</p> <p>3 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ ปานกลาง</p> <p>2 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อย</p> <p>1 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อยที่สุด</p>				



ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
2.2	<p>เกณฑ์ค่าระดับคะแนน ในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนตาม แนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต”</p> <p>5 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นใน ระดับ มากที่สุด</p> <p>4 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นใน ระดับ มาก</p> <p>3 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นใน ระดับ ปานกลาง</p> <p>2 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นใน ระดับ น้อย</p> <p>1 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นใน ระดับ น้อยที่สุด</p>				
<b>ตอนที่ 3</b>	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต				
<b>ด้านการผลิตบัณฑิต</b>					
3.1	<p>สถาบันอุดมศึกษามี<b>การกำหนด ผลลัพธ์การเรียนรู้</b>ที่ส่งเสริมให้ นักศึกษาที่มีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)ในระดับใด</p> <p>1) ทักษะความคล่องแคล่วและความ ยืดหยุ่น (Agility and Resilience)</p>				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)				
	3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)				
	4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)				
3.2	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)				
	2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)				
	3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)				
3.3	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Applied Knowledge) ในระดับใด				
	1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)				
	3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)				
	4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)				
3.4	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)				
	2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)				
	3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)				
	4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)				
	5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)				
	6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	7) ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)				
3.5	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การจัดทำ</b> <b>หลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การ</b> <b>เรียนรู้</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)				
	2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)				
	3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)				
	4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)				
3.6	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การจัดทำ</b> <b>หลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การ</b> <b>เรียนรู้</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)				
	3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)				
3.7	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การจัดทำ</b> <b>หลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การ</b> <b>เรียนรู้</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะ การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applied Knowledge) ในระดับใด				
	1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง (Sense Making)				
	2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และ ความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)				
	3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)				
	4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)				
3.8	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การจัดทำ</b> <b>หลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การ</b> <b>เรียนรู้</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)				
	2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)				
	3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)				
	4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)				
	5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)				
	6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)				
	7) ทักษะการประเมินและการ ตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)				
3.9	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดการเรียน การสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่ ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความคล่องแคล่วและความ ยืดหยุ่น (Agility and Resilience)				
	2) ทักษะการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)				
	4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)				
3.10	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดการเรียน การสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่ ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)				
	2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)				
	3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)				
3.11	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดการเรียน การสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่ ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง (Sense Making)				
	2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และ ความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)				
	4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)				
3.12	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การจัดการเรียน การสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่</b> ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับ ใด				
	1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)				
	2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)				
	3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)				
	4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)				
	5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)				
	6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)				
	7) ทักษะการประเมินและการ ตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)				



ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
3.13	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การจัดกิจกรรม</b> <b>เสริมหลักสูตรที่สอดคล้องกับ</b> <b>ผลลัพธ์การเรียนรู้</b> ที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความคล่องแคล่วและความ ยืดหยุ่น (Agility and Resilience)				
	2) ทักษะการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)				
	3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)				
	4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)				
3.14	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การจัดกิจกรรม</b> <b>เสริมหลักสูตรที่สอดคล้องกับ</b> <b>ผลลัพธ์การเรียนรู้</b> ที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)				
	2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)				
3.15	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การจัดกิจกรรม</b> <b>เสริมหลักสูตรที่สอดคล้องกับ</b> <b>ผลลัพธ์การเรียนรู้</b> ที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง (Sense Making)				
	2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และ ความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)				
	3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)				
	4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)				
3.16	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การจัดกิจกรรม</b> <b>เสริมหลักสูตรที่สอดคล้องกับ</b> <b>ผลลัพธ์การเรียนรู้</b> ที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)				
	3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)				
	4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)				
	5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)				
	6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)				
	7) ทักษะการประเมินและการ ตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)				
3.17	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การพัฒนา คณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่</b> ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความคล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)				
	2) ทักษะการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)				
	4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)				
3.18	สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)				
	2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)				
	3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)				
3.19	สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้ (Applied Knowledge) ในระดับใด				
	1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง (Sense Making)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)				
	3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)				
	4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)				
3.20	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การพัฒนา</b> <b>คณาจารย์และบุคลากรในการจัดทำ</b> <b>หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน</b> <b>และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่</b> ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับ ใด				
	1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)				
	2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)				
	3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)				
	4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)				
	5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)				

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)				
	7) ทักษะการประเมินและการ ตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)				
<b>ด้านการวิจัย</b>					
3.21	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การกำหนด นโยบายด้านการวิจัย</b> ที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)ในระดับใด				
	1) ทักษะความคล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)				
	2) ทักษะการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)				
	3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)				
	4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)				
3.22	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การกำหนด นโยบายด้านการวิจัย</b> ที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)				
	3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)				
3.23	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การกำหนดนโยบายด้านการวิจัย</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making)				
	2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)				
	3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)				
	4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)				
3.24	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การกำหนดนโยบายด้านการวิจัย</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)				
	3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)				
	4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)				
	5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)				
	6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)				
	7) ทักษะการประเมินและการ ตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)				
3.25	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การสร้าง</b> <b>เครือข่ายด้านการวิจัย</b> ที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)ในระดับใด				
	1) ทักษะความคล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)				
	2) ทักษะการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)				
	3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)				



ข้อที่	ข้อความถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)				
3.26	สถาบันอุดมศึกษามีการสร้าง <b>เครือข่ายด้านการวิจัย</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)				
	2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)				
	3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)				
3.27	สถาบันอุดมศึกษามีการสร้าง <b>เครือข่ายด้านการวิจัย</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making)				
	2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)				
	3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)				
3.28	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การสร้าง เครือข่ายด้านการวิจัย</b> ที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)				
	2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)				
	3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)				
	4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)				
	5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)				
	6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)				
	7) ทักษะการประเมินและการ ตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
3.29	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำวิจัยใน ชั้นเรียนและวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาการเรียน การสอนและการปรับปรุงหลักสูตรที่ ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วน บุคคล (Personal Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความคล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)				
	2) ทักษะการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)				
	3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)				
	4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)				
3.30	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำวิจัยใน ชั้นเรียนและวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาการเรียน การสอนและการปรับปรุงหลักสูตรที่ ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)				
	3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)				
3.31	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การจัดทำวิจัยในชั้นเรียนและวิจัยตามศาสตร์ที่ได้</b> <b>ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตรที่</b> ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making)				
	2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)				
	3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)				
	4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
3.32	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำวิจัยใน ชั้นเรียนและวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาการเรียน การสอนและการปรับปรุงหลักสูตรที่ ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับ ใด				
	1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)				
	2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)				
	3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)				
	4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)				
	5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)				
	6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)				
	7) ทักษะการประเมินและการ ตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
<b>ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม</b>					
3.33	สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนด <b>นโยบายด้านการให้บริการทาง วิชาการแก่สังคม</b> ที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)ในระดับใด				
	1) ทักษะความคล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)				
	2) ทักษะการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)				
	3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)				
	4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)				
3.34	สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนด <b>นโยบายด้านการให้บริการทาง วิชาการแก่สังคม</b> ที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)				
	2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)				
3.35	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making)				
	2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)				
	3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)				
	4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)				
3.36	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)				

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)				
	3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)				
	4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)				
	5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)				
	6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)				
	7) ทักษะการประเมินและการ ตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)				
3.37	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การดำเนินการ ให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูล ย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ ความรู้ใหม่</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามี ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความคล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)				
	2) ทักษะการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)				



ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)				
	4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)				
3.38	สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการ ให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูล ย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ ความรู้ใหม่ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามี ทักษะด้านคน (People Skills) ใน ระดับใด				
	1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)				
	2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)				
	3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)				
3.39	สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการ ให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูล ย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ ใหม่ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง (Sense Making)				
	2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และ ความคิดเชิงประยุกต์ (Novel				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	3) and Adaptive Thinking)				
	4) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)				
	5) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)				
3.40	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การดำเนินการ ให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูล ย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ ความรู้ใหม่</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามี ทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)				
	2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)				
	3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)				
	4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)				
	5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)				
	6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	7) ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)				
<b>ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม</b>					
3.41	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)				
	2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)				
	3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)				
	4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)				
3.42	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)				
	3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)				
3.43	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making)				
	2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)				
	3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)				
	4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)				
3.44	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)				
	2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)				
	3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)				
	4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)				
	5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)				
	6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)				
	7) ทักษะการประเมินและการ ตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)				
3.45	สถาบันอุดมศึกษามีการสนับสนุนให้ ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่ง ของการจัดการเรียนการสอนและ กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills)ในระดับใด				
	1) ทักษะความคล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)				

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	2) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)				
	3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)				
	4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)				
3.46	สถาบันอุดมศึกษามีการสนับสนุนให้ <u>ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและ</u> <u>กิจกรรมเสริมหลักสูตร</u> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)				
	2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)				
	3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
3.47	สถาบันอุดมศึกษามีการสนับสนุนให้ <b>ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Sense Making)				
	2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)				
	3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)				
	4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)				
3.48	สถาบันอุดมศึกษามีการสนับสนุนให้ <b>ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและ กิจกรรมเสริมหลักสูตร</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)				
	3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)				
	4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)				
	5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)				
	6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)				
	7) ทักษะการประเมินและการ ตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)				
3.49	สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการ <b>สร้างความตระหนักถึงคุณค่าของ วัฒนธรรมชาติ</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษา มีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความคล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)				
	2) ทักษะการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)				



ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)				
	4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)				
3.50	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การดำเนินการ สร้างความตระหนักถึงคุณค่าของ วัฒนธรรมชาติ</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษา มีทักษะด้านคน (People Skills) ใน ระดับใด				
	1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)				
	2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)				
	3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)				
3.51	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การดำเนินการ สร้างความตระหนักถึงคุณค่าของ วัฒนธรรมชาติ</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษา มีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง (Sense Making)				
	2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และ ความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)				
	4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)				
3.52	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การดำเนินการ</b> <b>สร้างความตระหนักถึงคุณค่าของ</b> <b>วัฒนธรรมชาติ</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษา มีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)				
	2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)				
	3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)				
	4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)				
	5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)				
	6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)				
	7) ทักษะการประเมินและการ ตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
3.53	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การดำเนินการ</b> <b>สร้างความสามารถในการปรับใช้</b> <b>วัฒนธรรมต่างชาติ</b> ที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความคล่องแคล่วและ ความยืดหยุ่น (Agility and Resilience)				
	2) ทักษะการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Oral and Written Communication)				
	3) ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurialism)				
	4) ทักษะการบริการ (Service Orientation)				
3.54	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การดำเนินการ</b> <b>สร้างความสามารถในการปรับใช้</b> <b>วัฒนธรรมต่างชาติ</b> ที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)				
	2) ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency)				

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	3) ทักษะความร่วมมือเสมือน (Virtual Collaboration)				
3.55	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การดำเนินการ สร้างความสามารถในการปรับใช้ วัฒนธรรมต่างชาติ</b> ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะการทำความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง (Sense Making)				
	2) ทักษะความคิดที่แปลกใหม่และ ความคิดเชิงประยุกต์ (Novel and Adaptive Thinking)				
	3) ทักษะการบริหารจัดการความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Load Management)				
	4) ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ (Curiosity and Active Learning)				
3.56	สถาบันอุดมศึกษามี <b>การดำเนินการ สร้างความสามารถในการปรับใช้ วัฒนธรรมต่างชาติ</b> ที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด				
	1) ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media Literacy)				

ข้อที่	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
	2) ทักษะความคิดเชิงออกแบบ (Design Mindset)				
	3) ทักษะสหวิทยาการ (Transdisciplinary Approaches)				
	4) ทักษะความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)				
	5) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)				
	6) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving)				
	7) ทักษะการประเมินและการ ตัดสินใจ (Judgment and Decision Making)				

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ



ด้านการผลิตบัณฑิต

S.....

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการผลิตบัณฑิต

### คำชี้แจง

1) การสอบถามครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

2) แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเฉพาะด้านการผลิตบัณฑิต

3) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต เป็นแบบประเมินระดับคะแนนตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

4) ข้อมูลจากแบบสอบถามจะนำไปวิเคราะห์สภาพการบริหารในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วนตรงตามสภาพความเป็นจริง ส่งผลให้งานวิจัยพบความจริง มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้อ้างอิง และสร้างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ทั้งนี้ขอความอนุเคราะห์จากท่านส่งกลับคืนตามที่อยู่ในซองที่แนบมาพร้อมนี้ หรือท่านสามารถตอบแบบสอบถามออนไลน์ตามรายละเอียดที่แนบมาพร้อมกันนี้ <https://forms.gle/gRi2zW7FOs6M2PdA9> ภายในวันที่ 15 พฤศจิกายน 2562 จักเป็นพระคุณยิ่ง



SCAN ME

นางสาวกรณัญญ์ สกุศลฤดี

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. 081-6424487 Email: [note.korranut@gmail.com](mailto:note.korranut@gmail.com)

### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1) เพศ

ชาย  หญิง

2) อายุ (เศษของปี เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี  31 - 40 ปี  41 - 50 ปี

51 - 60 ปี  61 ปีขึ้นไป

3) ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก  อื่น ๆ (ระบุ).....

4) ตำแหน่งปัจจุบัน

รองอธิการบดี  ผู้ช่วยอธิการบดี

ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์  อื่น ๆ (ระบุ).....

5) ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปี เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

ต่ำกว่า 1 ปี  1 - 5 ปี

6 - 10 ปี  มากกว่า 10 ปี

### ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยแต่ละช่อง แสดงระดับความคิดเห็น ดังนี้

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์							
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
1	สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด													
	1.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	✓ 3	2	1	5	4	3	2	1			





ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิด เชิงประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความ เข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	4.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.4 ทักษะการคิดเชิงประจักษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด										
	5.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5.4 ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด										
	6.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	6.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	6.3 ทักษะความร่วมมือเหมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
7	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด											
	7.1	ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	7.2	ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	7.3	ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	7.4	ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด											
	8.1	ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.2	ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.3	ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.4	ทักษะการคิดเชิงประจักษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.5	ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.6	ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.7	ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด											
	9.1	ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	9.2	ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	9.3	ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	9.4	ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด											
	10.1	ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	10.2	ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	10.3 ทักษะความร่วมมือเหมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด										
	11.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	11.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	11.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	11.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากกรปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	12.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.4 ทักษะการคิดเชิงประจักษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด										
	13.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	13.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	13.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	13.4 ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด										

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	14.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	14.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	14.3 ทักษะความร่วมมือเสมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับ <b>ผลลัพธ์การเรียนรู้</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด										
	15.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	15.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	15.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	15.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับ <b>ผลลัพธ์การเรียนรู้</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	16.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.4 ทักษะการคิดเชิงประมวผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17	สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนา <b>คณาจารย์และบุคลากร</b> ในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน <b>การจัดกิจกรรม</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด										
	17.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	17.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	17.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	17.4 ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18	สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาคุณภาพและบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด										
	18.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	18.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	18.3 ทักษะความร่วมมือเสมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19	สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาคุณภาพและบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด										
	19.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	19.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	19.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	19.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20	สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาคุณภาพและบุคลากรในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	20.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.4 ทักษะการคิดเชิงประมวผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด										
	21.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	21.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	21.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	21.4 ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด										
	22.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	22.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	22.3 ทักษะความร่วมมือเสมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด										
	23.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	23.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	23.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	23.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	24.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	24.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	24.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	24.4 ทักษะการคิดเชิงประมวผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	24.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	24.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	24.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. วิธีการบริหารงานด้านผลิตบัณฑิตแบบใหม่ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ด้านการวิจัย

R.....

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน  
ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการวิจัย

### คำชี้แจง

1) การสอบถามครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

2) แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเฉพาะด้านการวิจัย

3) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต เป็นแบบประเมินระดับคะแนนตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

4) ข้อมูลจากแบบสอบถามจะนำไปวิเคราะห์สภาพการบริหารในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วนตรงตามสภาพความเป็นจริง ส่งผลให้งานวิจัยพบความจริง มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้อ้างอิง และสร้างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ทั้งนี้ขอความอนุเคราะห์จากท่านส่งกลับคืนตามที่อยู่ในซองที่แนบมาพร้อมนี้ หรือท่านสามารถตอบแบบสอบถามออนไลน์ตามรายละเอียดที่แนบมาพร้อมกันนี้ <https://forms.gle/MzrsCpVgnqML31Hb6> ภายในวันที่ 15 พฤศจิกายน 2562 จักเป็นพระคุณยิ่ง



SCAN ME

นางสาวกรณัญญ์ สุกุลฤดี

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. 081-6424487 Email: [note.korranut@gmail.com](mailto:note.korranut@gmail.com)



### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1) เพศ

ชาย  หญิง

2) อายุ (เศษของปี เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี  31 - 40 ปี  41 - 50 ปี

51 - 60 ปี  61 ปีขึ้นไป

3) ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก  อื่น ๆ (ระบุ).....

4) ตำแหน่งปัจจุบัน

รองอธิการบดี  ผู้ช่วยอธิการบดี

ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์  อื่น ๆ (ระบุ).....

5) ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปี เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

ต่ำกว่า 1 ปี  1 - 5 ปี

6 - 10 ปี  มากกว่า 10 ปี

### ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยแต่ละช่อง แสดงระดับความคิดเห็น ดังนี้

#### ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์							
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
1	สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดนโยบายด้านการวิจัยที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด													
	1.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	✓ 3	2	1	5	4	3	2	1			



ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิง ประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดนโยบายด้านการวิจัยที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	4.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.4 ทักษะการคิดเชิงประมวผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	สถาบันอุดมศึกษามีการสร้างเครือข่ายด้านการวิจัยที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด										
	5.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5.4 ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	สถาบันอุดมศึกษามีการสร้างเครือข่ายด้านการวิจัยที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด										
	6.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	6.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	6.3 ทักษะความร่วมมือเหมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	สถาบันอุดมศึกษามีการสร้างเครือข่ายด้านการวิจัยที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด										
	7.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	7.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิง ประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	7.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	7.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	สถาบันอุดมศึกษามีการสร้างเครือข่ายด้านการวิจัยที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	8.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.4 ทักษะการคิดเชิงประมวลผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสถาบัน และวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ข้อมูลย้อนกลับ มาพัฒนาการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด										
	9.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	9.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	9.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	9.4 ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสถาบัน และวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ข้อมูลย้อนกลับ มาพัฒนาการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด										
	10.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	10.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	10.3 ทักษะความร่วมมือเสมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสถาบัน และวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด										
	11.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	11.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	11.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	11.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสถาบัน และวิจัยตามศาสตร์ที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	12.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.4 ทักษะการคิดเชิงประมวผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด										
	13.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	13.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	13.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	13.4 ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด										
	14.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	14.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	14.3 ทักษะความร่วมมือเหมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการ <b>พัฒนานักศึกษา</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด										
	15.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	15.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิง ประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	15.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	15.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำวิจัยที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการ <b>พัฒนานักศึกษา</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	16.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.4 ทักษะการคิดเชิงประมวลผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการวิจัยที่ ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด										
	17.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	17.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	17.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	17.4 ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการวิจัยที่ ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด										
	18.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	18.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	18.3 ทักษะความร่วมมือเหมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการวิจัยที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด										
	19.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	19.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	19.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	19.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการวิจัยที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	20.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.4 ทักษะการคิดเชิงประมวลผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

วิธีการบริหารงานด้านการวิจัยรูปแบบใหม่ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้



ด้านการให้บริการทาง  
วิชาการแก่สังคม

A.....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน  
ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

**คำชี้แจง**

1) การสอบถามครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานใน อนาคต

2) แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเฉพาะด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

3) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิด ทักษะการทำงานในอนาคต เป็นแบบประเมินระดับคะแนนตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้มาตรา ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะ การทำงานในอนาคต

4) ข้อมูลจากแบบสอบถามจะนำไปวิเคราะห์สภาพการบริหารในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วนตรงตามสภาพความเป็นจริง ส่งผลให้ งานวิจัยพบความจริง มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้อ้างอิง และสร้างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ ท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ทั้งนี้ขอความอนุเคราะห์จากท่านส่งกลับคืนตามที่อยู่ของที่แนบมาพร้อมนี้ หรือ ท่าน สามารถ ตอบ แบบ ส อบ ทาม อ น ไ ล ่ น ่ ตาม ร าย ล ะ เ อี ย ด ที่ เ น บ ม า พ ร ้อม กั น นี <https://forms.gle/jYnr6KCJqUAAfvYW8> ภายในวันที่ 15 พฤศจิกายน 2562 จักเป็นพระคุณยิ่ง



นางสาวกรณัฐ สุกุลฤติ

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. 081-6424487 Email: [note.korranut@gmail.com](mailto:note.korranut@gmail.com)



### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1) เพศ

ชาย  หญิง

2) อายุ (เศษของปี เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี  31 - 40 ปี  41 - 50 ปี

51 - 60 ปี  61 ปีขึ้นไป

3) ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก  อื่น ๆ (ระบุ).....

4) ตำแหน่งปัจจุบัน

รองอธิการบดี  ผู้ช่วยอธิการบดี

ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์  อื่น ๆ (ระบุ).....

5) ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปี เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

ต่ำกว่า 1 ปี  1 - 5 ปี

6 - 10 ปี  มากกว่า 10 ปี

### ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยแต่ละช่อง แสดงระดับความคิดเห็น ดังนี้

#### ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์							
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
1	สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด													
	1.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	✓ 3	2	1	✓ 5	4	3	2	1			

เกณฑ์การระดับคะแนน ในช่อง “สภาพปัจจุบันของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต”

5 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ มากที่สุด

- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ มาก  
 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ ปานกลาง  
 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อย  
 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนน ในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

เอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต”

- 5 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ มากที่สุด  
 4 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ มาก  
 3 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ ปานกลาง  
 2 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ น้อย  
 1 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
1	สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด												
	1.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
	1.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
	1.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
	1.4 ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
2	สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด												
	2.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
	2.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
	2.3 ทักษะความร่วมมือเสมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
3	สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด												
	3.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
	3.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
	3.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดนโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	4.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.4 ทักษะการคิดเชิงประมวลผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษาที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด										
	5.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5.4 ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษาที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด										
	6.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	6.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	6.3 ทักษะความร่วมมือเหมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษาที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด										
	7.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	7.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	ประยุกต์											
	7.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	7.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
8	สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการให้บริการทางวิชาการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษาที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด											
	8.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	8.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	8.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	8.4 ทักษะการคิดเชิงประมวลผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	8.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	8.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	8.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
9	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด											
	9.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	9.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	9.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	9.4 ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
10	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด											
	10.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	10.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	10.3 ทักษะความร่วมมือเสมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
11	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด											
	11.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	11.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิง ประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	11.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	11.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการ ทางวิชาการแก่สังคมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	12.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.4 ทักษะการคิดเชิงประมวลผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

วิธีการบริหารงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมแบบใหม่ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการ  
ทำงานในอนาคต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้



ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ

และวัฒนธรรม

C.....

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน  
ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

#### คำชี้แจง

1) การสอบถามครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต ตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานใน อนาคต

2) แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเฉพาะด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

3) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิด ทักษะการทำงานในอนาคต เป็นแบบประเมินระดับคะแนนตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้มาตรา ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะ การทำงานในอนาคต

4) ข้อมูลจากแบบสอบถามจะนำไปวิเคราะห์สภาพการบริหารในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วนตรงตามสภาพความเป็นจริง ส่งผลให้ งานวิจัยพบความจริง มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้อ้างอิง และสร้างนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ ท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ทั้งนี้ขอความอนุเคราะห์จากท่านส่งกลับคืนตามที่อยู่ในซองที่แนบมาพร้อมนี้ หรือ ท่าน สามารถ ตอบ แบบ ส อบ ทาม อ น ไ ล ่ น ้ ตาม ร าย ล ะ เ อ ย ี ด ที่ น ้ น ้ น ้ ร วม ก ัน น ้ <https://forms.gle/tsVuD1f4YnTenBeX8> ภายในวันที่ 15 พฤศจิกายน 2562 จักเป็นพระคุณยิ่ง



SCAN ME

นางสาวกรณัญญ์ สกุลงฤติ

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. 081-6424487 Email: [note.korranut@gmail.com](mailto:note.korranut@gmail.com)

### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1) เพศ

ชาย  หญิง

2) อายุ (เศษของปี เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี  31 - 40 ปี  41 - 50 ปี

51 - 60 ปี  61 ปีขึ้นไป

3) ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก  อื่น ๆ (ระบุ).....

4) ตำแหน่งปัจจุบัน

รองอธิการบดี  ผู้ช่วยอธิการบดี

ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์  อื่น ๆ (ระบุ).....

5) ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปี เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

ต่ำกว่า 1 ปี  1 - 5 ปี

6 - 10 ปี  มากกว่า 10 ปี

### ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยแต่ละช่อง แสดงระดับความคิดเห็น ดังนี้

#### ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์							
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
1	สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด													
	1.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	✓ 3	2	1	✓ 5	4	3	2	1			





ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และ ความคิดเชิงประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความ เข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	4.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.4 ทักษะการคิดเชิงประมวผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	สถาบันอุดมศึกษามีการสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด										
	5.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความ ยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5.4 ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	สถาบันอุดมศึกษามีการสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด										
	6.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	6.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	6.3 ทักษะความร่วมมือเหมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	สถาบันอุดมศึกษามีการสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด										
	7.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	7.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	7.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	7.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	สถาบันอุดมศึกษามีการสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	8.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.4 ทักษะการคิดเชิงประจักษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำแผนการสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมชาติและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด										
	9.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	9.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	9.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	9.4 ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำแผนการสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด										
	10.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	10.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	10.3 ทักษะความร่วมมือเสมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำแผนการสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด										
	11.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	11.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และความคิดเชิงประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	11.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความเข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	11.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำแผนการสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตและสร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	12.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.4 ทักษะการคิดเชิงประมวผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13	สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและ สร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด										
	13.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความ ยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	13.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	13.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	13.4 ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14	สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและ สร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ในระดับใด										
	14.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	14.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	14.3 ทักษะความร่วมมือเหมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15	สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและ สร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการ ประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด										
	15.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	15.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และ ความคิดเชิงประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	15.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความ เข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	15.4 ทักษะความใฝ่รู้และเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16	สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมชาติและ สร้างความสามารถในการปรับใช้วัฒนธรรมต่างชาติที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	16.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.4 ทักษะการคิดเชิงประมวลผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	16.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการ <b>ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ในระดับใด										
	17.1 ทักษะความคล่องแคล่วและความ ยืดหยุ่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	17.2 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	17.3 ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	17.4 ทักษะการบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการ <b>ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านคน (People Skills) ใน ระดับใด										
	18.1 ทักษะความฉลาดทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	18.2 ทักษะสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	18.3 ทักษะความร่วมมือเสมือน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการ <b>ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม</b> ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Skills) ในระดับใด										
	19.1 ทักษะการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	19.2 ทักษะการคิดที่แปลกใหม่และ ความคิดเชิงประยุกต์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	19.3 ทักษะการบริหารจัดการความรู้ความ เข้าใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	19.4 ทักษะความรู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการ ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะที่ใช้ในที่ทำงาน (Workplace Skills) ในระดับใด										
	20.1 ทักษะความรู้เท่าทันสื่อยุคใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.2 ทักษะการคิดเชิงออกแบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.3 ทักษะการบูรณาการข้ามศาสตร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.4 ทักษะการคิดเชิงประจักษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.5 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.6 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.7 ทักษะการประเมินและการตัดสินใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

วิธีการบริหารงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมแบบใหม่ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะการทำงานในอนาคต

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ภาคผนวก ข  
หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ที่ ศธ 0512.6(2791.01)/62- 1845

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

28 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวกรณัญญ์ สกฤตฤติ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโท และ ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับผู้บริหารงานด้านวิชาการ ด้านกิจการ นักศึกษา ด้านการวิจัย ด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ทั้งนี้ นิสิต ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษา ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2565-97 ต่อ 6732

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 081-6424487 email: note.korranut@gmail.com



ภาคผนวก ค

ผู้ทรงคุณวุฒิ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดและเครื่องมือวิจัย**

**ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คุณารักษ์  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
2. ดร.เฉลิมชัย มนุเสวต  
อาจารย์ประจำ วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
3. ผศ.ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์  
ประธานสาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ด้านทักษะการทำงานในอนาคต**

1. ดร. ยงยุทธ แฉล้มวงษ์  
ผู้อำนวยการวิจัยด้านการพัฒนาแรงงาน สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย  
(ทีดีอาร์ไอ)
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ ประเสริฐวงษ์  
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

**ด้านนวัตกรรมการบริหารและการวิจัย**

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย เสวกงาม  
รองคณบดี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทราวดี มากมี  
คณบดีวิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

### ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการผลิตบัณฑิต

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุษยมาส สินธุประมา  
ประธานกรรมการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย  
(ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก)
2. ดร.บัณฑิต รัตนไตร  
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
3. ดร.ปรียากร สุริยศ  
หัวหน้าฝ่ายกิจการนักศึกษา วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์  
เจ้าฟ้าจุฬาภรณ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
4. อาจารย์ชิตชนก สิทธารถศักดิ์  
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

### ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
2. ดร.เฉลิมชัย มนุเสวต  
อาจารย์ประจำ วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

### ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนวัตกรรม

1. ดร.ฉัทฑุฒิ พิษผล  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
2. อาจารย์ปนัดดา เจริญศักดิ์  
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

### ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ใช้บัณฑิต)

1. ดร.สุชัย พงษ์ปากเพียร  
นายกสมาคมศิษย์เก่าศูนย์วัฒนธรรมเอเซียและทุนฝึกอบรมเทคนิค  
โพ้นทะเล (ประเทศไทย)
2. ดร.ชำนาญ ทองมาก  
กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอกเซลล์เ็นท์ แอนด์ คอนซัลติ้ง เอ็นจิเนียริง  
จำกัด

ที่ ศธ 0512.6(2791.01)ว61-4848



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 ธันวาคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทราวดี มากมี

ด้วย นางสาวกรณัญญ์ สกุสกฤติ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโท และ ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ธี ศรีบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)  
คณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษา ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ

โทร. 0-2218-2565-97 ต่อ 6732

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 081-6424487 email: [note.koranut@gmail.com](mailto:note.koranut@gmail.com)



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน กลุ่มภารกิจบริการการศึกษา ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร. 0-22182565 ต่อ 6732

ที่ อว 64.6(2791.01)/62-2378

วันที่ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดและตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร.พันธ์ศักดิ์ ทอสารรัมย์

ด้วย นางสาวกรณัญญ์ สกฤตฤติ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อูสาโท และ ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ธี ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดและตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตั้งกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)  
รองคณบดี

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	กรณัฏฐ์ สกุลกฤติ
วัน เดือน ปี เกิด	18 มิถุนายน 2523
สถานที่เกิด	เพชรบุรี
วุฒิการศึกษา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการเงินและการลงทุน มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
ที่อยู่ปัจจุบัน	49/175 หมู่ 1 ตำบลรังสิต อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี 12110