

ภาคผนวก ก

รูปแบบการบริหารงานทั่วไป ตามแนวคิด เศรษฐกิจพอเพียงและอย่างมีส่วนร่วม

รูปแบบการบริหารงานทั่วไป ตามแนวคิด เศรษฐกิจพอเพียงและอย่างมีส่วนร่วม (Model Development)

แนวคิดหลัก (Pillar Idea)

ร่วมรู้-ร่วมคิด-ร่วมทำ หรือ AIC

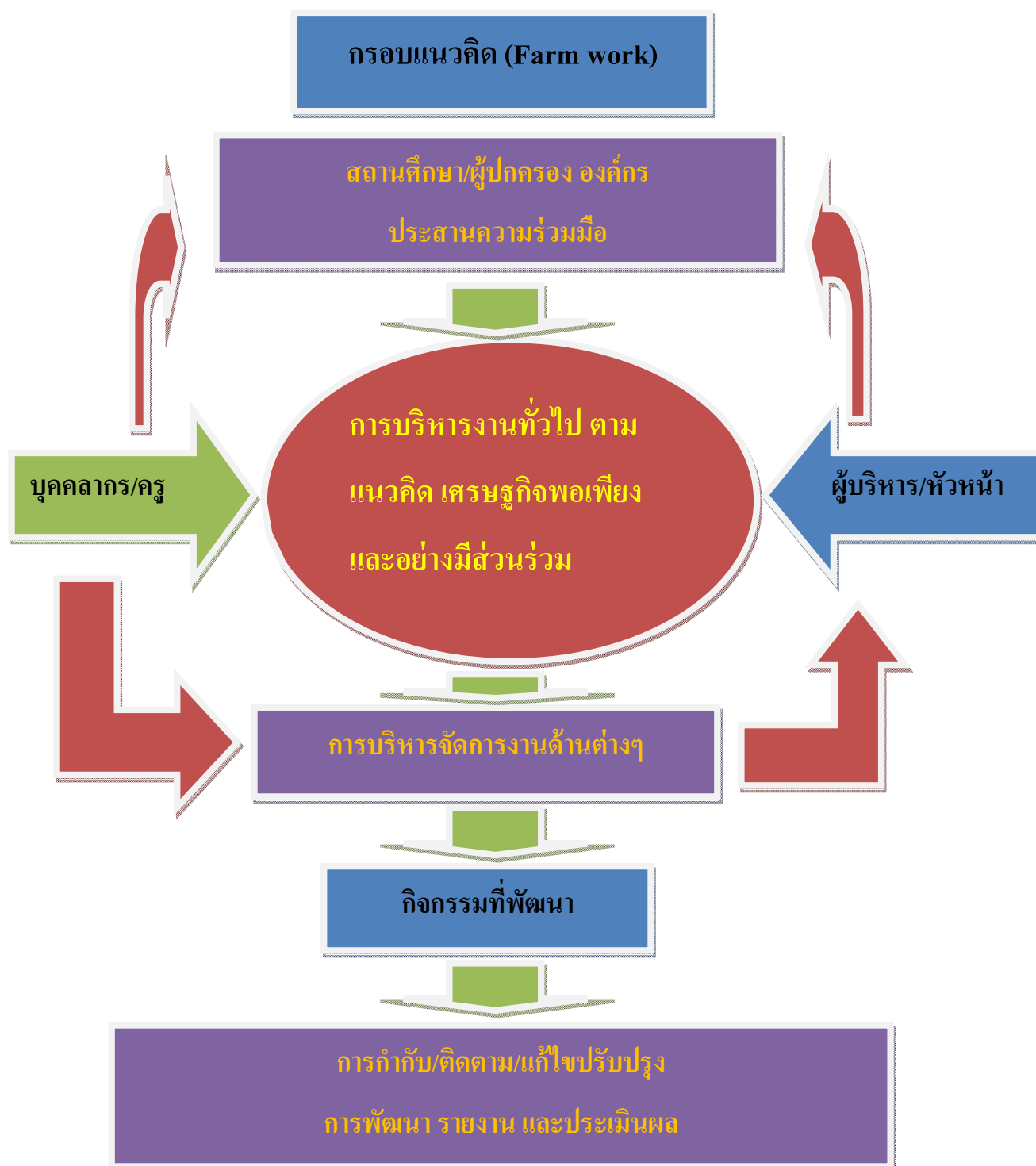
เป็นวิธีการเผชิญคนที่ทำงานร่วมกันทั้งหมดในระบบเข้ามาประชุมเชิงปฏิบัติการตามเป้าหมายหลักและเป้าหมายรอง มี 3 ขั้นตอน

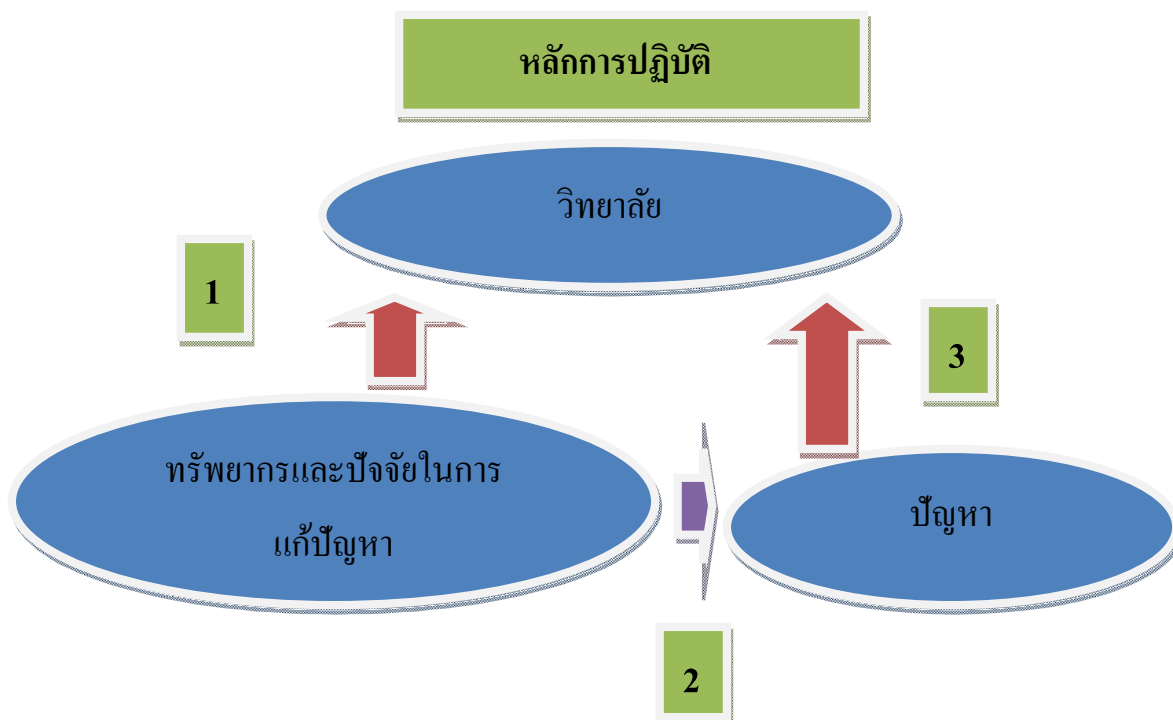
ขั้นที่ 1 ร่วมรู้ (A : Appreciation) คือการทำให้ทุกคนให้การยอมรับชื่นชมคนอื่น (Appreciate) โดยไม่แสดงการต่อต้านเพื่อวิพากษ์วิจารณ์ เกิดการรับรู้และเข้าใจร่วมกัน กระบวนการขั้นนี้ ทุกคนจะมีโอกาสได้รับรู้และแสดงออกอย่างทัดเทียมกัน ว่าเห็นสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร และอยากเห็นความสำเร็จในอนาคตเป็นอย่างไร ซึ่งทำให้ทุกคนได้มีโอกาใช้ข้อเท็จจริง เหตุผล และการคิดวิเคราะห์ ตลอดจนการแสดงออกลักษณะต่างๆ ตามที่เป็นจริง และเกิดพลังร่วมกันขึ้นระหว่างกลุ่มที่ประชุมด้วยกันและ เป็นการใช้จินตนาการที่ไม่ถูกจำกัดด้วยปัจจัยและสถานการณ์ต่างๆ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมองการไกล การมองภาพกว้างและคิดสิ่งแปลกใหม่ นั่นคือการจินตนาการ (Imagination) ช่วยให้เกิดวิสัยทัศน์ (Vision) ใด้ง่ายขึ้น และเมื่อนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมารวมกันก็จะยังมีพลังมากขึ้นกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมหรืออุดมการณ์ร่วม (Shared Ideal) นำสู่เป้าหมายสูงสุดร่วมกัน

ขั้นที่ 2 ร่วมคิด (I : Influence) คือ การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แต่ละคนมี มาช่วยกันกำหนดวิธีการเชิงรุกคือ ยุทธศาสตร์ (Strategy) ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หรือ อุดมการณ์ร่วม ได้อย่างดีที่สุดในทางเลือกที่หลากหลาย ทุกคนมีโอกาสทัดเทียมกันที่จะให้ข้อคิดเห็นถึงวิธีการสำคัญที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมหรืออุดมการณ์ร่วม ประกอบด้วยอะไรบ้าง มีทางเลือกอะไรบ้าง เมื่อทุกคนได้แสดงความคิดเห็นแล้ว จะนำวิธีการที่เสนอแนะทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่แยกแยะและพิจารณาร่วมกันจนกระทั่งได้วิธีการสำคัญที่เห็นพ้องต้องกันว่า จะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ในการพิจารณาเลือกวิธีการสำคัญดังกล่าว สมาชิกกลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งกันและกันสูง (Influence and Interaction) รวมถึงการถกเถียงโต้แย้ง ทั้งนี้เพื่อให้ได้วิธีการที่เห็นร่วมกันว่าดีหรือเหมาะสมที่สุด

ขั้นที่ 3 ร่วมทำ (C : Control) คือ การนำวิธีการสำคัญมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) อย่างละเอียดว่า ทำอะไร มีหลักการและเหตุผลอย่างไร มีเป้าหมายอย่างไร ใครรับผิดชอบเป็นหลัก ใครต้องให้ความร่วมมือ จะต้องใช้งบประมาณหรือค่าใช้จ่ายเท่าไร และที่มาจากแหล่งใดจะมีรายได้จากการดำเนินการดังกล่าวหรือไม่ ถ้ามีประมาณว่าเท่าไร จะดำเนินการเมื่อใด ลำดับก่อนหลังอย่างไร และรายละเอียดอื่น ตามที่เห็นว่าควรระบุไว้เป็นต้น ในขั้นนี้สมาชิกแต่ละคนจะเลือกเองว่า สมัครงใจจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องใด เป็นผู้ให้ความร่วมมือเรื่องใด เป็นผู้ร่วมคิดแผนปฏิบัติการใด เป็นการกำหนดข้อผูกพันเฉพาะตัว (Commitment) ให้ตนเอง เพื่อควบคุม (Control) ให้เกิดการกระทำอันนำไปสู่การบรรลุผลที่เป็นเป้าหมายในที่สุด คือ เป็นการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกัน จึงเกิดมีพลังการทำงานประสานกันในพหุภาคี

การนำมาหลอมรวมทัศนคติด้วยเครื่องมือหรือแนวคิดที่เรียกว่า “ร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ” (AIC) ส่งเสริมให้ มีความรักและพร้อมที่จะพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ





1. ผู้บริหารเข้าไปประสานงานกับ บุคลากร องค์กร / บุคคล ต่าง ๆ ที่จะมาแก้ปัญหา
 ผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

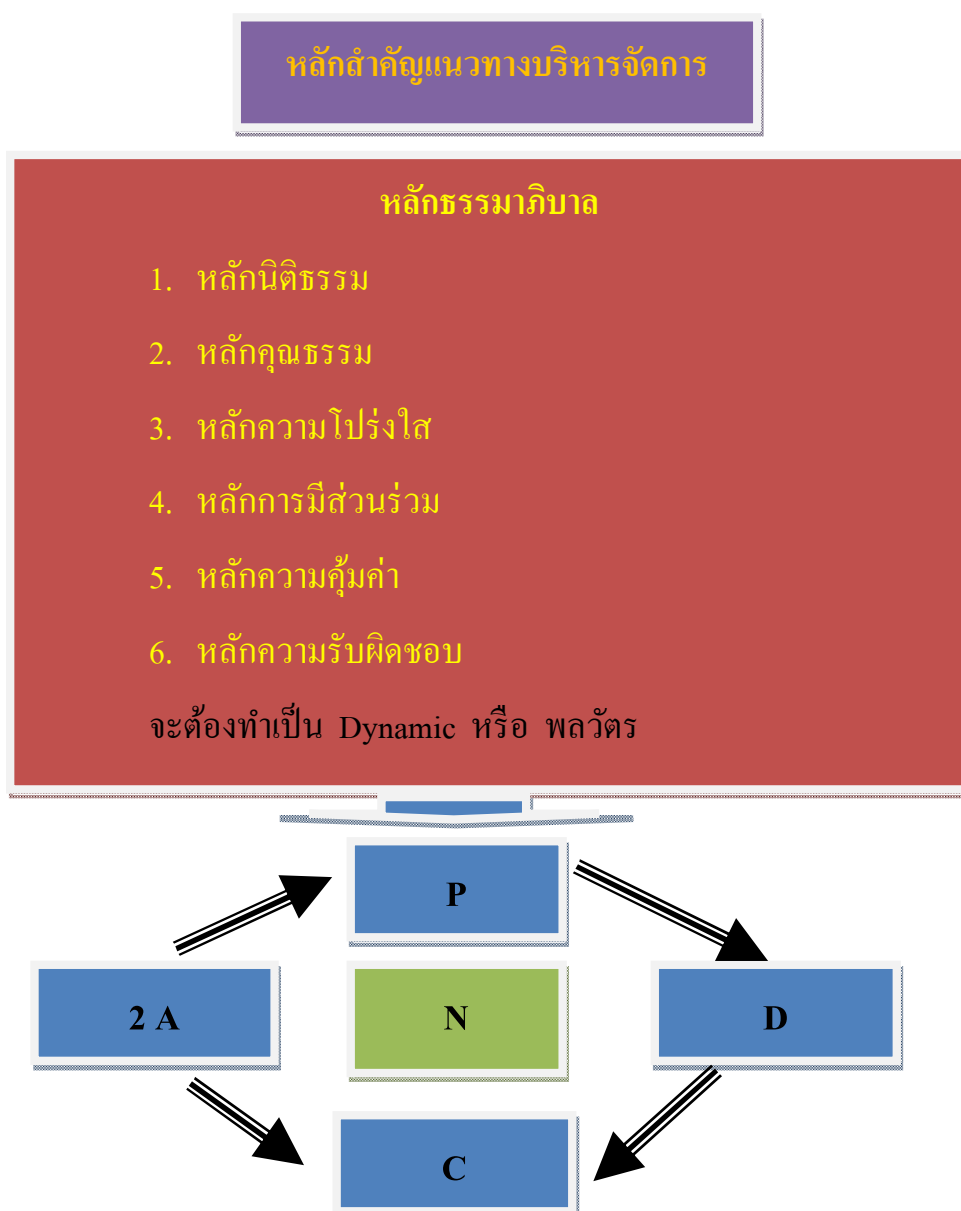
- 1.1 นำเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับ
- 1.2 มีความจริงใจ
- 1.3 มีความชัดเจนในการประสานงาน
- 1.4 มีเป้าหมาย ความเป็นไปได้ ในคุณภาพที่สูง
- 1.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 1.6 มีทักษะการเจรจา / การนำเสนอ
- 1.7 มีทักษะความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะทางด้านความคิด
- 1.8 มีความตรงต่อเวลา

2. การได้ปัจจัย / ทรัพยากร / บุคคล / องค์กร ต่างๆ ที่จะมาแก้ไขปัญหาให้แล้ว
 กระบวนการนี้ต้องประกอบด้วย

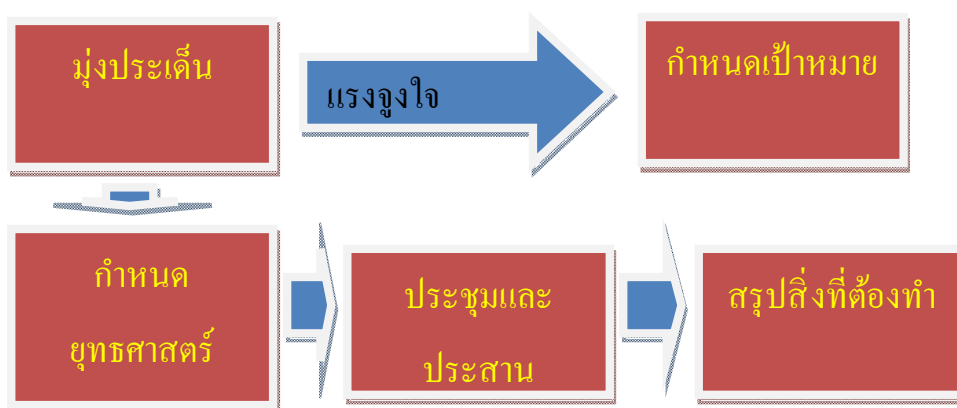
- การมุ่งสู่ความสำเร็จ (Achievement Emphasis)
- การไม่ครอบงำความคิด และล้าวงถูกในการปฏิบัติ (Non- Ordering)

- การลงมือปฏิบัติ (Actions)
- การประสานงานร่วมมือร่วมใจทำงานเป็นทีม (Co-ordination)
- บรรทัดฐานการทำงาน มาตรฐานการทำงาน (Norms)
- การกำกับติดตาม (Directing)
- การประยุกต์ใช้ ความยืดหยุ่น (Approach)

3. วิทยาลัยได้รับการแก้ไข้ปัญหา และพัฒนา



1. (C) การมุ่งผลสำเร็จของงาน (Achievement Amphasis) เป็นการมุ่งประเด็นเป้าหมายที่ต้องการจัดการเพื่อให้ได้มาตามที่กำหนดไว้ ในการมุ่งผลสำเร็จของงานใช้แผนเชิงรุกเชิงนโยบายเป็นยุทธศาสตร์และ แผนแม่บท วางระบบ การติดตามประเมินการทำงาน สามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และ แผนแม่บท วางระบบ การติดตามประเมินการทำงาน สามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย



- การมุ่งประเด็น หลังจากทีผู้บริหาร ศึกษาสภาวะแวดล้อมของวิทยาลัยและกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติแล้ววิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของปัญหา

- การกำหนดเป้าหมาย เมื่อผู้บริหารวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาแล้ว สิ่งหนึ่งทีผู้บริหารต้องกระทำคือการกำหนดเป้าหมายว่าจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นใครบ้าง

- การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องกำหนดล่วงหน้าเพื่อนำเสนอต่อฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ความเห็นชอบ ข้อเสนอแนะ ประเด็นต่าง ๆ ที่อาจเพิ่มขึ้น

- การประชุม เพื่อกำหนดเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ ต้องมีบรรทัดฐานทางสังคม คือ

1) วิธีประชา เป็นแบบแผนในการปฏิบัติหน้าที่ที่ทุกคนในสังคมปฏิบัติกันโดยทั่วไปจนเกิดเป็น ความเคยชิน ไม่ต้องมีศีลธรรมและกฎหมายบังคับ ผู้ไม่ปฏิบัติตาม ก็ไม่ได้ รับโทษ เพียงแค่ถูกนินทา เช่น ในการรับประทานอาหาร ควรใช้ช้อนกลาง ตักอาหาร หากไม่ใช้ช้อน

กลางก็ไม่มีความคิด เป็นแค่ถูกตำหนิว่า ไม่มี มารยาทในการรับประทาน วิถีประชาแต่ละสังคม มีความแตกต่างกันไป แต่ละสังคม จึงทำให้มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน

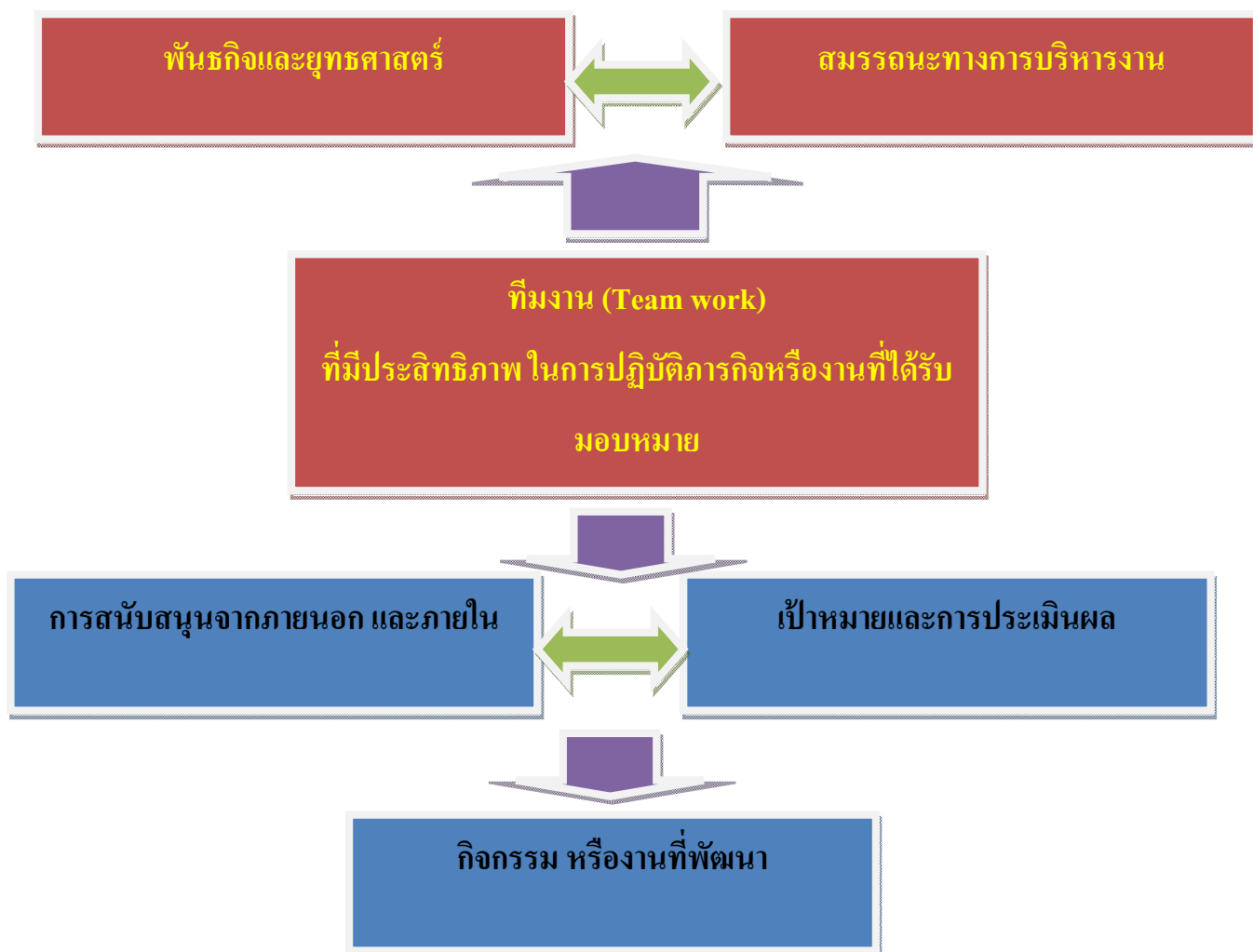
2) จารีต มีความหมายเหมือนคำว่า “ศีลธรรม” จารีตเป็นบรรทัดฐานที่ทุกคนในสังคม จะต้องกระทำเป็นกระบวนการ พฤติกรรมที่จำเป็นต่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย และสวัสดิภาพของสังคม จารีตมีความสำคัญกว่าวิถีประชา เป็นเรื่องของความรู้สึกว่า สิ่งใดผิด สิ่งใดถูก ผู้ใดฝ่าฝืนจะถูกสังคมลงโทษ หรือได้รับการตำหนิอย่างรุนแรง ในสังคมไทยมีจารีตบางอย่างที่สำคัญมาก แม้มิได้นำไปบัญญัติเป็นกฎหมาย เช่น ความกตัญญู ระบบอาวุโส ความซื่อสัตย์ ระหว่างสามี ภรรยา การแสดงความเคารพผู้ใหญ่ ฯลฯ

3) กฎหมาย หมายถึง บรรทัดฐานที่กำหนดไว้ในระเบียบแบบแผน ซึ่งผู้มีอำนาจทางการปกครองบ้านเมืองได้กำหนดขึ้น เพื่อบังคับให้บุคคลปฏิบัติตามหรือห้ามมิให้กระทำ หากฝ่าฝืน จะถูกลงโทษตามบทบัญญัติ

บรรทัดฐานในการทำงานบนพื้นฐานของบริบท

1. การทำงานเป็นทีม
2. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม
3. มีระบบการทำงาน มีมาตรฐาน
4. โปร่งใส ตรวจสอบได้

2. (A. 1) การปฏิบัติการ (Actions)



เป็นการทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ โดยในการปฏิบัติงานต้องทำงานเป็นทีม

3. (P) การมีส่วนร่วม (Cooperation)

เป็นการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือดำเนินกิจกรรมได้แก่กิจกรรมที่อาจต้องใช้ทุกฝ่ายหรือบางกิจกรรมใช้แค่บุคลากรในวิทยาลัย

ลักษณะการมีส่วนร่วม

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. ดำเนินการ โดยสันติวิธี
3. ทุกฝ่ายได้รับความเป็นธรรม & ยอมรับการตัดสินใจ

4.ยอมรับกระบวนการระงับข้อขัดแย้ง กลายเป็นบรรทัดฐานของสังคม

ระดับการมีส่วนร่วม

- 1.ร่วมรับทราบข้อมูลข่าวสาร
- 2.ร่วมให้ข้อมูล และแสดงความคิดเห็น
- 3.ร่วมระดมทรัพยากร
- 4.ร่วมปรึกษาหารือ (Joint Consultation)
- 5.ร่วมตัดสินใจ
- 6.ตัดสินใจเอง

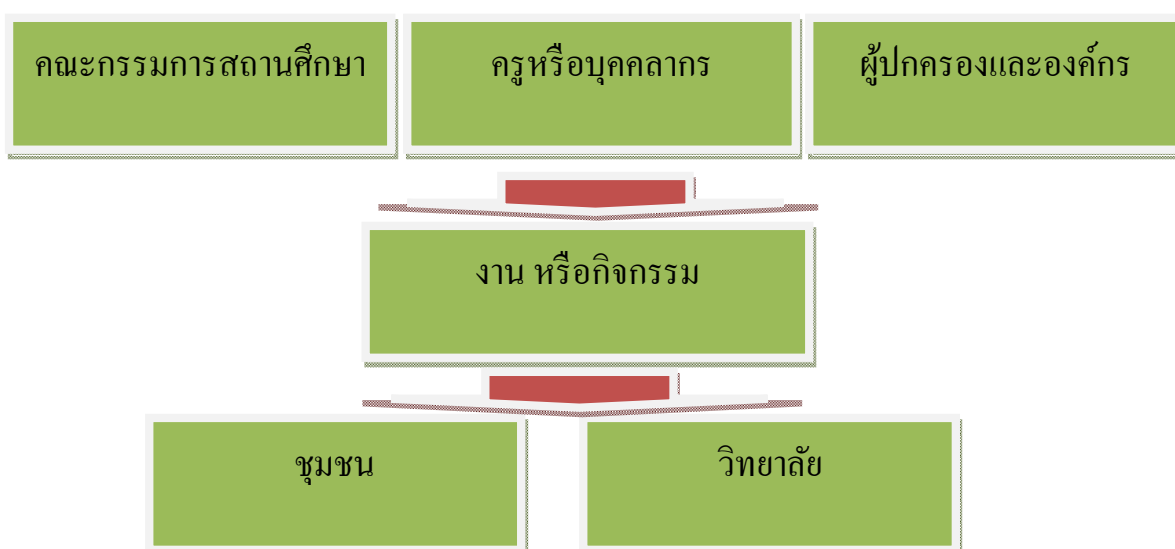
ข้อควรคำนึงในการจัดการแบบมีส่วนร่วม

- 1.ผู้รับผิดชอบต้องให้ความสำคัญอย่างแท้จริง
- 2.ควรดำเนินการ โดยผู้มีความรู้ความสามารถด้านการมีส่วนร่วม
- 3.ควรจัดการมีส่วนร่วมตั้งแต่ริเริ่ม เปิดเผยข้อมูล รับฟังข้อมูลอย่างจริงจัง
- 4.ไม่ควรจัดครั้งเดียว/ใช้รูปแบบเดียว แต่ควรจัดหลายครั้ง/ต่อเนื่อง/พลวัต/ใช้

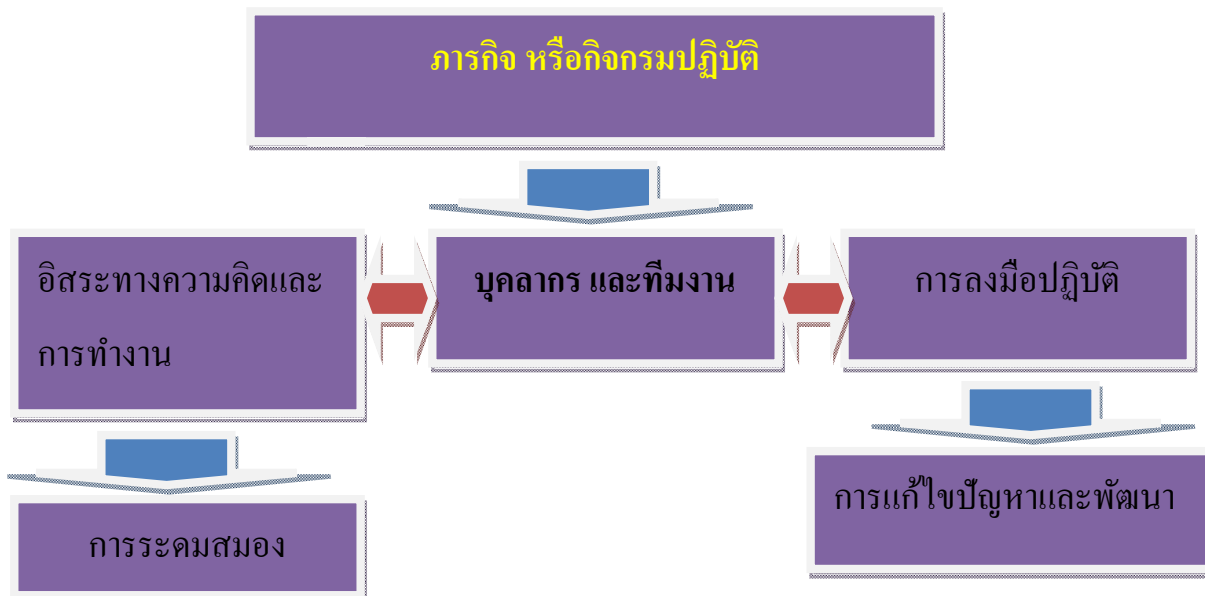
หลายเทคนิคตามความเหมาะสม

- 5.ให้ความสำคัญกับการเลือกรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่าง

แท้จริง

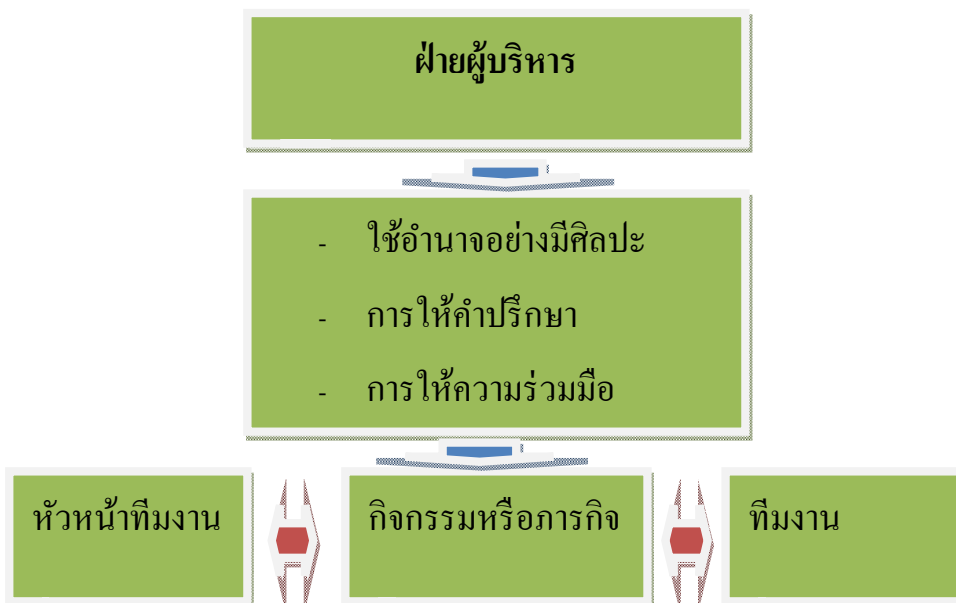


4. (N) การไม่ครอบงำทางความคิด (Non-ordering)



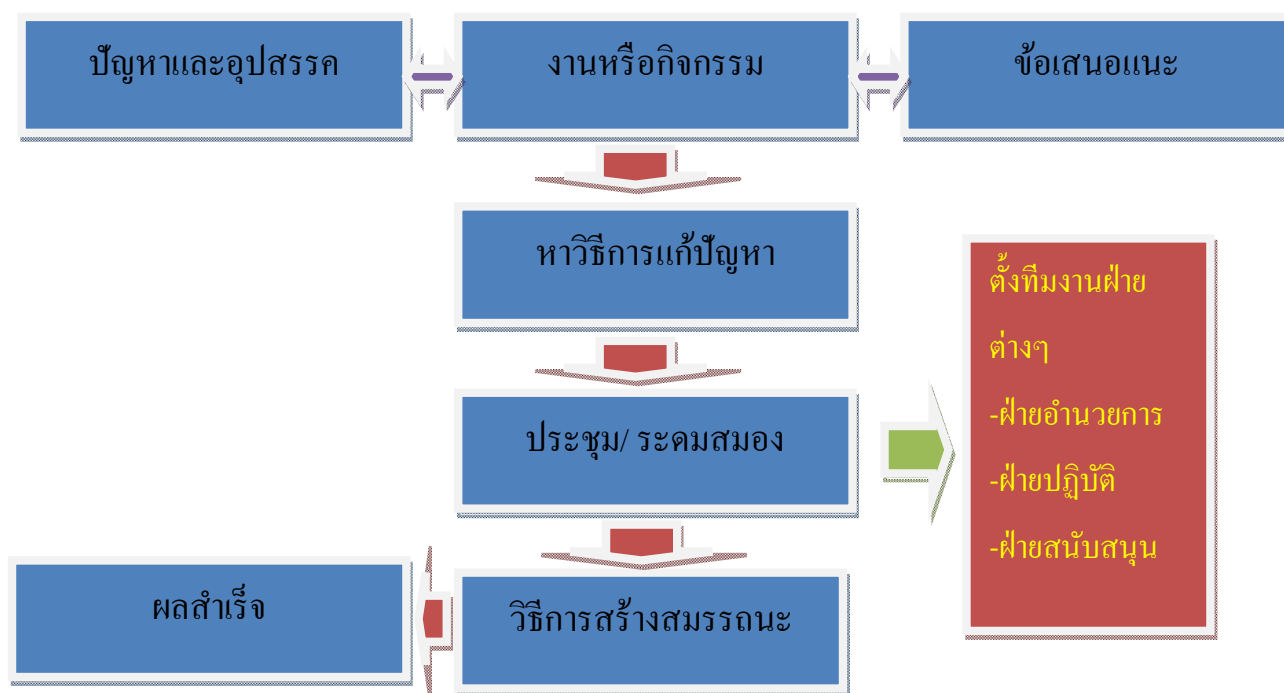
การไม่ครอบงำทางความคิด (Non-ordering) เป็นการให้อิสระทางความคิดแก่คณะทำงาน เพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์อยู่เสมอแต่อยู่ภายใต้บริบทหรือบรรทัดฐานการทำงานที่ได้มาตรฐาน โดยทีมงานเป็นผู้กำหนดกิจกรรมขึ้นเอง โดยฝ่ายบริหารไม่ได้มอบกรอบการทำงานทั้งนี้ทีมงาน ต้องมีส่วนรับผิดชอบในกิจกรรมภายใต้การดูแลของฝ่ายบริหาร

5. (D) การสั่งการ (Directing)



การสั่งการ หมายถึงการสั่งให้บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และตรวจสอบว่าเขาเหล่านั้นได้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้หรือไม่ โดยใช้อำนาจอย่างมีศิลปะ การให้คำปรึกษา และการให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประโยชน์สูงสุด

6. (A.2) การประยุกต์ใช้ (Approach)



การประยุกต์ใช้ เป็นการนำเอาข้อสรุปจากการดำเนินกิจกรรมที่ดำเนินงานเสร็จแล้วมาหาวิธีการเพื่อให้งานหรือกิจกรรมที่จะทำต่อไปดียิ่งขึ้น