

การถอดองค์ความรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ  
ในระบบการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวญี่ปุ่น

A knowledge-capturing on the Best Practices and Achievement Factors on  
Personnel Management System in National Institute of Technology, Japan

สำนักงาน ก.ค.ศ.

กระทรวงศึกษาธิการ

## คำนำ

อำนาจหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับมาตรฐาน หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสำนักงาน ก.ค.ศ. ได้รับการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งสอดคล้องกับแผน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ยุทธศาสตร์ที่ 6 กรอบแนวทางที่ 3 การปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มีจุดเน้นในเรื่องการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากร ภาครัฐ การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่างๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรมและเป็นสากล

การดำเนินการพัฒนาระบบและปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร งานบุคคลของข้าราชการครูนั้น สำนักงาน ก.ค.ศ. จำเป็นต้องมีฐานข้อมูลจากการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่เป็นผล จากการศึกษาวิจัยที่อย่างรอบด้าน ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ และนำฐานข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ไปใช้พัฒนาระบบและปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่างๆ ให้มีมาตรฐาน มีความเหมาะสม เป็นธรรม ทันสมัย เป็นสากล และทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำมาปรับใช้กับประเทศไทยเพื่อแก้ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครูในสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สำนักงาน ก.ค.ศ. เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ ดำเนินการขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูโดยใช้ผลการวิจัยเป็นฐานตามวัตถุประสงค์ และเจตนารมณ์ที่จะพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล รองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของข้าราชการครูและนักเรียนได้ในที่สุด ซึ่งผลการดำเนินการศึกษาวิจัย ผ่านการถอดองค์ความรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในระบบการบริหารงานบุคคล ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวเจนัวในฐานะที่เป็นสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงและมีความโดดเด่น ด้านการบริหารงานบุคคลในครั้งนี้ สำนักงาน ก.ค.ศ. จะได้นำมาใช้เป็นองค์ความรู้ในการดำเนินการพัฒนา ระบบ ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครูในประเทศไทยตามวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์ดังกล่าวข้างต้น

สำนักงาน ก.ค.ศ. ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือและส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดีและสำนักงาน ก.ค.ศ. จะได้นำองค์ความรู้ ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามเจตนารมณ์ต่อไป

ดร.อัมพร พินะสา

เลขาธิการ ก.ค.ศ.

มีนาคม 2563

## บทสรุปผู้บริหาร

รายงานฉบับนี้เผยให้เห็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานการศึกษาของไทยในการจัดการกับปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลของครูและการกำหนดคุณสมบัติของผู้สอนในสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ จัดการศึกษาเฉพาะทาง หรือจัดการศึกษาแบบทวิภาคีในประเทศไทย ซึ่งผู้บริหารระดับสูงหน่วยงานกลางด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องควรนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารงานบุคคลและการกำหนดคุณสมบัติของผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้ไปใช้เป็นฐานข้อมูลและประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงนโยบาย ข้อกำหนด หรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องให้มีความสอดคล้องเหมาะสม เป็นธรรม และเป็นสากล โดยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายสำหรับสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่หรือการศึกษาเฉพาะทางของประเทศไทย โดยแบ่งเป็นนโยบายระดับประเทศ นโยบายระดับกระทรวง นโยบายระดับพื้นที่ และนโยบายระดับสถานศึกษาดังรายละเอียดต่อไปนี้

### นโยบายระดับประเทศ

นโยบายระดับประเทศในภาพรวม รัฐบาลควรสนับสนุนและส่งเสริมการนำองค์ความรู้จากประชาคมโลกมาใช้ในการกำหนดนโยบายของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และจัดสรรงบประมาณเพื่อการนำเข้าหรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงานในต่างประเทศในด้านต่างๆ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคมโลก โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการผลิตทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพสูงสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ และนโยบายรายด้านที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกภาคส่วนได้เห็นถึงแนวโน้มในการพัฒนาตนเอง เพื่อสนองตอบการพัฒนาประเทศตามนโยบายนั้นๆ ได้อย่างตรงจุด มีดังนี้

1. ด้านการสร้างองค์ความรู้ รัฐบาลควรสนับสนุนและส่งเสริมความร่วมมือในด้านต่างๆ กับประชาคมโลก เพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาประเทศของประเทศชั้นนำของโลกและนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษามาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายของประเทศ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. ด้านงบประมาณ รัฐบาลควรสนับสนุนงบประมาณเพื่อการนำเข้าหรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงานในต่างประเทศในด้านต่างๆ อาทิ การศึกษา การค้า อุตสาหกรรม เกษตรกรรม และเทคโนโลยี เพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาหน่วยงานสำคัญของรัฐให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคมโลก
3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รัฐบาลควรส่งเสริมและสนับสนุนการทบทวน ปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนระบบการศึกษาใหม่ๆ ในทุกระดับ เพื่อให้สามารถผลิตทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพสูงให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ

### นโยบายระดับกระทรวง

นโยบายระดับกระทรวงในภาพรวมเห็นว่ากระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดให้มีการทบทวนนโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถาบันการศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนด้วยระบบการศึกษาปกติและสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่หรือระบบการศึกษาพิเศษ หรือระบบการศึกษาแบบทวิภาคี หรือระบบการศึกษาเฉพาะทาง และสถานศึกษา ในระบบอื่นๆ เพื่อให้มีความชัดเจน โปร่งใส ทันสมัย เป็นธรรม และเป็นสากล รวมไปถึงการที่จะแสวงหาความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานภาคเอกชนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคคล งบประมาณ และองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ และนโยบายรายด้านที่ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานทางการศึกษาภายใต้การกำกับ ได้เห็นถึงแนวโน้มในการพัฒนาตนเอง เพื่อสนองตอบการพัฒนาประเทศตามนโยบายรัฐบาลได้อย่างตรงจุด มีดังนี้

1. ด้านกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดให้มีการทบทวนโครงสร้าง กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูทั้งระบบ อาทิ ระบบการสรรหา ระบบความก้าวหน้าและการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ระบบการให้คุณค่า และระบบแรงจูงใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการที่จะธำรงรักษาข้าราชการครูที่มีคุณภาพในระบบอย่างยั่งยืน ดังนี้

1.1 กระทรวงศึกษาธิการควรสนับสนุนการกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ด้านระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษาต่างๆ โดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ โดยดำเนินการดังนี้

1) กำหนดให้มีการทบทวนนโยบายเกี่ยวกับการกำหนด พัฒนา และปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนในระบบต่างๆ ทุกๆ ปี

1.1) การทบทวนการกำหนดกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์เฉพาะในกระบวนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยเฉพาะกระบวนการสรรหา การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนวิทยฐานะ การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และเงินพิเศษอื่นๆ สำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษา ด้วยระบบการศึกษา ที่แตกต่างกัน เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาแต่ละระบบ สามารถรองรับกับความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพไว้ในระบบได้อย่างยั่งยืน

1.2) การติดตามประเมินผลการนำกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์เฉพาะในกระบวนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูไปใช้ เพื่อนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ดังกล่าวให้มีความทันสมัยและเป็นธรรมอยู่เสมอ

2) กำหนดให้มีการทบทวนโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระบบต่างๆ ทุกๆ ปี เพื่อให้มีความชัดเจน โปร่งใส ทันสมัย และเป็นสากล อาทิ

2.1) การจัดแบ่งโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนวิชาการ และส่วนบริหาร

2.2) การดำเนินงานด้านต่างๆ ในรูปแบบของคณะกรรมการ

2.3) การสร้างเครือข่ายในทุกภาคส่วนของสถานศึกษาที่สามารถให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม การบริหารงาน และสนับสนุนทรัพยากรบุคคล งบประมาณ รวมถึงองค์ความรู้ในทุกระดับ อาทิ เครือข่ายภาครัฐ เช่น สถานศึกษา สถาบันการศึกษา องค์กร หรือหน่วยงานการศึกษาอื่นๆ หรือ กระทรวงที่เกี่ยวข้อง และเครือข่ายภาคเอกชน เช่น สมาคมศิษย์เก่า บริษัท สถานประกอบการ ศูนย์วิจัย เอกชน ทั้งในและต่างประเทศ

3) กำหนดให้มีการทบทวน พัฒนา และปรับปรุงกฎ ฎหมาย ระเบียบและ หลักเกณฑ์ เกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพและการรักษามาตรฐาน รวมทั้งมาตรการติดตามและตรวจสอบ สำหรับข้าราชการครูหรือผู้สอนสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนระบบต่างๆ โดยเฉพาะในสถานศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่หรือจัดการศึกษาเฉพาะทางหรือจัดการศึกษาแบบทวิภาคีในทุกๆ ปี โดยที่อาจกำหนดให้มีหน่วยประเมินตนเองของสถานศึกษา

4) กำหนดให้มีการทบทวน พัฒนา และปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ด้านการบริหาร งานบุคคลของข้าราชการครูที่สืบเนื่อง เพื่อให้มีความสอดคล้องกันทั้งระบบ ได้แก่ ระบบการผลิต ระบบ การสรรหา ระบบการพัฒนา ระบบการกำหนดเงินเดือน ค่าตอบแทน และเงินพิเศษอื่นๆ และระบบการธำรง รักษา

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา

1.2 กระทรวงศึกษาธิการควรสนับสนุนการกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ด้านระบบการสรรหาและการกำหนดคุณสมบัติของข้าราชการครูหรือผู้สอนในสถานศึกษาต่างๆ โดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หรือหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา รวมไปถึงในภาคส่วนอื่นๆ เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงอุตสาหกรรม โดยความร่วมมือของภาคเอกชน อาทิเช่น บริษัท ห้างร้าน หรือสถานประกอบการ โดยดำเนินการดังนี้

1) จัดทำมาตรฐานคุณภาพข้าราชการครูหรือผู้สอนในสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ จัดการศึกษาเฉพาะทาง หรือจัดการศึกษาแบบทวิภาคี ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับความต้องการและเป็นสากล โดยควรกำหนดดังนี้

1.1) กำหนดให้คุณสมบัติด้านคุณวุฒิทางการศึกษาและผลงานทางวิชาการเป็นหนึ่งในมาตรฐานสำคัญ อาทิ กำหนดให้มีคุณวุฒิตั้งแต่ระดับปริญญาตรีหรือปริญญาโทที่ต้องมีผลการศึกษาระดับดีมากหรือมีประสบการณ์การสอนหรือการทำงานในสาขาที่เกี่ยวข้อง มีผลงานที่สร้างชื่อเสียงมีทักษะและความเชี่ยวชาญสูง ทั้งทักษะพื้นฐานและทักษะเฉพาะทาง หรือทักษะอื่น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเป็นพิเศษ อันเป็นการกำหนดให้ต้องพิจารณาคุณภาพทั้งด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติ นอกจากนี้ อาจพิจารณาเป็นพิเศษสำหรับผู้มีคุณวุฒิตั้งแต่ระดับปริญญาเอกจากสถาบันที่ได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ เนื่องจากเป็นผู้ที่สามารถใช้ความรู้ระดับสูง โดยเฉพาะความรู้ด้านการวิจัย เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน

1.2) กำหนดให้คุณลักษณะเฉพาะบุคคลเป็นหนึ่งในมาตรฐานสำคัญ อาทิ เช่น คุณลักษณะด้านความสนใจ (Interest) ทศนคติ (Attitude) วิสัยทัศน์ (Vision) ความเชื่อ (Belief) และภาพรวมของความเป็นครูที่เหมาะสมกับระบบการศึกษาในสถานศึกษานั้นๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา

1.3) กำหนดให้ผลงานทางวิชาการหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ (Publications) ซึ่งถือว่าเป็นข้อหนึ่งในมาตรฐานสำคัญ โดยผลงานดังกล่าวอาจเป็นบทความที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่เป็น peer-reviewed ภายในประเทศและนานาชาติ เอกสารตำราที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ หนังสือสิทธิบัตรนวัตกรรมที่ประดิษฐ์และผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการออกแบบ ผลงานที่ผ่านการนำเสนอที่ประชุมทางวิชาการและผลงานอื่นๆ ที่สร้างชื่อเสียง

1.4) กำหนดให้ผู้ที่มิว่าคุณสมบัติและคุณลักษณะที่เหมาะสม สามารถที่จะได้รับการพิจารณาสมัครเข้ารับการสรรหาเพื่อปฏิบัติการสอนแบบไม่เต็มเวลาได้

1.5) กำหนดให้ผู้ที่มิว่าคุณสมบัติและคุณลักษณะที่เหมาะสมที่ไม่มีสัญชาติไทย สามารถได้รับการพิจารณาสมัครเข้ารับการสรรหาเพื่อปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาได้

2) ทบทวนกระบวนการ ขั้นตอน และหลักเกณฑ์ในระบบการสรรหาข้าราชการครูในสถานศึกษาให้มีความชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม มีความเป็นเอกเทศ ปราศจากการแทรกแซง และตรงตามความต้องการของสถานศึกษา

3) กำหนดกระบวนการ ขั้นตอน และหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้าราชการครูให้สอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้ เพื่อให้การคัดเลือกมีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม เป็นสากล และสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา โดยควรกำหนดดังนี้

3.1) กำหนดกระบวนการและขั้นตอนเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของการกลั่นกรอง คุณสมบัติและเอกสารประกอบการพิจารณาและส่วนของการสัมภาษณ์ การนำเสนอผลงาน และการทดสอบสอน

3.2) กำหนดให้ส่งบทความเรียง (Essay) ที่จะแสดงถึงความรู้ ความสามารถ วิสัยทัศน์ ทักษะ และความสนใจ และให้นำเสนอต่อหน้าคณะกรรมการ เพื่อประกอบการพิจารณา

3.3) กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกที่เน้นประเมินคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ (1) ทักษะ (ความสนใจ ใฝ่รู้ การให้คุณค่าต่อระบบการศึกษา การสอน ความรักดีต่อองค์กร และการอุทิศตนเพื่อส่วนรวมและชุมชนหรือท้องถิ่น) (2) ความรู้ ทักษะ และความสามารถ และ (3) คุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นครูของสถานศึกษานั้นๆ โดยให้นำหนักคะแนนที่เท่าๆกัน

4) ทบทวนการกำหนดโครงสร้างบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการครู ในสถานศึกษาโดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ จัดการศึกษาเฉพาะทาง หรือจัดการศึกษาแบบทวิภาคีให้มีความชัดเจนและตรงตามความต้องการของสถานศึกษา พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจ และการยอมรับร่วมกันเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในการปฏิบัติงาน

5) กำหนดมาตรฐานคุณภาพผู้พิจารณาคัดเลือกและหรือผู้ประเมิน เพื่อจะทำให้ การคัดเลือกข้าราชการครูหรือผู้สอนมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม เป็นสากล และสอดคล้อง กับความต้องการ

1.3 กระทรวงศึกษาธิการควรสนับสนุนการกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ด้านระบบความก้าวหน้าและระบบเงินเดือน รวมทั้งระบบแรงจูงใจสำหรับข้าราชการครูหรือผู้สอน ในสถานศึกษาต่างๆ โดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ โดยดำเนินการดังนี้

1) กำหนดให้มีการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างรอบด้าน โดยจะเป็นการประเมิน จากผู้บริหาร จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้เรียน และจากการประเมินตนเอง โดยรายการประเมินประกอบด้วย การประเมินผลงานใน 2 ส่วน คือ ผลงานด้านการสอนตามหลักสูตร และผลงานด้านการบริหารจัดการ

2) กำหนดมาตรฐานการติดตามและตรวจสอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง โดยยึดตามมาตรฐานคุณภาพของข้าราชการครูและของสถานศึกษา

3) กำหนดเกณฑ์การรักษามาตรฐาน โดยอาจดำเนินการในรูปของสถาบันรับรอง คุณภาพ

4) กำหนดมาตรฐานคุณภาพของผู้ประเมินเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและ ความเป็นเอกเทศ โปร่งใส ไม่มีการแทรกแซง

5) กำหนดให้มีการทบทวน พัฒนา และการปรับปรุงนโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่เกี่ยวกับการจัดสรร งบประมาณด้านการพัฒนา การจัดสรรทุนสนับสนุนโครงการ ทุนสนับสนุนการวิจัย ทุนสำหรับการนำเสนอผลการวิจัยและการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้อง กับระบบการศึกษาและความต้องการของสถานศึกษา

6) กำหนดให้มีการทบทวน พัฒนา และปรับปรุงนโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ เกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณด้านเงินเดือน สวัสดิการ ค่าตอบแทนพิเศษ และสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับ สำหรับข้าราชการครูในสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระบบต่างๆ โดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการเรียน การสอนแนวใหม่ทุกๆ 1 ปี ให้สอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพและศักยภาพการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครู ที่ต้องการ เพื่อดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพสูงให้เข้ามาในระบบ ในขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ หน้าที่ของข้าราชการครู รวมทั้งธำรงรักษาข้าราชการครูที่มีคุณภาพไว้ในระบบอันจะส่งผลต่อความสำเร็จ ของการจัดการศึกษา

## 2. ด้านการแสวงหาความร่วมมือเพื่อระดมทรัพยากร

กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงาน ในสังกัด สถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่แสวงหาความร่วมมือและสร้าง เครือข่ายในด้านต่างๆทั้งจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ ด้วยการจัดสรรงบประมาณสำหรับการ ระดมทรัพยากรด้านบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านองค์ความรู้จากความร่วมมือและเครือข่ายต่างๆ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา คุณภาพข้าราชการครู และคุณภาพผู้เรียน

*นโยบายระดับพื้นที่*

หน่วยงานทางการศึกษาส่วนท้องถิ่น เขตพื้นที่ควรดำเนินการดังนี้

1. จัดสรรทุนการศึกษาทุกระดับให้กับผู้เรียนที่มีภูมิภานาอยู่ในท้องถิ่น หรือในชุมชน หรือ ในพื้นที่บริการ เพื่อให้กลับมาเป็นผู้สอนในสถานศึกษา เพื่อลดปัญหาการโอน ย้าย หรือความทุ้มเทเวลา ให้กับการปฏิบัติงาน และช่วยสร้างความผูกพันกับสถานศึกษา รวมถึงความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรม ของสถานศึกษา

2. สร้างและส่งเสริมเครือข่ายของสถานศึกษาภายในประเทศให้เข้มแข็ง อาทิ เครือข่าย ภาคการศึกษา เช่น สถานศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และอุดมศึกษาที่อยู่ในพื้นที่ บริการ เครือข่ายภาคชุมชน เช่น ชุมชนโดยรอบสถานศึกษา และเครือข่ายภาคเอกชน เช่น บริษัท ห้างร้าน และโรงงานหรือสถานประกอบการที่อยู่ใกล้เคียงสถานศึกษา



### นโยบายระดับสถานศึกษา

สถานศึกษาควรดำเนินการดังนี้

1. ประเมินคุณภาพระบบการศึกษาและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและรายงานผลต่อกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการศึกษา

2. ประเมินคุณภาพระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษาและรายงานผลต่อกระทรวงศึกษาธิการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา อาทิ การทบทวนโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาให้เป็นระบบที่มีความชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม การกำหนดคุณสมบัติของข้าราชการครูที่มีความเหมาะสมตามความต้องการของสถานศึกษา การกำหนดความต้องการการสรรหาข้าราชการครูที่มีคุณภาพและมีความหลากหลายและสอดคล้องกับการสร้างความเป็นเลิศของผู้เรียนในแต่ละด้าน การกำหนดระดับเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ เกื้อกูล และการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนา รวมทั้งทุนสนับสนุนในด้านต่างๆ ให้กับข้าราชการครู และการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของข้าราชการครูให้มีความชัดเจน

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทสรุปผู้บริหาร	(1) – (7)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	11
คำถามการวิจัย	11
ขอบเขตการวิจัย	11
นิยามศัพท์	14
ประโยชน์ที่ได้รับ	15
การนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติ	16
ข้อจำกัดการวิจัย	17
กรอบแนวคิดการวิจัย	17
<b>บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>19</b>
แนวคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	19
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	21
ระบบการสรรหาครูและหน้าที่ของครูในประเทศญี่ปุ่น	28
บริบททั่วไปของประเทศญี่ปุ่น	29
สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น	36
<b>บทที่ 3 วิธีการวิจัย</b>	<b>38</b>
วิธีดำเนินการวิจัย	38
การเลือกพื้นที่ศึกษา	39
ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย	41
เครื่องมือวิจัย	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล	42
การวิเคราะห์ข้อมูล	43

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 บริบทของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น</b>	<b>45</b>
ประเด็นที่ 1 โครงสร้างของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT organization structure)	45
ประเด็นที่ 2 บริบททั่วไปของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT general context)	66
ประเด็นที่ 3 ศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT organization potential)	86
<b>บทที่ 5 วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ</b>	<b>97</b>
วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	97
ระบบการสรรหา (Recruitment system)	97
ระบบความก้าวหน้าและการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (Recruitment for promotion system)	115
ระบบการให้คุณค่า (Value system)	119
ระบบแรงจูงใจเพื่อการดำรงรักษา (Incentives system for retention)	119
ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ	124
ปัจจัยภายใน (Internal factors)	124
ปัจจัยภายนอก (External factors)	136
<b>บทที่ 6 สรุปและอภิปรายผล</b>	<b>140</b>
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>165</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>170</b>
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเทศไทย)	171
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเทศญี่ปุ่น)	173
ภาคผนวก ค แบบบันทึกข้อมูลการสังเกต (ผู้วิจัย)	177
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	179
ภาคผนวก จ หนังสือราชการ	181
<b>คณะผู้วิจัย</b>	

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย	18
2	ฐานการวิเคราะห์ข้อมูล	37
3	กรอบวิธีวิจัย	44
4	ระบบการศึกษาของประเทศญี่ปุ่น	45
5	เส้นทางการศึกษาของผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในประเทศญี่ปุ่น	49
6	โครงสร้างหลักสูตรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น	53
7	ระบบการศึกษาและโครงสร้างหลักสูตรรูปเกลียวของวิทยาลัย	54
8	ที่ตั้งวิทยาลัยและวิทยาเขตของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น	56
9	โครงสร้างพื้นฐานของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น	58
10	โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยคумаโมโตะ	60
11	โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยอุเบะ	62
12	การบริหารงานด้านการบริหารบุคคลของวิทยาลัยอุเบะ	64
13	ระบบการตัดสินใจ	65
14	โครงสร้างการบริหารงานด้านการศึกษา	70
15	โครงสร้างการบริหารงานด้านธุรการ	70
16	โครงสร้างผู้สอนในวิทยาลัยอุเบะ	76
17	ภาระงานด้านแนะแนวอาชีพของผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น	83
18	กิจกรรมของผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น	84
19	หน้าที่รายปีของผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น	85
20	การรับรองมาตรฐานจากสถาบันรับรองคุณภาพระดับชาติและระดับนานาชาติ	87
21	การดำเนินการด้านการรับรองคุณภาพของผู้สอนในวิทยาลัยอุเบะ	88
22	การประเมินผู้สอนรายบุคคลเพื่อได้รับการรับรองจาก NIAD	89
23	ความสำเร็จด้านการวิจัยของผู้สอน	91
24	ความสำเร็จด้านการวิจัยของผู้เรียน	92
25	ประกาศรับสมัครของวิทยาลัยอุเบะ	113

## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่	
1 ระบบการสรรหาผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น	114
2 เส้นทางความก้าวหน้าผู้สอนในวิทยาลัยอุเบะ	115
3 ระบบการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง	118
4 แรงจูงใจด้านการพัฒนา	120
5 แรงจูงใจด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน ทุนสนับสนุนการวิจัย สิทธิประโยชน์เกลือกุล และสวัสดิการ	123

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญของปัญหา

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ได้กำหนด ยุทธศาสตร์สำคัญที่ใช้ในการพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับ 6 ยุทธศาสตร์หลักของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อันมีเป้าหมายที่จะผลิตและพัฒนากำลังคน เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมุ่งส่งเสริมและ สนับสนุนให้สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเฉพาะ ด้านในสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการและการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าว จะส่งผล ให้เกิดความตื่นตัวในหน่วยงานทางการศึกษาของประเทศไทย เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสถาบันการศึกษาชั้นสูง ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษาหลายแห่ง ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวให้ความสนใจต่อการบูรณาการระบบการศึกษาสมัยใหม่ ของต่างประเทศเข้ากับระบบการศึกษาของประเทศไทย โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของหน่วยงาน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและผู้เรียนเข้าสู่มาตรฐานสากลในระบบทวิภาคี (สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา, 2559) ทำให้เกิดสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น ทั่วประเทศ

อย่างไรก็ดี หน่วยงานทางการศึกษาต่างๆที่นำระบบการศึกษาของต่างประเทศมาใช้ ในสถานศึกษาในสังกัดของตน อาทิ สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระบบทวิภาคี มีความจำเป็นต้อง ปรับปรุงและพัฒนาระบบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาแนวใหม่ ให้มีความสอดคล้อง เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา และระบบการบริหารงานบุคคลของครู ก็เป็นหนึ่งในระบบที่สำคัญ และจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อรองรับการจัดการศึกษาในสถานศึกษาดังกล่าว ซึ่งนั่น หมายถึงระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูทุกระบบ นับตั้งแต่ระบบการสรรหา การพัฒนา การจูงใจ การเลื่อนเงินเดือน การกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือเงินพิเศษอื่นๆ รวมถึง การดำรงรักษา จะต้องได้รับการ ทบทวนและปรับปรุงเพื่อให้มีความเหมาะสม เป็นธรรม เป็นสากลและสอดคล้องกับระบบการศึกษา แนวใหม่ เนื่องจากกระบวนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูนั้น ถือเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยเสริมแรงจูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจให้กับข้าราชการครูในสถาบันดังกล่าว ให้มีความพึงพอใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างเต็มศักยภาพ

รายงานผลการประชุมพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อความร่วมมือ ด้านวิจัยและอื่นๆ (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2560) ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ.) กับผู้แทนสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นซึ่งได้ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)

สำหรับการจัดระบบการศึกษาแนวใหม่ให้กับสถาบันการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา อยู่ในขณะนี้ ระบุว่า การกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยเฉพาะด้านการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของข้าราชการครูในสถาบันการศึกษา ยังไม่สามารถรองรับกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของระบบการศึกษาของสถานศึกษา

ผลการประชุมดังกล่าว พบว่า ความแตกต่างของบริบทด้านต่างๆ ทั้งบริบทด้านการศึกษา ด้านสังคมและวัฒนธรรมของประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น ทำให้สถานศึกษาของประเทศไทยไม่สามารถปรับตัวเข้ากับระบบการศึกษาแนวใหม่หรือการศึกษาแบบทวิภาคีได้อย่างสมบูรณ์ โดยเฉพาะกระบวนการสรรหาและกำหนดคุณสมบัติของข้าราชการครูที่มีความเหมาะสม สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของสถานศึกษาแนวใหม่ ในขณะที่สถาบันการศึกษาในประเทศญี่ปุ่น สามารถกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้สอนได้เองโดยอิสระ ส่งผลให้การสรรหาที่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินการเพื่อสรรหาผู้สอนให้สอดคล้องตามความต้องการได้

ดังนั้น หากสำนักงาน ก.ค.ศ. ดำเนินการทบทวนกฎ ระเบียบ รวมถึงหลักเกณฑ์ในระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาแนวใหม่ ก็จะเป็นการช่วยส่งเสริมให้การจัดการศึกษาในระบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลตรงตามมาตรฐานและหลักสากลมากยิ่งขึ้น ดังที่ ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (2556) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้อย่างโดดเด่น ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ คือ ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์การ ซึ่งบุคลากรกลุ่มนี้จะเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่ายิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูขององค์การเป็นอันดับแรก คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ผ่านกระบวนการสรรหา การคัดเลือก และการจัดวางบุคลากร (Mathis, L. & Jackson, H., 2000) และหากว่าการสรรหา การคัดเลือก และการจัดวางบุคลากรไร้ประสิทธิภาพก็ย่อมส่งผลให้องค์การมีบุคลากรที่ไร้คุณภาพตามไปด้วย อันจะทำให้การดำเนินงานขององค์การล้มเหลวในที่สุด (Heneman, G. & Heneman, L., 1994) เนื่องจากงานแต่ละงานมีความแตกต่างกันบุคคลแต่ละคนก็มีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกภาพ ซึ่งคุณลักษณะที่แตกต่างกันนั้น จะเข้ากันได้กับภาระงาน ที่แตกต่างกัน มีความเหมาะสมกับงานที่ไม่เท่ากัน ดังนั้น การสรรหา คัดเลือกบุคคล และการจัดวางบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่สอดคล้องเหมาะสมกับงาน จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อองค์การ กล่าวคือ ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความผูกพันต่อองค์การ (ชูชัย สมितिไกร, 2556) และเมื่อองค์การสามารถปรับระบบการสรรหาข้าราชการครูให้สามารถสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพได้แล้ว ระบบบริหารงานบุคคลอื่นๆก็จะต้องได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกันทั้งระบบ

เพื่อการดำรงรักษาข้าราชการครูที่มีคุณภาพเหล่านั้นให้คงอยู่ในองค์กรและสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ และมีความยั่งยืน

สำนักงาน ก.ค.ศ. ในฐานะองค์กรกลางที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูทั้งระบบ โดยเริ่มจากระบบการสรรหาและนำไปสู่การพัฒนาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบความก้าวหน้า ระบบการพัฒนา ระบบเงินเดือนและสวัสดิการ รวมทั้งระบบการดำรงรักษาให้สอดคล้องกันทั้งระบบ มีความทันสมัย เป็นสากล เป็นธรรมและทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้น การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูระยะแรกที่สำคัญ ได้แก่ ระบบการสรรหา ซึ่งมีกระบวนการที่จำเป็นที่สุดที่ต้องได้รับการพัฒนา คือ กระบวนการกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของข้าราชการครู เพื่อให้สามารถสรรหาข้าราชการครูที่มีคุณสมบัติ และคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการของระบบการศึกษา มีความสามารถในการปรับตัว เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงมีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถปฏิบัติการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อนึ่ง องค์กรจำเป็นจะต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการครูคุณภาพที่มีคุณสมบัติครบถ้วนซึ่งผ่านการสรรหากลับกรองจากกระบวนการนี้ ด้วยการส่งเสริมความก้าวหน้า สนับสนุนการพัฒนาตนเอง และเสริมแรงด้วยค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับคุณภาพของบุคคลและคุณภาพของงาน เพื่อดำรงรักษาไว้ในองค์กร ดังนั้น การที่จะดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู จึงต้องดำเนินการให้สืบเนื่องสอดคล้องกันทั้งระบบ ได้แก่ ระบบเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าตอบแทนพิเศษ สิทธิประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการ ระบบการพัฒนาดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ซึ่งในการดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูของสำนักงาน ก.ค.ศ. จะมีการดำเนินการใน 2 ส่วนใหญ่ๆ อันได้แก่ ส่วนของการศึกษาวิจัยเพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูจากสถาบันการศึกษาที่มีความเป็นเลิศ ด้านการบริหารงานบุคคลและการจัดการศึกษา จากนั้นจึงนำองค์ความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์และสรุปเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายในการทบทวนและพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และการดำเนินการปรับปรุงกฎ ระเบียบ รวมถึงหลักเกณฑ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูทั้งระบบ โดยใช้ผลการศึกษาวิจัยเป็นฐานสำหรับการดำเนินการดังกล่าว

สำนักงาน ก.ค.ศ. จะดำเนินการผ่านกระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยริเริ่ม ส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เนื่องจากหน่วยงานทางการศึกษาที่กล่าวมา ล้วนเป็นตัวแปรสำคัญในการผลิต การสรรหา การเตรียมความพร้อม และการดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณลักษณะครบถ้วน เหมาะสม และมีความรู้ ความสามารถตรงตามมาตรฐานการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษา และผลที่เกิดจากการดำเนินการทั้ง 2 ส่วน จะเป็นแนวทางที่สำคัญ



ในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้กับระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู รวมถึงการสรรหาครูของประเทศไทย ที่สามารถจูงใจคนรุ่นใหม่ที่อยู่ในระดับแนวหน้าให้เข้ามาในระบบ เนื่องจากคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถในระดับแนวหน้า ส่วนใหญ่ บางครั้งปรับตัวไม่ได้กับวัฒนธรรมการทำงานแบบไทย แต่พึงพอใจที่จะได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่กระฉับกระเฉง มีนโยบายการบริหารงานที่ฉับไวและรวดเร็ว เปิดโอกาสให้พวกเขาได้คิด และได้แสดงความคิดเห็น หากองค์กรใดไม่สามารถดึงดูดบุคคลที่มีทั้งความเก่งและความดีเข้ามาร่วมกับองค์กร ไม่สามารถประเมินคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรได้อย่างถูกต้องแล้ว องค์กรนั้นย่อมไม่อาจมีบุคลากรที่ดีเลิศตามที่ปรารถนาได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2556)

นอกจากนั้น ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการกำหนด ปรับปรุง และพัฒนานกฏ ระเบียบ รวมถึงหลักเกณฑ์ในการสรรหาข้าราชการครูจะถูกนำไปพิจารณาเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาปรับปรุงการกำหนดอัตราเงินเดือน เงินวิทยฐานะ เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูล หรือค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ และสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้กับองค์กรด้วย เนื่องจากปัจจัยสำคัญที่ผู้สมัครจะใช้ในการพิจารณาเลือกองค์กร ได้แก่ ค่าตอบแทน เงินเดือน ผลตอบแทนทางจิตใจ งานที่ทำหาย มีความก้าวหน้าเร็วในด้านของตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และรายได้ รวมถึงภาพลักษณ์ขององค์กร สไตล์การปกครองบังคับบัญชา การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อหรือดูงานในต่างประเทศ และค่านิยมขององค์กร (ชูชัย สมितिไกร, 2556; กฤตินี กุลเพ็ง; 2555)

การดำเนินการดังที่กล่าวมาแล้ว จะสามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถระดับสูงให้เข้ามาในระบบ เพิ่มแรงจูงใจของบุคลากรครู และสร้างขวัญกำลังใจให้ทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังสามารถธำรงรักษาบุคลากรครูที่มีคุณภาพสูงให้คงอยู่ในสถานศึกษา เพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้กับวงการศึกษาได้อย่างยาวนาน และเพื่อที่จะนำไปสู่การสร้างและพัฒนากำลังคนของประเทศให้มีคุณภาพ สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน บรรลุตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2547) และร่างยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

นอกจากนั้น ยังตอบสนองต่อหลักการสำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.ค.ศ. คือ การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูงในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา สามารถสร้างระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณธรรม มาตรฐาน และจูงใจให้ข้าราชการครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดและพัฒนาระบบมาตรฐานการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู การเสริมสร้างประสิทธิภาพ การกำหนดค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์เกื้อกูล ความก้าวหน้า รักษามาตรฐาน และพิทักษ์ระบบคุณธรรม ตามอำนาจหน้าที่ของ ก.ค.ศ. ในมาตรา 19 แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ในการที่จะให้

ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษา กำหนดนโยบาย วางแผน ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนากฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ กำกับ ดูแล และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูอีกด้วย

การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการประชุมอภิปรายร่วมกับ สถาบันการศึกษา พบว่า ระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูยังมีปัญหาอยู่ในหลายด้าน อาทิ ปัญหาที่พบจากรายงานผลการประชุมพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อความร่วมมือ ด้านวิจัยและอื่นๆ (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2560) ร่วมกับผู้แทนสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่อยู่ระหว่าง ดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอนตามระบบการศึกษาของสถาบัน KOSEN ในสถาบันการศึกษา ที่อยู่ภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นหนึ่งในสถานศึกษาที่จัดการเรียน การสอนแนวใหม่หรือจัดการศึกษาเฉพาะทางด้วยระบบทวิภาคีในประเทศไทย โดยดำเนินการมาได้ระยะหนึ่ง แล้วนั้น ระบุว่า สถาบันการศึกษาดังกล่าวพบปัญหาในเรื่องของคุณภาพครูผู้สอนที่ปฏิบัติการสอน ในสถาบัน กล่าวคือ ครูผู้สอนส่วนใหญ่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนรู้ ส่งผลต่อคุณภาพ ด้านความรู้ ความสามารถหรือประสบการณ์ที่จะตอบสนองต่อการจัดการเรียนการสอนตามความต้องการ ของระบบการศึกษาของสถาบันซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการกำหนดกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ในส่วน ที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติและคุณลักษณะในการสรรหาผู้ที่จะมาปฏิบัติการสอนในสถาบัน

ปัญหาที่ระบุไว้ในรายงานผลการประชุมฯ ดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่ให้ความเห็นว่า ข้าราชการครูที่ได้รับการคัดเลือกมาปฏิบัติหน้าที่สอนในสถาบันรู้สึกว่าคุณภาพและขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม กับการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากความคาดหวังจากผู้บริหารและผู้ปกครองว่าการเรียนการสอนจะต้อง มีคุณภาพและสามารถสร้างผู้เรียนที่มีคุณภาพสูงได้ อีกทั้งภาระงานที่มากเกินไป ทำให้ต้องทุ่มเทในการสอน จึงต้องพัฒนาการสอนของตนเองอยู่เสมอ แต่การที่ต้องดูแลผู้เรียนตลอด 24 ชั่วโมง จึงทำให้ผู้สอนไม่มีเวลา ในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ ผู้สอนมองว่าตนเองยังขาดแรงจูงใจในการที่จะพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของตนเอง ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่เต็มศักยภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสอนที่ลดลง โดยเฉพาะครูในรูปของครูอัตราจ้างที่รู้สึกว่าคุณภาพ การปฏิบัติงานก็จะหันไปสนใจอ่านหนังสือเพื่อสอบบรรจุเข้ารับราชการ มากกว่าที่จะทุ่มเทกับการสอน อัตราการลาออก โอน ย้ายออก หรือโอนย้ายกลับภูมิภาคแล้วเพิ่มมากขึ้น ทำให้ขาดแคลนอัตรากำลังครู อัตรากำลังที่สรรหามาใหม่ก็ไม่สอดคล้องกับความต้องการ

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหามาจากการสัมภาษณ์ คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพัฒนา กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ในกระบวนการต่างๆ ด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูทั้งในระบบ การศึกษาปกติและระบบการศึกษาแนวใหม่ เพื่อให้รองรับกับระบบการจัดการเรียนการสอนในระบบ ดังกล่าว เช่น การทบทวนระบบการสรรหาข้าราชการครูเพื่อปรับหลักเกณฑ์การกำหนดคุณสมบัติ คุณสมบัติเฉพาะ และหาวิธีการสรรหาแบบใหม่ที่เหมาะสมตรงตามความต้องการของสถานศึกษา

ทบทวนระบบการพัฒนาเพื่อหาวิธีการพัฒนารูปแบบใหม่ พร้อมกับการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนให้กับข้าราชการครู ทบทวนระบบการจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน โบนัส หรือเงินพิเศษอื่นๆ เพื่อให้เป็นการจูงใจแก่ข้าราชการครูที่มีคุณภาพให้คงอยู่ในระบบการศึกษาอย่างยั่งยืน และดังที่ Barber, M. & Mourshed, M. (2007) ได้ระบุว่า ระบบการศึกษาไม่สามารถมีคุณภาพสูงเกินกว่าคุณภาพครูในระบบได้ ดังนั้น การที่จะสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมมาเป็นครูและพัฒนาและส่งเสริมพวกเขาสู่ความเป็นผู้สอนที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญในระดับต้นๆ ต่อระบบโรงเรียน เนื่องจากคุณภาพครูเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ในขณะที่รายงานการวิจัยของ TDRI (2016) และรายงานของ Thai Publica (2014) ระบุว่า ปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนไม่น่าจะเป็นปัญหาในการดึงดูดคนเก่งให้อยากเป็นครู เนื่องจากปัจจุบันนี้ เงินเดือนข้าราชการครูสูงขึ้นเรื่อยๆ จนสูงกว่าเงินเดือนอาจารย์มหาวิทยาลัยแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม รายงานทั้ง 2 ชิ้น ก็ยังยืนยันว่าสิ่งที่เป็นโจทย์สำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ คือ การพัฒนาระบบการคัดเลือกข้าราชการครูให้มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น

*การปฏิรูปคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องคัดเลือกครู  
รุ่นใหม่ทีสอนดีอย่างต่อเนื่อง เพราะคุณภาพครูเป็นหนึ่งในปัจจัย  
ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ครูที่สอนดีจะช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้  
ได้เร็วกว่าผู้เรียนที่เรียนกับครูที่สอนแย้*

(TDRI, 2559)

กล่าวโดยสรุป การทบทวนการกำหนดนโยบายและการปรับปรุงหรือพัฒนากฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษาทั่วไปและสถานศึกษาที่จัดการศึกษาแนวใหม่ให้สามารถรองรับกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของระบบการศึกษาดังกล่าวได้ จะเป็นส่วนสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถสรรหาข้าราชการครูที่มีคุณภาพเข้ามาในระบบ และช่วยลดปัญหาของข้าราชการครูที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษานั้นๆ ไม่ให้ต้องเผชิญกับปัญหาหลายๆด้าน ทั้งในด้านของทักษะการสอน ทักษะด้านฝีมือ ประสบการณ์ ความรู้และความสามารถ ส่งผลให้ข้าราชการครูขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่มีระดับผลการปฏิบัติงานที่ถดถอย หรือมีการโอนย้ายลาออกบ่อยๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพและศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการครูและคุณภาพของผู้เรียนในที่สุด

รายงานผลจากการเข้าร่วมฟังปาฐกถาของ ดร.อิซาโอะ ทานิกุชิ (Dr. Isao Taniguchi) ประธานสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (President of National Institute of Technology of Japan: KOSEN) เรื่อง การศึกษาระบบ KOSEN ของญี่ปุ่นว่ามีคามเป็นมาอย่างไร และจะมีประโยชน์อย่างไรกับประเทศไทย (What is KOSEN and KOSEN can do for Thailand?) (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2560) และผลการสืบค้นข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์และเอกสารออนไลน์ รวมทั้งรายงานการประชุมเพื่อการอภิปรายและแลกเปลี่ยนข้อมูล

ด้านการบริหารงานบุคคลและการวิจัยระหว่างสำนักงาน ก.ค.ศ.กับผู้แทนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นหลายครั้ง ทำให้ทราบถึงข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับระบบการศึกษา ระบบการบริหารงานบุคคล และระบบการสรรหาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่สร้างชื่อเสียงและความโดดเด่นให้กับสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระบบต่างๆดังกล่าวข้างต้น เพื่อนำมาสังเคราะห์และรวบรวมองค์ความรู้ที่จะใช้เป็นฐานในการดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาแนวใหม่ในประเทศไทย

ความเป็นมาของคำว่า KOSEN ซึ่งเป็นคำย่อในภาษาญี่ปุ่นย่อมาจากคำว่า Koutou Senmon Gakkou (ที่แปลเป็นภาษาอังกฤษว่า Superior Professional School หรือ โรงเรียนอาชีพชั้นเลิศ) โดยสถาบันใช้ชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า National Institute of Technology และใช้ชื่อภาษาไทยว่า สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น การจัดการศึกษาระบบ KOSEN ของประเทศญี่ปุ่นจะเปิดรับสมัครเฉพาะผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ผู้ที่มีความใฝ่ฝันและต้องการจะเป็นวิศวกรนักวิจัย (Students with good mathematics and science background and aspirations of becoming engineers and researchers) และเป็นผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาภาคบังคับ (มัธยมศึกษาปีที่ 3) เข้าเรียนในระดับชั้นปีที่ 1 ของสถาบันในแต่ละปี จะมีผู้เรียนเพียงประมาณ ร้อยละ 1 ของผู้เรียนมัธยมศึกษาตอนต้นทั้งประเทศญี่ปุ่นเท่านั้นที่สามารถผ่านการคัดเลือกให้เข้าเรียนในสถาบัน และด้วยพื้นฐานที่มีความสามารถพิเศษทางด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาประสบการณ์การปฏิบัติงานในอุตสาหกรรม และการพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านทฤษฎีอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันมีคุณสมบัติเป็นวิศวกรนักปฏิบัติและนักวิจัยนวัตกรรมที่เป็นกำลังคนที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นให้ความยั่งยืนตลอดมา

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเป็นสถาบันการศึกษาของรัฐที่มีความสำคัญและมีชื่อเสียงอย่างมากของประเทศญี่ปุ่น ตามรายงานขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ หรือ โออีซีดี (Organization for Economic Co-operation and Development - OECD) ซึ่งให้ความเห็นเกี่ยวกับระบบการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นว่า สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านระบบการบริหารงานบุคคลที่ให้ความสำคัญกับมาตรฐาน คุณภาพ และคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาสอนในสถานศึกษาที่ใช้ระบบการศึกษาของสถาบัน ทั้งที่เป็นสถานศึกษาของสถาบันเองและที่เป็นสถานศึกษาที่มีความร่วมมือในระบบทวิภาคีและได้รับการสนับสนุนจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นด้วย (Newby, H. et al., 2009)

ความสำเร็จที่เป็นที่ประจักษ์ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเห็นได้จากการที่สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากบริษัทอุตสาหกรรมชั้นนำของประเทศญี่ปุ่นในการฝึกประสบการณ์ให้กับผู้เรียนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น นอกจากนั้น ผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นยังได้รับการเสนอตำแหน่งงานจากบริษัทชั้นนำของประเทศญี่ปุ่นในสัดส่วนผู้จบการศึกษา 1 คน ต่อบริษัทที่เสนอตำแหน่งงานกว่า 20 บริษัท ดังนั้น ผู้ที่ได้สำเร็จการศึกษาจากสถาบัน

เทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นทั้งหมดจึงได้โอกาสในการทำงานกับบริษัทชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น ไม่เพียงเท่านั้น ผู้ที่สำเร็จการศึกษาที่ต้องการศึกษาต่อก็สามารถสอบเข้ารับการศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับที่เรียกว่า Top - Class ของประเทศญี่ปุ่นได้เป็นส่วนใหญ่

เอกลักษณ์ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น คือ ความเป็นสถาบันการศึกษาที่รับผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเพื่อมาศึกษาจนได้รับคุณวุฒิทางการศึกษาที่เทียบเท่าระดับอุดมศึกษา โดยได้จัดหลักสูตรการเรียนเป็น 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรปกติหรือหลักสูตรหลัก เรียกว่า Regular course เป็นหลักสูตร 5 ปี สำหรับผู้มีอายุ 15 ปีขึ้นไป โดยผู้สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรจะได้รับวุฒิประกาศนียบัตรบัณฑิตด้านวิศวกรรม เรียกว่า Diploma of Engineering และหลักสูตรขั้นสูง เรียกว่า Advanced course เป็นหลักสูตร 2 ปี ต่อเนื่องจากหลักสูตรปกติ ผู้สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรนี้จะได้รับวุฒิปริญญาตรีด้านวิศวกรรม เรียกว่า Bachelor of Engineering ซึ่งในหลักสูตรทั้ง 2 หลักสูตรนี้ จะมุ่งจัดการเรียนการสอนที่เน้นทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติในสัดส่วนที่เท่ากัน โดยผู้เรียนจะต้องเรียนเนื้อหาทฤษฎีไปพร้อมๆกันกับการทดลองทางวิทยาศาสตร์ในชั้นเรียนและฝึกทักษะการปฏิบัติงานในสถานประกอบการ ซึ่งสถาบันปลูกฝังให้ผู้จบการศึกษาจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เป็นผู้ช่วยเหลือนิเวศวิทยาสังคม โดยคำนึงถึงส่วนรวมก่อน

ในด้านกายภาพนั้น สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจะประกอบด้วยวิทยาลัย 51 วิทยาลัย ใน 55 วิทยาเขตที่ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคทั่วประเทศญี่ปุ่น โดยทุกวิทยาเขตจะมีหอพักให้บริการทั้งภายในและภายนอกวิทยาเขต ซึ่งจะรองรับผู้เรียนที่อยู่ในระหว่างศึกษาที่ประมาณ 50,000 คน แบ่งเป็นผู้เรียนต่างชาติจำนวน 500 คน และในจำนวนนั้นมีผู้เรียนจากประเทศไทยที่ประมาณ 13 คน ส่วนผู้สอนของแต่ละวิทยาลัยจะมาจากทั้งภายในและภายนอกประเทศ และปฏิบัติงานอยู่ในคณะต่างๆ ประมาณ 4,000 คน และจะมีผู้สอนร้อยละ 90 ของผู้สอนทั้งหมดเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก (Ph.D.)

ผู้สอน (Professors) ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีคุณลักษณะที่โดดเด่นด้านทักษะที่เทียบเท่ากับคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยและเข้าร่วมกิจกรรมด้านการวิจัยเช่นเดียวกับนักวิจัยในมหาวิทยาลัยเนื่องจากร้อยละ 90 ของผู้สอนสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก (Ph.D.) และผู้สอนทั้งจากภายในและภายนอกประเทศจะปฏิบัติหน้าที่สอนด้วยความคล่องแคล่วและเต็มไปด้วยพลัง

ผู้เรียน (Students) ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่โดดเด่นมากในด้านทักษะต่างๆ ที่ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญของผู้เรียนของสถาบัน ซึ่งทักษะที่กล่าวถึงจะประกอบไปด้วย ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills) ได้แก่ ทักษะในการทำงานและความสามารถที่จะปฏิบัติงานด้วยตนเองได้โดยอิสระ (Independence/ability to perform actions) ทักษะในการแก้ปัญหาและการคิดเชิงตรรกะ (Problem-solving Skills/Logical Thinking skills) การมีจริยธรรม ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติต่อสังคม (Ethics/Social responsibility & action) ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) และทักษะเฉพาะทางสำหรับผู้เรียนด้านวิศวกรรม ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงประยุกต์ (Application skills) ซึ่งประกอบด้วย

ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) การสร้างความเป็นเอกฉันท์ (Consensus building) รวมไปถึงทักษะในการรวบรวมการนำไปใช้และทักษะในการเรียกใช้ข้อมูล (Skills to gather, utilize, and address information) และทักษะในการการค้นพบความท้าทาย (Discovering challenges)

นอกจากนั้น ผู้เรียนของ KOSEN ยังมีคุณสมบัติส่วนบุคคลด้านทักษะ ทักษะคิดและการปรับตัวที่ดี อาทิ ทักษะการทำงานด้วยตนเองได้โดยอิสระ (Independence) ทักษะการจัดการตนเอง (Self-management skills) ความสามารถในการรับผิดชอบในงาน (Ability to take responsibilities) ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork skills) ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership) และควมมีจริยธรรม ได้แก่ ความเคารพในความคิดริเริ่มและจรรยาบรรณสาธารณะ (Ethics: respect to originality and public morality) การมีจิตมุ่งอนาคต และทักษะการสร้างอาชีพ (Future-oriented mind and career building skills) การมีประสบการณ์การเรียนรู้ที่กว้างขวางและการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Comprehensive learning experience and creative cogitations) ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ (Creative competencies) และทักษะการออกแบบทางวิศวกรรม (Engineering design skills)

ระบบการสรรหาผู้สอนในระบบการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นนั้น จะถูกกำหนดขึ้นจากข้อตกลงร่วมกัน หรือ Consensus ของทุกฝ่าย และจะมีความยืดหยุ่นทั้งระบบ โดยได้กำหนดเป็นเกณฑ์การทดสอบและการคัดเลือกที่แตกต่างกันตามความต้องการเฉพาะของแต่ละสถาบันการศึกษา ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าแต่ละสถาบันการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจะสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ที่จะทำหน้าที่สอนและทำการคัดเลือกครูผู้สอนได้เองโดยอิสระ โดยมีเกณฑ์มาตรฐานด้านคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ที่จะทำหน้าที่สอนในสถาบัน สรุปลงได้ดังนี้

ผู้ที่จะทำหน้าที่สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นต้องเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิขั้นต่ำระดับปริญญาเอกทางด้านวิศวกรรมหรือด้านคณิตศาสตร์ หรือเทียบเท่า (ซึ่งด้านคุณวุฒิทางการศึกษานี้มีความยืดหยุ่นมาก) หรือเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาเอก แต่ต้องมีผลการศึกษาในระดับดีมาก หรือมีประสบการณ์และทักษะสูง ทั้งจากการทำงานในสถานประกอบการหรือบริษัทต่างๆ และจากการสอนในระดับมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นยังเปิดรับสมัครผู้ที่จะปฏิบัติการสอนแบบไม่เต็มเวลา ซึ่งเป็นผู้อำนวยการจากสถานประกอบการหรือบริษัทหรือมหาวิทยาลัยอีกด้วย โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่มีนักวิชาการตรวจสอบ (Peer-reviewed journals) ทั้งในระดับชาติหรือนานาชาติ หรือมีการนำเสนอในการประชุมระดับนานาชาติ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก นอกจากนั้นแล้ว ผู้สมัครยังต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะทางในสาขาวิชาชีพที่ต้องการ และเป็นผู้ที่สามารถใช้ภาษาญี่ปุ่นในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี

ส่วนผู้ที่จบการศึกษาจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเป็นที่กล่าวถึงอย่างกว้างขวางและได้รับความนิยมนสูงมากจากบริษัทอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น ด้วยคุณสมบัติที่เป็นวิศวกรนักปฏิบัติและนักวิจัยนวัตกรรม (Practical engineers and researchers with creative minds) และเป็นกำลังคนที่สำคัญ

ในการขับเคลื่อนการพัฒนาอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น จนทำให้ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำของโลก

ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายมากสำหรับประเทศไทย ว่าจะมีสามารถในการสร้างและพัฒนากำลังคนด้านอุตสาหกรรมให้เป็นวิศวกรนักปฏิบัติและนักวิจัยนวัตกรรมที่มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับผู้เรียนที่จบจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นได้หรือไม่ อย่างไร เพื่อให้ประเทศได้มีกำลังคนที่สามารถขับเคลื่อนภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยให้มีการพัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นกระบวนการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนขึ้นในประเทศไทย และยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว

กล่าวโดยสรุป การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีที่มาจากสาระสำคัญ 3 ประการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งใช้เป็นฐานในการดำเนินการศึกษาวิจัย ได้แก่

1. หลักการและแนวคิดของ Barber, M., & Mourshed, M. (2007) ที่เกี่ยวกับระบบการศึกษา ซึ่งสัมพันธ์กับระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยเฉพาะระบบการสรรหา ที่กล่าวไว้ว่า ระบบการศึกษาไม่สามารถมีคุณภาพสูงเกินกว่าคุณภาพครูในระบบได้ และรายงานจาก TDRI (2016) ที่ระบุไว้ว่า การปฏิรูปคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องคัดเลือกครูสอนดีรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง เพราะคุณภาพครูเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้น การศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาวิธีการในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยเฉพาะการสรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็น

2. ประเด็นปัญหาจากการศึกษาเอกสาร การรับฟังปาฐกถา การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและการจัดการศึกษา พบว่า สถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบปกติและการศึกษาแนวใหม่หลายแห่งในประเทศไทย อาทิ สถานศึกษาระบบทวิภาคี ยังขาดข้าราชการครูที่มีคุณภาพเหมาะสมและตรงตามความต้องการของระบบการศึกษาและการจัดการศึกษาในสถาบันศึกษานั้นๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่ยังไม่สามารถรองรับความต้องการดังกล่าวได้

3. ความสนใจในการศึกษาองค์ความรู้ที่สำคัญหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่มีความเป็นเลิศด้านการจัดการศึกษา อาทิ ระบบการสรรหา และวิธีการกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ที่จะทำหน้าที่ผู้สอนในสถาบัน

ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์หลัก 3 ข้อ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาโครงสร้าง บริบท และศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น
2. เพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

คณะผู้วิจัยเชื่อว่า ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัย จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวง ระดับพื้นที่ และระดับสถานศึกษา รวมไปถึงหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ในอันที่นำผลการศึกษาวิจัยไปใช้เป็นฐานประกอบการทบทวนการกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและปรับปรุง พัฒนากฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ในระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูทั้งระบบ โดยจะเน้นที่ระบบการสรรหาและการกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของข้าราชการครู เพื่อสรรหาและคัดเลือกข้าราชการครูที่มีความเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของระบบการศึกษารูปแบบใหม่และปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลอื่นๆให้สอดคล้องกันทั้งระบบ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพครูผู้สอน ผู้เรียน และคุณภาพการศึกษา

### **วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาโครงสร้าง บริบท และศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น
2. เพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

### **คำถามการวิจัย**

1. สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น มีโครงสร้าง บริบท และศักยภาพอย่างไรบ้าง
2. สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานบุคคลของผู้สอนอย่างไร และปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีอะไรบ้าง

### **ขอบเขตการวิจัย**

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการนำเสนอองค์ความรู้ เรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น โดยดำเนินการศึกษาวิจัยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และมีขอบเขตในการศึกษาวิจัยในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

#### **1.1 แหล่งข้อมูลด้านเอกสาร**

คณะผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อการศึกษาเอกสารและงานวิจัยจากตำรา หนังสือ กฎหมาย ประกาศพระราชบัญญัติต่างๆ งานวิจัย บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ แผ่นพับ เอกสาร สิ่งพิมพ์อื่นๆ และข้อมูลของประเทศไทยและต่างประเทศจากการสืบค้นผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ดังต่อไปนี้

- 1) แนวคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice concepts)
- 2) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Personnel management concepts)
- 3) ระบบการสรรหาครูของประเทศไทย (Teachers' recruitment system in Japan)



4) บริบทของประเทศญี่ปุ่น (General context of Japan)

5) สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (National Institute of Technology: NIT, Japan)

## 1.2 แหล่งข้อมูลด้านพื้นที่

แหล่งข้อมูลสำคัญด้านพื้นที่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น โดยพิจารณาจากผลการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลด้านเอกสารทั้งในและต่างประเทศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การรับฟังปาฐกถาสำคัญของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่ยืนยันถึงความโดดเด่นด้านระบบการศึกษาแนวใหม่ ระบบการจัดการเรียนการสอน และระบบบริหารงานบุคคล รวมถึงระบบการสรรหาบุคลากรเพื่อปฏิบัติการสอนในสถาบันการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ซึ่งตรงกับความสนใจของคณะผู้วิจัยที่ต้องการศึกษาถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ระบบสรรหาข้าราชการครู โดยเฉพาะกรณีการกำหนดคุณสมบัติของข้าราชการครูในสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาแนวใหม่ในประเทศไทย เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นฐานสำหรับการพัฒนาระบบต่างๆดังกล่าว

## 2. ขอบเขตด้านประชากร

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีทั้งสิ้นรวม 29 คน ซึ่งทั้งหมดจะเป็นบุคลากรหลักที่ปฏิบัติงานในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น จำนวน 15 คน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารทั้งระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านสนับสนุนการสอน และผู้ปฏิบัติการสอน ตลอดจนผู้บริหารระดับสูงที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ซึ่งในการเก็บข้อมูลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มจากวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่สำคัญ 2 แห่ง ในประเทศญี่ปุ่น ได้แก่ วิทยาลัยคามาโมโต เมืองคามาโมโต และวิทยาลัยอูเบะ เมืองอูเบะ รวมถึงสำนักงานใหญ่ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น กรุงโตเกียว รวมกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทางการศึกษาของไทย จำนวน 14 คน

## 3. ขอบเขตด้านประเด็นที่ศึกษา

ผู้วิจัยกำหนดประเด็นการศึกษาวิจัย ดังนี้

3.1 โครงสร้าง บริบท และศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

3.2 วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

## 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาของการดำเนินการศึกษาวิจัย คือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

## 5. ขอบเขตด้านมิติที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 มิติเศรษฐกิจ

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญด้านเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่น เกิดจากแรงผลักดันของประเทศในอันที่จะพยายามฟื้นฟูประเทศจากความเสียหายที่เกิดขึ้นภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ดังนั้นยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 นับตั้งแต่ปี 1946 นี้ จึงเป็นยุคที่ประเทศญี่ปุ่นเข้าสู่ยุคความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ ทำให้ญี่ปุ่นสามารถขยายโอกาสการศึกษาระดับสูงให้แก่ประชากรในประเทศจนทำให้แนวโน้มการเจริญเติบโตด้านการศึกษาสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน ซึ่งจุดนี้ นับเป็นจุดสำคัญของการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาที่เป็นสมัยใหม่ในประเทศญี่ปุ่น โดยเน้นให้มีการนำเอาเทคโนโลยีระดับสูงจากตะวันตกเข้ามาเพื่อสร้างให้ประเทศมีความมั่งคั่งและเข้มแข็งทัดเทียมกับอารยประเทศ ด้วยการส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมและการเพิ่มผลผลิต และริเริ่มลงทุนด้านการศึกษาที่มุ่งเน้นผลิตบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงเพื่อให้สามารถสร้างสรรค์และปฏิบัติงานร่วมกันกับเทคโนโลยีระดับสูงที่ได้รับการพัฒนาให้มีความทันสมัยรองรับการเจริญเติบโต ด้านอุตสาหกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นในประเทศ

การปฏิรูประบบการจัดการศึกษาดังกล่าว ทำให้เกิดความตื่นตัวในวงการการศึกษาของประเทศญี่ปุ่น โดยรัฐบาลได้หันมาให้ความสำคัญกับสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ภาคทฤษฎีภายในสถานศึกษาและการเรียนรู้ภาคปฏิบัติในสถานประกอบการไปพร้อมๆกัน ดังเช่นสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT:KOSEN) และจะเป็นผลให้เกิดการขยายตัวของสถาบันการศึกษาในลักษณะดังกล่าวไปทั่วประเทศญี่ปุ่นในเวลาเพียงไม่นาน (ยูพา คลังสุวรรณ, 2546) และด้วยความต้องการกระตุ้นเศรษฐกิจของญี่ปุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้รัฐบาลญี่ปุ่นเร่งพัฒนาการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้ตอบสนองต่อโลกในทศวรรษที่ 21 เนื่องจากผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ญี่ปุ่นกลายเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว (พจน์ อิงคนันท์, 2523) และก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ประเทศญี่ปุ่นสามารถพัฒนาประเทศให้ทัดเทียมกับอารยประเทศได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่ามีความจำเป็นในการศึกษาวิจัยถึงอิทธิพลของเศรษฐกิจในประเทศญี่ปุ่นที่มีต่อกระบวนการสรรหาบุคลากรในระบบการจัดการศึกษาแนวใหม่ในครั้งนี้

### 5.2 มิติสังคมและวัฒนธรรม

สังคมของญี่ปุ่นมีความเป็นเอกลักษณ์ในเรื่องของความเป็นสังคมที่มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และเรื่องของความเป็นระเบียบแบบแผนของสังคม ซึ่งรับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมและประเพณีที่สืบทอดมาแต่อดีต (ยูพา คลังสุวรรณ, 2546) นอกจากนี้ สังคมญี่ปุ่นยังเป็นสังคมที่เข้มแข็งที่คนส่วนใหญ่ให้คุณค่ากับความสำเร็จ ความกล้าหาญ ความกล้าแสดงออก ความท้าทาย และผลตอบแทนจากความสำเร็จที่เป็นวัตถุ ดังนั้น คนญี่ปุ่นจึงมุ่งเน้นในเรื่องของการแข่งขัน ให้ความสำคัญกับความสำเร็จในระยะยาว และมุ่งอนาคตมากขึ้น (Hofstede, G., 1981; Hofstede, 1991) และวัฒนธรรมในองค์กรของชาวญี่ปุ่นก็ย่อมได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมประจำชาติเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากการบริหารงานในองค์กรของญี่ปุ่น

ซึ่งเป็นการบริหารงานในลักษณะพ่อปกครองลูก (Paternalism) อันเป็นลักษณะเฉพาะสำคัญที่โดดเด่นมากของการบริหารงานขององค์กรญี่ปุ่นที่เติบโตมาจากมรดกทางวัฒนธรรมและสะท้อนถึงคุณค่าแบบดั้งเดิมของ "ความเป็นกลุ่ม ความรู้สึกพึ่งพิง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน" (Tsutsui, 1997)

ไม่เพียงเท่านั้น ระบบการศึกษาในประเทศญี่ปุ่นเอง ก็ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมมาไม่น้อย และได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบการศึกษาที่เน้นการร่วมมือ ความเป็นน้ำหนึ่งเดียวกัน และความเป็นระเบียบในสังคม (ยูทา คลังสุวรรณ, 2546) ดังนั้น ภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อประเทศญี่ปุ่นต้องการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญก้าวหน้าขึ้น จึงมุ่งที่จะสรรหาและมีความพึงพอใจที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถสูงให้เข้ามาทำงานในองค์กร หรือเข้ามาศึกษาและปฏิบัติงานในสถานศึกษา ซึ่งส่งผลให้การศึกษาระดับปริญญาเน้นความสำคัญไปที่การศึกษาเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติมากกว่าที่จะเป็นการศึกษาเพื่อประโยชน์ของปัจเจกบุคคล และปลูกฝังให้คนญี่ปุ่นได้ระลึกอยู่เสมอว่าความต้องการชาติต้องมาก่อนความต้องการส่วนบุคคล (Wray, H. 1999)

จึงสรุปได้ว่า สังคมและวัฒนธรรมของญี่ปุ่นมีอิทธิพลสูงต่อชีวิตความเป็นอยู่และแนวความคิดความเชื่อของคนในสังคม ซึ่งนำมาใช้เป็นบรรทัดฐานอันสำคัญในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของคนในสังคมนวมถึง กระบวนการสรรหาบุคลากรในระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรหรือสถานศึกษา ดังนั้น การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงกำหนดให้ขอบเขตด้านมิติสังคมและวัฒนธรรมเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลและใช้ในการอภิปรายผลการศึกษาวิจัย

### **นิยามศัพท์**

**สถานศึกษาที่จัดการศึกษาแนวใหม่** หมายถึง โรงเรียนหรือวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาของรัฐที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้ระบบการศึกษาแนวใหม่ การศึกษาเฉพาะทาง หรือการศึกษาแบบทวิภาคีหรือระบบการศึกษาอื่นๆที่มีความพิเศษในประเทศไทย

**วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ** หมายถึง การดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลของผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จและก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารจัดการสถาบันอันอาจนำมาประยุกต์ใช้หรือเป็นแบบอย่างให้กับสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่หรือการศึกษาเฉพาะทางของประเทศไทย โดยเฉพาะในการสรรหาหรือคัดเลือกครูผู้สอนให้กับสถาบันการศึกษานั้นๆ

**ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ** หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เป็นเชิงบวกซึ่งอาจส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ซึ่งสังเคราะห์ได้จากการผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ทั้ง 2 ส่วน อันได้แก่ ส่วนของการศึกษาเอกสาร ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เกี่ยวกับกระบวนการของการบริหารงานบุคคล

**ระบบการบริหารงานบุคคล** หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล อาทิ กระบวนการสรรหา กระบวนการพัฒนา กระบวนการกำหนดเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการของข้าราชการครูในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการของประเทศไทยและผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

**ผู้สอน** หมายถึง ผู้ปฏิบัติการสอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

**ข้าราชการครู** หมายถึง ผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาหรือสถาบันการศึกษาของประเทศไทย

### ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์ต่อสำนักงาน ก.ค.ศ. แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

#### 1. ด้านการวิจัย ได้แก่

1.1 องค์ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างและบริบทที่สำคัญ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในระบบการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น อาทิเช่น ระบบการสรรหาผู้สอนที่สามารถนำมาเปรียบเทียบ เทียบเคียง และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้ ปรับปรุงพัฒนา และบูรณาการร่วมกันกับระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในประเทศไทย

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงใช้ประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายการพัฒนา ปรับปรุง กระบวนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู การสรรหาข้าราชการครูในสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ให้เป็นมาตรฐานสากล มีความเป็นธรรม และจงใจให้ข้าราชการครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2. ด้านการพัฒนา ได้แก่

นโยบายการพัฒนา ปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนตามแนวใหม่ อาทิเช่น การสรรหา การกำหนดคุณสมบัติครูที่เป็นมาตรฐานสากล เป็นธรรม และสามารถจงใจให้ผู้ที่มีความสามารถสูงเข้ามาในระบบและมีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ต่อการศึกษาของชาติ

การดำเนินการของสำนักงาน ก.ค.ศ. ทั้ง 2 ด้านที่กล่าวมา หากมีการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม แล้วเสร็จ ก็จะส่งผลการพัฒนากำลังคนของประเทศให้มีคุณภาพ สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วได้อย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ และยั่งยืนต่อไปตามเจตนารมณ์ของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ประโยชน์อื่นๆ ได้แก่

1) ประโยชน์ด้านวิชาการ สำนักงาน ก.ค.ศ. หน่วยงานทางการศึกษา ข้าราชการครู ข้าราชการในหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลและผู้สนใจ นำผลการศึกษวิจัยไปใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการอ้างอิงในการผลิตผลงานวิจัย บทความ หรือผลงานทางวิชาการอื่นๆ

2) ประโยชน์ด้านนโยบาย รัฐบาล กระทรวง หรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ กำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล นำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ได้จากผลการศึกษาวิจัยไปใช้เป็นฐานคิดในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล

3) ประโยชน์ด้านสังคมและชุมชน สถานศึกษา ข้าราชการครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้รับประโยชน์จากการที่รัฐบาล กระทรวง หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล นำผลการศึกษาวิจัยไปใช้เป็นฐานคิดในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล

### **การนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติ**

การตีพิมพ์เผยแพร่

ผู้วิจัยนำผลการวิจัยไปผลิตเป็นบทความวิจัยหรือบทความทางวิชาการ เพื่อนำไปลงตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการหรือวารสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู

การประชุมเชิงปฏิบัติการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนานโยบาย ได้แก่ รัฐบาล กระทรวง หรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประยุกต์ใช้ผลการวิจัยในการกำหนดและพัฒนานโยบาย ผ่านการมีส่วนร่วมของหน่วยงานกลางด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู นักวิชาการในหน่วยงานทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้สอนในสถานศึกษา รวมถึงผู้สนใจทั่วไป

หน่วยงานกลางที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำผลที่ได้จากการกำหนดและพัฒนานโยบาย รวมทั้ง ผลการวิจัยมาใช้ในการกำหนดและพัฒนากระบวนการและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยเฉพาะในส่วนของ การสรรหา การกำหนดคุณสมบัติ การคัดเลือกและการจัดคนลงตำแหน่งให้มีความเหมาะสม สอดคล้อง เป็นธรรม และเป็นสากล จากนั้นจึงให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำกระบวนการและหลักเกณฑ์ที่ได้รับการพัฒนาไปทดลองใช้

การประชุมทางวิชาการ

หน่วยงานที่นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ได้แก่ รัฐบาล กระทรวง หรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู หน่วยงานกลางด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู หน่วยงานทางการศึกษา สถานศึกษา จัดประชุมทางวิชาการนำเสนอผลการวิจัยต่อสาธารณะเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้สนใจและจัดคืนผลการวิจัยให้กับแหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

### **ข้อจำกัดของการวิจัย**

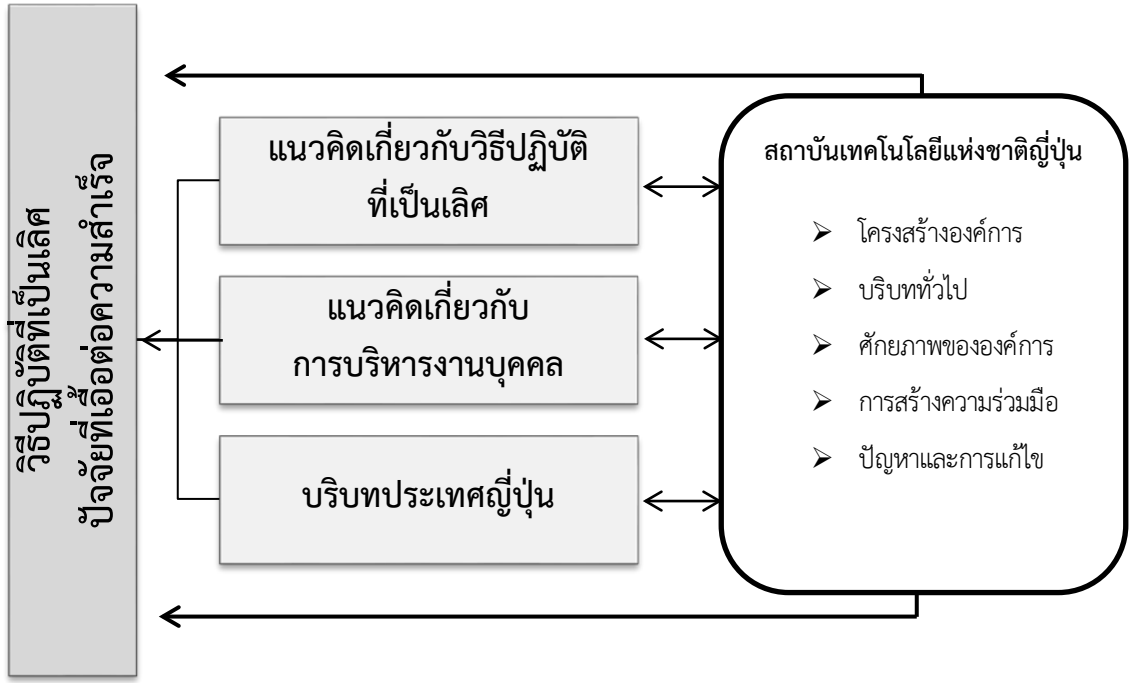
การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำกัด ประกอบกับมีความจำเป็นที่ต้องเก็บข้อมูลบางส่วนในพื้นที่จริง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่เป็นอย่างมากที่สุด และเนื่องจากการศึกษาวิจัยในรูปแบบของการถอดองค์ความรู้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องลงพื้นที่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลักในพื้นที่จริง แต่การดำเนินการกำหนดพื้นที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทำได้ค่อนข้างจำกัด เพราะคณะผู้วิจัยต้องเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูล ณ ประเทศญี่ปุ่น

อย่างไรก็ดี คณะผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือในการประสานงานการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเป็นอย่างดี และได้คัดเลือกวิทยาลัยภายใต้การดำเนินงานของสถาบัน จำนวน 2 แห่งได้แก่ วิทยาลัยคุมาโมโตะ เมืองคุมาโมโตะ และวิทยาลัยอุเบะ เมืองอุเบะ ซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมที่สามารถจะเป็นตัวแทนสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นได้

### **กรอบแนวคิดการวิจัย**

การถอดองค์ความรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารงานบุคคลในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (A knowledge-capturing of the Best Practice on Personnel Management in National Institution of Technology, Japan) ดำเนินการผ่านกระบวนการที่เน้นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ 2 กระบวนการ ได้แก่ การศึกษาเอกสาร (Documentary study) ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม (In-depth interview and focus group discussion) โดยใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice concepts) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Personnel management concepts) เป็นฐานในการดำเนินการวิจัย จากนั้น จึงทำการศึกษาถึงบริบทของประเทศญี่ปุ่น (Context of Japan) และสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เพื่อนำไปสู่การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มระหว่างคณะผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ณ สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ประเทศญี่ปุ่น เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ (Organization structure) บริบททั่วไปขององค์การ (Organization general context) ศักยภาพขององค์การ (Organization potential) ปัญหาและวิธีแก้ปัญหา รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ (Organization collaboration and network) ของทางสถาบัน จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้ง 2 ส่วน มาวิเคราะห์สังเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ในประเทศไทย ดังแสดงในภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

ผลการสืบค้นเอกสาร ตำรา หนังสือ กฎหมาย หนังสือเวียน พระราชบัญญัติต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ งานวิจัย บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ รวมถึง การสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับรายงานผลการวิจัยครั้งนี้ นำเสนอเป็น 5 ประเด็น คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice concept)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Personnel management concepts)
3. ระบบการสรรหาครูและหน้าที่ของครูในประเทศญี่ปุ่น (Teachers' recruitment system and Teachers tasks in Japan)
4. บริบททั่วไปของประเทศญี่ปุ่น (General context of Japan)
5. สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติ ญี่ปุ่น (National Institute of Technology (NIT), Japan)

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice concepts)

ผลการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า Best Practice พบว่า ได้มีการใช้คำนี้อย่างกว้างขวางในโลกธุรกิจและเป็นที่ยอมรับกันมานานก่อนที่จะนำมาใช้ในโลกรการศึกษา และยังได้มีการให้นิยามคำนี้ไว้อย่างหลากหลาย และเพื่อให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงขอสรุปเพื่อเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจไว้ดังต่อไปนี้

##### ความหมาย

Education Opportunity Association: EOD ระบุว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทางการศึกษานั้น หมายถึง ความหลากหลายของนโยบาย วิธีการ หรือกิจกรรม เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกต่อทัศนคติของผู้เรียนหรือพฤติกรรมด้านวิชาการอื่นๆ ซึ่งจะถูกรื้อแบบหรือกำหนดให้มีความแตกต่างกันไปเพื่อให้ครอบคลุมกับการส่งเสริมพฤติกรรมผู้เรียนหรือพฤติกรรมด้านวิชาการในทุกระดับ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ผู้เรียนหรือสถานศึกษาต้องการ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 3 กระบวนการ คือ การนำไปใช้ การตรวจสอบ และการมีผลสำเร็จที่ตรงกันเมื่อนำไปใช้ในพื้นที่ที่ต่างกัน (Arendale, D., 2018)

##### องค์ประกอบ

การรายงานผลการสังเคราะห์นวัตกรรมที่เป็น Best practice (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554) มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสำคัญของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยระบุเหตุผล ความจำเป็น ปัญหาหรือความต้องการ แนวคิด หลักการสำคัญของนวัตกรรมให้ชัดเจน จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและมีหลักฐานอ้างอิงสมบรูณ์ ถูกต้องตามหลักวิชาการ



2. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินงานจะต้องมีความชัดเจน สมบูรณ์ และเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา

3. ขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนสำคัญที่อาจ “ชี้เป็นชี้ตาย” ในความเป็น Best practice ได้ หลักสำคัญของการเขียนขั้นตอนการดำเนินงานคือ “การสื่อสาร” ถึงขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่ต้น กระทั่ง สำเร็จเป็นผลงาน ขั้นตอนต้องมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และมีทฤษฎีที่สำคัญรองรับ นำเสนอเป็น “Flow chart” เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ

4. ผลการดำเนินงานหรือประโยชน์ ต้องระบุให้เห็นถึงความสำเร็จของการดำเนินงานที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนหรือไม่ ตรงตามวัตถุประสงค์และตามเป้าหมายของการดำเนินงานหรือไม่

5. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จซึ่งหมายถึงสิ่งที่จะช่วยให้นวัตกรรมนี้ประสบความสำเร็จ มีอะไรบ้าง และมีหลักฐานประกอบอย่างชัดเจนก็จะเป็นสิ่งที่สนับสนุนนวัตกรรมได้อย่างดียิ่ง

6. การเผยแพร่ การได้รับการยอมรับ และรางวัลที่ได้รับ หรือนวัตกรรมส่วนมากที่มักจะได้รับ การนำเสนอให้เป็น Best practice มักจะมีจุดอ่อนในข้อนี้ ดังนั้น การที่จะนำเสนอนวัตกรรมใดๆ เพื่อให้เป็น Best practice หากมีรางวัลจากการประกวดแข่งขันในระดับต่าง ๆ หรือได้รับการคัดเลือกให้นำเสนอ ในการประชุมหรือสัมมนาต่าง ๆ หรือการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในวงการการศึกษา จะเป็นการแสดงความสำเร็จและ “ความกว้าง” ของนวัตกรรมได้

*แนวทางการพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา*

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 (2556) ได้ให้แนวทางการพิจารณาวิธีปฏิบัติ ที่เป็นเลิศด้านการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. วิธีปฏิบัตินั้นดำเนินการได้บรรลุผล สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้เรียน ชุมชน ผู้ปกครอง หรือเป็นแนวปฏิบัติที่สร้างความพึงพอใจให้สถานศึกษาหรือไม่

2. วิธีปฏิบัตินั้น ผ่านกระบวนการนำไปใช้อย่างเป็นวงจรมองเห็นผลชัดเจน ทำให้เกิดคุณภาพสูงอย่างต่อเนื่อง

3. มีการอธิบายถึงวิธีปฏิบัตินั้นว่า “ทำอะไร (what) ทำอย่างไร (how) และทำไมจึงทำหรือทำไม (why)

4. ผลลัพธ์จากการปฏิบัตินั้นเป็นไปตามองค์ประกอบและข้อกำหนดหรือไม่

5. วิธีปฏิบัตินั้นสามารถระบุได้ว่า เกิดจากปัจจัยสำคัญที่ชัดเจน และปัจจัยนั้นก่อให้เกิดการปฏิบัติ ที่ต่อเนื่องชัดเจน

6. วิธีปฏิบัตินั้นใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เช่น การเล่าเรื่อง (Storytelling) ในการถอดองค์ความรู้

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Personnel management concept)

ผลการศึกษาดังกล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลนำมาเรียงเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การให้ความหมายกับส่วนที่ 2 กระบวนการบริหารงานบุคคลแต่ละกระบวนการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### *ความหมาย*

นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคลได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารงานบุคคล เอาไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสรุปได้ดังนี้

บรรจบ ศรีประภาพงศ์ (2548) ได้ระบุถึงความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ เหมาะสม เพื่อบรรจุแต่งตั้งเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน ให้การพัฒนาและบำรุงรักษาระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีสามารถดำรงชีพอยู่ได้ภายหลังพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่

สมาน รังสิโยภุชงค์ (2542) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร พัฒนาเพื่อที่จะนำเอาความสามารถที่มีอยู่ของบุคคลออกมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลเหล่านั้น ให้มีประสิทธิภาพ มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ โดยหมายรวม ตั้งแต่ การสรรหาบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ไปจนถึงการออกจากหน่วยงาน

Middlemist, Hittland Greer (1983) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่าเป็นการรวบรวมและประสานทรัพยากรบุคคล เพื่อดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Nigro, B. (1956) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า เป็นวิธีการที่จะสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคคลเหล่านั้น ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน โดยกำหนดนโยบายและวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการด้านบุคคล เริ่มต้นตั้งแต่การนำบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง ไปจนกระทั่งสิ้นสุดด้วยการพ้นจากตำแหน่ง โดยยึดหลักคุณธรรม และในระหว่างกระบวนการ เริ่มต้นจนถึงการสิ้นสุดนั้น ต้องมีการสร้างแรงจูงใจ ให้การบำรุงรักษา และพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน รวมถึงเรื่องของการดูแลรักษาวินัย ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบตามหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

### *กระบวนการบริหารงานบุคคล*

กระบวนการในการบริหารงานบุคคลเริ่มขึ้นตั้งแต่การสรรหา ไปจนกระทั่งถึงการออกจากงาน ซึ่งแต่ละส่วนของการบริหารงานบุคคลต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ซึ่งแต่ละส่วนมีความสำคัญเท่ากัน ในกระบวนการจะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไปไม่ได้ โดยแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล (นวทัศน์ แนวสุข, 2548: บรรจบ ศรีประภาพงศ์, 2548: สโรชา บุรีศรี, 2557) มีรายละเอียดโดยสรุปดังต่อไปนี้

1. กระบวนการแต่งตั้ง (Placement or Appointment) เป็นส่วนหนึ่งของการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง (Recruitment or Selection) การแต่งตั้งจะเกิดขึ้นภายหลังการสรรหา โดยเมื่อบุคคลได้รับการพิจารณาประเมินตามเงื่อนไขของหลักเกณฑ์ว่าเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมกับตำแหน่งแล้ว จะได้รับการคัดเลือกมาแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งดังกล่าว แม้เมื่อบุคคลได้รับการแต่งตั้งแล้ว ก็มีโอกาสสรุปว่าสิ้นสุดกระบวนการสรรหาและแต่งตั้ง เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวมีข้อจำกัดเรื่องเวลา ซึ่งก็ยังไม่อาจตัดสินได้ชัดเจนว่าบุคคลผู้นั้นจะมีความเหมาะสมและปฏิบัติงานนั้นๆ ตามตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุได้เป็นผลดีไม่น้อยเพียงใด ดังนั้น จึงจำเป็นต้องให้บุคคลดังกล่าวทดลองปฏิบัติงาน (Probation) ก่อน เพื่อที่จะดูว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้จริง โดยในการทดลองปฏิบัติงานนั้น ต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนและเหมาะสม

2. กระบวนการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การเลื่อนตำแหน่งถือเป็นการเลื่อนฐานะและหน้าที่ ความรับผิดชอบให้สูงขึ้น แสดงถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นการเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ สร้างหลักประกันความมั่นคงในวิชาชีพ และเพิ่มพูนประโยชน์เกื้อกูลให้แก่บุคลากร โดยมีแนวทางการพิจารณาได้หลายแนวทาง เช่น แนวทางการพิจารณาด้านความรู้ความสามารถ (Competence) ตามระบบคุณธรรม (Merit System) แนวทางการพิจารณาตามอาวุโสและประสบการณ์ (Seniority and Experience) และแนวทางการพิจารณาตามระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)

3. กระบวนการโยกย้าย (Transfer) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบในแนวระนาบ ตามวัตถุประสงค์เฉพาะ เช่น การแก้ข้อบกพร่องในการวางตัวบุคคลที่ไม่เหมาะสมกับงานการแก้ปัญหา การบริหารงาน การเรียนรู้งาน การเลี่ยงการสร้างอิทธิพล และป้องกันความขัดแย้ง หรือการลงโทษทางวินัย โดยมีหลักในการโยกย้าย ดังนี้ หลักความเหมาะสม หลักความประหยัด หลักความยุติธรรม เท่าเทียม หลักความยืดหยุ่น หลักความสมัครใจ หลักการจัดลำดับ ซึ่งต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่ชัด

4. กระบวนการกำหนดเงินเดือน (Income) หมายถึง ค่าตอบแทนการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เป็นแรงจูงใจ ให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ โดยมีหลักว่าจะต้องมีความเพียงพอ ความยุติธรรม ความสมดุล ความมั่นคง จูงใจ และมีการควบคุมให้เหมาะสม

5. กระบวนการพัฒนาบุคลากร (Development) การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถ ผ่านกระบวนการศึกษาอบรมโดยมีองค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดหา หรือบุคลากรซึ่งเป็นผู้พัฒนาตนเองเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น มุ่งสู่เป้าหมายผลสำเร็จขององค์กร

6. กระบวนการด้านวินัยและการลงโทษ (Discipline and Punishment) หมายถึง ข้อปฏิบัติ กฎ ระเบียบ ที่สมาชิกในองค์กรต้องปฏิบัติตาม และมีบทลงโทษที่ชัดเจน และเป็นธรรมสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม หากการพิจารณาข้อสงสัยว่าไม่เป็นธรรม อาจมีการร้องทุกข์อุทธรณ์ได้ในชั้นต้น

7. กระบวนการให้การออกจากราชการ (Retirement) เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการบริหารงานบุคคล โดยการออกจากราชการมีอยู่หลายรูปแบบ ได้แก่ การลาออกจากราชการ การให้ออกจากราชการ

การให้ออก จากราชการไว้ก่อน การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน และการออกจากราชการเพราะเหตุสูงอายุ หรือที่เรียกว่า เกษียณ

ในการศึกษาครั้งนี้ยังมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ซึ่งอาจสรุปสาระสำคัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่ได้มีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการครูและการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ใน 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนขององค์ประกอบและส่วนของกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดไว้ดังนี้

1. การกำหนดตำแหน่ง วิทยฐานะ และการให้ได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่ง (หมวด 3 มาตรา 38 - 44)

2. การบรรจุและแต่งตั้ง (หมวด 4 มาตรา 45 - 71)

3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (หมวด 5 มาตรา 45 - 71)

4. วินัยและการรักษาวินัย (หมวด 6 มาตรา 82 - 97)

5. การดำเนินการทางวินัย (หมวด 7 มาตรา 98 - 106)

6. การออกจากราชการ (หมวด 8 มาตรา 107 - 120)

7. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ (หมวด 9 มาตรา 121 - 126)

นอกจากนั้น มีการกำหนดขอบข่ายกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วย การรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครู ได้แก่ จำนวนและสาขาวิชา ให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง การจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา การเสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

2. การจัดสรรอัตรากำลัง ประกอบด้วย การรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครู ได้แก่ จำนวนและสาขาวิชา และเสนอความต้องการอัตรากำลังตามเกณฑ์ที่กำหนด ให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย การเสนอความต้องการข้าราชการครูให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูโดยสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนด การแจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพและเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครู การดำเนินการทดลองการปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน การรายงานผลการทดลองปฏิบัติงาน การแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากราชการ

4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นและการย้าย ประกอบด้วย การเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็น ของข้าราชการครูในการขอเปลี่ยนตำแหน่งหรือขอย้าย การพิจารณาให้ความเห็นชอบ การสั่งย้ายและบรรจุแต่งตั้ง

กฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู มีกำหนดไว้ในมาตราต่างๆ ดังนี้  
 มาตรา 4 กำหนดความหมาย คำว่า “ข้าราชการครู” หมายถึง ผู้ที่ประกอบวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาของรัฐ

มาตรา 7 หมวดที่ 1 กำหนดให้มีคณะกรรมการการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาคณะหนึ่ง หรือที่เรียกกันว่า “คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” เรียกโดยย่อว่า “ก.ค.ศ.” ประกอบด้วย

1. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธานกรรมการ
2. ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นรองประธานกรรมการ
3. กรรมการโดยตำแหน่งจำนวน 8 คน ได้แก่ ปลัดกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา ปลัดกระทรวงวัฒนธรรม เลขาธิการ ก.พ. เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการ ก.ค.ศ. และเลขาธิการคุรุสภา
4. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงทางด้านการศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านกฎหมาย ด้านการบริหาร การจัดการภาครัฐ ด้านการบริหารองค์กร ด้านการศึกษาพิเศษ ด้านการบริหารธุรกิจหรือด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านการผลิตและพัฒนาครู และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือด้านการบริหารจัดการความรู้ หรือด้านการวิจัย และประเมินผล ด้านละ 1 คน
5. กรรมการผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งมาจากการเลือกตั้ง จำนวน 12 คน ประกอบด้วย ผู้แทนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาฝ่ายละ 1 คน ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่น ในหน่วยงานการศึกษาตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา 30 หมวด 2 กำหนดคุณสมบัติทั่วไปของข้าราชการครูไว้ดังนี้

1. มีสัญชาติไทย
2. มีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปีบริบูรณ์
3. เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
4. ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น
5. ไม่เป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.
6. ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการ ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น หรือถูกสั่งพัก หรือเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายองค์การวิชาชีพ

7. ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีสำหรับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
8. ไม่เป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง
9. ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย
10. ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
11. ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือองค์การระหว่างประเทศ
12. ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกเพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้ หรือตามกฎหมายอื่น
13. ไม่เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการหรือเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วยส่วนต่างๆ ได้แก่ การวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่งและการย้าย การพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการออกจากราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยสรรหาบุคลากรและดึงศักยภาพที่มีอยู่ของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ พัฒนา บำรุงรักษา และสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

อนึ่ง การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้มุ่งให้ความสนใจไปที่ระบบการสรรหา (Recruitment system) ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ที่อาจเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้สถาบันประสบความสำเร็จในการบริหารงานบุคคล จึงสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับระบบการสรรหามาไว้ดังต่อไปนี้

#### *ระบบการสรรหา (Recruitment system)*

นักวิชาการด้านบริหารงานบุคคลได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของระบบการสรรหาไว้ดังต่อไปนี้

Barber, M. & Mourshed, M. (2007) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการศึกษาจะไม่สามารถล้าหน้าเกินคุณภาพของครูผู้สอนได้ เนื่องจากคุณภาพของครูเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้น การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อมาเป็นครูและการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เป็นครูที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในระบบของโรงเรียนชั้นนำที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดในโลก

Mathis, L. & Jackson, H. (2010) ได้ชี้ให้เห็นว่า ภารกิจที่สำคัญที่สุดสำหรับการสร้างความสำเร็จขององค์การ คือ การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การผ่านกระบวนการสรรหาคัดเลือกและจัดลงตำแหน่ง

รายงานการวิจัยของ TDR (2016) และ Thai Publica (2014) แม้จะได้ชี้ให้เห็นว่า ค่าตอบแทนไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ดึงดูดผู้คนให้เข้ามาเป็นครู รายงานทั้งสองฉบับนี้แสดงให้เห็นว่า ตลอดระยะเวลา

ที่ผ่านมา เงินเดือนของคณาจารย์ของไทยค่อยๆปรับเพิ่มขึ้นในเกณฑ์ที่ดีทีเดียว แต่อย่างไรก็ตาม รายงานฉบับนี้ ยืนยันว่ามาตรฐานของระบบการสรรหาบุคลากรของครูมีความสำคัญต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

ชี้वाल อรวงศ์ศุภทัต (2556) ยืนยันว่า กุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กร คือ บุคลากรที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กร และพวกเขาจะเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ชูชัย สมิทธิไกร (2556) ระบุว่า งานแต่ละงานมีความแตกต่างกันและบุคลากรแต่ละคน ก็มีคุณลักษณะความรู้ ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งคุณสมบัติที่แตกต่างกันเหล่านี้ จะสามารถเข้ากันได้กับภาระงานที่แตกต่างกัน เหมาะสมสำหรับงานที่มีคุณลักษณะหรือคุณภาพที่ไม่เท่ากัน ดังนั้น การสรรหาคัดเลือกและปรับใช้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่เหมาะสม จะทำให้เกิดผลดีที่สุดสำหรับองค์กร และเป็นแรงจูงใจที่ดีที่สุดในการสร้างขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทุกคน ซึ่งสิ่งนี้สามารถช่วยให้พวกเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีส่วนร่วมในความมุ่งมั่นขององค์กร ดังนั้น การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก และการจัดหาบุคลากรที่ไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ส่งผลให้พนักงานและองค์กรล้มเหลวได้อย่างไม่มีเงื่อนไข (Heneman & Heneman, 1994)

*ระบบการสรรหาข้าราชการครูในประเทศไทย (Teachers' recruitment system in Thailand)*

รายละเอียดของระบบการสรรหาข้าราชการครูในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายระเบียบข้อบังคับและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องและคุณสมบัติของครู มีดังต่อไปนี้

#### 1. กฎหมายระเบียบข้อบังคับและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาข้าราชการครูในประเทศไทย ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู ปี พ.ศ. 2547 ใน 2 มาตรา ได้แก่ มาตรา 45 และมาตรา 47 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 มาตรา 45 ระบุว่า การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้สำหรับตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

1.2 มาตรา 47 ให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และในกรณีที่หน่วยงานการศึกษาใด มีความพร้อมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ก็ให้ทาง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา มอบให้หน่วยงานการศึกษานั้น เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน กำหนดหลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขัน รวมถึงวิธีดำเนินการที่เกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีสำหรับผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีอื่น และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ก็ให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

## 2. คุณสมบัติของข้าราชการครู (Teacher Qualifications)

คุณสมบัติของข้าราชการครู (Teacher Qualifications) ที่กำหนดไว้ตามระเบียบการสรรหาข้าราชการครูในประเทศไทย ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู ปี พ.ศ. 2547 ใน 2 มาตรา ได้แก่ มาตรา 45 และมาตรา 47 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ผู้สมัครจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ดังนี้

- 1) มีสัญชาติไทย
- 2) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์
- 3) เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
- 4) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น
- 5) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบหรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.
- 6) ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการ หรือเป็นผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น หรือถูกสั่งพัก หรือเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายของครุวิชาชีพนั้นๆ
- 7) ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี สำหรับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 8) ไม่เป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่พรรคการเมือง
- 9) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย
- 10) ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
- 11) ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจองค์การมหาชนหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือองค์การระหว่างประเทศ
- 12) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากเหตุเนื่องเพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547
- 13) ไม่เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการหรือเข้าปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานของรัฐ

2.2 เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานตำแหน่งตามมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ครบถ้วนในวันที่สมัคร ผู้สมัครจะต้องมีคุณสมบัติ เฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานตำแหน่งตามที่ ก.ค.ศ. โดยกำหนดไว้ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.4/ว 20 ลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2560 กล่าวคือ



- 1) มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. ซึ่งได้กำหนดไว้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งครูผู้ช่วย
- 2) มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูหรือหลักฐานที่ใช้แสดงในการประกอบวิชาชีพครูตามที่คุรุสภาออกให้เพื่อปฏิบัติหน้าที่สอนก่อนการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 3. ระบบการสรรหาครูและหน้าที่ของครูในประเทศญี่ปุ่น (Teachers' recruitment system and teachers tasks in Japan)

ครูผู้สอนเป็นอาชีพที่ได้รับความนิยมในญี่ปุ่น และมีผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาในระบบเกินความต้องการ ระบบการศึกษาในประเทศญี่ปุ่นให้การรับรองคุณสมบัติชั่วคราวของคุณวุฒิปริญญาตรีระดับต่ำสุดคือ ประกาศนียบัตร ใช้ได้ภายในระยะเวลา 15 ปี และเปิดโอกาสให้กับผู้ที่จบการศึกษาหลักสูตรการสอนระดับเตรียมอุดมศึกษา หรือที่เรียกว่า Junior college ในขณะที่การรับรองคุณวุฒิปริญญาตรีระดับสูงสุดหรือระดับสูงสามารถใช้ได้ กับผู้สมัครที่มีคุณวุฒิปริญญาโท โดยส่วนใหญ่ครูชาวญี่ปุ่นจะมีวุฒิการศึกษาอย่างน้อยปริญญาตรีในประเทศญี่ปุ่นการสอนเป็นอาชีพที่ได้รับการนับถือและครูผู้สอนจะได้รับค่าจ้างดีกว่าข้าราชการสายอื่นๆ เนื่องจากความวิตกกังวลกับภาวะการขาดแคลนครู ภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ครูจะได้รับเงินเพิ่มขึ้นร้อยละ 30 ซึ่งมากกว่าข้าราชการสายอื่น ๆ และใน 50 ปีต่อมา สถานการณ์เช่นนี้ยังคงเหมือนเดิม (NCEE, 2018)

ระบบการสรรหาบุคลากรมีขั้นตอนที่เกือบจะเป็นแบบเดียวกันทั้งหมด ผู้สมัครครูต้องผ่านการสอบวัดระดับการจ้างงาน ซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการการศึกษาภาคบังคับ นอกจากนี้ พวกเขาจะต้องผ่านการทดสอบหลายอย่างก่อนที่จะได้รับการว่าจ้าง เช่น การทดสอบความชำนาญ การสัมภาษณ์หรือการเขียนเรียงความ รวมถึง การสาธิตการจัดการเรียนการสอน และการทดสอบความรู้ในด้านเนื้อหาและการสอนของผู้สมัคร ผู้เข้าสอบที่ผ่านการสอบทั้งหมดจะได้รับการว่าจ้างเรียงตามลำดับรายชื่อพิจารณาจากรายชื่อผู้สอบผ่านในลำดับก่อนหลัง ครูจึงเป็นหนึ่งในอาชีพที่มีการแข่งขันสูงมาก (NCEE, 2018)

ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีเอกลักษณ์เฉพาะในการจัดสรรครูให้กับโรงเรียน อาชีพครูผู้สอนของญี่ปุ่นพบว่า เป็นอาชีพที่มีชั่วโมงการทำงานมากที่สุดในหมู่ประเทศสมาชิก OECD แต่เวลาที่พวกเขาใช้ในการเรียนการสอนโดยตรงกลับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ครูผู้สอนของญี่ปุ่นใช้เวลาไปกับงานอื่น ๆ มากกว่างานสอน เช่น การเขียนแผนการสอน การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การให้คำปรึกษากับผู้เรียน และกิจกรรมนอกหลักสูตรอื่นๆ เช่น กิจกรรมในชมรมกีฬาและชมรมวัฒนธรรม (NCEE, 2018)

แม้ว่าครูผู้สอนของญี่ปุ่นจะได้รับมอบหมายให้ทำงานนอกเวลามากกว่าครูในประเทศอื่น แต่ก็ยังรู้สึกถึงความไม่พร้อมในการปฏิบัติงาน หนึ่งในเหตุผลที่ทำให้พวกเขาเป็นเช่นนั้น คือ เกณฑ์ในการคัดเลือกครู เนื่องจากผู้สมัครครูต้องผ่านการสอบแข่งขันและได้รับใบอนุญาตการเรียนการสอน และในปี พ.ศ. 2552 ก็จึงได้มีการกำหนดให้ครูต้องมีการต่ออายุใบอนุญาต ซึ่งครูทุกคนจะต้องต่ออายุใบอนุญาตการเรียนการสอนโดยเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาชีพ 30 ชั่วโมง ในทุกๆ 10 ปี เพื่อที่จะพัฒนาความรู้และพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติของตน (OECD, 2015)

#### 4. บริบททั่วไปของประเทศญี่ปุ่น (General context of Japan)

ประเทศญี่ปุ่นในบริบทด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านกฎ ระเบียบ กฎหมาย และนโยบายของประเทศญี่ปุ่น มีดังต่อไปนี้

##### 4.1 บริบทด้านเศรษฐกิจ

คริสต์ศตวรรษที่ 18 มีความพยายามในการปฏิรูปเศรษฐกิจการคลังในประเทศญี่ปุ่น จึงได้มีการจัดทำนโยบายเศรษฐกิจขึ้นใหม่ เนื่องจากมีความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจเกิดขึ้นในโลก เงินได้กลายเป็นสิ่งสำคัญของผู้ประกอบการในระบบฟิวต์ลของญี่ปุ่น อย่างไรก็ตาม ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจได้นำมาซึ่งความตึงเครียดทางการเงินมาให้กับญี่ปุ่น เกิดความล้มเหลวในการที่จะปรับตัวให้เข้ากับเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง แม้จะมีการกระตุ้นให้มีการค้าขายที่มากขึ้นหรือมีผลผลิตทางการเกษตรที่เพิ่มขึ้น แต่รายได้นั้นก็ยังไม่พอกับรายจ่าย ทำให้มาตรฐานด้านค่าครองชีพเพิ่มขึ้น อีกทั้งภัยพิบัติต่างๆ เช่น อัคคีภัยหรืออุทกภัยก็ยังเข้ามา เพิ่มภาระในการใช้จ่ายเงินและลดรายได้ของประเทศลงไปอีกด้วย ดังนั้น จึงไม่มีวิธีการแก้ไขใดๆ นอกเหนือไปจากการแสวงหาทางเพิ่มรายได้ของรัฐบาล การออกกฎหมายควบคุมการใช้จ่ายเงิน ผู้ปกครองมีทัศนะว่าปัจจัยหลัก 2 ประการ ในการปฏิรูปเศรษฐกิจ ประการแรก คือ ความพยายามฟื้นฟูการเงินของรัฐบาล และประการที่สอง คือ การลงมือแก้ปัญหาความยากจนของชาмуไร นำไปสู่การปฏิรูปเศรษฐกิจในคริสต์ศตวรรษที่ 19

คริสต์ศตวรรษที่ 19 ได้เกิดความวุ่นวายขึ้นในประเทศญี่ปุ่นหรือที่เรียกว่าจลาจลของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งเกิดจากการถูกเก็บภาษีพิเศษเพื่อนำไปชำระหนี้ซึ่งเจ้านายในระบบฟิวต์ลก็ยอมมา รวมทั้งวิธีการบริหารท้องถิ่นที่ผิดพลาดทำให้ราคาข้าวสูง ได้มีความพยายามที่จะแก้ปัญหานี้ ด้วยวิธีการเพิ่มรายได้ด้วยวิธีปรับค่าเหรียญกษาปณ์ใหม่ จัดเก็บภาษีที่ดิน ดึงให้คนชนบทที่อพยพเข้าไปอยู่ในเมืองกลับมาอยู่ในชนบทตามเดิมเพื่อเพิ่มแหล่งแรงงานด้านการเกษตร นอกจากนั้นยังมีการจัดระบบชำระหนี้สินขึ้น ด้วยการลดดอกเบี้ยและยกเลิกหนี้ มีการลดราคาสินค้า โจมตีการใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือย การผูกขาดสินค้าของพ่อค้า แต่ก็กลับทำให้เกิดกระทบถึงระบบความเชื่อถือ (Credit system) การปฏิรูปในครั้งนี้จึงล้มเหลวอีกครั้งหนึ่ง แต่ในช่วง 50 ปีหลังก็ยังได้เห็นถึงพัฒนาการบางอย่างที่สำคัญของการปฏิรูป ประการแรกนั้นเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นเอง ซึ่งทำให้เกิดโครงข่ายทางเศรษฐกิจใหม่ นอกเมือง มีการกระตุ้นผลผลิตและการค้าขาย รวมถึงการประกอบอาชีพด้านอุตสาหกรรมและการเงิน โดยมีความเชื่อทางเศรษฐกิจที่จะมุ่งหากำไรและผลผลิตให้ได้มากๆ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดในสังคมฟิวต์ล อีกประการหนึ่งคือนโยบายเศรษฐกิจและผลประโยชน์ได้ถูกกำหนดให้เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในชีวิต

การศึกษาเป็นสิ่งที่ญี่ปุ่นได้รับอิทธิพลจากที่ปรึกษาชาวต่างประเทศที่เข้ามาพำนักอยู่ในประเทศญี่ปุ่น อาทิ ครูชาวอเมริกันและชาวยุโรป ซึ่งก็ได้ให้คำแนะนำใหม่ๆ ทั้งในด้านเนื้อหา ระบบ และวิธีการบริหารจนประสบความสำเร็จจึงผลให้ระบบการศึกษาเป็นรูปเป็นร่างยืนยาวมาได้เป็นเวลาถึง 20 ปี โดยมีกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้กำหนดแบบเรียนทั้งหมด การควบคุมดูแลโรงเรียนเป็นภาระของการปกครองส่วนท้องถิ่น การศึกษาทั้งระบบ จึงดำเนินไปเพื่อส่งเสริมความต้องการของรัฐบาล โดยจัดให้มีการฝึกอบรม

ที่เน้นการปฏิบัติจริง โดยใช้หลักสูตรตามแนวทางของชาติตะวันตกประการหนึ่ง และโดยสอนจริยธรรมตามหลักจริยธรรมของขงจื้อและลัทธิขงจื้อ

คริสต์ศตวรรษที่ 20 เป็นยุคเริ่มต้นของ “ความเป็นสมัยใหม่ทางเศรษฐกิจ” ที่พิสูจน์ให้เห็นพลังสำคัญของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของประเทศญี่ปุ่นในระบบการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นระบบการศึกษาที่กลายเป็นพื้นฐานของความสมบูรณ์ในการพัฒนาสังคมอุตสาหกรรม มีการนำเอาประสบการณ์และเทคโนโลยีที่ได้เรียนรู้จากชาติตะวันตกมาผสมผสานกับเทคโนโลยีในประเทศมาใช้ โดยได้ริเริ่มที่การพัฒนาด้านเกษตรกรรม การเพิ่มผลผลิตในพื้นที่เท่าเดิม การเพิ่มพื้นที่ในการผลิต การพัฒนาอุปกรณ์การจับปลา อุตสาหกรรมการทอผ้าฝ้าย ผ้าไหม อุตสาหกรรมหนักอื่นๆ ทำให้เกิดโรงงานขนาดเล็กและโรงงานขนาดใหญ่ขึ้นในประเทศ และนำไปสู่ระบบการค้าและอุตสาหกรรมที่ประสบผลสำเร็จในการสร้างความยิ่งใหญ่มาถวายให้กับประเทศ เช่นเดียวกับที่ถือว่าเป็นรากฐานของความยิ่งใหญ่ของตะวันตก “ซึ่งจากการเลียนแบบ รวมถึงความทะเยอทะยาน และความกล้าว่าชาติตะวันตกจะรุกรานส่วนจึงใจให้ชาวญี่ปุ่นพยายามที่จะแสวงหาบ่อเกิดแห่งความยิ่งใหญ่ให้กับประเทศ โดยการเข้าร่วมในเศรษฐกิจของประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม”

รัฐบาลส่งเสริมให้มีการสร้างโรงเรียนเทคนิคและส่งนักศึกษาไปฝึกอบรมในยุโรปและอเมริกา นอกจากนี้ยังเชิญที่ปรึกษาและวิศวกรชาวต่างประเทศเข้ามาดำเนินงานในวิสาหกิจใหม่ๆ รวมทั้ง การช่วยฝึกอบรมช่างเทคนิคที่จะรับช่วงงานในอนาคต

การพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเป็นความร่วมมือกันระหว่างรัฐกับเอกชน โดยมีกิจกรรมในรูปแบบของการก่อสร้างและการดำเนินกิจการโรงงานต่างๆ โดยใช้เป็นแม่แบบในการที่จะสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีและเทคนิคที่ก้าวหน้าต่างๆเข้ามาใช้ในประเทศ ทำให้เศรษฐกิจของญี่ปุ่นขยายตัวมากขึ้น

นอกจากนั้น โครงสร้างของเศรษฐกิจญี่ปุ่นยังใช้ระบบการบริหารแบบส่วนรวม คือ แม้ว่าจะมีการแบ่งบริษัทออกเป็นกลุ่มๆ แต่จะมีบริษัทแม่ที่เป็นสำนักงานใหญ่แล้วมีสาขาย่อยๆแบ่งตัวออกไป องค์กรก็ดี กลุ่มบริษัทต่างๆเหล่านี้ ก็จะมีวิถีสถิตเฉพาะตัวที่เน้นสายสัมพันธ์ในเชิงอำนาจแบบลูกโซ่เชื่อมโยงกันอยู่อย่างเหนียวแน่น (อรุณี สาธุม, 2555)

ในคริสต์ศตวรรษที่ 21 สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นเริ่มมีแนวโน้มที่เข้าสู่ความเป็นสากลที่ชัดเจน ประเทศญี่ปุ่นวางแผนที่จะมีส่วนร่วมกับโลกภายนอกมากขึ้น ดังนั้น จึงเกิดแนวโน้มใหม่ในระบบการศึกษาที่เน้นกิจกรรมร่วมกับต่างประเทศด้วยเช่นกัน (Aspinall, R. 2010)

#### 4.2 บริบทสังคมและวัฒนธรรม

การศึกษาบริบทที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อระบบการศึกษาของประเทศญี่ปุ่นนั้น นอกเหนือจากการศึกษาในเรื่องเศรษฐกิจของประเทศแล้ว การศึกษาเรื่องสังคมและวัฒนธรรมของประเทศญี่ปุ่น หรือที่เรียกว่า เอกลักษณะญี่ปุ่น ก็เป็นเรื่องที่ควรคำนึงถึงเช่นกัน เมื่อต้องนำมาวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กรหรือสถาบันการศึกษาในประเทศญี่ปุ่น ดังนั้นการวิเคราะห์หลายท่านได้ให้คำอธิบายและแนวคิดต่างๆไว้ ดังต่อไปนี้

บุญชู ตันติรัตนสุนทร (2558) ได้อธิบายไว้ว่า ลักษณะพื้นฐานของคนและสังคมญี่ปุ่น มีลักษณะเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากประเทศอื่นๆ โดยเฉพาะภาพลักษณ์ของความเป็นสังคมที่มีระเบียบวินัยและความร่วมมือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว โดยอาจสรุปเป็นลักษณะพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นสังคมแห่ง วะ (Wa) การมีจิตแห่งความระลึกขอบคุณและความมีวิญญาณแห่งความอดทนอดกลั้น ซึ่งมีลักษณะของวัฒนธรรมร่วมเอเชีย เช่น การรักษาคำพูด ถือเกียรติและศักดิ์ศรี มีวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยการเจรจา ยึดมั่นในหน้าที่ ยกย่องความเข้มแข็งที่เกิดจากความอดทน ต่อสู้ไม่ยอมแพ้ ความเพียรพยายาม ไม่ใช่จากความฉลาดหรือเล่ห์เหลี่ยม และการกระทำอย่างเต็มที่อย่างถึงที่สุดในสิ่งที่ตนทำอยู่ คือ ความภาคภูมิใจของตระกูล สังคม และชุมชน *“...เรื่องราวของผู้มีความเพียร ยึดมั่น ต่อสู้ไม่ยอมแพ้ จะได้รับการถ่ายทอดเป็นวีรกรรมในสังคม โดยไม่จำกัดว่าเป็นชนชั้นหรือวัยใด การทำหน้าที่แม่เป็นส่วนย่อยแค่นั้นล้วนแต่ได้รับการประเมิน และถูกมองเห็นว่ามีคุณค่า ทำให้องค์การ สังคม และประเทศขับเคลื่อนไปด้วยดี... และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นหนึ่งไปยังรุ่นต่อมาอย่างต่อเนื่องในทุกประเภทงาน คนญี่ปุ่นไม่ขึ้นชอบคนเปลี่ยนงาน บ่อยหรือล้มเลิกความตั้งใจที่เคยมุ่งมั่น ด้วยการปลูกฝังและฝึกตั้งแต่วัยเด็ก ให้ตัดสินใจเองและไม่เลิกล้มสิ่งที่ตนเองเลือกง่ายๆ จึงไม่แปลกที่จะเห็นคนญี่ปุ่น มีความสามารถในสิ่งที่ตนเองทำ และมีความพอใจ ภูมิใจในสิ่งที่ตนเองทำอยู่ และสังคมโดยรอบก็ดำเนินไปในแนวทางเดียวกันเช่นกัน คือ ยกย่องและชมเชยในลักษณะนั้น”*

ลักษณะพื้นฐานดังกล่าว จึงทำให้ประเทศญี่ปุ่น สามารถฟื้นฟูประเทศจากความเสียหายที่ได้รับในสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้อย่างรวดเร็ว และกลับมาผงาดเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจอันดับ 2 รองจากสหรัฐอเมริกาได้อย่างไม่ยากนัก อีกทั้งยังมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจเป็นระยะเวลายาวนานและต่อเนื่องกันถึง 18 ปี

Caudill, W. (1970) สรุปว่า สังคมญี่ปุ่นพึ่งพาความรู้สึกของความเป็นกลุ่ม (Group) และชุมชน (communalism) ความเป็น "เรา" กับ "พวกเขา" ความเต็มใจที่จะทำงานหนักและอดทนต่อเป้าหมายระยะยาว ดังคำกล่าวที่ว่า *“... หากคนได้รับการปฏิบัติอย่างดี เขาจะทำงานอย่างเต็มที่และทำอย่างแข็งขัน”* คนญี่ปุ่นยังยึดมั่นในความจงรักภักดี *“เมื่อบุคคลรู้สึกได้รับการดูแล รักษา รู้สึกปลอดภัย ปราศจากความวิตกกังวลจากความเข้มงวดของผู้บังคับบัญชา เขาสามารถทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จและสร้างสรรค์”* นอกจากนี้ Tominaga, K. (1962) ยังรายงานไว้อีกว่า ประเทศญี่ปุ่นมีอัตราการเปลี่ยนงานต่ำที่สุด

Tsutsui (1997) กล่าวว่า การปกครองแบบญี่ปุ่น ซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นสำคัญ ในด้านการจัดการนั้น พัฒนามาจากมรดกทางวัฒนธรรมและสะท้อนถึงคุณค่าแบบดั้งเดิมของ "กลุ่มนิยม" คือ ความรู้สึกของการพึ่งพาและให้ความสำคัญกับความปรองดอง " และความเป็น "เรา" กับ "พวกเขา" รวมถึงการให้ความสำคัญกับ *“กลุ่มของเรา”* ซึ่งมีความเข้มแข็งอย่างมากในสังคมญี่ปุ่น (Caudill, W., 1970)

แม้จะมีนักวิชาการบางกลุ่มจะกล่าวไว้ด้วยว่า คนญี่ปุ่นขาดจิตสำนึกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นสาธารณะที่หมายถึงสามารถที่จะตัดสินใจหรือจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมได้ แต่ก็เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่านักวิชาการด้านจรรยาบรรณส่วนใหญ่มองว่าชาวญี่ปุ่นเป็นชนชาติที่ให้ความสำคัญ

กับกลุ่มงาน และสังคมมากกว่าเรื่องส่วนตัว ธรรมเนียมการปฏิบัติตัวของคนญี่ปุ่นจะเป็นแบบแผนและมีสำนึกในความรับผิดชอบในหน้าที่สูง เสียสละตนเองเพื่อส่วนรวม ตามแนวคิดในการบริหารจัดการที่เรียกว่า นโยบายสาธารณะ ซึ่งเป็นนโยบายที่เน้นการเอาใจใส่และการคำนึงถึงผู้ที่อยู่ร่วมกันในสังคม มีวัตถุประสงค์เพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการอยู่ร่วมกันของคนหมู่มากในสังคม (อรุณี สาธุเม, 2555)

สังคมญี่ปุ่นเป็นสังคมที่เข้มแข็ง ให้คุณค่ากับความสำเร็จ ความกล้าหาญ ความกล้าแสดงออก และผลตอบแทนทางวัตถุต่อทุกความสำเร็จ สังคมส่วนใหญ่เป็นสังคมของการแข่งขัน ให้คุณค่ากับความสำเร็จและความท้าทาย นอกจากนี้ สังคมญี่ปุ่นยังมุ่งเน้นผลสำเร็จในระยะยาวและผู้คนมีความมุ่งมั่นกับอนาคตมากขึ้น (Hofstede, G., 1981; Hofstede, 1991)

ยุพา คลังสุวรรณ (2546) ได้อธิบายไว้ด้วยว่า ในสังคมของคนญี่ปุ่นนั้น จะมีความโดดเด่นในแง่ของการเป็นสังคมแห่งความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และความมีระเบียบเรียบร้อยในสังคม ซึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมและประเพณีที่สืบทอดมาจากอดีต นอกจากนี้ สังคมญี่ปุ่นยังเป็นสังคมที่เข้มแข็งและคนส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ ความกล้าแสดงออก ความท้าทาย และการสร้างผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมให้กับความสำเร็จของตนอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น สังคมญี่ปุ่นจึงให้ความสำคัญต่อจุดเน้นในเรื่องของการแข่งขัน ความสำเร็จในระยะยาว และมีเป้าหมายที่มุ่งสู่ออนาคต (Hofstede, G., 1981; Hofstede, 1991)

วัฒนธรรมองค์การของญี่ปุ่นได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมของชาติ ซึ่งจะสามารถเห็นได้จากการบริหารจัดการองค์การ การบริหารแบบพ่อกับลูก ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของการจัดการขององค์การญี่ปุ่นที่เติบโตจากมรดกทางวัฒนธรรมและสะท้อนถึงคุณค่าดั้งเดิมของญี่ปุ่น "การพึ่งพาของกลุ่มและการรวมกันเป็นหนึ่งเดียว" (Tsuetsui, 1997) มีความตระหนักและให้คุณค่าต่อความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง ในลักษณะของความผูกพันและการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่แต่ละคนพึงมีต่อสังคม และยิ่งถือเป็นจรรยาบรรณชั้นสูง เป็นคุณธรรมที่ได้รับการยอมรับสืบทอดต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น (อรุณี สาธุเม, 2555)

ระบบการศึกษาในประเทศญี่ปุ่นได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมดั้งเดิมและยังได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบการศึกษาที่เน้นความสามัคคีและลำดับชั้นทางสังคม ซึ่งยุพา คลังสุวรรณ (2546) ยังได้สรุปไว้ว่า หลังจากสงครามโลกครั้งที่สอง เมื่อญี่ปุ่นต้องการปรับสภาพเศรษฐกิจของตน พวกเขามุ่งเข้าไปที่การสรรหาและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรที่มีพรสวรรค์ในการทำงานในองค์การด้านการศึกษาหรือทำงานในสถาบันการศึกษา การศึกษาของประเทศ จึงมุ่งเน้นการศึกษาเพื่อประโยชน์ของประชาชนและของประเทศชาติ ไม่ใช่การศึกษาเพื่อประโยชน์ของปัจเจกบุคคล คนญี่ปุ่นจะจดจำว่าความต้องการของชาติจะต้องมาก่อน ความต้องการส่วนบุคคลเสมอ (Wray, H. 1999)

กล่าวโดยสรุป สังคมและวัฒนธรรมญี่ปุ่นมีอิทธิพลอย่างมากต่อชีวิต รวมไปถึงความเชื่อของผู้คนในสังคม และเป็นพื้นฐานสำหรับคนในสังคมทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนไปจนกระทั่งกระบวนการสรรหาบุคลากรในระบบการบริหารงานบุคคลในองค์กรหรือในสถานศึกษา

#### 4.3 บริบทด้านกฎ ระเบียบ กฎหมาย และนโยบายของประเทศญี่ปุ่น

สรุปผลการศึกษเกี่ยวกับกฎและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนโยบายและระเบียบข้อบังคับของประเทศญี่ปุ่น มีดังต่อไปนี้

##### 1) กฎและกฎหมาย

กฎหมายการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือพระราชบัญญัติการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศญี่ปุ่นสรุปสาระสำคัญเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาและนโยบายด้านครูผู้สอน โดยนำเสนอผลการศึกษาแยกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยนับจากวันที่ 31 มีนาคม 2490 ถึงวันที่ 21 ธันวาคม 2549 และช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยนับจากวันที่ 22 ธันวาคม 2549 เป็นต้นไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 1.1) ช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 (Wikipedia, 2018)

###### 1. วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

1.1 เพื่อปลูกฝังทัศนคติในการแสวงหาความรู้และเรียนรู้วัฒนธรรมที่หลากหลาย การแสวงหาความจริง การปลูกฝังให้อุดมไปด้วยความละเอียดอ่อนด้านอารมณ์ความรู้สึกและในด้านศีลธรรมจรรยา รวมถึง การพัฒนาร่างกายให้แข็งแรงได้ในเวลาเดียวกัน

1.2 เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคคล ไปพร้อมกับการเคารพในคุณค่าของตน ปลูกฝังความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมจิตวิญญาณของความเป็นเอกราช และความเป็นอิสระ รวมถึงส่งเสริมทัศนคติในการให้คุณค่ากับความอุตสาหะในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวัน

1.3 เพื่อปลูกฝังทัศนคติในการให้คุณค่ากับระบบความเป็นธรรมและความรับผิดชอบ รวมถึงความเท่าเทียมกันระหว่างบุรุษและสตรี การเคารพซึ่งกันและกัน และยังรวมถึงความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนาสังคม

1.4 เพื่อปลูกฝังทัศนคติให้มีความเคารพต่อชีวิต การดูแลธรรมชาติ และการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม

1.5 เพื่อส่งเสริมทัศนคติในการเคารพประเพณีและวัฒนธรรม รักประเทศ และภูมิภาคที่หล่อเลี้ยง รวมถึง การเคารพในประเทศอื่น ๆ และความปรารถนาที่จะได้มีโอกาสและมีส่วนร่วมในสันติภาพของโลกและการพัฒนาประชาคมระหว่างประเทศ

###### 2. กฎและกฎหมายด้านครูผู้สอน

2.1 ข้าราชการครูในโรงเรียนตามที่กฎหมายกำหนด จะต้องพยายามปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เต็มที่ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องตระหนักถึงภารกิจอันสูงส่งของตนอย่างต่อเนื่องและอุทิศตนเพื่อทำการศึกษาวิจัยและการพัฒนาตนเอง

2.2 เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของภารกิจและหน้าที่ของข้าราชการครูที่กำหนดไว้ในวรรคก่อน จึงต้องเคารพต่อสถานะของครู ให้การดูแลรักษาพวกเขาด้วยความยุติธรรมและเหมาะสมและจะต้องดำเนินมาตรการในการวัดและประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาด้านการศึกษาและการฝึกอบรมของข้าราชการครู

1.2) ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 (Ministry of Education, culture, sports, science and technology: MEXT, Japan, 2018)

### 1. วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

1.1 การปลูกฝังทัศนคติและความตระหนักในการที่จะแสวงหาความรู้และเรียนรู้วัฒนธรรมที่หลากหลาย แสวงหาความจริง ปลูกฝังให้อุทิศไปด้วยความละเอียดอ่อนด้านอารมณ์ความรู้สึกและด้านศีลธรรมจรรยา รวมถึงการพัฒนาร่างกายให้แข็งแรงได้ในเวลาเดียวกัน

1.2 การพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคล ปลูกฝังความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริม จิตวิญญาณแห่งอิสรภาพและความเป็นอิสระด้วยการเคารพคุณค่าของแต่ละบุคคล รวมถึงการเน้นความสัมพันธ์ระหว่างอาชีพกับชีวิตประจำวันและส่งเสริมคุณค่าของการเคารพในการทำงานหนัก

1.3 การส่งเสริมคุณค่าของการเคารพต่อความยุติธรรม ต่อความรับผิดชอบ ความเท่าเทียมกันระหว่างบุรุษและสตรี การเคารพซึ่งกันและกัน และความร่วมมือ ตลอดจนคุณค่าของการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการสร้างสังคมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาในด้านจิตวิญญาณสาธารณะ

1.4 การส่งเสริมคุณค่าของการที่จะเคารพต่อชีวิต การดูแลธรรมชาติและความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการรักษาสิ่งแวดล้อม

1.5 การส่งเสริมคุณค่าของการเคารพในประเพณีและวัฒนธรรมและความรักในประเทศและภูมิภาคที่ได้ให้การหล่อเลี้ยง ตลอดจนให้คุณค่าของการเคารพต่อประเทศอื่น ๆ รวมไปถึงความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในสันติภาพของโลกและการพัฒนาประชาคมระหว่างประเทศ

### 2. กฎและกฎหมายด้านครูผู้สอน

2.1 ข้าราชการครูในโรงเรียนตามที่กฎหมายกำหนด จะต้องพยายามปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มที่ในขณะเดียวกันก็ต้องตระหนักถึงภารกิจอันสูงส่งของตนอย่างต่อเนื่องและอุทิศตนเพื่อทำการศึกษาวิจัยและการพัฒนาดตนเอง

2.2 เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของภารกิจและหน้าที่ของครูที่กำหนดไว้ในวรรคก่อน จึงต้องเคารพต่อสถานะของครู ให้การดูแลรักษาพวกเขาด้วยความยุติธรรมและเหมาะสมและจะต้องดำเนินมาตรการในการวัดและประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาและการฝึกอบรมของข้าราชการครู

### 2) นโยบายและระเบียบข้อบังคับ

หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในนโยบายของประเทศในแง่ของการศึกษา การเปลี่ยนแปลงนโยบายพื้นฐานของประเทศมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาใน 3 ด้าน คือ

ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศขั้นสูง และความเป็นสากล ซึ่งด้านที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับด้านของความเป็นสากล โดยมีรายละเอียดดังนี้

พระราชบัญญัติพื้นฐานเกี่ยวกับการศึกษาที่มีอยู่ ได้รับการปรับปรุงและประกาศใช้เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2549 โดยได้กำหนดให้มีการปรับปรุงพัฒนานโยบายด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่จะนำประเทศไปสู่การเป็นผู้นำระดับโลก ประเทศญี่ปุ่นจึงจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความมั่นคงใน 2 เรื่องต่อไปนี้

### 2.1) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ประเทศญี่ปุ่นได้มีการจัดทำแผนพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยมุ่งเป้าไปที่การส่งเสริมการศึกษาอาชีพอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการส่งเสริมและการให้ความรู้แก่เด็กตามความต้องการของพวกเขา เช่น ในเรื่องของการประกอบอาชีพและการฝึกปฏิบัติ นอกจากนี้ก็ได้มีการปลูกฝังความสามารถในการเลือกและตัดสินใจเลือกเส้นทางอาชีพได้ด้วยตนเอง นโยบายนี้กำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมการศึกษาสายอาชีพอย่างเป็นระบบผ่านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถานประกอบการ การศึกษาสายอาชีพดังกล่าว ได้รับการส่งเสริมให้ผู้เรียนที่มีความต้องการเรียนรู้ในเนื้อหาอาชีพไปพร้อมกับการฝึกปฏิบัติ ได้มีโอกาสได้รับประสบการณ์ในสถานประกอบการ (Ministry of Education, culture, sports, science and technology: MEXT, Japan, 2018)

ดังนั้น นโยบายของรัฐบาลญี่ปุ่นที่เน้นในเรื่องของการอาชีวศึกษาจึงได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน ซึ่งเห็นได้จากตัวเลขที่เพิ่มขึ้นของวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ให้การฝึกอบรมสายวิชาชีพที่เน้นการปฏิบัติ (Australian Government, 2015) โดยมีตัวบ่งชี้เชิงบวกที่แสดงถึงพัฒนาการด้านผลการเรียนรู้ของผู้เรียนในญี่ปุ่นปรากฏอยู่ในการรายงานผลคะแนนสอบ PISA ของปี 2012 (OECD, 2015)

แผนการศึกษาที่เน้นด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนี้ มีการนำเอาวิธีการวิจัยมาใช้และได้รับการพิจารณาเสนองบประมาณเพิ่มขึ้นสำหรับการวิจัย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนงานแบบไดนามิก (Aspinall, R. 2010)

### 2.2) ความเป็นสากล

นโยบายด้านการศึกษาแทบทุกด้านได้รับการทบทวนและได้รับการเรียกร้องให้มีการปรับรูปแบบของการศึกษาให้มีความเป็น "สากล" มากขึ้น (Schoppa, J., 1991) นโยบายนี้ได้รับการออกแบบเพื่อให้ญี่ปุ่นและประชาชนได้รับความไว้วางใจและการยอมรับจากประชาคมระหว่างประเทศ ดังนั้น รัฐบาลจึงได้มีมติเห็นชอบให้มีการปรับปรุงและพัฒนานโยบายการศึกษาระหว่างประเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนระหว่างประเทศได้ สิ่งนี้นำไปสู่แผนพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนักศึกษา ความร่วมมือด้านการศึกษา กีฬา และวัฒนธรรมการขยายตัวของการเรียนรู้ภาษาสำหรับชาวต่างชาติ และการปรับปรุงการศึกษาในต่างประเทศ (Aspinall, R., 2010)



กิจกรรมระหว่างประเทศเกิดขึ้นอย่างมากมาย เช่น การเพิ่มจำนวนนักเรียนต่างชาติ โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาต่างชาติ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่ใช่ชาวญี่ปุ่น ระบบการศึกษาของญี่ปุ่นถูกสร้างขึ้นโดยการเรียนรู้จากต่างประเทศ ที่กล่าวกันว่า เป็นการเรียนรู้จากโมเดลของต่างประเทศ (Newby, H. et al., 2009)

อนึ่ง กระทรวงศึกษา วัฒนธรรม การกีฬา วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี (MEXT) ที่กำลังอยู่ในระหว่างการพัฒนาเด็กเล็กที่มีพรสวรรค์ให้เป็นนักวิจัยและวิศวกรชั้นน่านั้น ทำให้สถานศึกษา เช่น วิทยาลัยเทคโนโลยี โรงเรียนอาชีวศึกษาเกิดขึ้นและระบบการสร้างวิศวกรมืออาชีพได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน (Ministry of Education, culture, sports, science and technology: MEXT, Japan, 2018) ซึ่งนโยบายที่อยู่ในความสนใจใหม่ๆ ในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโลก ได้เริ่มขึ้นในปี 2557 เพื่อฝึกอบรมผู้นำระดับโลก และมีการเปิดรับทุนการศึกษาสำหรับนักศึกษาญี่ปุ่นเพื่อเข้าเรียนในระหว่างปี พ.ศ. 2557 ถึง พ.ศ. 2563 (OECD, 2015)

##### 5. สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (National Institute of Technology: NIT, Japan)

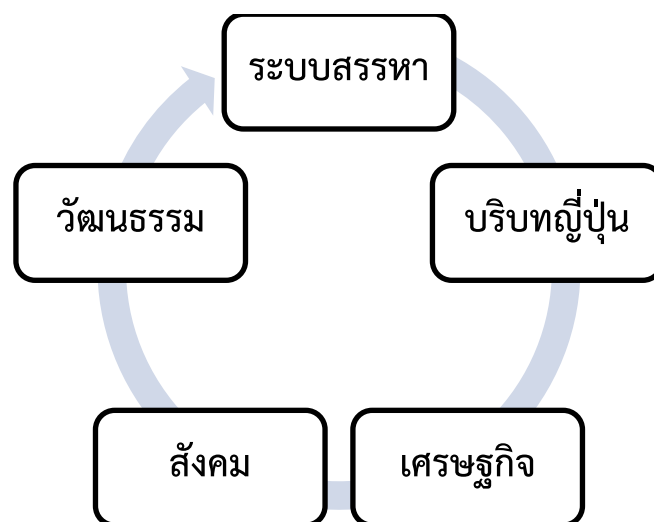
สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เดิมที คือ สถาบันที่เรียกกันทั่วไปว่า KOSEN สถาบัน KOSEN แห่งแรก ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2505 ปัจจุบันได้เปลี่ยนมาใช้คำว่า สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ภายใต้ชื่อภาษาอังกฤษว่า National Institute of Technology หรือที่ใช้ตัวย่อว่า NIT ซึ่งในปัจจุบันมีสถานศึกษาในระบบของ KOSEN รวมทั้งสิ้น 51 วิทยาลัยใน 55 วิทยาเขต ซึ่งตั้งกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศญี่ปุ่น หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นมีการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาที่สูงขึ้นเป็นอย่างมาก โดยปรับการศึกษาจากการศึกษาสำหรับชนชั้นสูงไปสู่การศึกษาเพื่อมวลชน และมีแนวโน้มที่จะมีการนำเสนอหลักสูตรระดับ "อาชีวศึกษา" มากขึ้น (Newby, H. et al., 2009) สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติ ประเทศญี่ปุ่นหรือ KOSEN ซึ่งสามารถออกใบอนุญาตแสดงคุณวุฒิที่เหมาะสมกับวิชาชีพที่เน้นการปฏิบัตินี้ ตอบสนองเป้าหมายของรัฐได้เป็นอย่างดี

ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ OECD แสดงให้เห็นถึงแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดของเอกลักษณ์เฉพาะตัวและความโดดเด่น ในระบบการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติ ซึ่งได้แก่ หลักสูตรผสมผสานระหว่างประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถานประกอบการกับทฤษฎีในเชิงลึก ที่ได้เรียนรู้ในชั้นเรียน นอกจากนี้ การให้ความสำคัญ กับการผลิตงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ สามารถพัฒนาคุณภาพของครูและผู้เรียนได้ ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการหางาน ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบัน สามารถผ่านการสอบเพื่อศึกษาเพิ่มเติมหรือฝึกอบรมหลักสูตรเร่งรัด ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงถึง 40 เปอร์เซ็นต์และอีก 60 เปอร์เซ็นต์ จะเป็นกลุ่มผู้เรียนที่ได้รับการเสนองานที่ดี จากสถานประกอบการที่มีชื่อเสียงในด้านอุตสาหกรรม ด้านการผลิต ด้านการบริการ ด้านการบำรุงรักษา เทคโนโลยีสารสนเทศและด้านอื่นๆ จากทั่วโลก

"พวกเขาไม่เพียงแต่ได้รับการยกย่องอย่างกว้างขวางในระดับสากลในเรื่องของคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและฝึกอบรมวิชาชีพระดับสูงเท่านั้น แต่การดำเนินงานของสถาบันยังตอบสนองต่อความต้องการด้านอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมอีกด้วย" (Newby, H. et al., 2009) การที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการใช้ระบบการศึกษาใหม่นี้ สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติ ยังต้องเผชิญกับความท้าทายระหว่างประเทศในด้านการวิจัย ดังนั้น สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติ จึงจะต้องมีการแข่งขันกับระดับสากล ในเรื่องของการสรรหาบุคลากรและการดำรงรักษานักวิจัยที่สามารถสร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสูง โดยมุ่งเน้นไปที่นโยบายการสรรหาบุคลากร การสรรหาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติ ส่วนใหญ่อาจารย์หรือบุคลากรทางวิชาการของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติ จะต้องมีความรู้ทางการศึกษาในระดับปริญญาเอกเพื่อตอบสนองต่อพันธกิจของสถาบัน ซึ่งได้แก่ การผลิตงานวิจัยและสร้างนวัตกรรม และตอบสนองต่อการให้คุณค่าของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้แก่ การรักษาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพื่อพัฒนาแรงงานด้านอุตสาหกรรม ดังนั้น จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า แนวทางที่ดีที่สุดประการหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติ คือ คุณภาพของครูผู้สอน ซึ่งเป็นผลมาจากการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากระบบการสรรหาบุคลากร

กล่าวโดยสรุป ผลการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ช่วยให้คณะผู้วิจัยเกิดความกระจ่างเกี่ยวกับแนวคิดที่สำคัญด้านระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยเฉพาะระบบการสรรหาสามารถแจกแจงถึงความสำคัญของการสรรหา กระบวนการสรรหา และบทบาทหน้าที่ของข้าราชการครูทั้งในประเทศไทยและในประเทศญี่ปุ่น รวมถึงมีความเข้าใจพื้นฐานด้านบริบททั่วไปของประเทศญี่ปุ่น เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม บริบททั่วไปและบริบทด้านการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เพื่อใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลได้เป็นอย่างดี

ภาพที่ 2 ฐานการวิเคราะห์ข้อมูล



## บทที่ 3

### วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเพื่อการถอดองค์ความรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ ในระบบการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (A knowledge-capturing on the best practice and achievement factors of personnel management system in National Institution of Technology, Japan) ดำเนินการด้วยกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร รายงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary study) และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) มีวิธีการดำเนินการวิจัยในรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. วิธีดำเนินการวิจัย (Research methods)

ขั้นตอนการดำเนินการถอดองค์ความรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ ในระบบการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพใน 2 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการที่ 1 จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary study) และกระบวนการที่ 2 จะเป็นขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และจากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) และในขั้นตอนที่ 2 คณะผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ ดำเนินการโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากนั้น ผู้วิจัยจึงนำผลการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้ มาสรุปและจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อนำไปปรับใช้กับประเทศไทย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ

กระบวนการที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เอกสารทั้งที่เป็นสิ่งพิมพ์และเอกสารที่สามารถสืบค้นบนออนไลน์ ในหัวข้อต่อไปนี้ 1) แนวคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice concept) 2) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Personnel management concepts) 3) ระบบการสรรหาครู และหน้าที่ของครูในประเทศญี่ปุ่น (Teachers' recruitment system and Teachers tasks in Japan) 4) บริบททั่วไปของประเทศญี่ปุ่น (General context of Japan) และ 5) สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (National Institute of Technology (NIT), Japan)

กระบวนการที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลในหัวข้อต่อไปนี้ 1) โครงสร้าง บริบทและศักยภาพขององค์กร (Organization context) 2) วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ (NIT best practices and achievement factors) และ 3) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy recommendations)

### ขั้นตอนที่ 2 การสังเคราะห์องค์ความรู้

ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ดำเนินการโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

## 2. การเลือกพื้นที่ศึกษา (Research area random sampling)

การเลือกพื้นที่ในการศึกษาข้อมูล ดำเนินการผ่านการพิจารณากำหนดแหล่งข้อมูลและพื้นที่การเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยโดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling method) ด้วยเทคนิคการอ้างอิงแบบลูกโซ่หรือการอ้างอิงต่อเนื่องปากต่อปาก (Snow ball sampling technique) โดยผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ทั้งในหน่วยงานทางการศึกษาในประเทศ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และจากหน่วยงานทางการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ ได้แก่ สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ ซึ่งได้ดำเนินการคัดเลือกแหล่งข้อมูลด้านเอกสาร ด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และด้านพื้นที่ที่เชื่อถือได้ว่าสามารถเป็นตัวแทนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1 การคัดเลือกแหล่งข้อมูลด้านเอกสาร อันได้แก่ตำรา หนังสือ กฎหมาย หนังสือเวียน พระราชบัญญัติต่างๆ งานวิจัย บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ รายงานการประชุม และข้อมูลออนไลน์ จากอินเทอร์เน็ตทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับบริบทที่สำคัญด้านการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานบุคคลของครูของประเทศไทยและประเทศนิวซีแลนด์ โดยเฉพาะสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ มีเกณฑ์การคัดเลือกเอกสารสำคัญ ดังนี้

- 1) เป็นเอกสารและงานวิจัยเฉพาะที่สำคัญด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูของประเทศไทยและของประเทศนิวซีแลนด์
- 2) เป็นเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับผู้เขียนและแหล่งที่มา ได้แก่ หน่วยงานที่ผลิตเอกสารหรือออกกฎหมาย และมีความสอดคล้องกับข้อมูลในบริบทอื่น ๆ ณ ช่วงเวลาที่ผลิตเอกสารนั้นๆ
- 3) เป็นเอกสารและงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือในด้านของข้อมูลที่ไม่ปะปนความคิดเห็นที่อาจมีอิทธิพลทำให้ข้อมูลมีความบิดเบือน

4) เป็นเอกสารและงานวิจัยที่สามารถเป็นตัวแทนของประชากรในเรื่องที่ศึกษาได้ เช่น เป็นรายงานการวิจัยที่มีการจัดทำถูกต้องตามระเบียบวิธีการวิจัย

5) เป็นเอกสารและงานวิจัยที่มีความชัดเจนและสามารถเข้าใจง่าย

2.2 การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ได้แก่ นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทำงานวิจัยด้านการบริหารงานบุคคลของครูในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของครูในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น มีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ อาทิเช่น อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและของเอกชน ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารงานบุคคลของครูทั้งในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น หรือ

2) เป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือนักวิชาการอิสระ หรือผู้ที่เคยทำงานวิชาการหรือทำการวิจัยด้านการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารงานบุคคลของครูทั้งในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น หรือ

3) เป็นผู้สอนหรือเจ้าหน้าที่ทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ซึ่งเคยปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของครูทั้งในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น หรือ

4) เป็นบุคคลทั่วไปที่ปรึกษาการวิจัย หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญในข้อ 1 – ข้อ 3 พิจารณาเห็นว่าสามารถให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้จากทั้งในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น

2.3 ด้านพื้นที่ที่เชื่อถือได้ว่าเป็นตัวแทนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ได้ใช้วิธีการคัดเลือก แบบเจาะจง (Purposive sampling method) พิจารณาคัดเลือกโดยผู้ทรงคุณวุฒิประจำสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น มีผลการคัดเลือกดังนี้

1) สำนักงานใหญ่ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ณ กรุงโตเกียว

2) วิทยาลัยคามาโมโต เมืองคามาโมโต ซึ่งเป็นวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่และเป็นวิทยาเขตสำคัญวิทยาเขตหนึ่งของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ประเทศญี่ปุ่น

3) วิทยาลัยอุเบะ เมืองอุเบะ ซึ่งเป็นวิทยาลัยที่มีขนาดเล็ก ซึ่งผู้บริหารของวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในสำนักงานใหญ่ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น รวมถึงเป็นวิทยาเขตที่จัดการเรียนการสอนในสาขาวิชาที่นอกเหนือจากสาขาวิศวกรรม ได้แก่ สาขา บริหารธุรกิจ และมีผู้เรียนส่วนใหญ่เป็นหญิง ซึ่งทำให้เป็นวิทยาเขตที่มีความน่าสนใจ

### 3. ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย (Research participants)

ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย (Research participants) ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่คัดเลือกจากหน่วยงานทางการศึกษาของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 14 คน

3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่คัดเลือกจากสถาบันการศึกษาของประเทศญี่ปุ่นที่คัดเลือกเป็นพื้นที่ในการวิจัย ได้แก่ สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิปปอน อันประกอบไปด้วยคณะผู้บริหารระดับสูง อาทิเช่น รองผู้อำนวยการใหญ่ ณ สำนักงานใหญ่ประจำกรุงโตเกียว จำนวน 1 คน ประธานวิทยาลัยรองประธานวิทยาลัย ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้าฝ่ายต่างประเทศ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง รวม 7 คน และผู้สอน จำนวน 7 คน ในวิทยาลัยคумаโมโตะ เมืองคумаโมโตะ วิทยาลัยอุเบะ เมืองอุเบะ

### 4. เครื่องมือวิจัย (Research tools)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบฟอร์มการศึกษาเอกสาร แบบฟอร์มการสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง คำถามในการอภิปรายกลุ่ม และแบบบันทึกข้อมูลของผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิปปอน จำนวน 3 คน เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลดังกล่าวอย่างแนวทางการตั้งคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ต่อไปนี้

- 4.1 ประวัติส่วนตัว ได้แก่ การศึกษา ประสบการณ์
- 4.2 เหตุผลที่มาทำงานกับ KOSEN
- 4.3 งานที่รับผิดชอบ
- 4.4 กิจกรรมอื่นๆ ที่ทำในฐานะผู้สอนของ KOSEN
- 4.5 ผลงานด้านการวิจัย
- 4.6 ผลงานด้านอื่นๆที่รับผิดชอบและพึงพอใจ
- 4.7 ความสุข พึงพอใจ และความยินดี ในฐานะผู้สอนของ KOSEN
- 4.8 สิ่งที่น่าสนใจในความเป็น KOSEN
- 4.9 กิจกรรมอื่นๆที่ทำนอกเหนือจากงานในหน้าที่รับผิดชอบ
- 4.10 ความประทับใจกับผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้เรียน
- 4.11 ปัญหาที่พบและวิธีแก้ไข
- 4.12 อื่นๆ

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data collection)

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยมีการดำเนินการใน 2 ส่วน ได้แก่ การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ทั้งที่เป็นสิ่งพิมพ์และเอกสารออนไลน์กับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

5.1 ข้อมูลจากเอกสารที่เป็นสิ่งพิมพ์และออนไลน์ได้เก็บรวบรวมโดยการใช้แบบฟอร์มการศึกษาเอกสาร โดยการสืบค้นข้อมูลจากตำรา หนังสือ กฎหมาย หนังสือเวียน พระราชบัญญัติต่างๆ งานวิจัย บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ รายงานความคิดเห็น สิ่งพิมพ์ของสถาบันทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ และข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆทางอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาข้อมูลจากรายงานผลการประชุมเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนข้อมูลภาพรวมการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานบุคคลของครู ในประเทศไทยและในประเทศญี่ปุ่น โดยเฉพาะในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น จำนวน 3 ครั้ง ซึ่งเป็นการประชุมระหว่างสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission: OTEPC) กับสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเพิ่มเติมอีกด้วย ซึ่งรายงานการประชุมทั้ง 3 ครั้งดังกล่าว ได้รับการตรวจสอบและเห็นชอบจากสำนักงาน ก.ค.ศ.เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร รายงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาใช้ในการวิเคราะห์บริบททั่วไปที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อต่อไปนี้

- 1) แนวคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice concept)
- 2) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Personnel management concepts)
- 3) ระบบการสรรหาครูและหน้าที่ของครูในประเทศญี่ปุ่น (Teachers' recruitment system and Teachers tasks in Japan)
- 4) บริบททั่วไปของประเทศญี่ปุ่น (General context of Japan)
- 5) สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติ ญี่ปุ่น (National Institute of Technology (NIT), Japan)

5.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ร่วมกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview form) จากการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจงตามเทคนิคแบบลูกโซ่หรือการอ้างอิงต่อเนื่องปากต่อปาก (Snow ball sampling technique) ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งในประเทศไทยและในประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งสิ้น 29 คน ดังนี้

- 1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเทศไทย ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค.ศ. และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาที่จัดการศึกษาแนวใหม่ในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา รวม 14 คน

2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเทศญี่ปุ่น ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการสอน รวมทั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคลจากวิทยาลัยคามาโมโตและวิทยาลัยยูเบะ รวมถึงผู้บริหารในสำนักงานใหญ่ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ในกรุงโตเกียว รวม 15 คน

สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม ได้มีการดำเนินการตั้งแต่วันที่ 25 กุมภาพันธ์ ถึงวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2561 ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ทำการบันทึกข้อมูลการตอบคำถามจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการอภิปรายแลกเปลี่ยนในการสนทนากลุ่ม โดยคณะผู้วิจัยได้ใช้วิธีการบันทึกเสียงและจดบันทึกการสังเกตระหว่างดำเนินการดังกล่าวเพื่อนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์ผล

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis)

คณะผู้วิจัยได้ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis method) สำหรับการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) และการสังเกต (Observation) โดยผลที่ได้ จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและด้านการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารงานบุคคลของครูที่ผ่านการคัดเลือกตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิต่อไปนี้

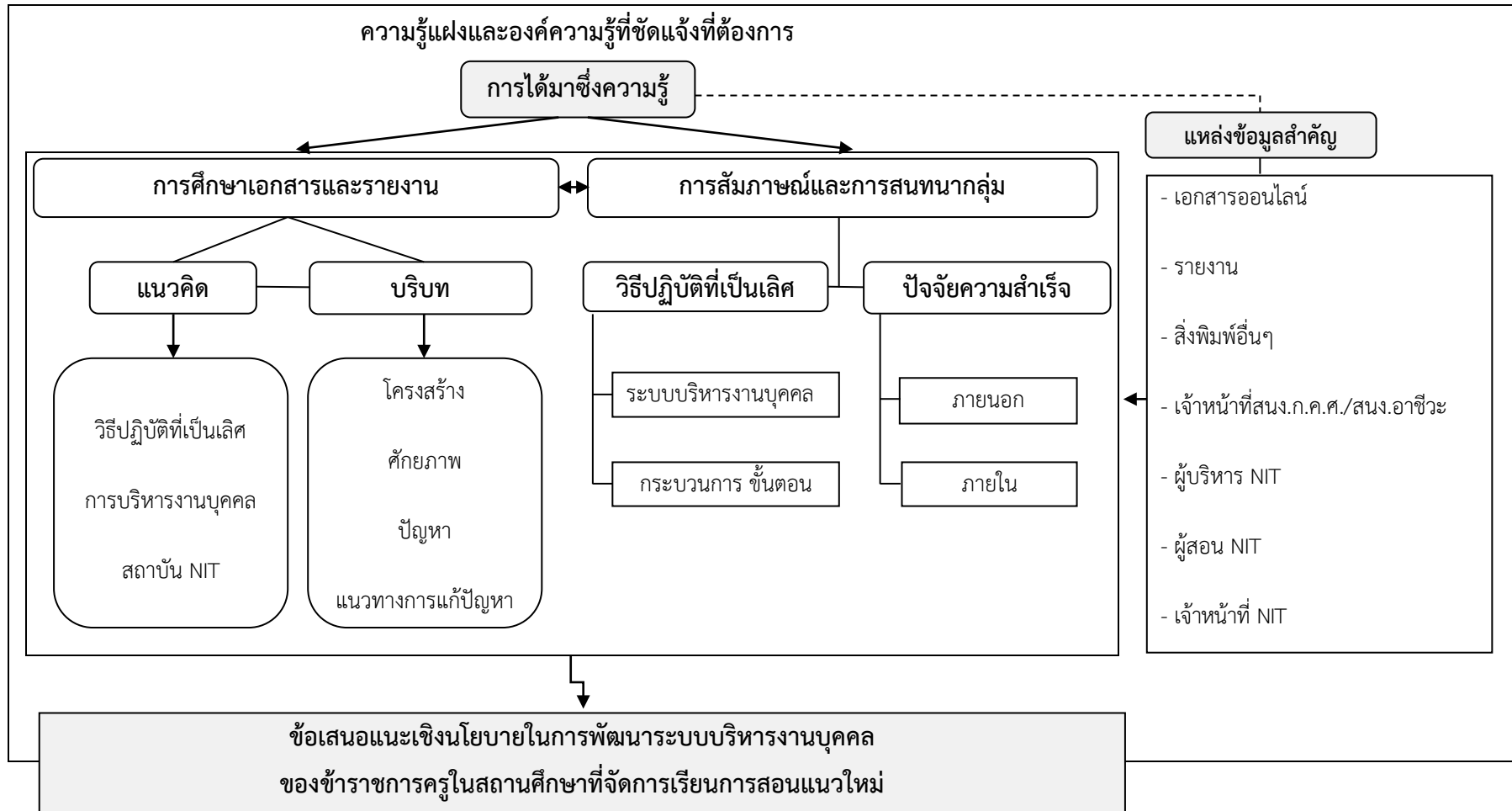
*เกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล*

6.1 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เช่น ผู้บริหาร ผู้สอน และเจ้าหน้าที่ประจำวิทยาลัยหรือวิทยาเขตของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการสอน การบริหาร การวิจัย การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานบุคคลของผู้สอน

6.2 ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการอิสระหรือผู้เคยทำงานวิชาการหรืองานวิจัยด้านการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูหรือผู้สอนทั้งในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น  
รายละเอียดข้างต้นสรุปเป็นกรอบวิธีวิจัยแสดงในภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 กรอบวิธีวิจัย



## บทที่ 4

### บริบทของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์บริบทของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (National Institute of Technology: NIT, Japan) ที่ได้จากการศึกษาข้อมูลเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ รวมถึงการสนทนากลุ่ม ณ วิทยาลัยคามาโมโต เมืองคามาโมโต วิทยาลัยอุเบะ เมืองอุเบะ และ ณ สำนักงานใหญ่ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่กรุงโตเกียว โดยสรุปสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องรายงานเป็น 3 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นที่ 1 โครงสร้างของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT organization structure)

ประเด็นที่ 2 บริบททั่วไปของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT general context)

ประเด็นที่ 3 ศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT organization potential)

โดยมีรายละเอียดของแต่ละประเด็น ดังนี้

#### ประเด็นที่ 1 โครงสร้างของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT organization structure)

ผลการศึกษาโครงสร้างของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ซึ่งสรุปรายงาน 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 โครงสร้างการศึกษาของประเทศญี่ปุ่นในภาพรวม ส่วนที่ 2 โครงสร้างหลักสูตรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น และส่วนที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น โดยแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### ส่วนที่ 1 โครงสร้างการศึกษาของประเทศญี่ปุ่นในภาพรวม

นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลญี่ปุ่นในยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ เนื่องจากความผันผวนของเศรษฐกิจทั่วโลก ซึ่งมีผลกระทบต่อประเทศญี่ปุ่นโดยตรงในฐานะผู้ได้รับผลกระทบจากสงคราม ประเทศญี่ปุ่นจึงต้องพยายามฟื้นฟูประเทศจากการสูญเสียทรัพยากรในทุกๆ ด้าน ให้กลับคืนสู่ภาวะปกติหรือดีขึ้นกว่าเดิม ด้วยการกำหนดนโยบายหลักของประเทศเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูง เพื่อรองรับการปรับตัวของประเทศที่จะมุ่งสู่ความเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจด้านอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูงให้ทัดเทียมประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจอื่นๆ

นับจากภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จนกระทั่งถึงปัจจุบัน แนวโน้มของการพัฒนาประเทศจะยึดหลักมาตรฐานของการสร้างสรรค์เทคโนโลยีขั้นสูงสุด (High-end technology) เพื่อสามารถแข่งขันกับต่างประเทศ ดังนั้น นโยบายทางการศึกษาของประเทศญี่ปุ่น จึงเป็นนโยบายที่มุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูง เพื่อที่จะรองรับการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานด้านเทคโนโลยีขั้นสูงดังกล่าว อันจะช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งให้ประเทศในด้านเศรษฐกิจและสังคม อันเป็นนโยบายหลักของประเทศญี่ปุ่น

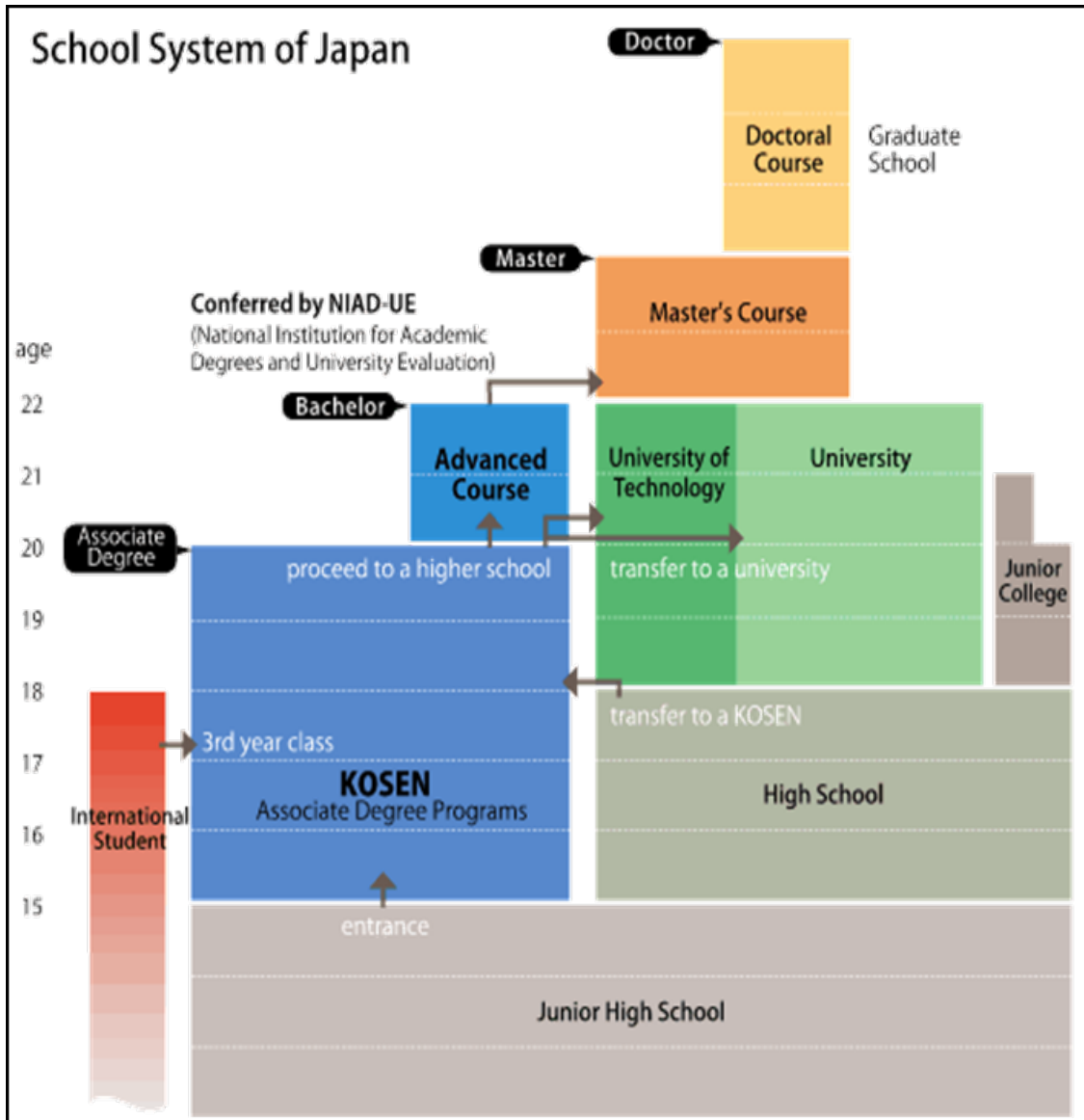
สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจึงได้ถือกำเนิดขึ้นด้วยจุดมุ่งหมายที่จะผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูงตามที่ประเทศมุ่งหวัง โดยรัฐบาลของประเทศญี่ปุ่นในขณะนั้น ได้เสนอให้สถาบันเทคนิคที่ดำเนินการจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาของ KOSEN ซึ่งเน้นหนักในเรื่องการพัฒนาทักษะภาคปฏิบัติไปพร้อมกับภาคทฤษฎีในหลักสูตรปกติอยู่แล้วนั้น เปิดหลักสูตรขั้นสูงเพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนอง

ความต้องการการผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะในด้านวิศวกรรม เพื่อสร้างบุคลากรคุณภาพสูงป้อนเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมที่เน้นการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านเทคโนโลยีขั้นสูง สถาบันเทคนิค ระบบการศึกษาของ KOSEN นั้น จึงได้รับการพัฒนาขึ้นมาใหม่ ภายใต้ชื่อสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น และมีโครงสร้างหลักสูตร รวมทั้งโครงสร้างการบริหารงานบุคคลที่มีความโดดเด่น เฉพาะตัว ถือเป็นสถาบันชั้นนำด้านการผลิตวิศวกรคุณภาพสูงให้กับประเทศญี่ปุ่นมาจนกระทั่งปัจจุบัน

การที่จะเข้าใจถึงโครงสร้างหลักสูตรและโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นนั้น จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจกับระบบการศึกษาของประเทศญี่ปุ่นเสียก่อนว่า ในประเทศญี่ปุ่นนั้น ผู้เรียนที่ศึกษาอยู่ในระดับมัธยมต้น หรือที่เรียกว่า Junior high school นั้น เมื่อได้สำเร็จการศึกษาในระดับดังกล่าวแล้ว สามารถเลือกเข้าศึกษาต่อได้ทั้งระดับมัธยมปลายหรือที่เรียกว่า High school หรืออาจเลือกสมัครเข้าศึกษาในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ซึ่งผู้เรียนที่เลือกศึกษาต่อในระดับมัธยมปลาย (High school) และเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว ผู้เรียนก็จะสามารถสมัครเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นด้านเทคโนโลยี (University of Technology) หรือสามารถเลือกศึกษาระดับมหาวิทยาลัยในสายอื่นๆ และศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกได้ ขณะเดียวกันก็ยังสามารถที่จะเลือกเข้าศึกษาต่อในวิทยาลัยหรือที่เรียกว่า Junior college ได้เช่นกัน

ส่วนผู้เรียนที่เลือกที่จะศึกษาต่อในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นนั้น สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจะเปิดรับสมัครผู้เรียนทั้งที่เป็นชาวญี่ปุ่นและผู้เรียนต่างชาติที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้าศึกษาในวิทยาลัยของสถาบัน และเมื่อผู้เรียนสำเร็จการศึกษาจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นในหลักสูตรปกติ (Regular course) ของสถาบันไปแล้ว ก็สามารถเลือกที่จะสมัครเข้ารับการศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยทั้งแบบปกติหรือมหาวิทยาลัยที่เน้นด้านเทคโนโลยีได้จนถึงระดับปริญญาเอก หรืออาจจะเลือกศึกษาในระดับการศึกษาขั้นสูงในหลักสูตรขั้นสูง (Advanced course) ที่ทางสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเปิดรับสมัครต่อไปก็ได้ จากนั้น จึงเข้าศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาในหลักสูตรระดับปริญญาโทและปริญญาเอกในมหาวิทยาลัยต่อไป ดังที่แสดงในภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 4 ระบบการศึกษาของประเทศญี่ปุ่น



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิปปอน พ.ศ.2561

ระบบการศึกษาของประเทศญี่ปุ่นข้างต้น แสดงให้เห็นว่าผู้เรียนที่จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อายุประมาณ 15 ปี สามารถที่จะเลือกเส้นทางการศึกษาต่อได้หลายเส้นทางและหนึ่งในนั้น คือ สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิปปอน แต่ผู้ที่จะสามารถสอบผ่านและได้รับการคัดเลือกให้เข้าศึกษาในวิทยาลัยหรือวิทยาเขตของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิปปอนจะมีอยู่เพียงร้อยละ 1 เท่านั้น ซึ่งผู้ที่สามารถผ่านคัดเลือกเข้ามาจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในระดับต้นๆของประเทศเท่านั้น และผู้ที่ไม่สามารถผ่าน

การคัดเลือกส่วนใหญ่ คือ ประมาณร้อยละ 95 ก็จะเข้ารับการศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยผู้เรียนทั้ง 2 กลุ่ม จะสามารถเลือกเส้นทางการศึกษาได้อย่างหลากหลาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผู้เรียนกลุ่มที่ 1 คือ ผู้เรียนร้อยละ 1 ที่มีความสามารถสอบผ่านและได้รับการคัดเลือกให้เข้าศึกษา ในวิทยาลัยหรือวิทยาเขตของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจะสามารถเลือกเส้นทางการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

เส้นทางที่ 1 ศึกษาในหลักสูตรปกติ (Regular course) เป็นระยะเวลา 5 ปี ในสถาบันเทคโนโลยี แห่งชาติญี่ปุ่น จนได้รับวุฒินุปริญญา (Associate degree) จากนั้นก็อาจเลือกศึกษาต่อในหลักสูตรการศึกษาขั้นสูง (Advanced course) ของสถาบันได้อีก เป็นระยะเวลา 2 ปี จนจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี (Bachelor degree) จากนั้น ก็ยังสามารถที่จะสมัครสอบคัดเลือกเพื่อศึกษาต่อระดับปริญญาโท (Master degree) และระดับปริญญาเอก (Doctoral degree) ในมหาวิทยาลัย

เส้นทางที่ 2 ศึกษาในหลักสูตรปกติ (Regular course) เป็นระยะเวลา 5 ปี ในสถาบันเทคโนโลยี แห่งชาติญี่ปุ่นจนได้รับวุฒินุปริญญา (Associate degree) จากนั้น ก็สามารถที่จะสมัครสอบคัดเลือก เพื่อศึกษาต่อ ระดับปริญญาตรี (Bachelor degree) ระดับปริญญาโท (Master degree) และระดับปริญญาเอก (Doctoral degree) ในมหาวิทยาลัย

ผู้เรียนกลุ่มที่ 2 คือ ผู้เรียนร้อยละ 95 ที่ศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นระยะเวลา 3 ปี และเมื่อจบการศึกษาระดับมัธยมปลายแล้ว จะมีเส้นทางการศึกษาต่อได้ ดังต่อไปนี้

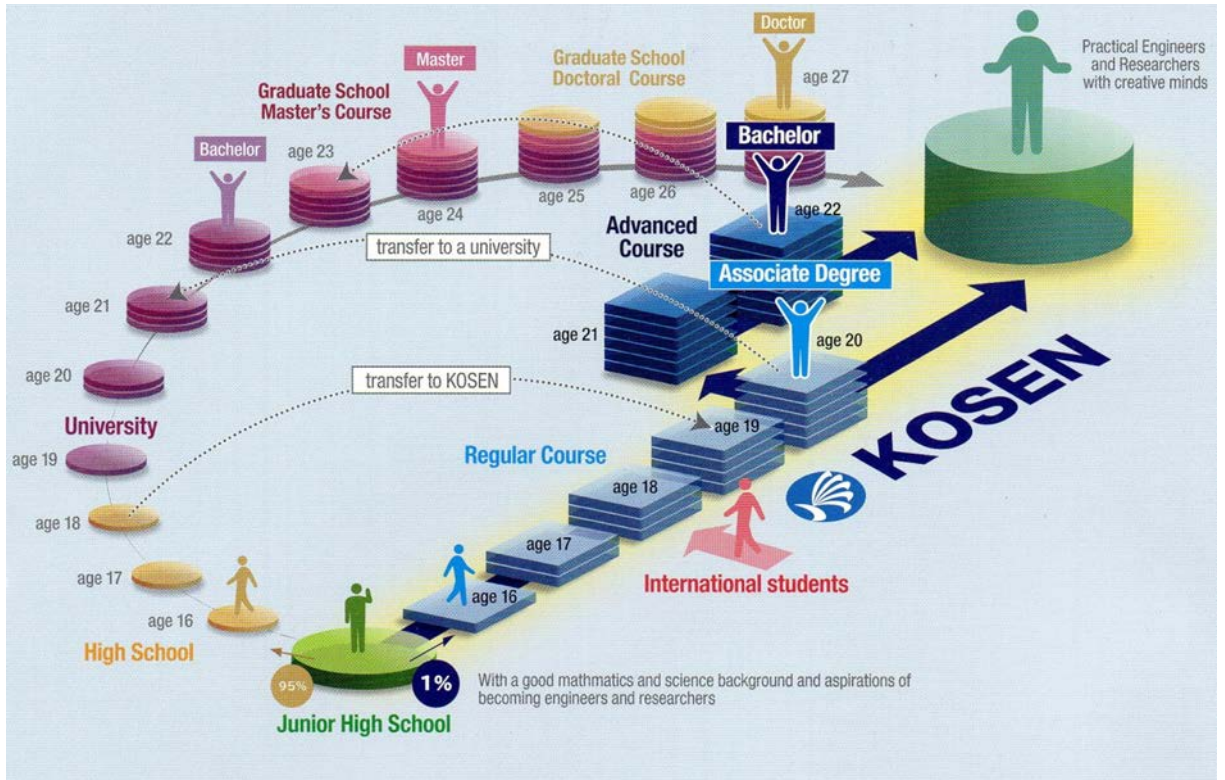
เส้นทางที่ 1 สอบคัดเลือกเพื่อศึกษาต่อระดับปริญญาตรี (Bachelor degree) ระดับปริญญาโท (Master degree) และระดับปริญญาเอก (Doctoral degree) ในมหาวิทยาลัย

เส้นทางที่ 2 สอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ในช่วง 2 ปีสุดท้าย ของหลักสูตรปกติ (Regular course) จนได้รับวุฒินุการศึกษาระดับอนุปริญญา (Associate degree) แล้วจากนั้นก็สมัคร เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรการศึกษาขั้นสูง (Advanced course) ของสถาบันอีกเป็นระยะเวลา 2 ปี จนสำเร็จการศึกษา ในระดับ ปริญญาตรี (Bachelor degree) จากนั้น สามารถที่จะสมัครสอบคัดเลือกเพื่อศึกษาต่อระดับปริญญาโท (Master degree) และปริญญาเอก (Doctoral degree) ในมหาวิทยาลัย

เส้นทางที่ 3 สอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ในช่วง 2 ปีสุดท้าย ในหลักสูตรปกติ (Regular course) ของสถาบันจนได้รับวุฒินุปริญญา (Associate degree) แล้วจากนั้น จึงสอบคัดเลือกเพื่อศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย ในระดับปริญญาตรี (Bachelor degree) ระดับปริญญาโท (Master Degree) และระดับปริญญาเอก (Doctoral degree)

ความแตกต่างของระบบการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นกับระบบการศึกษา ในมหาวิทยาลัย คือ ผู้เรียนที่ศึกษาในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจะมีโอกาสได้รับฝึกงานภาคปฏิบัติ ในโรงงานหรือฝึกพื้นฐานการเป็นวิศวกรในสถานประกอบการ พร้อมกับการทดลองและวิจัย โดยที่ผู้เรียน จะต้องมีการวิจัยเพื่อจบการศึกษาอย่างน้อย 1 โครงการ ซึ่งจะมีผู้สอนคอยดูแลให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด นอกเหนือจากการเรียนการสอนภาคทฤษฎีในชั้นเรียน ดังแสดงในภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 5 เส้นทางการศึกษาของผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในประเทศญี่ปุ่น



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ.2561

นโยบายสำคัญของกระทรวงการศึกษา วัฒนธรรม การกีฬา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology: MEXT) ที่จะส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น คือ การที่กระทรวงได้กำหนดให้สถาบันเปิดทำการเรียนการสอนในหลักสูตรขั้นสูง (Advanced course) ในระบบการศึกษาของ Kosen

ในช่วงก่อนปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523) ทางสถาบันได้เปิดทำการเรียนการสอนเพียงหลักสูตรเดียว ซึ่งเป็นหลักสูตรพื้นฐาน (Basic course) แต่ในช่วงเวลานั้น ระบบของ Kosen มีความแตกต่างจากในปัจจุบัน และสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น หรือ National Institute of Technology: NIT ก็ยังไม่ได้มีการตั้งขึ้น ทำให้วิทยาลัยแต่ละแห่งของ Kosen จะขึ้นตรงต่อสถาบัน Kosen ต่อมาหลังจากนั้น กระทรวงการศึกษา วัฒนธรรม การกีฬา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology: MEXT) ได้เสนอให้ Kosen จัดการศึกษาหลักสูตรขั้นสูง (Advanced course) ตามนโยบายหลักของประเทศ ซึ่งเงื่อนไขของการจัดการศึกษา คือ จำเป็นต้องมีผู้จบการศึกษาขั้นสูง คือ ระดับปริญญาโทและปริญญาเอก จากมหาวิทยาลัยเข้ามาเป็นผู้สอนในระบบในจำนวนที่มากกว่าร้อยละ 30 ของผู้สอนที่มีในวิทยาลัย ซึ่งถือเป็นเงื่อนไขสำคัญ ดังที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์ผู้บริหารวิทยาลัยคумаโมโตะที่คัดมาต่อไปนี้

“ดังนั้น KOSEN จึงต้องสรรหาผู้สอนที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก มาจากมหาวิทยาลัยและส่งเสริมสนับสนุนผู้สอนใน KOSEN ให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสถาบันเห็นว่าผู้ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาโทนั้นไม่เพียงพอ สถาบันต้องการผู้ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอกเข้ามาเป็นผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบัน โดยตั้งเป้าไว้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 และถือเป็นเกณฑ์ที่สำคัญมาก เนื่องจากคุณวุฒิปริญญาเอกนั้น มีความสำคัญ และจำเป็นต่อระบบการศึกษาและการวิจัยซึ่งเป็นงานที่ยาก และไม่เพียงพอแต่ผู้ที่จบ การศึกษาในระดับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยที่จะสามารถสมัครเข้ามาเป็นผู้สอน ในสถาบันได้เท่านั้น แต่ผู้สนใจอื่นๆที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทด้านวิศวกรรม ก็สามารถสมัครเข้ามาเพื่อรับการพิจารณาได้ จากนั้นจึงสมัครเข้าศึกษาต่อในระดับ ปริญญาเอก ในมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งทำงานวิจัยในสาขาที่ตนเองเชี่ยวชาญไปพร้อมกัน”

“ระบบการศึกษาของสถาบัน KOSEN ขยับขึ้นในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้น ระดับของความ เป็นวิชาการดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ผู้สอนแต่ละคน จะร่วมมือกับผู้สอนอื่นๆตั้งเป็นกลุ่ม สร้างทีม และปฏิบัติการวิจัยอย่างทุ่มเท พร้อมไปกับ การศึกษาในระดับปริญญาเอก จนกระทั่งปัจจุบันจำนวนเปอร์เซ็นต์ของผู้มีวุฒิระดับ ปริญญาเอกเพิ่มสูงขึ้น นี้ไม่ได้เป็นเพราะสถานการณ์ด้านการสอนอย่างเดียว แต่เป็น เพราะสังคมญี่ปุ่นต้องการคุณภาพในระดับที่สูงขึ้น เราจำเป็นต้องมีผู้สอนที่มีคุณวุฒิ ปริญญาเอก เนื่องจากความต้องการของสังคมญี่ปุ่น เราหลีกเลี่ยงไม่ได้”

ผู้บริหารวิทยาลัยคумаโมโตะ

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว วิศวกรจึงจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะทางเทคนิค ที่สูงขึ้นไปด้วย เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานเครื่องมือหรืออุปกรณ์ด้านระบบคอมพิวเตอร์มีการพัฒนา ให้สูงขึ้น ในขณะที่วิศวกรไม่สามารถพัฒนาฝีมือและทักษะในการใช้งานอุปกรณ์ต่างๆได้ทันและไม่มีความรู้ เพียงพอต่อการใช้งานเทคโนโลยีที่เติบโตอย่างรวดเร็ว นั้น จึงทำให้รัฐบาล บริษัท และสังคมเกิดความกังวล ในสถานการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ จึงนำไปสู่ความต้องการวิศวกรที่มีความสามารถและทักษะสูงเพิ่มมากขึ้น แม้ในขณะนั้นจะมีวิทยาลัยเทคนิคและโรงเรียนเทคนิคในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพที่กำลังเปิด ทำการสอนด้านช่างเทคนิคต่างๆอยู่แล้วในหลายๆแห่ง แต่ก็ยังไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับบริษัท อุตสาหกรรมต่างๆได้ ผู้จบการศึกษาจากหลักสูตรพื้นฐานของ KOSEN อย่างไรก็ตามไม่เพียงพอต่อความต้องการ ของบริษัท ดังนั้น รัฐบาลจึงได้มีนโยบายให้สถาบัน KOSEN ดำเนินการเปิดทำการเรียนการสอนในหลักสูตรขั้นสูง เพื่อเตรียมทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะขั้นสูงให้กับสังคม

ในปัจจุบันสถาบัน KOSEN ในชื่อใหม่ คือ สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นได้เปิดทำการสอน ในวิทยาลัยและวิทยาเขตทั่วทั้งประเทศญี่ปุ่น โดยมีวิทยาลัยที่อยู่ในกำกับ รวมทั้งสิ้น 51 วิทยาลัย 55 วิทยาเขต ซึ่งแต่ละวิทยาลัยจะอยู่ภายใต้การบริหารงานของสำนักงานใหญ่ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น หรือที่

เรียกว่า National Institute of Technology: NIT โดยผู้บริหารวิทยาลัยคумаโมโตได้ให้คำอธิบายถึงนโยบายเกี่ยวกับแนวโน้มด้านการศึกษาของผู้เรียนในวิทยาลัยคумаโมโต เพื่อให้เห็นภาพส่วนหนึ่งของการจัดการศึกษาของวิทยาลัย ดังข้อความที่ได้คัดมาบางส่วนจากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มต่อไปนี้

“ระบบการศึกษาของ KOSEN เรามีหลักสูตรการศึกษาพื้นฐาน 5 ปี และอีก 2 ปี สำหรับหลักสูตรชั้นสูง ผู้เรียนประมาณร้อยละ 50 ที่จบหลักสูตร 5 ปี จะศึกษาต่อในหลักสูตรชั้นสูง 2 ปี อีกร้อยละ 50 สมัครเข้าเรียนในชั้นปีที่ 3 ของระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัย ร้อยละ 50 ของผู้เรียนที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จะเข้าสู่สังคมและเริ่มทำงาน ส่วนอีกร้อยละ 50 เลือกที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สำหรับผู้จบการศึกษาจากวิทยาลัยคумаโมโตหลายคนเลือกที่จะศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก และทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะกลับมาสอนที่นี่”

ผู้บริหารวิทยาลัยคумаโมโต

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

## ส่วนที่ 2 โครงสร้างหลักสูตรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

วิทยาลัยหรือวิทยาเขตของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นแต่ละแห่งจะมีสิทธิเป็นเอกเทศในการตัดสินใจกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนในวิทยาลัยของตนในสาขาวิชาที่วิทยาลัยแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญและชำนาญการ ซึ่งจะมีการกำหนดขึ้นในช่วงแรกของการตั้งวิทยาลัยและเปิดทำการเรียนการสอนแต่หากวิทยาลัยจะทำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในภายหลังก็ต้องดำเนินการผ่านการลงมติจากสำนักงานใหญ่ของสถาบันที่กรุงโตเกียวก่อน โดยที่ทางวิทยาลัยจะเปิดรับฟังความคิดเห็นจากชุมชนหน่วยงานราชการ และบริษัทในท้องถิ่น เพื่อดูแนวโน้มของตลาดแรงงานในอนาคต ซึ่งก็สามารถช่วยได้มากในการวางแผนด้านการขยายหลักสูตรของวิทยาลัยให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์จากผู้บริหารวิทยาลัยคумаโมโต ต่อไปนี้

“ในช่วงแรกของการเปิดทำการสอนของวิทยาลัย KOSEN ที่คумаโมโต เริ่มต้นจากการเปิดการฝึกอบรมวิศวกรในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารโทรคมนาคม ดังนั้น เมื่อมีการเปิดตัววิทยาลัยคумаโมโต ภายใต้การกำกับของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น หลักสูตรวิชาของวิทยาลัยจึงมุ่งเน้นไปที่การสื่อสารโทรคมนาคมและเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งกำหนดให้เป็นสาขาวิชาเอกของวิทยาลัย”



“ในอนาคต หากวิทยาลัยต้องการที่จะเปลี่ยนแนวทางการกำหนดหลักสูตร จะไม่สามารถกระทำได้ด้วยตัวของวิทยาลัยเอง วิทยาลัยจะต้องขออนุญาตเปลี่ยนแปลงหลักสูตรไปยังสำนักงานใหญ่ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เนื่องจากจากระบบ KOSEN เดิมมีการเปลี่ยนแปลงไป โดยในปัจจุบันทางสำนักงานใหญ่ จะเป็นผู้ดูแลควบคุมวิทยาลัยและวิทยาเขตทุกแห่งของ KOSEN”

“เราสอบถามข้อมูลจากบริษัทท้องถิ่นรอบๆคุมาโมโตะ ซึ่งผมคิดว่าเราได้ข้อมูลพอสมควร ว่าทางบริษัทมีความต้องการวิศวกรในสาขาใดบ้าง ก็ถูกบ้างผิดบ้าง เพราะบางครั้งแต่ละบริษัทก็ต้องการเพียงแค่ขยายงานของบริษัทเท่านั้น ยกตัวอย่างเช่น บริษัทเครื่องจักรกล ก็ต้องการวิศวกรในสาขาเครื่องกล หรือบริษัทอื่นๆที่ดำเนินกิจการในเรื่องของการประมงหรือเกษตรกรรม แต่เราจะพิจารณาจากค่าเฉลี่ย และเราก็ต้องตรวจสอบกับสถานการณ์ในอนาคตอันใกล้ 10-20 ปี หลังจากนั้น ว่าญี่ปุ่นต้องการวิศวกรในสาขาใด เราก็จะเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้า”

ผู้บริหารวิทยาลัยคุมาโมโตะ

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

โครงสร้างหลักสูตรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นแบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่

1. หลักสูตรพื้นฐานหรือหลักสูตรปกติหรือหลักสูตรหลัก (Regular course) คือ หลักสูตรระยะ 5 ปี สำหรับผู้มีอายุ 15 ปี
2. หลักสูตรชั้นสูง (Advance course) คือ หลักสูตรระยะ 2 ปี ที่เพิ่มเติมขึ้นมาจากหลักสูตรปกติ หลักสูตรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นทั้ง 2 หลักสูตร มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ทำการทดลองทางวิทยาศาสตร์ ได้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และได้ฝึกทักษะการปฏิบัติงานในสถานประกอบการ ซึ่งอยู่ภายใต้ความร่วมมือกับบริษัทและโรงงานอุตสาหกรรมหลายแห่ง นอกเหนือจากการเรียนเนื้อหาทฤษฎีในชั้นเรียน ซึ่งจะทำให้สถาบันสามารถผลิตวิศวกรที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีทักษะในการปฏิบัติภายใต้จิตวิญญาณแห่งการทำทาย (Challenging spirits) ตามที่ประเทศมุ่งหวัง

ช่วงเริ่มต้นของการศึกษาในหลักสูตรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นนั้น ปีแรกของการศึกษา จะเน้นการจัดการเรียนการสอนอย่างเข้มในรายวิชาพื้นฐาน โดยรายวิชาที่ทำการสอน ได้แก่ รายวิชาทางศิลปศาสตร์ ประกอบด้วย วิชาคณิตศาสตร์ วิชาวิทยาศาสตร์และฟิสิกส์ และวิชาภาษาอังกฤษ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเรียนในรายวิชาทางด้านวิศวกรรมในปีถัดมา ซึ่งวิชาทางด้านวิศวกรรม จะแบ่งออกเป็น 2 ระยะด้วยกัน ได้แก่ วิชาพื้นฐานทางวิศวกรรมและเทคโนโลยีและวิชาเฉพาะสาขา ดังแสดงในภาพต่อไปนี้

## ภาพที่ 6 โครงสร้างหลักสูตรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

หลักสูตรชั้นสูง 2 ปี	21			วิชาเฉพาะสาขา - งานวิจัยเพื่อจบการศึกษา - โครงการปีสุดท้าย - โครงการฝึกงาน - วิชา PBL
	20			
หลักสูตรปกติ 5 ปี	19			
	18			
	17			
	16			
	15			

วิชาพื้นฐานอย่างเข้มทางศิลปศาสตร์คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และฟิสิกส์ ภาษาอังกฤษ
  วิชาเอก

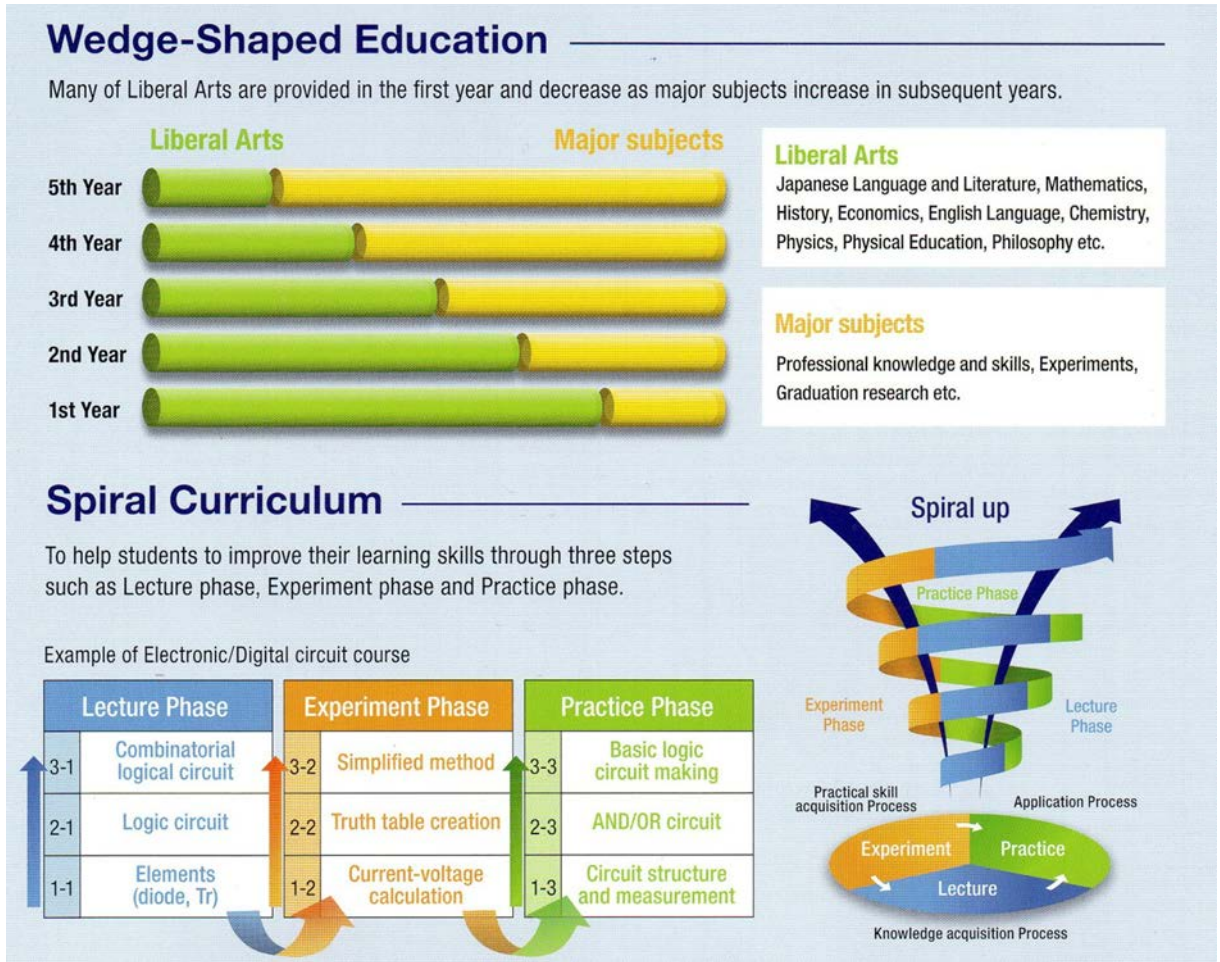
ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ.2561

ระบบการศึกษาของวิทยาลัยในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ผู้เรียนจะถูกกำหนดให้ศึกษาใน 2 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาด้านศิลปศาสตร์ (Liberal arts) ร่วมกับสาขาวิชาที่เลือกเป็นวิชาเอก (Major subjects) โดยสายวิชาด้านศิลปศาสตร์ (Liberal arts) ที่มีกำหนดไว้ในหลักสูตร ได้แก่ วิชาภาษาและวรรณคดีญี่ปุ่น วิชาคณิตศาสตร์ วิชาประวัติศาสตร์ วิชาเศรษฐศาสตร์ วิชาภาษาอังกฤษ วิชาเคมี วิชาฟิสิกส์ วิชาพลศึกษา วิชาปรัชญา และอื่นๆ ส่วนสายวิชาเอกที่มีกำหนดไว้ในหลักสูตร ก็ได้แก่ วิชาความรู้ด้านทักษะและอาชีพ การทำการทดลอง การวิจัยเพื่อจบการศึกษา และอื่นๆ

สัดส่วนหลักสูตรในทั้ง 2 สายวิชาได้กำหนดไว้แตกต่างกันในแต่ละระดับ โดยในปีแรกของผู้เรียนที่เข้าศึกษาในวิทยาลัยนั้น ผู้เรียนจะถูกจัดให้ศึกษารายวิชาในสายศิลปศาสตร์ในสัดส่วนที่มากกว่ารายวิชาในสายวิชาเอกเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม จากนั้นสัดส่วนของรายวิชาในสายศิลปศาสตร์จะค่อยๆ ลดหลั่นลงไปตามลำดับเมื่อศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

หลักสูตรของวิทยาลัยในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นนั้น จะแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 คือ ระยะของการฟังบรรยายในชั้นเรียน (Lecture phase) ระยะที่ 2 คือ ระยะของการทดลอง (Experiment phase) และระยะที่ 3 คือ ระยะของการฝึกปฏิบัติ (Practice phase) ซึ่งแต่ละระยะจะถูกจัดระดับตามความยากง่าย เรียงจากระดับที่ง่ายไปจนกระทั่งยาก เรียงเป็นลำดับขึ้นไปเรื่อยๆ ตามระยะเวลาที่ศึกษาในแต่ละช่วงปี เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาและปรับปรุงการเรียนรู้ของตนเองไปตามลำดับขั้นของความยากง่ายในแต่ละช่วงนั้นด้วยกระบวนการที่มีลักษณะเป็นรูปเกลียวขึ้น เรียงลำดับเช่นนี้ไปเรื่อยๆจนจบการศึกษา ดังที่แสดงในภาพต่อไปนี้

## ภาพที่ 7 ระบบการศึกษาและโครงสร้างหลักสูตรรูปเกลียวของวิทยาลัย



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ.2561

ผู้บริหารวิทยาลัยคумаโมโต ได้ให้คำอธิบายถึงโครงสร้างหลักสูตรในวิทยาลัยไว้ดังนี้

“วิทยาลัยคумаโมโต มี 2 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตที่คумаโมโต (Kumamoto campus) และวิทยาเขตยาสึชิโร (Yatsushiro campus) ที่วิทยาเขตคумаโมโตนี้ เราเปิดการเรียนการสอน 3 แผนก ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) วิศวกรรมไฟฟ้า (Electric engineer) และวิศวกรรมระบบข้อมูลและการควบคุม (Control and information system engineer) ส่วนที่วิทยาเขตยาชิรุ เราเปิดสาขาที่แตกต่างกัน ที่นั่น จะเป็นการสอนด้านวิศวกรรมสถาปนิก (Architecture engineering) วิศวกรรมเครื่องกล (Mechanical engineering) วิศวกรรมโยธา (Civil engineering) และวิศวกรรม ไบโเคมี (Bio and chemical engineering) ซึ่งมีผู้เรียนในหลักสูตรปกติ 641 คน หลักสูตรชั้นสูง 73 คน”

ผู้บริหารวิทยาลัยคумаโมโต

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

### ส่วนที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น หรือ NIT เป็นสถาบันภายใต้กระทรวงศึกษา วัฒนธรรม การกีฬา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งในการบริหารจัดการนั้นจะมีสำนักงานใหญ่ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ทำหน้าที่หลักในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อาทิเช่น หน้าที่ในการกำหนดนโยบาย การประกันคุณภาพการศึกษา การดำเนินการในด้านงบประมาณ การกำหนดแผนประจำปี การจัดการประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรบุคคล การแต่งตั้งประธานวิทยาลัย 51 วิทยาลัย การควบคุมการสอบคัดเลือก การควบคุมจำนวนสาขาวิชา และจำนวนผู้เรียน การจัดการเครือข่ายข้อมูล และอื่น ๆ รวมถึงการดูแลควบคุมการดำเนินงานของวิทยาลัย ในระบบของ KOSEN ซึ่งมีอยู่ทั้งสิ้น 51 วิทยาลัยใน 55 วิทยาเขตกระจายอยู่ทั่วประเทศญี่ปุ่นดังแสดงในภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 8 ที่ตั้งวิทยาลัยและวิทยาเขตของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ.2561

โครงสร้างการบริหารงานบุคคลในวิทยาลัยหรือวิทยาเขตของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ส่วนใหญ่แล้วจะมีความใกล้เคียงกันเกือบทุกแห่ง คือ ให้มีการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งวิทยาลัยหรือวิทยาเขตทุกแห่งจะแบ่งการบริหารงานวิทยาลัยหรือวิทยาเขตออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ โดยมีอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน โดยคณะกรรมการส่วนแรกทำหน้าที่ดูแลด้านการศึกษา คณะกรรมการส่วนที่ 2 ทำหน้าที่ดูแลด้านการบริหาร และคณะกรรมการแต่ละส่วนจะประกอบด้วยสมาชิกสำคัญในแต่ละระดับ ซึ่งมีสัดส่วนจำนวนที่แตกต่างกันไปตามขนาดและนโยบายของวิทยาลัยแต่ละแห่ง

โครงสร้างพื้นฐานของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น สรุปเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านสถานที่ สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีวิทยาลัยหรือวิทยาเขตซึ่งตั้งอยู่ทั่วประเทศญี่ปุ่น รวม 51 วิทยาลัย ใน 55 วิทยาเขต แต่ละวิทยาลัยทำการสอนใน 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรปกติ (Regular course) เป็นหลักสูตร 5 ปี และหลักสูตรชั้นสูง (Advanced course) เป็นหลักสูตร 2 ปี ต่อเนื่องจากหลักสูตรปกติ
2. ด้านงบประมาณ สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นได้รับจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลประมาณ 8 หมื่นล้านเยน ในปีการศึกษา 2016 (พ.ศ. 2559) หรือประมาณ 23,316,189,600 บาท และสามารถเก็บค่าเล่าเรียนประมาณ 234,600 เยน หรือประมาณ 68,361.27 บาท ต่อหัวต่อปี
3. ด้านบุคลากร สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นปัจจุบัน ได้เปิดทำการสอนในคณะ (Faculty) ต่างๆ โดยมีบุคลากรด้านการสอน รวมทั้งสิ้น 3,793 คน มีบุคลากรด้านบริหารงานบุคคล จำนวน 1,741 คน และเจ้าหน้าที่เทคนิคและอื่นๆ รวม 720 คน บุคลากรทั้งหมด รวม 6,254 คน
4. ด้านผู้เรียน สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นปัจจุบัน เปิดรับสมัครผู้เรียนได้ รวมทั้งสิ้น 10,440 คนต่อปี ปัจจุบันมีผู้เรียนทั้งหมด 51,566 คน โดยเปิดทำการสอนใน 2 หลักสูตร ได้แก่
  - 4.1 หลักสูตรปกติ (Regular course) ของสถาบันได้เปิดทำการสอนใน 201 แผนกวิชา อาทิ วิชาวิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรมไฟฟ้า วิศวกรรมไบโอเคมี วิศวกรรมโยธา วิศวกรรมสถาปนิก เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีทางทะเล โดยจะรับสมัครผู้เรียนได้ถึง 9,360 คนต่อปี ซึ่งปัจจุบันมีผู้เรียนทั้งหมด 48,748 คน
  - 4.2 หลักสูตรชั้นสูง (Advanced course) ได้เปิดทำการสอนใน 106 แผนกวิชา โดยรับสมัครผู้เรียนได้ 1,080 คนต่อปี ปัจจุบันมีผู้เรียนทั้งหมด 2,818 คน ดังแสดงในภาพต่อไปนี้

## ภาพที่ 9 โครงสร้างพื้นฐานของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

Basic Figures on KOSEN				
Number of Colleges	51 (55 campuses)			
Budget (as of April 1, 2016)	80 billion yen (in academic year 2016)			
Tuition (as of April 1, 2016)	234,600 yen (per year)			
<b>Number of Faculty and Staff</b> (as of May 1, 2016)				
	Faculty	Administrative Staff	Technical Staff, etc.	Total
	3,793	1,741	720	6,254
<b>Number of Departments and Enrollment Limits</b> (as of April 1, 2016)				
Category	Departments*	Enrollment Limits	Current Students	
Regular Courses	201	9,360	48,748	
Advanced Courses	106	1,080	2,818	
Total	-	10,440	51,566	

\*Departments in regular courses  
 • Mechanical & Material Engineering  
 • Electrical & Electronic Engineering  
 • Information Technology  
 • Biological & Chemical Engineering  
 • Civil Engineering  
 • Architectural Engineering  
 • Maritime Technology  
 • Others

ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ.2561

อย่างไรก็ตาม การศึกษาข้อมูลของวิทยาลัยคумаโมโตะและวิทยาลัยอุเบะ ยังพบว่า โครงสร้างการบริหารในส่วนสำคัญดังกล่าวจะมีความใกล้เคียงกัน แต่มีรายละเอียดของโครงสร้างการบริหารงานบางส่วนที่มีความแตกต่างกันอยู่บ้าง เนื่องจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเปิดโอกาสให้แต่ละวิทยาลัยหรือวิทยาเขตมีอิสระในการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของตนเองได้ ดังตัวอย่างโครงสร้างที่แตกต่างกันระหว่างวิทยาลัยคумаโมโตะกับวิทยาลัยอุเบะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยคумаโมโตะ

วิทยาลัยคумаโมโตะมีประธานของวิทยาลัย หรือ President ซึ่งจะเป็นผู้บริหารสูงสุดและจัดแบ่งโครงสร้าง การบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการหลัก 4 คณะ ได้แก่

คณะที่ 1 ได้แก่ คณะกรรมการให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการทั่วไป (Management advisory committee) ซึ่งคณะนี้มีสมาชิกประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้แทนจากหน่วยงานรัฐท้องถิ่น (Local government) และผู้บริหารหรือผู้แทนจากบริษัทหรือสถานประกอบการในท้องถิ่น (Local companies)

คณะที่ 2 ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ (Steering committee) ถือเป็นองค์กรสูงสุดที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของวิทยาลัยหรือวิทยาเขต “มีอำนาจในการออกระเบียบหรือให้ข้อหารือเกี่ยวกับประเด็นต่างๆที่คณะกรรมการย่อยๆเสนอขึ้นมา” ซึ่งมีคณะกรรมการย่อยเฉพาะด้านอื่นๆที่ร่วมอยู่ในส่วนนี้ ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการด้านแผนงาน (Planning committee) คณะกรรมการด้านบุคคล (Personnel committee) คณะกรรมการจัดการสอบ (Entrance examination committee) และคณะกรรมการด้านวิชาการ (Academic staff meeting)

คณะที่ 3 ได้แก่ คณะกรรมการด้านการศึกษา (Academic committee) เป็นคณะกรรมการที่เน้นการทำหน้าที่ในการดูแลด้านการศึกษาของวิทยาลัยหรือวิทยาเขต โดยจะมีคณะกรรมการย่อยเฉพาะด้านอื่น ๆ ร่วมอยู่ด้วย อาทิเช่น คณะกรรมการด้านกิจการนักศึกษา (Students committee) คณะกรรมการด้านการวิจัยและการศึกษา (Research and Study committee) คณะกรรมการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities committee) รวมถึงคณะกรรมการด้านการดูแลควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบของสถาบัน (Compliances committee)

คณะที่ 4 ได้แก่ คณะกรรมการประเมินตนเอง (Self-evaluation committee) ซึ่งจะเป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่ในการประเมินคุณภาพของโปรแกรมการศึกษาของวิทยาลัยหรือวิทยาเขตเพื่อเสนอต่อสถาบันด้านการรับรองคุณภาพ อาทิ สถาบันเพื่อการรับรองคุณวุฒิทางวิชาการและการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาขั้นสูง แห่งชาติ (National Institute for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education: NIAD) และคณะกรรมการการศึกษาญี่ปุ่นเพื่อการศึกษาเฉพาะด้านวิศวกรรม (Japan Accreditation Board for Engineering Education: JABEE) ซึ่งคณะกรรมการที่เกิดขึ้นตามโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยสมาชิกสำคัญดังนี้ ประธานวิทยาลัย (President) รองประธานวิทยาลัย (Vice-President) คณบดี (Dean) ผู้อำนวยการ (Director) และหัวหน้าฝ่ายงาน (Head of division) ซึ่งปรากฏในบทสนทนาที่คัดมาบางส่วน ต่อไปนี้

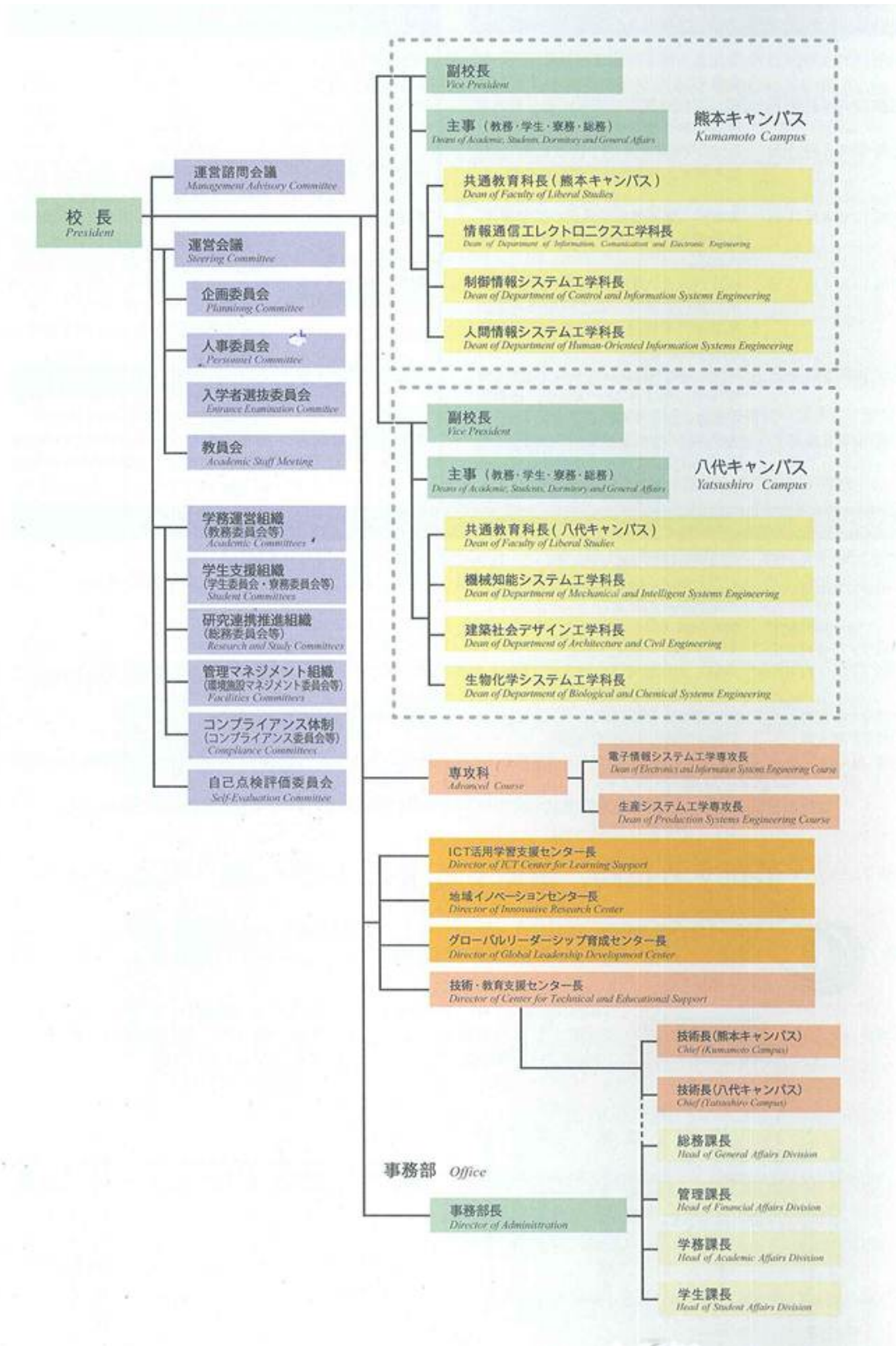
“ในปัจจุบัน เราตั้งคณะกรรมการด้านการบริหารงานหลายคณะ (Management committees) อาทิ คณะกรรมการที่ปรึกษา (Adviser committee) ซึ่งมีสมาชิกที่มาจากภายนอก คือ จากบริษัท จากหน่วยราชการภายในท้องถิ่น คณะกรรมการอำนวยการ (A Main steering committee) ซึ่งเป็นคณะกรรมการหลักที่ตัดสินใจในหลายๆเรื่อง คณะกรรมการด้านบุคคล (Personnel committee) มีหน้าที่ในการพิจารณาการสรรหาบุคลากรใหม่ สรรหาบุคลากรภายในเพื่อเลื่อนตำแหน่ง คณะกรรมการด้านการสอบ (Examination committee) มีหน้าที่ในการรับสมัครผู้เรียน สรรหาผู้สอน คณะกรรมการด้านวิชาการ (Academic committee) มีหน้าที่ในการกำหนดหลักสูตร จัดตารางด้านวิชาการ และคณะกรรมการกิจการนักศึกษา (Students committee) มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือสนับสนุนด้านความเป็นอยู่และงานวิจัยของผู้เรียน ... จากสถาบันรับรองคุณภาพทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ...”

ผู้บริหารวิทยาลัยคумаโมโต  
25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

ดังแสดงในภาพโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยคумаโมโต ต่อไปนี้



ภาพที่ 10 โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยคามาโมโต



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ.2561

## 2. โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยอุเบะ

โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยอุเบะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับโครงสร้างของวิทยาลัยคุมาโมโตะ โดยมีโครงสร้างบุคลากรหลักดังนี้

2.1 ประธานของวิทยาลัย (President) เป็นผู้บริหารสูงสุด

2.2 รองประธานวิทยาลัย 2 คน ทำหน้าที่ดูแลกิจการทั่วไป (General affairs) 1 คน และดูแลกิจการด้านการวิจัย (Research affair) อีก 1 คน

2.3 คณบดี (Dean) 4 คน แต่ละคนจะมีรองคณบดี (Vice-Dean) อีกคนละ 1 คน ซึ่งจะแยกส่วนกันดูแล 4 กิจการ ได้แก่ กิจการวิชาการ (Academic affairs) กิจการนักศึกษา (Student affairs) กิจการหอพัก (dormitory affairs) และกิจการหลักสูตรขั้นสูง (Advanced course)

2.4 ผู้อำนวยการ (Director) ผู้อำนวยการแต่ละคนจะมีรองผู้อำนวยการ (Vice-Director) ประจำตัวคนละ 1 คน ซึ่งจะแยกส่วนกันดูแล 3 กิจการ ได้แก่

1) กิจการด้านการศึกษา (Academic) อาทิเช่น ห้องสมุด ที่ปรึกษางานวิจัย โครงการแลกเปลี่ยนและแนะแนวอาชีพ

2) กิจการด้านเทคนิค (Technical center)

3) กิจการด้านบริหารงานธุรการ (Administration) อาทิเช่น กิจการนักศึกษา หอพัก ความร่วมมือและการสอบ

2.5 ประธานดำเนินงาน (Chairman) จำนวน 7 คน

นอกจากนั้นแล้ว ยังมีคณะกรรมการจากภายนอกหรือจากท้องถิ่นที่คอยให้คำปรึกษาที่เรียกว่าสภาที่ปรึกษา (Advisory council) เช่นเดียวกับวิทยาลัยคุมาโมโตะอีกด้วย ดังแสดงในภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 11 โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยอุเบะ



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ.2561

โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยอุเบะประกอบด้วยคณะกรรมการที่ดูแลงานหลักที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คณะกรรมการที่ดูแลด้านการศึกษา (Education affair) และส่วนที่ 2 คณะกรรมการที่ดูแลด้านการบริหาร (Administration affair) ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการอำนวยการ (Steering committee) และคณะกรรมการบริหาร (Executive committee) มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 คณะกรรมการอำนวยการ (Steering committee) มีหน้าที่ในระบบการตัดสินใจ (Decision making system) และอำนวยการ มีกำหนดพบปะกันทุกๆเดือนๆละ 1 ครั้ง ประกอบด้วยสมาชิกดังต่อไปนี้

- 1.1 ประธานวิทยาลัย (President) จำนวน 1 คน
- 1.2 รองประธานวิทยาลัย (Vice-President) จำนวน 2 คน
- 1.3 คณบดี (Dean) จำนวน 4 คน
- 1.4 ประธานดำเนินงาน (Chairperson) จำนวน 7 คน
- 1.5 ผู้อำนวยการ (Director) จำนวน 4 คน
- 1.6 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานธุรการ (Director of administration) จำนวน 1 คน
- 1.7 หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป (Chief of general affairs division) จำนวน 1 คน
- 1.8 หัวหน้าฝ่ายกิจการนักศึกษา (Chief of student affairs division) จำนวน 1 คน

ส่วนที่ 2 คณะกรรมการบริหาร (Executive committee) มีกำหนดพบปะกันทุกๆสัปดาห์ๆละ 1 ครั้ง ประกอบด้วยสมาชิกดังต่อไปนี้

- 2.1 ประธานวิทยาลัย (President) จำนวน 1 คน
- 2.2 รองประธานวิทยาลัย (Vice-President) จำนวน 2 คน
- 2.3 คณบดี (Dean) จำนวน 4 คน
- 2.4 ประธานดำเนินงาน (Chairperson) จำนวน 7 คน
- 2.5 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานธุรการ (Director of administration) จำนวน 1 คน
- 2.6 หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป (Chief of general affairs division) จำนวน 1 คน
- 2.7 หัวหน้าฝ่ายกิจการนักศึกษา (Chief of student affairs division) จำนวน 1 คน

ดังแสดงในภาพที่ 12-15

ภาพที่ 12 การบริหารงานด้านการบริหารบุคคลของวิทยาลัยอุเบะ

## Organization and Management at Ube Kosen

Members of Steering and Executive Committees

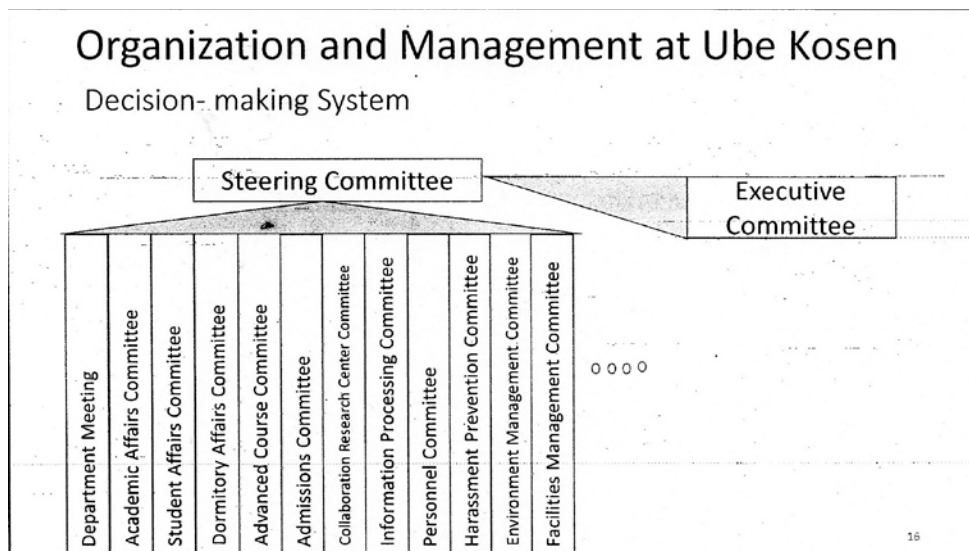


ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ.2561

ภาพที่ 13 ระบบการตัดสินใจ

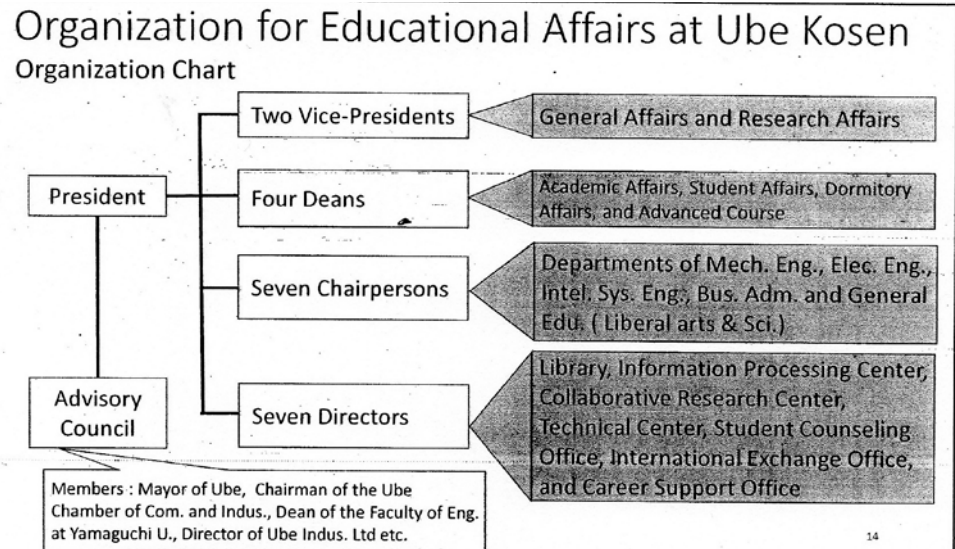
## Organization and Management at Ube Kosen

Decision- making System



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ.2561

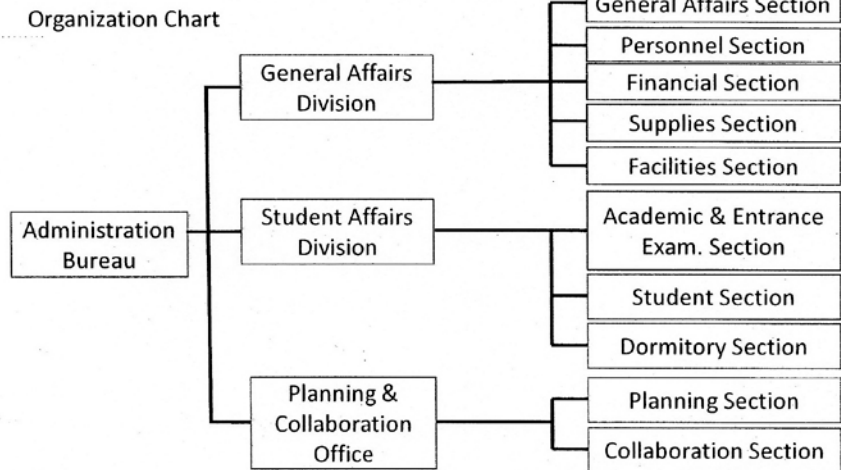
ภาพที่ 14 โครงสร้างการบริหารงานด้านการศึกษา



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติดัิญี่ปุ่น พ.ศ.2561

ภาพที่ 15 โครงสร้างการบริหารงานด้านธุรการ

### Organization for Administration at Ube Kosen



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติดัิญี่ปุ่น พ.ศ.2561

## ประเด็นที่ 2 บริบททั่วไปของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT general context)

ผลการศึกษาระบบบริบททั่วไปของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น สรุปเป็น 6 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 บริบทของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT context)

ส่วนที่ 2 เอกลักษณ์ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT identity)

ส่วนที่ 3 แนวคิดระบบการศึกษาขั้นสูงของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (Educational concept)

ส่วนที่ 4 ผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT lecturers)

ส่วนที่ 5 ผู้เรียนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT learners)

ส่วนที่ 6 ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (Problems on NIT personnel management)

โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วน ดังนี้

### ส่วนที่ 1 บริบทของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT context)

บริบทของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT context) ประกอบด้วย ระบบการจัดการศึกษา (Education system) ยุทธศาสตร์ (Strategy) วิสัยทัศน์ (Vision) และคุณค่า (Value) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1.1 ระบบการจัดการศึกษา (Education system)

การศึกษาระบบ KOSEN ของญี่ปุ่นนั้นเป็นระบบการจัดการศึกษามีการรับสมัครผู้เรียนเฉพาะที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ที่มีความใฝ่ฝันต้องการเป็นวิศวกรและนักวิจัย (Students with good mathematics and science background and aspirations of becoming engineers and researchers) และเป็นนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาภาคบังคับ (มัธยมศึกษาปีที่ 3) เข้าเรียนในระดับชั้นปีที่ 1 ของสถาบัน KOSEN และมีนักเรียนเพียงประมาณร้อยละ 1 ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นทั้งหมดของประเทศญี่ปุ่นเท่านั้นในแต่ละปีที่ได้เข้าเรียนในสถาบัน KOSEN โดยมีพื้นฐานที่เป็นความสามารถพิเศษในสาขาวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ผู้เรียนของสถาบัน KOSEN จะได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับประสบการณ์การปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมและการพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านทฤษฎีอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบัน KOSEN มีคุณสมบัติเป็นวิศวกรนักปฏิบัติและนักวิจัยนวัตกรรมที่เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นมาโดยตลอด

ระบบการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น มีหลักการสำคัญในการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน และการประเมินผลการจัดการศึกษาที่เป็นระบบ มีความสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสถาบันต้องดำเนินการประเมินตนเองก่อนที่จะนำเสนอผลการประเมินให้กับสถาบันรับรองคุณภาพ เพื่อพิจารณารับรองคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการจัดการศึกษา ซึ่งสรุปรายละเอียดระบบการศึกษาเป็น 2 ระบบ คือ ระบบการจัดการเรียนรู้และระบบการประเมินคุณภาพ

## ระบบการจัดการเรียนรู้

ระบบการจัดการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้ที่ถือเป็นแนวทางหลัก ได้แก่ ระบบการจัดการเรียนรู้ที่ยึดโครงการเป็นฐาน (Project based learning: PBL) กล่าวคือ ผู้เรียนจะได้รับโจทย์ปัญหาจากผู้สอนหรือบางครั้งผู้เรียนจะมีโจทย์ปัญหาของตนเอง ซึ่งอาจจะมาจากผลการศึกษาค้นคว้าหรือท้องถิ่นโดยรอบวิทยาลัย จากนั้นผู้เรียนจะใช้วิธีการวิจัยเพื่อหาคำตอบให้กับโจทย์ปัญหานั้นๆ ด้วยการลองผิดลองถูกจนประสบกับผลสำเร็จ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ในบทสนทนาตอนหนึ่งดังนี้

“ผมและเพื่อนร่วมชั้นช่วยกันทำงานวิจัย เพื่อสร้างเครื่องทดสอบความแข็งแรงของวัสดุด้วยเครื่องจักร นโยบายของอาจารย์ในตอนนั้น คือ ‘จงลงมือทำด้วยตัวเอง’ ดังนั้น พวกเราจึงตัดสินใจทุกเรื่องด้วยตัวเองและสร้างเครื่องจักรนั้นขึ้นมาด้วยตัวเอง ทำเรื่องผิดพลาดซ้ำแล้วซ้ำอีก จนในที่สุดเราก็สร้างเครื่องจักรจนสมบูรณ์ ... เมื่อผมมองย้อนกลับไปในวันที่ผมจบการศึกษา ผมพบว่านี่คือกระบวนการเรียนรู้โดยใช้โครงการเป็นฐาน ( Project based learning) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า PBL มันประกอบไปด้วยกระบวนการเรียนรู้หลายส่วน ทั้งการออกแบบ การลงมือทำ การทดสอบ และการวิเคราะห์ ปัจจุบันนี้ ยังมีกระบวนการเรียนรู้ใหม่ ๆ คือ การค้นหาผลลัพธ์ด้วยตัวผู้เรียนเองและเอาสิ่งที่ได้มานำเสนอต่อหน้าคณาจารย์”

“ผมเรียนรู้ 2 อย่างนี้ คือ “จงลงมือทำด้วยตัวเอง” นี่คือนิยามเริ่มต้นของการเรียนที่ KOSEN และ PBL คืออีกส่วนที่สำคัญมากของการเรียนที่ KOSEN เพราะ PBL และการทำงานเป็นกลุ่มเพิ่มความเข้าใจที่จะแสดงออกถึงความสามารถของนักเรียน ดังนั้น ปรัชญาทั้ง 2 ข้อนี้ จึงคงอยู่เสมอทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ผมเองโชคดีมากที่ได้เรียนรู้หัวใจแห่งการศึกษาของ KOSEN ทั้งสองข้อนี้ ผ่านงานวิจัยเพื่อจบการศึกษาของผม เพื่อจะรักษาคุณภาพแห่งการศึกษาของ KOSEN เราต้องพยายามว่าจ้างครูซึ่งเข้าใจแนวคิดนี้ และฝึกอบรมครูให้เข้าใจปรัชญาดังกล่าว”

ผู้บริหารและผู้สอนวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

นอกจากระบบการจัดการเรียนรู้ที่ยึดโครงการเป็นฐาน (Project based learning: PBL) แล้ว ผู้สอนของวิทยาลัยยังได้นำเสนอแนวทางการเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ ให้กับผู้เรียนอยู่เสมอ เช่น ระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองที่เป็นระบบการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนรู้ หรือที่เรียกว่า Flip classroom เพื่อ



แก้ปัญหาในเรื่องของเวลาในการให้คำปรึกษาที่ไม่เพียงพอและใช้สำหรับผู้เรียนที่มีผลการเรียนไม่ค่อยดี เพื่อให้สามารถเรียนรู้ได้นอกชั้นเรียน สามารถทำความเข้าใจกับบทเรียนได้ผ่านการเรียนรู้ซ้ำๆ หลายๆ ครั้ง จาก flip classroom พร้อมไปกับการอภิปรายร่วมกับเพื่อนๆ และผู้สอนในชั้นเรียน เพื่อทบทวนความเข้าใจอีกครั้งหนึ่ง ดังที่ผู้สอนของวิทยาลัยคามาโมโตได้เล่าให้ฟังต่อไปนี้

“ผมได้แนะนำวิธีการเรียนรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า flip classroom มีการแสดงวิดีโอให้ดูก่อน จากนั้นผู้เรียนก็สามารถอัปโหลดไปศึกษาได้นอกชั้นเรียน และในระหว่างชั้นเรียนผมก็ให้ทำแบบฝึกย่อยๆ มีการแบ่งกลุ่มอภิปรายและให้ผู้เรียนจะต้องหาคำตอบด้วยตัวเอง”

“เหตุผลที่ผมแนะนำ flip classroom เพราะผมต้องการให้เวลาแก่นักเรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการที่จะให้พวกเขาได้พูดคุยและสอนซึ่งกันและกัน เพื่อยืนยันความรู้”

ผู้สอนวิทยาลัยคามาโมโต

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นตั้งเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้และการศึกษาของสถาบันว่าสถาบันจะจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างวิศวกรที่มีบทบาทสำคัญในระดับนานาชาติที่ประกอบไปด้วยคุณสมบัติอันโดดเด่น 3 ประการ คือ

1. เป็นวิศวกรที่มีความเป็นเลิศด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative ideals) กล่าวคือ ต้องมีความสงสัยใคร่รู้ (Curiosity) มีความอดทน (Endurance) รวมทั้งมีทักษะด้านการวางแผนและเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. เป็นวิศวกรที่มีทักษะในการผลิต สร้างสรรค์ ประดิษฐ์ และคิดค้น (Manufacturing skills) กล่าวคือ ต้องมีทักษะการวิเคราะห์และเข้าใจในสิ่งที่ทำอย่างลึกซึ้งเห็นจริง (Realization and analysis)
3. เป็นวิศวกรที่มีทัศนคติของความเป็นมนุษย์ (Humanistic attitudes) โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีจริยธรรมด้านวิศวกรรมและสิ่งแวดล้อมศึกษา (Environment studies and engineering ethics) มีความสามารถด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และมีความเป็นผู้นำ (Ability of communication, teamwork, and leadership)

## ระบบการประเมินคุณภาพ

การประเมินคุณภาพของวิทยาลัยเป็นการประเมินในทุกองค์ และ มีรูปแบบการประเมินที่หลากหลาย ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และเป็นระบบ โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ด้าน คือ การประเมินภายในและการประเมินภายนอก

### ด้านที่ 1 การประเมินภายใน ดำเนินการดังนี้

1.1 การประเมินตนเองของวิทยาลัย วิทยาลัยจัดให้มีแผนกประเมินตนเอง (self-evaluation) เพื่อดำเนินการด้านการประเมินคุณภาพภายในวิทยาลัย

1.2 การประเมินคุณภาพระหว่างวิทยาลัยภายในสถาบัน โดยสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติ วิทยาลัยจะดำเนินการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา การบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานของแต่ละวิทยาลัยหรือวิทยาเขตภายในกำกับของสถาบัน จากนั้นจึงนำผลการประเมินมาจัดระดับคุณภาพของวิทยาลัยแต่ละแห่งเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของวิทยาลัยทุกแห่งเพื่อเป็นการกระตุ้นให้วิทยาลัยแต่ละแห่งมีการพัฒนาตนเองในแต่ละปี

1.3 การประเมินคุณภาพผู้สอนรายบุคคล โดยวิทยาลัยกำหนดให้ผู้บริหารของวิทยาลัย อาทิเช่น คณบดี (Dean) เป็นผู้ประเมิน โดยผู้สอนต้องผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพในวิทยาลัยที่ทำการสอน อาทิ การเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิตะดับปริญญาเอก ดังนั้น ผู้สอนในวิทยาลัยก็จะพยายามหาเวลาในการศึกษาต่อ เพื่อให้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่วิทยาลัยกำหนด นอกจากนั้น ในทุกๆปีการศึกษา ทางวิทยาลัยยังได้จัดทำแบบสอบถามสำหรับผู้เรียนและผู้ปกครองเพื่อประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้สอนแต่ละคนของวิทยาลัยประมาณปีละ 2 ครั้ง อีกด้วย ซึ่งผลการประเมินนี้ สามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่งได้เช่นเดียวกัน โดยคณบดีฝ่ายสรรหาจะเป็นผู้ประเมิน

1.4 การประเมินคุณภาพผู้เรียน วิทยาลัยจะดำเนินการประเมินคุณภาพของผู้เรียนผ่านการสอบในรูปแบบต่างๆ การปฏิบัติการวิจัยเพื่อจบการศึกษา รวมถึงการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากผู้ปกครอง

## ด้านที่ 2 การประเมินภายนอก ดำเนินการดังนี้

- 2.1 การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปกครอง
- 2.2 การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อมูลย้อนกลับจากสถานประกอบการหรือบริษัทต่างๆ
- 2.3 การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อมูลย้อนกลับจากชุมชน
- 2.4 การประเมินคุณภาพจากสถาบันรับรองคุณภาพ เช่น คณะกรรมการรับรองคุณภาพ การศึกษาด้านวิศวกรรมของประเทศญี่ปุ่น(Japan Accreditation Board for Engineering Education: JABEE) และสถาบันเพื่อการรับรองคุณวุฒิทางวิชาการและการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาขั้นสูงแห่งชาติ (National Institute for academic degrees and quality enhancement of higher education: NIAD) ดังปรากฏในบทสนทนาที่คัดมาบางส่วนต่อไปนี้

*“เราจัดการสอบในทุกรูปแบบ”*

*“...หลังเสร็จสิ้นการสอบ เราจะส่งจดหมายไปยังผู้ปกครอง เพื่อให้ผู้ปกครองสามารถเขียนฟีดแบค (Feedback) กลับมายังวิทยาลัย”*

*“เรามีวิธีพิเศษสำหรับผู้เรียนในการประเมินผู้สอน โดยเราจะสร้างแบบสอบถามและให้ผู้เรียนได้กรอกแบบสอบถามปีละ 2 ครั้ง เนื่องจากเราจัดการเรียนการสอน*

*เป็นระบบภาคการศึกษา (Semester system) ในช่วงปลายภาคการศึกษา เราจะแจกแบบสอบถามให้ผู้เรียนกรอกข้อมูลย้อนกลับเพื่อประเมินผู้สอนทุกปี”*

ผู้บริหารวิทยาลัยคумаโมโตะ

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

## 1.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy) วิสัยทัศน์ (Vision) และคุณค่า (Value)

บริบททั่วไปที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสร้างความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้นภายในสถาบัน คือ ยุทธศาสตร์ (Strategy) วิสัยทัศน์ (Vision) และคุณค่า (Value) ของ KOSEN ทั้งที่มีมายาวนานและที่กำหนดขึ้นใหม่ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จดังเป็นที่ประจักษ์ด้านมาตรฐานทางการศึกษาและคุณภาพของบุคลากร ตอบสนองต่อความคาดหวังของประเทศและสังคมญี่ปุ่นโดยรวม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ที่สำคัญของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น จะปรากฏอยู่ทั้งในเอกสารและในส่วนต่างๆของสถาบันและทุกวิทยาลัยหรือวิทยาเขตของสถาบัน แม้ว่ายุทธศาสตร์ของแต่ละวิทยาลัยจะมีความแตกต่างกันไปตามแนวทางการบริหารจัดการหรือการกำหนดหลักสูตรของแต่ละวิทยาลัย แต่ยุทธศาสตร์ที่สำคัญโดยภาพรวม ก็คือ การบริหารงานสถาบันเพื่อสร้างบุคลากรที่เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ กล้าคิด กล้าทำ กล้าสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แสวงหาสิ่งที่ท้าทาย และคิดนอกกรอบ โดยขณะเดียวกันก็ต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นมนุษย์ กล่าวคือ มีความละเอียดอ่อน มีความสูงส่งด้านจิตวิญญาณ มีระเบียบวินัยสูง มีความรู้สึกรับผิดชอบและมีความอดทนต่อความยากลำบาก เพื่อที่จะสามารถผลิต อบรม และปลูกฝังผู้เรียนให้เป็นวิศวกรที่มีจิตคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตมุ่งผลเชิงสากล มีความรอบรู้ในวิชาเฉพาะด้าน สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆได้ด้วยวิธีที่เหมาะสม และถึงพร้อมด้วยทักษะในทางปฏิบัติ ให้เป็นมนุษย์ที่มีความสามารถรอบด้านเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

### วิสัยทัศน์ (Vision)

คุณลักษณะอันสำคัญที่บ่งบอกถึงความเป็น KOSEN ของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น คือ วิสัยทัศน์อันยาวไกลและกว้างไกล ผู้ที่เข้ามาเป็นสมาชิกของวิทยาลัยแต่ละแห่งของสถาบัน จะมีคุณลักษณะของการเป็นผู้มุ่งอนาคตและมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ ซึ่งคุณลักษณะเช่นนี้จะปรากฏให้เห็นตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคคลเข้ามาเป็นบุคลากรของวิทยาลัย โดยวิทยาลัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโดยให้ผู้สมัครเข้ารับการสรรหาต้องเขียนความเรียงเกี่ยวกับความมุ่งหวังของตนเองต่อภาพอนาคตของวิทยาลัย ผู้เรียน และตนเอง นอกจากนั้นแล้ว เมื่อผู้สมัครผ่านการคัดเลือกในรอบแรกแล้ว ต้องผ่านการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการในรอบสุดท้าย โดยต้องตอบคำถามที่เกี่ยวกับความเรียงที่ได้นำเสนอ ผู้สมัครจะต้องอธิบายถึงความมุ่งหวังถึงสิ่งที่ผู้สมัครแต่ละคนจะทำในอนาคต เช่น แผนการจัดการเรียนการสอน แผนในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน หรือแผนการพัฒนาตนเอง เช่น การทำงานวิจัย การศึกษาต่อ การฝึกอบรม รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายด้านการวิจัย การศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ ที่มุ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดกับประเทศ สังคม ชุมชนหรือท้องถิ่น สถาบัน วิทยาลัย ตนเอง ผู้เรียน เพื่อนร่วมงาน และสังคมโลก

ดังนั้น ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาเป็นสมาชิกของ KOSEN จึงเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ตามแนวทางการร่วมของสถาบัน อันจะนำสถาบันไปสู่ความเป็นผู้นำด้านการศึกษาวิศวกรรมของประเทศ ดังตัวอย่างบทสนทนาต่อไปนี้

“ในการสรรหา เราจะสรรหาจากทั่วประเทศญี่ปุ่น เราจัดส่งเอกสารประชาสัมพันธ์ไปยังแหล่งทรัพยากรเฉพาะพื้นที่ที่เราต้องการให้ตรงตามสาขาวิชาที่เราเปิดสอน ... เราใช้วิธีการกลั่นกรองเอกสารและการสัมภาษณ์ เราจะถามเกี่ยวกับงานวิจัยที่พวกเขาทำ ว่าพวกเขาทำอะไร และสิ่งไหนที่พวกเขาต้องการจะทำในอนาคต เพราะเราต้องการรู้ว่าพวกเขาจะสามารถสอนเด็กของเราอย่างไร มีวิธีสร้างแรงจูงใจในการสอนหรือแสดงความกระตือรือร้นที่จะทำงานวิจัย รวมทั้งสนใจถึงความสัมพันธ์ ความร่วมมือกับท้องถิ่นมากน้อยเพียงใด”

ผู้บริหารวิทยาลัยคามาโมโต

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

### คุณค่า (Value)

บุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นให้คุณค่าต่อความเป็น KOSEN ที่ต้องปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเพื่อผู้เรียนและสังคมอย่างแท้จริง พวกเขามีความยินดีต่อการเป็นบุคลากรของ KOSEN มีความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ การให้บริการชุมชนและท้องถิ่นด้วยผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง พวกเขาถือว่าการได้รับความเคารพจากผู้เรียน การยอมรับจากผู้ปกครอง ชุมชนหรือท้องถิ่น เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากกว่าเงินทอง เรื่องเงินไม่ใช่เรื่องสำคัญสำหรับพวกเขา การได้รับการระลึกถึง การที่ศิษย์เก่ากลับมาหาภายหลังจบการศึกษา คือ แรงจูงใจที่สำคัญสำหรับพวกเขาอย่างมากว่าอย่างอื่น นอกจากนั้น พวกเขายังให้คุณค่าต่อพันธกิจสำคัญที่พวกเขาถูกคาดหวังจากรัฐบาล คือ การสนับสนุนด้านเศรษฐกิจให้กับท้องถิ่นในฐานะผู้นำการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และระบบใหม่ๆ ให้กับท้องถิ่น ดังปรากฏในบทสนทนาบางส่วนที่คัดมาต่อไปนี้

“บุคลากรของเราได้เข้าไปช่วยเหลือสังคม เช่น การตรวจสอบประเมินงานด้านหุ่นยนต์และระบบควบคุมให้กับสังคมโดยไม่ขอรับค่าตอบแทน แต่เมื่อวิทยาลัยทราบ เราก็ตัดพิจารณาอบรางวัลพิเศษให้กับพวกเขา ในตอนที่เราระเมินผลการปฏิบัติงานของพวกเขา”

ผู้วิจัย “คุณได้รับฟีดแบค (Feedback) อะไรกลับมาจากสังคมไหม”

ผู้ให้ข้อมูล “ไม่ละ เป็นแต่เพียงได้รับเกียรติจากสังคม”

ผู้วิจัย “แล้วผู้ปกครองล่ะคะ ผู้ปกครองเข้ามาพบและให้ฟีดแบค (Feedback) ไหม เป็นไปในแนวทางที่ดีหรือไม่ดี”

ผู้ให้ข้อมูล “ส่วนใหญ่ดีครับ”

ผู้บริหารวิทยาลัยคามาโมโต

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

## ส่วนที่ 2 เอกลักษณ์ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT identity)

ผลการวิเคราะห์เอกลักษณ์ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT identity) มี 6 ประเด็น ดังนี้

- 2.1 สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเป็นสถาบันทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา
- 2.2 สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีหลักสูตรปกติหรือหลักสูตรหลัก (Regular course) คือ หลักสูตร 5 ปี ที่เปิดรับผู้เรียนที่มีอายุ 15 ปี และหลักสูตรชั้นสูง (Advanced course) ที่เปิดรับเพิ่มเติมจากหลักสูตรปกติอีก 2 ปี แต่ละหลักสูตรจะประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่
  - 1) เนื้อหาความรู้ที่เน้นการศึกษาทฤษฎีร่วมกับการศึกษาวิจัยในระดับที่เทียบเท่ามหาวิทยาลัย
  - 2) ทักษะทางวิศวกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่สูงกว่าระดับมหาวิทยาลัย
- 2.3 สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น มุ่งเน้นให้ผู้เรียนทำการทดลองทางวิทยาศาสตร์ เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและฝึกทักษะการปฏิบัติงานในสถานประกอบการ นอกจากนี้ก็ยังปลูกฝังให้ผู้จบการศึกษาจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเป็นผู้ช่วยเหลือเยียวยาสังคม โดยคำนึงถึงผู้อื่นและสังคมก่อนตนเอง
- 2.4 สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีวิทยาลัยหรือวิทยาเขตตั้งอยู่ทั่วประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งสิ้น 51 วิทยาลัย 55 วิทยาเขต
- 2.5 สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีผู้เรียนที่อยู่ระหว่างศึกษาประมาณ 50,000 คน มีผู้เรียนต่างชาติ จำนวน 500 คน ซึ่งในจำนวนนั้นมีผู้เรียนจากประเทศไทย จำนวน 13 คน
- 2.6 สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น มีครูผู้สอนจากทั้งภายในประเทศและนานาชาติ ในคณะต่างๆ ประมาณ 4,000 คน และร้อยละ 90 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก (Ph.D.)

## ส่วนที่ 3 แนวคิดระบบการศึกษาชั้นสูงของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT Educational concept)

การศึกษาแนวคิดระบบการศึกษาชั้นสูงของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (Educational concept) พบว่า สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเชื่อว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น คือ แพทย์ทางสังคม (Social doctors) อันหมายถึง KOSEN จะเป็นผู้สร้างวิศวกรนักปฏิบัติ และนักสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยพลังของเทคโนโลยี เพื่อแก้ปัญหาสังคมในระดับสากลในฐานะที่เป็นแพทย์ทางสังคม และสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีแนวคิดที่ว่าวิศวกรคือทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) หรือเป็นสมบัติทางสังคม (Social treasure) ที่สำคัญที่สุดสำหรับประเทศหรือแม้แต่ระดับโลก ในยุคแห่งความเป็นโลกนวัตกรรมในปัจจุบัน (Present innovative era) ซึ่งแปลว่าแพทย์ทางสังคม หรือนักสร้างสรรค์เหล่านี้ คือ อนาคตอันสดใสของสังคมและนี่คือเหตุผลว่าทำไมสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจึงต้องสนับสนุนผู้เรียนให้เข้าสู่ระบบการจัดการศึกษาชั้นสูง และทำไมสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจึงต้องการให้พวกเขาเรียนไปพร้อมๆกับการฝึกปฏิบัติอย่างหนัก

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เชื่อว่า คณาจารย์ผู้สอนและผู้เรียนในโรงเรียนวิศวกรรมคือ แพทย์ทางสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต หากเรารู้ว่าแพทย์ (Medical doctors) นั้น จะต้องทำหน้าที่อะไร เราก็สามารถจินตนาการได้ว่าแพทย์ทางสังคม (Social doctors) จะทำหน้าที่อะไรได้เช่นกันและนั่นคือแพทย์ทางสังคม (Social doctors) ที่กล่าวถึงจะเป็นผู้ที่สามารถรักษาเยียวยาสังคมให้มีสุขภาพดีด้วยวิธีการรักษาที่มีความเหมาะสมเพื่อฟื้นฟูสังคมให้มีสุขภาพดีได้ เมื่อใดก็ตามที่สังคมเกิดปัญหา พวกเขาจึงจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ต่อสังคมในลักษณะที่เปรียบได้กับแพทย์ผู้ให้การรักษาเยียวยาสังคมนั่นเอง และไม่เพียงเท่านั้น วิศวกรจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ยังต้องทำหน้าที่สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ค่านิยมใหม่ๆ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อสังคมในอนาคต นั่นหมายความว่า วิศวกร จะเป็น นักสร้างสรรค์ (Creators) และการสร้างสรรค์ (Creation) ก็คือ กิจกรรมที่สำคัญที่สุดสำหรับมนุษยชาติ และท้ายที่สุด คำว่า KOSEN ได้กลายเป็นคำสากลที่บ่งบอกถึงระบบการศึกษา ที่ประสบความสำเร็จและเป็นเอกลักษณ์ของประเทศญี่ปุ่นในการให้การศึกษาขั้นสูงด้านวิศวกรรม KOSEN สามารถสร้างการเติบโตขั้นสูงให้กับเศรษฐกิจของญี่ปุ่นได้อย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

#### ส่วนที่ 4 ผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT lecturers)

จากการศึกษาข้อมูลของผู้ปฏิบัติการสอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น หรือ NIT lecturers พบว่า ผู้ที่เป็นผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจากทั้งภายในและภายนอกประเทศจะมีทักษะต่างๆ เทียบเท่ากับคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากร้อยละ 90 ของผู้สอนสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกและเข้าร่วมในกิจกรรมด้านการวิจัยเช่นเดียวกับนักวิจัยในมหาวิทยาลัย

เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้สอนในแต่ละวิทยาลัย จำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 จะเป็นผู้สอนที่เคยศึกษาหรือเคยร่วมงานกับวิทยาลัยมาก่อน อาทิเช่น ศิษย์เก่าที่จบการศึกษาไปในหลักสูตรปกติจะผ่านการสอบเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในมหาวิทยาลัย เมื่อจบการศึกษาแล้วก็จะกลับมาเป็นผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นหรือศิษย์เก่าที่จบการศึกษาจากหลักสูตรการศึกษาขั้นสูงและผ่านการคัดเลือกให้เข้าไปทำงานกับบริษัทต่างๆ ก็ตัดสินใจลาออกเพื่อมาสมัครเป็นผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น แต่ก็ยังมีผู้สอนบางส่วนที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยแล้วเข้ามาเป็นผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น และบางส่วนลาออกจากการเป็นผู้สอนในมหาวิทยาลัยและเข้ามาเป็นผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น แต่ผู้สอนส่วนใหญ่เมื่อเข้ามาเป็นผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นแล้วจะปฏิบัติงานเป็นผู้สอนในวิทยาลัยนั้นๆ จนกระทั่งเกษียณอายุดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารและผู้สอนในวิทยาลัยคุมาโมโตะกล่าวว่า

“เพื่อนของผมหลายคนในวิทยาลัยล้วนจบการศึกษาจากวิทยาลัยของ KOSEN ทั้งนี้”

“หลังจากจบการศึกษาในระดับไฮสกูล ผมก็ได้เข้าไปศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทที่มหาวิทยาลัยคามาโมโตจนจบการศึกษา จากนั้น เมื่อได้วุฒิปริญญาโทแล้ว ผมก็เข้ามาเป็นผู้สอนในวิทยาลัยแห่งนี้”

“การเป็นผู้สอนในมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนที่สูงกว่า KOSEN และหากผมมีโอกาส ผมก็อยากจะสอนในมหาวิทยาลัย คือจริงๆ แล้วผมก็มีโอกาส แต่ผมคิดว่าระบบของ KOSEN นั้นมีความเป็นเอกลักษณ์ ผู้เรียนที่อยู่ในวัยเด็กที่สมัครเข้ามาเรียนที่นี้ก็ดูบริสุทธิ์กว่าเด็กโตในมหาวิทยาลัยพวกเขา มีความพยายามในการเรียนอย่างหนัก หลังจากที่เขาเรียนจบหลักสูตรชั้นสูง พวกเขาจะมีทักษะที่เทียบเท่ากับผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัย ผมจึงเกิดความสนใจในระบบและรับรู้ถึงสิ่งนี้ และอยู่กับที่นี่มากกว่า 20 ปี”

ผู้บริหารและผู้สอนวิทยาลัยคามาโมโต

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจำแนกโครงสร้างตำแหน่งผู้สอนออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับที่ 1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (Assistant professor) ซึ่งผู้สอนส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี โดยประมาณ ระดับที่ 2 ผู้สอน (Lecturer) ซึ่งผู้สอนที่มีส่วนใหญ่อายุเริ่มต้นที่ 30 ปี โดยประมาณ หรือราว 32 ปีขึ้นไป จนถึง 62 ปี ระดับที่ 3 รองศาสตราจารย์ (Associate professor) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุเริ่มต้นที่ 30 ปี โดยประมาณ หรือราว 34 ปีขึ้นไปจนถึง 63 ปี ระดับที่ 4 ศาสตราจารย์ (Professor) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุเริ่มต้นที่ 40 ปี โดยประมาณ จนกระทั่งถึง 63 ปี โดยกำหนดอายุเกษียณราชการไว้ที่ 63 ปี ดังที่ปรากฏในบทสนทนาบางส่วนที่คัดมาต่อไปนี้

“ผู้สอนใหม่ของวิทยาลัยจะมีอายุน้อยกว่า 30 ปี ผู้สอนของวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีอายุตั้งแต่ 30 ปี ขึ้นไป จนกระทั่งถึงประมาณ 46-50 ปี อายุเกษียณจะอยู่ที่ 63 ปี”

ผู้บริหารวิทยาลัยคามาโมโต

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

ตัวอย่างของโครงสร้างการจัดระดับทางวิชาการของผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ระบุระดับตำแหน่ง ได้แก่ ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้สอน รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ โดยมีระดับอายุที่แตกต่างกันเริ่มต้นประมาณ 30 ปี ไปจนถึง 63 ปี ซึ่งกำหนดเป็นปีที่เกษียณอายุ



ซึ่งสัดส่วนของจำนวนผู้สอนในวิทยาลัยอุเบะ พบว่า มีผู้สอนของอุเบะดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์ในสัดส่วนที่มากกว่าตำแหน่งผู้สอนและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดังแสดงในภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 16 โครงสร้างผู้สอนในวิทยาลัยอุเบะ

### About Ube Kosen

#### Teaching Staff Structure

Ranks	Number	Range of Age
Professor	36	40~63
Associate Professor	34	34~63
Lecturer	4	32~62
Assistant Professor	5	30~34

※ Retirement Age : 63

ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ.2561

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจะมีศักยภาพทัดเทียมกับคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย ดังนั้น นอกจากผู้สอนของสถาบันจะต้องผ่านการประเมินเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่งในวิทยาลัย ซึ่งพิจารณาตามอายุและความสามารถแล้ว ผู้สอนของสถาบันแต่ละคนจะต้องได้รับการประเมินเพื่อรับรองความรู้ความสามารถในการสอน ซึ่งเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการขอรับการรับรองคุณภาพของวิทยาลัยจากสถาบันรับรองคุณภาพระดับประเทศและระดับนานาชาติ เช่น สถาบันเพื่อการรับรองคุณวุฒิทางวิชาการและการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาขั้นสูงแห่งชาติ (National Institute for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education: NIAD) อีกด้วย โดยสถาบันได้กำหนดคุณสมบัติของผู้สอนแต่ละคน ไว้ว่า ผู้สอนของวิทยาลัยแต่ละคนจะต้องมีคุณวุฒิปริญญาเอกที่ประสบกับความสำเร็จในด้านการวิจัย และสามารถเชื่อมโยงงานวิจัยในสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญกับการเรียนการสอนในสาขาวิชานั้นๆได้เป็นอย่างดี

### ส่วนที่ 5 ผู้เรียนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT learners)

นโยบายการรับสมัครผู้เรียน (Admission policy) ในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรปกติ (Regular course) และ หลักสูตรชั้นสูง (Advanced course) กำหนดไว้ว่าผู้ที่ผ่านการคัดเลือกเข้าเป็นผู้เรียนของ KOSEN ต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจและมีความรู้พื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นเอกลักษณ์ มีทัศนคติที่ดีต่อหลักสูตรและสาขาวิชาที่สมัครเข้าศึกษา มีทัศนคติที่ดีต่อสังคมและการสร้างสรรค์ประโยชน์เพื่อสังคม ดังที่ปรากฏในตัวอย่างนโยบายการรับสมัครผู้เรียนของวิทยาลัยคумаโมโตะที่คัดมาจกบางตอนของการสนทนากลุ่มต่อไปนี้

“นโยบายการรับสมัครผู้เรียนในหลักสูตรปกติ (Regular course) ได้แก่ นโยบายข้อที่ 1 ผู้เรียนจะต้องมีความสนใจด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และมีศักยภาพที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรม รวมทั้งเสนอแนวคิดที่เป็นเอกลักษณ์ เป็นพิเศษ และมีประสิทธิภาพ มีความเต็มใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ นโยบายข้อที่ 2 ผู้เรียนต้องมีความรู้พื้นฐานในการที่จะศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นโยบายข้อที่ 3 ผู้เรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีพื้นที่ทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสารกับผู้อื่นอย่างเพียงพอ นโยบายข้อที่ 4 ผู้เรียนจะต้องสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์เพื่อช่วยเหลือสังคมและสำหรับผู้เรียนในหลักสูตรชั้นสูง (Advanced course) ก็จะต้องมีความที่เข้มข้นขึ้นอีกเล็กน้อย”

ผู้บริหารวิทยาลัยคумаโมโตะ  
25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

การศึกษาข้อมูลถึงความมุ่งหวังของประเทศและสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่มีต่อผู้เรียนของวิทยาลัย ปรากฏผลว่า ผู้เรียนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นควรจะมีทักษะต่างๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 5.1 ทักษะที่เป็นกุญแจสำคัญของผู้เรียน (Students) ในภาพรวม ได้แก่

- 1) ทักษะของการทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills) ประกอบด้วย
  - 1.1) ทักษะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork)
  - 1.2) ทักษะการทำงานรวมถึงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเองโดยอิสระ (Independence/ability to perform actions)

- 2) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem-solving Skills) ประกอบด้วย
    - 2.1) ทักษะการแก้ปัญหาและการคิดเชิงตรรกะ (Problem-solving skills/Logical thinking)
    - 2.2) จริยธรรมและความรับผิดชอบและการปฏิบัติต่อสังคม (Ethics/Social responsibility & action)
  - 3) ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)
- 5.2 ทักษะเฉพาะทางสำหรับผู้เรียนด้านวิศวกรรม ได้แก่
- 1) ทักษะการประยุกต์ (Application skills) ประกอบด้วย
    - 1.1) ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)
    - 1.2) การสร้างความเป็นเอกฉันท์ (Consensus building)
    - 1.3) ทักษะในการรวบรวม การนำไปใช้ และการเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Skills to gather, utilize, and address information)
    - 1.4) การค้นพบความท้าทาย (Discovering challenges)
    - 1.5) ทักษะการคิดเชิงตรรกะ (Logical thinking skills)
  - 2) คุณสมบัติเฉพาะส่วนบุคคลด้านทัศนคติและการวางตัวอย่างเหมาะสม (Attitudes and Orientation: personal qualities) ประกอบด้วย
    - 2.1) การทำงานด้วยตนเองโดยอิสระ (Independence)
    - 2.2) ทักษะการจัดการตนเอง (Self-management skills)
    - 2.3) ความสามารถในการรับผิดชอบงาน (Ability to take responsibilities)
    - 2.4) ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork skills)
    - 2.5) ความเป็นผู้นำ (Leadership)
    - 2.6) จริยธรรม ได้แก่ ความเคารพในความคิดริเริ่มและจริยธรรมสาธารณะ (Ethics: respect to originality and public morality)
    - 2.7) จิตมุ่งอนาคตและทักษะการสร้างอาชีพ (Future-oriented mind and career building skills)
  - 3) ประสบการณ์การเรียนรู้ที่กว้างขวางและการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Comprehensive learning experience and creative cogitations) ประกอบด้วย
    - 3.1) สมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ (Creative competencies)
    - 3.2) ทักษะการออกแบบทางวิศวกรรม (Engineering design skills)

ศิษย์เก่าของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นส่วนใหญ่สามารถสร้างชื่อเสียงในทางบวกให้กับวิทยาลัยและสถาบันในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติที่พร้อมไปด้วยความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานในระดับดีเยี่ยม จนได้รับคำชมเชยจากบริษัทหรือสถานประกอบการหลายแห่งที่ว่าจ้างเข้าทำงาน ดังคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่อไปนี้

“เราจะได้รับการบอกเล่าจากบริษัทต่างๆที่รับศิษย์เก่าของเราเข้าทำงานว่า ศิษย์เก่าที่จบจากวิทยาลัยของเราจะเป็นผู้ที่มีทักษะสูงมาก และสามารถปรับหรือประยุกต์ใช้ทักษะความรู้ดังกล่าวเข้ากับงานที่ทำได้เป็นอย่างดี พวกเขาไม่เคยพูดว่าทำไม่ได้ แต่พวกเขาจะพูดว่า ผมจะพยายาม ผมยังไม่ทราบแน่ชัดตอนนี้ว่าผมจะจัดการกับปัญหานี้อย่างไร แต่ผมจะพยายาม และนั่นเป็นข้อได้เปรียบอย่างมากของผู้เรียน KOSEN ในเรื่องของทัศนคติในการแก้ปัญหา ซึ่งทัศนคติเหล่านี้ค่อยๆพัฒนาให้เติบโตขึ้นตามลำดับ นับตั้งแต่พวกเขาเข้ามาเรียนในระบบของ KOSEN”

ผู้บริหารวิทยาลัยคุมาโมโตะ  
25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

ส่วนที่ 6 ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (*Problems on NIT personnel management*)

ผลการศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (*Problems on NIT personnel management*) ที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน พบว่า ปัญหาที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าเป็นปัญหาที่ควรกล่าวถึงจำแนกได้ 3 ประเด็นใหญ่ๆ ซึ่งได้แก่ ปัญหาในภาพรวมของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลของผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น และปัญหาด้านสถานการณ์ปัจจุบันของผู้เรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

6.1 ปัญหาในภาพรวมของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นระบุได้อย่างกว้างๆ คือ ปัญหาเรื่องการขาดแคลนงบประมาณของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นและปัญหาด้านสถานการณ์ปัจจุบันของผู้เรียน

1) ปัญหาเรื่องการขาดแคลนงบประมาณของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีผลทำให้การบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะเรื่องของการจัดสรรเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ และสวัสดิการต่างๆ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานมากนัก และผู้ปฏิบัติงานต้องการให้มีการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับคุณภาพ ปริมาณและภาระงานที่ปฏิบัติ ช่วงเวลาที่ผ่านมามีเกิดปรากฏการณ์ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ทำให้เศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศญี่ปุ่นเริ่มมีปัญหาอยู่เนืองๆ และส่งผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลญี่ปุ่นที่จะสนับสนุนการดำเนินการในด้านต่างๆ รวมทั้งในด้านการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาของรัฐและใช้งบประมาณในการสนับสนุนการจัดการศึกษาส่วนใหญ่ที่มาจากงบประมาณที่รับการจัดสรรจากรัฐบาล เมื่อประเทศเกิดปัญหา

ด้านเศรษฐกิจจึงทำให้งบประมาณที่จัดสรรมาในแต่ละปีลดน้อยลง ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้ เกิดขึ้นกับสถาบันการศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ของประเทศ ดังที่คัดมาจากบทสนทนาช่วงหนึ่งในการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ดังต่อไปนี้

ผู้บริหาร: “สาเหตุอีกอย่างของปัญหา คือ งบประมาณจากรัฐบาล”

ผู้วิจัย: “คุณได้รับงบประมาณจากรัฐบาลหรือคะ คิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์คะ หรือว่าทั้ง 100 เปอร์เซ็นต์เลย”

ผู้บริหาร: “เกือบ 100 เปอร์เซ็นต์ ... โดยหลักแล้วได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล...งบประมาณลดลงทุกปี เพราะเศรษฐกิจของญี่ปุ่นไม่ค่อยจะดีนัก ดังนั้น ทุกสถาบันจึงเผชิญกับสถานการณ์เดียวกัน”

ผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

จากการสนทนากลุ่มร่วมกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนในวิทยาลัย พบว่า แม้สถาบันจะมีแนวโน้มด้านความต้องการจากสังคมหรือท้องถิ่นให้วิทยาลัยขยายหลักสูตรเพิ่มขึ้นจากเดิม แต่วิทยาลัยแต่ละแห่งก็ยังไม่สามารถที่จะขยายสาขาวิชาหรือเพิ่มหลักสูตรขึ้นใหม่ในบางสาขาวิชาได้ง่ายนัก เนื่องมาจากเหตุว่าในบางสาขาวิชามีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ซึ่งก็ทำให้กระบวนการในการดำเนินการเพื่อขอเปิดหลักสูตรและงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ดังในบทสนทนาที่คัดมาบางส่วน ต่อไปนี้

“หากวิทยาลัยต้องการปรับเปลี่ยนหลักสูตรหรือปรับปรุงวิธีการสอนจะต้องส่งคำขอลไปยังสำนักงานใหญ่เพื่อพิจารณาและตรวจสอบ แม้ทางสำนักงานใหญ่จะเปิดโอกาสให้วิทยาลัยดำเนินการได้ แต่เนื่องจากแต่ละโปรแกรมมีความจำเป็นต้องใช้เงิน จึงจำเป็นต้องอธิบายถึงกระบวนการบริหารจัดการให้ชัดเจน บางสาขาวิชา เช่น ไปโอเคมีหรือเคมีคอนดักเตอร์ ซึ่งต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ทางสำนักงานใหญ่ก็จะตรวจสอบด้านงบประมาณที่เสนอไปอย่างละเอียด เพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่าและการสนองต่อนโยบายรัฐบาล จึงจะได้รับ การอนุมัติงบประมาณ”

ผู้บริหารวิทยาลัยคумаโมโตะ

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

2) ปัญหาด้านสถานการณ์ปัจจุบันของผู้เรียน พบว่า เป็นปัญหาที่ผู้สอนกล่าวถึงอยู่บ้างแต่ไม่ถึงว่าเป็นปัญหาที่วิกฤตนัก แต่เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยและสังคมของญี่ปุ่นที่เปลี่ยนไปส่งผลให้เด็กในประเทศญี่ปุ่นมีพฤติกรรมที่อาจเปลี่ยนแปลงไปบ้าง เด็กที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาเป็นผู้เรียนของ KOSEN ส่วนใหญ่จะเป็นเด็กที่ถือได้ว่ามีศักยภาพสูงกว่าเด็กอื่นทั่วไป เป็น 1 จาก 100 คนที่ผ่านการสอบที่เข้มข้น ทั้งการทำข้อสอบ การสอบสัมภาษณ์ และการสอบปฏิบัติ ผู้สอนเห็นว่าในอดีตผู้เรียนของ KOSEN ส่วนใหญ่จะมีคุณภาพด้านทักษะ ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่ดีกว่าผู้เรียนในปัจจุบัน นอกจากนั้น ยังมีกรณี

ที่ผู้เรียนต้องออกจากกระเรียนระหว่างภาคเรียนด้วยเช่นกัน เนื่องมาจากการเรียนที่ตกต่ำลง แต่วิทยาลัยก็พยายามแก้ไข โดยเปิดโอกาสให้สามารถเรียนซ้ำในระดับเดิมอีก 1 ปี เพื่อดูการพัฒนาแต่ผู้เรียนจะมีโอกาสในการเรียนซ้ำระดับได้เพียงครั้งเดียว ตามระเบียบของวิทยาลัยที่ได้กำหนดไว้ หากเรียนซ้ำระดับแล้วแต่ก็ยังไม่สามารถผ่านการสอบได้อีก ผู้เรียนก็ต้องออกจากวิทยาลัยไป ดังที่กล่าวไว้ในกรณีศึกษา ดังนี้

“ผู้เรียนรุ่นเก่าๆจะดีกว่าผู้เรียนรุ่นปัจจุบันอยู่บ้าง ในเรื่องของคุณภาพด้านทักษะและความรู้ พวกเขาจะดีกว่าเด็กรุ่นเก่าเมื่อ 15 ปีก่อน เด็กพวกนั้นจะมีความหลักแหลมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีความพยายามด้วยตนเองคือ พวกเขาจะเก่งในเรื่องทักษะ แต่จะไม่สันทัดในทฤษฎี แต่เมื่อผมอธิบายทฤษฎีให้ฟัง พวกเขาก็สามารถที่จะนำทฤษฎีไปปฏิบัติได้ เราทำงานในรูปของการร่วมมือกัน แต่เด็กรุ่นใหม่จะไม่ค่อยเข้าใจในทฤษฎีและไม่สามารถนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้ แต่ปรากฏการณ์เช่นนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในวิทยาลัยของ KOSEN แต่เกิดขึ้นกับผู้เรียนในมหาวิทยาลัยเช่นเดียวกัน”

ผู้สอนสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

“หลังจากเราเปิดโอกาสให้เรียนซ้ำชั้น 2 ปีแล้ว หากสอบไม่ผ่านก็ต้องออก แต่เราจะพยายามให้การช่วยเหลือเด็กในทุกๆทาง เราไม่ต้องการให้เด็กสอบตก โดยเราจะจัดสอบย่อยๆก่อนการสอบปลายภาค จัดคาบสอนเสริมอีกหลายๆครั้ง ตามที่ผู้สอนกำหนด”

ผู้สอนสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

6.2 ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลของผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ได้แก่ ปัญหาปริมาณงานหรือภาระงานของผู้สอนที่มีมากเกินไป และจำนวนที่จำกัดของบุคลากร ซึ่งทำให้ผู้สอนมีเวลาพักผ่อนเป็นส่วนตัว มีเวลาให้กับครอบครัว และมีเวลาในการพัฒนาตนเองน้อย

1) ปัญหาปริมาณงานหรือภาระงานของผู้สอนที่มีมากเกินไป โครงสร้างของภาระงานของผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสอน ด้านการวิจัย และด้านการบริหารจัดการอื่นๆ ซึ่งหมายถึงการดูแลผู้เรียนที่พักอยู่ในหอพัก การที่ต้องอยู่กับผู้เรียนทุกวันและเกือบจะตลอด 24 ชั่วโมง การแนะนำแนวการศึกษา การแก้ปัญหาผู้เรียน และกิจกรรมนอกหลักสูตรอื่นๆ ทำให้ผู้สอนมีความรู้สึกว่างานที่ตนทำอยู่เป็นงานหนัก จึงเป็นปัญหาที่ผู้สอนเห็นว่าเป็นปัญหาที่ค่อนข้างวิกฤตและต้องการได้รับการแก้ไขช่วยเหลือจากผู้บริหารของสถาบัน รวมทั้งพยายามหาวิธีแก้ปัญหาด้วยตนเอง ดังที่คัดมาจากบทสนทนาช่วงหนึ่งในการสัมภาษณ์ผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ดังต่อไปนี้

“ผมคิดว่าปัญหาข้อหนึ่งซึ่งรุนแรงมากที่สุด คือ ภาระงานที่มากเกินไป สำหรับบุคลากรทุกคน คุณครูต้องทำงานทุกวัน โดยเฉพาะครูของ KOSEN ซึ่งต้องรับผิดชอบงานทั้ง 3 ด้าน อย่างที่ผมได้บอกไปแล้ว คือการสอน การทำวิจัย และ การบริหารจัดการ และที่เพิ่มมา ในปัจจุบันนี้ซึ่งผมยังไม่ได้ออก คือ การทำกิจกรรมเสริมนอกเหนือหลักสูตร โดยเฉพาะด้านกีฬา และเรายังมีงานที่มากขึ้น ไปอีกเนื่องจากเรามีหอพัก นักเรียนกว่า 300 คน อยู่ในหอพักทุกวัน ต้องมีครู 2 คนผลัดกันอยู่เวรทุกคืน นี่คือปัญหาใหญ่ที่ผมอยากจะแก้ไข”

ผู้สอนสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

ส่วนงานวิจัยของผู้สอน ผู้สอนส่วนใหญ่จะมีภาระในการผลิตงานวิจัยที่เป็นของตนเองและงานวิจัยของผู้เรียน ซึ่งงานวิจัยที่เป็นของตนเองนั้น ในแต่ละปีไม่สามารถผลิตได้มากนัก เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้เวลาในการทดลองและมีความยาก ผู้สอนที่ผลิตผลงานวิจัยเสร็จแล้วจะต้องนำผลงานวิจัยของตนเองไปเผยแพร่ อาจดำเนินการได้โดยการนำเสนอในการประชุมหรือการเขียนเป็นบทความวิจัยเพื่อนำลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ขึ้นอยู่กับสาขาที่ตนเองเชี่ยวชาญ ผู้สอนบางคน อาจผลิตผลงานวิจัยได้ 2- 3 ชิ้น ในแต่ละปี แต่เนื่องจากเป็นงานที่ยากและต้องใช้เวลาในการทดลองดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้จำนวนของงานวิจัยที่สามารถผลิตได้ในแต่ละปีการศึกษาไม่ได้ถือเป็นตัวชี้วัด ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่สำคัญเท่ากับคุณภาพของผลลัพธ์หรือผลผลิตที่เป็นผลจากงานวิจัยนั้นๆ และผู้สอนจะได้รับโอกาสในการนำเสนอผลงานวิจัยในต่างประเทศ เช่น ในประเทศอังกฤษ

ส่วนงานวิจัยของผู้เรียนที่ผู้สอนต้องดูแลให้คำแนะนำ ผู้สอนแต่ละคนก็จะช่วยดูแลงานวิจัยของผู้เรียนที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบไปจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ โดยมีผู้สอน 1 คนที่ต้องรับผิดชอบดูแลงานวิจัยของผู้เรียนมากกว่า 1 ชิ้น และเมื่อผู้สอนมอบหมายงานวิจัยให้กับผู้เรียนก็ต้องคอยดูแลและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง หากไม่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี การดำเนินการวิจัยนั้นอาจใช้เวลา 2 – 3 ปี จึงแล้วเสร็จ จากนั้นผู้เรียนก็จะสามารถนำเสนอผลงานวิจัยในการประชุมนานาชาติสรุปผลการวิจัยและเขียนเป็นรายงาน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ผู้สอนในวิทยาลัยคามาโมโตที่คิตามาต่อไปนี้

ผู้วิจัย “ในปีนี้อาจารย์มีผู้เรียนในความดูแลกี่คนคะ”

ผู้สอน “ผู้เรียนในหลักสูตรชั้นสูง 6 คน”

ผู้วิจัย “ผลงานวิจัยที่ดำเนินการอยู่ก็ขึ้นสำหรับผู้เรียนกลุ่มนี้”

ผู้สอน “หลักๆเลยก็ 4 ชิ้นถึงตอนนี้ครับ”

ผู้สอนสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

2) ปัญหาจำนวนที่จำกัดของผู้สอนในวิทยาลัย ส่งผลให้เกิดปัญหาเพิ่มขึ้นในเรื่องของภาระงานที่มีอยู่มากนั้น สำนักงานใหญ่ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจะมีนโยบายในการจำกัดจำนวนบุคลากรสายการสอนให้น้อยลงเรื่อยๆ ในขณะที่เดียวกันสถาบันก็ต้องสรรหาผู้เรียนในจำนวนที่มากขึ้น ผู้เรียนที่เข้ามาใหม่ก็จะเป็นผู้เรียนที่ยังเด็กอยู่มาก ผู้สอนที่มีอยู่จำกัดจึงจำเป็นต้องสละเวลาส่วนตัวเพื่อไปดูแลและให้การเอาใจใส่ผู้เรียนมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ทรัพยากรบุคคลลดลง แต่ภาระงานยังคงเดิม และบางครั้งภาระงานก็เพิ่มขึ้น ซึ่งหมายความว่าผู้สอนต้องสอนมากขึ้นๆ เวลาที่จะดูแลครอบครัวจึงลดลง ดังที่ผู้สอนของวิทยาลัยได้เล่าให้ฟังต่อไปนี้

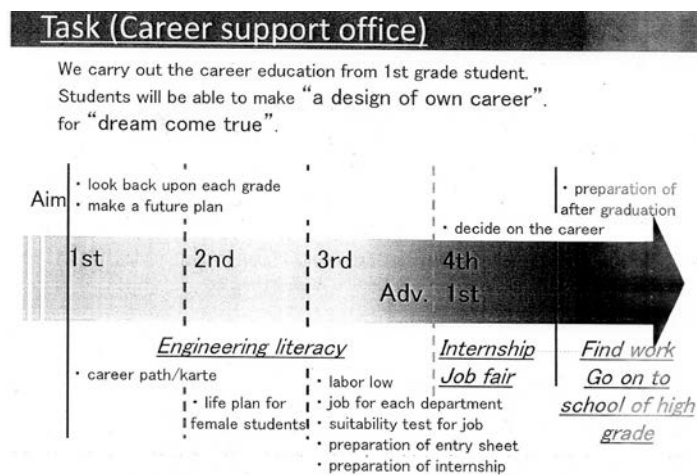
“เราต้องใช้เวลาที่เป็นเวลาส่วนตัวของเราเพื่อไปดูแลเด็กๆ เป็นผลมาจากการที่เราลดทรัพยากรมนุษย์ลง แต่งานยังมีเท่าเดิม และบางครั้งงานก็เพิ่มขึ้นๆ ซึ่งหมายถึงว่าเราต้องทำงานมากขึ้น มากขึ้น ในช่วงหลายวันมานี้ ผมไม่ได้ใช้เวลากับครอบครัวของผมเพราะผมต้องเขียนรายงานมากมายเพื่อจะส่งให้ทางสำนักงานใหญ่ เอกสารจำนวนมหาศาลจริงๆ”

ผู้สอนสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

ภาพต่อไปนี้จะแสดงตัวอย่างภาระงานของผู้สอนในวิทยาลัยอุเบะ ซึ่งมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สะท้อนถึงภาระงานที่หนักและยากและเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่จะผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพให้กับสังคมและประเทศชาติ ภาพที่ 17 แสดงแผนการดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนด้านอาชีพ ซึ่งก็เป็นอีกหน้าที่หนึ่งที่ผู้สอนในวิทยาลัยต้องดำเนินการในการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีความกระตือรือร้นในการวางแผนเรื่องอาชีพของตนเอง ตั้งแต่ปีแรกของการเข้าศึกษาในวิทยาลัยหรือที่เรียกว่า แผนชีวิต (Life plan)

ภาพที่ 17 ภาระงานด้านแนะแนวอาชีพของผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ.2561

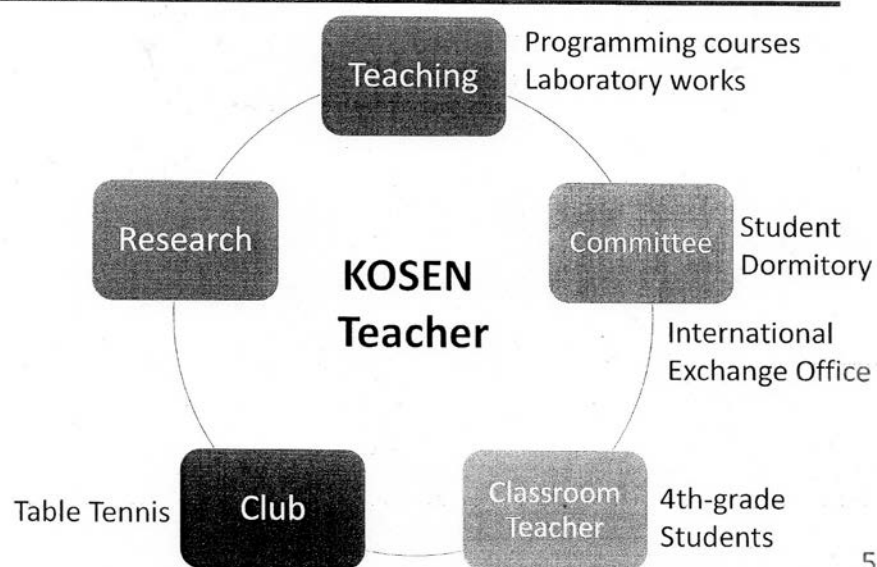


ภาพที่ 18 แสดงตัวอย่างกิจกรรมที่ผู้สอนของวิทยาลัยต้องรับผิดชอบ ประกอบด้วย

1. กิจกรรมการสอน ได้แก่ การวางโปรแกรมหลักสูตรและการทำงานในห้องทดลอง
2. กิจกรรมคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการนักศึกษาและคณะกรรมการหอพัก  
คณะกรรมการในสำนักงานโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษานานาชาติ
3. กิจกรรมที่ปรึกษาประจำชั้น
4. กิจกรรมชมรม เช่น ชมรมกีฬา
5. กิจกรรมวิจัย

ภาพที่ 18 กิจกรรมของผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

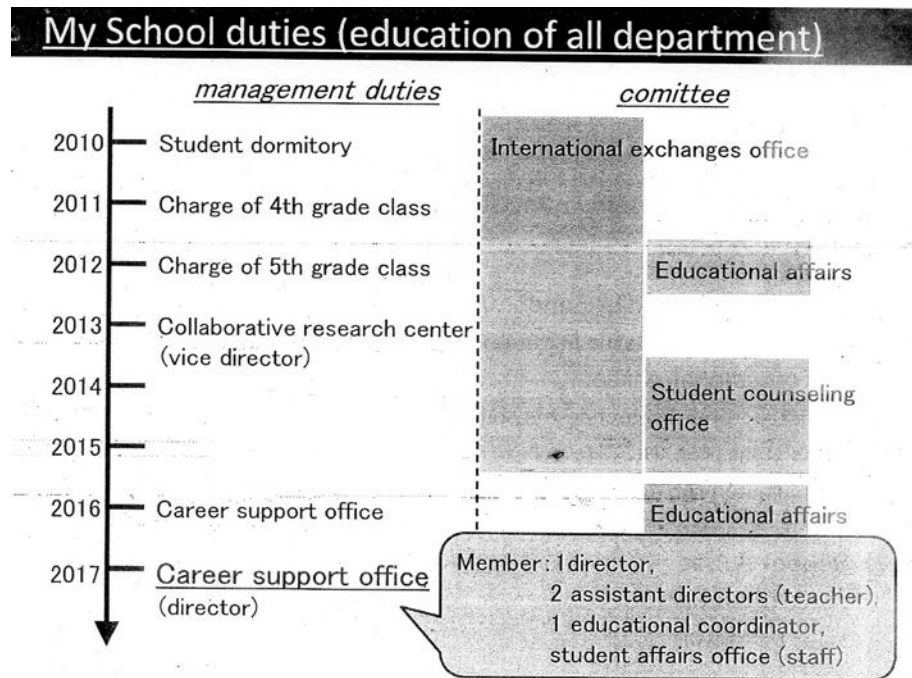
## Activities of KOSEN teacher



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ.2561

ภาพที่ 19 แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้สอนในวิทยาลัยที่มีในแต่ละปีการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ด้านการบริหารจัดการ อาทิ การเป็นรองผู้อำนวยการศูนย์การวิจัย การเป็นที่ปรึกษาประจำชั้นและด้านการเป็นคณะกรรมการในสำนักงานต่างๆ เช่น สำนักงานโครงการแลกเปลี่ยน สำนักงานแนะแนวและที่ปรึกษา

ภาพที่ 19 หน้าที่รายปีของผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ พ.ศ.2561

อย่างไรก็ดี แม้ว่าภาระงานที่ต้องรับผิดชอบจะมีมาก แต่ผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ส่วนใหญ่จะสามารถบริหารจัดการเวลาและคงคุณภาพผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เนื่องจากคุณลักษณะของความเป็นผู้สอนของ KOSEN คุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเต็มใจ (Willingness) ดังบทสนทนาบางส่วนที่ได้คัดมาต่อไปนี้

“กุญแจสำคัญของครูที่ KOSEN นี้ ก็คือ ความเต็มใจ สำคัญมาก พวกเขาพัฒนาแรงจูงใจนี้ด้วยตัวของพวกเขาเอง นี่จึงเป็นเหตุผลว่าทำไม KOSEN จึงประสบความสำเร็จ”

ผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

### ประเด็นที่ 3 ศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT organization potential)

ผลการศึกษาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พบว่า ศักยภาพสำคัญที่เป็นหลักฐานแสดงถึงความสำเร็จที่เป็นที่ประจักษ์ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ประกอบด้วย ศักยภาพด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาและการจัดการศึกษา (NIT Education standard and quality) ศักยภาพด้านการวิจัย (NIT research studies) นอกจากนั้นแล้วยังรวมไปถึงศักยภาพในด้านการสร้างและประสานความร่วมมือที่ดีกับภาคส่วนต่างๆ อีกด้วย (NIT cooperation initiation)

บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นกล่าวยอมรับว่าการที่สถาบันจะสามารถรับรู้ถึงศักยภาพของระบบการศึกษาที่มีอยู่ด้วยตนเองนั้นเป็นเรื่องยาก แต่เมื่อผลผลิตของสถาบันได้ถูกส่งออกไปยังผู้ใช้บริการ คือ บริษัทหรือสถานประกอบการต่างๆ ที่รับผู้จบการศึกษาจากสถาบันของสถาบันไปทำงานแล้วบริษัทหรือสถานประกอบการนั้นๆ ก็จะเป็นผู้สะท้อนให้สถาบันได้รับทราบถึงความเป็นผู้มีศักยภาพของผู้จบการศึกษาและระบบการศึกษาของ KOSEN ผ่านผลการปฏิบัติงานอันยอดเยี่ยมและผลการประเมินประสิทธิภาพของผู้จบการศึกษาจากสถาบันเหล่านั้นเอง ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีความเชื่อว่าปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นจากการเคี้ยวกรำของระบบการศึกษาในแบบของ KOSEN ตั้งแต่วันแรกที่ผู้เรียนเข้ามาเรียนในวิทยาลัยและค่อยๆ เติบโตขึ้นใน KOSEN โดยที่ผู้เรียนจะเริ่มต้นเรียนรู้ในวิทยาลัยจากความสดใหม่และความบริสุทธิ์ในแบบของนักเรียนมัธยมต้นที่เพิ่งเริ่มโต พวกเขาเริ่มเรียนรู้ทักษะทางด้านวิศวกรรมและวิทยาศาสตร์ ค่อยๆ เติบโตผ่านการศึกษาทักษะที่หลากหลาย ความรู้ด้านข้อมูลและการสื่อสาร ดังนั้น ครึ่งหนึ่งของพวกเขาทั้งหมดจะเต็มใจเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรชั้นสูงหรือในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นอีกครั้งหนึ่ง และยังได้นำความรู้ทักษะไปประยุกต์ใช้ในชีวิตภายนอกวิทยาลัยหรือในโลกแห่งความจริง ซึ่งทักษะทั้งหมดนั้น คือ ทักษะที่พวกเขาได้ซึมซับและเรียนรู้ผ่านระบบของ KOSEN ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นใน 3 ด้านดังกล่าว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.1 ศักยภาพด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาและการจัดการศึกษา (NIT Education standard and quality)

มาตรฐานและคุณภาพการศึกษาและการจัดการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นนั้นได้รับการรับรองจากสถาบันรับรองคุณภาพที่สำคัญของประเทศญี่ปุ่นมีมาตรฐานเทียบเท่าระดับนานาชาติซึ่งสามารถแสดงถึงควมมีศักยภาพของสถาบันได้เป็นอย่างดี และสำหรับการรับรองคุณภาพปรากฏผลการดำเนินการใน 2 ระดับ คือ ระดับสถาบันและระดับบุคคล ดังนี้

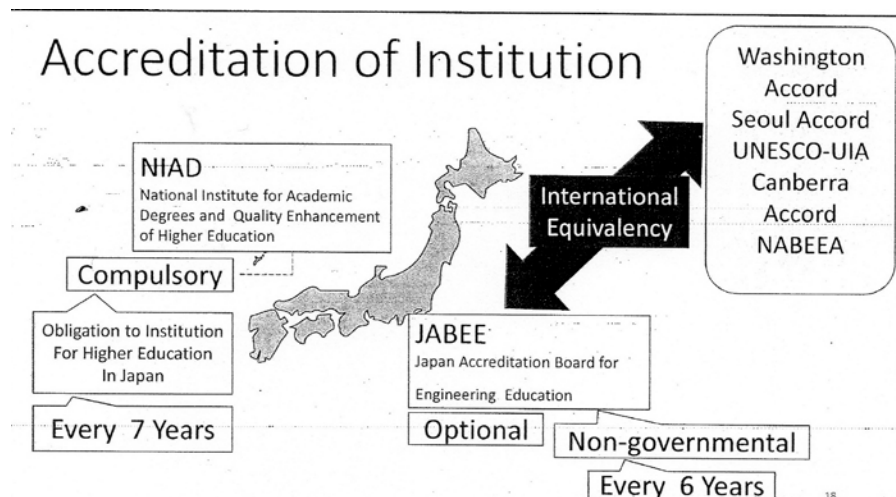
ระดับสถาบัน: สถาบันได้รับการรับรองมาตรฐานจากสถาบันรับรองคุณภาพระดับประเทศและระดับนานาชาติจากสถาบันสำคัญ 2 สถาบันหลัก (ดังภาพที่ 20) ได้แก่

1) สถาบันแห่งชาติเพื่อการรับรองคุณวุฒิด้านวิชาการและการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาขั้นสูง (National Institute for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education: NIAD)

ซึ่งรัฐบาลได้กำหนดเป็นภาคบังคับว่าสถาบันการศึกษาขั้นสูง (Institute for higher education) ในประเทศญี่ปุ่น ทุกแห่งจะต้องผ่านการรับรองคุณภาพจากสถาบันแห่งนี้ ซึ่งการดำเนินการรับรองคุณภาพมาตรฐานจาก NIAD จะดำเนินการในทุกๆ 5 หรือ 7 ปี

2) คณะกรรมการรับรองคุณภาพการศึกษาด้านวิศวกรรมของประเทศญี่ปุ่น (Japan Accreditation Board for Engineering Education: JABEE) คณะกรรมการคณะนี้มีได้เป็นองค์กรของรัฐ และรัฐก็ได้มีการกำหนดไว้เป็นภาคบังคับว่าสถาบันการศึกษาต่างๆจะต้องผ่านการรับรองจากคณะกรรมการชุดนี้ จึงถือเป็นทางเลือกให้กับสถาบันการศึกษาว่าจะสมัครเข้ารับการประเมินเพื่อรับการรับรองคุณภาพจากคณะกรรมการหรือไม่ แต่แม้ว่าจะไม่มีการกำหนดให้สถาบันการศึกษาต้องได้รับการรับรองคุณภาพจาก JABEE ก็ตาม สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้ก็มีความพยายามที่จะสมัครขอรับการรับรองจาก JABEE ซึ่งแม้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่ค่อนข้างสูง เพราะสถานะของการรับรองคุณภาพของ JABEE นั้นสามารถเทียบเคียงกับสถานะของการรับรองจากสถาบันระดับนานาชาติอื่นๆ เช่น สนธิสัญญากรุงวอชิงตัน (Washington Accord) สนธิสัญญากรุงโซล (Seoul Accord) ยูเนสโก (UNESCO) สหภาพนานาชาติ (Union of International Associations: UIA) สนธิสัญญากรุงแคนเบอร์รา (Canberra Accord) และเครือข่ายการรับรองคุณภาพการศึกษาด้านวิศวกรรมในเอเชีย (Network of Accreditation Bodies for Engineering Education in Asia: NABEEA) ดังปรากฏในภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 20 การรับรองมาตรฐานจากสถาบันรับรองคุณภาพระดับชาติและระดับนานาชาติ



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้ พ.ศ.2561

ระดับบุคคล: ผู้สอนของสถาบันได้รับการรับรองคุณภาพดังตัวอย่างของผู้สอนในวิทยาลัยอุเบะ ดังนี้ ผู้สอนของวิทยาลัยอุเบะจะรับผิดชอบการสอนใน 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรปกติ (Regular course) ซึ่งผู้เรียนที่จบการศึกษาจะได้รับวุฒิประกาศนียบัตรด้านวิศวกรรม หรือที่เรียกว่า Diploma of Engineering และหลักสูตรขั้นสูง (Advanced course) สำหรับผู้ที่จบการศึกษาจากหลักสูตรนี้จะได้รับวุฒิปริญญาตรีด้านวิศวกรรมหรือที่เรียกว่า Bachelor of Engineering และหลักสูตรทั้ง 2 หลักสูตรนั้นจะมีผู้สอนประจำในทุกระดับ จำนวน 79 คน ในจำนวนนั้นมีผู้สอนที่มีวุฒิปริญญาเอก จำนวน 66 คน ยังมีผู้สอนชั่วคราว (Part time teacher) จำนวน 29 คน ช่างเทคนิค จำนวน 15 คน และเจ้าหน้าที่อื่นๆอีกจำนวน 32 คน ในคณะวิชาทั้งหมดของวิทยาลัย วิทยาลัย ผู้สอน และบุคลากรทั้งหมดจะต้องได้รับการรับรองจากสถาบันเพื่อการรับรองคุณวุฒิทางวิชาการและการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาขั้นสูงแห่งชาติ (National Institute for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education: NIAD) เป็นภาคบังคับและอาจเลือกที่จะขอรับการรับรองคุณภาพจากคณะกรรมการการศึกษาญี่ปุ่นเพื่อการศึกษาด้านวิศวกรรม (Japan Accreditation Board for Engineering Education: JABEE) ได้อีกด้วย ดังภาพที่ 21

ภาพที่ 21 การดำเนินการด้านการรับรองคุณภาพของผู้สอนในวิทยาลัยอุเบะ

About Ube Kosen	
Overview	
Degrees Offered	Regular Course : Diploma of Engineering Advanced Course : Bachelor of Engineering
Faculty and Staff	Teachers(all ranks) : 79, PhD Holders: 66
	Part Time Teachers : 29 <small>autonomy</small>
Accreditation	Technicians:15, Non-teaching Staff : 32
	National Institute for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education (NIAD) <small>compulsory</small> Japan Accreditation Board for Engineering Education (JABEE) <small>optional</small>

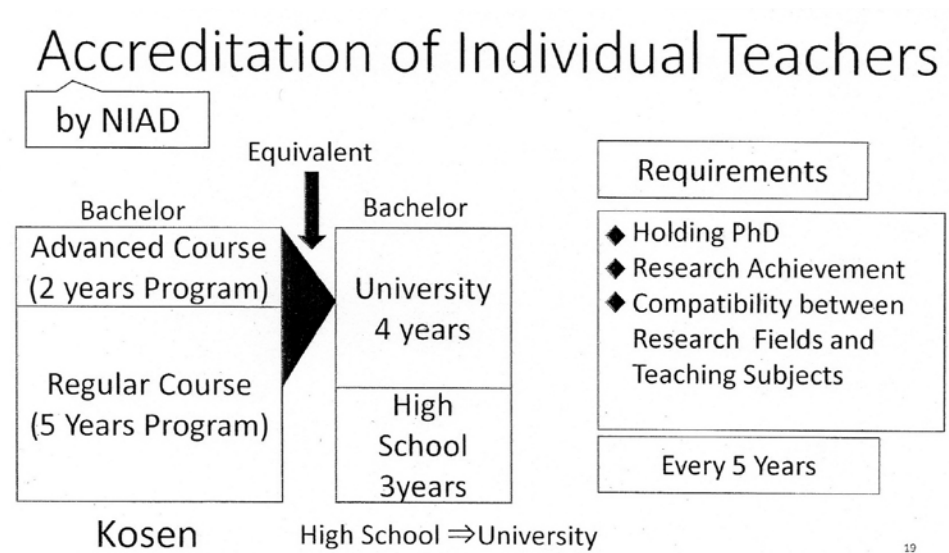
ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ.2561

ภาพที่ 22 แสดงตัวอย่างการประเมินผู้สอนรายบุคคลเพื่อรับการรับรองคุณภาพจากสถาบันเพื่อการรับรองคุณวุฒิทางวิชาการและการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาขั้นสูงแห่งชาติ (National Institute for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education: NIAD) การประเมินดังกล่าวเป็นการประเมินเพื่อรับรองว่าคุณภาพการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีคุณภาพที่เท่าเทียมกับระบบการศึกษาขั้นสูงอื่นๆ เช่น ระบบการศึกษาในมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้สอนของสถาบันจะได้รับการประเมินตามเกณฑ์ที่สถาบัน NIAD กำหนด คือ ผู้สอนจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผู้ที่มิวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก
2. เป็นผู้ที่มีผลงานวิจัยที่ประสบความสำเร็จ
3. เป็นผู้ที่มีผลงานวิจัยที่สอดคล้องกับวิชาที่สอน

การประเมินเพื่อรับรองคุณภาพของสถาบันเพื่อการรับรองคุณวุฒิทางวิชาการและการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาขั้นสูงแห่งชาติ (National Institute for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education: NIAD) จะดำเนินการเป็นประจำทุกๆ 5 หรือ 7 ปี

ภาพที่ 22 การประเมินผู้สอนรายบุคคลเพื่อได้รับการรับรองจาก NIAD



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ.2561

### 3.2 ศักยภาพด้านการวิจัย (NIT research studies)

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเป็นสถาบันการศึกษาที่มีระบบการศึกษาที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่นจากสถาบันการศึกษาอื่นๆ กล่าวคือ เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติที่เน้นวิจัยและทดลอง นอกเหนือจากการศึกษาภาคทฤษฎีในชั้นเรียน ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาในมหาวิทยาลัยที่เน้นการศึกษาภาคทฤษฎีเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจึงต้องพยายามสรรหาคณาจารย์ที่เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเรียนการสอนตามระบบการศึกษาดังกล่าว โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี ผู้สอนของสถาบันส่วนใหญ่จึงต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก เพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดความรู้ด้านการวิจัยให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการที่สถาบันมีระบบการศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการวิจัยและมีบุคลากรด้านการสอนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเป็นสถาบันที่มีศักยภาพอันโดดเด่นด้านการวิจัย

นอกจากผู้สอนของสถาบันส่วนใหญ่จะมีคุณสมบัติด้านวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกแล้ว ผู้สอนที่ผ่านการสรรหาจากระบบการสรรหาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถาบันจะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับความเป็นนักวิจัยที่ดี อาทิ เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดนอกกรอบ มีความกระตือรือร้น สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ มีความมานะอดทน และมีจิตมุ่งอนาคต ซึ่งคุณลักษณะทั้งหมดนี้ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในระบบการศึกษาที่เน้นการวิจัยทดลองของสถาบันได้เป็นอย่างดี

ผลงานวิจัยของผู้สอนและผู้เรียนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นได้รับการยอมรับอย่างมากจากสถาบันต่างๆ ทั่วโลกว่าเป็นงานวิจัยที่มีคุณภาพ เห็นได้จากการที่ผลงานได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่เรียกว่า Peer-reviewed journal ทั้งในประเทศและนานาชาติ การนำผลงานวิจัยไปนำเสนอในการประชุมทางวิชาการ การที่ผลงานวิจัยได้รับรางวัลต่างๆ การได้รับทุนวิจัยจากต่างประเทศ และทุนวิจัยร่วมกับสถาบันการศึกษาชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ ดังบทสนทนาที่คัดมาต่อไปนี้

“การหาทุนวิจัยจากภายนอกสถาบันก็เป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของครู นี่คือตัวอย่างของ KOSEN ในปีงบประมาณ 2016 ทุนจากกระทรวงศึกษาธิการ เป็นทุนที่มีการแข่งขันสูง เฉพาะนักวิจัยที่มีผลงานดีมากเท่านั้น จึงจะได้รับทุนนี้ และกว่าร้อยละ 80 ของครูจาก Ube KOSEN สมัครเพื่อขอรับทุนนี้ทุกปี”

“ศาสตราจารย์ท่านนี้ได้ออกกฎสำหรับการทำวิจัยสำหรับนักวิจัยในสาขาเดียวกันทำในและนอก Ube KOSEN และโครงการนี้ในปัจจุบันก็กลายเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยใหญ่ระดับประเทศ”

ผู้สอนวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

สิ่งหนึ่งที่เป็นความภาคภูมิใจสูงสุดของสถาบันก็คือการที่สถาบันสามารถที่จะนำผลงานวิจัยของทั้งผู้เรียนและผู้สอนไปปรับใช้สังคม ชุมชน และท้องถิ่น ดังที่ปรากฏในบทสนทนาบางส่วนที่คัดมา ต่อไปนี้

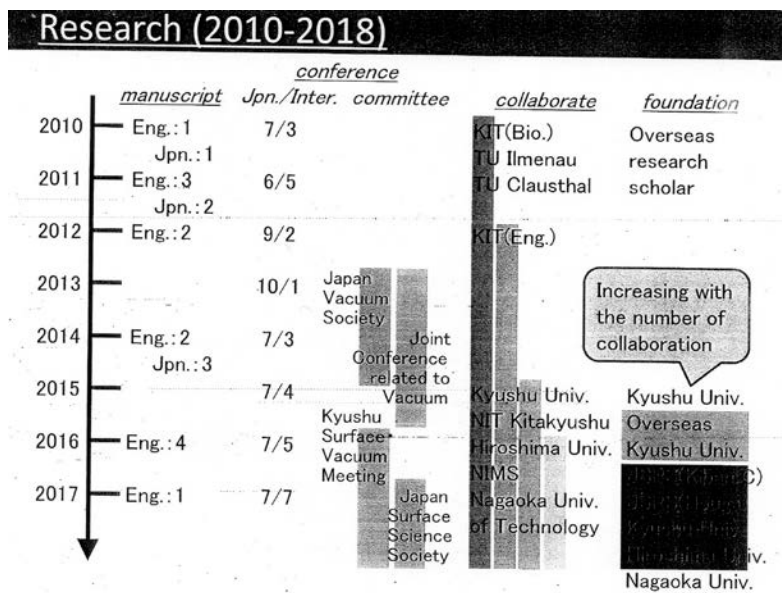
“งานวิจัยอันสุดท้ายนั้น สมาคมสหกรณ์ชาวประมงได้ร้องขอให้รองศาสตราจารย์ในวิทยาลัยอุเบะคิดค้นกรรมวิธีในการฟื้นฟูปะการังน้ำตื้น หลังจากนั้นเขาจึงได้ตั้งทีมวิจัยและทำงานวิจัยนี้ขึ้น และดำเนินการจนเป็นผลสำเร็จ”

ผู้สอนวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

ภาพที่ 23-24 แสดงตัวอย่างความสำเร็จด้านการวิจัยของผู้สอนและผู้เรียนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ซึ่งปรากฏว่ามีผู้เรียนของสถาบันได้รับรางวัลดีเด่นด้านการวิจัยมากกว่า 1 รางวัลภายใน 1 ปีการศึกษา มีการนำเสนอบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการทั้งในภาษาญี่ปุ่นและภาษาอังกฤษ ผู้เรียนและผู้สอนมีการเข้าร่วมประชุมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศและร่วมทุนวิจัยกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น ประเทศเยอรมัน และศูนย์วิจัยอื่นๆ นอกจากนี้ ยังได้รับทุนวิจัยจากต่างประเทศสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของระบบการศึกษาและศักยภาพด้านการวิจัยของสถาบัน ดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้

ภาพที่ 23 ความสำเร็จด้านการวิจัยของผู้สอน




ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ.2561



## ภาพที่ 24 ความสำเร็จด้านการวิจัยของผู้เรียน

**Research (2010-2018)**

- Member of my lab.: 2 (Adv. 2nd grade)  
4 (5th grade)  
5 (4th grade)  
1 (researcher)
- Manuscript: 19 titles
- Presentation: 60 titles (Japanese)  
30 titles (International)
- Student awards: 3 titles (2016, 2017)
- Collaborate: 6 universities (Japan)  
2 universities (Germany)  
1 NIT  
1 National research center
- Foundation: 5 types in this year



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวญี่ปุ่น พ.ศ.2561

### 3.3 ศักยภาพด้านการสร้างและประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ (NIT cooperation initiation)

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวญี่ปุ่น ประสบความสำเร็จในการสร้างและประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ (NIT cooperation initiation) ที่ให้ความร่วมมือจากทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ซึ่งรวมถึงหน่วยงานทางการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถาบัน ช่วยยกระดับให้เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งสามารถแบ่งระดับความร่วมมือได้ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ความร่วมมือภายในประเทศและระดับที่ 2 ความร่วมมือในต่างประเทศ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระดับที่ 1 ความร่วมมือภายในประเทศ แบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนของความร่วมมือภายในวิทยาลัยหรือวิทยาเขต ความร่วมมือระหว่างวิทยาลัยหรือวิทยาเขต ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาภายในประเทศ ความร่วมมือกับชุมชนโดยรอบวิทยาลัย และความร่วมมือกับสถานประกอบการหรือบริษัทภายในท้องถิ่น

ส่วนที่ 1 ความร่วมมือระหว่างแผนกต่างๆภายในวิทยาลัย นอกจากการที่ทางวิทยาลัยจะจัดเอกสารแสดงผังการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจนและเป็นระบบแล้ว คณะผู้วิจัยยังได้บันทึกการสังเกตการณ์ด้านการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ ในวิทยาลัยว่า วิทยาลัยได้มีการแบ่งส่วนการบริหารงาน โดยแยกส่วนเป็นแผนกต่างๆ ไว้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังได้มีการอธิบายอำนาจหน้าที่ของแต่ละแผนกไว้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจในหน้าที่และลักษณะการปฏิบัติงานในแผนกของตนและแผนกอื่นๆ ได้ง่าย สะดวกต่อการประสานงาน จึงทำให้การปฏิบัติงานในแต่ละแผนกมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี

และสอดคล้องกัน โดยสังเกตได้จากการบริหารจัดการประชุม การจัดการสอบเพื่อจบการศึกษา การมอบหมายงาน การติดต่อประสานงานระหว่างส่วนบริหาร ส่วนการเจ้าหน้าที่ และส่วนของผู้สอน รวมถึงส่วนของช่างเทคนิคที่เข้ามาเป็นผู้ให้ความรู้ภาคปฏิบัติให้กับผู้เรียนหรือแม้แต่ส่วนของผู้เรียน

ส่วนที่ 2 ความร่วมมือระหว่างวิทยาลัยหรือวิทยาเขตภายใต้กำกับของสำนักงานใหญ่ ณ กรุงโตเกียว คณะผู้วิจัยได้บันทึกการสังเกตการณ์ระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้และพบว่าการประสานงานระหว่างวิทยาลัยและระหว่างวิทยาเขตต่างๆ ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดเดียวกันจะสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างรวดเร็ว และวิทยาลัยหรือวิทยาเขตแต่ละแห่งจะเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆเป็นอย่างดี มีการประสานงานที่เป็นลำดับขั้นตอนที่สะดวกและรวดเร็ว และมีลำดับชั้นในการปฏิบัติงานตามระดับตำแหน่งและอาวุโส เนื่องจากบุคลากรในวิทยาลัยจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในลักษณะพี่กับน้องหรือครูกับศิษย์ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาภายในประเทศ อันได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา และมหาวิทยาลัย เนื่องจากผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นบางส่วนสามารถผ่านการสอบเพื่อเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำ (Top-Class universities) ของประเทศญี่ปุ่นได้ตามความต้องการของตนเอง และผู้ที่สำเร็จการศึกษาส่วนใหญ่จะกลับมาเป็นผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยกับสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กันอย่างแน่นแฟ้น มีบุคลากรที่สามารถประสานงานและให้ความร่วมมือในด้านต่างๆได้เป็นอย่างดี ดังที่ผู้สอนของวิทยาลัยคумаโมโตได้เล่าให้ฟังต่อไปนี้

“อาจารย์ที่ปรึกษาของผมสมัยที่ผมศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัย ได้แนะนำวิทยาเขตนี้ให้กับผม และผมก็ได้งานที่นี่ อาจารย์บอกว่าหากผมได้ทำงานที่นี่ผมสามารถทำงานวิจัยและตีพิมพ์ผลงานวิจัยของผมได้ เพราะอาจารย์บอกว่านักศึกษาที่นี่เป็นเด็กที่ดีมาก พวกเขาอดเยี่ยมมาก”

“วิทยาลัยแห่งนี้มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น กับมหาวิทยาลัยคумаโมโต หนึ่งในอาจารย์ที่นั่น ได้มีโอกาสรับตำแหน่งประธานวิทยาลัยแห่งนี้ และได้เชิญชวนให้อาจารย์ท่านอื่นๆจากมหาวิทยาลัยเดียวกันมาสมัครเป็นประธานวิทยาลัยของสถาบันด้วย”

ผู้สอนวิทยาลัยคумаโมโต

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

ส่วนที่ 4 ความร่วมมือกับชุมชนโดยรอบวิทยาลัย วิทยาลัยหรือวิทยาเขตของสถาบันเทคโนโลยี แห่งชาติญี่ปุ่นแต่ละแห่ง แม้จะมีการบริหารงานเป็นเอกเทศ แต่ก็ยังต้องการความร่วมมือที่ดีจากชุมชนโดยรอบ เนื่องจากเหตุผลหลายประการด้วยกัน อาทิ วิทยาลัยสามารถรับสมัครผู้เรียนในชุมชนได้มากขึ้น วิทยาลัย ต้องการความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนเพื่อความราบรื่นในการดำเนินงานของวิทยาลัย วิทยาลัยต้องการที่จะ จัดการเรียนการสอนเพื่อสนับสนุนความเป็นอยู่และแก้ปัญหาให้กับชุมชนโดยรอบผ่านการวิจัย และการร่วมมือ กับชุมชนถือเป็นพันธกิจอันสำคัญของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่จะสนองตอบต่อความต้องการและ ค่านิยมของสังคมญี่ปุ่น ความร่วมมือของชุมชน จึงอาจมาจากการให้ความรู้ ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ จากชุมชน รวมทั้งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ดังปรากฏในบทสนทนาที่คัดมาบางส่วนต่อไปนี้

“งานวิจัยอันสุดท้ายนั้น สมาคมสหกรณ์ชาวประมงได้ร้องขอให้รอง ศาสตราจารย์ในวิทยาลัยอุเบะท่านนี้คิดค้นกรรมวิธีในการฟื้นฟูปะการังน้ำตื้น หลังจากนั้นเขาจึงได้ตั้งทีมวิจัยและทำงานวิจัยนี้ขึ้น”

ผู้สอนวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

ส่วนที่ 5 ความร่วมมือกับสถานประกอบการหรือบริษัทภายในท้องถิ่น ผู้เรียนจะได้โอกาสที่ดี ในการเลือกที่จะทำงานในบริษัทชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น กล่าวคือ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันเทคโนโลยี แห่งชาติญี่ปุ่นก็จะได้รับการเสนอตำแหน่งงานจากบริษัทชั้นนำของประเทศญี่ปุ่นในสัดส่วนผู้จบการศึกษา 1 คน ต่อบริษัทที่เสนอตำแหน่งงานกว่า 20 บริษัท นอกจากนี้ วิทยาลัยหรือวิทยาเขตต่างๆของสถาบันเทคโนโลยี แห่งชาติญี่ปุ่น ได้รับความไว้วางใจจากสถานประกอบการ รวมถึงชุมชนในท้องถิ่นใกล้เคียง ในการสนับสนุน เงินทุนและข้อมูลที่เป็นต่อการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานของสถาบัน นอกจากนี้ ยังได้เปิดโอกาส ให้ผู้เรียนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเข้ารับการอบรม การฝึกประสบการณ์ และฝึกการปฏิบัติงาน ในสถานที่จริง ร่วมกับพนักงานผู้มีทักษะความสามารถสูงของบริษัทเป็นอย่างดี

“เรามีมิตรภาพในลักษณะนั้นซึ่งได้สร้างไว้ร่วมกับบริษัทหลายแห่งที่มีร่วมมือกัน นับได้เกือบ 80 บริษัท นอกเกาะคิวชูก็มี ที่เป็นผู้นำของคุณยพัฒนาผู้นำโลก ได้เข้ามา ช่วยพัฒนาทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำให้กับสถาบันของเรา เราจึงได้ตั้ง คุณยผู้นำโลกขึ้น”

“ทางวิทยาลัยไม่สามารถละเลยการแสดงความคิดเห็นของบริษัทท้องถิ่น เหล่านั้น เราจำเป็นต้องฟังบริษัทท้องถิ่น และพวกเขาก็ต้องฟังความเห็น จากหน่วยงานราชการ ในท้องถิ่นด้วย แต่อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่คณะกรรมการในสำนักงานใหญ่ของสถาบัน”

“ในบางครั้งทางสำนักงานใหญ่จะสอบถามมายังวิทยาลัยว่าทางวิทยาลัยได้รับ ฟังความต้องการของบริษัทหรือหน่วยงานราชการในท้องถิ่นบ้างหรือไม่ ว่าพวกเขามีความคิดเห็นอย่างไร”

ผู้บริหารวิทยาลัยคумаโมโต  
25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

## ระดับที่ 2 ความร่วมมือในต่างประเทศ

ความร่วมมือในต่างประเทศ แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาและความร่วมมือกับสถานประกอบการหรือบริษัทต่างประเทศ

ส่วนที่ 1 ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาในต่างประเทศ การประชุมนานาชาติระหว่างสถาบันที่มีความร่วมมือหรือการลงนามใน MOU กับประเทศต่างๆ อาทิเช่น ประเทศสิงคโปร์ เขตปกครองพิเศษฮ่องกง รวมทั้งความร่วมมือกับประเทศไทย ทางสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติ ของประเทศญี่ปุ่นหรือ KOSEN ได้เปิดสำนักประสานงานของสถาบันในประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2559 และได้คัดเลือกวิทยาลัย 2 แห่ง ในจังหวัดชลบุรีและนครราชสีมาเป็นวิทยาลัยจำลอง เพื่อสนับสนุนการสอน ผ่านวิทยากรพิเศษด้านไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ที่จังหวัดชลบุรีและให้การฝึกอบรมครูที่จังหวัดนครราชสีมา นอกจากนี้ ยังได้มีโครงการร่วมระหว่างรัฐบาลไทยกับสถาบันเพื่อคัดเลือกผู้เรียนจากโรงเรียนจุฬาภรณ ราวิทยาลัยให้เข้าศึกษาในสถาบันตั้งแต่ปี 2561 และปัจจุบันได้เกิดความร่วมมือระหว่างสถาบันส่งเสริม การสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.)

ส่วนที่ 2 ความร่วมมือกับสถานประกอบการหรือบริษัทต่างประเทศ ซึ่งทั้งเรียนและผู้สอน ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากบริษัทอุตสาหกรรมชั้นนำ ของต่างประเทศ ในการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเข้ารับการอบรมและรับ การฝึกประสบการณ์และฝึกการปฏิบัติงาน ร่วมกับพนักงานผู้มีทักษะความสามารถสูงของบริษัทเป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุป สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีโครงสร้าง บริบท และศักยภาพที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถาบันที่ชัดเจน ดังนี้ สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเป็นสถาบันทางการศึกษาระดับอุดมศึกษามีสถานศึกษาตั้งอยู่ทั่วประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งสิ้น 51 วิทยาลัยใน 55 วิทยาเขต มีผู้เรียนและครูสอนจากทั้งในประเทศและต่างประเทศประมาณ 50,000 คน และยังมีครูสอนประมาณร้อยละ 90 ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก (Ph.D.) เปิดทำการสอนใน 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรปกติหรือหลักสูตรหลัก (Regular course) คือ หลักสูตร 5 ปี เปิดรับสมัครผู้เรียนที่มีอายุ 15 ปี และหลักสูตรขั้นสูง (Advanced course) ที่เพิ่มเติมจากหลักสูตรปกติอีก 2 ปี ที่มุ่งเน้นการฝึกภาคปฏิบัติร่วมกับภาคทฤษฎีในสัดส่วนที่เท่ากัน แตกต่างจากระบบการศึกษาในมหาวิทยาลัยที่เน้นหนักภาคทฤษฎีเป็นส่วนใหญ่ แต่ละวิทยาลัยหรือวิทยาเขตจะมีอิสระในการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานบุคคลเฉพาะของตนเอง ซึ่งในภาพรวมจะบริหารงานในรูปของคณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลด้านที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการและด้านบริหาร โดยมีประธานวิทยาลัย (President) เป็นผู้บริหารสูงสุด และมีระบบของการจัดการศึกษา (Education system) ที่ยึดโครงการเป็นฐาน (Project Based Learning: PBL) หาคำตอบให้กับโจทย์ปัญหาด้วยการวิจัย และการลองผิดลองถูกจนประสบผลสำเร็จ โดยกำหนดให้มีการประเมินคุณภาพแบบทุกองศาต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มียุทธศาสตร์ที่เน้นการสร้างวิศวกรที่มีความรอบรู้ กล้าคิด กล้าทำ กล้าสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แสวงหาสิ่งที่ท้าทาย และคิดนอกกรอบ มุ่งอนาคต มีระเบียบวินัยสูง มีความรับผิดชอบ และมีความอดทน พร้อมๆกับการมีจิตวิญญาณของความเป็นมนุษย์ที่มีเป้าหมายในการช่วยเหลือเยียวยาสังคมและส่วนรวมอย่างแท้จริง ให้คุณค่ากับการได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมมากกว่าเงินทอง และสร้างการเติบโตให้กับประเทศอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้วยศักยภาพด้านการศึกษาวิจัย (NIT research studies) และศักยภาพด้านการสร้างและประสานเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ของสถาบัน (NIT cooperation initiation)

## บทที่ 5

### วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จ

ข้อค้นพบจากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ชี้ให้เห็นถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานสอน ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลและด้านอื่นๆในวิทยาลัย ซึ่งเป็นวิทยาเขตสำคัญ 2 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยคามาโมโต และวิทยาลัยอุเบะ รวมถึงผู้บริหารในสำนักงานใหญ่ของสถาบัน พบว่า สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีระบบการบริหารงานบุคคล (Personnel management system) ที่มีความชัดเจนด้านโครงสร้าง มีระเบียบวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานโดยยึดระบบและหลักความโปร่งใสและเป็นธรรม ตามแบบฉบับขององค์การด้านการศึกษามีความโดดเด่นของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่มีความเหมาะสมกับการนำมาประยุกต์ใช้ในสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาแนวใหม่ได้เป็นอย่างดี ดังนี้

#### วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices)

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของระบบการบริหารงานบุคคลที่สำคัญและโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ สะท้อนให้เห็นว่าเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น สรุปเป็น 4 ระบบ ดังนี้

ระบบที่ 1 ระบบการสรรหา (Recruitment system)

ระบบที่ 2 ระบบความก้าวหน้าและการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (Recruitment for promotion system)

ระบบที่ 3 ระบบการให้คุณค่า (Value system)

ระบบที่ 4 ระบบแรงจูงใจเพื่อการธำรงรักษา (Incentives system for retention)

รายละเอียดที่แสดงถึงกระบวนการที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของระบบที่เป็นเลิศทั้ง 4 ระบบ มีดังต่อไปนี้

#### 1. ระบบการสรรหา (Recruitment system)

ระบบการสรรหา คือ หนึ่งในระบบบริหารงานบุคคลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่มีระบบการศึกษาเป็นอัตลักษณ์อันโดดเด่นเป็นของตนเอง มีการออกแบบการจัดการศึกษาที่เน้นความสมดุลของการจัดการเรียนการสอนด้านทฤษฎีในชั้นเรียนและด้านการฝึกปฏิบัติในสถานประกอบการ และด้านการวิจัย ดังนั้น งานด้านการสรรหา จึงต้องมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสถาบันด้วยเช่นกัน

วิทยาลัยหรือวิทยาเขตแต่ละแห่งในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นนั้น สามารถที่จะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินการสรรหาบุคลากรและตัดสินใจคัดเลือกผู้สอนของตนเองได้อย่างเป็นอิสระ

การดำเนินการสรรหาจะอยู่ภายใต้การดูแลของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีอยู่ในวิทยาลัยแต่ละวิทยาลัย ส่วนของผู้ที่จะเป็นผู้ตัดสินใจพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคคลนั้น จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการซึ่งได้รับการกำหนดให้ทำหน้าที่หลักในการสรรหาและคัดเลือกที่ถือว่าสิ้นสุดเป็นขั้นตอนสุดท้าย ได้แก่ คณะกรรมการฝ่ายบุคคล (Personal committee) ตามข้อความที่คัดมาบางส่วนจากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มมาแสดงดังต่อไปนี้

*“การสรรหาคัดเลือกนั้น เราให้ Personal Committee ทำหน้าที่หลักโดยเขาจะทำหน้าที่ในบริบทของฝ่ายดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) โดยมอบให้ทำหน้าที่ส่วนหนึ่งในการสรรหาอาจารย์พนักงานหรือเจ้าหน้าที่”*

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยคумаโมโต

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

กระบวนการสรรหาจะดำเนินการโดยคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล คณบดี และรองประธานวิทยาลัย โดยมีประธานวิทยาลัยเป็นประธานคณะกรรมการในกระบวนการพิจารณา คณบดีของแต่ละแผนกวิชาจะตรวจสอบเอกสารและใบสมัครของผู้สมัคร และประธานในการสรรหาอาจประสานไปยังผู้บริหารของบริษัทเดิมหรือผู้บริหารของมหาวิทยาลัยของผู้สมัครเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะของผู้สมัครต่อการเป็นผู้สอนของวิทยาลัย ซึ่งเป็นโอกาสเดียวที่จะสามารถได้รับฟังความคิดเห็นจากภายนอก เมื่อการพิจารณาดำเนินการไปจนกระทั่งถึงขั้นตอนสุดท้าย ทุกฝ่ายจะร่วมกันอภิปรายและร่วมกันตัดสินใจคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุด จากนั้น ผู้ที่จะตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครในขั้นตอนสุดท้าย (Final decision) คือ ประธานวิทยาลัย (President) ซึ่งเป็นฝ่ายบริหารสูงสุด

ผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาเป็นผู้สอนของวิทยาลัย จะต้องผ่านการทดลองงานประมาณ 3 เดือน หรือ 6 เดือนก่อนที่จะมีการลงนามในสัญญาบรรจุเป็นบุคลากรของสถาบันซึ่งเป็นไปตามระเบียบอย่างเป็นทางการ แต่ในทางปฏิบัติ ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกส่วนใหญ่จะไม่ถูกปลดออกระหว่างการทดลองงานเนื่องจากบุคคลดังกล่าวผ่านการคัดเลือกมาอย่างเข้มข้นแล้ว จึงเป็นการยากที่จะปลดออกด้วยเหตุผลใดๆ ยกเว้นด้วยเหตุร้ายแรง เช่น คติอาชญากรรมหรือคดียาเสพติด

ระบบการสรรหา ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1.1 หลักการและแนวคิดสำคัญ (Principles and Important Concepts)
- 1.2 กระบวนการสรรหา (Recruitment process)
- 1.3 ช่องทางการสรรหาและประชาสัมพันธ์ (Channel of recruitment and Public Relations)

## 1.4 วิธีการสรรหา (Recruit method)

## 1.5 คุณสมบัติผู้สอน (Lecturer qualifications)

องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 1.1 หลักการและแนวคิดสำคัญ (Principles and Important Concepts)

หลักการและแนวคิดสำคัญของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น มีปรากฏอยู่ในหลายแห่งที่มุ่งแสดงถึงความเป็น KOSEN ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เพื่อเป็นการเตือนใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ที่จะสมัครเข้าร่วมงานกับสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น จะต้องมีความรู้หรือคุณลักษณะสำคัญเหล่านี้ดังที่ปรากฏในเอกสารและบทสนทนาบางส่วนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากวิทยาลัยคумаโมโตะและวิทยาลัยอุเบะ ดังนี้

คติพจน์ร่วมของวิทยาลัยอุเบะ

“กล้าที่จะเสี่ยง รู้ให้ลึก เอื้อมให้ถึงสิ่งที่สูงขึ้น!”

ค่านิยมร่วมของวิทยาลัยคумаโมโตะ

“มีความเป็นมนุษย์ มีความอดทนต่อความยากลำบากและแสวงหาสิ่งที่ท้าทาย”

ภารกิจร่วมของวิทยาลัยคумаโมโตะ

“1) อบรมผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีความสูงส่งด้านจิตวิญญาณมีความละเอียดอ่อน มีความรู้ลึกซึ้งรับผิดชอบ และความมีระเบียบวินัยสูง

2) ปลูกฝังผู้เรียนให้มีความรอบรู้ในวิชาเฉพาะด้านเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆได้ด้วยวิธีที่เหมาะสม

3) ผลิตรังสรรค์ที่มีจิตคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตมุ่งผลเชิงสากลและถึงพร้อมด้วยทักษะในทางปฏิบัติ

4) พัฒนามนุษย์ที่เป็นผู้มีความสามารถรอบด้านเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ”

เอกสารจากวิทยาลัยคумаโมโตะและอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

นอกจากนั้นแล้ว ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ยังแสดงให้เห็นถึงหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งในกระบวนการสรรหาผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น อันเป็นความโดดเด่นด้านชื่อเสียงด้านระบบการสรรหาผู้สอนของสถาบัน คือ ความเป็นเอกเทศ โปร่งใส ปราศจากการแทรกแซง ดังที่ปรากฏในบทสนทนาบางส่วนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากวิทยาลัยคумаโมโตะและวิทยาลัยอุเบะ

“ด้วยประสบการณ์ของผม เราไม่มีสิทธิใดๆที่จะคัดหรือเลือกบุคคลเข้ามาเป็นผู้สอนหรือบุคลากรของสถาบัน แต่เราก็มีเพื่อนมากมาย ดังนั้น เราจึงได้ส่งข่าวประชาสัมพันธ์ไปยังพวกเขาเกี่ยวกับการเปิดรับสมัครเพื่อสรรหาบุคลากรของวิทยาลัย แต่เราจะไม่ให้ข้อสังเกตหรือคำรับรองใดๆกับเจ้าหน้าที่เพื่อที่จะนำไปพิจารณาคัดเลือกเพื่อนของเราเข้ามาเป็นผู้สอนในสถาบัน ผมคิดว่านั่นไม่ยุติธรรม”



“ข้อมูลของบุคลากรจะถูกเก็บเป็นความลับ เราไม่สามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลนั้นได้ เพราะมันเป็นเรื่องอ่อนไหว”

“กระบวนการสรรหาชัดเจนมาก”

“เราทำได้เพียงแค่ประชาสัมพันธ์การรับสมัคร เราไม่สามารถให้ข้อมูลอื่นๆกับเพื่อนของเรา หรือแม้แต่กับเจ้าหน้าที่ หรือผู้เรียนได้”

ผู้สอนและผู้บริหารของวิทยาลัยคумаโมโต

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

## 1.2 กระบวนการสรรหา (Recruitment process)

กระบวนการในการสรรหา (Recruitment process) ในที่นี้จะได้อธิบายถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบและเอกสารประกอบการสมัครดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1) หน่วยงานที่รับผิดชอบการสรรหา

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Personal section) ซึ่งอยู่ภายใต้กองกิจการทั่วไป (General Affairs Division) ของแต่ละวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการเฉพาะด้านบุคคล (Personal committee) เข้ามาทำหน้าที่ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นเอกเทศ โปร่งใส และปราศจากการแทรกแซง

### 2) เอกสารประกอบการสมัคร

#### 2.1) ใบสมัครและประวัติย่อ

#### 2.2) รายการผลงานวิจัย แบ่งตามรูปแบบงานวิจัย เช่น บทความ ตำรา สิทธิบัตร

งานนำเสนอในการประชุมและอื่นๆ

#### 2.3) สำเนาบทความหลัก 3 บทความ

#### 2.4) บทสรุปบทความหลักประมาณ 500 คำ

#### 2.5) รายการทุนวิจัยที่ได้รับในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมา

#### 2.6) ความสำเร็จที่ผ่านมา (หากมาจากองค์กรความร่วมมือต่างๆ)

#### 2.7) ความเรียงจำนวน 3 หัวข้อๆ ละ ประมาณ 500 คำ รวมไม่เกิน 2,000 คำ ในหัวข้อ

ต่อไปนี้

1. แรงบันดาลใจที่มีต่อระบบการศึกษาของ KOSEN
2. ผลงานวิจัยของตนเอง
3. การแนะนนวนักศึกษา

## 1.3 ช่องทางการสรรหาและประชาสัมพันธ์ (Channel of recruitment and Public Relations)

ช่องทางในการประชาสัมพันธ์การสรรหาคัดเลือกบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวเจแปนจะมีความคล้ายและแตกต่างกันในแต่ละวิทยาลัย แต่โดยส่วนใหญ่ จะดำเนินการประชาสัมพันธ์ผ่านทางสมาคมนักวิชาการของญี่ปุ่น อันรวมถึงการประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยต่าง ๆ นอกจากนี้ วิทยาลัยคумаโมโตะ (Kumamoto College) จะประชาสัมพันธ์ผ่านทางสมาคมวิศวกรรม รวมถึง บริษัทต่าง ๆ และวิทยาลัยอุเบะ (Ube College) จะประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เป็นช่องทางสำคัญในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวเจแปน โดยเว็บไซต์หลักคือ JREC-IN หรือเว็บไซต์ของเครือข่ายข้อมูลด้านวิชาชีพวิจัยแห่งประเทศไทย (Japan Research Career Information Network) และยังมีเว็บไซต์ของสำนักงานใหญ่ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวเจแปนที่กรุงโตเกียว ช่วยในการประชาสัมพันธ์และรับสมัคร กล่าวโดยสรุป ช่องทางของการประชาสัมพันธ์เพื่อการรับสมัครบุคคลเข้าเป็นบุคลากรมี 2 ช่องทางหลัก ดังนี้

1) ประชาสัมพันธ์ผ่านสมาคมนักวิชาการของญี่ปุ่น (Academic Society) หรือวิทยาลัยมหาวิทยาลัย รวมทั้งสมาคมวิศวกรรมและบริษัทต่างๆ

2) ประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ต่าง ๆ ของญี่ปุ่นโดยมีเว็บไซต์หลัก คือ เครือข่ายข้อมูลด้านวิชาชีพวิจัย (Japan Research Career Information Network: JREC-IN) และสำนักงานใหญ่ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวเจแปน (NIT Headquarters)

*“ทั้งนี้ มีช่องทางในการประชาสัมพันธ์ผ่านการประชาสัมพันธ์การรับสมัครพนักงานไปยังวิทยาลัย มหาวิทยาลัย สมาคมวิศวกรรม สมาคมนักวิชาการ รวมถึงบริษัทต่าง ๆ”*

ฝ่ายบริหารงานบุคคล วิทยาลัยคумаโมโตะ

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

*“วิทยาลัยจะโพสต์ข้อมูลในการสมัครไปที่ JREC-IN ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่เป็นศูนย์กลางในการประชาสัมพันธ์การรับสมัครพนักงาน นอกจากนี้ยังโพสต์ไปยังสำนักงานใหญ่ของ KOSEN, Japan Research Career Information Network รวมถึงสมาคมนักวิชาการของญี่ปุ่นด้วย ทั้งนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบหลักในการสรรหาคัดเลือกคือ Personal Section – Personal Committee ซึ่งอยู่ภายใต้ General Affairs Division”*

ฝ่ายบริหารงานบุคคล วิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

ประเด็นของการสรรหาคัดเลือกนั้น จากการศึกษาข้อมูล พบว่า หลังจากวิทยาลัยได้ทำการประชาสัมพันธ์และรับสมัคร จนกระทั่งผู้สมัครได้ทำการสมัครเข้ามารับการสรรหาคัดเลือกผู้สอนใหม่ของวิทยาลัยแล้ว ก็จะเข้าสู่กระบวนการการสรรหาคัดเลือก โดยการสรรหานั้นจะพิจารณาจากเอกสารประกอบการสมัครของผู้สมัครเป็นลำดับแรก เนื่องจากการที่มีผู้สมัครเข้ารับการสรรหาคัดเลือก

เป็นจำนวนมาก ดังนั้น การพิจารณาเอกสารประกอบการสมัครเป็นลำดับแรกจะต้องกลั่นกรองอย่างละเอียด เพื่อลดจำนวนผู้สมัครลงให้เหลือในจำนวนที่ใกล้เคียงกับจำนวนที่สถาบันต้องการให้มากที่สุด

การพิจารณาผู้สมัครจะพิจารณาจากใบสมัคร ประวัติย่อ (Resume) รายงานผลงานวิจัยที่ดำเนินการ บทความ รวมทั้ง เอกสารประกอบอื่น ๆ และจากนั้นภายหลังการกลั่นกรองและพิจารณาแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การเชิญผู้สมัครที่ผ่านการคัดสรรในรอบแรกให้เข้ามารับการสัมภาษณ์และนำเสนอผลงานวิจัย รวมทั้งทดสอบสอน โดยกระบวนการทั้งหมดในรอบที่ 2 จะใช้เวลาดำเนินการ ประมาณ 1 ชั่วโมง

ผลการสอบถามถึงประเด็นความโปร่งใสในการสรรหาคัดเลือก พบว่า การสรรหาคัดเลือกนั้น อาจารย์หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบัน ไม่สามารถเข้ามาแทรกแซงการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคัดเลือก กล่าวคือ ไม่สามารถชี้แนะ ผูกคนรู้จัก หรือแนะนำคนรู้จักกับคณะกรรมการ หรือแม้แต่เข้ามามีอิทธิพลต่อการพิจารณาในทุกขั้นตอนของการสรรหาได้ แต่อาจทำได้เพียงการเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนในกระบวนการอื่นๆ เช่น ช่วยประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกรับทราบว่าวิทยาลัยกำลังเปิดรับสมัครบุคลากรอยู่เท่านั้น ดังที่ปรากฏในเอกสารและบทสนทนาบางส่วนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากวิทยาลัยคумаโมโตและวิทยาลัยอุเบะต่อไปนี้

“การเลือกอาจารย์เป็นหน้าที่ของ *Personal Committee* ซึ่งอาจารย์เก่าไม่มีสิทธิ์ไปยุ่ง ชี้แนะ หรือจะฝากเพื่อน ญาติ หรือคนรู้จักก็ทำไม่ได้ แต่ทำได้เพียงแค่ช่วยประชาสัมพันธ์ให้คนนอกรู้ว่าเรากำลังรับคนเท่านั้น”

ผู้บริหาร วิทยาลัยคумаโมโต  
25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

“หลังจากที่เราโพสต์ข้อมูลการรับสมัครงานแล้วขั้นตอนต่อไป คือ การสรรหาคัดเลือก โดยพิจารณาจากเอกสารประกอบการสมัครเป็นลำดับแรก โดยพิจารณาจากประวัติ (*resume*) รายงานงานวิจัยที่ทำ บทความ และอื่น ๆ ซึ่งกระบวนการนี้จะช่วยให้ลดจำนวนผู้สมัครลงเหลือแค่เพียง 4-5 ราย จากนั้นก็จะให้เข้ามาสู่กระบวนการสัมภาษณ์ นำเสนองานวิจัย และทดลองสอน ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง (รวมทดสอบสอน 15 นาที)”

ฝ่ายบริหารงานบุคคล ของวิทยาลัยอุเบะ  
25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

#### 1.4 วิธีการสรรหา (Recruit method)

วิธีการสรรหาผู้สอนในวิทยาลัยหรือวิทยาเขตของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนของการคัดเลือก ส่วนที่ 2 ส่วนของหลักเกณฑ์การพิจารณาและหลักเกณฑ์การประเมิน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### ส่วนที่ 1 การคัดเลือก

กระบวนการคัดเลือกผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการตรวจสอบและคัดกรองใบสมัครและขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการสัมภาษณ์ การนำเสนอผลงานและการทดสอบสอนดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการตรวจสอบและคัดกรองใบสมัคร

ขั้นตอนนี้ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะดำเนินการตรวจสอบและคัดกรองใบสมัครและเอกสารหลักฐานประกอบการสมัคร เช่น ใบสมัครหรือจดหมายสมัครงาน (CV) เอกสารที่แสดงคุณสมบัติทางการศึกษา เอกสารหลักฐานที่แสดงถึงประสบการณ์การสอน หรือประวัติการทำงานในสถานประกอบการ หรือบริษัท เอกสารรับรองการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานในวารสารทางวิชาการระดับนานาชาติ หรือเอกสารนำเสนอผลงานวิชาการในการประชุมนานาชาติ ซึ่งในขั้นตอนนี้ทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการตรวจสอบเอกสารและคัดกรองผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ทางสถาบันกำหนด และนำเสนอเอกสารหลักฐานประกอบการสมัครดังกล่าวให้กับคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้ผ่านการคัดกรองคุณสมบัติในขั้นตอนแรก

##### ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการสัมภาษณ์ การนำเสนอผลงาน และการทดสอบสอน

ผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกจากขั้นตอนที่ 1 แล้ว ทางวิทยาลัยหรือวิทยาเขตจะเชิญให้เข้ารับการสัมภาษณ์ และเปิดโอกาสให้ได้นำเสนอผลงานวิจัยและผลงานอื่นๆที่สร้างชื่อเสียงแสดงถึงความรู้ ความสามารถของตนเองให้คณะกรรมการได้พิจารณา หลังจากนั้น จึงให้ผู้สมัครได้ทดสอบสอนต่อหน้าคณะกรรมการ ใช้เวลาประมาณ 15 นาที โดยกระบวนการในขั้นตอนที่ 2 ทั้งหมดจะใช้เวลารวมกันประมาณ 1 ชั่วโมง จากนั้น เมื่อดำเนินการจนครบระยะเวลาแล้ว ทางคณะกรรมการก็จะพิจารณาคัดเลือกผู้ผ่านการทดสอบในขั้นสุดท้าย เพื่อเข้ามาเป็นผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

##### ส่วนที่ 2 เกณฑ์การพิจารณาและเกณฑ์การประเมิน

วิทยาลัยหรือวิทยาเขตส่วนใหญ่ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจะกำหนดเกณฑ์การพิจารณาผู้สมัครคัดเลือกไว้ 3 รายการ ได้แก่ รายการที่ 1 ทักษะคิด รายการที่ 2 เนื้อหา และรายการที่ 3 ภาพรวมความเป็นครูของสถาบัน ซึ่งจะให้น้ำหนักคะแนนในแต่ละรายการเท่าๆกัน โดยได้กำหนดลำดับค่าคะแนนเรียงจากระดับ 1 ถึงระดับ 5 โดยมีรายละเอียดของแต่ละรายการ ดังนี้

รายการที่ 1 ทักษะคิด พิจารณาจาก 1. วิธีการสนทนา 2. การเปล่งเสียง 3. การสบตา 4. การตอบคำถาม 5. การโน้มน้ำหนักหัวใจ มีเกณฑ์การประเมินโดยกำหนดค่าคะแนนที่ 15 คะแนน

รายการที่ 2 เนื้อหาของบทความเรียง การนำเสนองานวิจัย บทความ การทดสอบสอน และอื่นๆ ซึ่งพิจารณาจาก 1. ความเหมาะสม 2. ความชัดเจน 3. ความสมดุลระหว่างบทนำ หัวข้อหลัก และบทสรุป

รายการที่ 3 ภาพรวมในด้านความเป็นครูของทางสถาบัน ซึ่งได้กำหนดให้พิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับความเป็นผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

#### 1.5 คุณสมบัติผู้สมัคร (Applicant qualifications)

การศึกษาข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือก ผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ภูมิหลังด้านการศึกษาและระดับการศึกษา (Education background and Education level) ส่วนที่ 2 ชื่อเสียง ความสนใจ ทักษะคิด วิสัยทัศน์ และความเชื่อ (Reputation, Interest, Attitude, Belief) ส่วนที่ 3 ทักษะ และประสบการณ์ (Skills and Experiences) ส่วนที่ 4 ผลงานทางวิชาการหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ (Publications) ส่วนที่ 5 คุณสมบัติด้านอื่นๆ (Others) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ภูมิหลังด้านการศึกษาและระดับการศึกษา (Education background and Education level)

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นได้กำหนดให้ภูมิหลังด้านการศึกษาและระดับการศึกษา (Education background and Education level) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อการจัดการเรียนการสอนของสถาบัน เพราะสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นถือว่าผู้สอนที่มีภูมิหลังด้านการศึกษาและระดับการศึกษาที่เหมาะสม จะสามารถปฏิบัติงานสนองต่อความต้องการพัฒนาด้านการวิจัย ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของระบบการศึกษาของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดคุณสมบัติอันเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ไว้ดังนี้

1) จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอกหรือที่คาดว่าจะจบการศึกษาระดับปริญญาเอก ทางด้านวิศวกรรมหรือด้านคณิตศาสตร์ หรือเทียบเท่า ภายในวันที่เปิดรับสมัคร หรือ

2) จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาเอก แต่มีทักษะหรือประสบการณ์สูง หรือมีผลการศึกษาระดับดีมาก ทั้งจากการทำงานในสถานประกอบการหรือบริษัทต่างๆ และจากการสอนในระดับมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ยังรับสมัครผู้ที่ปฏิบัติการสอนแบบไม่เต็มเวลาจากสถานประกอบการหรือบริษัทหรือมหาวิทยาลัยอีกด้วย

เหตุผลของการกำหนดคุณสมบัติเช่นนี้ เนื่องมาจากเมื่อประมาณ 25 ปีที่ผ่านมา ในช่วงแรกของการก่อตั้งสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น วิทยาลัยแต่ละวิทยาลัยของสถาบันจะมีผู้สอนที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอกน้อยมาก ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท

แต่สถานการณ์ในปีต่อๆ มาเริ่มมีความเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐบาลและกระทรวงการศึกษา วัฒนธรรม การกีฬา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology: MEXT) ของญี่ปุ่น สนับสนุนให้สถาบันเปิดหลักสูตรการศึกษาขั้นสูง (Advanced course) ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น กล่าวคือ วิทยาลัยและวิทยาเขตต่างๆ ต้องพยายามที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกเพื่อให้สามารถรองรับการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรขั้นสูงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังในบทสนทนาที่ คัดมาบางส่วนจากการสนทนากลุ่มร่วมกับผู้บริหารวิทยาลัยคумаโมโต ต่อไปนี้

“เมื่อประมาณ 25 ปีที่แล้ว มีสถานการณ์ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ให้กับวิทยาลัยในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น คือ การริเริ่มเปิดหลักสูตรขั้นสูงของสถาบันขึ้น ทำให้ทางวิทยาลัยต้องสรรหาผู้สอนที่มีวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอกและส่งเสริมผู้สอนที่มีวุฒิปริญญาตรีและปริญญาโทที่มีอยู่ส่วนใหญ่ ได้ไปศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก”

“ในช่วงเวลานั้น เรามีผู้สอนวุฒิปริญญาเอคนน้อยกว่าร้อยละ 10 มีผู้สอนวุฒิปริญญาโทเหลืออยู่ประมาณร้อยละ 30 น้อยกว่าร้อยละ 50 นอกนั้นก็เป็นผู้สอนที่มีวุฒิปริญญาตรี แต่การแนวโน้มด้านการศึกษาเปลี่ยนไป สังคมญี่ปุ่นและบริษัทต่างๆ ต้องการวิศวกรที่มีคุณภาพสูง ดังนั้น มหาวิทยาลัยต่างๆจึงพัฒนาหลักสูตรปริญญาเอก และผู้จบปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยเหล่านั้นก็เข้าไปทำงานในบริษัทต่างๆ ในศูนย์วิจัย รวมทั้งเข้ามาเป็นผู้สอนในวิทยาลัยของเราด้วย ดังนั้น จำนวนของผู้สอนที่มีวุฒิปริญญาเอกและปริญญาโทจึงเพิ่มมากขึ้นปีต่อปี และเราประสบผลสำเร็จในการเปิดทำการสอนหลักสูตรขั้นสูง เนื่องจากจำนวนของผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงที่เข้ามาในระบบเหล่านี้”

ผู้บริหารของวิทยาลัยคумаโมโต  
25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

อนึ่ง เหตุผลอีกประการที่สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นให้ความสนใจกับผู้จบการศึกษาในระดับปริญญาเอกเป็นลำดับแรกในการพิจารณาคัดเลือกผู้สอนของสถาบันนั้น ก็เนื่องมาจากพันธกิจของสถาบันที่ต้องทำหน้าที่ในการศึกษาวิจัยและการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองการพัฒนาแรงงานอุตสาหกรรมและการศึกษาของประเทศ รวมทั้งเพื่อรักษาคุณภาพหรือมาตรฐานการศึกษาของประเทศ ตามการให้คุณค่าของประเทศญี่ปุ่น แต่อย่างไรก็ดี การกำหนดคุณสมบัติด้านคุณวุฒิทางการศึกษาของผู้สมัครนี้ ก็ยังมีความยืดหยุ่นอยู่มาก ดังที่ปรากฏ ในเอกสารและบทสนทนาบางส่วนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากวิทยาลัยคумаโมโตและวิทยาลัยอุเบะ ต่อไปนี้

“คุณสมบัติของการคัดเลือกอาจารย์สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ต้องเลือกคนที่มี Ph.D. หรือคนที่จบปริญญาเอก ที่ต้องเลือกแบบนี้เพราะความต้องการของสังคมของญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพการศึกษา”

“ผมคิดว่าเหตุผลที่ครูของ KOSEN ต้องมี Ph.D. เนื่องมาจากพวกเขาต้องให้คำแนะนำผู้เรียนในงานวิจัย เพื่อให้สำเร็จการศึกษา ดังนั้น ครูจึงต้องมี Ph.D.”

“อาจารย์ต้องมีวุฒิ Ph.D. เพราะว่าอาจารย์ที่นี้ต้องทำวิจัย ดังนั้น วุฒิ Ph.D. จึงเหมาะกับสถานการณ์แบบนี้”

“เรามีโปรแกรมเพิ่มเติมหรือโปรแกรมขั้นสูง 2 ปี ซึ่งเทียบเท่ากับปี 3 และปี 4 ของมหาวิทยาลัยและผู้เรียนต้องทำวิจัย ดังนั้น ครูจึงต้องให้คำแนะนำการทำวิจัยได้”

ผู้บริหารของวิทยาลัยคามาโมโตและวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

อย่างไรก็ตาม จากการสนทนากับผู้บริหารของวิทยาลัยในการสนทนากลุ่ม พบว่าแม้ว่าสถาบันจะมีความต้องการและจำเป็นต้องมีผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอกในสาขาที่เกี่ยวข้องกับวิชาเอกและสาขาวิชาด้านศิลปศาสตร์ (Liberal arts subjects) ให้มากที่สุดแล้ว แต่ก็พบว่าความต้องการผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอกในบางสาขาวิชาอาจไม่มีความจำเป็นนัก เช่น ในสาขาวิชาด้านพลานามัย (Gymnastics) ดังปรากฏในบทสนทนาที่คัดมาต่อไปนี้

“เรามีความจำเป็นต้องเปิดการสอนในสาขาวิชาด้านศิลปศาสตร์ (Liberal arts subjects) โดยที่รัฐบาลญี่ปุ่นกำหนดเกณฑ์ว่าผู้สอนในหลักสูตรขั้นสูง (Advanced course) ต้องมีวุฒิการศึกษาอย่างน้อยในระดับปริญญาโท”

ผู้บริหารของวิทยาลัยคามาโมโต

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

กล่าวโดยสรุป คุณสมบัติที่สำคัญเป็นอันดับแรกของผู้สมัครทุกคนต้องมี คือ คุณวุฒิทางการศึกษา และระดับการศึกษา และจากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการคัดสรรผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นในแต่ละวิทยาลัย ในภาพรวม พบว่า วิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีความแตกต่างกันในเรื่องของการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะต้องรับหน้าที่สอน ทำการวิจัย รวมทั้ง การบริหารจัดการงานอื่นๆ เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียนในแต่ละวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

ส่วนที่ 2 ชื่อเสียง ความสนใจทัศนคติ วิสัยทัศน์ และความเชื่อ (Reputation, Interest, attitude, belief)

นอกจากในประเด็นของคุณวุฒิทางการศึกษาและระดับการศึกษาแล้ว คุณสมบัติสำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่ ชื่อเสียง (Reputation) ความสนใจ (Interest) ทัศนคติ (Attitude) วิสัยทัศน์ (Vision) และความเชื่อ (Belief) ซึ่งนับว่าเป็นพันธกิจที่สำคัญของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ที่มีต่อส่วนรวมซึ่งหมายถึงผู้เรียน สถาบัน ชุมชน และท้องถิ่น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 2.1 ชื่อเสียง (Reputation)

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นได้กำหนดให้ชื่อเสียง (Reputation) ของผู้ที่จะสมัครเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนของสถาบันประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้สมัครที่เคยได้รับรางวัลต่างๆทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติซึ่งเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ในฐานะผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นหรือมีประสบการณ์การปฏิบัติงานในหน่วยงานทางการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัย หรือในหน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทหรือสถานประกอบการที่มีชื่อเสียงสามารถนำผลการปฏิบัติงานเหล่านั้น มาใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกได้ โดยจะต้องเสนอเอกสารหลักฐานรับรองผลการปฏิบัติงานที่ออกโดยผู้บริหารของหน่วยงานนั้นๆ ดังที่ปรากฏในบทสนทนา บางส่วนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากวิทยาลัยคามาโมโตและวิทยาลัยอุเบะ ต่อไปนี้

*“เราขอให้ผู้สมัครแนบใบรับรองการทำงานในบริษัทหรือสถานประกอบการ หรือการปฏิบัติงานด้านการสอนซึ่งเขียนและลงนามโดยผู้บังคับบัญชา บางครั้งเราจะประสานกับทางผู้บังคับบัญชาเพื่อที่จะสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร”*

*ผู้ให้ข้อมูล “จริงๆแล้ว เขาจบการศึกษาจากที่นี่ไป 20 ปีแล้ว แล้วก็ไปเรียนปริญญาโทที่มหาวิทยาลัยคามาโมโต หลังจากจบการศึกษาก็ได้งานในบริษัท และทำงานอยู่ที่นั่นเป็นเวลา 2 ปี”*

*ผู้วิจัย “บริษัทไหนคะ”*

*ผู้ให้ข้อมูล “บริษัทโอกิ (OKI) ครับ จากนั้นเขาก็ตัดสินใจเปลี่ยนเส้นทางไปศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก แล้วก็กลับมาทำงานที่นี่ (วิทยาลัยคามาโมโต: ผู้วิจัย)”*

*“เมื่อเราสรรหาคู ... สิ่งที่ 3 ที่เรากำหนดให้ใช้ประกอบการพิจารณา คือ รางวัลที่ได้รับจากสังคม”*

ผู้บริหารของวิทยาลัยคามาโมโตและวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561



## 2.2 ความสนใจ (Interest)

ผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ต้องมีความสนใจในระบบการศึกษาของสถาบัน มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติการสอนและทำการวิจัย มีแรงจูงใจที่ดีต่อการสอนผู้เรียนของสถาบัน นอกจากนี้ จะต้องให้ความสนใจและความร่วมมือที่จะร่วมงานกับบริษัทหรือสถานประกอบการในท้องถิ่น ซึ่งวิทยาลัยทุกแห่งของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจะถือเป็นหน้าที่สำคัญที่จะต้องจัดการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาหน่วยงาน ชุมชน บริษัท หรือสถานประกอบการในท้องถิ่น ด้วยการผลิตผลงานตามภาระหน้าที่ของสถาบันให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ดังปรากฏในคำตอบจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มระหว่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากวิทยาลัยคุมาโมโตะและวิทยาลัยอุเบะที่คัดมาบางส่วน ดังต่อไปนี้

“...รวมทั้ง ต้องมีความสนใจที่จะร่วมมือกับบริษัทท้องถิ่นเพราะวิทยาลัยต้องทำหน้าที่ในการตอบสนองต่อการพัฒนาหน่วยงานในท้องถิ่นด้วย”

“หน้าที่หลักหน้าที่หนึ่งของ KOSEN คือ ให้การสนับสนุนชุมชน ดังนั้น อาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ของเราต้องมีคุณสมบัติในความพร้อมและเต็มใจที่จะทำหน้าที่สนับสนุนชุมชน”

ผู้บริหารของวิทยาลัยอุเบะ  
25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

## 2.3 ทศนคติ (Attitude)

ผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้เรียนและการสอน ผู้เรียนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น มีความเข้าใจ อุทิศตน เพื่อที่จะสามารถจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับลักษณะของผู้เรียนของ KOSEN ได้เป็นอย่างดี ดังตัวอย่างบทสนทนาที่คัดมาต่อไปนี้

ผู้วิจัย “ในความคิดของคุณ คุณคิดว่าคุณสมบัติใดที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้สอนของ KOSEN”

ผู้สอน “ความเข้าใจ ผมคิดว่าผู้เรียนของเรายังเด็กมาก แต่พวกเขาต้องการที่จะได้มีโอกาสเรียนอย่างหนักและเล่นได้อย่างเต็มที่ และในเวลาเดียวกันก็ต้องการประสบความสำเร็จในการทำวิจัย ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องบริหารเวลาให้กับพวกเขา รวมทั้งตัวเราด้วย ทั้งเรื่องของความรู้และการใช้ชีวิต”

ผู้สอนของวิทยาลัยคุมาโมโตะ  
25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

นอกจากนั้นแล้ว ผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ยังต้องมีทัศนคติที่ดีต่อชุมชน ท้องถิ่น และสถานประกอบการหรือบริษัทในท้องถิ่น มีความพร้อม ความเต็มใจ และความสามารถในการสนับสนุนชุมชน ซึ่งนับเป็นพันธกิจที่สำคัญของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ดังปรากฏในเอกสารบางส่วนที่มีการนำเสนอในการสนทนากลุ่มโดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากวิทยาลัยคามาโมโต ต่อไปนี้

**“ข้อกำหนด (Requirement) ...**

2. มีแรงจูงใจที่ดีต่อการสอนผู้เรียนของ KOSEN (are motivate to teach students at KOSEN)
3. มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติการวิจัย (are eager to research)
4. ให้ความสนใจและความร่วมมือที่จะร่วมงานกับบริษัทหรือสถานประกอบการในท้องถิ่น (are interested in collaborating with local companies”

เอกสารจากวิทยาลัยคามาโมโต

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

**2.4 วิสัยทัศน์ (Vision)**

คุณสมบัติด้านวิสัยทัศน์ของผู้สมัครที่มุ่งอนาคต (Future-oriented) นับว่าเป็นคุณสมบัติที่สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นต้องการ เห็นได้จากการที่วิทยาลัยกำหนดให้ผู้สมัครเขียนความเรียง (Essay) ที่แสดงถึงมุมมองของผู้สมัครซึ่งเป็นแรงบันดาลใจที่มีต่อระบบการศึกษาของสถาบัน ผลงานวิจัยของตนเอง และการแนะแนวผู้เรียน และ “ส่วนมากกรรมการจะสัมภาษณ์ผู้สมัครถึงงานวิจัยที่พวกเขาได้ทำไปแล้วและสิ่งที่พวกเขาอยากจะทำในอนาคต” ดังตัวอย่างที่คัดมาจากคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารและผู้สอนที่แสดงถึงคุณสมบัติด้านวิสัยทัศน์ของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาเป็นผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ดังต่อไปนี้

“สำหรับครู พวกเขาให้การสนับสนุนผู้เรียน เพราะมันเป็นส่วนหนึ่งของวิชาเรียน ... ส่วนความร่วมมือจากภายนอก พวกเขาให้การสนับสนุนผู้เรียน เพราะผู้เรียนกำลังสร้างสรรค์โครงการที่จะบรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรม หากโครงการเป็นไปได้บางครั้งมันจะถูกยกระดับเป็นงานวิจัยชั้นสูง ดังนั้นมันจึงไม่ใช่แค่วิชาเรียน แต่เป็นความหวังสำหรับอนาคต ...เช่น โครงการฟื้นฟูปะการังน้ำตื้น ... โครงการดังกล่าวกำลังจะดำเนินการต่อเนื่องไปอีก 4 ปี ... จนนำไปสู่การวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัย นี่คือการก้าวหน้าอย่างยิ่ง”

ผู้บริหารของวิทยาลัยคามาโมโต

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

“ลูกศิษย์ที่สำเร็จการศึกษาจากที่นี่ (วิทยาลัยคумаโมโต) ไปเมื่อ 2 ปีก่อนได้กลับมาหาผม หลังจากได้ย้ายไปทำงานในสาขาของบริษัทที่ประเทศอังกฤษ เขาได้เล่าว่า สิ่งที่ผมแนะนำเขาให้เรียน การพูดและการอ่านภาษาอังกฤษในตอนนั้น เขาไม่เข้าใจ และเขาไม่ชอบเรียนภาษาอังกฤษ เพราะเห็นว่ามันไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับคนญี่ปุ่น แต่เมื่อเขาได้ย้ายไปทำงานที่ประเทศอังกฤษ เขาก็ได้ตระหนักว่ามันคือเครื่องมือในการสื่อสารกับคนอื่นๆในโลก และเขาก็ได้บอกเล่าให้ผู้เรียนคนอื่นๆให้เรียนภาษาอังกฤษ”

ผู้สอนของวิทยาลัยคумаโมโต  
25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

## 2.5 ความเชื่อ (Belief)

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นกำหนดให้คุณสมบัติเรื่องความเชื่อเป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่สถาบันต้องการเห็นจากผู้สมัคร เนื่องจากระบบการศึกษาและระบบการจัดการเรียนการสอนและผู้เรียนของวิทยาลัยหรือวิทยาเขตทุกแห่งของสถาบัน มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่เหมือนกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ ดังนั้น ผู้สมัครเข้ารับการพิจารณาคัดเลือกเป็นผู้สอนของสถาบัน จึงควรต้องมีความเชื่อในสถาบันในระบบการศึกษา และในผู้เรียนของสถาบัน เพื่อส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ปฏิบัติงานที่จะสามารถหลอมรวมให้ยึดถือคุณค่าหรือค่านิยมอันเดียวกัน ส่งผลให้แต่ละวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการได้ง่ายและทำให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังตัวอย่างที่ปรากฏในบทสนทนา ระหว่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากวิทยาลัยคумаโมโตที่คัดมาบางส่วน ต่อไปนี้

“...ผมได้รับการบอกเล่าจากอาจารย์ของผมที่สอนผมในมหาวิทยาลัยว่า หากผมย้ายมาทำงานที่นี่ ผมสามารถจะทำงานวิจัยและตีพิมพ์งานวิจัยได้ เพราะนักศึกษาที่นี่เป็นเด็กดีมาก เขาบอกว่าผู้เรียนที่นี้ยอดเยี่ยมและดีกว่าผู้เรียนในมหาวิทยาลัย และหลังจากที่ผมเข้ามาสอนที่นี่ ผมก็เห็นว่าจริง ผมคิดว่าในแง่ของทักษะด้านคณิตศาสตร์ การคำนวณ การเขียนโปรแกรม โดยเฉพาะการเขียนรายงาน”

ผู้สอนของวิทยาลัยคумаโมโต  
25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

## ส่วนที่ 3 ทักษะและประสบการณ์ (Skills and Experiences)

ผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นนั้น สถาบันกำหนดว่าต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติด้านทักษะและประสบการณ์ใน 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะพื้นฐานและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องตามที่สถาบันกำหนด และทักษะและประสบการณ์พิเศษอื่นๆที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 3.1 ทักษะพื้นฐานและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องตามที่สถาบันกำหนด

ทักษะพื้นฐานและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งและตรงกับสาขาวิชาที่สถาบันเปิดรับสมัคร เช่น ผู้สมัครเป็นผู้สอนในสาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ (Computer science staff) ก็จะต้องมีทักษะและประสบการณ์ด้านคอมพิวเตอร์ ผู้สมัครเป็นผู้สอนในสาขาวิชาหุ่นยนต์ (Robotics staff) นั้น ก็ควรที่จะต้องให้มีทักษะและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรมการควบคุมและเครื่องกล ซึ่งทางวิทยาลัยจะประชาสัมพันธ์การรับสมัครโดยมุ่งเป้าที่หน่วยงานการศึกษาหรือบริษัทที่มีการจัดการเรียนการสอนหรือดำเนินกิจการในด้านที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้สมัครจะต้องมีทักษะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เช่น ทักษะในการแนะนำผู้เรียน ทักษะในการแก้ปัญหา ดังตัวอย่างที่คัดมาบางตอนจากเอกสารที่นำเสนอในการสนทนากลุ่มต่อไปนี้

#### “การสรรหา

...1. ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานสอนด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์ ประกาศรับสมัครในเว็บไซต์ของสถาบันวิศวกรรมไฟฟ้า การสารสนเทศ และการสื่อสาร รวมถึงวารสารวิชาการ

2. ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานสอนด้านหุ่นยนต์ประกาศรับสมัครในสมาคมหุ่นยนต์หรือสมาคมวิศวกรรมการควบคุมและเครื่องกล”

เอกสารของวิทยาลัยคามาโมโต

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

### 3.2 ทักษะอื่น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเป็นพิเศษ

นอกจากผู้สมัครจะต้องมีทักษะเฉพาะทางในสาขาวิชาชีพที่ต้องการ อันได้แก่ทักษะที่จำเป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติการสอนในแต่ละสาขาที่รับสมัครแล้ว ผู้สมัครที่มีทักษะประสบการณ์หรือความสามารถ รวมถึงผลงานในสาขาหรือวิชาพิเศษหรือวิชาเฉพาะอื่น ๆ เพิ่มเติม ก็อาจได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

#### ส่วนที่ 4 ผลงานทางวิชาการหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ (Publications)

ผลงานทางวิชาการหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติเป็นสิ่งที่สำคัญจำเป็นมากที่สุดสำหรับการเป็นผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ผลงานทางวิชาการหรือผลการวิจัย รวมทั้งบทความวิจัย จึงถูกกำหนดให้เป็นคุณสมบัติของผู้สมัครที่วิทยาลัยต่าง ๆ ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 มีบทความที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่เป็น Peer-reviewed journal ในประเทศและนานาชาติ

4.2 มีเอกสารตำราที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่

4.3 มีหนังสือสิทธิบัตรนวัตกรรมที่ประดิษฐ์และผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการออกแบบ

4.4 มีผลงานที่ผ่านการนำเสนอในการประชุมทางวิชาการ

4.5 มีผลงานอื่นๆที่สร้างชื่อเสียง

ส่วนที่ 5 คุณสมบัติด้านอื่นๆ (Others)

แต่ละวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นอาจกำหนดคุณสมบัติด้านอื่นๆของผู้สมัครนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นตามความต้องการเฉพาะของวิทยาลัยได้ เช่น

5.1 มีสภาพจิตใจและร่างกายที่ดี

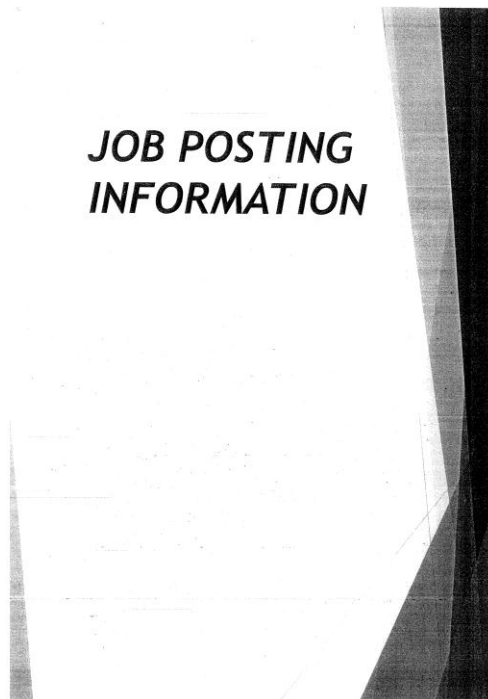
5.2 มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นทุกรูปแบบ

5.3 มีอายุที่เหมาะสมกับความต้องการด้านการจัดการเรียนการสอนของสถาบัน โดยกำหนดอายุขั้นต่ำและขั้นสูง แต่ทางสถาบันไม่ได้กำหนดไว้ตายตัว เปิดโอกาสให้แต่ละวิทยาลัยกำหนดเองได้ภายใต้เงื่อนไขเฉพาะของแต่ละสถาบัน ไม่กำหนดตายตัวหรืออาจมีการกำหนดเป็นเงื่อนไขพิเศษ)

5.4 เป็นผู้ที่สามารถใช้ภาษาญี่ปุ่นในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี

รายละเอียดการสรรหาของระบบการสรรหาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่สะท้อนให้เห็นภาพที่ชัดเจนด้วยตัวอย่างประกาศรับสมัครของวิทยาลัยอุเบะต่อไปนี้

## ภาพที่ 25 ประกาศรับสมัครของวิทยาลัยอุเบะ



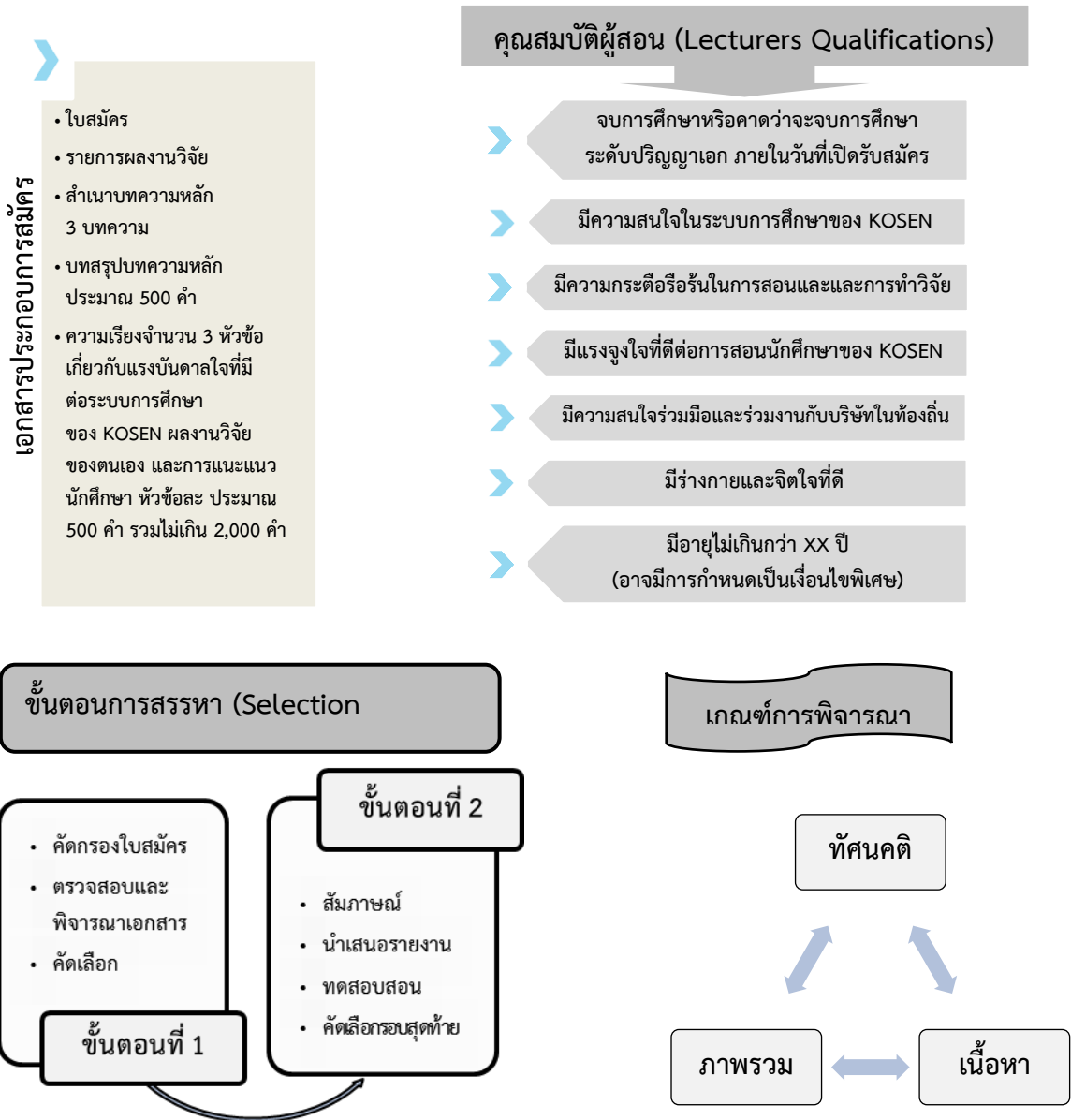
## Posting for a Professor at Ube Kosen

Title	Professor
Institution	National Institute of Technology, Ube College
URL of Institution	<a href="http://www.ube-k.ac.jp/">http://www.ube-k.ac.jp/</a>
Department	General Education
Specified Field	Mathematics, Mathematical Sciences
Teaching Subjects	Mathematics, Applied Mathematics
Qualifications	Must hold Ph.D. degree or expecting to obtain Ph.D. degree by the start date Interested in Kosen education system, research, Eager to teach students, in good shape mentally and physically
Start Date	April 1/2018
Required Documentations	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resume (download resume from our website)</li> <li>2. List of researches (categorize by articles, books, patents, conference presentation and others. List them by issue date with volume, number and page. For article, states if it is reviewed or not, co-author's name if you have)</li> <li>3. Reprint or copies of 3 major articles</li> <li>4. Summary of No.3 (around 500 letters with size A4, free format)</li> <li>5. Essay about what your aspiration on Kosen education, your research and guiding students. (Each topic should be around 500 letters, but total of 3 topics should be less than 2,000 letters, size A4, free format)</li> </ol>
Closing Date	Wednesday, December 20/ 2018
Selection Process	<p>First selection – Screening resume and documentations</p> <p>Second selection – Interview and presentation if you pass the first selection</p> <p>*Please note that we do not cover the travel cost for interview.</p>
Mailing Address to submit resume	Ube Kosen, xxxxxxx
Others	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. All qualified candidates are encouraged to apply, however female candidates will be given priority if the qualification is same level of male candidates as we support gender equality.</li> <li>2. Candidate's information we collect will not be released to the public or the third party as it is only for hiring purpose.</li> </ol>
Inquiry	<p>Mr. xxx, General Education Department</p> <p>Phone: 0836-xx-xxxx, Fax: 0836-xx-xxxx</p> <p>Email: xxx@xxx.jp</p>

ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติดั๊ปปุ่น พ.ศ. 2561

ระบบการสรรหาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นทั้งระบบแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 1 ระบบการสรรหาผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น



2. ระบบความก้าวหน้าและการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (Recruitment for Promotion system)

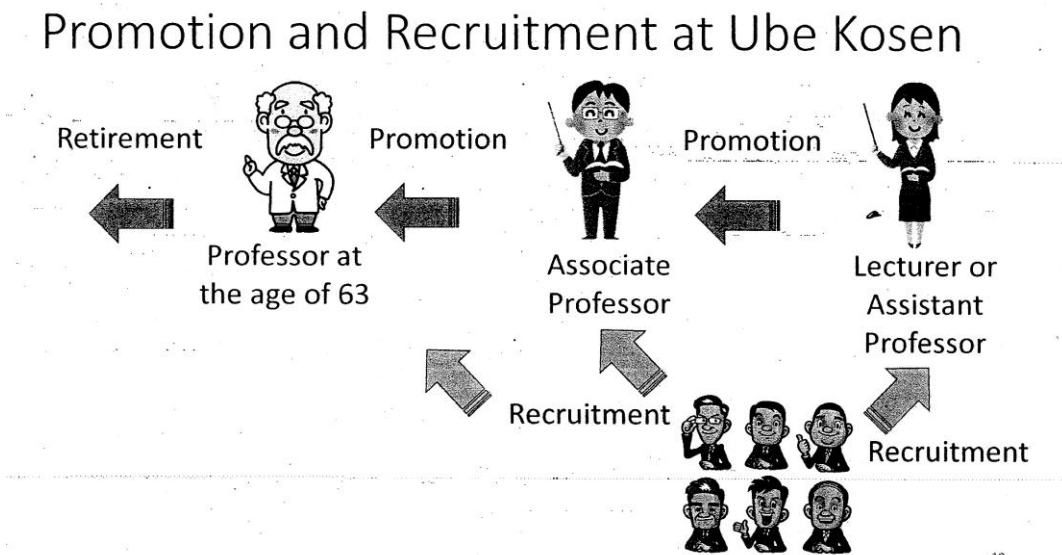
ระบบความก้าวหน้าและการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (Recruitment for Promotion system) แยกการนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ได้แก่ ระบบความก้าวหน้า และส่วนที่ 2 ได้แก่ ระบบการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่งดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ระบบความก้าวหน้า พบว่า ผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น มีเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งผู้สอน ซึ่งจำแนกตามคุณสมบัติ อายุ และความรู้ ความสามารถ รวมทั้งทักษะในการปฏิบัติงาน โดยผู้สอนที่มีคุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมจะได้รับการพิจารณาเพื่อเลื่อนตำแหน่งตามที่สถาบันกำหนดไว้ ตามระดับตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

- 1.1 ตำแหน่งผู้สอนหรือผู้ช่วยศาสตราจารย์
- 1.2 ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์
- 1.3 ตำแหน่ง ศาสตราจารย์

โดยสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ได้กำหนดการเกษียณอายุของผู้สอนในวิทยาลัยที่ 63 ปี ดังที่ได้แสดงไว้ในตัวอย่างเส้นทางความก้าวหน้าของผู้สอนในวิทยาลัยอุเบะต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 2 เส้นทางความก้าวหน้าผู้สอนในวิทยาลัยอุเบะ



ที่มา สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พ.ศ. 2561.



ส่วนที่ 2 ระบบการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง จำแนกการนำเสนอเป็น 3 ประเด็นสำคัญ คือ ประเด็นที่ 1 องค์ประกอบของการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ประเด็นที่ 2 ขั้นตอนของการสรรหา และ ประเด็นที่ 3 เกณฑ์ในการประเมิน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 องค์ประกอบของการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

องค์ประกอบของการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ประกอบด้วย คุณวุฒิทางการศึกษา ประเด็นการประเมิน เกณฑ์การให้คะแนน เอกสารประกอบการประเมิน และการนำเสนอผลงาน

1.1 คุณวุฒิทางการศึกษาของผู้ที่จะมีขอรับการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง คือ ต้องเป็นผู้ที่มีวุฒิต่ำที่สุดในระดับปริญญาโทหรือมีวุฒิต่ำที่สุดในระดับปริญญาเอกเท่านั้น

1.2 ประเด็นการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ผู้ประเมินจะพิจารณาประเมินใน 4 ส่วน คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ด้านการวิจัย ผลงานด้านชุมชน และผลงานด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา

1.3 เกณฑ์การให้คะแนน กำหนดร้อยละของประเด็นการประเมินแยกตามตำแหน่ง ดังนี้

1) การเลื่อนจากตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์เป็นตำแหน่งผู้สอน กำหนดเกณฑ์คะแนนไว้ดังนี้

1.1) ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ต้องได้คะแนนตั้งแต่ 30 คะแนนขึ้นไป

1.2) ผลสัมฤทธิ์ด้านการวิจัย ต้องได้คะแนนตั้งแต่ 30 คะแนนขึ้นไป

1.3) ผลงานด้านชุมชน ต้องได้คะแนนตั้งแต่ 20 คะแนนขึ้นไป

1.4) ผลงานด้านการจัดการสถานศึกษา ต้องได้คะแนนตั้งแต่ 20 คะแนนขึ้นไป

2) การเลื่อนจากตำแหน่งผู้สอนเป็นตำแหน่งรองศาสตราจารย์ และตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์เป็นตำแหน่งรองศาสตราจารย์ กำหนดเกณฑ์คะแนนไว้ดังนี้

2.1) ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ต้องได้คะแนนตั้งแต่ 25 คะแนนขึ้นไป

2.2) ผลสัมฤทธิ์ด้านการวิจัย ต้องได้คะแนนตั้งแต่ 20 คะแนนขึ้นไป

2.3) ผลงานด้านชุมชน ต้องได้คะแนนตั้งแต่ 15 คะแนนขึ้นไป

2.4) ผลงานด้านการจัดการสถานศึกษา ต้องได้คะแนนตั้งแต่ 8 คะแนนขึ้นไป

3) การเลื่อนจากตำแหน่งรองศาสตราจารย์เป็นตำแหน่งศาสตราจารย์ กำหนดเกณฑ์คะแนนไว้ดังนี้

3.1) ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ต้องได้คะแนนตั้งแต่ 20 คะแนนขึ้นไป

3.2) ผลสัมฤทธิ์ด้านการวิจัย ต้องได้คะแนนตั้งแต่ 18 คะแนนขึ้นไป

3.3) ผลงานด้านชุมชน ต้องได้คะแนนตั้งแต่ 7 คะแนนขึ้นไป

3.4) ผลงานด้านการจัดการสถานศึกษา ต้องได้คะแนนตั้งแต่ 4 คะแนนขึ้นไป

1.4 เอกสารประกอบการประเมิน ในส่วนนี้ ผู้ขอรับการสรรหาต้องเสนอจดหมาย แนะนำจากศาสตราจารย์ประจำสาขาหรือประธานวิทยาลัยประกอบการพิจารณา

1.5 การนำเสนอผลงาน กำหนดไว้สำหรับผู้ขอรับการสรรหาเพื่อเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ขึ้นไปให้นำเสนอผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษาและผลการวิจัย ด้านความคาดหวัง ต่อการศึกษาในอนาคต ด้านงานวิจัยและการจัดการเพื่อประกอบการพิจารณา

ประเด็นที่ 2 ขั้นตอนการสรรหา

ขั้นตอนการสรรหาจะดำเนินการใกล้เคียงกับการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่ คือ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประชาสัมพันธ์การสรรหา โดยหน่วยสรรหาส่งข้อมูลเข้าระบบ เครือข่ายข้อมูลอาชีพด้านวิจัย ณ สำนักงานใหญ่สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ กรุงโตเกียว เพื่อที่จะแจ้ง ให้บุคลากรในแต่ละวิทยาลัยหรือวิทยาเขตทราบเกี่ยวกับการสรรหา

ขั้นตอนที่ 2 คัดกรองเอกสารและตรวจสอบคุณสมบัติ โดยหน่วยสรรหากลับกรอง ข้อมูลจากใบสมัคร ข้อเขียน รายงานงานวิจัย และเอกสารอื่นๆ และคัดกรองผู้สมัครจนเหลือผู้ที่ผ่าน เกณฑ์การคัดเลือกประมาณ 4-5 คน

ขั้นตอนที่ 3 สัมภาษณ์ นำเสนองาน และทดสอบสอน โดยผู้ที่ผ่านเกณฑ์ การคัดเลือกในขั้นที่ 2 จะถูกเชิญเข้ารับการสัมภาษณ์ นำเสนองานวิจัย และทดสอบสอนต่อหน้า กรรมการ ซึ่งส่วนนี้จะใช้เวลา 15 นาที และตลอดกระบวนการจะใช้เวลารวมทั้งสิ้น 1 ชั่วโมง ภายหลังจากนั้น คณะกรรมการจะคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่เปิดสรรหา

ประเด็นที่ 3 เกณฑ์การประเมิน

การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการของผู้สอนในวิทยาลัยมีการกำหนดเกณฑ์ การพิจารณาที่ใกล้เคียงกับเกณฑ์การพิจารณาสรรหาผู้สอนใหม่ของวิทยาลัย โดยใช้หลักเกณฑ์รวม 3 ส่วน ในการพิจารณา ได้แก่

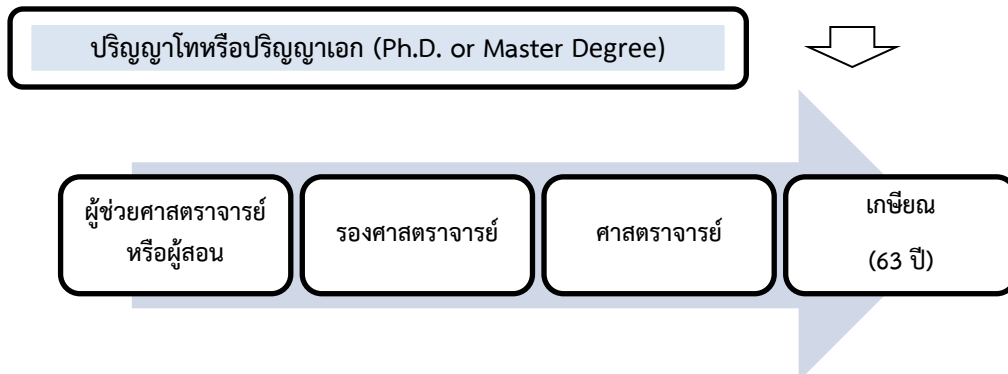
ส่วนที่ 1 ทักษะการสื่อสาร โดยพิจารณาจากวิธีการสนทนา การเปล่งเสียง การสบตา การตอบคำถาม และการชักจูงโน้มน้าว

ส่วนที่ 2 เนื้อหา โดยพิจารณาจากความเหมาะสม ความชัดเจน และความสมดุล ระหว่างบทนำ หัวข้อหลัก และบทสรุป

ส่วนที่ 3 ภาพรวม โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้สอน ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์

เกณฑ์การให้คะแนนแต่ละส่วน จะแบ่งเป็นขั้นคะแนนจากน้อยไปหามาก คือ จากระดับ 1 ถึงระดับ 5 จากนั้นนำผลคะแนนมารวมกัน และพิจารณาตามค่าร้อยละที่กำหนดไว้ในส่วนที่ 1 ข้อ 1.4 กระบวนการของระบบความก้าวหน้าและการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่งดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 3 ระบบการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

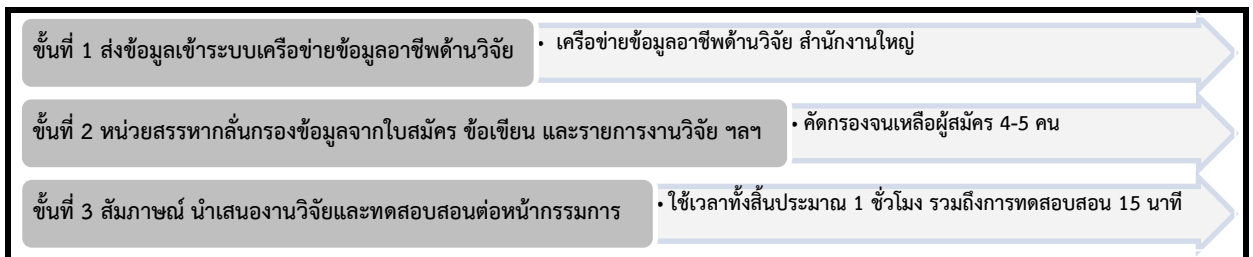


หัวข้อประเมิน	การเลื่อนตำแหน่ง			เกษียณ
	ผศ. > ผู้สอน	ผู้สอน > รศ. ผศ. > รศ.	รศ. >> ศ.	
ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา	30 คะแนนขึ้นไป	25 คะแนนขึ้นไป	20 คะแนนขึ้นไป	อายุ 63 ปี
ผลสัมฤทธิ์ด้านการวิจัย	30 คะแนนขึ้นไป	20 คะแนนขึ้นไป	18 คะแนนขึ้นไป	
ผลงานด้านชุมชน	20 คะแนนขึ้นไป	15 คะแนนขึ้นไป	7 คะแนนขึ้นไป	
ผลงานด้านการจัดการ สถานศึกษา	20 คะแนนขึ้นไป	8 คะแนนขึ้นไป	4 คะแนนขึ้นไป	

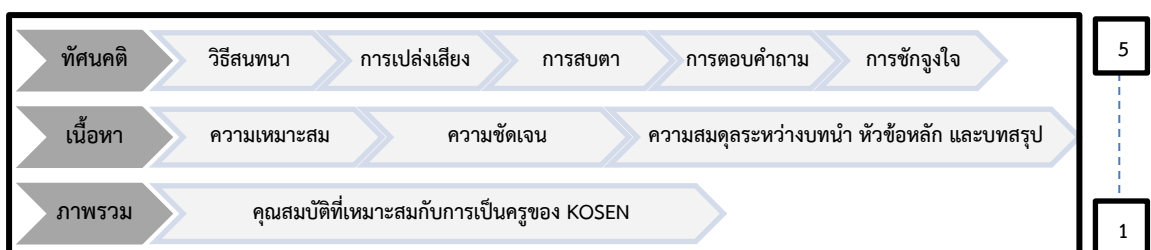
+ จัดหมายแนะนำจากศาสตราจารย์ประจำสาขาหรือประธานวิทยาลัย

+ การนำเสนอผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการวิจัย ด้านความคาดหวังต่อการศึกษาในอนาคต ด้านงานวิจัย และด้านการจัดการ (สำหรับผู้ที่เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ขึ้นไปเท่านั้น)

ขั้นตอนการสรรหา



เกณฑ์การประเมิน



### 3. ระบบการให้คุณค่า (Value system)

ความโดดเด่นในเรื่องของระบบการให้คุณค่าที่แสดงถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของ KOSEN ที่มีร่วมกันของผู้บริหาร ผู้สอน และบุคลากรอื่นๆ ในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น กล่าวได้ว่าเป็นระบบที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างดี

คุณลักษณะที่โดดเด่นในระบบการให้คุณค่า (Value system) ของบุคลากรที่มีในทุกภาคส่วนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่ปรากฏอย่างชัดเจนผ่านการสังเกตการณ์และการสนทนากลุ่มร่วมกับบุคลากรในวิทยาลัย ประกอบด้วย การให้คุณค่าของบุคลากรต่อคุณลักษณะทางกายภาพของสถาบันและคุณภาพของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อความสำเร็จในทุกด้านขององค์กร โดยจำแนกออกเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้

#### 3.1 ปัจจัยภายนอก อันได้แก่ คุณลักษณะที่โดดเด่นทางกายภาพของสถาบัน ประกอบด้วย

- 1) ระบบการศึกษา
- 2) เครือข่ายที่ดี เช่น เครือข่ายศิษย์เก่า เครือข่ายวิทยาลัยหรือวิทยาเขต เครือข่ายที่เป็นสถานศึกษาอื่นๆ เช่น มหาวิทยาลัย โรงเรียนมัธยมศึกษา เครือข่ายชุมชน ท้องถิ่น เครือข่ายบริษัท และสถานประกอบการในท้องถิ่น เครือข่ายอื่นๆ ในต่างประเทศ

#### 3) กฎ ระเบียบที่ชัดเจนของสถาบัน

#### 4) โครงสร้าง หน้าที่ที่ชัดเจนของบุคลากร

#### 3.2 ปัจจัยภายใน อันได้แก่ คุณลักษณะที่โดดเด่นทางคุณภาพของบุคลากร ประกอบด้วย

- 1) ความเชื่อ (Belief) เช่น ความเชื่อในองค์กร ในระบบ และในผู้เรียน
- 2) คุณค่า (Value)
- 3) วินัย (Discipline)
- 4) การอุทิศตน (Devotion)
- 5) ความเต็มใจ (Willingness)
- 6) ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty)
- 7) ความผูกพัน (Relationship)
- 8) ทักษะคิดในการแก้ปัญหา (Attitude toward problem solving)

### 4. ระบบแรงจูงใจเพื่อการธำรงรักษา (Incentives system for retention)

ระบบแรงจูงใจเพื่อการธำรงรักษา (Incentives system for retention) ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจ 2 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจด้านการพัฒนาและแรงจูงใจด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน เงินทุน สนับสนุนการวิจัย สิทธิประโยชน์ ก่อเกิด และสวัสดิการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

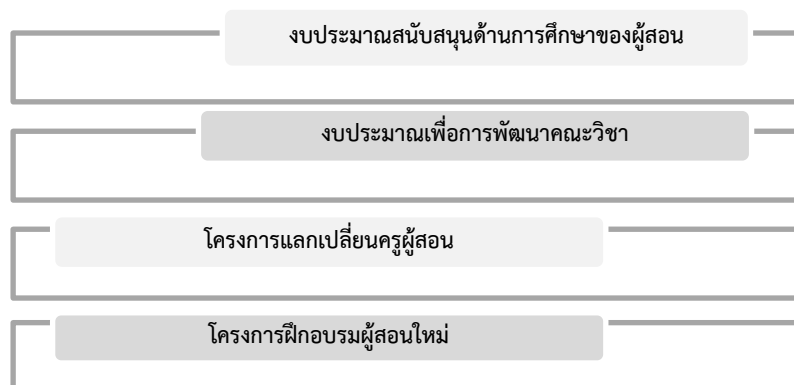
#### ด้านที่ 1 แรงจูงใจด้านการพัฒนา (Incentives on development)

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในทุกรูปแบบ ตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงาน โดยจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาให้กับบุคลากรตามโครงการต่างๆ ซึ่งงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้กับผู้สอนด้านการทำวิจัยส่วนใหญ่จะคำนวณจากความสำเร็จในปีที่ผ่านมา หรือความช่วยเหลือด้านทุนวิจัยด้านวิทยาศาสตร์จากแหล่งทุนอื่นๆ ซึ่งจัดสรรมาให้

โดยรัฐบาล ซึ่งอาจเป็นทุนวิจัยร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ หรือทุนวิจัยที่เป็นความร่วมมือจากภายนอก ความช่วยเหลือด้านเงินทุนสำหรับโครงการ แผนงาน และการวิจัยอื่นๆ เพื่อใช้สำหรับดำเนินการ สนับสนุนการพัฒนาผู้สอนในด้านต่างๆ อาทิ

- 1.1 งบประมาณด้านการศึกษาของผู้สอน
- 1.2 งบประมาณเพื่อการพัฒนาคณะวิชา
- 1.3 โครงการฝึกอบรมผู้สอนใหม่ เป็นเวลา 3-4 วัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติ รวมถึง วัฒนธรรมและค่านิยมร่วมของ KOSEN
- 1.4 โครงการแลกเปลี่ยนผู้สอนกับสถาบันการศึกษาหรือบริษัทและสถานประกอบการ ในต่างประเทศ
- 1.5 โครงการฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิคและทักษะการสอน โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญทั้งใน และต่างประเทศมาให้การอบรม ณ วิทยาลัย โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคและการฝึกทักษะใหม่ๆ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาต่างประเทศตามที่ผู้สอนร้องขอ
- 1.6 โครงการวิจัยร่วมในต่างประเทศ ผู้สอนจะใช้ช่วงเวลาปิดภาคการศึกษาเพื่อไป ทำงานวิจัยร่วมในต่างประเทศ และสามารถใช้ชีวิตอิสระได้ประมาณ 1 ปี
- 1.7 โครงการวิจัยร่วมในประเทศ ผู้สอนจะได้รับโอกาสในการทำงานวิจัยร่วมกับ มหาวิทยาลัยภายในประเทศเทศญี่ปุ่น เช่นเดียวกับการเข้าไปศึกษาในมหาวิทยาลัยนั้นๆ แสดงในแผนภูมิ ต่อไปนี้

#### แผนภูมิที่ 4 แรงจูงใจด้านการพัฒนา



ด้านที่ 2 แรงจูงใจด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน ทูสนับสนุนการวิจัย สิทธิประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการ (Incentives on Salary, Payments, Scholarships, Benefits, and Welfare)

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น กำหนดให้มีการส่งเสริมแรงจูงใจด้านงบประมาณ ในส่วนของเงินเดือน ค่าตอบแทน ทูสนับสนุนการวิจัย สิทธิประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการ เพื่อเป็นขวัญ กำลังใจและเป็นแรงจูงใจให้ผู้สอนที่มีคุณภาพคงอยู่ในสถาบันจนกว่าเกษียณ ซึ่งกำหนดไว้ในหลายด้าน ดังนี้

2.1 ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษ พบว่า นอกจากการขึ้นเงินเดือนของผู้สอน ที่ได้รับการคัดเลือกตามระบบการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือนปกติของผู้สอน ในวิทยาลัย ซึ่งมีการกำหนดเงินเดือนตามอายุ คุณวุฒิทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์แล้ว ยังมีการขึ้นเงินเดือนพิเศษจากเงินเดือนปกติ โดยจะดำเนินการผ่านการประเมินแบบ รอบด้าน คือ การที่ผู้สอนหรือบุคลากรของวิทยาลัยแต่ละวิทยาลัยจะได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ในระดับใด บุคคลนั้นจะต้องผ่านการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้เรียน จากคณบดี และการประเมิน ตนเอง รายงานประเมินประกอบด้วย การประเมินผลงานใน 2 ส่วน คือ ผลงานด้านการสอนตามหลักสูตร และผลงานด้านการบริหารจัดการ จากนั้น ผู้สอนที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับยอดเยี่ยมที่ประมาณ 20 คน จะได้รับคัดเลือกจากประธานวิทยาลัยแต่ละวิทยาลัย เพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มจากเงินเดือน ปกติ ในทุกๆวันที่ 1 มกราคมของทุกปี

2.2 ด้านสิทธิประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการ พบว่า ผู้สอนและบุคลากรของวิทยาลัย ในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจะได้รับสิทธิประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการเช่นเดียวกับพนักงานของรัฐอื่นๆ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้สอนหรือบุคลากรยังเห็นว่าสิทธิประโยชน์เกื้อกูลและ สวัสดิการที่ได้รับยังน้อยมาก

2.3 ด้านทุนสนับสนุนโครงการวิจัย การนำเสนอผลการวิจัย และการตีพิมพ์ผลงาน ทางวิชาการ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อช่วยลดแรงกดดันด้านการแข่งขันทางวิชาการให้มีแรงกดดัน ที่น้อยกว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัย มีการจัดสรรทุนและเวลาในการทำวิจัย การให้โอกาสในการจัดสรรทุน และเวลาในการทำวิจัยหรือโครงการอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยอาจได้รับการพิจารณาให้เวลาและเงินทุน มากกว่าปกติ คือ ระยะเวลา 3-4 ปี และทุนประมาณ 3 ล้านบาท ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรในโรงงานหรือบริษัทต่างๆ โดยมีรูปแบบของทุนต่างๆ อาทิ

- 1) ทุนวิจัยด้านวิทยาศาสตร์จากกระทรวงศึกษา วัฒนธรรม การกีฬา วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี
- 2) ทุนวิจัยร่วม
- 3) ทุนวิจัยจากการร้องขอหรือจากภาคธุรกิจ
- 4) ทุนอุดหนุน
- 5) ทุนอื่นๆ

ภายหลังจากที่ผู้สอนได้รับทุนเพื่อการศึกษาต่อหรือทุนวิจัยจากรัฐบาลแล้ว ผู้สอนส่วนใหญ่จะไม่ย้ายไปทำงานในบริษัทหรือหน่วยงานทางการศึกษาเอกชนอื่นๆ เนื่องจากทุนวิจัยที่ได้จะได้รับ การจัดสรรเงินทุนสนับสนุนจำนวนมาก หากย้ายไปที่อื่นจะต้องจ่ายเงินทุนทั้งหมดคืนให้กับรัฐบาล แต่ก็ไม่ต้องจ่ายทุนคืน หากผู้สอนจะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยเดิมหรือในวิทยาลัยภายใต้กำกับ ของรัฐหรือสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ดังที่ผู้สอนในวิทยาลัยคุมาโมโตะได้เล่าให้ฟังต่อไปนี้

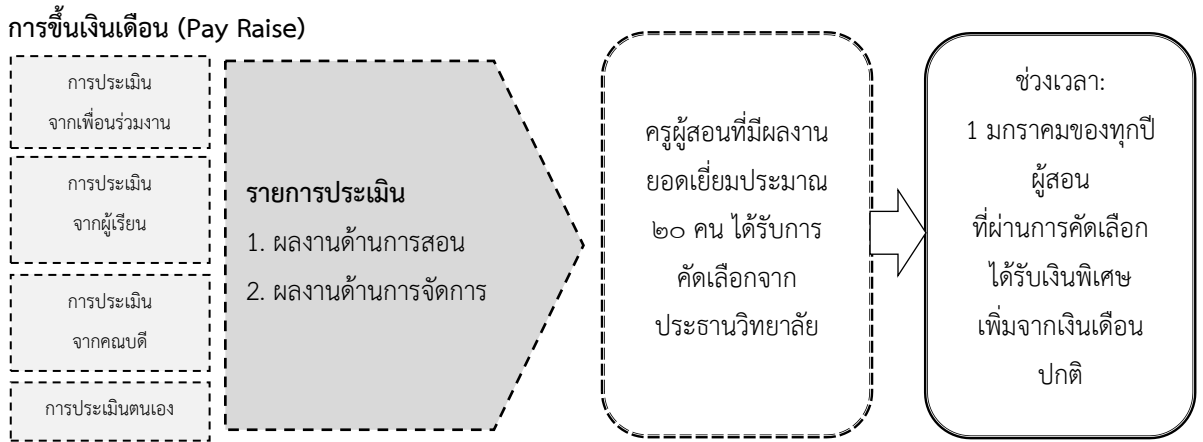
“ผมคิดว่าผมจะยังสอนในวิทยาลัยแห่งนี้หรือวิทยาลัยอื่นๆ ของ KOSEN เพราะผมจะไม่จำเป็นต้องจ่ายเงินทุนคืนให้กับรัฐบาล ทุนวิจัยนั้นเป็นทุน จำนวนมาก ถึงประมาณ 5 ล้านเยน ดังนั้น หากผมไม่สอนที่นี่ ผมจะต้องคืน ทุนวิจัย ดังนั้น ผมจึงตัดสินใจที่จะสอนที่นี่เพื่อไม่ต้องจ่ายทุนคืน”

ผู้สอนของวิทยาลัยคุมาโมโตะ

25 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2561

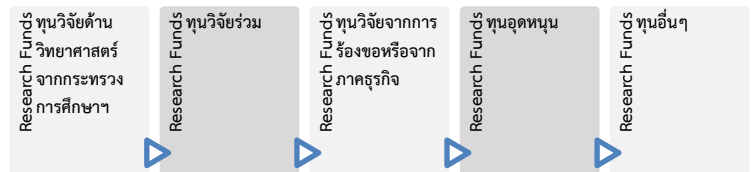
2.4 ด้านสวัสดิการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นยังได้จัดให้มีโครงการการออมที่ประมาณ ร้อยละ 8 ของเงินเดือนแต่ละเดือน ซึ่งมีกำหนดที่จะจ่ายคืนเมื่อครบระยะเวลา คือ ในทุกๆ 6 เดือน หรือ การอนุญาตวันหยุดตามเทศกาล เช่น ปีใหม่ โดยได้รับเงินพิเศษ เพื่อนำไปเป็นของขวัญให้แก่ครอบครัว หรือพ่อแม่ในเทศกาลพิเศษต่างๆ การให้สวัสดิการเกี่ยวกับการลา โดยผู้สอนสามารถลาเพื่อศึกษาต่อได้ ภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี โดยอาจได้รับทุนการศึกษาหรือการทำวิจัย และสามารถลาพักและลาป่วย รวมกันได้ ไม่เกิน 30 วัน (ลาปกติ 20 วัน ลาช่วงปีใหม่ 10 วัน) โดยได้รับเงินเดือน ดังมีรายละเอียด ตามแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 5 แรงจูงใจด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน ทุนสนับสนุนการวิจัย สิทธิประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการ



ได้รับสิทธิประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการเช่นเดียวกับพนักงานของรัฐอื่นๆ ซึ่งน้อยมาก

**ทุนสนับสนุนการวิจัย (Research Funds)**



**สิทธิประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการ (Benefits and Welfare)**

ตัวอย่างความพึงพอใจของผู้สอนในวิทยาลัยคุมาโมโตะต่อแรงจูงใจด้านทุนวิจัย ปรากฏดังบทสนทนาที่คัดมาบางส่วนต่อไปนี้

ผู้วิจัย “คุณชอบอะไรมากที่สุดที่นี่”

ผู้สอน 1 “หลักๆเลยก็การวิจัยครับ ในสาขาของผมไม่ต้องการงบประมาณมากนัก แต่ผมก็อยากได้ค่าใช้จ่ายในการไปนำเสนองานวิจัย งบประมาณที่ทำให้ผมสามารถทำวิจัยได้”

ผู้สอน 2 “รัฐบาลญี่ปุ่นตั้งงบประมาณเป็นกองทุนสำหรับการวิจัยเป็นจำนวนมากทีเดียว สำหรับนักวิทยาศาสตร์ที่ทำงานในมหาวิทยาลัยใน KOSEN และในศูนย์วิจัยอื่นๆ นักวิจัยทุกคนสามารถที่จะสมัครรับทุนจากรัฐบาลได้ ผู้สอนใน KOSENทุกคนพยายามที่จะได้รับงบประมาณรัฐบาลในส่วนนี้เพื่อที่จะเข้าถึงแหล่งทรัพยากร”

ผู้สอนของวิทยาลัยคุมาโมโตะ  
25 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2561



กล่าวโดยสรุป วิธีปฏิบัติด้านการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่เป็นเลิศสรุปได้เป็น 4 ระบบ คือ ระบบการสรรหา ระบบความก้าวหน้า ระบบการให้คุณค่า และระบบแรงจูงใจเพื่อการดำรงรักษา ซึ่งพบว่า ระบบการสรรหาของวิทยาลัยหรือวิทยาเขตแต่ละแห่งสามารถกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินการสรรหาบุคลากรและตัดสินใจคัดเลือกผู้สอนของตนเองได้อย่างเป็นอิสระ โดยดำเนินการในรูปของคณะกรรมการเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การตรวจสอบเอกสารและคัดกรองใบสมัคร และการสัมภาษณ์ การนำเสนอผลงาน และการทดสอบสอน ซึ่งระบบความก้าวหน้าของผู้สอนขึ้นอยู่กับคุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้สอน ได้แก่ อายุ คุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ รวมไปถึงทักษะในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ซึ่งมีขั้นตอนและเกณฑ์ในการพิจารณาใกล้เคียงกับการสรรหาผู้สอนใหม่ของสถาบัน โดยผู้สอนที่ผ่านการพิจารณาจะได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามลำดับ ดังนี้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้สอน รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ระบบการให้คุณค่ามีปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จเป็นตัวชี้วัดคือ คุณลักษณะที่โดดเด่นของระบบการศึกษา ระบบเครือข่ายภาครัฐและเอกชนของวิทยาลัย กฎ ระเบียบที่ชัดเจนของสถาบัน รวมไปถึงโครงสร้างหน้าที่ที่ชัดเจนของบุคลากรที่ถูกกำหนดอย่างเป็นระบบ มาตรฐานคุณภาพที่มีอยู่ภายในตัวตนของบุคลากรทั้งในด้านความเชื่อ (Belief) ด้านการให้คุณค่า (Value) ด้านความมีวินัย (Discipline) การอุทิศตน (Devotion) ความเต็มใจในการปฏิบัติงาน (Willingness) ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) ความผูกพัน (Relationship) และทัศนคติในการแก้ปัญหา (Attitude toward problem solving) ดังนั้น สถาบันจึงจำเป็นต้องสร้างระบบแรงจูงใจเพื่อดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรให้นานที่สุด โดยสถาบันดำเนินการในเรื่องการพัฒนาและเงินเดือน ค่าตอบแทน ทูสนับสนับสนุนการวิจัย สิทธิประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรและผู้สอนของสถาบัน

### ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ (Achievement factors)

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่แสดงให้เห็นชัดเจนจากการสังเกต การสัมภาษณ์และการอภิปรายร่วมกับผู้บริหาร ผู้สอน และผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยภายใน (Internal factors) และภายนอก (External factors) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ปัจจัยภายใน (Internal factors)

ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ได้แก่ ปัจจัยที่ 1 ความเชื่อ (Belief) ของบุคลากรใน 4 ประเด็น ดังนี้ ความเชื่อในองค์กร (Belief in organization) ความเชื่อในระบบ (Belief in system) และความเชื่อในผู้เรียน (Belief in learners) ปัจจัยที่ 2 การให้คุณค่า (Value) ปัจจัยที่ 3 การมีวินัย (Discipline) ปัจจัยที่ 4 การอุทิศตน (Devotion) ปัจจัยที่ 5 ความเต็มใจ (Willingness) ปัจจัยที่ 6 ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) ปัจจัยที่ 7 ความผูกพัน (Relationship) และปัจจัยข้อสุดท้าย ได้แก่ ทัศนคติในการแก้ปัญหา (Attitude toward problems solving) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ปัจจัยที่ 1 ความเชื่อ (Belief)

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น นับเป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูงซึ่งมีประวัติอันยาวนาน นับตั้งแต่ได้ก่อตั้งมาเมื่อปี ค.ศ. 1962 (พ.ศ. 2505) ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงด้านการผลิตบุคลากร ด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศและความต้องการด้านอุตสาหกรรม ปัจจุบันสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เปิดทำการสอนในหลายพื้นที่ทั่วประเทศญี่ปุ่น โดยทั้งหมดมีถึง 51 วิทยาลัย 55 วิทยาเขต มีศิษย์เก่าที่จบการศึกษาจากแต่ละวิทยาลัยหรือวิทยาเขตรวมกว่า 370,000 คนจนถึงปัจจุบัน และหนึ่งในจำนวนนั้นเป็นบุคลากรที่มีตำแหน่งสำคัญในบริษัทชั้นนำของโลก อาทิเช่น บริษัทพานาโซนิค (Panasonic) ดังนั้น จึงทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นในความเป็นสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ดังปรากฏในรายละเอียดต่อไปนี้

#### ความเชื่อในองค์กร (Belief in organization)

ผู้บริหารและผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นล้วนมีความเชื่อในมาตรฐาน และคุณภาพขององค์กรที่ตรงกันที่ได้รับการยอมรับจากทั้งในระดับประเทศและระดับสากล โดยมีผลการประเมินจากสถาบันรับรองคุณภาพด้านการจัดการเรียนการสอนทางวิศวกรรมเป็นตัวบ่งชี้ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความเป็นเลิศในด้านการผลิตบุคลากรมีความรู้ความสามารถสูงทางวิศวกรรม อีกทั้งยังมีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาเฉพาะทางที่กำหนดโดยวิทยาลัยเองเพื่อรองรับความต้องการของตลาดอุตสาหกรรมที่มีความทันสมัยของประเทศ รวมถึงตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมที่ต้องการให้สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเป็นหน่วยงานที่เป็นผู้นำด้านการสรรค์สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านเทคโนโลยี ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“KOSEN แต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะของตนเองและกำหนดขึ้นเมื่อจัดตั้งวิทยาลัย”

“มีสถาบันด้านการรับรองคุณภาพ 2 แห่ง คือ NIAD และ JABEE สถาบันการศึกษาชั้นสูงในญี่ปุ่นต้องได้รับการประเมินและรับรองโดย NIAD ทุก 7 ปี ส่วนการรับรองโดย JABEE เป็นเพียงทางเลือก...ครูแต่ละคนต้องได้รับการรับรองจาก NIAD”

“JABEE ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ เป็นการประเมินและรับรองว่าโปรแกรมการศึกษาสอดคล้องกับ Washington Accord จึงกล่าวได้ว่า JABEE รับประกันว่าโปรแกรมการศึกษาของ KOSEN เทียบเท่ากับมาตรฐานระดับนานาชาติ”

“จำนวนครูในทุกสาขา รวม 79 คน ในจำนวนนี้ 66 คนเป็นผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก ได้รับการรับรองจากสถาบัน 2 แห่ง”

ผู้ปฏิบัติงานวิทยาลัยคумаโมโตะและวิทยาลัยอุเบะ

วันที่ 25 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2561

### ความเชื่อในระบบ (Belief in system)

จากสถานการณ์เริ่มต้นเมื่อกว่า 50 ปีที่ผ่านมา ประเทศญี่ปุ่นมีความต้องการพัฒนา ด้านเทคโนโลยีและวิศวกรรม จึงได้ก่อตั้งสถาบันการศึกษาที่สามารถผลิตบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านปฏิบัติการ พร้อมทั้งจะเป็นกำลังสำคัญในภาคการผลิต และได้มุ่งเน้นไปที่ระบบ การศึกษาด้วยการลงมือปฏิบัติจริงควบคู่ไปกับการเรียนรู้ด้านทฤษฎี ซึ่งระบบนี้มีความแตกต่างจากระบบ ของมหาวิทยาลัยในขณะนั้น ที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยด้านทฤษฎีมากกว่า จนกระทั่งปัจจุบันสถาบัน เทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น สามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ เป็นที่ต้องการของตลาดด้านอุตสาหกรรม ด้วยหลักสูตรที่ผสมผสานระหว่างประสบการณ์ในภาคปฏิบัติกับการเรียนรู้ภาคทฤษฎีในเชิงลึก จะสังเกตได้ จากจำนวนของผู้สำเร็จการศึกษาที่สามารถสอบผ่านเข้าศึกษาเพิ่มเติมหรือฝึกอบรมหลักสูตรเร่งรัด ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงกว่าร้อยละ 40 ส่วนผู้สำเร็จการศึกษาที่เหลืออีกร้อยละ 60 ล้วนได้รับการเสนอ งานจากสถานประกอบการที่มีชื่อเสียง ด้านอุตสาหกรรม ด้านการผลิต และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ

ในส่วนของผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น พวกเขามีความเชื่อว่าการจัด กระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้มีการเรียนรู้ภาคทฤษฎีและการปฏิบัติหลอมรวมไปด้วยกัน เป็นแนวทางที่ดีที่สุด แนวคิดหลักนี้จึงเป็นสิ่งที่สามารถดึงดูดให้พวกเขา来ปฏิบัติงานที่นี่ และเชื่อว่า สถาบันแห่งนี้สามารถสร้างวิศวกรที่ดีและมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคมในอนาคตด้วย ดังตัวอย่างของการสนทนา ดังนี้

“ครูต้องมีวุฒิ Ph.D. เพราะต้องทำวิจัย...ทั้งนี้คุณสมบัติหนึ่งที่ต้องมีคือรายการ ดีพิมพ์...”

“ในระยะแรกเราสอนนักเรียนว่าเครื่องจักรใช้งานอย่างไร และจบออกไปเป็น วิศวกร นั่นคือวิถีดั้งเดิม...เราให้น้ำหนักกับเทคนิคมากกว่า ”

“เราต้องการที่จะสร้างหรือฝึกอบรมนักเทคนิคอย่างวิศวกร มหาวิทยาลัยต้องการ สร้างนักวิจัยให้มากขึ้น ...ผมคิดว่า KOSEN ให้น้ำหนักกับทฤษฎีและการปฏิบัติ 50- 50 แต่มหาวิทยาลัยให้น้ำหนักหลักกับทฤษฎี นั่นคือความแตกต่างใหญ่ๆ”

“จุดเด่นของที่นี่คือการสอนให้นักเรียนลงมือทำจริง ทำให้นักเรียนที่จบการศึกษา ออกไปเป็นที่ต้องการของตลาดอุตสาหกรรม เพราะมีทักษะและประสบการณ์สูง จากแนวทางการฝึกฝนอย่างจริงจังเพื่อการเป็นวิศวกรมืออาชีพ”

“ฉันเรียนรู้ 2 อย่างนี้ คือ “จงลงมือทำด้วยตนเอง” นี่คือจุดเริ่มต้นของการเรียนที่ KOSEN และ PBL (Problem Project Based Learning) คืออีกส่วนที่สำคัญมากของการเรียน ที่ KOSEN เพราะ PBL และการลงมือทำงานเป็นกลุ่ม จะเพิ่มการแสดงออกถึงความสามารถของนักเรียน ดังนั้น ประโยชน์ทั้ง 2 ข้อนี้ จึงคงอยู่เสมอทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต”

“การเป็นผู้สอนในมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนที่สูงกว่า KOSEN หากผมมีโอกาสผมก็อยากจะทำสอนในมหาวิทยาลัย คือจริงๆแล้วผมก็มีโอกาส แต่ผมคิดว่าระบบของ KOSEN นั้นมีความเป็นเอกลักษณ์ ผู้เรียนที่อยู่ในวัยเด็กที่สมัครเข้ามาเรียนที่นี่ก็ดูบริสุทธิ์กว่าเด็กโตในมหาวิทยาลัย พวกเขามีความพยายามในการเรียนอย่างหนัก หลังจากที่พวกเขาเรียนจบหลักสูตรชั้นสูง พวกเขาก็มีทักษะที่เทียบเท่ากับผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัย ผมจึงเกิดความสนใจในระบบและรับรู้ถึงสิ่งนี้และอยู่กับที่นี่มากกว่า 20 ปี”

ผู้ปฏิบัติงานวิทยาลัยคามาโมโตและวิทยาลัยอุเบะ

วันที่ 25 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2561

#### ความเชื่อในผู้เรียน (Belief in learners)

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เป็นสถาบันการศึกษาขั้นสูงด้านเทคโนโลยีที่รองรับผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและมีความต้องการเป็นวิศวกรในอนาคต โดยผู้ที่เข้าศึกษาต้องเป็นผู้สำเร็จการศึกษาภาคบังคับ (เทียบเท่ามัธยมศึกษาปีที่ 3) เมื่อเทียบสัดส่วนของผู้เข้าศึกษาต่อในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นกับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นทั้งหมดจะมีเพียงร้อยละ 1 เท่านั้นที่สามารถผ่านระบบการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อได้ ด้วยพื้นฐานและความสามารถพิเศษ ประกอบกับความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้เรียน เมื่อเข้าสู่ระบบการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนาความรู้ในเชิงทฤษฎีอย่างลึกซึ้งและประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงานอุตสาหกรรม จึงทำให้ผู้ที่จบการศึกษาเป็นที่ต้องการของภาคอุตสาหกรรมมีการเสนอตำแหน่งงานจากบริษัทชั้นนำและมีชื่อเสียงในสัดส่วนที่สูงมาก และสำหรับผู้สนใจที่จะศึกษาต่อก็สามารถผ่านการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศได้ตามความต้องการจากคุณสมบัติและความพร้อมของผู้เรียนจึงเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ส่งผลให้กระบวนการจัดการเรียนรู้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังเสียงสะท้อนจากผู้สอนที่ว่า

*"ผู้เรียนมีความมุ่งมั่นและมีทัศนคติที่ดีในการเรียน"*

*"ผู้เรียนที่เข้าเรียนที่ KOSEN จะมีอายุเริ่มต้นที่ประมาณ 15 ปี นับว่าเยาว์วัยกว่านักศึกษาในมหาวิทยาลัย แต่นักเรียนเหล่านี้มีจิตใจที่บริสุทธิ์และสดใส มีความมุ่งมั่นตั้งใจสูงมาก สังเกตจากสถิติของผู้สำเร็จการศึกษาจะเห็นว่ามากกว่าครึ่งหนึ่งของพวกเขา จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น"*

“ผู้เรียนที่นี้มีความตั้งใจที่จะเป็นวิศวกร หลายคนใฝ่ฝันที่จะสร้างหุ่นยนต์  
หลายคนอยากพัฒนา software เพื่อชีวิตที่สะดวกสบายของคนในอนาคต”

“งานแรกของผม คือ การสอนที่มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ซึ่งไม่ใช่มหาวิทยาลัยของรัฐ  
เป็นมหาวิทยาลัยเอกชน และระดับของผู้เรียนค่อนข้างจะอ่อนกว่าผู้เรียน  
ของ KOSEN ดังนั้นผมจึงตัดสินใจย้ายจากมหาวิทยาลัยเอกชนมาสอนที่นี่”

ผู้สอนของวิทยาลัยคูมาโมโตะและวิทยาลัยอุเบะ

วันที่ 25 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2561

## ปัจจัยที่ 2 การให้คุณค่า (Value)

ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่เจริญรุ่งเรืองไปด้วยอารยธรรมและศาสตร์วิชาแขนงต่างๆ  
เนื่องจากเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับการศึกษา จึงมีการจัดการศึกษาที่หลากหลายให้กับพลเมือง  
ของชาติ ประกอบกับสังคมญี่ปุ่นให้เกียรติและยกย่องครู ครูจึงถือเป็นอาชีพที่มีเกียรติและเป็นอาชีพ  
ที่ได้รับความนิยม แม้ว่าจะมีชั่วโมงการทำงานนอกเวลามากกว่าครูในประเทศอื่น ค่าตอบแทนที่ครูได้รับ  
จะอยู่ภายใต้ข้อบังคับของกฎหมายที่ว่าด้วยมาตรการพิเศษเพื่อสร้างหลักประกันสำหรับบุคลากรในระบบ  
การศึกษาด้วยความมุ่งหมายที่จะดำรงรักษาและยกระดับการศึกษาด้วยการกำหนดมาตรการพิเศษ  
ในการกำหนดอัตราเงินเดือนให้สร้างแรงจูงใจแก่บุคคลที่มีความสามารถสูงเป็นพิเศษมาเป็นครู  
ด้วยมาตรการดังกล่าวภาครัฐหวังว่าจะช่วยเพิ่มระดับความสำคัญของการพัฒนาการศึกษาและเป็นการสร้าง  
หลักประกันให้กับผู้สอนเพื่อให้อยู่รอดในท่ามกลางความหลากหลายและความสลับซับซ้อนของสถานะ  
ทางเศรษฐกิจ

สังคมญี่ปุ่นเป็นสังคมที่มีความคาดหวังในบทบาทของผู้สอนสูงมากจนกล่าวได้ว่า  
ครูญี่ปุ่นต้องมีจิตสำนึกของการประกอบอาชีพอย่างไว้ชีวิตจำกัด ผู้สอนสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น  
จึงมีความคิดว่าพวกเขาต้องพยายามสอนและดูแลนักเรียนให้ได้เป็นอย่างดี แม้ว่าจะมีหน่วยงานหรือ  
สถาบันการศึกษาอื่นที่ให้ค่าตอบแทนที่ดีกว่า แต่พวกเขายังให้ยึดมั่นในคุณค่าของการเป็นครูสถาบัน  
เทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นและผู้สอนยังต้องทำหน้าที่รับใช้สังคมในฐานะผู้รู้อีกด้วย ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“ครูของเรายินดีที่จะให้บริการชุมชนและสอน และทุกคนมีประสิทธิภาพสูง”

“ครูยังได้รับความเคารพจากนักเรียนมาตลอด สิ่งเหล่านี้มีคุณค่ามากกว่าเงินทอง”

“เรื่องเงินไม่ใช่เรื่องสำคัญสำหรับคนญี่ปุ่น แต่การได้รับการระลึกถึง อย่างเช่น  
นักเรียนกลับมาหาภายหลังจบการศึกษา นั้นต่างหากที่เป็นแรงจูงใจสำหรับการ  
เป็นครูของ KOSEN”

“ครูถูกคาดหวังให้เป็นผู้ให้การสนับสนุนที่ดี ซึ่งหนึ่งในภารกิจสำคัญของ KOSEN คือการสนับสนุนเศรษฐกิจในท้องถิ่น ครูจึงได้รับการเรียกร้องให้ทำงาน ในฐานะผู้นำการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และระบบใหม่ๆ ร่วมกับสถาบันต่างๆ ในท้องถิ่นด้วย”

“ใช่ครับ ผมมีความสุข ที่นี้ผมสามารถที่จะเลือกได้ ผมสามารถที่จะทำงานได้อย่างอิสระมากกว่าในบริษัท เพราะในบริษัทจะต้องมีเจ้านาย แต่ที่นี้เราสามารถเป็นอิสระ เราเลือกได้ว่าเราจะจัดการกับงานที่เราทำอยู่นั้นอย่างไร”

ผู้สอนและผู้บริหารของวิทยาลัยคумаโมโตะและวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2561

### ปัจจัยที่ 3 การมีวินัย (Discipline)

ลักษณะพื้นฐานของคนในชาติและสังคมญี่ปุ่นที่มีความเป็นเอกลักษณ์โดดเด่น คือ การมีวินัย ความร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวและความอดทนอดกลั้น สมาชิกของสังคมได้รับการปลูกฝังลักษณะเด่นนี้ ทั้งจากครอบครัว โรงเรียน และสังคม ด้วยการสอนให้มีความยึดมั่นในหน้าที่ อดทน ต่อสู้ ไม่ยอมแพ้ และมีความพากเพียรพยายามในการกระทำทุกอย่างให้ถึงที่สุด ลักษณะพื้นฐานเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ชาวญี่ปุ่นมีความตั้งใจในการทำงานและมีความสามารถในสิ่งที่ตนทำ มีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจกับผลงานของตนเอง ประกอบกับความคาดหวังของสังคมที่มีในตัวครู ในฐานะเป็นผู้นำด้านองค์ความรู้ ด้านการคิดค้นและพัฒนากิจการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยี ให้มีความทันสมัยและสามารถอำนวยความสะดวกในการใช้ชีวิตของผู้คนมากขึ้น ครูของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจึงต้องตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมด้วยการเรียนรู้และคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือระบบต่างๆ ผ่านการทำวิจัย จนทำให้กลายเป็นลักษณะเด่นของครู KOSEN ที่ปรากฏอยู่ในตัวครูจนสามารถแสดงให้เห็นเชิงประจักษ์ได้จากพฤติกรรมการทำงานและผลงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่ ดังคำบอกเล่าบางตอนที่ว่า

“นโยบายของอาจารย์ คือ 'Do it yourself' ทำด้วยตนเอง ดังนั้นเราจึงตัดสินใจทุกสิ่งด้วยตัวเอง และเราสร้างเครื่องจักรด้วยตัวเอง เผชิญความล้มเหลวซ้ำแล้วซ้ำเล่า และในที่สุดเราก็ทำมันได้สำเร็จ จากนั้นจึงทดสอบความล้มเหลวของเครื่องจักรและวิเคราะห์ผล”

“ครูที่ KOSEN หลายๆ คนทำงานวิจัย ที่ไม่เพียงเพื่อเขียนบทความหรือนำเสนอ paper เท่านั้น แต่เขาตั้งใจที่จะสอนนักเรียนผ่านการทำวิจัยด้วย”

“ผู้สอน KOSEN ต้องมีผลงานวิจัยสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของความรู้และเทคโนโลยี”

“ครูต้องมีวุฒิ Ph.D. เพราะต้องทำวิจัย...ทั้งนี้คุณสมบัติที่ต้องมีคือรายการตีพิมพ์...”

ผู้สอนและผู้บริหารของวิทยาลัยคумаโมโตะและวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2561

#### ปัจจัยที่ 4 การอุทิศตน (Devotion)

จากพื้นฐานสังคมและระบอบการศึกษาของประเทศญี่ปุ่นที่ต้องการพลิกฟื้นประเทศตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ดังนั้น จึงพบว่าทิศทางในการพัฒนาประเทศจึงมุ่งไปสู่การคัดสรรบุคลากรที่มีคุณสมบัติพื้นฐานของการเสียสละตนเองเพื่อส่วนรวม ทุ่มเทพความพยายาม และมีความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบสูงเข้าสู่กระบวนการเชิงระบบ รวมถึงเน้นการเอาใจใส่และคำนึงถึงผู้ที่อยู่ร่วมกันในสังคม การจัดการศึกษาของชาติจึงมุ่งเน้นการศึกษาเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าการศึกษาเพื่อประโยชน์ส่วนตน กอปรกับวัฒนธรรม ในการทำงานของสังคมญี่ปุ่นที่ยึดมั่นว่าผลประโยชน์ของชาติย่อมมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว คุณสมบัติเด่นๆ เหล่านี้ได้ส่งผลดีต่อกระบวนการทำงานและต่อองค์กรโดยตรง ดังเช่นครูของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่มีปรัชญาในการทำงานที่ทุ่มเทและเสียสละในหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมถึง มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียนให้รักที่จะเป็นวิศวกรสร้างบุคลากรชั้นเลิศ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม รวมถึงฝึกฝนผู้เรียนอย่างหนักด้วยการจัดการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงสู่เส้นทางการเป็นวิศวกรมืออาชีพและด้วยจิตวิญญาณของความเป็นครูที่ต้องการเห็นผู้เรียน มีความเจริญก้าวหน้า สามารถสร้างประโยชน์ให้กับสังคมได้ จึงต้องทุ่มเทเสียสละตนเองเพื่อการเรียนการสอนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ดังเสียงสะท้อนที่ว่า

“ฉันให้เวลากับการจัดการเรียนการสอน จนมีเวลาส่วนตัวให้กับครอบครัว น้อยมาก เพราะต้องดูแลนักเรียนทั้งนักเรียนประจำและนักเรียนไป-กลับ... ต้องจัดตัวเข้มให้กับนักเรียนทั้งก่อนสอบกลางภาคและปลายภาค รวมทั้งต้องติวนักเรียนที่ไม่ผ่านการวัดความก้าวหน้าในการเรียนด้วย เพราะถ้าหากเขาสอบไม่ผ่าน แน่แน่นอนว่า เขาก็จะไม่สามารถเรียนรู้ในบทเรียนขั้นสูงต่อไปได้”

“ครูต้องติดตามการเรียนของนักเรียนอย่างใกล้ชิด มีการมอบหมายให้ศึกษาความรู้เพิ่มเติมจากห้องสมุด ฐานข้อมูลหรือทำการทดลองเพิ่มเติม และต้องติดตามความก้าวหน้า จนกว่าพวกเขาจะผ่านการประเมินความก้าวหน้าและสามารถศึกษาบทเรียนในระยต่อไปได้”

ผู้สอนและผู้บริหารของวิทยาลัยคามาโมโตและวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2561

#### ปัจจัยที่ 5 ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty)

คุณลักษณะที่โดดเด่นของวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคมโลกคือ ความภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลดีต่อทัศนคติในการทำงาน คือ ชาวญี่ปุ่นไม่นิยมเปลี่ยนงาน จึงทำให้เกิดเป็นพลังในการสร้างสรรค์และทุ่มเทจนประสบความสำเร็จ ประกอบกับการที่สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เป็นสถาบันการศึกษาที่เก่าแก่และมีชื่อเสียง มีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ประสบความสำเร็จและได้รับความเชื่อถือจากสังคมทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

จากความสำเร็จขององค์กรและวัตถุประสงค์ที่ทำทายนี้นี้ได้ดึงดูดครูที่มีความสนใจและมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะเป็นครูผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

ผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นล้วนมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ดังจะเห็นได้จากผู้ที่มีพื้นฐานมาจากการเป็นศิษย์เก่าจะมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นครูของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ตั้งแต่สมัยที่ตนยังเป็นนักศึกษา พวกเขาจึงได้ทุ่มเทให้กับการเรียนจนสำเร็จ การศึกษาระดับคุณวุฒิบัณฑิตด้านวิศวกรรมและสามารถผ่านการคัดเลือกจนได้เป็นครูของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นในที่สุด ถึงแม้จะมีหน่วยงานอื่นที่สร้างแรงจูงใจด้วยการเสนอค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าและให้สวัสดิการอย่างเต็มที่ แต่สิ่งเหล่านั้นมิได้ทำให้ความตั้งใจที่จะเป็นครูผู้สอนสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นลดน้อยลงแต่อย่างใด สังเกตได้จากกระบวนการคัดสรรบุคคลเข้าทำงานที่มีการแข่งขันสูงมาก แม้องค์กรจะเสนอค่าตอบแทนในอัตราที่ไม่สูงมากนัก เมื่อเทียบกับองค์กรชั้นนำหลายๆ องค์กรทั้งในและต่างประเทศ แต่ด้วยความเชื่อถือและความยึดมั่นศรัทธาที่มีต่อองค์กรทำให้พวกเขาตัดสินใจที่จะทำงานให้กับองค์กรแห่งนี้ โดยไม่ยากเย็น

นอกจากนั้น พวกเขายังมีความหวังใจต่อความเป็นไปขององค์กร แม้ว่าองค์กรจะตกอยู่ในสถานการณ์คับขันหรือมีข้อจำกัดเกิดขึ้น เนื่องจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่มีความเปลี่ยนแปลง และได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ ขององค์กร โดยเฉพาะการได้รับงบประมาณที่ลดน้อยลงและภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น แต่นั่นมิได้ทำให้ความเต็มใจที่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะสมาชิกขององค์กรด้วยการทำหน้าที่เป็นครูผู้สอนลดน้อยลงไปแต่ประการใด พวกเขากลับพร้อมที่จะต่อสู้และฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ไปพร้อมกับองค์กร มีความปรารถนาและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไป ดังคำบอกเล่าที่ว่า

*"ฉันรักที่จะเป็นครูและเมื่อฉันสำเร็จการศึกษา ฉันจึงกลับมาสอนที่ KOSEN  
ฉันเต็มใจที่จะสอน"*

*"สิ่งที่ฉันชอบที่สุดที่ใน KOSEN แห่งนี้ คือการที่ฉันได้สอนทุกอย่างแก่นักเรียน  
ทุกอย่างไม่ได้หมายถึงเพียงความรู้หรือทักษะในการทำงาน แต่รวมถึงการใช้  
ชีวิตด้วย... ฉันหวังให้พวกเขามีความสุขกับการใช้ชีวิตในโรงเรียน เหมือน  
อย่างที่ฉันเป็น"*

*"ฉันเต็มใจที่จะสอนที่นี่ เพราะที่นี่คือความฝันของฉัน งานในฝันของฉัน  
ฉันมีความสุขมากและคิดว่าบางทีฉันเกิดมาเพื่อสิ่งนี้"*

ผู้สอนของวิทยาลัยคумаโมโตะและวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2561



### ปัจจัยที่ 6 ความเต็มใจ (Willingness)

ผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีความรับผิดชอบในงาน 3 ด้าน คือ การสอน การวิจัย และการบริหารจัดการ พวกเขาต่างมีความมุ่งมั่นและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากพวกเขาเห็นว่างานที่ทำอยู่มีความเหมาะสม และทำให้รู้สึกว่ามีอนาคตที่ดี มีความรู้สึกชอบและสนุกกับงานที่ทำ งานที่ทำมีความท้าทาย และกระตุ้นให้เกิดความต้องการอยากจะทำงาน รวมถึงต้องการปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลาลักษณะงานเป็นงานที่ส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้า มีโอกาสได้เรียนรู้ และพัฒนาความรู้อย่างเต็มที่

พวกเขาได้แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เห็นเด่นชัดถึงความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ในทุกด้านด้วยความพากเพียร ยึดมั่น ต่อสู้ อย่างไม่ยอมแพ้ รวมถึงมีความยินดีที่จะปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นส่วนย่อยเพียงไร ทุกคนจะเห็นคุณค่าของทุกงานว่าล้วนมีประโยชน์ต่อสังคม ค่านิยมนี้ได้ถูกปลูกฝังจากรุ่นสู่รุ่นมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน จนเกิดเป็นพฤติกรรมในการทำงานที่ชาวญี่ปุ่นจะมีความเคารพต่อการทำงานหนักและอดทนต่อเป้าหมายในระยะยาว พวกเขามีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ดังเสียงสะท้อนที่ว่า

“หลังจากนั้น ทำให้คุณถึงกลับมาที่นี่ จริงๆแล้วเขาเป็นศิษย์เก่าของที่นี้ครับ จบการศึกษามา 25 ปีแล้ว จากนั้นก็ไปศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย ผ่านการทำงานหนักในบริษัทของญี่ปุ่น แต่ในที่สุด เขาก็ตัดสินใจที่จะกลับมาทำงานที่นี่”

“ผู้เรียนจำนวนมากสมัครเข้าเรียนปริญญาโทและระดับที่สูงขึ้นและหลังจากที่จบปริญญาเอก แล้วพวกเขาก็กลับมาที่วิทยาลัย”

“ในสังคมญี่ปุ่น ยังคงไว้ซึ่งแนวทางในการคิด แนวทางในการใช้ชีวิต และแนวทางในการปฏิบัติงาน ถ้าคุณได้รับการว่าจ้างจากบริษัทหนึ่ง คุณจะทำงานในบริษัทนั้นจนเกษียณอายุ”

“มีครูเพียงไม่กี่คนจากที่นี่ที่ย้ายไปสอนในมหาวิทยาลัย ครูใหม่ๆจะมาที่ KOSEN หมด”

“วัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่นอาจไม่เปิดกว้างสำหรับการเปลี่ยนสถานที่ทำงาน แต่นี่คือ ‘วัฒนธรรมญี่ปุ่น’”

“ผมจบการศึกษาจากKOSENที่โตเกียว มานานแล้ว หลังจากสำเร็จการศึกษาฉัน ... และในที่สุด ผมได้รับปริญญาเอกด้านวิศวกรรม เมื่อผมอายุ 31 ปี ผมก็กลับมาสอนที่ KOSEN โตเกียว ในฐานะครูด้านวิศวกรรม”

“ผมคิดว่าปัญหาข้อหนึ่งซึ่งรุนแรงมากที่สุดคือภาระงานที่มากเกินไปสำหรับทุกคน ครูต้องทำงานทุกวัน โดยเฉพาะครูของ KOSEN ที่ต้องรับผิดชอบงานทั้ง 3 ด้าน เรายังต้องเพิ่มการทำกิจกรรมเสริมนอกเหนือหลักสูตร...และเรายังมีงานที่มากขึ้นไปอีก เพราะเราต้องดูแลนักเรียนที่หอพักด้วย...นี่คือปัญหาใหญ่ที่ผมอยากจะแก้ไข”

ผู้วิจัย “ศิษย์เก่าของที่นี่ กลับมาสอนที่นี่ไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล “มีเปอร์เซ็นต์ที่สูงมากครับ ผมคิดว่าประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ เลยทีเดียว ที่พวกเขากลับมาสอนที่นี่ พวกเขาเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย 2 แห่ง คือ นากาโอกะ และโตโยฮาชิ ซึ่งเป็นจำนวนที่มากอยู่ จากนั้นเมื่อได้รับวุฒิปริญญาโทและปริญญาเอก พวกเขาก็กลับมาสอนที่นี่ทั้งหมด”

“ในกลุ่มผู้สอนของเรา บางคนได้ทำงานในบริษัทแล้ว แต่ภายหลังก็กลับมาสอนที่นี่ คิดเป็นร้อยละ 25 ที่มีประสบการณ์เช่นนั้น”

ผู้ให้ข้อมูล “จริงๆแล้ว เขาจบการศึกษาจากที่นี่ไป 20 ปีแล้ว แล้วก็ไปเรียนปริญญาโท ที่มหาวิทยาลัยคุมะโมโต หลังจากจบการศึกษาก็ได้งานในบริษัท และทำงานอยู่ที่นั่นเป็นเวลา 2 ปี”

ผู้วิจัย “บริษัทไหนคะ”

ผู้ให้ข้อมูล “บริษัทโอกิ (OKI) ครับ จากนั้นเขาก็ตัดสินใจเปลี่ยนเส้นทางไปศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก แล้วก็กลับมาทำงานที่นี่ (วิทยาลัยคุมะโมโต: ผู้วิจัย)”

ผู้สอนและผู้บริหารของวิทยาลัยคุมะโมโตและวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2561

### ปัจจัยที่ 7 ความผูกพัน (Relationship)

จากพื้นฐานของสังคมญี่ปุ่นมีจุดเด่นในการเป็นสังคมแห่งความสามัคคีและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อันเนื่องมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมและขนบประเพณีที่สืบทอดกันมาแต่อดีต วัฒนธรรมองค์การและแบบแผนการบริหารองค์การของญี่ปุ่นก็ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของชาติเช่นกัน ดังที่แสดงออกมาให้เห็นผ่านการบริหารจัดการองค์การที่มีการบริหารแบบครอบครัวหรือแบบพ่อกับลูกที่มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ประกอบกับวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาประการหนึ่งที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการสร้างสังคมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาในด้านจิตวิญญาณสาธารณะ ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การมีความผูกพันกันอย่างเหนียวแน่น

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เป็นการจัดการศึกษาเพื่อมวลชนที่มีลักษณะเป็นแบบแผนเดียวกัน ประกอบด้วยวิทยาลัยทั้งหมดถึง 51 แห่ง แบ่งเป็น 55 วิทยาเขต มีระบบการเรียนการสอนที่นอกจากเน้นการฝึกปฏิบัติจริงควบคู่ไปกับการศึกษาภาคทฤษฎีแล้ว ยังเน้นการทำกิจกรรมเสริม นอกเหนือหลักสูตรอีกด้วย ทั้งนี้ ในทุกๆ วิทยาลัยจะมีการรับนักศึกษาพักในหอพักด้วย จากการได้รับการหล่อหลอมในรั้ววิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นยาวนานถึง 5 ปี จากที่เป็นเด็กน้อยอายุ 15 ปี

จนกลายเป็นผู้ใหญ่ในวัย 20 ปี ทำให้พวกเขารู้สึกถึงความเป็นหนึ่งเดียว ความเป็นพวกเดียวกันจนกระทั่งกลายเป็นสัมพันธ์ภาพที่เหนียวแน่นยาวนาน

นอกจากนี้ จากคุณลักษณะของครูผู้สอนที่มีความทุ่มเทรับผิดชอบและอุทิศตน ให้กับการจัดการเรียนการสอนเพื่อในบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่จะผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อรับใช้สังคมด้วยการจัดระบบการเรียนการสอนที่ต้องมีการติดตามพัฒนาการและความก้าวหน้าทางวิชาการของผู้เรียนอย่างใกล้ชิด รวมถึงต้องดูแลให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวด้านการศึกษาและการใช้ชีวิตในหอพักและความเชื่อมั่นในศักยภาพของตัวผู้เรียน ซึ่งปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้ก็ล้วนส่งผลให้กลายเป็นความผูกพันอย่างแน่นแฟ้นระหว่างครูกับศิษย์

การมีอุดมการณ์ร่วมกันในการที่จะผลิตบุคลากรเพื่อรับใช้สังคมและรองรับ การเจริญเติบโตด้านเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม การพร้อมที่จะสนับสนุนองค์การซึ่งเป็นเป้าหมาย ของตนเองด้วยความเชื่อว่าองค์การนี้เป็นองค์การที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วยความภาคภูมิใจที่ได้ เป็นส่วนหนึ่งขององค์การยังเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแน่นแฟ้นในสัมพันธ์ภาพระหว่าง เพื่อนร่วมงานอีกด้วย ความผูกพันของสมาชิกองค์การไม่ว่าระดับใด รวมถึง ความผูกพันอันดีของสมาชิก องค์การในส่วนอื่นๆ เช่น ศิษย์เก่าของ KOSEN ได้ถูกสะท้อนผ่านการบอกเล่าบางตอนที่ว่า

*“นอกจากนี้ เรายังมีระบบครูประจำชั้น ดังนั้น ครูจึงมีความรู้สึกอย่างหนึ่งที่ได้ เห็นผู้เรียนเติบโตขึ้น มันเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึกมากกว่าอย่างอื่น”*

*“ผมทำงานให้กับโตเกียว KOSEN 31 ปี ผมเจอนักเรียนที่ดีเหลือเกิน นั่นคือ ความปิติยินดีในชีวิตของผม ...KOSEN มีโครงสร้างที่พิเศษระหว่างนักเรียน และครู พวกเขามีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันมากกว่า ไม่ใช่แค่ชั้นเรียนที่ครูมาสอน หนังสือ พวกเขามีสายสัมพันธ์ซึ่งกันและกันมากกว่า”*

*“เรามีเพื่อน KOSEN ทั่วประเทศ ศิษย์เก่าจาก KOSEN จะกลายเป็นเพื่อนกัน โดยทันที เมื่อรู้ว่าอีกฝ่ายจบการศึกษาจาก KOSEN เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการพบ กันที่สถานีรถไฟ หรือหอพัก เพราะวิถีชีวิตของชาว KOSEN เป็นวิถีเดียวกัน”*

*“ 5 ปีใน KOSEN เป็นช่วงเวลาที่พิเศษมาก เป็น 5 ปี ที่สร้างความแตกต่าง สำหรับพวกเรา พวกเรากลายเป็นผู้ใหญ่ที่พิเศษด้วยวัยเพียง 20 ปี”*

*“มีศิษย์เก่า KOSEN ที่(มีอาชีพ)ให้บริการที่จอดรถ เขาได้พบกับเพื่อนร่วมรุ่น และเพื่อนต่างรุ่นมากมาย...นานวันเข้าพวกเขาได้จัดพบปะพูดคุยกันทุก วันหยุด สุดสัปดาห์ จนกลายเป็นสมาคมศิษย์เก่าของ KOSEN ไปโดยปริยาย... พวกเขายังคงมีการติดต่อกันอย่างเหนียวแน่น”*

ผู้สอนและผู้บริหารของวิทยาลัยคามาโมโตและวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2561

### ปัจจัยที่ 8 ทศนคติในการแก้ปัญหา (Attitude toward problems solving)

ลักษณะพื้นฐานที่สำคัญอีกประการหนึ่งของสังคมญี่ปุ่น คือ การเป็นสังคมแห่งความปรองดอง สมานฉันท์อันพัฒนามาจากมรดกทางวัฒนธรรมและสะท้อนคุณค่าแบบดั้งเดิมของกลุ่มนิยม คือความรู้สึกของการพึ่งพาและให้ความสำคัญกับการปรองดอง หากเกิดปัญหาขึ้นจะมีวิธีการแก้ปัญหา ด้วยการเจรจา ซึ่งลักษณะเหล่านี้ยังมีความเข้มแข็งอย่างมากในสังคมญี่ปุ่น กอปรกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในจัดการศึกษาประการหนึ่งที่มุ่งเน้นการปลูกฝังทัศนคติในการให้คุณค่ากับความเป็นธรรม การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการสร้างและพัฒนาสังคม ซึ่งค่านิยมและความเชื่อเหล่านี้มีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของการเป็นครูสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เป็นอย่างมาก

จากคุณสมบัติและบุคลิกลักษณะของครูสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่แสดงออกถึงความกล้าหาญ รับผิดชอบ เสียสละและจิตวิญญาณสาธารณะ และด้วยจิตวิญญาณของความเป็นครูที่ฝังแน่นอยู่ในตัวครูของ KOSEN ล้วนมีผลต่อวิธีการปฏิบัติตนระหว่างครูผู้สอนด้วยกันเองและต่อตัวนักศึกษาโดยตรงจากคุณลักษณะของนักศึกษาที่ยังอยู่ในวัยเยาว์ ประกอบกับความบริสุทธิ์ไร้เดียงสา ไม่มีประสบการณ์ในการเรียนรู้และการใช้ชีวิตในรั้ววิทยาลัย ดังนั้น ครูของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจึงมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับนักศึกษาผ่านกิจกรรมต่างๆ ทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียน การปฏิบัติตัวต่อผู้เรียนด้วยความอ่อนโยนและมีเมตตา และหากพบว่ามีกรกระทำที่ผิดพลาดทั้งที่มีเจตนาและไม่มีเจตนา พวกเขาเลือกที่จะใช้วิธีการพูดคุยสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันมากกว่าการบังคับหรือลงโทษ เพื่อให้เกิดความเกรงกลัว เพราะนั่นจะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างครูกับนักศึกษา ซึ่งจะไม่เป็นผลดีต่อการจัดกระบวนการศึกษาในอนาคตอย่างแน่นอน ดังคำบอกกล่าวผ่านการสนทนากลุ่มที่ว่า

*"ฉันสามารถพูดได้ว่ามันมีความหลากหลาย บางปัญหาที่เหมาะสมกับคำแนะนำบางอย่าง บางคนพยายามที่จะใช้การสื่อสารกับเด็กๆ เด็กหนุ่มและเด็กสาว"*

*"เราต้องมีคุณสมบัติที่จำเป็นอีกอย่างของการเป็นครูที่นี่คือต้องเข้ากับเด็กให้ได้ เพราะเราต้องดูแลช่วยเหลือเด็กที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเรียนหรือมีปัญหาในระหว่างการเรียนรู้ เมื่อเกิดปัญหาเราจะใช้วิธีการพูดคุยกัน เพื่อหาทางแก้ปัญหาพร้อมกัน มากกว่าการลงโทษให้เด็กเกิดความเกรงกลัว"*

ผู้สอนและผู้บริหารวิทยาลัยคามาโมโตและวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2561

### ปัจจัยภายนอก (External factors)

ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น สันเคราะห์ผลได้เป็น 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 1 ระบบการศึกษาที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ปัจจัยที่ 2 เครือข่ายที่ทรงคุณค่าของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ปัจจัยที่ 3 โครงสร้างภายในองค์กรที่ชัดเจนและโปร่งใสของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น และปัจจัยที่ 4 การกำหนดบทบาท หน้าที่ รวมถึงความรับผิดชอบที่ชัดเจนของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ปัจจัยที่ 1 ระบบการศึกษาที่โดดเด่นของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

ประการแรก ระบบการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจะมุ่งเน้นการสอนทั้งในทางทฤษฎีและในทางปฏิบัติ โดยให้น้ำหนักทั้งสองทางเท่าๆกัน นอกจากนี้ ระบบการศึกษาที่มุ่งเน้นกระบวนการวิจัยก็เป็นกุญแจสำคัญในการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ซึ่งผลที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนเช่นนี้ถือว่าเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้เรียนในการที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของนโยบายของประเทศที่ผลักดันให้ประเทศพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ด้านการอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดี ดังปรากฏในข้อความที่ตัดตอนมาจากการสัมภาษณ์เจาะลึกและการสนทนากลุ่มย่อยระหว่างคณะผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ในวิทยาลัยคุมะโมโตะ (Kumamoto College) รวมถึงวิทยาลัยอุเบะ (Ube College) ดังนี้

"KOSEN จะให้น้ำหนักระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติที่เท่ากันคือ 50:50 "

"การเป็นวิศวกรต้องการทั้งความรู้และทักษะการปฏิบัติ ดังนั้น KOSEN จึงผลิตผู้เรียนในลักษณะนี้"

"เราแชร์การปฏิบัติและทฤษฎีอย่างละครึ่ง เพราะหลังจากสงครามโลกครั้งที่สอง ญี่ปุ่นต้องการโรงเรียนระดับมัธยมที่เน้นสอนด้านเทคโนโลยีและวิศวกรรม"

"ฉันพบว่านี่คือกระบวนการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นพื้นฐาน (PBL: Problem based learning) มันประกอบไปด้วยกระบวนการเรียนรู้หลายส่วน ทั้งการออกแบบ การลงมือทำการทดสอบ และการวิเคราะห์ ปัจจุบันนี้ ยังมีกระบวนการเรียนรู้ใหม่ๆ คือการค้นหาผลลัพธ์ด้วยตัวนักเรียนเองและนำสิ่งที่ได้มาเสนอต่อคณาจารย์"

ผู้สอนและผู้บริหารของวิทยาลัยคุมะโมโตะและวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2561

## ปัจจัยที่ 2 เครื่องข่ายที่ทรงคุณค่าของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

ประการที่สอง เครื่องข่ายที่ทรงคุณค่าของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่ได้รับการถักทอและเชื่อมโยงความสัมพันธ์เพื่อการช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนซึ่งกันและกันในด้านต่างๆ เช่น เครื่องข่ายภายในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เครื่องข่ายศิษย์เก่าของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น และเครื่องข่ายของบริษัทหรือรัฐวิสาหกิจ รวมถึงสถานประกอบการ รวมถึงเครื่องข่ายชุมชนและสถาบันในท้องถิ่นที่วิทยาลัยตั้งอยู่ด้วย ดังปรากฏอยู่ในข้อความที่ตัดตอนมาจากการสัมภาษณ์เจาะลึกและการสนทนากลุ่มย่อยของสมาชิกสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นทั้งในวิทยาลัยคุมาโมโตะ (Kumamoto College) และในวิทยาลัยอุเบะ (Ube College) ดังนี้

"KOSEN มีพันธมิตรที่หลากหลาย ได้แก่ มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัยแห่งชาติ รวมถึง ภาคเอกชนและอื่น ๆ "

"รูปแบบและอุดมการณ์การเรียนการสอนของเรา เน้นการเรียนรู้ ที่ยึดปัญหาเป็นฐาน ด้วยรูปแบบดังกล่าว ทำให้เราสามารถสร้างเครื่องข่ายกับชุมชนท้องถิ่น บริษัท องค์กรและศิษย์เก่าได้"

"เราสร้างเครื่องข่ายตามสไตล์การสอนของเราในอันที่จะช่วยเหลือท้องถิ่น เช่น ชุมชนในท้องถิ่นและบริษัทหรือสถานประกอบการต่างๆในท้องถิ่นด้วยความยินดี"

"ผู้เรียนจะประยุกต์ใช้วิชาพวกการออกแบบด้านวิศวกรรมในบริษัท โดยกำหนดหัวข้อในการศึกษาให้มีความเกี่ยวข้องและสามารถนำผลที่ได้ไปช่วยเหลือบริษัทหรือองค์กรในท้องถิ่น"

"หน้าที่หลักหน้าที่หนึ่งของ KOSEN คือสนับสนุนชุมชน ดังนั้นครูหรือเจ้าหน้าที่ของเราต้องมีความพร้อมและเต็มใจที่จะทำหน้าที่สนับสนุนชุมชน"

"ความต้องการของสังคมญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพการศึกษา รวมทั้งต้องมีความสนใจที่จะร่วมมือกับบริษัทท้องถิ่น เพราะวิทยาลัยต้องทำหน้าที่ในการตอบสนองต่อการพัฒนาหน่วยงานในท้องถิ่นด้วย"

"มันไม่ใช่แค่วิชาเรียน แต่เป็นความหวังสำหรับอนาคต นี่คือตัวอย่างโครงการวิจัยที่มาจากการขอความร่วมมือของสมาคมสหกรณ์ชาวประมงเพื่อหาวิธีการฟื้นฟูปะการังน้ำตื้น รองศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมได้ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์เป็นอย่างดี ปัจจุบันโครงการดังกล่าวกำลังดำเนินอย่างต่อเนื่องไปอีก 4 ปี และโครงการนี้มีนักเรียนร่วมอยู่ด้วย เมื่อได้รับข้อเสนอจากสหกรณ์ จึงมีทั้งนักเรียน ครูและสหกรณ์ จนนำไปสู่การวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัย นี่คือการก้าวหน้าอย่างยิ่ง"

“ในระยะเวลาหลัง ครูถูกคาดหวังให้เป็นผู้ให้การสนับสนุนที่ดี ซึ่งหนึ่งในภารกิจสำคัญของ KOSEN คือการสนับสนุนเศรษฐกิจในท้องถิ่น ครูจึงได้รับการเรียกร้องให้ทำงานในฐานะผู้นำการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และระบบใหม่ๆ ร่วมกับสถาบันต่างๆ ในท้องถิ่นด้วย”

“เรามิมีรูปภาพในลักษณะนั้นซึ่งได้สร้างไว้ร่วมกับบริษัทหลายแห่งที่มีร่วมมือกันนับได้เกือบ 80 บริษัท นอกเกาะคิวชูก็มี ที่เป็นผู้นำของคุณยพัฒนาผู้นำโลกได้เข้ามาช่วยพัฒนาทักษะและความสามารถเป็นผู้นำให้กับสถาบันของเรา เราจึงได้ตั้งศูนย์ผู้นำโลกขึ้น”

ผู้สอนและผู้บริหารวิทยาลัยคумаโมโตและวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2561

ปัจจัยที่ 3 โครงสร้างภายในองค์กรที่ชัดเจนและโปร่งใสของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

ประการที่สาม โครงสร้างและกฎระเบียบขององค์กรที่ชัดเจนและโปร่งใสของสถาบัน ทำให้การบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีความเป็นธรรม การพิจารณาเรื่องต่างๆ ภายในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะดำเนินการในรูปของคณะกรรมการซึ่งทำให้การดำเนินงานของสถาบันปราศจากซึ่งการแทรกแซงของบุคคลหรือหน่วยงานใดๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น อดีตผู้บริหารหรือบริษัท สถานประกอบการต่างๆ จะไม่สามารถแทรกแซงการดำเนินงานของคณะกรรมการได้ ทำให้การทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์กรเกิดขึ้นได้โดยยาก ดังปรากฏในข้อความที่ตัดตอนมาจากการสัมภาษณ์เจาะลึกและการสนทนากลุ่มย่อยของสมาชิกสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นในวิทยาลัยคумаโมโต (Kumamoto College) และวิทยาลัยอุเบะ (Ube College) ดังนี้

“คณะกรรมการบริหารจะเป็นผู้อภิปรายประเด็นต่างๆในการจัดการสถาบันและตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายของสถาบัน ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้ก็ทำงานเหมือนหอควบคุมของ KOSEN ”

“เรามีบทบาทและกติกาที่ชัดเจน เช่น ในการสรรหาและคัดเลือก ไม่มีใครสามารถมีส่วนร่วมหรือมีอำนาจเหนือคณะกรรมการ เป็นการส่วนบุคคล เพื่อจะเลือกคนที่พวกเขาารู้จักได้”

ผู้สอนและผู้บริหารวิทยาลัยคумаโมโตและวิทยาลัยอุเบะ

25 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2561

ปัจจัยที่ 4 การกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนของเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

ประการสุดท้าย คือ การกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่มีความชัดเจน ก็มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน บุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น นอกจากนั้นแล้ว การสื่อสารภายในของสถาบันเทคโนโลยี แห่งชาติญี่ปุ่นเพื่อการทำมาความเข้าใจในรายละเอียดของข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ รวมไปถึง ความรับผิดชอบทั้งหมด ก็ได้รับการถ่ายทอดให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทั้งก่อนและระหว่างการ ปฏิบัติหน้าที่ ตลอดระยะเวลาที่พวกเขาปฏิบัติงานในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เพื่อให้แน่ใจว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และให้คุณค่ากับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตนเองได้รับ ที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันตั้งแต่เริ่มสมัครเข้ามารับการพิจารณาคัดเลือกให้เป็นบุคลากรของสถาบัน เทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ดังปรากฏในข้อความที่ตัดตอนมาจากการสัมภาษณ์เจาะลึกและการสนทนากลุ่มย่อย ของสมาชิกสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นในวิทยาลัยคุมาโมโตะ (Kumamoto College) และวิทยาลัยอุเบะ (Ube College) ดังนี้

*"เรากำหนดประเภทของครู ครูคนหนึ่งที่มีความยินดีที่จะทำวิจัย เขาก็ควรมุ่งที่จะ ทำงานวิจัยของเขา"*

*"งานของครูที่ KOSEN แบ่งออกเป็นสามกลุ่มใหญ่ คือ สอน วิจัย และบริหารจัดการ"*

*ผู้สอนและผู้บริหารวิทยาลัยคุมาโมโตะและวิทยาลัยอุเบะ*

*25 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2561*

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของสถาบัน เทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ได้แก่ ระบบการศึกษา ที่มีสัดส่วนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติโดยให้น้ำหนัก ที่เท่ากัน ผ่านกระบวนการวิจัย เครือข่ายที่ทรงคุณค่าของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นทั้งภายในและ ภายนอกประเทศ โครงสร้างและกฎระเบียบที่ชัดเจนและโปร่งใสขององค์กร และการกำหนดบทบาท และความรับผิดชอบของบุคลากรที่มีความชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคล ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ส่วนของปัจจัยภายในที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร บุคคลและส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ได้แก่ ความเชื่อ การให้คุณค่า ความมีวินัย การอุทิศตน ความเต็มใจ ความจงรักภักดี ความสัมพันธ์อันดีและทัศนคติที่มีต่อการแก้ปัญหา ของบุคลากร



## บทที่ 6

### สรุปและอภิปรายผล

การถอดองค์ความรู้ เรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น สรุปตามวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ ได้แก่ โครงสร้าง บริบท และศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น รวมถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น และได้สรุปเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ในสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### โครงสร้าง บริบท และศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

ผลการศึกษาและสังเคราะห์โครงสร้าง บริบท และศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น แยกรายงานเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านบริบท และด้านศักยภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

*ด้านโครงสร้าง*

ผลการสังเคราะห์โครงสร้างของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น รายงานเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย โครงสร้างการศึกษาของประเทศญี่ปุ่นในภาพรวม โครงสร้างหลักสูตรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นและโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลโครงสร้างการศึกษาของประเทศญี่ปุ่นในภาพรวม พบว่า ผู้เรียนของญี่ปุ่น จะเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงเส้นทางการศึกษาเมื่อผู้เรียนศึกษาจนจบระดับมัธยมต้น (Junior high school) กล่าวคือ ผู้เรียนจะต้องเลือกว่าตนเองจะศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (High school) สายสามัญ ในโรงเรียนหรือเลือกที่จะสอบเข้าศึกษาต่อในสายอาชีพในสถานศึกษาอื่นๆ เช่นในวิทยาลัยของรัฐหรือวิทยาลัยเอกชน (Junior college) หรือสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาสายสามัญ จะสามารถศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยในระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอกได้ ส่วนผู้เรียนที่เลือกที่จะศึกษาต่อในวิทยาลัย (Junior college) หรือในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น หลังจากสำเร็จการศึกษา ก็สามารถเลือกที่จะศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยจนถึงระดับปริญญาเอกได้เช่นกัน

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลโครงสร้างหลักสูตรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ยังพบอีกว่า ผู้เรียนที่ผ่านการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาในวิทยาลัยหรือวิทยาเขตต่างๆของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติ ญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ทั่วประเทศจะต้องศึกษาตามระบบการศึกษาของสถาบัน KOSEN ซึ่งในโครงสร้างหลักสูตร จะประกอบด้วยหลักสูตรปกติ (Regular course) เป็นหลักสูตร 5 ปี และหลักสูตรขั้นสูง (Advance course) เป็นหลักสูตร 2 ปีที่เพิ่มเติมจากหลักสูตรปกติ ซึ่งหลักสูตรทั้ง 2 หลักสูตรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น จะมีความแตกต่างจากระบบการศึกษาของมหาวิทยาลัย คือ มุ่งเน้นการฝึกภาคปฏิบัติ ฝึกทดลองร่วมกับการเรียนการสอนภาคทฤษฎีควบคู่กันไปในส่วนที่เท่ากันโดยผู้เรียนจะต้องนำเสนอโครงการวิจัย อย่างน้อย 1 โครงการ เพื่อจบการศึกษา

ในระบบการศึกษาของวิทยาลัยในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นนั้น ผู้เรียนจะถูกกำหนดให้ศึกษาใน 2 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาด้านศิลปศาสตร์ (Liberal arts) กับสาขาวิชาที่เลือกเป็นวิชาเอก (Major subjects) โดยสาขาวิชาด้านศิลปศาสตร์ (Liberal arts) ที่มีกำหนดไว้ในหลักสูตรของสถาบัน ได้แก่ วิชาภาษาและวรรณคดีญี่ปุ่น วิชาคณิตศาสตร์ วิชาประวัติศาสตร์ วิชาเศรษฐศาสตร์ วิชาภาษาอังกฤษ วิชาเคมี วิชาฟิสิกส์ วิชาพลศึกษา วิชาปรัชญา และอื่นๆ ส่วนสายวิชาเอกที่มีกำหนดไว้ในหลักสูตร ได้แก่ วิชาความรู้ด้านทักษะและอาชีพ การทำการทดลอง การวิจัยเพื่อจบการศึกษา และอื่นๆ หลักสูตรของวิทยาลัยในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ การรับฟังบรรยาย ในชั้นเรียน (Lecture phase) การทดลอง (Experiment phase) และการฝึกปฏิบัติ (Practice phase) โดยช่วงปีแรกกำหนดให้มีการเรียนการสอนในรายวิชาศิลปศาสตร์เป็นส่วนใหญ่ เพื่อเตรียมความพร้อมความรู้ และทักษะพื้นฐาน จากนั้นจึงเพิ่มรายวิชาในสายวิชาเอกมากขึ้นเรื่อยๆ เมื่อเรียนในระดับที่สูงขึ้น

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ในภาพรวม พบว่า จะมีการกำหนดและจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน วิทยาลัยหรือวิทยาเขตภายในกำกับของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ประกอบด้วย 51 วิทยาลัยใน 55 วิทยาเขตทั่วประเทศญี่ปุ่น มีการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการดูแลใน 2 ส่วนใหญ่ ได้แก่ ส่วนงานวิชาการและส่วนงานบริหาร มีประธานวิทยาลัย (President) เป็นผู้บริหารสูงสุด และจัดแบ่งโครงสร้างพื้นฐานของสถาบันเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสถานที่ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านผู้เรียน และสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ได้เปิดโอกาสให้แต่ละวิทยาลัยหรือวิทยาเขตมีอิสระในการกำหนดโครงสร้างเฉพาะของการบริหารงานของตนเองได้

คณะกรรมการที่สำคัญ ประกอบด้วย คณะกรรมการจากภายนอกจากท้องถิ่น จากบริษัท หรือจากสถานประกอบการมีหน้าที่ดูแลให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการทั่วไป (Management advisory committee) คณะกรรมการอำนวยการ (Steering committee) ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้ถือเป็นองค์กรสูงสุดที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบการตัดสินใจและอำนวยการ (Decision making system) คณะกรรมการบริหาร (Executive committee) ซึ่งมีหน้าที่ด้านการบริหารงานของวิทยาลัยหรือวิทยาเขต คณะกรรมการด้านการศึกษา (Academic committee) ซึ่งมีหน้าที่ในการดูแลด้านการศึกษาของวิทยาลัยหรือวิทยาเขต และคณะกรรมการประเมินตนเอง (Self-Evaluation Committee) ซึ่งมีหน้าที่ในการประเมินคุณภาพของโปรแกรมการศึกษาของวิทยาลัยหรือวิทยาเขต เพื่อเสนอต่อสถาบันด้านการรับรองคุณภาพ

โครงสร้างการบริหารภายในวิทยาลัยจะประกอบด้วยประธานวิทยาลัย (President) รองประธานวิทยาลัย (Vice-President) คณบดี (Dean) ประธานดำเนินงาน (Chairperson) ผู้อำนวยการ (Director) หัวหน้าฝ่าย (Chief) ซึ่งผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ เหล่านี้ก็จะได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการในแต่ละคณะ ซึ่งมีการกำหนดการพบปะกันของคณะกรรมการเป็นระยะ ทั้งที่เป็นรายเดือนและรายสัปดาห์

### ด้านบริบท

ผลการสังเคราะห์บริบททั่วไปของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นสรุปได้ 6 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 บริบทของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT context)

บริบทที่สำคัญของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น คือ ระบบการจัดการศึกษา (Education system) การจัดการศึกษาในระบบของ KOSEN จะรับผู้เรียนอยู่เพียงประมาณร้อยละ 1 จากผู้เรียนทั่วญี่ปุ่น ที่จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ และมีความใฝ่ฝันต้องการเป็นวิศวกรและนักวิจัยเท่านั้นในแต่ละปี โดยผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาประสบการณ์การปฏิบัติงานในอุตสาหกรรม และการพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านทฤษฎีอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบัน KOSEN มีคุณสมบัติเรื่องการเป็นวิศวกรปฏิบัติและนักวิจัยนวัตกรรมที่เป็นกำลังคนอันสำคัญยิ่งในการพัฒนาอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นให้ความยั่งยืนตลอดมา

ระบบการจัดการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ที่ยึดโครงการเป็นฐาน (Project Based Learning: PBL) โดยใช้การวิจัยในการหาคำตอบให้กับโจทย์ปัญหาต่างๆ ผ่านการลองผิดลองถูกจนประสบผลสำเร็จ สร้างให้ผู้เรียนของ KOSEN เป็นวิศวกรนักปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศ ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative ideas) มีทักษะในการผลิต ประดิษฐ์ คิดค้น (Manufacturing skills) และมีทัศนคติของความเป็นมนุษย์ (Humanistic attitudes)

ระบบการประเมินคุณภาพของวิทยาลัยจึงต้องเป็นการประเมินในทุกองศาและมีรูปแบบการประเมินที่หลากหลาย มีความต่อเนื่อง สม่่าเสมอ และเป็นระบบ มีทั้งการประเมินภายใน ได้แก่ วิทยาลัยประเมินตนเอง ประเมินระหว่างวิทยาลัย ประเมินผู้สอนรายบุคคล และประเมินผู้เรียน และการประเมินจากภายนอก ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการหรือบริษัทต่างๆ และสถาบันรับรองคุณภาพ

บริบทที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง คือ ยุทธศาสตร์ (Strategy) วิสัยทัศน์ (Vision) และคุณค่า (Value) ของความเป็น KOSEN ซึ่งยุทธศาสตร์ที่สำคัญในภาพรวม จะเน้นการสร้างวิศวกรที่มีความรอบรู้ กล้าคิด กล้าทำ กล้าสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แสวงหาสิ่งที่ท้าทาย และคิดนอกกรอบ มีระเบียบวินัยสูง รับผิดชอบ และอดทนไปพร้อมๆ กับการมีจิตวิญญาณของความเป็นมนุษย์ มีวิสัยทัศน์อันยาวไกลและกว้างไกล เป็นผู้มุ่งอนาคต และมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทและเต็มใจ เพื่อผู้เรียน ประเทศชาติ ชุมชน ท้องถิ่น และสังคมโลกอย่างแท้จริง อันจะนำสถาบันไปสู่ความเป็นผู้นำด้านการศึกษา วิศวกรรมที่ได้รับการยอมรับนับถือจากสังคม ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากกว่าเงินทอง

## ส่วนที่ 2 เอกลักษณ์ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT identity)

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เป็นสถาบันทางการศึกษาระดับอุดมศึกษามีสถานศึกษาตั้งอยู่ทั่วประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งสิ้น 51 วิทยาลัยใน 55 วิทยาเขต มีผู้เรียนจากในประเทศและต่างชาติประมาณ 50,000 คน มีครูผู้สอนจากทั้งภายในประเทศและนานาชาติในคณะต่างๆ ประมาณ 4,000 คน และร้อยละ 90 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก (Ph.D.) โดยเปิดทำการเรียนการสอนใน 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรปกติหรือหลักสูตรหลัก (Regular course) คือ หลักสูตร 5 ปี สำหรับผู้ที่มีอายุ 15 ปี และหลักสูตรขั้นสูง (Advanced course) เพิ่มเติมขึ้นมาจากหลักสูตรปกติอีก 2 ปี แต่ละหลักสูตรประกอบด้วยเนื้อหาความรู้ที่เน้นการศึกษาทฤษฎี ร่วมกับการศึกษาวิจัยในระดับที่เทียบเท่ามหาวิทยาลัย รวมทั้งทักษะทางวิศวกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่สูงกว่าระดับมหาวิทยาลัย มุ่งเน้นให้ผู้เรียนศึกษา ทดลอง และปฏิบัติในสัดส่วนที่เท่ากัน โดยมีเป้าหมายที่จะช่วยเหลือเยาวชนยากและส่วนรวม

## ส่วนที่ 3 แนวคิดระบบการศึกษาขั้นสูงของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (Educational concept)

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีแนวคิดที่ว่า วิศวกร คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) ที่สำคัญที่สุดของประเทศและโลกยุคนวัตกรรม (Innovative era) ดังนั้น สถาบันจึงจำเป็นต้องสนับสนุนผู้เรียนให้เข้าสู่ระบบการจัดการศึกษาขั้นสูง เพื่อเป็นแพทย์ทางสังคมที่จะทำหน้าที่รักษาเยาวชนยากและฟื้นฟูสังคมให้มีสุขภาพดี เมื่อใดก็ตามที่สังคมเกิดปัญหา ทำหน้าที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อสังคมในอนาคต และสามารถสร้างการเติบโตให้กับประเทศอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

## ส่วนที่ 4 ผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT lecturers)

ผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเป็นผู้สอนทั้งจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกจำนวนร้อยละ 90 และมีครูจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ที่เคยศึกษาหรือเคยร่วมงานกับวิทยาลัยมาก่อน โดยส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานเป็นผู้สอนในวิทยาลัยนั้นๆ จนกระทั่งเกษียณอายุ

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น จำแนกโครงสร้างตำแหน่งผู้สอนออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือ Assistant professor ระดับผู้สอน หรือ Lecturer ระดับรองศาสตราจารย์ หรือ Associate professor ระดับศาสตราจารย์ หรือ Professor อยู่ในช่วงอายุประมาณ 30 ปี ไปจนถึง 63 ปี โดยกำหนดอายุเกษียณราชการไว้ที่ 63 ปี ระดับอายุที่แตกต่างกันเริ่มต้นประมาณ 30 ปี ไปจนกระทั่งถึง 63 ปี ซึ่งกำหนดเป็นปีที่เกษียณอายุ ซึ่งสัดส่วนของจำนวนผู้สอนในวิทยาลัยอุเบะ พบว่า มีผู้สอนที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์ในสัดส่วนที่มากกว่าตำแหน่งผู้สอนและผู้ช่วยศาสตราจารย์

ผู้สอนของสถาบันจะต้องรับการประเมินเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่งในวิทยาลัย และรับการประเมินเพื่อรับรองคุณภาพ โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตามที่กำหนด อาทิ มีคุณวุฒิ ปริญญาเอก ประสบความสำเร็จในด้านการวิจัย และสามารถเชื่อมโยงงานวิจัยในสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญเข้ากับการเรียนการสอนในสาขาวิชาที่สอนได้เป็นอย่างดี

ส่วนที่ 5 ผู้เรียนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (NIT learners)

ผู้เรียนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจและมีความรู้พื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นเอกลักษณ์ มีทัศนคติที่ดีต่อหลักสูตรและสาขาวิชาที่สมัครเข้าศึกษา มีทัศนคติที่ดีต่อสังคมและการสร้างสรรค์ประโยชน์เพื่อสังคม และมีทักษะที่สำคัญอื่นๆ อาทิ ทักษะของการทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem-solving Skills) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ทักษะเฉพาะทางสำหรับผู้เรียนด้านวิศวกรรม รวมทั้งคุณสมบัติส่วนบุคคลด้านทัศนคติและการวางตัว (Attitudes and Orientation: Personal Qualities) และประสบการณ์การเรียนรู้ที่กว้างขวางและการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Comprehensive learning experience and creative cogitations) ศิษย์เก่าของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นส่วนใหญ่อ้วนได้รับการยอมรับและคำชมเชยจากบริษัท ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่ถึงพร้อมด้วยความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานในระดับดีเยี่ยม

ส่วนที่ 6 ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลของครู (Problems on lecturer administration)

ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น (Problems on NIT personnel management) มีดังนี้

1. ปัญหาในภาพรวมของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ได้แก่ ปัญหาเรื่องการขาดแคลนงบประมาณของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น กล่าวคือ งบประมาณด้านการจัดสรรเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ และสวัสดิการต่างๆ ไม่สอดคล้องกับคุณภาพและปริมาณของภาระงานที่ปฏิบัติ งบประมาณที่ไม่เพียงพอในการขยายสาขาวิชาหรือเพิ่มหลักสูตรชั้นใหม่ในบางสาขาวิชาที่ต้องใช้งบประมาณมาก ส่วนปัญหาอื่นๆ อาทิ ปัญหาด้านสถานการณ์ปัจจุบันของผู้เรียน อันได้แก่ คุณภาพด้านทักษะความรู้ และความคิดสร้างสรรค์และผลการเรียนที่ตกต่ำลงของผู้เรียนบางคนนั้น อาจไม่ถือว่าเป็นปัญหาที่วิกฤตมากนัก เนื่องจากสถาบันมีระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับการสอนซ่อมเสริมที่ผู้สอนต้องรับผิดชอบดูแลอยู่แล้ว

2. ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลของผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ได้แก่ ปัญหาปริมาณงานหรือภาระงานของผู้สอนที่มีมากเกินไป และจำนวนที่จำกัดของบุคลากรซึ่งส่งผลให้ผู้สอนมีเวลาพักผ่อนเป็นส่วนตัว มีเวลาให้กับครอบครัว และมีเวลาในการพัฒนาตนเองน้อยลง ไม่สามารถผลิตงานวิจัยในแต่ละปีได้มากนัก เนื่องจากเป็นงานที่ยากและต้องใช้เวลาในการทดลอง ทำให้ผู้สอนมีความรู้สึกว่าการงานที่ตนทำอยู่เป็นงานหนัก อีกทั้ง นโยบายในการจำกัดจำนวนบุคลากรสายการสอน

ให้น้อยลงก็ส่งผลให้เกิดปัญหาเพิ่มขึ้นในเรื่องของภาระงานที่มีมากอยู่แล้วให้เพิ่มมากขึ้นอีก ผู้สอนส่วนใหญ่จึงต้องการความช่วยเหลือจากสถาบัน

#### ด้านศักยภาพ

ผลการสังเคราะห์ศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ได้แก่ ศักยภาพด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาและการจัดการศึกษา (NIT Education standard and quality) ศักยภาพด้านการวิจัย (NIT research studies) และศักยภาพด้านการประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ (NIT cooperation initiation)

ศักยภาพด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาและการจัดการศึกษา (NIT Education standard and quality) ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นนั้น มีการรับรองจากสถาบันรับรองคุณภาพที่สำคัญของประเทศญี่ปุ่นและสถาบันรับรองคุณภาพเทียบเท่าระดับนานาชาติเป็นตัวชี้วัดศักยภาพของสถาบันที่ชัดเจน ซึ่งสถาบันรับรองคุณภาพและมาตรฐาน 2 สถาบันหลัก ได้แก่ สถาบันแห่งชาติเพื่อการรับรองคุณวุฒิด้านวิชาการและการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาชั้นสูง (National Institute for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education: NIAD) ที่กำหนดเป็นภาคบังคับให้สถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาชั้นสูง (Institute for higher education) ในประเทศญี่ปุ่นทุกแห่งต้องผ่านการรับรองคุณภาพจากสถาบันแห่งนี้ โดยจะมีการดำเนินการประเมินเพื่อการรับรองในทุกๆ 5 หรือ 7 ปี และคณะกรรมการรับรองคุณภาพการศึกษาด้านวิศวกรรมของประเทศญี่ปุ่น (Japan Accreditation Board for Engineering Education: JABEE) ซึ่งไม่อยู่ในภาคบังคับ แต่สถานะของการรับรองคุณภาพของ JABEE นั้น สามารถเทียบเท่ากับสถานะของการรับรองจากสถาบันระดับนานาชาติ ดังนั้น สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจึงต้องการที่จะได้รับการรับรองจาก JABEE แม้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการค่อนข้างสูง

ศักยภาพด้านการวิจัย (NIT research studies) ด้วยระบบการศึกษาที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันที่เน้นให้ความสำคัญกับการวิจัยและทดลอง ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาในมหาวิทยาลัยที่เน้นการศึกษาภาคทฤษฎีเป็นส่วนใหญ่ ประกอบกับการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี ทำให้สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเป็นสถาบันที่มีศักยภาพอันโดดเด่นด้านการวิจัยและมีผลงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นงานวิจัยที่มีคุณภาพ สามารถนำผลงานวิจัยไปปฏิบัติได้จริง เพื่อรับใช้สังคม ชุมชน และท้องถิ่น ดังที่ปรากฏว่ามีผลงานวิจัยของผู้เรียนได้รับรางวัล ผู้สอนและผู้เรียนมีบทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการทั้งในภาษาญี่ปุ่นและภาษาอังกฤษ การเข้าร่วมประชุมเพื่อนำเสนอผลงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ได้รับการยอมรับในการร่วมทุนวิจัยกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ และศูนย์วิจัยอื่นๆ การได้รับทุนวิจัยจากต่างประเทศ

สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของระบบการศึกษาและศักยภาพด้านการวิจัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์เป็นอย่างดี

ศักยภาพด้านการสร้างและประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ (NIT cooperation initiation) พบว่า ความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ที่จะส่งเสริมความเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำของประเทศนิวซีแลนด์ได้โดยไม่ยากนัก ส่วนของความร่วมมือภายในประเทศ ได้แก่ ความร่วมมือภายในวิทยาลัยหรือวิทยาเขต ความร่วมมือในระหว่างวิทยาลัยหรือวิทยาเขต ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาภายในประเทศ ความร่วมมือกับชุมชนโดยรอบวิทยาลัย และความร่วมมือกับสถานประกอบการหรือบริษัทภายในท้องถิ่น ส่วนของความร่วมมือในต่างประเทศ ได้แก่ ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาในต่างประเทศและความร่วมมือกับสถานประกอบการหรือบริษัทต่างประเทศ

### วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์

ผลการสังเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ สรุปให้เห็นถึงวิธีปฏิบัติด้านการบริหารงานบุคคลที่เป็นเลิศของสถาบันรวม 4 ระบบด้วยกัน คือ ระบบสรรหา ระบบความก้าวหน้าและการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ระบบการให้คุณค่า และระบบแรงจูงใจเพื่อการธำรงรักษา โดยสรุปได้ดังนี้

#### ระบบการสรรหา

วิทยาลัยหรือวิทยาเขตแต่ละแห่งในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์นั้น สามารถที่จะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินการสรรหาบุคลากรและตัดสินใจคัดเลือกผู้สอนของตนเองได้อย่างเป็นอิสระ โดยมีองค์ประกอบสำคัญในระบบการสรรหา 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการและแนวคิดสำคัญ (Principles and Important Concepts) กระบวนการสรรหา (Recruitment process) ช่องทางการสรรหา และประชาสัมพันธ์ (Channel of recruitment and PR) วิธีการสรรหา (Recruit method) คุณสมบัติผู้สอน (Lecturer qualifications)

หลักการและแนวคิดสำคัญ (Principles and Important Concepts) ในกระบวนการสรรหาผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ คือ ความเป็นเอกเทศ โปร่งใส ปราศจากการแทรกแซง โดยมีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Personal section) ซึ่งอยู่ภายใต้กองกิจการทั่วไป (General affairs division) ของแต่ละวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและมีคณะกรรมการเฉพาะด้านบุคคล (Personal committee) ทำหน้าที่ในการพิจารณาคัดเลือก

เอกสารประกอบการสมัคร ซึ่งกำหนดให้ผู้สมัครจัดส่งให้วิทยาลัยเพื่อประกอบการพิจารณา ประกอบด้วย ใบสมัครและประวัติย่อ รายการผลงานวิจัยที่จำแนกตามรูปแบบของงานวิจัย เช่น บทความ ตำรา สិทธิบัตร งานนำเสนอในการประชุม และอื่นๆ สำเนาบทความวิจัยรวม 3 เรื่อง พร้อมบทสรุปบทความวิจัย ประมาณ 500 คำ รายละเอียดทุนวิจัยที่ได้รับในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมา ความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (หากมาจากองค์กรความร่วมมือต่างๆ) และจัดทำความเรียงใน 3 หัวข้อ ประกอบด้วย แรงบันดาลใจที่มีต่อระบบ การศึกษาของ KOSEN ผลงานวิจัยของตนเอง และการแนะนำนักศึกษา หัวข้อละประมาณ 500 คำ รวมแล้วไม่เกิน 2,000 คำ

ช่องทางการสรรหาและประชาสัมพันธ์ (Channel of recruitment and PR) ส่วนใหญ่ดำเนินการประชาสัมพันธ์ผ่านทางสมาคมวิศวกรรม สมาคมนักวิชาการของญี่ปุ่น วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยต่าง ๆ รวมถึง บริษัทต่าง ๆ และเว็บไซต์ต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์เครือข่ายข้อมูลด้านวิชาชีพวิจัยแห่งประเทศไทยญี่ปุ่น (Japan Research Career Information Network: JREC-IN)

วิธีการสรรหา (Recruit method) ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 คือ ขั้นตอนการตรวจสอบเอกสารและคัดกรองใบสมัคร ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ การนำเสนอผลงาน และการทดสอบสอน โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกไว้ 3 รายการ ได้แก่ รายการที่ 1 ด้านทัศนคติ พิจารณาจากวิธีการสนทนา การเปล่งเสียง การสบตา การตอบคำถาม และการโน้มน้าวชักจูงใจ รายการที่ 2 ด้านเนื้อหา ซึ่งจะพิจารณาจากความเหมาะสม ความชัดเจน ความสมดุลระหว่างบทนำกับหัวข้อหลักและบทสรุปของการนำเสนอ ความเรียง งานวิจัย บทความ การทดสอบสอน และอื่นๆ และรายการที่ 3 ด้านภาพรวมความเป็นครูของสถาบัน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับความเป็นผู้สอนในวิทยาลัยของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ซึ่งมีน้ำหนักคะแนนในแต่ละรายการเท่ากัน คือ 15 คะแนน โดยให้คะแนนเรียงจากระดับ 1 ไปถึงระดับ 5

คุณสมบัติผู้สมัคร (Applicant qualifications) กำหนดให้ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ภูมิหลังด้านการศึกษาและคุณวุฒิด้านการศึกษาของผู้สมัคร (Education background and Education Level) ซึ่งสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นให้ความสนใจกับผู้จบการศึกษาในระดับปริญญาเอกเป็นลำดับแรก ส่วนที่ 2 ชื่อเสียง ความสนใจ ทัศนคติ วิสัยทัศน์ และความเชื่อ (Reputation, Interest, Attitude, Belief) ส่วนที่ 3 ทักษะและประสบการณ์ (Skills and Experiences) ส่วนที่ 4 ผลงานทางวิชาการหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ (Publications) ส่วนที่ 5 คุณสมบัติด้านอื่นๆ (Others)

*ระบบความก้าวหน้าและการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (Recruitment for Promotion system)*

ความก้าวหน้าในตำแหน่งผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้สอน ได้แก่ อายุ คุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งทักษะในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ สำหรับระดับตำแหน่งของผู้สอนที่มีการกำหนดไว้เรียงตามลำดับ คือ ลำดับที่ 1 ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ลำดับที่ 2 ตำแหน่ง ผู้สอน ลำดับที่ 3 ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ลำดับที่ 4 ตำแหน่ง ศาสตราจารย์



การสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง มีความใกล้เคียงกับการสรรหาผู้สอนใหม่ กล่าวคือ ผู้ที่จะขอเลื่อนตำแหน่งจะต้องส่งเอกสารประกอบการประเมิน อาทิ จดหมายแนะนำจากศาสตราจารย์ประจำสาขาหรือประธานวิทยาลัย และมีคุณสมบัติตามที่วิทยาลัยกำหนด เช่น เป็นผู้ที่มีวุฒิต่างๆในระดับปริญญาโทหรือมีวุฒิต่อปริญญาเอก และมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ โดยที่ผู้ประเมินจะพิจารณาใน 4 ส่วน คือ ผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ด้านการวิจัย ผลงานด้านชุมชน และผลงานด้านการจัดการสถานศึกษา สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนจะแตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่งที่ขอรับการประเมิน โดยมีขั้นตอนการสรรหา 3 ขั้นตอน คือ การประชาสัมพันธ์การสรรหา การคัดกรองเอกสารและตรวจสอบคุณสมบัติ การสัมภาษณ์ นำเสนองาน และทดสอบสอน จากนั้น คณะกรรมการจะคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง และกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกไว้ 3 รายการเช่นเดียวกับการสรรหาผู้สอนใหม่ คือ ทักษะ เนื้อหา และภาพรวมความเป็นครูของสถาบัน

#### *ระบบการให้คุณค่า (Value system)*

ระบบการให้คุณค่าของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อความสำเร็จในทุกด้านขององค์กร บุคลากรของสถาบันจะให้คุณค่ากับคุณลักษณะที่โดดเด่นของระบบการศึกษา เครือข่ายต่างๆของวิทยาลัย เช่น เครือข่ายศิษย์เก่า เครือข่ายวิทยาลัยหรือวิทยาเขต เครือข่ายที่เป็นสถานศึกษาอื่นๆ เช่น มหาวิทยาลัย โรงเรียนมัธยมศึกษา เครือข่ายชุมชน ห้องถิ่น เครือข่ายบริษัทและสถานประกอบการในห้องถิ่น เครือข่ายอื่นๆในต่างประเทศ และกฎ ระเบียบที่ชัดเจนของทางสถาบัน รวมถึงโครงสร้าง หน้าที่ที่ชัดเจนของบุคลากรที่ถูกกำหนดอย่างเป็นระบบโดยวิทยาลัย นอกจากนี้ บุคลากรยังให้คุณค่าต่อมาตรฐานคุณภาพของตนเองและบุคลากรอื่นๆของสถาบันผ่านความเชื่อ (Belief) เช่น ความเชื่อในองค์กร ความเชื่อ ในระบบ และความเชื่อในผู้เรียน การให้คุณค่า (Value) ความมีวินัย (Discipline) การอุทิศตน (Devotion) ความเต็มใจในการปฏิบัติงาน (Willingness) ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) ความผูกพัน (Relationship) และทัศนคติในการแก้ปัญหา ((Attitude toward problem solving) ที่มีอยู่ภายในตัวตนของบุคลากร KOSEN และปรากฏให้เห็นผ่านการปฏิบัติตนและการสนทนา

#### *ระบบแรงจูงใจเพื่อการดำรงรักษา (Incentives System for Retention)*

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นให้ความสำคัญอย่างมากกับการรักษาบุคลากรคุณภาพให้คงอยู่ในสถาบันจนถึงวาระเกษียณอายุ ดังนั้น สถาบันจึงพยายามที่จะส่งเสริมแรงจูงใจในด้านต่างๆเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร และแรงจูงใจที่ถือว่าช่วยส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้สอนของสถาบันได้ในเชิงประจักษ์ คือ แรงจูงใจด้านการพัฒนาและแรงจูงใจด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน ทุนสนับสนุนการวิจัย สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับ และสวัสดิการ

แรงจูงใจด้านการพัฒนา (Incentives on development) โดยส่วนใหญ่จะเป็นการสนับสนุนจากรัฐบาลด้านงบประมาณที่จัดสรรให้กับวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาคณะวิชาและให้กับผู้สอนเพื่อการศึกษาต่อการทำวิจัย การฝึกอบรม และโครงการแลกเปลี่ยน ซึ่งดำเนินการทั้งภายในประเทศและในต่างประเทศ

แรงจูงใจด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน ทุนสนับสนุนการวิจัย สิทธิประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการ โดยส่วนใหญ่ ผู้สอนของวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนที่สูงอยู่แล้ว ตามวุฒิการศึกษาและความรู้ความสามารถ และยังสามารถได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้นเมื่อได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้สถาบันยังได้สนับสนุนค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มจากเงินเดือนปกติสำหรับผู้สอนที่มีผลงานยอดเยี่ยมในทุกปี การศึกษา ในส่วนของสิทธิประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการ ผู้สอนและบุคลากรของวิทยาลัยทุกคนจะได้รับสิทธิประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการเช่นเดียวกับพนักงานของรัฐอื่นๆ ในส่วนของทุนสนับสนุนการวิจัย สถาบันได้จัดสรรทุนและเวลาในการทำวิจัย โดยผู้สอนของวิทยาลัยได้รับการพิจารณาให้เวลาและเงินทุนมากกว่าปกติ เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรในโรงงานหรือบริษัท ในส่วนของสวัสดิการ สถาบันได้จัดให้มีโครงการต่างๆ อาทิเช่น โครงการส่งเสริมการออม โครงการเงินพิเศษในเทศกาลพิเศษ รวมถึงสวัสดิการในการลาโดยได้รับเงินเดือนอีกด้วย

ผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

#### ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้ ประการแรก ได้แก่ ระบบการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้ ซึ่งจะมุ่งเน้นไปที่การสอนทั้งในทางทฤษฎีและการปฏิบัติโดยให้น้ำหนักที่เท่ากัน นอกจากนี้ ยังได้มุ่งเน้นการเรียนการสอนผ่านกระบวนการวิจัยก็เป็นกุญแจสำคัญในการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้ อันเป็นส่วนสำคัญในการช่วยสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของผู้เรียน ประการที่สอง ได้แก่ เครือข่ายที่ทรงคุณค่าของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เช่น เครือข่ายของวิทยาลัยต่างๆ ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้ เครือข่ายศิษย์เก่าของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้ และเครือข่ายของบริษัท สถานประกอบการ หรือบรรดาศาสนิกกิจต่างๆ ในท้องถิ่น ประการที่สาม ได้แก่ โครงสร้างและกฎระเบียบที่ชัดเจนและโปร่งใสขององค์กร และประการสุดท้าย ได้แก่ การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่มีความชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้

#### ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายในที่ได้รับอิทธิพลจากการกำหนดเกณฑ์การประเมินด้านทัศนคติของผู้สมัคร และคุณสมบัติของการเป็นผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้มีส่วนในการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้ ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้ อันได้แก่ ความเชื่อ การให้คุณค่า ความมีวินัย การอุทิศตน ความเต็มใจ ความจงรักภักดี ความสัมพันธ์อันดีและทัศนคติที่มีต่อการแก้ปัญหาของบุคลากร

## อภิปรายผล

รายงานการถอดองค์ความรู้ฉบับนี้แสดงให้เห็นถึงโครงสร้าง บริบท และศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น รวมถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบและปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ในประเทศไทย

การดำเนินการทบทวนเพื่อพัฒนาระบบและปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ด้านในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู เพื่อให้ส่งผลต่อการส่งเสริมคุณภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจของข้าราชการครูในการปฏิบัติงานการบริหารและจัดการเรียนการสอน การพัฒนาตนเอง และพัฒนาการเรียนรู้อบรมทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน สามารถสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับทั้งตนเองและผู้เรียนได้นั้น จำเป็นต้องสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง อาทิ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยอาจขอรับการสนับสนุนด้านข้อมูลจากสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่หรือจัดการศึกษาเฉพาะทางอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ อาทิ สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ดังที่ปรากฏในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่เป็นข้อค้นพบจากการถอดองค์ความรู้ในครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบและปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่างๆด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูของประเทศไทยด้วยเหตุนี้ หน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ จึงควรศึกษาทบทวนผลการถอดองค์ความรู้ี้โดยละเอียด ก่อนที่จะนำไปประยุกต์ใช้ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสังคมและวัฒนธรรมของญี่ปุ่นกับไทยมีความแตกต่างกัน และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลในแต่ละประเทศต้องผ่านการปลูกฝังมาตั้งแต่เด็ก ดังนั้นการประยุกต์ใช้ปัจจัยภายในกับการพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะของครูเพื่อไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของครู อาจต้องใช้เวลาและต้องการการมีส่วนร่วมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ดูแลสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เพื่อการเตรียมคนเข้าสู่ระบบการศึกษาแนวใหม่ได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้น จึงนำไปสู่การอภิปรายผลเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นอันอาจสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งในการปรับใช้กับการพัฒนาระบบและปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่างๆ รวมไปถึง

การแก้ปัญหาต่างๆ ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ในประเทศไทย ดังต่อไปนี้

### วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

การให้ความสำคัญกับระบบการสรรหาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ที่เน้นการกำหนดมาตรฐานสำคัญด้านต่างๆ ในระบบบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ อาทิเช่น คุณสมบัติของผู้สอน เกณฑ์การสรรหา ผู้สอน อาทิ คุณวุฒิทางการศึกษา ผลงานทางวิชาการ ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ ผลงานอื่นๆ ที่สร้างชื่อเสียง รวมทั้งคุณลักษณะเฉพาะบุคคล อาทิเช่น คุณลักษณะสำคัญด้านความสนใจ (Interest) ทศนคติ (Attitude) วิสัยทัศน์ (Vision) และความเชื่อ (Belief) รวมถึงภาพรวมความเป็นครูที่เหมาะสมกับระบบการศึกษาในสถานศึกษา พร้อมทั้งการสร้างระบบการเสริมแรงจูงใจในการดำรงรักษา ทั้งแรงจูงใจด้านการพัฒนาและแรงจูงใจด้านเงินเดือนให้มีความสอดคล้องกันซึ่งส่งผลให้ระบบการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์เป็นระบบที่นำความสำเร็จในฐานะสถาบันการศึกษาชั้นนำแห่งหนึ่งของประเทศนิวซีแลนด์

การที่คุณสมบัติ อาทิ ภูมิหลังด้านการศึกษาและระดับการศึกษา เกณฑ์การสรรหาผู้สอน รวมถึงคุณลักษณะเฉพาะบุคคลด้านอื่นๆ ของผู้ที่สมัครเข้ามาเป็นผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ ถูกกำหนดให้เป็นหลักเกณฑ์สำคัญของผู้สอนที่ส่งผลต่อความสำเร็จในกระบวนการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ พบว่า มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยหลายชิ้นที่ศึกษาเกี่ยวกับอัตลักษณ์พิเศษของคนญี่ปุ่น (Japanese Identity) ร่วมกับความสำเร็จของระบบการสรรหาบุคลากร (Importance of recruitment system) ดังที่ Hofstede (1991) กล่าวไว้ว่า ในสังคมญี่ปุ่นส่วนใหญ่ผู้คนจะให้คุณค่ากับความสำเร็จและคาดหวังต่อคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างมากและด้วยเหตุนี้จึงทำให้สถาบัน เทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ต้องเผชิญกับความท้าทายในการแข่งขันจากสถาบันการศึกษาทั้งจากภายในประเทศและสถาบันการศึกษาจากนานาชาติในด้านการวิจัย สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์จึงมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จในการใช้ระบบการศึกษาแนวใหม่ที่เน้นคุณภาพของการวิจัย ทำให้สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์จำเป็นต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาในระบบและผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก จึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมในการกำหนดเป็นคุณสมบัติหลักของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินิวซีแลนด์ ผู้สอนที่มีคุณสมบัติพร้อม คือ สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกจะสามารถตอบสนองต่อค่านิยมและความท้าทายเหล่านี้ รวมทั้งตอบสนองต่อความสำเร็จในการหางานทำและการศึกษาต่อของผู้เรียนได้เป็นอย่างดี

ปรากฏการณ์นี้ได้รับการยืนยันจากคำกล่าวของ Barber, M. , & Mourshed, M. (2007) ที่ว่า คุณภาพของครูเป็นปัจจัยหลักประการหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน เพราะสังคมญี่ปุ่นโดยส่วนใหญ่เป็นสังคมที่มีการแข่งขันสูง (Hofstede, G., 1981, Hofstede, 1991) ดังนั้น ความสามัคคีขององค์กร จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากและการกำหนดให้ความสนใจในระบบการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเป็นหนึ่งในคุณสมบัติหลักในการรับสมัครจะเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี ในองค์กร ดังที่ได้กำหนดว่า ผู้สมัครที่จะเข้ามาเป็นผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ต้องมีความสนใจในระบบการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีความกระตือรือร้นที่จะสอนและค้นคว้าวิจัย มีแรงบันดาลใจที่ดีในการสอนผู้เรียนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น มีความสนใจในความร่วมมือกับบริษัทหรือสถานประกอบการในท้องถิ่น เพื่อผลิตผลงานสู่สังคมตามหน้าที่ของวิทยาลัย รวมทั้งมีความพร้อม ความเต็มใจ และความสามารถในการสนับสนุนชุมชนในท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น

นอกจากนี้ ด้วยความเป็นสังคมที่เข้มแข็งในด้านคุณลักษณะที่เป็นอัตลักษณ์ของคนในสังคม การให้คุณค่าของสังคม ความสามัคคี การมีส่วนร่วม และการมุ่งอนาคตของชาวญี่ปุ่น (ยูฟา คลังสุวรรณ, 2546) ช่วยสร้างให้เกิดชุมชนที่เข้มแข็งของผู้สอนในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ดังนั้น ปรากฏการณ์เช่นนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับคำยืนยันจากงานวิจัยของชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (2556) ที่ชี้ว่า กุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กร คือ บุคลากรที่มีคุณสมบัติตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร อันเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การสรรหาคัดเลือก และการจัดวางตำแหน่งบุคลากรที่ไม่มีคุณสมบัติเหมาะสม จะส่งผลให้ทั้งตัวบุคลากรและองค์กรล้มเหลวอย่างไม่มีเงื่อนไข (Heneman & Heneman, 1994)

อนึ่ง นอกเหนือจากการให้ความสำคัญกับระบบการสรรหาข้างต้นแล้ว การให้ความสำคัญกับการปรับระบบการบริหารงานบุคคลในระบบอื่น ๆ ให้มีความสอดคล้องกันของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ดังที่เห็นได้จากกระบวนการต่างๆในระบบความก้าวหน้าและการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ระบบการให้คุณค่า และระบบการดำรงรักษาที่มีความชัดเจน มีกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินการที่เป็นระบบ โปร่งใส สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรส่วนใหญ่ได้เป็นอย่างดีนั้น สามารถสะท้อนผลไปสู่ความมีคุณภาพของผลผลิต อันได้แก่ ผู้เรียน ซึ่งเป็นผู้เรียนที่มีคุณภาพ ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันได้รับความสนใจและเป็นที่ต้องการของบริษัทอุตสาหกรรมชั้นนำในประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งสามารถสอบเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งภายในและภายนอกประเทศได้ด้วย

สถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเองก็ได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากชุมชน ทั้งถิ่นสถานประกอบการ บริษัท หน่วยงานอื่นๆ มีเครือข่ายทางการศึกษาและด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่นด้านอุตสาหกรรมทั้งในและนอกประเทศ ได้รับการรับรองคุณภาพจากสถาบันรับรองคุณภาพที่กำหนดโดยรัฐบาลญี่ปุ่นและสถาบันระดับนานาชาติอื่นๆ ซึ่งก็สอดคล้องกับนิยามของระบบบริหารงานบุคคลที่ว่าระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นเลิศจะเป็นกระบวนการที่รวบรวมและประสานทรัพยากรบุคคลให้สามารถนำเอาศักยภาพที่มีอยู่ของบุคคลออกมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มความสามารถทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ ยังสามารถพัฒนาบำรุงรักษา สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากรได้อีกด้วย (ทวินันท์ มณฑาน้อย, 2554; สมาน รังสิโยภุชณ์, 2542; Middlemist & Greer, H, 1983; Nigro, B., 1956)

### ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในสะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะที่โดดเด่นของความเป็น KOSEN และสังคมวัฒนธรรมของประเทศญี่ปุ่นได้อย่างชัดเจน อันหมายถึงการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้วยความทุ่มเท เสียสละ มีมุมมองและวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลและชัดเจน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และการมีค่านิยมร่วมที่เข้มแข็ง ซึ่งกล่าวได้ว่าคนญี่ปุ่นได้รับการปลูกฝังมาตั้งแต่เล็ก ทำให้ประเทศญี่ปุ่นสามารถฟื้นฟูประเทศที่เสียหายจากสงครามได้อย่างรวดเร็ว มั่นคง และยั่งยืน ซึ่งคุณลักษณะต่างๆเหล่านี้ ส่งอิทธิพลต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรต่างๆในประเทศญี่ปุ่น หมายรวมถึงการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นด้วย ดังผลการอภิปรายรายปัจจัยใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยภายนอกและด้านปัจจัยภายใน ต่อไปนี้

#### ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นที่พบจากการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ระบบการศึกษา เครือข่ายที่ทรงคุณค่าของสถาบัน โครงสร้างและกฎระเบียบที่ชัดเจน รวมทั้งบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่มีความชัดเจน

ระบบการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมุ่งเน้นการฝึกปฏิบัติโดยให้น้ำหนักเท่ากันกับทฤษฎี อีกทั้ง ยังสนับสนุนการใช้กระบวนการวิจัยในการจัดการเรียนการสอนทำให้ระบบการศึกษาของสถาบันมีความแตกต่างจากระบบการศึกษาในมหาวิทยาลัยที่เน้นทฤษฎี ซึ่งระบบการศึกษาในลักษณะนี้ช่วยสร้างโอกาสในการเรียนรู้ การคิดสร้างสรรค์ และการสร้างทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้กับผู้เรียนตลอดช่วงระยะเวลาที่ศึกษาในสถาบัน ดังนั้น เมื่อผู้เรียนจบการศึกษา ก็สามารถ

ที่จะนำความรู้และทักษะต่างๆไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที ทำให้ผู้ที่จบการศึกษาจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นเป็นที่ต้องการของบริษัทและสถานประกอบการ สามารถเพิ่มโอกาสในการได้งานให้กับผู้เรียนและผู้จบการศึกษาจากสถาบัน KOSEN ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานในบริษัทชั้นนำของประเทศนั้นก็สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับสถาบันได้อีกประการหนึ่ง

เครือข่ายที่ทรงคุณค่าของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ เช่น เครือข่ายของวิทยาลัยต่างๆของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น เครือข่ายศิษย์เก่าของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น และเครือข่ายของบริษัทสถานประกอบการ หรือวิสาหกิจต่างๆในท้องถิ่น เป็นปัจจัยภายนอกที่สร้างความสำเร็จให้กับสถาบันในด้านของการระดมทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวบุคคลงบประมาณ และองค์ความรู้ สะท้อนคุณลักษณะของสังคมนิยมญี่ปุ่นที่พึ่งพาความรู้สึกของความเป็นกลุ่ม (Groupism) และความเป็นชุมชน (communalism) ความเป็น "เรา" ซึ่งส่งผลให้เครือข่ายมีความเข้มแข็งสมาชิกมีความเต็มใจที่จะทำงานหนักและอดทนต่อเป้าหมายเพื่อกลุ่ม (Caudill, W., 1970)

อนึ่ง เมื่อพิจารณาถึงบริบทของการพัฒนาประเทศของญี่ปุ่นในช่วงตกต่ำ วิธีการที่สำคัญของรัฐบาลญี่ปุ่นในการนำเข้าบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านอุตสาหกรรมจากต่างประเทศเข้ามา โดยเฉพาะจากยุโรปและสหรัฐอเมริกาในเวลานั้น ทำให้ระบบต่างๆในประเทศญี่ปุ่นได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างชัดเจน จึงอาจสรุปได้ว่าการเลียนแบบและการเรียนรู้องค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับประเทศได้อย่างก้าวกระโดด ดังนั้น การที่ประเทศไทยจะพัฒนาระบบต่างๆ ให้ทัดเทียมกับประเทศชั้นนำทั่วโลก จึงควรพิจารณาประเด็นของการส่งออกผู้เรียนและนำเข้าผู้เชี่ยวชาญ ครู หรือผู้สอนจากต่างประเทศเพื่อช่วยในการสร้างและพัฒนาระบบที่ดีในด้านต่างๆ ให้กับประเทศไทย ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้ถือเป็นเครือข่ายที่เป็นสากล อันทรงคุณค่าดังที่ Aspinall, R. (2010) ระบุไว้ว่า ในคริสต์ศตวรรษที่ 20 รัฐบาลญี่ปุ่นได้ส่งเสริมให้มีโรงเรียนเทคนิคและส่งนักศึกษาไปฝึกอบรมในยุโรปและอเมริกาและเชิญที่ปรึกษาและวิศวกรชาวต่างประเทศเข้ามาช่วยฝึกอบรมให้กับช่างเทคนิค ซึ่งทำให้ประเทศญี่ปุ่นเริ่มมีแนวโน้มเข้าสู่ความเป็นสากลที่ชัดเจน และเข้าไปมีส่วนร่วมกับโลกภายนอกมากขึ้น รวมทั้งเกิดแนวโน้มใหม่ในระบบการศึกษาที่เน้นกิจกรรมร่วมกับต่างประเทศด้วยเช่นกัน

โครงสร้างและกฎระเบียบที่ชัดเจนและโปร่งใสขององค์การ รวมทั้ง การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่มีความชัดเจน ถือเป็นปัจจัยสำคัญตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่ต้องการผลิตผู้เรียนให้มีความรู้พร้อมทั้งทักษะที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อป้อนเข้าสู่ภาคการผลิต โดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสายอาชีพหรือ การศึกษาเฉพาะทาง ควรประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงปัจจัยความสำเร็จที่กล่าวมาทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้น เพื่อสร้างความสำเร็จในการจัดการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา คุณภาพผู้สอน และคุณภาพผู้เรียน

#### ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น แสดงให้เห็นชัดเจนในระหว่างการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และผู้บริหารของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านความเชื่อ การให้คุณค่า ความมีวินัย การอุทิศตน ความเต็มใจ ความจงรักภักดี ความสัมพันธ์อันดี และทัศนคติที่มีต่อการแก้ปัญหาของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น โดยสามารถอธิบายปรากฏการณ์นี้ได้ด้วยแนวคิดเกี่ยวกับอัตลักษณ์ของชาวญี่ปุ่น ปัจจัยเหล่านี้ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาติที่สืบทอดมาจากวัฒนธรรมและประเพณีญี่ปุ่นในอดีต และเป็นสิ่งที่ถูกปลูกฝังให้เกิดขึ้นภายในจิตใจในช่วงระยะเวลาของการเจริญเติบโตของคนญี่ปุ่น ปรากฏการณ์นี้การศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น ให้ดีขึ้น ซึ่งได้รับการยืนยันและสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น ระเบียบสังคม ประเพณี และสังคมญี่ปุ่น (ยูฟา คลังสุวรรณ. 2546; Nakamura, 1964; Hofstede, G., 1981; Tsutsui, 1997; Hofstede, 1991; Wray, H., 1999) ดังอธิบายได้ต่อไปนี้

ความเชื่อ การให้คุณค่า และความภักดีของบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น อาจได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กร ดังที่ Nakamura (1964) กล่าวว่า ความคิดของชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่ มีแนวโน้มจะเน้นในเรื่องของความเป็นธรรมชาติที่มีมาแต่กำเนิดและอารมณ์ความรู้สึก ดังนั้น ทางสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นจึงได้มีการกำหนดคำขวัญ ค่านิยมหลัก และพันธกิจที่บุคลากรของสถาบันทุกคน ต้องยึดถือ และเมื่อบุคลากรมีค่านิยมและความเชื่อเดียวกัน ก็จะเกิดความสามัคคีขึ้นในสังคมของสถาบัน ยิ่งพวกเขาสร้างและรักษาความสามัคคีในหมู่พวกเขาให้เกิดขึ้นได้มากเท่าใด ก็จะสามารถสร้างสังคมที่ดีขึ้น ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว และสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรได้มากขึ้นเท่านั้น ซึ่งความเข้มแข็งของความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรนี้จะสร้างสังคมของสถาบันที่เข้มแข็งและในทางกลับกัน สังคมที่เข้มแข็งก็จะสร้างความเข้มแข็งของความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรได้เช่นกัน ดังนั้น สังคมที่เข้มแข็งนี้เองที่สามารถส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดความกล้าหาญและทำทลายในการแข่งขันกับงานทุกอย่างและมุ่งเป้าหมายที่ความสำเร็จในระยะยาวของตนเองและองค์กรสอดคล้องกับข้อค้นพบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของระบบการให้คุณค่า



สังคมญี่ปุ่นถูกนิยามว่าเป็นสังคมแห่งความสามัคคี จึงอาจส่งผลให้บุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นมีความจงรักภักดี ความตั้งใจ และความมีวินัย พวกเขาทำงานเพื่อรับใช้องค์กรและประเทศชาติ อุทิศตัวเองด้วยความเต็มใจและมีวินัย มุ่งเน้นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (Wray, H. 1999) ดังที่ บุญชู ตันติรัตน์สุนทร (2558) สรุปไว้ในงานวิจัยของเขาว่าชาวญี่ปุ่นจะสรรเสริญและชื่นชมบุคคลจากความอดทนและความขยันหมั่นเพียร ไม่ใช่จากความฉลาดหรือเจ้าเล่ห์ ในสังคมญี่ปุ่นถือว่าความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ทำคือความภาคภูมิใจของครอบครัว

นอกจากนี้ ชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่ยังมีความตั้งใจที่จะทำงานหนักและอดทนต่อเป้าหมายในระยะยาว หากบุคคลใดได้รับการปฏิบัติต่อเขาเป็นอย่างดี เขาจะทุ่มเททำงานอย่างหนักด้วยความเต็มใจ (Caudill, W., 1970) วัฒนธรรมขององค์กรญี่ปุ่นเป็นการบริหารแบบพ่อกับลูก (Tsutsui, 1997) จึงทำให้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นได้รับการกล่าวถึงว่ามีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของการจัดการองค์กรของญี่ปุ่น ซึ่งสะท้อนให้เห็นคุณค่าดั้งเดิมของความเป็นกลุ่มพวก "groupism" ดังนั้น ทิศนคติต่อการแก้ปัญหาด้วยการพูดคุยสื่อสารระหว่างกันนั้น จึงได้รับอิทธิพลจากการจัดลำดับทางสังคมที่ชัดเจน ความรู้สึกของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่เน้นความร่วมมือสามัคคีกลมเกลียวเป็นหนึ่ง และการเคารพซึ่งกันและกันตามลำดับชั้นทางสังคม

กล่าวโดยสรุป นอกจากการดำเนินการที่มีความชัดเจนในแต่ละกระบวนการของระบบต่างๆ ที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถาบันและคุณลักษณะที่ดีของสถาบันและบุคลากรในสถาบันแล้ว สิ่งที่สำคัญที่ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าเป็นส่วนที่ช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานบุคคลของสถาบันประสบความสำเร็จได้ คือ การจัดสรรงบประมาณที่มีความเหมาะสม ซึ่งเห็นได้ว่าสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นพยายามจัดสรรงบประมาณให้กับวิทยาลัยหรือวิทยาเขตในทุกๆด้านให้มากที่สุด อาทิ ด้านการพัฒนา โดยได้จัดให้มีทุนสนับสนุนโครงการ ทุนสนับสนุนการวิจัย ทุนสำหรับการนำเสนอผลการวิจัยและการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนั้น ยังจัดสรรเงินเดือน สวัสดิการ ค่าตอบแทนพิเศษ และสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับ และสวัสดิการให้กับบุคลากรที่สอดคล้องกับศักยภาพ และความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพไว้กับสถาบันได้อย่างยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

รายงานฉบับนี้เผยให้เห็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานการศึกษาของไทยในการจัดการกับปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลของครูและการกำหนดคุณสมบัติของผู้สอนในสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ จัดการศึกษาเฉพาะทาง หรือจัดการศึกษาแบบทวิภาคีในประเทศไทย ด้วยความร่วมมือและสนับสนุนด้านข้อมูลจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น สถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่จัดการศึกษาเฉพาะทาง หรือจัดการศึกษาแบบทวิภาคีและหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานกลางด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ควรนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารงานบุคคลและการกำหนดคุณสมบัติของผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นนี้ ไปใช้เป็นฐานข้อมูลและประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงนโยบาย ข้อกำหนด หรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องให้มีความสอดคล้อง เหมาะสม เป็นธรรม และเป็นสากล โดยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้สอนในสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ หรือการศึกษาเฉพาะทางของประเทศไทย แบ่งเป็นนโยบายระดับประเทศ นโยบายระดับกระทรวง และนโยบายระดับสถานศึกษา ดังนี้

#### นโยบายระดับประเทศ

นโยบายระดับประเทศในภาพรวม รัฐบาลควรสนับสนุนและส่งเสริมการนำองค์ความรู้จากประชาคมโลกมาใช้ในการกำหนดนโยบายของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและจัดสรรงบประมาณเพื่อการนำเข้าหรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงานในต่างประเทศในด้านต่างๆ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคมโลก โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการผลิตทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพสูงสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ และนโยบายรายด้านที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกภาคส่วนได้เห็นถึงแนวโน้มในการพัฒนาตนเอง เพื่อสนองตอบการพัฒนาประเทศตามนโยบายนั้นๆ ได้อย่างตรงจุดมีดังนี้

1. ด้านการสร้างองค์ความรู้ รัฐบาลควรสนับสนุนและส่งเสริมความร่วมมือในด้านต่างๆ กับประชาคมโลก เพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาประเทศของประเทศชั้นนำของโลกและนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษามาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายของประเทศ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. ด้านงบประมาณ รัฐบาลควรสนับสนุนงบประมาณเพื่อการนำเข้าหรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงานในต่างประเทศในด้านต่างๆ อาทิ การศึกษา การค้า อุตสาหกรรม เกษตรกรรม และเทคโนโลยี เพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาหน่วยงานสำคัญของรัฐให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคมโลก

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รัฐบาลควรส่งเสริมและสนับสนุนการทบทวน ปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนระบบการศึกษาใหม่ๆ ในทุกระดับ เพื่อให้สามารถผลิตทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพสูง ให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ

#### นโยบายระดับกระทรวง

ด้านของนโยบายระดับกระทรวงในภาพรวมนั้น กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดให้มีการทบทวน นโยบายด้านกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ในสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนด้วยระบบการศึกษาปกติและสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียน การสอนแนวใหม่หรือระบบการศึกษาพิเศษ หรือระบบการศึกษาแบบทวิภาคี หรือระบบการศึกษาเฉพาะ ทาง และสถานศึกษาในระบบอื่นๆ เพื่อให้มีความชัดเจน โปร่งใส ทันสมัย เป็นธรรม และเป็นสากล รวมทั้งการแสวงหาความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานภาคเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคคล งบประมาณ และองค์ความรู้ ที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศและนโยบายรายด้านที่ชัดเจน เพื่อที่จะให้หน่วยงาน ทางการศึกษาภายใต้การกำกับได้เห็นถึงแนวโน้มในการพัฒนาตนเอง เพื่อสนองตอบการพัฒนาประเทศ ตามนโยบายรัฐบาลได้อย่างตรงจุด มีดังนี้

1. ด้านกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดให้มีการทบทวนโครงสร้าง กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูทั้งระบบ อาทิ ระบบการสรรหา ระบบความก้าวหน้าและการสรรหาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ระบบการให้คุณค่า และระบบแรงจูงใจ เพื่อสร้าง แรงจูงใจในการที่จะธำรงรักษาข้าราชการครูที่มีคุณภาพในระบบอย่างยั่งยืน ดังนี้

1.1 กระทรวงศึกษาธิการควรสนับสนุนการกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ด้านระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษาต่างๆ โดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัด การเรียนการสอนแนวใหม่ โดยดำเนินการดังนี้

1) กำหนดให้มีการทบทวนนโยบายเกี่ยวกับการกำหนดและพัฒนาปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนในระบบต่างๆ ทุกๆ ปี ในประเด็นต่อไปนี้

1.1) การทบทวนการกำหนดกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์เฉพาะในกระบวนการ บริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยเฉพาะกระบวนการสรรหา การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งและ เลื่อนวิทยฐานะการกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และเงินพิเศษอื่นๆ สำหรับสถานศึกษาที่จัด การศึกษาด้วยระบบการศึกษา ที่แตกต่างกัน เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาแต่ละระบบ สามารถรองรับกับความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพไว้ในระบบได้อย่างยั่งยืน

1.2) การกำกับ ติดตามประเมินผลการนำกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์เฉพาะ ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูไปใช้ เพื่อนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการพัฒนา และปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ดังกล่าวให้มีความทันสมัยและเป็นธรรมอยู่เสมอ

2) กำหนดให้มีการทบทวนโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระบบต่างๆ ทุกๆ ปี เพื่อให้มีความชัดเจน โปร่งใส ทันสมัย และเป็นสากล อาทิ

2.1) การจัดแบ่งโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนวิชาการ และส่วนบริหาร

2.2) การดำเนินงานด้านต่างๆ ในรูปแบบของคณะกรรมการ

2.3) การสร้างเครือข่ายในทุกภาคส่วนของสถานศึกษาที่จะสามารถสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคล และงบประมาณ รวมถึงองค์ความรู้ต่างๆ ในทุกระดับ อาทิ เครือข่ายภาครัฐ เช่น สถานศึกษา สถาบันการศึกษา องค์การ หรือหน่วยงานการศึกษา อื่นๆ หรือกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และเครือข่ายภาคเอกชน เช่น สมาคมศิษย์เก่า บริษัท สถานประกอบการ ศูนย์วิจัยเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ

3) กำหนดให้มีการทบทวน พัฒนา และปรับปรุงกฎ กฎหมาย ระเบียบและ หลักเกณฑ์ เกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพและการรักษามาตรฐาน รวมทั้งมาตรการติดตามและตรวจสอบ สำหรับข้าราชการครูหรือผู้สอนสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนระบบต่างๆ โดยเฉพาะในสถานศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่หรือจัดการศึกษาเฉพาะทาง หรือจัดการศึกษาแบบทวิภาคีทุกๆ ปี โดยอาจกำหนดให้มีหน่วยประเมินตนเองของสถานศึกษา

4) กำหนดให้มีการทบทวน พัฒนา และปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ด้านการบริหาร งานบุคคลของข้าราชการครูที่สืบเนื่อง เพื่อให้มีความสอดคล้องกันทั้งระบบ ได้แก่ ระบบการผลิต ระบบ การสรรหา ระบบการพัฒนา ระบบการกำหนดเงินเดือน ค่าตอบแทน และเงินพิเศษอื่นๆ และระบบ การดำรงรักษา

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการ อาชีวศึกษา

1.2 กระทรวงศึกษาธิการควรสนับสนุนการกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ด้านระบบการสรรหาและการกำหนดคุณสมบัติของข้าราชการครูหรือผู้สอนในสถานศึกษาต่างๆ โดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน

คณะกรรมการการอาชีวศึกษา และภาคส่วนอื่นๆ อาทิเช่น กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงภาคเอกชน เช่น บริษัทหรือสถานประกอบการ โดยดำเนินการดังนี้

1) จัดทำมาตรฐานคุณภาพข้าราชการครูหรือผู้สอนในสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ จัดการศึกษาเฉพาะทางหรือจัดการศึกษาแบบทวิภาคี ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและเป็นสากล โดยควรกำหนดดังนี้

1.1) กำหนดให้คุณสมบัติด้านคุณวุฒิทางการศึกษาและผลงานทางวิชาการเป็นหนึ่งในมาตรฐานสำคัญ อาทิ กำหนดให้มีคุณวุฒิตั้งแต่ระดับปริญญาตรีหรือปริญญาโทที่ต้องมีผลการศึกษาระดับดีมากหรือมีประสบการณ์การสอนหรือการทำงานในสาขาที่เกี่ยวข้อง มีผลงานที่สร้างชื่อเสียง มีทักษะและความเชี่ยวชาญสูง ทั้งทักษะพื้นฐานและทักษะเฉพาะทาง หรือทักษะอื่น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเป็นพิเศษ อันเป็นการกำหนด ให้ต้องพิจารณาคุณภาพทั้งด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติ นอกจากนี้ อาจพิจารณาเป็นพิเศษสำหรับผู้มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอกจากสถาบันที่ได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ เนื่องจากเป็นผู้ที่สามารถใช้ความรู้ระดับสูง โดยเฉพาะความรู้ด้านการวิจัย เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน

1.2) กำหนดให้คุณลักษณะเฉพาะบุคคลเป็นหนึ่งในมาตรฐานสำคัญ อาทิ คุณลักษณะด้านของความสนใจ (Interest) ทศนคติ (Attitude) วิสัยทัศน์ (Vision) ความเชื่อ (Belief) และภาพรวมของความเป็นครูที่เหมาะสมกับระบบการศึกษาในสถานศึกษานั้นๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา

1.3) กำหนดให้ผลงานทางวิชาการหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ (Publications) เป็นข้อหนึ่งในมาตรฐานสำคัญ โดยผลงานดังกล่าว อาจเป็นบทความที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร peer-reviewed ภายในประเทศและนานาชาติ เอกสารตำราที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ หนังสือสิทธิบัตรนวัตกรรมที่ประดิษฐ์และผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการออกแบบ ผลงานที่นำเสนอในการประชุมทางวิชาการ และผลงานอื่นๆที่สร้างชื่อเสียง

1.4) กำหนดให้ผู้ที่มิคุณสมบัติและคุณลักษณะที่เหมาะสมสมัครเข้ารับการสรรหาเพื่อปฏิบัติการสอนแบบไม่เต็มเวลาได้

1.5) กำหนดให้ผู้ที่มิคุณสมบัติและคุณลักษณะที่เหมาะสมที่ไม่มีสัญชาติไทยสามารถได้รับการพิจารณาสมัครเข้ารับการสรรหาเพื่อปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาได้

2) ทบทวนกระบวนการ ขั้นตอน และหลักเกณฑ์ในระบบการสรรหาข้าราชการครูในสถานศึกษาให้มีความชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม มีความเป็นเอกเทศ ปราศจากการแทรกแซง และตรงตามความต้องการของสถานศึกษา

3) กำหนดกระบวนการ ขั้นตอน และหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้าราชการครู ให้สอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้ เพื่อให้การคัดเลือกมีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม เป็นสากล และสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา โดยควรกำหนดดังนี้

3.1) กำหนดกระบวนการและขั้นตอนเป็น 2 ส่วน คือ ในส่วนของการกลั่นกรอง คุณสมบัติและเอกสารประกอบการพิจารณา และในส่วนของการสัมภาษณ์ การนำเสนอผลงานวิจัย ความเรียง และการทดสอบสอน

3.2) กำหนดให้ส่งความเรียง (Essay) ที่จะแสดงถึงความรู้ ความสามารถ วิสัยทัศน์ ทักษะ และความสามารถ และให้นำเสนอต่อหน้าคณะกรรมการ เพื่อประกอบการพิจารณา

3.3) กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกที่เน้นประเมินคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ (1) ทักษะ ได้แก่ ความสนใจใฝ่รู้ การให้คุณค่าต่อระบบการศึกษาและการสอน ความรักดีต่อองค์กร และการอุทิศตนเพื่อส่วนรวมและชุมชนหรือท้องถิ่น (2) ความรู้ ทักษะ และความสามารถ และ (3) คุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นครูของสถานศึกษานั้นๆ โดยให้นำน้ำหนักคะแนนที่เท่าๆกัน

4) ทบทวนการกำหนดโครงสร้างบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการครู ในสถานศึกษาโดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ จัดการศึกษาเฉพาะทาง หรือ จัดการศึกษาแบบทวิภาคีให้มีความชัดเจนและตรงตามความต้องการของสถานศึกษา พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจ และการยอมรับร่วมกันเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในการปฏิบัติงาน

5) กำหนดมาตรฐานคุณภาพผู้พิจารณาคัดเลือกและหรือผู้ประเมินเพื่อให้ การคัดเลือกข้าราชการครูหรือผู้สอนมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม เป็นสากล และสอดคล้อง กับความต้องการ

1.3 กระทรวงศึกษาธิการควรสนับสนุนการกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ด้านระบบความก้าวหน้าและระบบเงินเดือน รวมทั้งระบบแรงจูงใจสำหรับข้าราชการครูหรือผู้สอน ในสถานศึกษาต่างๆ โดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ โดยดำเนินการดังนี้

1) กำหนดให้มีการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างรอบด้าน โดยเป็นการประเมิน จากผู้บริหาร จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้เรียน และจากการประเมินตนเอง โดยรายการประเมินประกอบด้วย การประเมินผลงานใน 2 ส่วน คือ ผลงานด้านการสอนตามหลักสูตร และผลงานด้านบริหารจัดการ

2) กำหนดมาตรฐานการติดตามและตรวจสอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง โดยยึดตามมาตรฐานคุณภาพของข้าราชการครูและ ของสถานศึกษา

3) กำหนดเกณฑ์การรักษามาตรฐาน โดยอาจดำเนินการในรูปของสถาบันรับรองคุณภาพ

4) กำหนดมาตรฐานคุณภาพของผู้ประเมินเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและ ความเป็นเอกเทศ โปร่งใส ไม่มีการแทรกแซง

5) กำหนดให้มีการทบทวน พัฒนา และปรับปรุงนโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ เกี่ยวกับการจัดสรร งบประมาณด้านการพัฒนา การจัดสรรทุนสนับสนุนโครงการ ทุนสนับสนุนการวิจัย ทุนสำหรับการนำเสนอผลการวิจัยและการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้อง กับระบบการศึกษาและความต้องการของสถานศึกษา

6) กำหนดให้มีการทบทวน พัฒนา และปรับปรุงนโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ เกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณด้านเงินเดือน สวัสดิการ ค่าตอบแทนพิเศษ และสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับ การชำระค่าราชการครูในสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระบบต่างๆ โดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการเรียน การสอนแนวใหม่ทุกๆ 1 ปี ให้สอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพและศักยภาพการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครู ที่ต้องการ เพื่อดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพสูงให้เข้ามาในระบบ และในขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครู รวมทั้งธำรงรักษาข้าราชการครูที่มีคุณภาพไว้ในระบบ อันจะส่งผล ต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษา

## 2. ด้านการแสวงหาความร่วมมือเพื่อระดมทรัพยากร

กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงาน ในสังกัด สถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่แสวงหาความร่วมมือและ สร้างเครือข่ายในด้านต่างๆทั้งจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ ด้วยการจัดสรรงบประมาณ สำหรับการระดมทรัพยากรด้านบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านองค์ความรู้จากความร่วมมือและเครือข่าย ต่างๆ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา คุณภาพข้าราชการครู และคุณภาพผู้เรียน *นโยบายระดับพื้นที่*

หน่วยงานทางการศึกษาส่วนท้องถิ่น เขตพื้นที่ควรดำเนินการดังนี้

1. จัดสรรทุนการศึกษาทุกระดับให้กับผู้เรียนที่มีภูมิภานาอยู่ในท้องถิ่น หรือในชุมชน หรือ ในพื้นที่บริการ เพื่อให้กลับมาเป็นผู้สอนในสถานศึกษา เพื่อลดปัญหาการโอน ย้าย หรือความทุ้มเทเวลา ให้กับการปฏิบัติงาน และช่วยสร้างความผูกพันกับสถานศึกษา รวมถึงความเข้าใจในวัฒนธรรม ของสถานศึกษา

2. สร้างและส่งเสริมเครือข่ายของสถานศึกษาภายในประเทศให้เข้มแข็ง อาทิ เครือข่าย ภาคการศึกษา เช่น สถานศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และอุดมศึกษาที่อยู่ในพื้นที่ บริการ เครือข่ายภาคชุมชน เช่น ชุมชนโดยรอบสถานศึกษา และเครือข่ายภาคเอกชน เช่น บริษัท ห้างร้าน และโรงงานหรือสถานประกอบการที่อยู่ใกล้เคียงสถานศึกษา

### นโยบายระดับสถานศึกษา

สถานศึกษาควรดำเนินการดังนี้

1. ประเมินคุณภาพระบบการศึกษาและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและรายงานผลต่อกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการศึกษา
2. ประเมินคุณภาพระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษาและรายงานผลต่อกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา อาทิ การทบทวนโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาให้เป็นระบบที่มีความชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม การกำหนดคุณสมบัติของข้าราชการครูที่มีความเหมาะสมตามความต้องการของสถานศึกษา การกำหนดความต้องการการสรรหาข้าราชการครูที่มีคุณภาพและมีความหลากหลายสอดคล้องกับการสร้างความเป็นเลิศของผู้เรียนในแต่ละด้าน การกำหนดระดับเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูล และการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาผู้สอน รวมทั้งทุนที่จะสนับสนุนในด้านต่างๆ ให้กับข้าราชการครู และการกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของข้าราชการครูให้มีความชัดเจน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานกลางด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารงานบุคคลและการกำหนดคุณสมบัติของผู้สอนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาตินี้ไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนา กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การต่อยอดการวิจัยเพื่อศึกษาเจาะลึกในรายละเอียดที่อาจนำไปใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนา งานด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูของประเทศไทยมีดังนี้

1. ควรทำการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) โดยเฉพาะด้านการสรรหาคัดเลือกและการจัดบุคลากรลงตำแหน่งในสถาบันการศึกษาอื่นหรือประเทศอื่นที่มีการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ จัดการศึกษาเฉพาะทาง หรือจัดการศึกษาแบบทวิภาคี
2. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) โดยเฉพาะด้านการสรรหาคัดเลือก และการจัดบุคลากรลงตำแหน่งในสถาบันการศึกษาอื่นหรือประเทศอื่นที่มีการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ จัดการศึกษาเฉพาะทาง หรือจัดการศึกษาแบบทวิภาคีกับประเทศไทย เพื่อดูความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้



3. ควรทำการศึกษาวិธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่ปรากฏอยู่ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในหัวข้ออื่นที่สืบเนื่องจากการสรรหา การคัดเลือก และการจัดบุคลากรลงตำแหน่งในสถานศึกษา เช่น การพัฒนา การกำหนดเงินเดือนและค่าตอบแทน และการธำรงรักษาผู้สอนที่มีคุณภาพให้คงอยู่ในองค์กรที่มีการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่

4. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ของต่างประเทศกับประเทศไทย ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูหัวข้ออื่นๆ ที่สืบเนื่องจากการสรรหา คัดเลือก และการจัดบุคลากรลงตำแหน่งในสถานศึกษา เช่น การพัฒนา การกำหนดเงินเดือนและค่าตอบแทน และการธำรงรักษาผู้สอนที่มีคุณภาพให้คงอยู่ในองค์กร เพื่อดูความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กฤตินี กุลเพ็ง. 2555. กลยุทธ์การสรรหาคูลากร. เอช อาร์ เซ็นเตอร์. กรุงเทพมหานคร.
- ชูชัย สมितिไกร. 2556. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร.
- ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. 2556. Select A-class workforce เลือกคนที่ “ใช่” สร้างองค์กรให้ยิ่งใหญ่ ด้วย CBI. แอสปี้ บুক. กรุงเทพมหานคร.
- นวทัศน์ แนวสุข. 2548. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดสระแก้ว.
- บุญชู ตันศิริตันสุนทร. 2558. ลักษณะพื้นฐานของคนและสังคมญี่ปุ่น. *ศูนย์วิจัยและบริการธุรกิจ*, 2: 1-5. คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- บรรจบ ศรีประภาพงศ์. 2548. ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต ๒. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์.
- พจน์ อิงคนันท์. 2523. ผลประโยชน์และวัตถุประสงค์ของประเทศญี่ปุ่น (กรุงเทพฯ: โรงเรียนนักปกครอง ระดับสูง, วิทยาลัยปกครอง. 2523).
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. 2542. **ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116** (19 สิงหาคม 2422): 15.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พุทธศักราช 2545. 2545. กระทรวงศึกษาธิการ. **ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116**, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 20.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523. 2523. **ราชกิจจานุเบกษาฉบับพิเศษ เล่มที่ 37** (13 ตุลาคม 2523): 1.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. **ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 121**. (23 ธันวาคม 2547).
- \_\_\_\_\_. 2547. **ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 121**, ตอนพิเศษที่ 97 ก (23 ธันวาคม 2547): 24.

- ยุพา คลังสุวรรณ. 2546. การศึกษาของญี่ปุ่น. *Japanese studies journal*, 20(2): 95-98.
- วิกิพีเดีย. 2561. **องค์ความรู้**. [Online]. <https://th.wikipedia.org/wiki>. (24 เมษายน 2561)
- สมาน รังสิโยภุชณ. 2542. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สโรชา บุรีศรี. 2558. **การพัฒนาการบริหารงานบุคคลสำหรับตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. 2556. **เกณฑ์การให้คะแนนการคัดเลือกนวัตกรรม/วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนปีการศึกษา 2556 (รอบสอง)**. นครสวรรค์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2554. **แนวปฏิบัติที่ยอดเยี่ยมระดับประเทศ Best of the Best Practice**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2559. **รายงานประจำปี 2559. แผนวิชาการพิมพ์ วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี**. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2560. **หนังสือที่ ศธ 0206.4/ว 20 เรื่อง มาตรฐานตำแหน่ง. (5 กรกฎาคม 2560)**
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2560. **รายงานผลการประชุมพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อความร่วมมือด้านวิจัยและอื่นๆ. ห้องประชุมโกวิทวรวิวัฒน์ ชั้น 3 อาคารรัชมังคลาภิเษก กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร. (31 ตุลาคม 2560)**
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2560. **ร่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)**. [Online]. <http://www.thaigov.go.th/uploads/document/66/2017/01/pdf/20year-may59.pdf>. สืบค้นเมื่อ 17 เมษายน 2561.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2560. **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 – 2579)**. [Online]. <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=47936&Key=news20>. สืบค้นเมื่อ 17 เมษายน 2561.
- อรุณี สาธูม. 2555. **จิตสำนึกที่มีต่อสาธารณะของคนญี่ปุ่น กรณีศึกษา เหตุการณ์แผ่นดินไหว ปี พ.ศ.2554**. กรุงเทพมหานคร.

## ภาษาอังกฤษ

Arendale, D. 2018. What is a best education practice?. [Online]. <http://www.besteducationpractices.org>. January 24, 2020.

Aspinall, R. 2010. Education reform in Japan in an era of Internationalization and risk. Faculty of Economics, Shiga University, Japan.

Barber, M. and Mourshed, M. (2007). How the world's best-performing school systems come out on top. London:McKinsey and Company. [Online]. <https://www.mckinsey.com>. April 20, 2018.

Caudill, W. 1970. **The study of Japanese personality and behavior**. Rice Institute Pamphlet - Rice University.

Heneman, G., & Heneman, L. 1994. *Staffing organizations*. Middleton, WI: Mendota House.

Hofstede, G. 1981. Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10, 15-41.

Hofstede. 1991. **Cultures and organizations: Software of the mind**. New York: NYM McGraw-Hill.

Mathis, L. & Jackson, H. 2010. **Human resource management** (13<sup>th</sup> ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.

Middlemist, Hitt & Greer. 1983. **Job specification: The job specification describes what a job demands of its incumbent**. (Gordon, 1986).

Ministry of Education, culture, sports, science and technology: MEXT, Japan. 2018. Basic Act on Education. [Online]. <http://www.mext.go.jp/en/policy/education/lawandplan/title01/detail01/1373798.htm> (July 3, 2018)

\_\_\_\_\_. 2018. Overview: principles guide Japan's educational system. [Online]. <http://www.mext.go.jp/en/policy/education/overview/index.htm> (July 3, 2018).

\_\_\_\_\_. 2018. Science and technology policies. [Online]. [http://www.mext.go.jp/en/policy/science\\_technology/policy/title01/detail01/1374036.htm](http://www.mext.go.jp/en/policy/science_technology/policy/title01/detail01/1374036.htm) (July 3, 2018)

- Nakamura. 1964. **Ways of thinking of Eastern people: India, China, Tibet, Japan.** Honolulu, East-West Center Press.
- NCEE. 2018. Japan: Teacher and principal quality. [Online]. <http://ncee.org/what-we-do/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/japan-overview/japan-teacher-and-principal-quality/> (July 3, 2018).
- Newby, H., Weko, T., Breneman, D., Johanneson, T., & Maassen, P. 2009. OECD Reviews of Tertiary Education - Japan. [Online]. [www.oecd.org/publishing/corrigenda](http://www.oecd.org/publishing/corrigenda). (April 24, 2018).
- Nigro, B. 1959. **Public personnel administration.** New York: Henry Holt & Co.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. **The knowledge-creating company.** New York, Oxford: Oxford University Press.
- OECD. 2015. Education policy outlook: Japan. [Online] <http://www.oecd.org/education/Japan-country-profile.pdf> (July 3, 2018).
- OTEPC, 2017. Report on the summary of the information exchange meeting and the discussion on human resources management, research cooperation, and others, October 31, 2017. Bangkok, Thailand.
- Panich, V. 2003. **Knowledge based in social and economic knowledge management.** Bangkok: The Knowledge Management Institute Foundation.
- Schoppa, L. J. 1991. **Education reform in Japan: A case of immobilist politics.** (London: Routledge).
- TDRI. 2016. Report on reforming teacher personnel system: proposal for the creation and selection of new teachers to enhance educational Quality. The Thailand Development Research Institute.
- Thai Publica. 2014. Personal income in Thailand. [Online]. <https://thaipublica.org/2014/12/personal-income-in-thailand-5/>. (January 26, 2018)
- Tominaga, K. 1962. Occupational mobility in Japanese society: analysis of labor market in Japan. *Journal of Economic behavior* 2: 1-37.

Tsutsui. 1997. Rethinking the paternalist paradigm in Japanese industrial management. *Business and Economy History*, 26 (2), 561-572.

Turban, E. & Aronson, J. 2001. **Decision support systems and intelligent systems**. Upper saddle river, NJ:. Prentice Hall.

Wikipedia. 2018. Fundamental law of Education. [Online]. [http://en.wikipedia.org/wiki/Fundamental\\_Law\\_of\\_Education](http://en.wikipedia.org/wiki/Fundamental_Law_of_Education) (July 3, 2018)

Wray, H. 1999. **Japanese and American education: attitude and practices**. London, Bergin & Gervey 1999.

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเทศไทย)



แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง  
สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเทศไทย

ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่นและสถานศึกษาทวิภาคี

1. ที่มาของ MOU กับสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น
2. ปัญหาเกี่ยวกับครูประจำการ
  - คุณสมบัติ (คุณวุฒิด้านการศึกษา ประสบการณ์ ใบประกอบวิชาชีพ)
  - คุณลักษณะ (วินัย คุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพ อุปนิสัย ทักษะ)
  - การสอน ภาระงาน: ชม.สอน งานอื่นๆ / คุณภาพ
  - ความก้าวหน้า ตน.ทางวิชาการ เงินเดือน ค่าตอบแทน เงินวิทยฐานะ สวัสดิการ
  - การพัฒนา
  - อื่นๆ
3. ที่มาของการจ้างครูอัตราจ้าง
4. ปัญหาเกี่ยวกับครูอัตราจ้าง
  - คุณสมบัติ (คุณวุฒิด้านการศึกษา ประสบการณ์ ใบประกอบวิชาชีพ)
  - คุณลักษณะ (วินัย คุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพ อุปนิสัย ทักษะ)
  - การสอน ภาระงาน: ชม.สอน งานอื่นๆ / คุณภาพ
  - ความก้าวหน้า ตน.ทางวิชาการ เงินเดือน ค่าตอบแทน เงินวิทยฐานะ สวัสดิการ
  - การพัฒนา
  - อื่นๆ
5. ความต้องการของครู
6. ข้อเสนอแนะของครู / เจ้าหน้าที่

**แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง**  
**สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเทศญี่ปุ่น**

1. วิทยาลัยนี้มีที่มาของการก่อตั้งอย่างไร มีวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งเป็นอะไรบ้าง มีพันธกิจ ยุทธศาสตร์ แนวคิด หลักการ จุดเน้น และการขับเคลื่อนอย่างไร
2. การดำเนินการของวิทยาลัยนั้นอยู่ภายใต้หน่วยงานใด ขึ้นตรงกับใคร
3. การดำเนินการในด้านต่าง ๆ ของวิทยาลัยมีความเป็นอิสระมากน้อยเพียงใด และเป็นอย่างไร และรัฐเข้ามามีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร
4. กระบวนการศึกษาของญี่ปุ่นมีความเชื่อมโยงกับวิทยาลัยอย่างไรทั้งในเรื่องของการบริหาร ตลอดจนการบริหารงานบุคคล
5. ในการดำเนินการของวิทยาลัยมีระบบการบริหารจัดการภายในอย่างไร สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร
6. กระบวนการสรรหา และสืบทอดผู้บริหารเป็นอย่างไร
7. การดำเนินการของวิทยาลัยได้รับทรัพยากรสนับสนุนจากไหน และมีทรัพยากรอะไรบ้าง (ถ้ารวมงบประมาณ)
8. ในการดำเนินการของวิทยาลัยนั้นพบว่ามีปัญหาอย่างไรหรือไม่ (การบริหารจัดการ ครู ทรัพยากร) และมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร (ถ้ารวมถึงปัญหาทั้งเชิงนโยบาย การปฏิบัติ และเชิงโครงสร้าง)
9. ในการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยมีการบริหารจัดการอย่างไร
  - 1) หลักสูตร (เนื้อหาของวิชาบังคับ - เลือก / โครงสร้างหลักสูตร / เหตุผลการกำหนดหลักสูตร / การมีส่วนร่วมของผู้เรียนในการกำหนดหลักสูตร)
  - 2) ข้อจำกัด (การปรับหลักสูตรตามความต้องการของสถานประกอบการ: ความยืดหยุ่นของการจัดหลักสูตรแบบทวิภาคี))
  - 3) ค่าเทอมของวิทยาลัยเป็นอย่างไร อัตราเท่าใด
  - 4) จำนวนชั่วโมงเรียนต่อสัปดาห์เป็นอย่างไร (ชั่วโมงทฤษฎี และปฏิบัติเป็นอย่างไร)
  - 5) อาจารย์ native และ ต่างชาติ
  - 6) การทำวิจัยของอาจารย์ และนักศึกษา
  - 7) อัตราอาจารย์ต่อนักศึกษาในชั้นเรียน
  - 8) จำนวนชั่วโมงในการเรียนการสอน และรายวิชาที่ต้องรับผิดชอบ
  - 9) กิจกรรมตลาดแรงงานให้ผู้จบการศึกษา
  - 10) แนวคิดในการบริหารจัดการผู้เรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์
  - 11) การมีส่วนร่วมของสถานประกอบการ

10. ในประเด็นของการบริหารจัดการอาจารย์ของวิทยาลัยมีกระบวนการต่าง ๆ ต่อไปนี้อย่างไร (ถามรวมทั้งอาจารย์ในและต่างชาติ) (ถามทั้งในระดับวิทยาลัยและรัฐบาล)

- 1) คุณสมบัติ และคุณลักษณะของอาจารย์ (เปรียบเทียบระหว่างวิทยาลัยและโรงเรียนอื่น ๆ)
  1. ทักษะทั่วไปและทักษะเฉพาะ
  2. ระดับการศึกษา / สถาบันที่จบ
  3. การตีพิมพ์ (ประเทศ จำนวน)
  4. ชื่อเสียง/การได้รับการยอมรับ
- 2) วิทยาลัยมีระบบการบริหารอาจารย์ การคัดเลือกอาจารย์อย่างไร
  1. ช่องทางในการสรรหาคัดเลือก
  2. นโยบายเฉพาะของ HR / แผนการ
  3. วิธีการในการสรรหาคัดเลือก
  4. ช่องทางการประชาสัมพันธ์
  5. ทักษะ ประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อ ทศนคติของผู้สรรหา
- 3) วิทยาลัยมีสวัสดิการเพื่ออาจารย์อะไรบ้าง และใครเป็นผู้รับผิดชอบสวัสดิการเหล่านั้น (รัฐ / วิทยาลัย)
- 4) วิทยาลัยมีกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพให้เข้ามาทำงาน หรือยังอยู่กับวิทยาลัยอย่างไร
- 5) วิทยาลัยมีกองทุนในการช่วยเหลืออาจารย์ โดยเฉพาะการช่วยเหลือยามเกษียณ หรือยามสู่วัยอะไรบ้าง และนอกจากกองทุนแล้วยังมีการให้ความช่วยเหลืออาจารย์ยามเกษียณอย่างไร
- 6) มีกฎ ระเบียบ นโยบาย ข้อกำหนด อะไรบ้างที่มีผลต่อการดำเนินการของวิทยาลัย โดยเฉพาะการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (อาจารย์) ของวิทยาลัย
- 7) ในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยมีระเบียบ กฎ วินัย และบทลงโทษอย่างไร
- 8) วิทยาลัยมีการประเมินคุณภาพของอาจารย์เพื่อต่อสัญญา หรือขึ้นเงินเดือนอาจารย์ หรืออื่น ๆ หรือไม่ อย่างไร และมีวิธีการประเมินอย่างไร มีอะไรเป็นเครื่องมือ
- 9) วิทยาลัยมีกระบวนการการพัฒนาอาจารย์อย่างไรบ้าง
- 10) มีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการในการคัดสรร สรรหาอาจารย์ รวมทั้งการบริหารจัดการของวิทยาลัย
  1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ชุมชน ผู้ประกอบการ ผู้ปกครอง นักศึกษา)
  2. วัฒนธรรม
  3. สภาพแวดล้อม
  4. กลยุทธ์

5. พันธกิจ/ภารกิจ/คุณค่า

6. วัฒนธรรมองค์การ

11. วิทยาลัยมีความร่วมมือกับต่างชาติหรือไม่ อย่างไร

12. ความพร้อมในการร่วมมือกับต่างชาติเป็นอย่างไร และหากต้องดำเนินการร่วมกับประเทศไทยทั้งในลักษณะของ partner และ พี่เลี้ยง วิทยาลัยมีความพร้อมหรือไม่

13. วิทยาลัยมีข้อเสนอแนะอย่างไรต่อประเทศไทย ทั้งในลักษณะของการเตรียมความพร้อม การบริหารจัดการ การดำเนินการ เพื่อเข้าสู่การจัดการเรียนการสอนแบบ KOSEN

14. ในด้านของผู้เรียนนั้นวิทยาลัยมีการบริหารจัดการอย่างไร

1) การคัดเลือกนักศึกษาเข้าศึกษา

2) การสนับสนุนค่าใช้จ่าย / ทุนการศึกษาให้แก่นักศึกษา

3) สัดส่วนของผู้เรียนเป็นอย่างไร

4) การลาออกกลางคันของนักศึกษา

5) มีนักศึกษาที่อยู่ในลักษณะอยู่ประจำหรือไม่ และมีวิธีการดูแลอย่างไร

6) การช่วยเหลือในการจัดการความเครียด การปรับตัว การเข้าสังคมของนักศึกษา)

## ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเทศญี่ปุ่น)

## ภาคผนวก ค

แบบบันทึกข้อมูลการสังเกต (ผู้วิจัย)

แบบบันทึกข้อมูลการสังเกต  
สำหรับผู้วิจัย

หัวข้อสำหรับบันทึกข้อมูลการสังเกต

(ผู้บริหาร ผู้สอน บุคลากรด้านอื่นๆ และผู้เรียนของสถาบันเทคโนโลยีแห่งชาติญี่ปุ่น)

1. ทักษะ ความเชื่อ ความคิด วิธีคิด วิธีแก้ปัญหา การให้คุณค่า
2. บุคลิกภาพ การเข้าสังคม การจัดการความเครียด การปรับตัวของผู้บริหาร ผู้สอน บุคลากรด้านอื่นๆ และผู้เรียน
3. คุณลักษณะของของผู้บริหาร ผู้สอน บุคลากรด้านอื่นๆ และผู้เรียน
4. ทักษะ ประสิทธิภาพ ความคล่องตัวในการบริหารจัดการ
5. วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การ
6. สภาพแวดล้อม
7. การสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ
8. อื่นๆ

## ภาคผนวก ง

รายชื่อที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ



## ที่ปรึกษาภายในประเทศ

ดร.อัมพร พิณะสาร

เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
รองศาสตราจารย์ ดร.ประวิต เอราวรรณ์

รองเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
นายพินิจศักดิ์ สุวรรณรังค์

ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา  
นางปราณี ศิวารมณ

ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
นางสาวอรวิดี ธานี

ผู้อำนวยการภารกิจวิจัยนวัตกรรมการบริหารงานบุคคล  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

## ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ด้านต่างประเทศ

Mr. Omura Hiroshi

Deputy Director General, National Institute of Technology, Japan

Prof. Dr. Matsumoto Tsutomu

Specially Appointed Professor, National Institute of Technology, Japan

## ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ดร.สุเทพ ชิตยวงษ์

อดีตเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

นางเจตฤดี ชินเวโรจน์

อดีตที่ปรึกษาด้านมาตรฐานการอาชีวศึกษาธุรกิจและบริการ  
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีราพร ทองปัญญา

อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิไลลักษณ์ ลังกา

อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นางสาวจิราภรณ์ ไทยกิ่ง

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ภาคผนวก จ

หนังสือราชการ



# National Institute of Technology

701-2 Higashiasakawa-machi, Hachioji, Tokyo 193-0834, JAPAN

Phone: +81-42-662-3120 Fax: +81-42-662-3175

January 21, 2018

Mr. Phinitzak Suwannarang

The Secretary General,

The Office of the Teacher and Educational Personnel Commission (OTEPC)

Ministry of Education, Thailand

On behalf of the Japanese Thai-KOSEN Institute of Technology, we are writing to formally invite four staff from The Office of the Teacher and Educational Personnel Commission (OTEPC) as follows. They would be expected to contribute the activity as an integrated member of The Office of the Teacher and Educational Personnel Commission (OTEPC) research team, such as developing and assisting to make a study report on the structure and context of human resource management of the National Institute of Technology, Japan.

The sponsorship details are as follows.

\*Supporting dates: From 24th February to 2nd March 2018 (7 days and 6 nights)

\*Passage: Discount Economy Class round-trip airline ticket

(Including Domestic travel expense in Japan)

\*Accommodation & meal allowance:

It will be calculated according to NIT regulation and will be paid to you in Japan.

\*Remuneration: None

Yours sincerely,

1. Ms. Pranee Sivarom, Deputy Secretary General, OTEPC Ministry of Education
2. Ms. Jarungrat Kaoroprat, Expert in Personnel Management,  
OTEPC Ministry of Education
3. Ms. Phiyapa Sirivedin, Human Resource Officer, OTEPC Ministry of Education
4. Ms. Sarocha Buresri, Human Resource Officer, OTEPC Ministry of Education

Tsutomu Matsumoto, PhD,

Director,

Japanese Thai KOSEN Institute of Technology,

National Institute of Technology, Japan.

## คณะผู้วิจัย

ดร.ปิยาภา ศิริเวทิน	ภารกิจวิจัยนวัตกรรมการบริหารงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
ดร.ณัชชารีย์ โรจน์บุญยฤทธิ	ภารกิจนโยบายและระบบตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
ดร.วจินี จงจิตร	กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครศรีธรรมราช กระทรวงสาธารณสุข
อาจารย์รัชพล อ่ำสุข	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ กระทรวงศึกษาธิการ