

พื้นฐานการจัดการ

Basics of Management

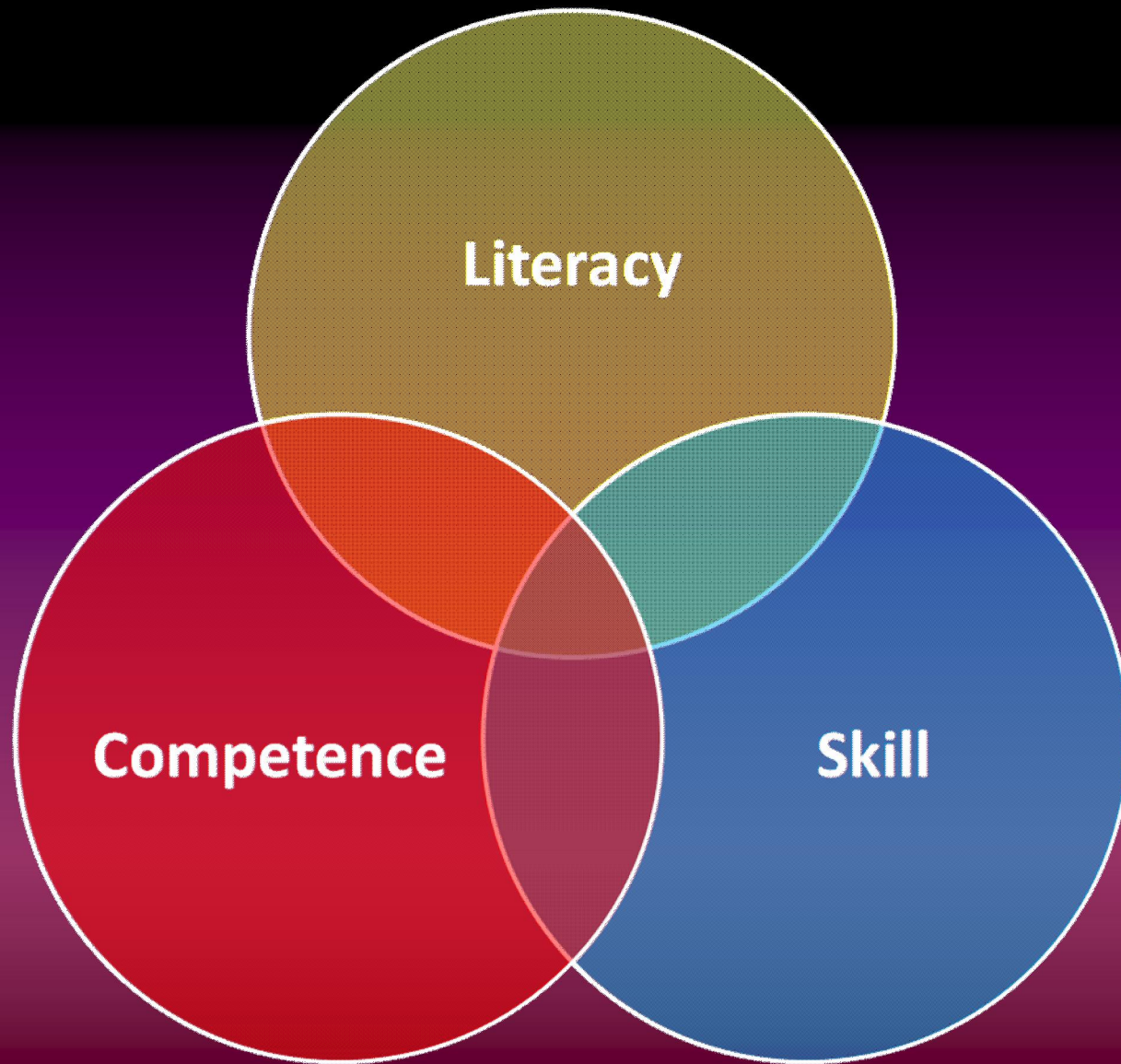
ผศ.ภก.พงศ์เทพ สุธีรวุฒิ

Pongthep Sutheravut

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยระบบสุขภาพ ภาคใต้

Pongthe.s@psu.ac.th

คุณสมบัติของนักจัดการ



นักบริหาร นักจัดการ

1. ความรู้ความเป็น (Literacy) เป็นความ “รู้” ความ “เป็น” พื้นฐานในสิ่งที่จำเป็นต้องการเข้าใจศาสตร์และวิทยาการใหม่ๆ คำชาวบ้านที่มักจะพูดว่า “ฉลาดแต่ไม่เฉลียว” ก็คือความหมายที่ว่าเรียนรู้มาเสียเยอะ แต่ช่างไม่เข้าใจอะไรบ้างเลยโดยเฉพาะถ้าเป็นประเด็นใหม่ๆ
2. ทำเป็น (Skill) เป็นเสมือนหนึ่ง “ฝีมือช่าง” ที่จำเป็นต้องเป็น ทุกคนล้วนกินอาหารเป็น แต่ไม่ทุกคนที่ “ทำ” อาหารเป็น
3. ทำได้ดีมีศักยภาพ (Competence) เป็นสิ่งที่มีมากกว่าแค่ “ทำเป็น” ดังเช่น คนเขียนหนังสือเป็น ไม่ได้หมายความว่า จะมีศักยภาพเป็นนักเขียนได้ Competence ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด หมายถึง ความสามารถที่ลึกถึงระดับที่ความและประเมินได้ด้วย

ความรู้ความเป็น (Literacy) = mental skill

Literacy พื้นฐาน

1. ด้านสารสนเทศ (Information Literacy)
2. ด้านมัลติมีเดีย (Multimedia Literacy)
3. ประเด็นโลกาภิวัตน์ (Globalization Literacy)
4. ประเด็นเศรษฐกิจ
5. ด้านตรรกะทางวิทยาศาสตร์
6. ฯลฯ

ทักษะ (Skill)

การแบ่งเป็น 4 กลุ่ม

1. กลุ่มที่หนึ่งเรียกว่า ทักษะพื้นฐาน (Basic Skill)
2. กลุ่มที่สองเรียกว่า ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)
3. กลุ่มที่สาม เรียกว่า ทักษะเชิงองค์กร (Organization Skill)
4. กลุ่มที่สี่ เรียกว่า ทักษะเฉพาะด้านขององค์กร (Specific Company Skill)

ศักยภาพ (Competence)

คนที่จะสามารถแข่งขันได้ ควรมีศักยภาพใน 5 ด้านต่อไปนี้

1. ทรัพยากร (Resource)
2. ระบบ (Systems)
3. สารสนเทศ (Information)
4. เทคโนโลยี (Technology)
5. คนและสังคม การทำงานสอดประสานร่วมงานกับคนอื่นได้
(Interpersonal Skill)

ความรู้ความเป็นทางคณิตศาสตร์ (Math Literacy)

- **พื้นฐานคณิตศาสตร์ขั้นประถมปลาย (Basic)** หลักคิดในการคำนวณพื้นฐาน เช่น สัดส่วน บัญญัติไตรยางศ์ เศษส่วน ร้อยละ สูตรการเงิน พื้นฐานในการคำนวณดอกเบี้ย ค่าของเงินในระยะเวลาที่ต่างกัน ค่าเงินเพื่อ
- **พื้นฐานคณิตศาสตร์ระดับกลาง (Intermediate)** คณิตศาสตร์ขั้นมัธยม เช่น หลักการแคลคูลัสเบื้องต้น ตรีโกณมิติ คณิตศาสตร์ด้านนี้จะช่วยแก้ปัญหาที่การวัดแบบธรรมดาทำไม่ได้ เช่น การวัดความสูงของอาคาร ความกว้างของแม่น้ำ การวางโครงสร้างของบ้าน อาคารให้สมดุล

ระดับก้าวหน้า (Advance)

เป็นคณิตศาสตร์ในระดับที่ใช้ในการพัฒนา ต่อยอด เช่น

- **Simulation & Modeling** รู้จักการสร้างปัญหาหลักคณิตศาสตร์ด้วยการสร้างแบบจำลอง หรือโมเดลของการหาคำตอบ คนออกแบบเกมคอมพิวเตอร์ล้วนต้องเข้าใจคณิตศาสตร์ในระดับนี้
- **Statistics** พื้นฐานความรู้ในการใช้หลักสถิติคำนวณค่าเบี่ยงเบนของชุดความเป็นไปได้ของคำตอบ ระดับที่ช่วยในการวางแผนทางธุรกิจ การลงทุนมีเสี่ยงน้อยลง
- **Possibility** ความน่าจะเป็น เป็นการคาดคะเนอนาคต
- **Operation Research /Optimization** หลักการคำนวณหาความเหมาะสม

- **โครงการ การผลิต การวางแผน Pert การใช้ Gantt Chart** เพื่อให้มีความประหยัดต้นทุนการผลิต เพื่อให้สามารถแข่งขันกับประเทศคู่แข่งอื่นๆ ได้
- **Algorithms** เป็นลำดับขั้นตอนที่แน่นอนซึ่งใช้ในการแก้ปัญหา หรือเป็นกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบที่แน่นอนตายตัว อันนี้เป็นการสร้างระบบการแก้ปัญหาเพื่อไม่ต้องพึ่งพาแรงงานมนุษย์ในบางเรื่องประเทศที่มีค่าแรงแพง สามารถทำสินค้า/บริการในต้นทุนที่ต่ำกว่าเรา ทั้งๆ ที่เรามีค่าแรงที่ถูกลงกว่า ก็ด้วยการอาศัยการคิดคำนวณแบบนี้
- **Chaos** วิธีการของคณิตศาสตร์ในการหารูปแบบที่แน่นอนในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ใช้ในการแก้ปัญหาคารเมือง ปัญหาภูมิอากาศ ปัญหาที่มีหลายปัญหาเกิดขึ้นพร้อมๆ กันในสถานการณ์เดียวกัน

ความรู้ความเป็นด้านเศรษฐศาสตร์พื้นฐาน

(Economic Literacy)

- เข้าใจเรื่องต้นทุน ผลประโยชน์ ความจำกัดทางทรัพยากร เรื่องการแข่งขัน เรื่องประเด็นทางสาธารณะ การจัดสรรทรัพยากรของสังคม รวมถึงเรื่องการกีดกันทางการค้า โดยใช้ข้อมูลเชิงตัวเลขมาช่วยให้เข้าใจปัญหาตลาดผู้บริโภค เช่น ชาวบ้านหรือกลุ่มผลประโยชน์ที่ออกมาเรียกร้องให้รัฐบาลช่วย แต่ยอมเสียภาษี แล้วรัฐจะไปมีรายได้จากไหนมาตอบสนองการเรียกร้อง หากกลุ่มใดคิดว่าคนอื่นคงช่วย กลุ่มอื่นๆ ก็คิดเช่นเดียวกัน ลงท้ายคือไม่มีการช่วยอะไรเกิดขึ้น
- เข้าใจคำจำกัดความ ความหมายของรายได้ การกระจายรายได้ ดอกเบี้ย อัตราการเจริญเติบโต เงินเฟ้อ การว่างงาน การลงทุน และความเสี่ยงทางธุรกิจ รวมถึงรู้จักการคำนวณโอกาสทางธุรกิจ และรู้ว่าเขาใช้วิธีการเก็บรวบรวมการจัดการอย่างไร
- รู้จักการใช้ข้อมูลเหล่านี้ในฐานะของผู้บริโภค ผู้ผลิต ผู้ให้บริการ หรือผู้ลงทุน เปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์กับต้นทุนของแต่ละวิธี เช่น พนักงานเรียกร้องผลตอบแทนมากกว่าคุณค่าที่ตัวเองสร้างได้ ถ้าเป็นเรา เราจะจ้างตัวเองด้วยค่าใช้จ่ายนี้ไหม

- เข้าใจการใช้วิธีการต่างๆ กันในการแก้ปัญหา แล้วดูว่าทางเลือกไหนดีที่สุด เช่น การขึ้นดอกเบียจะกระทบเศรษฐกิจอย่างไร การลดค่าเงินบาทใครได้ ใครเสีย
- สามารถประเมินผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากโครงการหนึ่งๆ ว่าใครได้ประโยชน์บ้าง เพราะเศรษฐกิจในบางแง่มุมเป็น Zero sum game คือมีคนได้ ก็ต้องมีคนเสีย
- รู้ว่าผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน และรู้ว่ามีอิทธิพลต่อตนเองอย่างไร จะได้ไม่ตกเป็นเหยื่อขวนเข็ของชาวบ้านง่ายๆ เช่น รายการแชร์ลูกโซ่ทุกชนิด ที่คนไทยตกเป็นเหยื่อซ้ำซาก ก็เพราะไม่มีแนวคิดเรื่องเศรษฐกิจ
- เข้าใจกฎการแข่งขัน การขาดแคลนจริง ขาดแคลนเทียม การฉ้อฉล เช่น ปัญหาคนเลี้ยงหมู คนปลูกทุเรียนที่มีปัญหาซ้ำซากทุกปี การเลือกเรียนสาขาด้านธุรกิจสื่อสารมวลชน โดยไม่ได้ดูตลาดแรงงาน ก็เป็นปัญหาหนึ่งของเหตุการณ์เมื่อจบแล้วไม่สามารถหางานทำได้

- สามารถเข้าใจและอธิบายบทบาทของหน่วยงานด้านเศรษฐกิจทั้งภาครัฐและเอกชน ที่มีผลกระทบต่อภาพรวมทางเศรษฐกิจโดยรวม เงินทุนสำรองระหว่างประเทศ เช่น ธนาคารชาติ สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจ กระทรวงการคลัง นโยบายขององค์กรขนาดใหญ่ที่เป็นผู้กำหนดทิศทางของตลาด (มามา, ปตท., สมาคมโรงสีข้าว)
- รู้จักการเปรียบเทียบนโยบายทางเศรษฐกิจของพรรคการเมือง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่าผลประโยชน์ที่เราได้รับ กับต้นทุนที่เราต้องจ่าย มีอะไรบ้าง และใครบ้างที่เป็นคนแบกต้นทุนนี้ในที่สุด มิเช่นนั้นนโยบายประชานิยมก็จะย้อนกลับมาหาเราในรูปแบบที่ต้องแบกรับในอนาคต

- เข้าใจบทบาทของผู้ประกอบการ บทบาทของภาครัฐกิจขนาดเล็กนโยบายของรัฐสะท้อนให้เห็นว่าไม่มีความลึกซึ้งในความเคียงสาทางเศรษฐกิจเพราะมีทั้งกีดกัน และส่งเสริมภายในเวลาเดียวกัน ทำให้พ่ายเรือในอ่าง เช่น ส่งเสริมให้เกิดOTOP เพื่อให้มีปริมาณรายได้มากพอ แต่ไม่ส่งเสริมให้มองว่าจะล้มตลาดหรือไม่ ส่งเสริมให้มีตึกแถวเพื่อการค้า แต่ในขณะที่เดียวกันก็ปล่อยให้มีการใช้ที่สาธารณะมาเป็นประโยชน์ในการจอดรถ ตั้งเต็นท์ขายริมถนน ฯลฯ
- รู้ว่าบทบาท อำนาจต่อรองของประเทศ ของบริษัท ของตัวเองกับหุ้นส่วนอื่นๆ อยู่ในสถานะไหน เช่น ประเทศไทยผลิตข้าว ยาง กุ้ง ไก่ ผลไม้เป็นอันดับต้นๆ แต่ไม่สามารถกำหนดราคาได้ แต่โอเปกกำหนดราคาได้เมืองจันทบุรี กำหนดทิศทางของตลาดพลอยโลกได้ ทั้งๆ ที่พลอยส่วนใหญ่ในปัจจุบันนี้ก็มาจากทวีปแอฟริกา เป็นต้น ประชาชนเป็นผู้เสียภาษี แต่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เก็บไว้ในหน่วยราชการ ที่นำมาซึ่งการใช้เพื่อให้เกิดการแข่งขันได้

ความรู้ความเป็นด้านเทคโนโลยี (Technology Literacy)

ตอบโจทย์ใน 6 ด้านต่อไปนี้ได้

- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อเอาชนะแรงกาย แรงสมอง เช่น การใช้เครื่องคิดเลขเพื่อที่เราจะได้มีเวลาเหลือไปทำอย่างอื่น
- เพื่อเชื่อมโยงการสื่อสาร เพื่อเอาชนะเรื่องระยะทาง ประหยัดค่าใช้จ่าย และเวลา
- เพื่อการศึกษา และสันทนาการ เพื่อเพิ่มความเร็วในการเรียน และสุนทรีย์แห่งชีวิต

- เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างสิ่งใหม่ มูลค่าใหม่ๆ เครื่องมือใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ จะไม่สามารถสร้างขึ้นได้ หากไม่มีเครื่องมือเก่า เราจะไม่มีหนังสือดีๆ วรรณกรรมดีๆ หากไม่มีตัวหนังสือตั้งแต่ต้น เราจะไม่มียุทธศาสตร์ ท่องเที่ยว หากไม่มียุทธศาสตร์โรงแรมมาก่อน เราจึงต้องพยายามตอบโจทย์ในระดับตัวเราเองให้ได้ว่าเทคโนโลยีแต่ละชิ้นที่เรามีเพื่อสร้างสิ่งใหม่ๆ อะไรได้บ้าง
- เพื่อเป็นอุปกรณ์ในการสร้างแบบจำลอง ในบางกรณี เราสามารถรู้ถึงผลลัพธ์ก่อนการเกิดขึ้นของสถานการณ์ใดๆ ด้วยการสร้างแบบจำลองดังนั้น เทคโนโลยีจึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการลดความเสี่ยงของเราด้วยการสร้างแบบจำลองให้เราได้มีประสบการณ์ก่อนที่จะตัดสินใจจริง
- เพื่อสร้างอารยธรรมใหม่ โลกไซเบอร์ ระบบเศรษฐกิจใหม่ๆ คืออารยธรรมใหม่ที่สร้างขึ้นด้วยเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีเครื่องจักรไอน้ำทำให้อารยธรรมการเดินทางทะเลไกลๆ ไปสู่อารยธรรมใหม่ๆ และนำไปสู่การถ่ายทอดอารยธรรมซึ่งกันและกัน ในทางกลับกัน เทคโนโลยี ก็ทำให้อารยธรรมใหม่ของการไม่มีงานทำกำลังจะเกิดขึ้นได้เช่นกัน เพราะมันเข้ามาแย่งงานของเราไปหมด หากเราไม่ปรับตัวเราจะเป็นเหยื่อในอีกมิติหนึ่งของเทคโนโลยี

เราต้องรู้อะไรเกี่ยวกับเทคโนโลยี

- **อุปกรณ์เทคโนโลยีแต่ละชนิดและขีดจำกัดของมันเป็นอย่างไ** กรณีของการใช้ รถไฟฟ้าไร้คนขับในเมืองเป็นตัวอย่างของการไม่เข้าใจแนวคิดทางเทคโนโลยี แต่อาจเป็นประเด็นของการตลาดแทน การเลือกซื้อเลือกใช้จึงต้องมุ่งเน้นที่แนวคิดหลักก่อน ส่วนลูกเล่นอื่นๆ เป็นแนวคิดรอง บางครั้งซื้อแยกดีกว่าซื้อรวม เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่พร้อมกล้องถ่ายภาพสูงถ้าแยกซื้อโทรศัพท์พื้นฐาน และกล้องถ่ายภาพดีรวมกันแล้วยังถูกกว่า แคมแบ่งปันให้คนอื่นไปแยกกันใช้งานก็ได้
- **Tools รู้จักเครื่องมือในเทคโนโลยีแต่ละชนิด** เช่น การสื่อสารมีอะไรบ้าง มีอุปกรณ์เสริมอะไรบ้าง การใช้งานที่สัมพันธ์กับเทคโนโลยีอื่น เทคโนโลยีบางอย่างอาจใช้เป็นเครื่องมือในอีกเทคโนโลยีหนึ่งเช่น เมสจิงคอมพิวเตอรืแม้ว่าจะมีนวัตกรรมใหม่ขนาดไหนก็ไม่มีประโยชน์ หากไม่นำมาใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือเครื่องประมวลผลจะมีประสิทธิภาพมากเท่าไรก็ตาม ก็ไร้ค่าถ้าไม่มีเทคโนโลยีจอภาพที่จะแสดงผลให้เราได้เห็น

▪ **Innovation & Design** เทคโนโลยีแต่ละด้านอาจไม่สามารถแก้ปัญหาของเราได้ จึงต้องมีศักยภาพในการประยุกต์ออกแบบ นำเอาเทคโนโลยีเหล่านั้นมาใช้งาน เช่น ถ้าคอมพิวเตอร์มีแต่ซีพียูก็ไม่มีประโยชน์อะไร หากนักประดิษฐ์ไม่คิดค้นวิธีการสื่อสารกับเราผ่านคีย์บอร์ด เมาส์ และจอแสดงผลหรือโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) ก็คงไม่เป็นเหมือนเช่นทุกวันนี้ ถ้าเรามองอุปกรณ์แต่ละชนิดแยกส่วนกันเป็นกล่อง เป็นฮาร์ดดิสก์ การประยุกต์ใช้ก็จะไม่เกิดขึ้น แต่เมื่อรวมกล่อง การสื่อสารและการบันทึกลงบนฮาร์ดดิสก์ ก็กลายเป็นอุปกรณ์เฝ้าระวังความปลอดภัยให้เราได้

▪ **Impact & Economics** ต้องสามารถคาดเดาถึงข้อดี-ข้อเสียของการใช้เทคโนโลยีแต่ละชนิด รวมถึงผลกระทบในเชิงเศรษฐกิจ การถ่ายภาพไปเปลือยกับแฟน เพราะเข้าใจว่าสองคนจะซื่อสัตย์ต่อกันตลอดชีวิต แต่เมื่อไม่ไปตามคาดจนอีกฝ่ายนำภาพออกเผยแพร่ เป็นการสะท้อนถึงความไร้เดียงสาทางเทคโนโลยี

ความรู้ความเป็นในการนำชีวิตตัวเอง

(Self Direction, Self Esteem, Self Management)

สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจถึงองค์ประกอบของความดีงามในการนำชีวิตตนเอง 8 ด้านด้วยกัน คือ

1. เสรีภาพ (Freedom) ปัญหาคือคนส่วนใหญ่เรียกร้องเสรีภาพ แต่เมื่อได้แล้วก็กลับไม่มีวุฒิภาวะในการจัดการ จึงกลายเป็นใช้เสรีภาพในการละเมิดคนอื่นและตัวเองและท้ายที่สุดก็นำปัญหาชีวิตมาสู่ตนเอง ความมีเสรีภาพในมิตินี้หมายถึงความสามารถในการเลือกโดยไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลการโฆษณาชวนเชื่อหรือชักจูงใจในการดำรงชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตประจำวัน หน้าที่การงาน ครอบครัว และชุมชนที่ตนอยากสังกัด เราต้องมีเสรีภาพในการเลือกภายในขอบเขตที่มีเหตุผลโดยต้องเข้าใจเสมอว่า สิทธิ หรือเสรีภาพ ต้องตามมาด้วย หน้าที่ หรือความรับผิดชอบ เปรียบเสมือนรถก็ต้องมีล้อ ถ้าไม่มีล้อ เขาไม่เรียกว่ารถ แต่เมื่อมีล้อ ก็ต้องมีเบรก

2. **อำนาจ (Authority)** หมายถึงความยับยั้งชั่งใจในการใช้เสรีภาพ ทั้งการเงิน การเรียนรู้ คู่ชีวิต และงาน จะอ้างความไม่รู้ หรือความเชื่อไม่ได้อีกต่อไปในศตวรรษนี้ เพราะความเชื่อด้วยความไม่รู้ก็ไม่ต่างอะไรจาก “โง่” คนส่วนมากมักมองเรื่อง “อำนาจ” เป็นเรื่องของการทำให้คนอื่นศิโรราบกับตนเองเป็นหลัก ไม่ค่อยได้มองว่า แล้วจะทำให้ตัวเองเติบโตไปในทางที่ถูกต้องอย่างไรแทน

3. **สนับสนุน (Support)** รู้จักการให้และรับการสนับสนุน คนที่ไม่เคยให้แบมือขอย่างเดียว จะไม่สามารถนำชีวิตตนเอง และกลายเป็นผู้มี “จิตขอทาน” ในที่สุด คือไม่ยอมกำหนดชะตาชีวิตได้ด้วยตนเอง ระบบอุปถัมภ์ที่ยังรากลึกในสังคมไทยที่หวังให้พ่อแม่ช่วย หน่วยงานช่วย รัฐบาลช่วย คือทุกคนต้องช่วยเรายกเว้นตัวเราเอง การให้ก็เหมือนกับการสอนที่คนเรียนมากที่สุดคือ คนสอน เช่นเดียวกับคนที่ได้รับมากที่สุดคือคนให้การสนับสนุนเป็น จะเลือกมีจิตอาสาหรือจิตขอทานก็แล้วแต่

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) คนต้องเรียนรู้ที่จะอยู่รับผลที่ตามมาจากการตัดสินใจของตนเอง เวลาชมภาพยนตร์ฝรั่ง ตัวเอกจึงไม่เลือกความสะใจโดยการยิงคนร้ายตายในที่สุด เพราะนั่นทำให้คนร้ายไม่ได้รับผลที่ตนเองก่อ ความรับผิดชอบนี้มีทั้งในระนาบต่อตัวเองและต่อทีม ถึงแม้ว่าเราจะไม่เห็นด้วย แต่เมื่อทำเป็นทีมแล้วก็ต้องร่วมรับด้วยกัน ผลการกระทำใดๆ ของคนที่ได้ตัดสินใจทำไปแล้ว จะอ้างภายหลังว่า ทำไปเพราะอายุน้อย ประสบการณ์น้อยไม่ได้ คนเราต้องอยู่กับผลของการตัดสินใจของตัวเอง และเรียนรู้ที่จะสลัด หรือแก้ปัญหาจากสิ่งที่ตนได้ทำไปเอง การพึ่งตัวช่วย จะไม่ทำให้เราพัฒนาความเคียงสาเรื่องความรับผิดชอบ

5. ยอมรับความจริงที่ไม่ชอบ (Conformation) โลกไม่ได้รื่นรมย์เหมือนนิยายน้ำเน่าราคาถูก มันเจือด้วยความทุกข์-สุขมากน้อยแล้วแต่จังหวะ คนสุขเรื่อยๆ ก็จะเบื่อสุข คนที่สุขบ้าง ทุกข์บ้าง จะช่วยให้เรามีความเคียงสาที่จะอยู่กับสิ่งที่เราไม่ชอบไม่ว่าจะเป็นคน สถานการณ์ งาน อาหาร ฯลฯ

6. **ความกระตือรือร้น (Curiosity)** กระจายที่จะเรียนรู้ อยากทำงานใหม่ๆ ด้วยตนเอง ไม่ต้องให้ใครสั่งการ ไม่จำเป็นต้องถูกบีบบังคับโดยสถานการณ์

7. **ยอมรับความเสี่ยง (Risking)** กล้ารับความเสี่ยงที่จะเปลี่ยนแปลงยอมรับมอบหมายงานใหม่ๆ ด้วยความเต็มใจ ที่สำคัญที่สุด หากคนไม่ยอมรับความเสี่ยงในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยการละจากความรู้อึดมั่นคง ก็จะไม่มีความรู้ใหม่ๆ ทันใช้รับการเปลี่ยนแปลงของโลก

8. **รู้จักดูแลสุขภาพตัวเองเป็น (Health & Wellness awareness)** สุขภาพร่างกายและจิตใจ เป็นเครื่องมือในการทำงาน หากไม่อยู่ในสภาพที่จะใช้งานได้เต็มที่ ก็ส่งผลกระทบต่อการทำงานแน่นอน

ความรู้ความเป็นด้านจริยธรรม (Ethics)

หลักจริยธรรมพื้นฐาน มีองค์ประกอบที่เราต้องพัฒนาความดีงามอยู่ 6 ด้านคือ

1. **ความซื่อสัตย์ (Trustworthiness)** มีประเด็นเล็กๆ 4 ด้าน

1.1 **ความมั่นคง (Integrity)** มีจุดยืนที่แน่นอนไม่แกว่งตามกระแสหากอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีการทุจริต ก็ควรมีจิตสำนึกที่ถูกต้อง มีหลักการ มีความกล้าหาญในการทำสิ่งที่ถูกต้อง แม้จะได้รับการต่อต้าน ไม่ถอยใจง่ายๆ กับอุปสรรคที่มักเกิดขึ้นเสมอ เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ที่พวกเรามักลากไป หรือเข้าเมืองตาหลิ่วต้องหลิวตาตาม

1.2 **สัตย์สุจริต (Honesty)** พูดความจริงไม่เอาเปรียบแม้มีโอกาส ไม่ตักตัก ไม่ทำผิดแม้ไม่มีใครเห็นก็ตาม หรือการใส่ร้ายคนอื่นลับหลังเพื่อให้ตนดีกว่าคนอื่น

1.3 **ความไว้วางใจ (Reliability)** เมื่อรับปากแล้ว ต้องรักษาสัญญาเรียกว่าสามารถพึ่งได้ทำในสิ่งที่ถูก

1.4 **ความภักดี (Loyalty)** สามารถยืนหยัดปกป้องชื่อเสียง ครอบครัว องค์กร สังคม และประเทศชาติได้

2. ความเคารพผู้อื่น (Respect)

2.1 กฎทองคำ (Golden Rule) เป็นกฎที่สำคัญมากๆ มีหลักง่ายๆ คือ “ออกเขากเรา” ให้เกียรติ ความเป็นส่วนตัว และเสรีภาพของคนอื่น เคารพในสิทธิของคนอื่น แบ่งปันการใช้สาธารณสมบัติอย่างเป็นธรรม ไม่เอาเปรียบ

2.2 อดทนและยอมรับตามอย่างที่เป็น (Tolerance & Acceptance) ยอมรับในความสามารถของคนอื่น ถ้าเราไม่สามารถแข่งได้ก็ต้องยอมรับ ไม่ตัดสินจากเชื้อชาติ ศาสนา ฐานะทางสังคม ยอมรับความแตกต่างของคนอื่น รู้จักฟัง และแสดงความคิดเห็นตามสภาพ สังคมไทยมีความปั่นป่วนเพราะยังไม่มีประสบการณ์กับการอยู่กับความคิดเห็นที่ต่าง อะไรที่ไม่เหมือนตนกลายเป็นศัตรู จึงกลายเป็นอยากได้ดังใจไปทุกอย่าง

2.3 รักสันติ (Nonviolence) แก้ความขัดแย้งด้วยสันติวิธี ไม่พูดจาเสียดสีดูถูกหรือตัดสินด้วยอารมณ์ชั่ววูบ

2.4 อหิยาศัยดี (Courtesy) มารยาทดี สุภาพ ไม่หัวเราะเยาะความเป็นของคนอื่น ไม่ทำให้คนอื่นเสียหน้า

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

3.1 **หน้าที่ (Duty)** ทุกคนมีหน้าที่ทั้งในทางสังคม กฎหมาย และจริยธรรมที่แม้ไม่มีการมอบหมายให้เป็นทางการ ก็ต้องทำ ถ้าเป็นลูกก็ต้องดูแลพ่อแม่ ถ้าเป็นพ่อแม่ ก็ต้องรับผิดชอบต่อลูกที่เกิดจากเรา ถ้าเป็นประชาชนก็ต้องรักษากฎกติกาของสังคม

3.2 **พึงพาได้ (Accountability)** นักเลงหัวไม้บางคนเป็นที่เกรงขามทั้งๆ ที่มีนิสัยเกเร เพราะพึงพาได้ เรียกว่าถ้าเพื่อนถูกรังแก ก็จะออกโรงปกป้องทันที แต่การพึงพาได้ทางจริยธรรม คือเป็นมากกว่าการพึ่งพาทางกำลัง แต่เป็นคนที่ทำให้อะไรแล้ว รับผิดชอบต่อผลตามมาจากสิ่งที่เราตัดสินใจ ฉะนั้นก่อนทำอะไรก็ต้องคิดให้รอบคอบก่อน รู้จักการวางแผนชีวิตระยะยาว

3.3 **พัฒนาตนไปสู่ความเป็นเลิศ (Pursue Excellence)** มีความเพียรอดทน ทำงานหนัก เพื่อพัฒนาตนเองให้เก่งยิ่งขึ้น เพื่อให้เรามีความภูมิใจในตนเอง

3.4 **ควบคุมตนเอง (Self Control)** รู้จักรับผิดชอบชีวิตของตนเองตั้งเป้าหมายเอง เป็น พัฒนาตนเองให้แข็งแรงทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ บริหารเวลาและการเงิน ไม่อยู่ด้วยการขอความช่วยเหลือจากคนอื่น

4. ความเป็นธรรม (Fairness)

4.1 ความยุติธรรม (Justice) ปฏิบัติกับคนทั่วไปๆ ด้วยความเท่าเทียมกัน โดยปราศจากการเอาพวกพ้อง การจะลงโทษใครก็เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ที่จะเกิดไม่ได้ทำด้วยความสะใจ รู้จักรับเฉพาะส่วนที่ควรเป็นของเรา ไม่เอาเปรียบคนอื่นแต่ที่เป็นอยู่การตีความ ความยุติธรรมเป็นไปเพื่อเข้าข้างตนเอง คือถ้าพวกตัวเองทำถือว่าเป็นข้อยกเว้น

4.2 ความโปร่งใส (Openness) เปิดใจ จะตัดสินใจทำอะไร ต้องคิดเพื่อคนอื่นว่าทำไมเขาถึงเป็นอย่างนั้น ทุกคนมีกรอบในการนำเขามาสู่จุดนี้ ดังนั้นจึงไม่ควรด่วนตัดสินใจตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า

5. ความใส่ใจ (Caring)

5.1 ห่วงใยคนอื่น (Concern for others) รู้จักเห็นใจคนอื่นที่ด้อยโอกาสกว่าเรา มีความกรุณา รู้จักขอขอบคุณ และบุญคุณที่คนอื่นทำกับเรา แต่ให้อภัยกับสิ่งไม่ดีต่อเรา ไม่อารมณ์ฉุนเฉียว

5.2 บุญ กุศล (Charity) รู้จักการทำบุญกุศล เพื่อแผ่ให้สัตว์โลกอื่นๆ บ้าง

6. ความเป็นประชาชน (Citizenship)

6.1 รู้จักหน้าที่ของตนเอง (Do your share) อย่างน้อยที่สุด หากคนทำตามส่วน ความรับผิดชอบและหน้าที่ของตนเอง ถึงแม้ไม่ต้องทำดี ถึงแม้ไม่ต้องทำดี ก็ไม่ไปเบียดเบียนใครในทางการเมืองสังคมและอดีตมีคำว่า “ไพร่-คือคนที่ไม่สนใจ ไม่รับผิดชอบอะไรในสังคมเลย” กับ “ประชาชนคือ คนที่ต้องใส่ใจในสิทธิและหน้าที่และความเป็นไปในสังคม” ปัจจุบันนี้ในทางกฎหมายเราเป็นประชาชนทุกคนแต่โดยหน้าที่แล้ว บางคนยังไม่ได้ทำหน้าที่ของตนเองให้สมกับความเป็นประชาชน

6.2 เคารพกฎหมาย (Respect Authority and the Law) ถือเป็นหน้าที่หนึ่งของคนในสังคม มิเช่นนั้น กฎหมายก็ไม่ได้เป็นเครื่องมือในการคุ้มครองพวกเรา

ความรู้ความเป็นในการปรับตัวเรียนรู้ด้วยตนเอง (Adaptability Literacy)

กลยุทธ์ในการปรับตัวมีอยู่ 8 ด้านที่ควรทำความรู้จักคือ

1. **รับมือกับวิกฤติ (Handling Emergency of Crisis)** มีความเดียวสาในการรับมือกับวิกฤติ และมีอารมณ์มั่นคงกับสถานการณ์นั้น การรับมือกับวิกฤติกับความบ้ำระห่ำไม่กลัวตายอย่างในภาพยนตร์ฮอลลีวูดเป็นคนละเรื่องกันในชีวิตจริง คนที่มีคุณลักษณะนั้น ไม่น่าจะมีชีวิตอยู่รอดได้นาน กระทรวงกลาโหมสหรัฐฯ พบว่าคนที่กลัวอันตราย/ตาย แต่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ จะเป็นหน่วยจู่โจมที่ดี คนที่ไม่กลัวอันตรายอะไรเลยแบบบ้ำระห่ำจะเป็นอันตรายกับกองทัพดั่งนั้น การปะทะกับวิกฤติทุกคนล้วนตื่นตระหนกทั้งสิ้น แต่คนที่ควบคุมอารมณ์ได้เร็วที่สุด จึงเข้าขำยนี้

2. **รับมือกับความเครียดในงาน (Handling work stress)** ลักษณะงานในสมัยใหม่จะไม่เป็นงานเฉพาะด้านเหมือนแต่ก่อน ทุกองค์กรล้วนอยากได้คนที่มีความสามารถหลากหลายในการทำงานแบบ all in one ซึ่งแน่นอนว่าเมื่องานมีหลายด้านความเครียดก็ย่อมต้องมีมากขึ้น จึงจำเป็นต้องหลักระรรมและวุฒิภาวะในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งจะนำคนอื่น คนที่รับความเครียดไม่ได้ ก็ไม่ต่างจากนางร้ายในตัวละครที่เอาแต่กรี๊ดร้องจนทำให้สถานการณ์ยิ่งเลวร้ายลงไปอีก

3. **การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแบบไม่มีรูปแบบมาก่อน (Creative Problem Solving)** หากอยู่ๆ ธุรกิจที่ดำเนินอยู่ เกิดโตขึ้นอย่างรวดเร็วเป็น 10 เท่าตัว เชื่อว่า ความดีใจนั้นมีแน่ แต่แน่ใจหรือว่าเราจะรับมือได้ทัน โชคอาจผ่านมาเพียงครั้งเดียว ผู้คว้าไว้ได้ก็สามารถเปลี่ยนโชคชะตาได้ แต่คนคว้าไม่ทัน อาจไม่มีโอกาสเป็นครั้งที่สองอีก ผลสำรวจแทบทุกสำนักยืนยันตรงกันว่าคนที่สามารถแก้ปัญหาที่ไม่เคยมีมาก่อนได้ เป็นที่ต้องการของหน่วยงานอย่างยิ่ง เนื่องจากความเป็นระบบสามารถพัฒนาระบบงานหรือใช้เครื่องจักรอัตโนมัติทำแทนได้ แต่ความไม่แน่นอนคือสิ่งที่เครื่องจักรยังสู้มนุษย์ไม่ได้

4. **รับมือกับความไม่แน่นอน (Dealing with Uncertain/unpredictable work situation)** หน้าที่ของผู้จัดการธนาคารคือ การบริหาร ให้บริการแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการในท้องที่ แต่ถ้าเกิดมีโจรบุกเข้ามาปล้น หรือมีภัยธรรมชาติเกิดขึ้นในท้องถิ่น ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน ถึงแม้ผู้จัดการคนนั้นจะเป็นคนทำงานดีอย่างไรก็ตาม แต่ถ้าไม่สามารถรับมือกับความผันผวนที่ไม่มีรูปแบบอย่างนี้มาก่อนได้ ก็จะทำให้ลูกน้อง และผู้บังคับบัญชาเสียศรัทธาในตัวผู้จัดการคนนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความผันผวนทางเศรษฐกิจ และภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งแบบไม่มีฤดูกาล เหมือนอดีต องค์กรต่างๆ ยังหวังได้เพื่อนร่วมงานที่สามารถรับมือกับความไม่แน่นอนได้มากยิ่งขึ้น ความไม่แน่นอนจึงไม่จำกัดเพียงการแข่งขันในเชิงธุรกิจ แต่ปัจจัยภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง อิทธิพลจากภายนอก เช่น ประเทศผู้นำเข้า เกิดการปฏิวัติ เปลี่ยนนกฎกติกา ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของเราไม่ให้เป็นไปตามแผนในสถานการณ์เช่นนั้น เป้าหมายใหม่คือการลดความเสียหายให้ได้มากที่สุด

5. **เรียนรู้งานใหม่ เทคโนโลยีใหม่ เครื่องมือใหม่ (Learning Work Tasks, Technologies & Procedures)** งานหลายๆ อย่างต้องลองไป ทำไปแล้วเรียนรู้ไป คนงานยุคใหม่จึงต้องสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือใหม่ๆ และสามารถสรุปบทเรียน เพื่อสอนคนอื่นได้ หากทำได้ด้วยตนเองเพียงครั้งเดียวแต่ไม่สามารถทำซ้ำได้อีก ก็ไม่ต่างจาก “การมั่วแบบเดาลุ่ม” ความสามารถต้องพิสูจน์ซ้ำได้อีก ถึงจะยอมรับได้ว่าเป็นความสามารถ

6. **ปรับตัวเข้ากับคนอื่น (Demonstration Interpersonal)** หน่วยงานหลายแห่งมีนโยบายจ้างงานชั่วคราว การเปลี่ยนทีมงานจึงเกิดขึ้นบ่อยครั้ง หากขาดวุฒิภาวะในการปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ ต่อให้มีฝีมือ ก็ไม่อาจทำงานสำเร็จได้

7. **การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมอื่น (Cultural Adaptability)** งานไม่ได้จำกัดเฉพาะเพื่อนร่วมงานที่มาจากพื้นฐานทางสังคมเดียวกัน อาจมาจากต่างภาค ต่างประเทศที่มีวิถีการมองโลกต่างกัน วุฒิภาวะในการยอมรับความแตกต่างในวัฒนธรรม โดยไม่ต้องมีการแบ่งพวกอย่างรุนแรง (เหมือนอย่างคนงานที่ไปทำงานต่างประเทศ หากมีการรวมกันเฉพาะกลุ่มสูง นายจ้างก็จะเกิดความไม่สบายใจ)

8. **ปรับตัวเข้ากับสถานที่ใหม่ๆ ได้ (Physically Oriented Adaptability)** ในบางกรณี บางจังหวัดของชีวิตการทำงาน เราไม่สามารถเลือกที่จะทำงานใกล้บ้านเสมอไป อาจต้องเดินทางไปต่างถิ่นตามที่ได้มอบหมาย คนที่ปรับที่อยู่ยาก ก็ยากที่จะอยู่รอด

ความรู้ความเข้าใจในการนำและตามในทีม (Leadership)

1. ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ ในทางทฤษฎี การเรียนรู้หลักการของยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ไม่ยาก แต่การประยุกต์ไปใช้นั้นคือหัวใจที่ต้องอาศัยความสามารถหลายอย่างบวกประสบการณ์
2. ทักษะในการสื่อสาร เป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กรกว่าได้ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ในด้าน EQ ทักษะการเล่าเรื่อง การสร้างแรงบันดาลใจและอีกหลายๆ ศาสตร์ในการสื่อสาร
3. ความสามารถในการควานหาคนเก่งมาร่วมทีม คนเก่งมีธรรมชาติแตกต่างไปสร้างรังใหม่ได้ง่าย ดังนั้นผู้นำต้องเรียนรู้เรื่องการบริหารสายสัมพันธ์เพื่อหาคนเก่งๆ มาร่วมงานอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่จะช่วยในการดึงคนให้อยากมาร่วมงานคือการสร้างผลงานให้มากพอที่คนอยากมาร่วมงาน

4. สามารถพัฒนา แสวงหานวัตกรรม ผู้นำคือคนที่สามารถนำการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ หาวัตกรรมในการแข่งขัน เนื่องจากวงจรสินค้าและบริการสั้นมากขึ้น มีคู่แข่งมากขึ้น นวัตกรรมจึงกลายเป็นทางออกของทุกองค์กร
5. มุ่งมั่นต่อเป้าหมายที่วางไว้ในกรอบเวลาที่กำหนด ทุกโครงการมีขีดจำกัดด้านเวลาและทรัพยากรเป็นตัวกำหนด ดังนั้นคุณลักษณะความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายจึงจำเป็นมาก ถ้าไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ก็อาจทำให้การนำส่งคลอนในลำดับต่อไป
6. เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาธุรกิจที่ทำเป็นอย่างดี การจะเป็นผู้เชี่ยวชาญสาขาใด อย่างน้อยต้องอยู่ในวงการนั้นไม่น้อยกว่า 10 ปี หัวใจคือ เราต้องอยู่ถูกอุตสาหกรรมที่มีโอกาสเติบโต และต้องเป็นสิ่งที่ตนเองชอบ ถ้าอยู่ผิดอุตสาหกรรมต่อให้มีความชำนาญขนาดไหน ก็ไม่มีอนาคตอยู่ดี
7. เป็นแบบอย่างให้คนอื่นเลียนแบบ เรียนรู้ได้ คนเก่งๆ ดีๆ จะมาร่วมทีมได้แน่นอนอยู่แล้วว่า ต้องเลือกคนที่เขาจะได้มีโอกาสเอาเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้

8. **มีจริยธรรม** คงไม่มีใครอยากเสี่ยงให้คนไม่สุจริตบริหารงบประมาณจำนวนมาก
ธรรมชาติของการบริหาร ต้องมีอิสระ นั่นหมายความว่า การควบคุมต้องน้อย
เมื่อการควบคุมน้อย คนคดโกงก็เห็นเป็นช่องทางในการทุจริตได้
9. **รู้เรื่องอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ทำทั้งระบบ** ไม่เพียงแต่ต้องมีความ
ชำนาญในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง แต่ต้องรวมถึงธุรกิจและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง
ด้วย เช่น ถ้าเป็นนักดนตรีก็ต้องมีความรู้เรื่องการบันทึกเสียง การจัดการอีเว้นท์
อุตสาหกรรมภาพยนตร์ (ที่อาจมาว่าจ้างให้บรรเลงเพลงประกอบ) วงการแต่ง
เพลงบริษัทผู้ผลิตเครื่องดนตรี ฯลฯ
10. **สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง** วงจรการเปลี่ยนแปลงที่สั้น
ทำให้ผู้นำต้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยน และต้องไกลถึงการนำการ
เปลี่ยนแปลง เพราะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีแรงกดดันน้อยกว่า

ทักษะในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมแบบสอดคล้องประสาน (Collaboration Skill)

ความสำคัญของทักษะในการทำงานสอดคล้องประสานกัน มีดังนี้

- ต้องเข้าใจโครงสร้างของการทำงานในลักษณะนี้ มีองค์ประกอบ 4 ประการคือ
- มีเป้าหมายร่วมกัน คือรู้ว่าจะทำอะไรร่วมกัน ในกรอบเวลาที่กำหนดเหมือนคนที่ไถ่ตายมักจะเริ่มลำดับความจำเป็นเร่งด่วนของชีวิตได้ ทั้งๆ ที่ก่อนหน้านี้มันตลอดชีวิต ไม่สามารถลำดับความสำคัญได้เลย
- ศักยภาพ และความสามารถของสมาชิกในทีมใกล้เคียงกัน ดังเช่น การแข่งพายเรือยาวที่ฝีพายทุกคนต้องรู้จังหวะจ้วง การบริหารแรงให้มีแรงตลอดรอดฝั่งโดยสมาชิกแต่ละคนไม่สามารถอุ้มกันแรงกันได้เลย
- ทั้งทีมทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างเดียวกัน ไม่มีคนใดคนหนึ่งมีอิทธิฤทธิ์เหนือคนอื่น บรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อพวกพ้อง หรือเครือญาติ จึงเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในแนวนี้
- มีความนับถือกัน ให้อภัยกัน และมีความเชื่อซึ่งกันและกัน เนื่องจากการทำงานไม่ได้เห็นหน้ากัน ความเกรงใจต่อกันย่อมมีน้อย การทำอะไรเกินขอบเขตบ้างจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อเกิดขึ้นแล้ว ก็ต้องรู้จักการปล่อยผ่าน

ต้องเข้าใจหลักการบริหารทีม ในการรวมกันทำงานของทีม มีองค์ประกอบ 8 ประการที่ต้องทำความเข้าใจคือ

- **Team Objective** ในเป้าหมายใหญ่ย่อมมีการแบ่งเป็นทีมย่อยๆ และแต่ละทีมต้องรู้ว่าวัตถุประสงค์รองของทีมเป็นอย่างไร
- **Team Leader/Management Style** ในการทำงานแต่ละทีมย่อมต้องมีหัวหน้าทีม ซึ่งบางครั้งอาจเป็นลูกทีมในงานอื่นๆ ก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นทีมไหน ต้องรู้ว่าใครเป็นหัวหน้าทีม มีวิธีการทำงานอย่างไร
- **Team Member Profile** ต้องรู้จักเพื่อนร่วมทีมแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร มีนิสัยอย่างไร เก่งด้านไหน อ่อนด้านไหน
- **Team Shape** การเกาะกลุ่มกันของทีม มีคนทำงานเต็มเวลาก็คน พาร์ทไทม์ก็คน มีผู้เชี่ยวชาญด้านไหน มีอาจารย์มาเมื่อไร ด้านไหน

- **Team Environment** บรรยากาศต่างๆ ไป กฎ กติกา การขึ้นกับปัจจัยภายนอก มีไหม ได้รับการอนุมัติจากใคร มีอิทธิพลอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพของทีม
- **Team Working Approach** ถึงแม้ว่าจะมีการฟอร์มเป็นทีมในช่วงสั้นๆ ก็มี วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมเช่นกัน จึงต้องรู้ว่า มีวัฒนธรรมการทำงานเป็น อย่างไร เวลาประชุมมีพิธีรีตองอย่างไร การสื่อสารในทีม ทำกันอย่างไร ผ่าน วิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ โทรศัพท์ แจกเอกสาร มีการพบปะกันบ่อยแค่ไหน
- **Team Social Dynamic** คนในทีมมีความคุ้นเคยกันขนาดไหน มีแรงบันดาล ใจที่จะทุ่มเท ลงทุนในทีมสักเท่าไร
- **Team Technology Factor** ใช้เทคโนโลยีอะไรเป็นพิเศษ แต่ละคนเก่ง ทางด้านไหน มีศักยภาพอย่างไร

ศักยภาพในการคิด

ทักษะในการคิดระดับสูง Hot (Higher-Order Thinking)

- เป็นทฤษฎีการเรียนรู้ที่ปรับมาจากทฤษฎีของนักจิตวิทยาชื่อ เบนจามินบลูม ซึ่งกลายเป็นหนึ่งในทฤษฎีที่มีอิทธิพลในการสร้างแบบการเรียนสำหรับเด็กทั่วโลก โดยมีลำดับขั้นของการพัฒนาดังข้างล่างนี้ ท่านสามารถลองวิเคราะห์ตามไปโดยเลือกเอาเรื่องที่ท่านสนใจคิดตามไปด้วย วิธีการเขียนหนังสือของผู้เขียนก็เดินตามแนวโน้มนี้เป็นหลัก คือ
- เริ่มจากการเรียนรู้แบบท่องจำหลักเบื้องต้นก่อน (Knowledge acquisition) ขั้นตอนนี้อาจจะน่าเบื่อสำหรับบางท่าน แต่สำหรับบางท่านอาจคุ้นเคยกับการถูกกำหนดให้ทำก็จะรู้สึกสบายๆ
- เมื่อรู้เบื้องต้นแล้ว ก็เป็นการทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น (Comprehension) ด้วยกรรมวิธีการถาม ทำแบบฝึกหัด วิเคราะห์วิจารณ์กับคนอื่นๆ

- เมื่อเข้าใจแล้ว ก็คือการประยุกต์ไปใช้ในสถานการณ์จริง (Application) ดัง
ภาพที่ว่า สิบปากว่า ไม่เท่าตาเห็น สิบตาเห็น ไม่เท่ามือคลำ การลงมือทำจะ
ช่วยให้เข้าใจการประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับบางเรื่องที่ไม่ต้องลง
มือทำอย่างไร เช่น ความรู้ในบางเรื่อง การสอนคนอื่นก็เป็นรูปแบบหนึ่งของ
การทำ ดังนั้นนักเรียนที่สอนเพื่อน มักจะเป็นคนที่เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น
- การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นเหมือนขั้นตอนการวัดรอยเท้าครู คือ หาจุดที่
แข็ง/อ่อน เพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น บางครั้งเป็นการเปรียบเทียบความรู้จาก
สองแหล่ง เปรียบเทียบครูสองคน แล้วหาความเหมือน ความต่าง เพื่อสรุป
เป็นรูปแบบที่เราเข้าใจได้ง่ายๆ ดังการจดย่อบรรยาย
- การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นขั้นตอนการเป็นครูเสียเอง คือสามารถสร้าง
สิ่งใหม่ๆ จากสิ่งเก่าที่รู้
- การประเมิน (Evaluation) เมื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญแล้ว อาจหากคนมาแนะนำได้
ยากขึ้น จึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่สามารถประเมินตัวเอง จัดลำดับความรู้ของ
ตนเองใหม่อยู่เนือง ๆ ต้องกล้าทิ้งสิ่งที่ผิดหรือล้าสมัย ต้องกล้าวิจารณ์ตัวเอง