

## แบบฟอร์มการเขียนแบบถอดประสบการณ์การเรียนรู้ ด้านด้านการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

1. ชื่อ-สกุล ผู้เล่าเรื่อง รศ.ดร.พงษ์จันทร์ อยู่แพทย์ คณะวิชา/หน่วยงาน.....วิทยาศาสตร์-สถาบันวิจัย.....

2. ชื่อ-สกุล ผู้บันทึก ผศ.ดร.ธนศ พงศ์ธีรรัตน์....คณะวิชา/หน่วยงาน..วิทยาศาสตร์

3. บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เล่าเรื่อง

1. หัวหน้าสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการยศาสตร์ 2. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย

4. เรื่องที่เล่า

การบริหารด้านการสนับสนุนส่งเสริมงานวิจัยและงานประจำให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

5. ความเป็นมาของเรื่องที่เล่า

การทำงานวิจัยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ประกอบด้วย ทุนวิจัย การเผยแพร่งานวิจัย การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ นอกจากนี้การทำวิจัยยังนับเป็นบทบาทหลักของบุคลากรสายอาจารย์ในทุกมหาวิทยาลัย ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน อย่างไรก็ตามด้วยความแตกต่างด้านงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ ที่มหาวิทยาลัยเอกชนต้องพึ่งพาตนเอง เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ภายใต้การที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล รัฐบาลจึงกำหนดให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเลือกประเภทของ การจัดการศึกษาตามบริบท ของแต่ละมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต กำหนดตนเองในกลุ่มมหาวิทยาลัยที่เน้นการเรียนการสอน ดังนั้นภารกิจหลักๆ ของอาจารย์ก็คือสอน ที่มีภาระงานขั้นต่ำคือ 9 หน่วยกิต/ภาคการศึกษา และทำการวิจัยอย่างน้อยร้อยละ 30 ของจำนวนอาจารย์ประจำและนักวิจัย มหาวิทยาลัยจึงจัดตั้งหน่วยงานกลางได้แก่สถาบันวิจัยเพื่อ มีหน้าที่ สนับสนุน ส่งเสริม การวิจัยให้กับบุคลากร ในมหาวิทยาลัย เพื่อให้อาจารย์เพิ่มพูนศักยภาพด้านการวิจัย เผยแพร่งานวิจัย เพื่อมุ่งสู่การขอตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งยังมีจุดที่ควรพัฒนาสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนเกือบทุกแห่ง

6. วิธีการ/ขั้นตอน หรือกระบวนการที่ทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ เทคนิคหรือกลยุทธ์ที่ใช้ ผู้มีส่วนร่วม อุปสรรคหรือปัญหาในการทำงาน และแนวทางการแก้ไข

กระบวนการที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ

ก) รับผิดชอบต่อปัญหา ข้อจำกัด จุดอ่อน และ จุดแข็งด้านการวิจัย และงานสร้างสรรค์ รายละเอียด เนื่องจากมหาวิทยาลัย มีจำนวนคณะมากถึง 40 คณะ แยกเป็นกลุ่ม วิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพ - วิศวกรรมศาสตร์ และเทคโนโลยี กลุ่ม สังคมศาสตร์ ข้อมูลได้จากการจัดทำแบบสอบถาม การจัดประชุม คณะกรรมการ ชุดต่างๆ (กรรมการสถาบันวิจัย กรรมการบริหารสถาบันวิจัย กรรมการวิชาการสถาบันวิจัย กรรมการจริยธรรม ในคน สัตว์ทดลอง ความปลอดภัยทางชีวภาพ) ข้อมูลรายบุคคล การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริหาร (รับฟังนโยบายจากอธิการบดี ข้อเสนอแนะ แนวคิด การแก้ปัญหา การบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยรังสิต –และนำมาประยุกต์ใช้กับงานของ สถาบันวิจัย) ข้อมูลประกันคุณภาพ บันทึกข้อความจากคณะถึงสถาบันวิจัย ข้อมูลจากเครือข่ายวิจัย ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ข) จัดประชุมระดมความคิดเพื่อเสนอแผนงาน นโยบาย งบประมาณ ที่สอดคล้อง กับความจำเป็นในการส่งเสริมสนับสนุน เพื่อนำพา วิทยาลัย/คณะ/สถาบัน สู่ความสำเร็จด้านการวิจัย ไปด้วยกันอย่างเท่าเทียมเสมอภาคและโปร่งใส ตรวจสอบได้

ค) สื่อสารแผนงาน ถึงผู้เกี่ยวข้อง ทุกหน่วยงาน ประกอบด้วย บุคลากรภายในสถาบันวิจัย คณะกรรมการวิจัย ทุกชุด ผู้บริหารคณะที่รับผิดชอบด้านวิจัย และ ราชบัณฑิต ด้วยการประชุม จัดทำประกาศ ในรูปแบบออนไลน์ และออฟไลน์ มีการติดตามผลงาน การเสนอเป้าหมาย ราชคณะให้กับคณะรับทราบทุกปีการศึกษา

### **ผู้ที่มีส่วนร่วมให้งานประสบผลสำเร็จ**

คณะกรรมการ สถาบันวิจัยทุกภาคส่วน นักวิจัย หน่วยงานสนับสนุนและ ที่สำคัญ บุคลากรสถาบันวิจัย มี 6 คน แต่ทำงานเหมือน 15 คน โดยการ

ง) มอบหมายงานภารกิจที่เกี่ยวข้องให้กับเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยรายบุคคลดูแล (เลือกบุคคลที่ อายุน้อยกว่า มีความซื่อสัตย์ ชยัน อดทน และสอนการทำงาน ให้คำแนะนำและแนวปฏิบัติที่ดี) ในภารกิจที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ได้แก่ การสนับสนุนทุนวิจัย การควบคุมคุณภาพผ่านคณะกรรมการจริยธรรม ผู้ทรงคุณวุฒิ การสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยในรูปแบบที่หลากหลาย การจัดอบรมสัมมนาที่เกี่ยวกับการทำวิจัยและการเผยแพร่ การสมัครขอทุนจากหน่วยงานภายนอกรวม โครงการพระราชดำริ การจัดเวทีเผยแพร่ทั้งระดับชาติและนานาชาติและการจัดทำวารสารระดับนานาชาติ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แหล่งทุน การรับบทความวิจัย การเข้าร่วมนำเสนองานวิจัย การประเมินความเสี่ยงด้านงานวิจัย การจัดทำรายงานประกันคุณภาพ การจัดทำฐานข้อมูล โดยทุกภารกิจจัดทำเป็นโครงการที่ขอรับงบประมาณสนับสนุน ในทุกปีการศึกษา และมีนโยบายหลักให้ทำงานด้วยความสามัคคี เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ช่วยเหลือ มีน้ำใจให้กันและกัน ดูแลแบบคนในครอบครัวเดียวกัน หากมีบุคลากรจะลาออก จะมีการสอนงานให้คนที่จะมาทดแทน และมีคู่มือการดำเนินการของบุคลากร ที่สามารถเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานได้ดี ในระดับหนึ่งและมีการปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติมทุก 2 ปี

1) บุคลากรสถาบันวิจัยทุกคน มีหน้าที่รับผิดชอบ หนึ่ง – สามโครงการ ทุกโครงการ บุคลากร จะเขียนแผนงาน ดำเนินงาน ติดตามและรายงานความก้าวหน้า –ปัญหาอุปสรรค เสนอแนวทางแก้ไข ในที่ประชุมบุคลากร ที่จัดขึ้น 3 ครั้ง/ปีการศึกษา จัดทำฐานข้อมูล รวมถึงงานประกันคุณภาพ จัดประชุมและจัดทำรายงานประชุมในเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงการจัดทำระเบียบประกาศที่เกี่ยวข้อง

2) ด้านการป้องกันความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการบริหารจัดการงบประมาณ ดำเนินการผ่านสำนักงบประมาณโดยบุคลากรดำเนินการด้านเอกสาร แต่การจ่าย และรับ ให้ผ่านทางบุคคลของฝ่ายการเงินเท่านั้น และรายงานในการประชุมทุกครั้งทุกคน จะจัดทำรายงานความเสี่ยงของตนเองทุกปีการศึกษา

3) ด้านการลงนามเอกสาร เอกสารจากคณะเมื่อถึงสถาบันวิจัย จะมีการดำเนินการถึงผู้อำนวยการ และรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ ภายใน 1-2 วัน ตรวจสอบจากประทับตราเอกสารรับเข้า-ส่งออก

### **ปัญหาอุปสรรคแนวทางแก้ไข**

4) ปัญหาจาก เรื่องงาน เรื่อง คน และเรื่อง เงิน นั้น สถาบันวิจัยมีแนวทางหรือกระบวนการแก้ไข ที่ชัดเจนตามที่กล่าวมาแล้ว ปัญหาที่นอกเหนือจากงานปกติ หากมีปัญหานอกเหนือจากการอนุมัติปกติ จัดตั้งนำเข้าสู่การพิจารณาและรายงานให้คณะกรรมการบริหารสถาบันวิจัยรับทราบตามลำดับ หรือนำเข้าปรึกษาโดยตรงต่อผู้บริหารระดับรองอธิการบดีที่เกี่ยวข้อง เช่น รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ ฝ่ายแผนการเงิน ฝ่ายบุคคล เป็นต้น เพื่อการแก้ไข ปรับเปลี่ยน ได้ทันเวลา ที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

เมื่ออาจารย์จากคณะมีความเข้าใจ กฎ ระเบียบ การขอรับการสนับสนุน และสามารถติดต่อสอบถามโดยตรงกับบุคลากรที่รับผิดชอบรายการกิจ ทำให้มีจำนวนอาจารย์ สนใจขอรับการสนับสนุนด้านต่างๆ มากขึ้นตามลำดับ อนึ่ง คณะที่มีความพร้อมด้านวิชาการ วิจัย บุคลากร สามารถจัดตั้งหน่วยวิจัยเฉพาะทาง เพื่อหาทุนสนับสนุนจากภายนอก ภายใน และบริการวิชาการแก่สังคม เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยตามลำดับ

#### 7. ผลลัพธ์หรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น และสิ่งที่ผู้เล่าเรื่องที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ดังกล่าว

ผลจากการดำเนินการ ตามนโยบายและแผนงาน ส่งผลให้มีจำนวนอาจารย์ที่ทำวิจัยมากขึ้น ได้รับทุนสนับสนุนจากภายนอกเพิ่มขึ้น มีผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ รวมถึงผลงานสร้างสรรค์มากขึ้น มีผู้เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์ฐานข้อมูลวิจัยมากขึ้น ผู้เข้าร่วมประชุมวิชาการมากขึ้น ทำให้ผลการตรวจสอบจากหน่วยงานประกันคุณภาพรายงานว่าการศึกษาด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยรังสิตประจำปี 2558 อยู่ในระดับ ดีมาก ซึ่งก็เป็นที่น่าภาคภูมิใจ สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ทั้งจากคณะและ หน่วยงานสนับสนุน ที่มีส่วนช่วยให้คณะ และมหาวิทยาลัยรังสิต ได้รับความสำเร็จ

#### สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 12 ปี

1. การเลือกบุคลากรร่วมการทำงาน พิจารณา ทักษะที่ต้องใช้ อายุ (ไม่มากเกินไป) ทักษะคิด ความสามารถด้านการสื่อสาร และ การบริการ ( การลาออก ของผู้ร่วมงาน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ หากเขามีโอกาสที่ดีกว่า ควรจะต้องยินดีด้วย) ค่าตอบแทนต้องมีความเหมาะสม ตามประสบการณ์และความสามารถ (ไม่ควรใช้มาตรฐานเดียวกัน กับงานที่ใช้ทักษะแตกต่างกันที่สำคัญต้องยุติธรรม)
2. ยึดมั่นในความซื่อตรง ซื่อสัตย์ ในความถูกต้อง ของกฎระเบียบ โดยรวม
3. มีความยืดหยุ่น ในกรณีจำเป็น (เฉพาะ) เป็นมิตรกับคนดี
4. การให้ออกาส การสอน การให้อภัย ยอมรับความเสียดใจ อดทน ทำให้ภารกิจ ลุล่วงไปได้
5. การรับทราบนโยบาย มีแผนงานที่ดี การติดตามข้อมูล การประเมินตนเอง หน่วยงานตนเอง อย่างเป็นกลางทำให้มองเห็นความบกพร่องและจุดแข็ง เพื่อการดำเนินการพัฒนาในสิ่งที่ดีกว่าได้ อย่างมั่นคงและยั่งยืน และลดความกังวลอันเนื่องมาจากงานได้เป็นอย่างดี และเป็นบุคลากรที่พร้อมจะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นตลอดเวลา ทั้งด้านเทคโนโลยี ภาษา และทักษะเฉพาะทาง
6. การรับฟังผู้ที่มีประสบการณ์มาก ที่หลากหลาย ทำให้ได้แนวคิดที่ดีในการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้ การไม่ทำให้ผู้อื่นเสียหน้าในที่ประชุม พูดแต่ความจริง เป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำงาน
7. มีทัศนคติที่ดี ต่อองค์กร เพื่อนร่วมงาน เพื่อนมนุษย์