

แบบฟอร์มการเขียนแบบถอดประสบการณ์การเรียนรู้ ปีการศึกษา 2563

ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม (KPI 5.11 มีการจัดการความรู้ด้านการบริหารจัดการ)

ประเด็นความรู้ : การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เน้นหลักประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

1. ผู้เล่าเรื่อง ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
2. ผู้บันทึก ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
3. บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เล่าเรื่อง

รองคณบดีวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบด้านงานวิชาการของสถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ โดยให้เกิดการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายของการเรียนการสอน อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

4. เรื่องที่เล่า

ความสำเร็จขององค์กรที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับกลุ่มหรือในระดับบุคคล อาจกล่าวได้ว่า ส่วนหนึ่งของความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้น เกิดขึ้นจากความสามารถในการบริหารงานตามแผนที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และ วิธีการบริหารแบบใหม่ ตามแนวคิดการจัดการแนวใหม่ (New Management) ที่เน้นให้ความสำคัญต่อ ความประหยัด (Economy) จากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เหมาะสม ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่เน้นให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นให้สูงมากกว่าทรัพยากรหรือปัจจัยที่นำเข้าสู่กระบวนการทำงาน และ ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่เน้นสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นขององค์กร โดยเป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่มีความท้าทาย แต่ไม่เกินความสามารถของหน่วยงานจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานด้วย SWOT Analysis

สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ เป็นอีกหน่วยงานหนึ่ง ที่มุ่งบริหารจัดการสถาบันฯ ให้เป็นที่ไปด้วยมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ภายใต้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าที่สุด ดังนั้น การดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าว จึงถือเป็นการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม คือ ความสำเร็จของนักศึกษาที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา

สร้างสรรค์ผลงานวิจัยที่ทรงคุณค่าในระดับมหัศจรรย์ และ คุชฎีบัณฑิตที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัย
รังสิต ทำให้มีจำนวนนักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5. ความเป็นมาของเรื่องที่เล่า

จากการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการภายในของสถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
ที่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงคณาจารย์ และผู้บริหารของสถาบันฯ ในช่วงระยะ 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ซึ่งส่งผล
ต่อนักศึกษา ในการจัดทำวิทยานิพนธ์และคุชฎีนิพนธ์ที่ต้องการคำแนะนำ อย่างใกล้ชิดจากอาจารย์ผู้
ควบคุมวิทยานิพนธ์และคุชฎีนิพนธ์ อีกทั้ง จะต้องขับเคลื่อนให้สถาบันฯ ได้เกิดภาพลักษณ์ที่ได้จาก
ภายนอก อันจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเข้ารับการศึกษาจากบุคคลภายนอกเพิ่มมากขึ้นของสถาบันฯ
แต่อย่างไรก็ตาม จากข้อจำกัดสำคัญของสถาบันฯ ด้านทรัพยากรต่างๆ ที่มหาวิทยาลัย จำเป็นต้อง
จัดสรรให้กับทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม และ เหมาะสมกับคุณลักษณะของ
แต่ละหน่วยงานนั้น จึงทำให้สถาบันฯ ต้องมีการระดมความคิดจากคณาจารย์ และ ผู้บริหารสถาบันฯ
ในการดำเนินการบริหารจัดการสถาบันฯ ให้ประสบความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถาบันฯ
โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลักของมหาวิทยาลัยรังสิต คือ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณค่าออกสู่สังคมเป็น
สำคัญ

คณาจารย์และผู้บริหารสถาบันฯ จึงได้ประชุมหารือร่วมกันถึงแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า
ที่สุดในการบริหารจัดการสถาบันฯ โดยนอกจากทรัพยากรที่ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยแล้ว
คณาจารย์ของสถาบันฯ ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รับการยอมรับในระดับสากล ก็ถือเป็นทรัพยากรสำคัญ
ของมหาวิทยาลัยรังสิต ที่จะต้องใช้ศักยภาพของทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ ในการเอื้อให้การ
ดำเนินงานของสถาบันฯ เป็นไปอย่างราบรื่น สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และ
ประสิทธิผลต่อไป

6. ความรู้เดิม (วิธีการ / ขั้นตอน หรือกระบวนการที่ทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ เทคนิคหรือกลยุทธ์ที่ ใช้) ได้นำมาใช้หรือประยุกต์ใช้อย่างไรในกระบวนการดำเนินงาน ผู้มีส่วนร่วม อุปสรรคหรือ ปัญหาในการทำงาน และแนวทางแก้ไข

6.1 เดิม การบริหารงานของสถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มีองค์ประกอบ
สำคัญ คือ คณาจารย์ที่มีจำนวนมากกว่า 5 คน และ มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของ

สำนักงานสถาบันฯ จำนวน 3 คน โดยให้บริการนักศึกษาในหลักสูตรมหาบัณฑิต และ
ดุขฎิบัณฑิต ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษาได้
อย่างเหมาะสม แต่อย่างไรก็ตาม ต่อมา เมื่อสถาบันฯ มีจำนวนนักศึกษาลดลง ซึ่งส่งผลต่อ
ความสอดคล้อง เหมาะสมของจำนวน ผู้ให้บริการ กับ จำนวนนักศึกษา

- 6.2 คณาจารย์ของสถาบันฯ จึงได้มีการประชุมร่วมกัน เพื่อวางแผนกำหนดความเหมาะสมของ
ทรัพยากร โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
ที่เปลี่ยนแปลงไปจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง และ การกระจายทรัพยากรของ
มหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากที่สุด โดยปัจจุบัน สถาบันฯมี
เจ้าหน้าที่ให้บริการนักศึกษา 2 คน ซึ่งประจำหลักสูตรมหาบัณฑิต และ ดุขฎิบัณฑิต ซึ่ง
สามารถให้บริการนักศึกษาได้อย่างเหมาะสม
- 6.3 สถาบันฯ ได้ใช้หลักการบริหารที่เป็นธรรม โปร่งใส และ มีผลการประเมินการปฏิบัติงาน
ของบุคคลที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ และ มีการกำหนดตัวบ่งชี้ร่วมกันในการประเมินผล
จึงทำให้ จำนวนทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ เป็นไปอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการ
ให้บริการนักศึกษา ให้สามารถสำเร็จการศึกษาได้อย่างมีคุณค่า
- 6.4 นอกจากนี้ ในการใช้ทรัพยากรด้านงบประมาณของสถาบันฯ ได้คำนึงถึงความเหมาะสม
และ ความคุ้มค่าในการจัดการใช้ทรัพยากรงบประมาณเป็นสำคัญ โดยได้มีการวางแผนการ
ใช้จ่ายงบประมาณด้วยการใช้ศักยภาพของอาจารย์ประจำของสถาบันฯ อย่าง
คุ้มค่าและเหมาะสมตามภาระงานที่กำหนด เพื่อลดการใช้งบประมาณส่วนเกินออกไปได้
เป็นจำนวนมาก จากการวางแผนกำหนดภาระงานสอนให้กับคณาจารย์ของสถาบันฯ และ
ยังสามารถทำให้การดำเนินงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย คือ การสร้างสรรค์บัณฑิต
ที่มีคุณค่าต่ออย่างเหมาะสม
- 6.5 สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ได้มีการวิเคราะห์ร่วมกันระหว่าง
คณาจารย์ในสถาบันฯ ถึงความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างทรัพยากรที่ได้รับ และ ความ
จำเป็นในการใช้จ่าย รวมถึงจำนวนนักศึกษาที่ศึกษาอยู่ในสถาบันฯ เพื่อให้การดำเนินงาน
ของสถาบันฯ เป็นไปตามปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของมหาวิทยาลัย ตามตัวชี้วัดผลการ
ดำเนินงานหลัก โดยเน้นความสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ พันธกิจ และ วิสัยทัศน์
หลักของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ตามนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้น จึงได้มีการวางแผนการรับนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาด ที่เข้มแข็งจากการใช้ศักยภาพของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ของสถาบันฯ เป็นปัจจัยหลักในการสร้างการรับรู้ สร้างแรงกระตุ้น และ แรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลทั่วไป และให้เกิดการบอกต่อเพื่อให้เข้ามารับการศึกษาในสถาบันฯ เพิ่มมากขึ้น ในการนี้ สถาบันฯ ได้วางแผนการจัดสัมมนาห้องที่ เพื่อมุ่งแสวงหาผู้เรียนในระดับห้องที่มากขึ้นจากเดิมที่มีผู้เรียนเป็นระดับห้องถิ่นเป็นสำคัญ โดยการจัดสัมมนาดังกล่าวจะเริ่มขึ้นในเดือน พฤษภาคม 2564 เพื่อเตรียมพร้อมรับผู้เรียนที่จะเข้าเรียนในภาคเรียน S/2564

6.6 สถาบันฯ มีความสัมพันธ์ที่ดียิ่งกัสมคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย ทำให้ได้รับการสนับสนุนในการจัดกิจกรรมสัมมนาร่วมกันในเดือน พฤษภาคม 2564 ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยรังสิตแล้ว จะยังทำให้มหาวิทยาลัยรังสิตได้จำนวนนักศึกษาที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นจากเดิมอีกด้วย

7 ผลการดำเนินงาน / การประเมินผล

- 7.1 สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มีจำนวนนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 7.2 นักศึกษาทั้งระดับมหาบัณฑิต และ คุชฎีบัณฑิต ได้รับการบริการจากสถาบันฯ ได้อย่างเหมาะสม ช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อสถาบันฯ มากยิ่งขึ้น ดังปรากฏพบว่า ข้อร้องเรียนในการบริหารจัดการของสถาบันฯ ลดลงอย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับระยะเปลี่ยนผ่านที่ผ่านมา
- 7.3 ความสำเร็จในการบริหารจัดการของสถาบันฯ เกิดจากความสำเร็จในการวางแผนร่วมกันในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาประกอบการปฏิบัติงาน สมาชิกในทีมงาน สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณบดี และ คณบดีสามารถสื่อสาร มอบหมายงานต่างๆ ให้กับสมาชิกในทีมได้ทุกที่ทุกเวลา ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว จากการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ ช่วยลดอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากปัญหาด้านสภาพแวดล้อม การจราจร แต่ถึงแม้จะอยู่ที่ใด สมาชิกทุกคนในทีมงานสามารถประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศกันได้ตลอดเวลา และยังเป็นการทำงานการประชุมไปในตัว โดยไม่สิ้นเปลืองทรัพยากรกระดาษอีก

ด้วย นอกจากนี้ ยังเป็นการช่วยประหยัดทรัพยากรสาธารณสุขไปโรคต่างๆ ให้มหาวิทยาลัย
เพิ่มเติมอีกด้วย

- 7.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การมีผู้นำคือคณบดีที่มุ่งมั่น สนับสนุน ใฝ่
ใจ สร้างให้สมาชิกในทีมคณาจารย์ของสถาบันฯ ได้ร่วมวางแผน คิด วิเคราะห์ โดยมี
เป้าหมายสำคัญคือ มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่า พัฒนาศักยภาพ และ คุณค่าทั้งตัว
คณาจารย์ และ มุ่งพัฒนาบัณฑิต ให้สำเร็จการศึกษาเป็นคุณวุฒิบัณฑิต และ มหาบัณฑิตที่มี
คุณค่าอย่างแท้จริง โดยพบว่ากลยุทธ์สำคัญของการบริหารจัดการของผู้นำ สถาบันรัฐ
ประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ในที่นี้ คือ กลยุทธ์ความไว้วางใจ (Trust
strategic) ที่เกิดจากความเชื่อมั่น มั่นใจ ในการดูแล รักษา คณาจารย์ของสถาบันฯ ให้
เป็นไปอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม และ ทัวถึง รวมถึงการให้การสนับสนุน ในความก้าวหน้า
เติบโต ของสมาชิกในทีมงาน และกำลังใจที่ดี รวมถึง keep contract อย่างต่อเนื่อง
สม่ำเสมอ
- 7.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันฯ
เป็นไปอย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างแท้จริง คือ การได้รับการ
สนับสนุนในทุกด้านจากท่านอธิการบดี แห่งมหาวิทยาลัยรังสิต ผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
ระดับสากล จึงทำให้เกิดการขับเคลื่อนการบริหารจัดการในภาพรวมเป็นไปอย่างคุ้มค่า มี
ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลยิ่งขึ้นไป