แบบฟอร์มการเขียนแบบถอดประสบการณ์การเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

ประเด็นความรู้ : การจัดการหลักสูตรในภาวะวิกฤต

**1.ชื่อ-สกุล ผู้เล่าเรื่อง** ผศ.ดร.ฉัตรวรัญช์ องคสิงห

**2.ชื่อ - สกุล ผู้บันทึก** ผศ.ดร.ฉัตรวรัญช์ องคสิงห

**3.บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เล่าเรื่อง**

ผู้เล่าเรื่องดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง ซึ่งมีหน้าที่ที่จะต้องบริหารจัดการหลักสูตรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์คือความพึงพอใจของนักศึกษา ความพึงขอใจของเจ้าหน้าที่บริหารหลักสูตร ความพึงพอใจของหน่วยงานที่หลักสตรต้องมีปฏิสัมพันธ์ด้วยเช่น บัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายการเงินงบประมาณ เป็นต้น

**4.เรื่องที่เล่า**

เป็นเรื่องเล่าเกี่ยวกับการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต ความหมายของภาวะวิกฤตดังกล่าวคือการขาดช่วงการส่งไม้ต่อระหว่างเจ้าหน้าที่หลักสูตร ที่ส่งผลกระทบต่อการวางระบบงานของหลักสูตร

**5.ความเป็นมาของเรื่องที่เล่า**

ในช่วงหลัง 2-3 ปีที่ผ่านมาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมสังคม มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่หลักสูตรตามสถานการณ์จำเป็น เช่นเจ้าหน้าที่ลาออกเนื่องจากได้งานใหม่ หรือเนื่องจากต้องไปรับผิดชอบภารกิจของครอบครัว คำถามที่สำคัญของการเปลี่ยนเจ้าหน้าที่คือการมองไปที่ “ระบบของการทำงาน” ซึ่งถ้าระบบภายในหลักสูตรได้ถูกวางไว้อย่างดี การเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ คือการเปลี่ยนคนให้เข้ามาเดินตามระบบ

 แต่การเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ที่ผ่านมา จากการเข้ามารับงานในตำแหน่งผู้อำนวยการหลักสูตร พบว่า หลักสูตรฯ ไม่ได้มีคู่มือในการปฏิบัติงานของหลักสูตร กลไกการทำงานถูกดำเนินไปภายใต้การสอนงานกันเองของเจ้าหน้าที่ที่อยู่มาก่อนคอยให้คำแนะนำ ซึ่งที่ผ่านมาหลักสูตรฯมีความโชคดีที่ได้เจ้าหน้าที่ที่สามารถเรียนรู้งานได้ไว เชื่อมโยง และจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ภายใต้การทำงานตามที่รุ่นพี่บอก

 การบริหารงานหลักสูตรปริญญาเอกมีความเฉพาะตัวที่อาจจะถูกส่งทอดเป็นวัฒนธรรมต่อๆกันมาประการหนึ่งนั่นคือ นักศึกษาส่วนใหญ่มีอายุ และไม่ชินที่จะดำเนินการในเรื่องของการดำเนินการต่างๆ ด้วยตนเอง เจ้าหน้าที่หลักสูตรฯ จึงต้องมีจิตบริการ (service mind) ที่จะเป็นกลไกเชื่อมที่สำคัญระหว่างคณาจารย์ผู้สอน, หลักสูตร, วิทยาลัย รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่นบัณฑิตวิทยาลัย เป็นต้น

ดังนั้นการเล่าความสำคัญของเรื่องที่จะเล่า จึงน่าจะทำให้เห็นภาพของการทำงานของเจ้าหน้าที่หลักสูตรฯ ซึ่งมีอยู่เพียงคนเดียว แต่ต้องให้บริการนักศึกษาในเกือบจะทุกเรื่องที่เป็นการติดต่อประสานวงานกับหลักสูตร ต้องดูแลจัดการเครื่องมือในการเรียนการสอนของคณาจารย์ ต้องทำงานประจำวัน (routine) ของหลักสูตร และต้องทำงานตามวาระพิเศษอื่นๆ ของวิทยาลัย ซึ่งต้องจัดการกำลังของเจ้าหน้าที่หลักสูตรไปช่วยงานอื่นๆของวิทยาลัยด้วย

 ภาระงานของเจ้าหน้าที่หลักสูตรปริญญาเอก จึงนับว่าเป็นภาระที่หลากหลายด้าน เปรียบง่ายๆคือ เจ้าหน้าที่หลักสูตรจะดูแลนักศึกษาทุกคน ตั้งแต่กระบวนการสมัครเข้า การจัดการเรียนการสอนตามคอร์สเวิร์ค การลงทะเบียนเรียนในแต่ละภาคการศึกษา การกรอกเกรด การสอบเค้าโครงดุษฎีนิพนธ์ การสอบปกป้องดุษฎีนิพนธ์ การตรวจสอบความเหมือนของงานวรรณกรรม จนกระทั่งถึงการแจ้งจบการศึกษา เหล่านี้เป็นภารกิจหลักๆที่ยังไม่ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคย่อยๆที่เกิดขึ้นระหว่างทาง และเจ้าหน้าที่หลักสูตรจะเป็นคนสำคัญที่ติดต่อ ประสานงานกับปัญหาเหล่านั้นโดยตรง

 เมื่อภาระงานที่กว้างขวาง หลากหลายด้านเช่นนี้ การเซ็ต “ระบบ” การทำงานของเจ้าหน้าที่หลักสูตรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งนอกจากจะเป็นดั่งคู่มือในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นแนวทางที่จะทำให้หลักสูตรฯสามารถทำงานที่ต้องให้บริการกับนักศึกษาได่อย่างถูกต้อง แม่นยำ เกิดความผิดพลาดน้อย และได้ผลตอบรับคือความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

**6.วิธีการ ขั้นตอน หรือกระบวนการที่ทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ เทคนิคหรือกลยุทธ์ที่ใช้ ผู้มีส่วนร่วม อุปสรรคหรือปัญหาในการทำงาน และแนวทางการแก้ไข**

 โดยแท้จริงแล้วผู้เล่าเรื่องไม่อยากใช้คำว่า “การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ” เพราะรู้สึกว่าความเป็นเลิศนี้ยังไม่เหมาะควรที่จะใช้กับความพยายามในการจัดระบบที่กำลังกระทำอยู่ แต่ถ้าจะมองย้อนหลังกลับไปเมื่อหลายเดือนก่อนที่เข้ามารับตำแหน่งผู้อำนวยการหลักสูตร กับจุดที่ยืนอยู่ในปัจจุบันที่สามารถแก้ปัญหา และรับกับปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้เล่าเรื่องก็พอจะทำใจอนุโลมให้กับคำว่าความเป็นเลิศในระดับหนึ่ง

 6.1 วิธีการ ขั้นตอน หรือกระบวนการที่ทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ

 6.1.1 การจัดทำแฟ้มเอกสาร

ผู้เล่าเรื่องพบว่าปัญหาสำคัญของหลักสูตรฯ คือการไม่ได้จัดระบบประวัติของนักศึกษา การไม่ได้จัดระบบเอกสารที่ดีทำให้หลักสูตรฯ ประสบความยากลำบากในการค้นหลักฐานเมื่อต้องการ เช่นการเบิกค่าตอบแทนคณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ การไม่ได้บันทึกเอกสารไว้อย่างเป็นระบบทำให้หายาก และไม่สามารถดึงมาใช้ได้เมื่อต้องการ

 ทางแก้ไขปัญหานี้ หลักสูตรฯ ได้จัดทำแฟ้มเฉพาะบุคคลของนักศึกษา ซึ่งจะบันทึกและจัดเก็บประวัติของนักศึกษาในทุกขั้นตอน การจัดเก็บในแฟ้มนี้กระทำควบคู่กับการจัดการในระบบคอมพิวเตอร์เพื่อให้สามารถเรียกออกมาได้ในเวลาที่ต้องการ

 6.1.2 การสอนงาน

 การสอนงานให้กับเจ้าหน้าที่หลักสูตรที่เข้ามาใหม่ เป็นการเรียนรู้แบบหน้างาน (on the job training) ภารกิจของเจ้าหน้าที่หลักสูตรที่รออยู่เป็นจำนวนมาก ไม่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่หลักสูตรได้มีภาวะฮันนี่มูนกับงาน แต่ต้องลงมือปฏิบัติ ลองผิดลองถูก เรียนรู้คู่ไปกับการปฏิบัติงาน ดังนั้นการสอนงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งการแนะนำขั้นตอนการทำงาน การสอนการร่างหนังสือ การสอนหลักการทำงานอย่างรอบคอบ การสอนการใช้ระบบ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เจ้าหน้าที่เรียนรู้บนการปฏิบัติงานจริงและเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยมีรุ่นพี่ที่ปฏิบัติงานในหลักสูตรอื่นคอยเป็นพี่เลี้ยงให้

 6.1.3 การเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น

 ความสำเร็จของหลักสูตรปริญญาเอก หากจะเกิดขึ้นบ้าง ต้องขอขอบคุณคณะและหน่วยงานที่เป็นดั่งพี่เลี้ยง เป็นกัลยาณมิตรคอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้อภัย และสอนงาน เช่นหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย ที่เป็นแรงบันดาลใจให้หลักสูตรฯ เซ็ตระบบการทำงานที่สร้างขึ้นจากการเรียนรู้ของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่หลักสูตร

 6.1.4 ความสามารถของเจ้าหน้าที่หลักสูตร

 การเรียนรู้มีความสำคัญต่อมนุษย์มากเพียงใด เจ้าหน้าที่หลักสูตรก็เป็นมนุษย์ที่ได้แสดงศักยภาพและความสามารถออกมามากเพียงนั้น ภายใต้การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก การแนะนำจากรุ่นพี่และหน่วยงานต่างๆ บวกกับความสามารถและใจที่สู้ไม่ถอยของเจ้าหน้าที่หลักสูตร ได้ก่อให้เกิดความรู้และความชำนาญในการช่วยสร้างระบบการทำงาน การติดต่อประสานงาน รวมถึงการตัดสินใจ ความสามารถในการจัดการงานในเวลาที่กระชับขึ้น ความสามารถในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเป็นผลพวงมาจากการเรียนรู้บนฐานของการทำงานที่เกิดขึ้น

 6.2 อุปสรรคหรือปัญหาในการทำงาน

 เนื่องจากงานเกิดขึ้นทุกวัน ปัญหามี 2 ลักษณะ ลักษณะแรกได้แก่ปัญหาซ้ำๆ ได้รับการจัดการนำมาเข้าระบบและวางหนทางแก้ไข เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีก แต่ปัญหาลักษณะที่สอง คือปัญหาที่เกิดขึ้นมาในรูปแบบใหม่ๆ ซึ่งต้องการการตัดสินใจจากผู้บริหารหลักสูตรในเชิงนโยบาบ และจากเจ้าหน้าที่หลักสูตรในระดับปฏิบัติการ ปัญหาที่ไม่ซ้ำหน้ากันได้รับการ “ทด” ไว้ในระบบในกรณีที่เมื่อใดที่เกิดปัญหาชนิดนั้นซ้ำขึ้นอีก หลักสูตรฯจะนำเข้าระบบเพื่อการจัดการที่เป็นระบบต่อไป

 6.3 องค์ประกอบสำคัญของการจัดการ

 ผู้เล่าเรื่องพบว่า สิ่งที่สำคัญของการบริหารจัดการระบบให้กับหลักสูตร สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือ “ใจ” และ “การมีกัลยาณมิตร” สำหรับใจนั้นมีความสำคัญเนื่องจากเป็นสารตั้งต้นสำหรับความพยายามในการจัดระบบ ใจที่ไม่ย่อท้อต่อปัญหา ใจที่พร้อมจะสู้ และใจที่พน้อมจะเห็นการเปลี่ยนแปลง ใจที่มีจินตนาการมองเห็นความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า สำหรับกัลยาณมิตรนั้น มีรายรอบล้อมหลักสูตร ซึ่งได้แก่ผู้บริหารในระดับวิทยาลัยที่ไม่จับผิด ยินดีรอคอยในการเปลี่ยนแปลง เปิดไฟเขียวในการทำสิ่งใหม่ๆ และไม่ลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาด แต่ให้กำลังใจและพร้อมยืนเคียงข้างเพื่อช่วยแก้ปัญหา กัลยาณมิตรของการเป็นพี่เลี้ยงได้แก่น้องๆเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการในการทำงานเกี่ยวกับระบบ ซึ่งแม้จะเป็นหลักสูตรอื่น แต่ก็มีประสบการณ์ที่ตกผลึกและให้คำแนะนำเป็นอย่างดี คณาจารย์ทุกท่านที่ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือให้ทั้งไอเดียความคิดและกำลังใจ กัลยาณมิตรนี้ยังหมายรวมถึงคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ต่างคณะ ต่างหน่วยงานที่ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเมื่อหลักสูตรฯร้องขอ

**7.ผลลัพธ์หรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น และสิ่งที่ผู้เล่าเรื่องได้เรียนรู้จากประสบการณ์ดังกล่าว**

ในเชิงกายภาพ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นคือคู่มือการปฏิบัติการในหลักสูตร ซึ่งแม้จะยังไม่เสร็จสมบูรณ์ แต่ก็สามารถตอบโจทย์แก้ปัญหาได้ในระดับหนึ่ง

 ในเชิงอารมณ์และความรู้สึกที่หมายรวมถึงสมรรถนะและศักยภาพความเป็นมนุษย์ การจัดการเกี่ยวกับระบบของหลักสูตรปริญญาเอก เป็นความสำเร็จในเชิงจิตใจ ที่รู้ว่าแม้ปมเชือกจะเคยถูกผูกไว้มากมายเพียงใด แต่ภายใต้ร่มเงาแห่งมหาวิทยาลัยรังสิตนี้ ที่ไม่เคยกีดกั้นความเป็นอิสระของความคิดและจิตใจ ปัญหาทุกอย่างจะได้รับการแก้ไข ด้วยศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่กระตุ้นเร้าให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และกลายเป็นพลังในการทำงาน ให้ทุกขณะของการทำงานมีความสุข มีเรื่องท้าทายใหม่ๆ มีความงดงามที่เติบกล้าขึ้นภายในจิตใจ ทำให้ทุกวันคือการเรียนรู้และความดีงาม.