



# คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น Faculty of Associated Medical Sciences KKU

## ถอดบทเรียนความรู้พิเศษเฉพาะตัวของบุคลากรสมรรถนะสูง (Tacit Knowledge)

โดย อ.สุริพันธ์ เสนานุช วิทยากรอิสระ ด้านการจัดการความรู้และถอดบทเรียน

### รศ.ดร.พัชรี เจียรนัยกูร

#### หน้าที่คุณบัติคือชี้ทิศทางและสร้างความพร้อม

ปี พ.ศ. 2559 คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้คุณบัติหญิงซึ่งมีประสบการณ์การทำงานในฐานะผู้บริหารของคณะและมหาวิทยาลัยหลายตำแหน่งมาตั้งแต่ปี 2541 ตลอดระยะเวลากว่า 20 ปีในหน้าที่ผู้บริหารของท่าน บริบทของมหาวิทยาลัยก็เริ่มเปลี่ยนโฉมหน้าไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทำอย่างไรที่จะทำให้องค์การของคณะมีความแข็งแกร่งเพียงพอที่จะก้าวต่อไปอย่างมั่นคง รศ.ดร.พัชรี เจียรนัยกูร อดีตคณบดี คณะเทคนิคการแพทย์ ได้กรุณาเล่าถึงแนวคิดและประสบการณ์การทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่จะต้องนำองค์กรก้าวข้ามไปในอนาคตและพร้อมกับการส่งไม้ต่อให้ผู้บริหารรุ่นใหม่

#### บนเส้นทางผู้บริหาร

เมื่อรศ.ดร.พัชรี เจียรนัยกูรจบการศึกษาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาชีวเคมี จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีพ.ศ. 2528 ท่านก็เข้าทำงานที่คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปฏิบัติงานในตำแหน่งอาจารย์ระดับ 4 อยู่ 4 ปี เริ่มต้นประสบการณ์งานบริหารในตำแหน่งแรกคือ ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยเคมีคลินิก คณะแพทยศาสตร์ เนื่องจากในขณะนั้นคณะเทคนิคการแพทย์และคณะแพทยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ทำงานร่วมกันในหน่วยเคมีคลินิก ซึ่งปฏิบัติการอยู่ในโรงพยาบาล ทำให้ได้ทำงานกับคนไข้ รู้จักเพื่อนร่วมวิชาชีพ และเรียนรู้การบริหารจัดการจากการทำงานเป็นทีมผู้บริหารเป็นเวลา 10 ปี ในปี พ.ศ. 2545 ท่านมารับตำแหน่งเป็นรองคณบดีฝ่ายวิจัย ของคณะเทคนิคการแพทย์อยู่ 2 ปี ก่อนที่จะไปเป็นผู้บริหารศูนย์บริการวิชาการ ของมหาวิทยาลัย ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ จนในปี พ.ศ. 2551 จึงได้เข้ามาทำงานในฐานะผู้บริหารของคณะเทคนิคการแพทย์อีกครั้งในตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายบริหาร รองคณบดีฝ่ายแผนและสารสนเทศ รองคณบดีฝ่ายวิจัย บัณฑิตศึกษา และวิเทศสัมพันธ์ ตามลำดับ ในปี พ.ศ. 2558 เข้าไปบริหารสถานบริการสุขภาพเทคนิคการแพทย์และกายภาพบำบัด เป็นเวลา 1 ปี ก่อนที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งคณบดี ผู้บริหารระดับสูงสุดของคณะเทคนิคการแพทย์ นับว่าเป็นผู้ที่ก้าวเดินมาบนเส้นทางการบริหารอย่างยาวไกลกว่า 20 ปีในตำแหน่งต่างๆ กัน ซึ่งเอื้อให้ท่านได้เรียนรู้ประสบการณ์ที่หลากหลาย จนสามารถให้คำชี้แนะแก่ทีมงานได้ไม่ว่าจะเป็นสายวิชาการหรือสายสนับสนุนที่ท่านให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียม ด้วยแนวทาง “หัวหน้าพาทำ” คือวิธีการนำของท่านที่นำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

รศ.ดร.พัชรี เจียรนัยกูร

ถอดบทเรียน โดย อ.สุริพันธ์ เสนานุช

## การเรียนรู้สู่ผู้นำทีม

งานบริหารสำหรับนักวิชาการไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะไม่มีหลักสูตรการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเลย การทำงานในตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยเคมีคลินิก ซึ่งเป็นก้าวแรกของสายผู้บริหาร ช่วงนั้นถือเป็นประสบการณ์การบริหารได้รับการสนับสนุนและสอนงานจากรศ.เรวัตร ทักษิณมณี หัวหน้าหน่วยเคมีคลินิก ความไว้วางใจที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาและการสนับสนุนในการทำงานทำให้ท่านได้เรียนรู้หัวใจของการเป็นผู้นำจากการปฏิบัติ นั่นคือการเป็นผู้สนับสนุนให้ทีมงานมีความสามารถในการทำงาน และมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การทำงานในหน่วยเคมีคลินิกยังทำให้ได้ใช้ความรู้ทางวิชาชีพ มีประสบการณ์ตรงจากคนไข้ รู้จักเครือข่ายด้านสาธารณสุข และที่สำคัญคือได้รู้จัก “ระบบคุณภาพ” ที่นำท่านไปสู่ความสนใจในระบบคุณภาพ และเข้าไปเรียนรู้อย่างลึกซึ้งในหลายเครื่องมือของการสร้างคุณภาพต่อมา

“ในตอนนั้นก็มีโอกาสทำ HA เป็นจุดเริ่มต้นที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพ ทำให้มีแนวคิดในการทำงานอย่างมีเป้าหมาย”

รศ.ดร.พัชรี เรียนรู้การทำระบบคุณภาพอย่างต่อเนื่องเมื่อมารับตำแหน่งผู้บริหารศูนย์บริการวิชาการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่เป็นหน่วยประสานงานของการทำระบบมาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาล (Healthcare Accreditation) เรียกว่า HA Collaboration Center ทั้งเข้าร่วมการอบรมและรับผิดชอบในการจัดอบรมให้กับบุคลากรที่ทำงานด้านสาธารณสุข ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในระบบคุณภาพว่าสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งในการทำงานและการบริหารชีวิต

“HA คือการเปิดโลกของเรา ว่างานคุณภาพใช้ได้กับทุกเรื่องไม่ใช่แค่งานบริหาร สามารถพูดคุยกับคนในวิชาชีพอื่นได้”

ท่านจึงเข้าไปเรียนรู้ในระบบคุณภาพทั้งที่เป็นเครื่องมือ (Management Tools) เช่น TQM , PDCA และแนวทางการบริหารคุณภาพที่เป็นองค์รวม ไม่ว่าจะเป็น PMQA , TQA จนมาถึง EdPEX

“สิ่งที่สอนเราคือการจัดการต้องมีการตั้งเป้าที่ชัดเจน สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจว่านี่คือเป้าที่จะไปด้วยกัน ต่อไปก็คือเป้าหมายว่าตัวอย่างไรว่าสำเร็จ”

การทำงานที่ศูนย์บริการวิชาการเป็นงานที่ท่านกล่าวว่าได้เห็นโลกกว้างขึ้นจากงานวิชาการ เพราะภารกิจคือการนำเอางานวิชาการ งานวิจัยออกสู่สังคม และจัดประชุมวิชาการ จัดทำหลักสูตร เนื่องจากต้องสามารถเลี้ยงตัวเองได้ด้วย จึงต้องคิดในเชิงธุรกิจ สร้างเครือข่าย มีมุมมองเกี่ยวกับลูกค้า โดยได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์จาก

รศ.ดร.พัชรี เจียรนัยกุล

ถอดบทเรียน โดย อ.สุรพันธ์ เสนานุช

รศ.นพ.จิตเจิญ ไชยาคำ ผู้อำนวยการศูนย์บริการวิชาการ ในขณะนั้นเป็นต้นแบบ ซึ่งทำให้ท่านได้นำมาใช้ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงเมื่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องไข่มุมมองทางธุรกิจพ่วงคร่ำไปสู่ออนาคต

## สร้างความพร้อมด้วยคุณภาพ

เมื่อรศ.ดร.พัชรีได้เข้ามาเป็นทีมผู้บริหารคณะเต็มตัวในตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายบริหาร รองคณบดีฝ่ายแผนและสารสนเทศ รองคณบดีฝ่ายฝ่ายวิจัย บัณฑิตศึกษา และวิเทศสัมพันธ์ ตามลำดับก่อนจะก้าวมาสู่ตำแหน่งคณบดี สิ่งที่ท่านให้ความสำคัญคือการสร้างความพร้อมให้ทีมงานด้วยการพัฒนาคุณภาพ

“ตั้งเป้าเป็นระยะ ๆ พัฒนาไปเรื่อยๆ เอาชนะไปเรื่อยๆ ทุกเรื่องพอเอามาปฏิบัติคือเรื่องเดียวกัน ฉะนั้นอย่าไปติดกรอบ ถ้าทำให้ทุกคนบริหารตัวเองได้ หัวหน้าที่เหนื่อยน้อยลง มีเวลาไปคิดงานเชิงรุกต่อไป”

ประสบการณ์จากการทำงานเป็นทีมผู้บริหารระดับรองคณบดีที่ดูแลเกือบจะครบทุกภารกิจ ทำให้ท่านยังเห็นว่าการพัฒนาทีมงานเป็นเรื่องสำคัญ ไม่เฉพาะในส่วนของนักวิชาการ แต่รวมถึงสายสนับสนุน

“การที่สายสนับสนุนเก่งขึ้นเป็นแรงเสริมในการก้าวต่อไป เพื่อให้คณะเติบโตอย่างยั่งยืน”

การบ่มเพาะคุณภาพให้กับบุคลากรแต่ละสายงาน ท่านวางบทบาทเป็นผู้ชี้แนะและให้การสนับสนุน แม้ว่าการเริ่มต้นจะไม่ง่าย

“มักจะมีคำถามว่าทำไปทำไม งานเดิมก็เยอะอยู่แล้ว เป็นภาระ ไม่อยากทำงานเพิ่ม วิธีการก็คือ “หัวหน้าพาทำ” ไม่ได้สั่ง แต่จะทำงานร่วมกับเขา ให้ช่วยกันคิดว่าทำอะไรอย่างไร สร้างการมีส่วนร่วม บอกเขาว่าทำแล้วเหนื่อยก็จริง แต่จะดีกับงานคุณ งานจะง่ายขึ้น จะถูกร้องเรียนน้อยลง ความผิดพลาดต่างๆ จะลดลง เช่น การส่งผลจากห้องปฏิบัติการให้คนไข้ ไม่ได้ตามเวลาที่กำหนด เรียกว่า Turn around time ซึ่งเขามักจะบอกว่าทำเต็มที่แล้ว ก็บอกว่ามีวิธีการที่จะจัดการได้ ต้องทำให้เขาเข้าใจ สุดท้ายต้องบอกว่าผลงานเป็นของทีมนะ ไม่ใช่ผู้บริหาร”

โครงการที่รศ.ดร.พัชรี “พาทำ” เพื่อให้เกิดคุณภาพในแต่ละสายงานอย่างเห็นได้ชัด 3 โครงการได้แก่

1. การขอการรับรองระบบมาตรฐาน ISO 15189 ซึ่งเป็นการบริหารคุณภาพทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ของสถานบริการสุขภาพ คณะเทคนิคการแพทย์ซึ่งประกอบไปด้วย งานกายภาพบำบัด ห้องปฏิบัติการตรวจสุขภาพทางการแพทย์ และห้องปฏิบัติการธารสัชเคมี ซึ่งเป็นส่วนที่หารายได้ มีลูกค้ามาใช้บริการ ดังนั้นการรับรองมาตรฐานจึงมีความสำคัญ สิ่งที่ท่านบอกกับทีมงานก็คือการทำระบบมาตรฐานนี้ จะลดความเสี่ยงของคนทำงาน เพราะถ้าเกิดความผิดพลาด ก็ต้องกลับไปทบทวนระบบ “สถานบริการสุขภาพของต้องได้รับการ

รศ.ดร.พัชรี เจียรนัยกุล

ถอดบทเรียน โดย อ.สุรพันธ์ เสนานุช

รับรองมาตรฐาน เราไม่มีโรงพยาบาล เตียนนอน เน้นการบริการด้านสุขภาพ เมื่อได้รับการรับรองมีคนมาขอ เยี่ยมชมเสมอ มาเชิญไปเป็นวิทยากรก็เป็นภาพลักษณ์ของคณะที่เราไม่ได้เก่งแค่เรื่องวิชาการ แต่มีการบริหารจัดการที่ดีด้วย”

2. **โครงการ Publication camp** สำหรับสายวิชาการที่ต้องทำผลงานเพื่อตีพิมพ์ระดับนานาชาติ โดยที่ท่านให้ความสำคัญกับปัจจัยความสำเร็จ 3 ประการคือ การสร้างกลไกสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน “เมื่อก่อนจะผลิตผลงานตีพิมพ์เฉลี่ย 0.5 เรื่องต่อคน คือมีอาจารย์ 80 คนได้ 40 เรื่องต่อปี เราก็อัดดันจนได้ 1.2 คน ที่ยังไม่ทำก็มี แต่คนที่มีความสามารถก็ทำได้มากขึ้น เคยทำแค่ 1 ชิ้นก็ขยับเป็น 2-3 ชิ้น อะไรที่เป็นอุปสรรคก็ช่วยให้ก้าวข้ามผ่านไปได้” นอกจากนั้นท่านยังให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศทางวิชาการด้วยการสนับสนุนให้มี Forum เล็กๆ ในแต่ละสาขาของนักศึกษาปริญญาโท ปริญญาเอก ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการทำงานวิจัยของอาจารย์ ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกับมหาวิทยาลัยระดับโลกปฏิบัติ ทำให้เปิดเวทีสำหรับนักวิชาการรุ่นใหม่ และต่อยอดการริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ในเวลาเดียวกัน
3. **โครงการพัฒนาศายสนับสนุน** ด้วยการมองเห็นความสำคัญของสายสนับสนุนที่จะทำให้คณะเติบโตได้อย่างยั่งยืน จึงเริ่มต้นจากการให้ความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิผลมากขึ้น จัดทำ Individual development plan พัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับเป้าหมาย โดยมีตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์ ลงไปถึงตัวบุคคล สนับสนุนการทำงานเป็นทีมทั้งที่เป็นทีมข้ามสายงานและในสายงานเดียวกัน เพื่อให้บรรยากาศการทำงานมีความสุข ส่งเสริมให้ทำวิจัยเพื่อพัฒนางานและผลักดันให้ส่งเข้าประกวดในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกกระตือรือร้น ภาคภูมิใจ และมีเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน

## สื่อสารเพื่อการขับเคลื่อน

“คนบดมีหน้าที่ชี้แนะ ซึ่งไม่ใช่ในอย่างเดียว ต้องสื่อสารด้วย”

ไม่ว่าจะเป็น EdPEX , TQA หรือ PMQA ในหมวดที่ 1 การนำองค์กรซึ่งมีคำสำคัญที่เกณฑ์ถามถึงคือวิธีการที่ผู้นำจะทำให้คนในองค์กรเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อที่จะได้ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่กำหนด สร้างสภาพแวดล้อมให้คนในองค์กรมีความผูกพันที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเพื่อความสำเร็จ ดังนั้นจึงดูเหมือนว่าการสื่อสารแทบจะเป็นงานประจำวันของผู้นำ การสื่อสารในขั้นตอนแรกก็คือการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เข้าใจตรงกัน ทิศทางที่จะเดินไปสู่เป้าหมาย การนำไปสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล รศ.ดร.พัชรี เป็นหนึ่งในจำนวนผู้นำไม่มากนักที่ไม่เพียงตระหนักในความสำคัญของการสื่อสาร แต่ยังมีใจถึงกลยุทธ์ในการสื่อสารอีกด้วย

รศ.ดร.พัชรี เจียรนัยกุล

ถอดบทเรียน โดย อ.สุรพันธ์ เสนานุช

“ต้องสื่อสารหลายครั้ง เพราะความสามารถในการรับรู้ของแต่ละคนไม่เท่ากัน บางงานถ้าเห็นว่าเดินไปได้จะไม่เข้าไป หรือถ้าเข้าไปก็ต้องเป็นเชิงเสนอแนะ ไม่ใช่สั่งการ ลงไปให้ถูกเวลา ถูกจังหวะ ที่นี้เวลาให้ทำอะไร ทุกคนอยากทำ ซึ่งเป็นโชคดี ทุกคนช่วยกันพาย ทุกคนต้องถือ KPI ในการพัฒนางานของตนเอง”

ด้วยคุณสมบัติของนักเรียนรัฐ ท่านจึงได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์ต่างๆ จากการไปร่วมงานในหน่วยงานต่างๆ ระดับมหาวิทยาลัย และนอกมหาวิทยาลัยนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เช่น การนำวาระการประชุมที่สำคัญมาทำความเข้าใจก่อนเข้าประชุม ซึ่งอาจต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติม หรืออาจสร้างความขัดแย้งจากความไม่เข้าใจ เป็นต้น ทำให้การตัดสินใจทำได้เร็วขึ้น

ผลสำเร็จจากการสื่อสารที่เห็นได้ชัดก็คือการทำให้ทีมงานของคณะมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การวางแผนที่ตอบยุทธศาสตร์มากกว่าการเน้นปริมาณโครงการ ซึ่งเมื่อคณะเทคนิคการแพทย์ปรับวิสัยทัศน์มาสู่การมุ่งเน้นนวัตกรรมด้วยการไปสู่ Eduvation “เป็นผู้นำในการวิจัยและนวัตกรรมการศึกษา” เพื่อเข้าสู่การแข่งขันที่มหาวิทยาลัยทุกแห่งในโลกกำลังเผชิญอยู่ การตั้งหน่วยงานยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อนำงานวิจัยและนวัตกรรมที่สามารถสร้างเป็นบริการเพื่อหารายได้ โดยการจัดตั้งศูนย์พัฒนานวัตกรรมและมาตรฐานทางเทคนิคการแพทย์และกายภาพบำบัด ( Center for innovation and standard in Medical Technology and physical therapy – CISMaP) ทำให้การสื่อสารไม่ได้จำกัดวงอยู่ในคณะอีกต่อไป แต่หมายถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมด ที่ต้องกำหนดวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย การสื่อสารของผู้นำจึงขยายวงกว้างออกไป และต้องมีวิธีคิดเชิงธุรกิจไม่ใช่เพียงแค่นิยมของนักวิชาการ และไม่ใช่การสื่อสารเฉพาะในห้องประชุม แต่ต้องออกไปพบปะพูดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ตามวาระและโอกาสที่เหมาะสม

“ทุกเรื่องมีคู่แข่ง ทำอย่างไรเขาจึงเลือกเรา ต้องสร้างจุดขาย อะไรที่เราเก่ง ทำอย่างไรจะเก่งขึ้น เราต้องการผู้บริหารที่มองธุรกิจ ไม่ได้ทำภารกิจแบบงานประจำต้องมองงานใหม่ มีคิดริเริ่ม และมีประสิทธิภาพเชิงระบบ”

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

### 1. การมีความรู้และความเข้าใจระบบคุณภาพอย่างลึกซึ้ง

จากการทำงานในตำแหน่งผู้บริหารครั้งแรกในตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยเคมีคลินิก คณะแพทยศาสตร์ ทำให้ท่านได้รู้จักระบบคุณภาพระบบแรกนั่นคือ HA และเมื่อมาทำงานเป็นทีมผู้บริหารของศูนย์บริการวิชาการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ก็ได้มีโอกาสเรียนรู้ระบบคุณภาพต่างๆ อย่างกว้างขวาง จากการจัดอบรมให้กับบุคลากรทั้งในมหาวิทยาลัยและนอกมหาวิทยาลัยตามภารกิจของศูนย์บริการวิชาการ ทำให้ท่านมีความรู้และความเข้าใจในระบบ

รศ.ดร.พัชรี เจียรนัยกุล

ถอดบทเรียน โดย อ.สุริพันธ์ เสนานุช

คุณภาพอย่างลึกซึ้งจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ได้ยึดติดในกรอบของระบบใดระบบหนึ่ง แต่จะเลือกใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของคณะเทคนิคการแพทย์ และเลือกใช้วิธีการ “ทำทำ” เพราะเข้าใจดีว่าการเริ่มต้นทำระบบคุณภาพนั้นคนส่วนใหญ่มักมีทัศนคติเชิงลบว่าเป็นการเพิ่มภาระ จนเมื่อประสบความสำเร็จจึงเข้าใจว่ามีส่วนช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีกลยุทธ์ในการนำระบบคุณภาพไปใช้ในองค์กร ไม่ใช่เพียงแต่การ “สั่งให้ทำ”

## 2. การมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร

คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำอย่างหนึ่งก็คือการไม่ย่อท้อต่อความท้าทาย ปัญหาหรืออุปสรรค เพราะมุ่งมั่นไปที่ความสำเร็จขององค์กรหรือสังคมในภาพรวม แม้ว่าการเป็นผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารในมหาวิทยาลัยจะเป็นงานหนักและมักไม่ใช่ตัวเลือกของนักวิชาการ แต่ด้วยความผูกพันต่อคณะเทคนิคการแพทย์ ท่านจึงต้องการที่จะเห็นความยั่งยืนและจากการที่ท่านได้เรียนรู้แนวทางการบริหารจัดการจากระบบคุณภาพต่างๆ จึงเห็นว่ามีวิธีการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้โดยให้คนในองค์กรได้มีความรู้ ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือการบริหารจัดการต่างๆ การสื่อสาร การให้ความรู้ การสนับสนุนร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรค โดยมีความสำเร็จของที่ท่านชี้้นำให้ทุกคนมุ่งไปด้วยกัน

## 3. ความต่อเนื่องของความเป็นทีม

การทำงานในหน้าที่ของผู้บริหารที่ผ่านมาของท่านที่ดำรงตำแหน่งในทีมผู้บริหารเกือบทุกสายงานก่อนที่จะดำรงตำแหน่งคณบดี ทำให้ท่านสามารถพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยเข้าใจบริบทองค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์ของคนในองค์กรจึงสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร ทำให้ทุกคนเห็นประโยชน์ร่วมกันที่จะก้าวไปสู่อนาคตที่ยั่งยืนความเป็นทีมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ท่านมองเห็น และส่งเสริมให้เกิดขึ้นในการทำงานทั้งในสายวิชาการ เช่นการทำโครงการ Publication camp และสายสนับสนุนที่ให้เกิดทีมงานทั้งในงานเดียวกันและข้ามสายงาน