

# การประยุกต์หลักการบริหารคุณภาพ

## ของ ดร.เดนมิ่ง

# 14

### ประการ

## เพื่อการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของ

ก๊อบเกียรติ วีระฮาซกุล

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

# TNI

ในช่วงที่ผู้เขียนยังทำงานในบริษัทเอกชน บริษัทมักจะส่งพนักงานไปอบรมหลักสูตรต่างๆ เป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรการเขียนแผนธุรกิจ, Balance Scorecard, KPI, ISO, TPM, รวมถึงหลักสูตร TQM ดังนั้นผู้เขียนจึงคุ้นเคยกับหลักการบริหารคุณภาพของ ดร.เดนมิ่ง 14 ประการ มาก่อนที่จะเข้ามาสู่รั้วของ TNI แต่ในครั้งนั้นการ Implement TQM กลับล้มเหลว แม้ว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้เป็นจำนวนมากก็ตาม จนผู้เขียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของ TNI จึงเริ่มเข้าใจธรรมชาติของการนำหลักการบริหารคุณภาพของ ดร.เดนมิ่ง มาใช้เพื่อขยายผลให้บุคลากรในสถาบันฯ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาและเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกระบบประกันคุณภาพ แม้ว่ากลไกการขับเคลื่อนระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันฯ ยังไม่ได้หมุนเร็วเหมือนติดจรวดก็ตาม แต่ก็สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างช้าๆ ซึ่งหมายถึงระบบการประกันคุณภาพการศึกษาได้เริ่มแทรกซึมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำได้บ้างแล้วและผู้เขียนเชื่อว่า ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม หากมีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานเกิดขึ้น องค์การนั้นจะต้องประสบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างแน่นอน ดังนั้น จึงมีเจตนาเขียนเล่าประสบการณ์ในการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ โดยยึดหลักการบริหารคุณภาพของ ดร.เดนมิ่ง 14 ประการ

### หลักการบริหารคุณภาพของ ดร. เดนมิ่ง 14 ประการ

**ข้อ 1 Create and publish to all employees a statement of the aims and purposes of the company. The management must demonstrate their commitment to this statement.**

จงสร้างปณิธานและถ่ายทอดเจตนารมณ์ของสิ่งที่มุ่งหวังไปยังพนักงานทุกระดับและผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในการมุ่งสู่เป้าหมายนี้

ในปีแรกที่สถาบัน TNI เปิดดำเนินการ ผู้บริหารสูงสุด โดยเฉพาะอธิการบดี ได้แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นมา โดยท่านอธิการบดี เป็นประธานด้วยตนเอง แต่ช่วงแรก ท่านอธิการฯ จะให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารองค์กรให้อยู่รอดเป็นหลัก ดังนั้น ระบบประกันคุณภาพการศึกษาในช่วงนั้นจึงไม่ค่อยมีความคืบหน้าเท่าที่ควร แต่เมื่อสถานการณ์ในสถาบันฯ เริ่มนิ่งขึ้น ท่านอธิการฯ จึงได้ลงมาจัดการกับเรื่องระบบประกันคุณภาพการศึกษาด้วยตนเอง เนื่องจากการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเรื่องที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษา ซึ่งกำหนดให้ทุกสถาบันการศึกษาต้องดำเนินการ ไม่ทำไม่ได้ เมื่อท่านอธิการฯ ได้ลงมาควบคุมอย่างเต็มตัวด้วยตนเอง สิ่งที่เกิดขึ้น คือ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาจึงคืบหน้าไปได้อย่างรวดเร็วมาก

### เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น?

ผู้เขียนเองก็เป็นหนึ่งในผู้ที่มีโอกาสเข้าร่วมการประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา เมื่อท่านอธิการฯ ได้เข้ามาติดตามการทำงานคณะกรรมการประกันคุณภาพอย่างใกล้ชิด ท่านได้ประกาศเป้าหมายกลางที่ประชุม พร้อมทั้งสั่งทักว่า เราต้องทำให้ได้ตามนั้น ในตอนนั้นผู้เขียนรู้สึกกังวลขึ้นมาทันทีและคิดว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่น่าจะทำได้ เนื่องจากเรายังไม่มีความพร้อมในหลายๆ ด้าน บุคลากรก็แทบจะไม่มีใครมีความรู้เลย แต่การที่ท่านอธิการฯ ได้แสดงเจตจำนงว่าต้องทำให้ได้ตามนั้น ทำให้รู้สึกได้เลยว่า “หากเราทำไม่สำเร็จเราแน่” และผู้เขียนเองก็คิดว่าคนอื่นๆ ในที่ประชุมก็คงรู้สึกทำนองเดียวกัน ดังนั้น คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา จึงปรองดองกันดี รวมตัวกัน ช่วยกันคิดหาวิธีการทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายให้ได้ ตัวบ่งชี้ใดระบุนิ่งที่สามารถทำได้ก่อนก็จะลงมือทำก่อน ตัวบ่งชี้ใดยังทำไม่ได้ก็เลี้ยงไปก่อน แล้วประเมินคะแนนว่าจะได้ตามเป้าหมายหรือไม่ เมื่อไม่ได้ก็ต้องนำเรื่องเข้าที่ประชุม พร้อมระบุประเด็นที่ยังสามารถทำได้ แต่จำเป็นต้องให้ผู้บริหารระดับสูงช่วยเหลือ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่ต้องขออนุมัติจากสภาสถาบันฯ เรื่องงบประมาณ รวมถึงแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับสถาบันฯ และในที่สุดก็สามารถทำได้ตามเป้าหมายของสถาบันฯ ติดต่อกันทั้งสองปี แม้ว่า ในปีที่สอง ท่านอธิการฯ จะตั้งเป้าหมายก้าว-

กระโดดเป็นเท่าตัวก็ตาม ซึ่งผู้เขียนได้สรุปลำดับเหตุการณ์ให้เห็น **วงจรการสร้างทีมงาน** ที่เกิดขึ้นที่สถาบันฯ ไว้ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารตั้งเป้าหมายท้าทายในปีแรก
2. ทีมงานต่างก็คิดว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่น่าจะทำได้
3. ผู้บริหารมุ่งมั่นว่าต้องทำให้ได้
4. ทีมงานรู้สึกไม่ทำเอาแน่
5. ทีมงานจึงร่วมมือกัน ค้นหาวิธีการและลงมือทำในสิ่งที่ทำได้ก่อน
6. ทีมงานเริ่มพบอุปสรรคและข้อจำกัด หลายประการ
7. ทีมงานจึงขอความช่วยเหลือจากผู้บริหาร
8. ผู้บริหารลงมาช่วยแก้ไขและให้แนวทางที่เหมาะสมกับสถาบันฯ
9. ทีมงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้
10. ทีมงานรู้สึกภูมิใจและรักกันมากขึ้น เนื่องจากต่างก็เป็นผู้ร่วมกันบุกเบิกระบบด้วยกันมา
11. ผู้บริหารตั้งเป้าหมายท้าทายปีต่อไป
12. ทีมงานก็ยังรู้สึกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่น่าจะทำได้ แต่ความรู้สึกว่าโอกาสที่จะทำได้ก็มีมากขึ้น
13. และวงจรวันเวียนอยู่ ระหว่างข้อ 3-12 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลไกประกัน

คุณภาพการศึกษาของ TNI ได้เริ่มขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องแล้ว

#### ข้อ 2 Learn the new philosophy:

จึงยอมรับปรัชญาใหม่ๆ (ของการบริหารคุณภาพ) สถาบัน TNI มีความโชคดีตรงที่เป็นสถาบันเปิดใหม่ ทำให้ยังไม่มีที่ยึดติดกับระบบการทำงานแบบใดแบบหนึ่ง แต่ในความคิดก็มีความซื่อสัตย์แฉ่งอยู่ คือ บุคลากร ต่างมาจากทั่วทุกสารทิศ ซึ่งทุกคนต่างยึดติดกับระบบการทำงาน จากที่ทำงานเก่า ดังนั้น ระบบงานจึงมีความหลากหลายมาก มุมมองต่อระบบการทำงานก็หลากหลาย บางครั้งเรื่องเดียวกันในแต่ละคณะ อาจทำด้วยวิธีการที่แตกต่างกันก็เป็นได้ เพราะทุกคณะต่างก็ต้องการดัดแปลงระบบให้เหมาะสมกับคณะของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งที่ผิด แต่จะดัดแปลงอย่างไรก็ตามก็ต้องอยู่ในกรอบของระบบประกันคุณภาพการศึกษา

ดังนั้น เมื่อสถาบันฯ นำระบบประกันคุณภาพการศึกษาเข้ามาใช้เป็นกรอบของระบบการทำงาน จึงเริ่มต้นที่การฝึกอบรมให้กับพนักงานเพื่อเผยแพร่แนวคิดของระบบประกันคุณภาพการศึกษา โดยเราทำการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องทุกปี เนื่องจากมีบุคลากรใหม่ๆ เข้ามาเพิ่มเติมเพื่อรองรับปริมาณนักศึกษาที่เพิ่มขึ้น โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรทุกคนต้องได้รับการอบรมและบางคนอาจจำเป็นต้องได้รับการอบรมซ้ำ

แต่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรยอมรับระบบประกันคุณภาพการศึกษา กลับไม่ใช่การฝึกอบรม แต่เป็นการแสดงออกของผู้บริหารที่มีต่อระบบประกันคุณภาพการศึกษา อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมก็เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างการรับรู้ ไม่ใช่เราเพียงคนเดียวที่ต้องมาเรียนรู้ เมื่อพนักงานเดินเข้าห้องฝึกอบรม พบว่ามีบุคลากรจากหลากหลายหน่วยงานเข้ารับการฝึกอบรมเหมือนกัน ทำให้ความรู้สึกว่าต้องแบกรับภาระระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพียงผู้เดียวก็จะลดลงและเมื่อมาเจอเพื่อนที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน หากเพื่อนคนนั้นไม่ต่อต้านระบบประกันคุณภาพ การถ่ายโอนความรู้สึกที่ดีก็สามารถเกิดขึ้นได้ และหากว่าในการฝึกอบรมมีผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมด้วย สามัญสำนึกของผู้เข้ารับการอบรมจะเตือนตนเองให้รู้ว่างานนี้คงเป็นงานสำคัญ งานนี้ผู้บริหารคงเอาจริงหรือ ถ้าหากมีอาจารย์ผู้อาวุโสที่เราเคารพรักเข้าร่วมด้วย ผู้เข้ารับการอบรมท่านนั้นก็รู้สึกดีกับสิ่งที่เราถ่ายทอดให้โดยไม่รู้ตัว

อ่าน ต่อฉบับหน้า



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น  
Thai-Nichi Institute of Technology  
泰日工業大学

TNI สร้างนวัตกรรม ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร

TNI กำลังมีรับสมัครนักศึกษา  
ระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท  
มีการศึกษา 2554 ตั้งแต่วันนี้ถึงสิ้นปี

สถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ มุ่งผลิตบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางสนองความต้องการของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมไทย  
เพียงพร้อมด้วยคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ อุปกรณ์และเทคโนโลยีการศึกษาที่ทันสมัย มุ่งเน้นการเรียนการสอนภาษาญี่ปุ่นและภาษาอังกฤษ

#### ● หลักสูตรปริญญาตรี [มีทุนเรียน...ฟรี...ตลอด 4 ปี]

รับสมัครด้วย (1) ระบบสองวงจรและเชิงบูรณาการศึกษาศึกษา 60 คน (2) ระบบปรับตรง (GAT/PAT + GPX) (3) ระบบแอดมิชชั่นกลาง และ (4) ระบบแอดมิชชั่นตรง (GAT/PAT + GPX+O-NET)

- คณะวิศวกรรมศาสตร์ หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมยานยนต์ (AE), สาขาวิศวกรรมการผลิต (PE), สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ (CE)
- คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), สาขาเทคโนโลยีมีเดีย (MT), สาขาระบบสารสนเทศทางธุรกิจ (BI)
- คณะบริหารธุรกิจ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม (IM), สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น (BJ)

#### ● หลักสูตรปริญญาตรีเทียบโอน ภาคปกติเรียนวันธรรมดา ภาคพิเศษเรียนวันเสาร์ - อาทิตย์

#### ● หลักสูตรปริญญาโท...NEW MBA สร้างนักบริหาร Japanese Style...[มีทุนวิจัยสำหรับปริญญาโท]

- หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม (MM)
- หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการวิศวกรรมสำหรับผู้บริหาร (EM)

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมและสมัครออนไลน์ได้ทาง [www.tni.ac.th](http://www.tni.ac.th)

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ

10250 โทร.0-2763-2600 โทรสาร.0-2763-2700 E-mail: [tniinfo@tni.ac.th](mailto:tniinfo@tni.ac.th) Website: [www.tni.ac.th](http://www.tni.ac.th)

Website:

[www.tni.ac.th](http://www.tni.ac.th)