การประยุกต์หลักการบริหารคุณภาพของ ดร.เดมมิ่ง 14 ประการ เพื่อการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของ TNI

ก้องเกียรติ วีระอาชากุล
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

ทำอย่างไรให้ยอมรับปรัชญาใหม่ ?

ผู้เขียนได้สรุปแนวทางของสิ่งที่ต้องทำเพื่อตอบสนองต่อหลักการข้อที่ 2 ของ ดร.เดมมิ่ง ไว้ดังนี้ คือ **ทลายกรอบความคิดเก่า เสนอกรอบแนวคิดใหม่ จูงใจให้เรียนรู้ต่อเนื่อง ชักชวนให้ลองทำ สร้างบรรยากาศให้สนุกไปกับเส้นทางใหม่และผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ** ซึ่งผู้เขียนได้สรุปลำดับเหตุการณ์ **ของวงจรการสร้างการยอมรับปรัชญาใหม่** ที่เกิดขึ้นในสถาบันฯ ไว้ดังนี้ คือ

1. **ทลายกรอบความคิดเก่า เสนอกรอบแนวคิดใหม่** ใช้วิธีการฝึกอบรม โดยหวังผลดังนี้ คือ ขจัดความกลัวที่เกิดจากความไม่รู้ ขจัดความรู้สึกโดดเดี่ยว หรือความรู้สึกต้องแบกรับภาระเพียงคนเดียวทิ้งไปและคาดหวังการถ่ายโอนมุมมองที่ดีต่อปรัชญาใหม่ระหว่างบุคคลต่อบุคคล

2. **จูงใจให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง** การจูงใจนั้น ต้องเลือกวิธีการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมกลุ่ม ซึ่งได้จำแนกพฤติกรรมกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่ม โดยมีแนวทางการจูงใจในแต่ละกลุ่มแตกต่างกันดังนี้ คือ

2.1 กลุ่มนักแสวงหาสิ่งใหม่ คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่พร้อมยอมรับสิ่งใหม่อยู่แล้ว ต้องการความก้าวหน้า ไฟในตัวยังแรงอยู่ ดังนั้น จึงจูงใจได้ง่าย โดยชี้ให้เห็นคุณค่าของงานที่ทำก็เพียงพอแล้ว

2.2 กลุ่มคนอินเทรนด์ คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ปรับตัวตามทิศทางของมวลชน หากมีคนร่วมมากก็จะดึงคนเข้ามาร่วมได้มาก ดังนั้น คนกลุ่มนี้ต้องใช้วิธีการจูงใจแบบของความเป็นเพื่อน เมื่อเริ่มต้นจูงใจ จำเป็นที่จะต้องเลือกคนที่มีทัศนคติที่ดีเข้าร่วมอบรมพร้อมๆ กับกลุ่มนักแสวงหาสิ่งใหม่ เนื่องจากคนที่มีทัศนคติที่ดีจะมีแนวโน้มเปิดใจ เปิดกว้างยอมรับสิ่งใหม่ได้มากกว่า ซึ่งเราคาดหวังว่าพวกเขาจะซึมซับความคิดที่ดีจากคนกลุ่มแรกและเมื่อมีคนเข้าร่วมมากขึ้น คนกลุ่มนี้ที่เหลือก็จะถูกดึงให้ปรับเปลี่ยนตามทิศทางขององค์กรเอง

2.3 กลุ่มผู้อยู่ในโลกใบเก่า คนกลุ่มนี้จะเป็นพวกยึดติดกับวิถีทางของตนเอง การจูงใจคนกลุ่มนี้ให้เข้าร่วมจะต้องมอบหมายให้เป็นผู้คิดค้นระบบ โดยให้เงื่อนไขว่าจะต้องเดินตามกติกาของระบบประกันคุณภาพ ซึ่งจะเป็นวิธีที่พอจะทำให้คนกลุ่มนี้เปิดคู่มือมาอ่านได้บ้าง หรือยอมรับการเข้าอบรมบ้าง แต่หลายครั้งก็ไม่ได้ผล ดังนั้น ก็ต้องใช้วิธีการมอบหมายหรือแจ้งให้ชัดเจนไปเลยว่าให้ปฏิบัติตามระบบงานที่พัฒนาตามเงื่อนไขของระบบประกันคุณภาพไปเลยจะง่ายกว่าวิธีการจูงใจ

3. **ชักชวนให้ลองทำ** การชักชวนให้ลงมือทำนั้นยากกว่าการจูงใจให้เรียนรู้มาก ดังนั้น การทำให้คนๆ หนึ่งลงมือทำ เราจำเป็นต้องมีการเตรียมตัวพอสมควร ซึ่งมีแนวทางดังต่อไปนี้ คือ

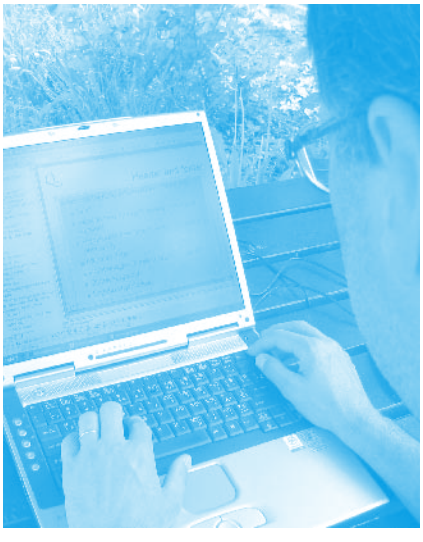
- ค้นหาคนที่มีความพร้อม ใจเริ่มเปิดกว้าง
- โฟกัสสิ่งที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบต้องสอดคล้องกับงานของคนๆ นั้น
- เสนอขอความร่วมมือขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางความร่วมมือ
- กำหนดขอบเขตงานให้เหมาะสม
- เสนอวิธีการก่อน แล้วรับฟังข้อปรับเปลี่ยน พร้อมทั้งปรับแนวทางให้ตรงกัน
- อำนวยความสะดวกให้ผู้มาใหม่เพื่อยับยั้งการเลิกกลางคัน
- สอบถามปัญหาเมื่อเริ่มลงมือทำ เพื่อไม่ให้ผู้มาใหม่รู้สึกว่าถูกทอดทิ้ง
- ขจัดอุปสรรคของระบบใหม่ที่เกิดขึ้น เพื่อไม่ให้ผู้มาใหม่รู้สึกว่าถูกโยนงานให้รับแต่เพียงผู้เดียว
- ประสานงานกับผู้อื่นให้เมื่อจำเป็น
- ตรวจสอบจนระบบงานราบรื่น
- ติดตามจนกว่าระบบงานจะเข้าที่
- ขยายเครือข่ายผ่านช่องทางผู้ร่วมทางคนใหม่
- วนกลับตั้งแต่ข้อแรก ทำแบบนี้ไปทีละคนก็จะค่อยๆ ขยายผลจนมีคนมาร่วมมากขึ้น

4. **สร้างบรรยากาศให้สนุกไปกับเส้นทางใหม่** เมื่อบุคลากรเริ่มมีความสนใจในการปรับปรุงระบบงานของตนเองแล้ว และการได้เห็นว่ามีหลายๆ คนก็กำลังปรับ-

ปรุงระบบของตนเองเช่นเดียวกัน บรรยากาศที่ดีจึงเริ่มต้นขึ้น เมื่อระบบใหม่ขับเคลื่อนไปได้ดี ไม่ค่อยมีอุปสรรค หรือความยุ่งยากมากนัก ความรู้สึกสนุกสนานก็จะเริ่มก่อตัวขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไป จนผู้ใหญ่เห็นคุณค่าของสิ่งที่พวกเขาได้ลงมือทำ ความรู้สึกมีความสุขของพวกเขาจึงเกิดขึ้น มากน้อยตามระดับความสำเร็จของพวกเขา

5. **ผู้บริหารต้องเข้ามีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ** กลไกข้อ 2-4 นั้น มีเงื่อนไขของความสำเร็จ คือ ต้องมีคนเข้ามามีส่วนร่วมมากพอ ดังนั้น ในช่วงที่มีคนทำงานเพียงคนหรือสองคน ต้องใช้กลไกข้อที่ 5 นี้เป็นตัวขับเคลื่อนขยายผล ซึ่งคณะบริหารทำอย่างง่ายๆ โดยผ่านช่องทางการประชุมประจำคณะ ดังนี้ คือ **ทุกครั้งที่นำเสนอโครงการคณบดีจะถามว่า มันเกี่ยวข้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาข้อใด สำหรับวิธีการนี้ทำให้ผู้เสนอโครงการต้องเปิดคู่มืออ่าน ซึ่งเป็นการตอกย้ำให้ทีมงานทุกคนต้องลงมือทำงาน โดยยึดกรอบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นการสื่อสารให้ทุกคนรู้ว่า ระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นสิ่งที่ต้องทำทุกวัน ไม่ใช่สิ่งที่ทำเฉพาะช่วงเวลาก่อนการตรวจประเมินคุณภาพ**

6. **วนกลับ ข้อ 1-5 เพื่อ Refresh ความรู้** สื่อให้รู้ว่าสิ่งที่ทำยังสำคัญขยายผลคนร่วมทาง รักษาบรรยากาศและระบบขาดผู้นำไม่ได้



ข้อ 3 Understand the purpose of inspection- to reduce the cost and improve the processes.

จงเข้าถึงเจตนารมณ์ของการตรวจสอบ หน้าที่ของเรา คือ ลดต้นทุนและปรับปรุงกระบวนการ ดร.เดมมิ่ง กล่าวว่า ***การตรวจสอบมุ่งสร้างความน่าเชื่อถือ การตรวจสอบไม่ได้เน้นสร้างคุณภาพ คุณภาพเกิดจากกระบวนการที่ไม่แปรปรวน การขจัดความแปรปรวนให้กับพนักงานต้องเจาะลึกเข้าไปในปัญหา การตรวจสอบซ้ำยิ่งเป็นการเพิ่มปัญหา การสรุปผลการตรวจสอบต้องสรุปบนพื้นฐานของสถิติ***

ผู้เขียนอ่านหลักการข้อ 3 นี้แล้วเหมือนได้ยินเสียงสวรรค์ที่มาเตือนให้อย่าหลงติดกับดักของระบบประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งใช้การตรวจประเมินเป็นเครื่องมือในการควบคุมคุณภาพการศึกษาและ สกอ. ได้กำหนดให้สถาบันการศึกษาจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report-SAR) เพื่อใช้ในการตรวจประเมินคุณภาพ สำหรับ*กับดักที่กล่าวถึงก็คือ การใช้เวลาหมดเปลืองไปกับการจัดทำ SAR และการจัดเตรียมเอกสารเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการตรวจประเมิน* และผู้เขียนเชื่อว่าหลายองค์กรที่ Implement ระบบ ISO ก็ล้วนติดกับดักการจัดเตรียมเอกสารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่ง ดร.เดมมิ่ง ได้เตือนให้เราตระหนักว่า**เราควรใช้เวลาไปกับการลดต้นทุนและปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างคุณภาพเป็นงานหลักและจงเสียเวลาให้น้อยที่สุดในการรวบรวมหลักฐาน จัดเตรียมรายงาน ซึ่งงานเหล่านี้ไม่ทำให้เราสร้างคุณภาพได้เลย**

อ่านต่อฉบับหน้า

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology
泰日工業大学
TNI สร้างนักคิด ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร

TNI กำลังเปิดรับสมัครนักศึกษา ระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท ปีการศึกษา 2554 ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ มุ่งผลิตบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง สนองความต้องการของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมไทย
เพียบพร้อมด้วยคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ อุปกรณ์และเทคโนโลยีการศึกษาที่ทันสมัย มุ่งเน้นการเรียนการสอนภาษาญี่ปุ่นและภาษาอังกฤษ

- **หลักสูตรปริญญาตรี [มีทุนเรียน..ฟรี...ตลอด 4 ปี]**
  รับสมัครด้วย (1) ระบบสอบตรงและชิงทุนการศึกษา 60 ทุน (2) ระบบรับตรง (GAT/PAT + GPAX) (3) ระบบแอดมิชชั่นกลาง และ (4) ระบบแอดมิชชั่นตรง (GAT/PAT + GPAX+O-NET)
  - คณะวิศวกรรมศาสตร์ หลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมยานยนต์ (AE), สาขาวิศวกรรมการผลิต (PE), สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ (CE)
  - คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), สาขาเทคโนโลยีมัลติมีเดีย (MT), สาขาระบบสารสนเทศทางธุรกิจ (BI)
  - คณะบริหารธุรกิจ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม (IM), สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น (BJ)
- **หลักสูตรปริญญาตรีเทียบโอน ภาคปกติเรียนวันธรรมดา ภาคพิเศษเรียนวันเสาร์ - อาทิตย์**
- **หลักสูตรปริญญาโท...NEW MBA สร้างนักบริหาร Japanese Style...[มีทุนวิจัยสำหรับปริญญาโท]**
  - หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม (MIM)
  - หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร (EEM)

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมและสมัครออนไลน์ได้ทาง 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 Website: www.tni.ac.th

Website: www.tni.ac.th