



สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา “สถาบันการศึกษากับ TQM”

ผศ.ดร.ช่วงโชติ พันธุเวช

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา



ปัจจุบันนี้ทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐบาลหรือเอกชนจะมุ่งหาวิธีการบริหารองค์กรของตนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น รวมถึงสถาบันการศึกษาก็พยายามหาแนวทางการบริหารเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่นกัน ตัวอย่างเช่น สถาบันราชภัฏสวนสุนันทาก็ได้นำระบบการบริหารแบบ TQM มาใช้โดย ผศ.ดร.ช่วงโชติ พันธุเวช ซึ่งได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดีและยังได้พยายามขยายไปยังแผนกอื่นๆ ของสถาบันอีกด้วย

ต่อไปนี้จะได้ฟังทัศนะของผู้ที่นำระบบ TQM ในแบบที่เหมาะสมมาใช้กับสถาบันการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

เริ่มนำแนวทางการบริหารแบบ TQM มาใช้ได้อย่างไร

ในปี 2540 ผมเป็นหัวหน้าในการนำรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการของสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง ไปฝึกอบรมระบบ TQM ที่ Stanislos แห่ง California State University ประมาณ 2 เดือน โดยเน้นการเตรียมการเข้าสู่การประกันคุณภาพ และการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ หลังจากกลับมาก็นำเอาแนวคิดนี้มาเผยแพร่ในสถาบันราชภัฏ โดยการเชิญคณบดีคณะวิทยาการจัดการทั่วประเทศมาสัมมนา และเชิญอาจารย์จาก CSU Associated มาให้การฝึกอบรมแก่บุคคลทั่วไป แต่หลังจากฝึกอบรมแล้วเรายังไม่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นขั้นตอน จากนั้นเราจึงของบประมาณของสถาบัน ประมาณ 280,000 บาท หลังจากได้รับการอนุมัติจึงได้จ้างบริษัท Tennesy Associated ให้มาทำในช่วงแรกจะเป็นการระดมสมองและได้งานที่ต้องทำ 15 งาน เราก็เลือกมา 6 งาน และได้ทำแผนปฏิบัติงานแล้ว เราได้นำแผนนั้นมาปรับใช้ในงานทะเบียนของฝ่ายทะเบียนและวัดผลซึ่งฝ่ายนี้สังกัดในสำนักส่งเสริมวิชาการของสถาบัน

ทางสถาบันราชภัฏสวนสุนันทาได้นำ TQM มาเน้นใช้กับงานส่วนใด

เรานำ TQM มาใช้บริหารงานในฝ่ายทะเบียน โดยใช้วิธี Problem Solving (กระบวนการแก้ปัญหา) และ PDCA มาช่วยในการปรับปรุงงานส่วนของวิชาการ

หลังจากที่งานทะเบียนได้ทำตามแผนปฏิบัติแล้ว พบปัญหาหรือไม่ อย่างไร

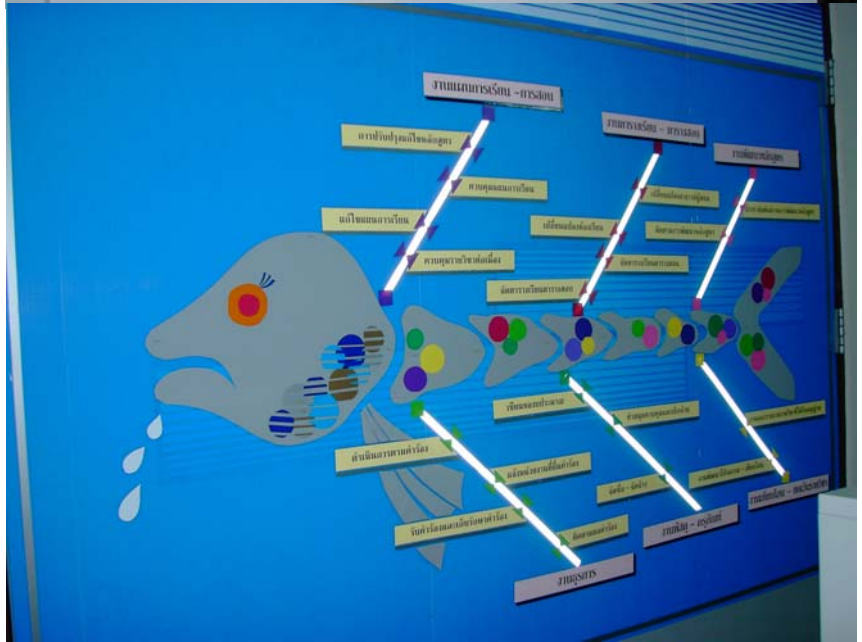
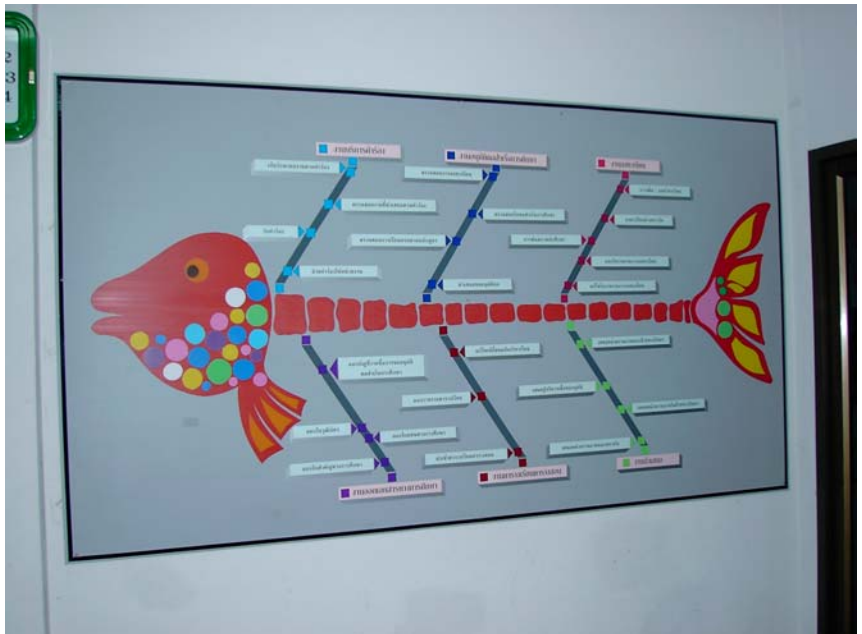
ปัญหาที่พบเมื่อได้ทำตามแผนแล้ว คือความผิดพลาดในเรื่องของการจัดตารางเรียน ตารางสอน ตารางสอบ เช่น ชั่วโมงอาจารย์สอนตรงกัน ห้องเรียนตรงกัน ยังมีอีกปัญหาที่วุ่นวายกันมาก คือ การลงทะเบียน ดังนั้นเราจึงได้ปรับปรุงกระบวนการลงทะเบียน โดยหาสาเหตุของปัญหาก่อนซึ่งทำให้เราพบว่า แผนการเรียน และการจัดตารางเป็นต้นเหตุของปัญหา เราจึงได้นำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการแก้ปัญหาการลงทะเบียนแทนระบบเดิม แต่ก็มีปัญหาที่ตามมา คือ การต่อต้านจากพนักงานที่ใช้คอมพิวเตอร์ไม่เหมาะสม จากนั้นเราก็พยายามปรับแก้ระบบคอมพิวเตอร์ให้เหมาะสมกับงาน หลังจากแก้ปัญหาในการลงทะเบียนแล้ว ก็พบว่าจากเดิมที่ใช้อาจารย์ถึง 6 ท่าน กับเจ้าหน้าที่อีก 4 ท่านในการลงทะเบียนและใช้เวลาถึง 1 เดือนจึงแล้วเสร็จ ปัจจุบันนี้เราใช้อาจารย์และเจ้าหน้าที่เพียงตำแหน่งละ 2 ท่าน และเราสามารถลงทะเบียนล่วงหน้าได้แล้ว

หลังจากการปรับกระบวนการแล้ว เราก็พบปัญหาจากการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น การเพิ่ม - ถอนรายวิชาโดยเราจะให้นักศึกษาประมาณ 10,000 - 15,000 คน เพิ่มหรือถอนรายวิชาภายใน 1 สัปดาห์ ก็ปรากฏว่าเจ้าหน้าที่รับไม่ไหวเราก็เปลี่ยนมาใช้วิธีการ on - line โดยการตั้งโต๊ะ 7 - 10 ตัวก็ไม่ดีขึ้น ดังนั้นเราก็ปรับวิธีการลงทะเบียนอีกครั้งโดยจัดให้นักศึกษาลงทะเบียนตามที่ฝ่ายทะเบียนจัดไว้ก่อน แล้วจึงให้นัก

ศึกษาตรวจสอบว่า วิชาใดจะถอนหรือเพิ่ม วิธีนี้ช่วยให้นักศึกษาลดลงเกือบครึ่งหนึ่งขณะนี้ก็จะนำ การลงทะเบียนแบบ on-line ลงบนเว็บไซต์ จะเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นใน 5 ปีที่ผ่านมา จะไซคนลดลง ทั้งเวลาในการลงทะเบียนก็ลดลง รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการลงทะเบียน ลงภาคเรียนละประมาณ 40,000 - 50,000 บาท

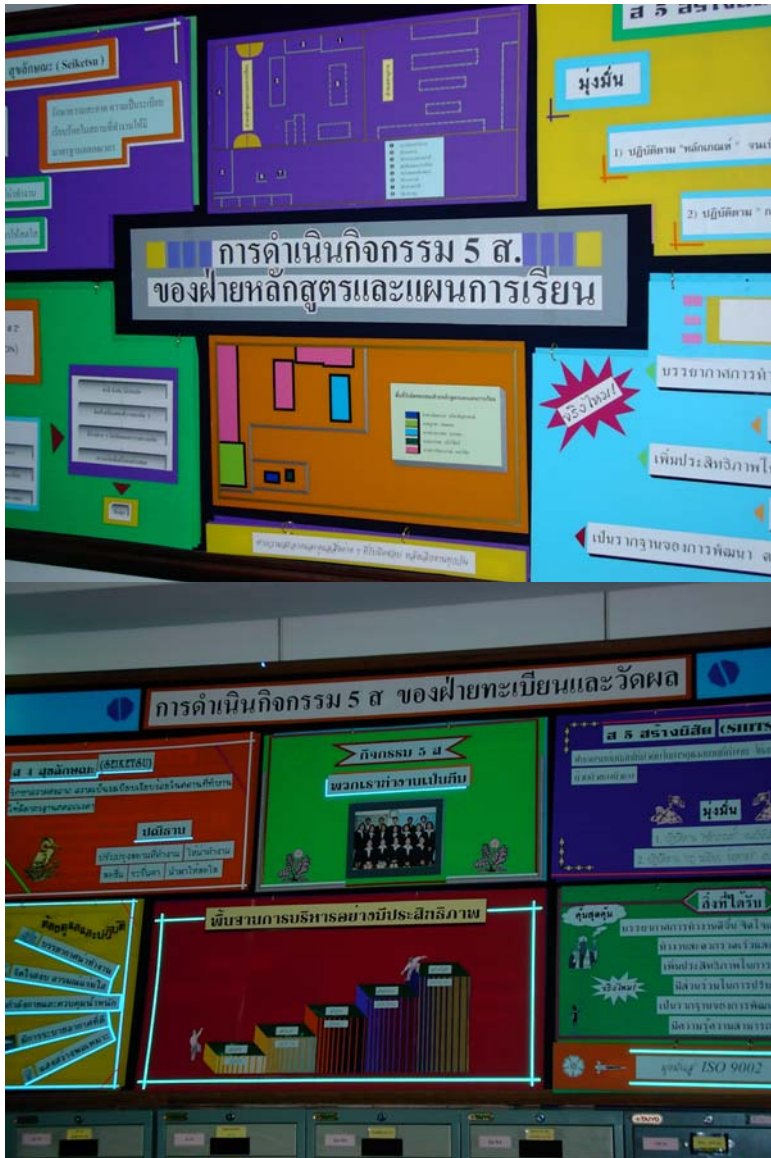
งานอีกอย่างหนึ่งที่เราประสบความสำเร็จ หลังจากที่เราได้นำวิธีการดังกล่าวมาใช้ คือ การเทียบโอนและยกเว้นรายวิชา ก่อนอื่น เราต้องเข้าใจให้ตรงกันก่อนว่าที่ราชภัฏ มีระเบียบอยู่อย่างหนึ่ง คือ นักศึกษาที่มาจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันต่างๆ หากต้องการเรียนหลักสูตรของเรา มีบางวิชาที่เนื้อหาตรงกับที่เคยเรียนมาแล้ว เราก็โอนยกเว้นให้เลย เดิมนั้นจะต้องมีการประชุมกรรมการประมาณ 40 คน เพื่อพิจารณานักศึกษาที่ขอยกเว้นวิชา ดังนั้นเมื่อเรานำวิธีการของการแก้ปัญหามาใช้ จึงได้จัด เอกสารเดิมที่มีอยู่ให้เป็นระบบมากขึ้นแล้ว จัดฐานข้อมูลวิชาที่เทียบโอนหรือยกเว้นกับมหาวิทยาลัยต่างๆ เปรียบเทียบกับราชภัฏสวนสุนันทา จากนั้นก็ทำโปรแกรมการเทียบโอน ยกเว้นเมื่อเจ้าหน้าที่รับเรื่องก็จะบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ ส่วนหัวหน้าฝ่ายหลักสูตรก็จะเซ็นรับรองความถูกต้องจะเห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้จะช่วยลดจำนวนเอกสารลง และใช้เจ้าหน้าที่เพียง 2 คนเท่านั้น

พบว่าจากเดิมที่ใช้
อาจารย์ถึง 6 ท่านกับ
เจ้าหน้าที่อีก 4 ท่านใน
การลงทะเบียนและใช้
เวลาถึง 1 สัปดาห์จึงแล้วเสร็จ
ปัจจุบันนี้เราใช้
อาจารย์และเจ้าหน้าที่
เพียงตำแหน่งละ 2 ท่าน



แนวคิดที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา
รูปแบบที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา เราใช้ Problem Solving แบบ TQM ของอเมริกัน โดยการตั้งคณะกรรมการขึ้นมา และใช้ PDCA เป็นเครื่องมือ ซึ่งต่างจากญี่ปุ่นตรงที่ ญี่ปุ่นเน้นด้าน QCC, PDCA

ผังก้างปลาแสดงกระบวนการทำงานของฝ่ายวิชาการ



การดำเนินกิจกรรม 5ส ของฝ่ายต่างๆ

นอกเหนือจากการนำ Problem Solving และ PDCA แล้วได้พัฒนาหรือใช้วิธีอื่นในการปรับปรุงงานหรือไม่ อย่างไร

ผลจากการปรับปรุงงาน เราก็เห็นว่่างานต่างๆ ดีขึ้น แต่ยังไม่เป็นระบบ และยังไม่เป็นหน่วยงานที่ได้รับรองมาตรฐานสากล ดังนั้นเราจึงย้อนไปทำกิจกรรม 5ส จนวันนี้ก็ทำได้เกือบ 2 ปีแล้ว และได้ตัดสินใจร่วมกันระหว่างฝ่ายทะเบียนและวัดผล, ฝ่ายหลักสูตรและการสอน, และฝ่ายเลขานุการว่าจะทำ ISO และจะขอ ISO 9001 : 2000 เวลานี้ก็ทำได้ 5 เดือนแล้ว และคิดว่าในเดือนที่ 6 ทางสำนักส่งเสริมวิชาการจะได้ขอการรับรองจาก ISO เราได้ให้บริษัทที่ปรึกษามาช่วยดูแล ซึ่งขณะนี้อยู่ในส่วนของ Internal Audit และในวันที่ 10 เม.ย. นี้ สำนักส่งเสริมวิชาการขอรับการประเมินจาก ISO ถ้าผ่านการประเมินจะถือว่าเป็นหน่วยงานแรกของสถาบันราชภัฏที่ได้รับการรับรอง ISO ฉบับ 9001:2000 เป็นความโชคดีที่เราได้ผู้ทรงคุณวุฒิอย่าง ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล มาเป็นประธานที่ปรึกษาสาขาการจัดการคุณภาพ และได้ทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันหรือ

หน่วยงานในโครงการ ต่อไปเราจะทำระบบ QCC กันต่อ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเกิดความชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น

สำนักต่อไปที่จะทำ คือ สำนักบริการ (หอสมุด) ถ้าเราทำ ISO 9001 : 2000 อย่างสม่ำเสมอ และนำ QCC มาช่วย ก็จะทำให้เข้าไปในแนวคิด TQM มากขึ้น โดยเฉพาะการรับประกันคุณภาพการศึกษา ถ้าใช้แนวคิดการจัดการคุณภาพด้วยTQM เท่ากับเป็นการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาได้อย่างจริงจัง เราได้พยายามใช้แนวคิดนี้มาจัดการกับปัจจัยสนับสนุน ด้านการเรียนการสอน หรือความรู้ด้านภาษาอังกฤษ

คำแนะนำสำหรับการนำ TQM ไปใช้ในระบบราชการ

หากนำ TQM มาใช้ในระบบราชการนั้น อาจทำได้ค่อนข้างยากเพราะโดยระบบราชการแล้วจะทำให้พนักงานหรือข้าราชการทำงานประจำเพียงอย่างเดียว อีกทั้งเป็นระบบที่ปิดกั้นการพัฒนาพนักงาน เพราะการทำงานประจำจะทำให้ไม่รู้งานอื่น สำหรับผู้บริหารระดับสูงก็ไม่พัฒนาอย่างจริงจัง ดังนั้นเมื่อนำเครื่องมือใดมาใช้ จึงไม่สามารถทำได้ผลดีนัก

ถ้าใช้แนวคิด
การจัดการคุณภาพด้วย TQM
 เท่ากับเป็น
การปรับปรุงคุณภาพ
 การศึกษา
 ได้อย่างจริงจัง

