



นักประกันคุณภาพการศึกษา: การเป็นตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม The Educational Quality Assurance Staffs: Representation of the Change Agent

นุชา สลิวงค์
nuchcha_s@hotmail.com
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์

บทคัดย่อ

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเรื่องที่สถาบันการศึกษาทุกแห่งให้ความสำคัญเพราะถือเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของสถาบันการศึกษา โดยผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายจะต้องให้ความร่วมมือ จึงเกิดหน้าที่นักประกันคุณภาพการศึกษาที่คอยทำหน้าที่ในการรับข้อมูล นโยบาย แนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ เพื่อมาเผยแพร่แก่บุคคลในองค์กร และสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการยอมรับสิ่งต่างๆ ดังนั้นนักประกันคุณภาพการศึกษาจึงเปรียบเสมือนตัวแทนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสื่อกลางระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษา และบุคลากรในสถาบันการศึกษาให้เป็นอย่างราบรื่น บทความนี้ได้จากการสัมภาษณ์นักประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ซึ่งพบว่า การทำหน้าที่ของนักประกันคุณภาพศึกษามหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งนั้นได้ใช้กลยุทธ์ “วางหมาก ตอกย้ำ ทำเป็นตัวอย่าง สร้างแรงจูงใจ แก้ไขปรับปรุง” ในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและยอมรับเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สามารถทำให้การทำหน้าที่ของนักประกันคุณภาพศึกษาดำเนินไปได้อย่างสำเร็จ นอกจากนี้แล้วจะสร้างความเข้าใจในบทบาทของตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง และการทำหน้าที่นักประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

Abstract

Quality assurance is a priority of all institutions as the main function of their operation. The quality assurance staffs are responsible to get new information about quality assurance and release it to related parties so as to motivate people. Therefore, the quality assurance staffs act as a change agent, or a mediator between the quality assurance process and academic staffs. This article is based on interviews with the quality assurance staffs of a university. The findings reveal that, to stimulate the changes and induce the adoption of quality assurance, the quality assurance staffs performed their role as “strategy setting, reinforcing, exemplar setting, motivating, and adjusting. In addition, the university also aims to generate understanding about the role of change agent so as to guide the development of quality assurance in the educational system even further.

บทนำ

ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นสภาพความเป็นอยู่ สังคม เทคโนโลยี และการรับรู้ข่าวสาร ซึ่งถือว่าเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ของสังคม ดังนั้นจึงทำให้คนในสังคมต้องพยายามปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายอยู่เสมอ โดยต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ เช่น ช่องทางการสื่อสาร ระบบสังคม ระยะเวลา สติปัญญาและความสามารถของคน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะทำให้คนในสังคมเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อคนเป็นปัจจัยหนึ่งในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่ง โดยมีการศึกษาเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคนให้สามารถพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้อย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่มีรู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา และรู้จัก





เรียนรู้ด้วยตนเองสามารถปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47 ได้กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก (ราชกิจจานุเบกษา, 2545)

การประกันคุณภาพการศึกษา คือ การดำเนินกิจกรรมและภารกิจต่างๆ ทั้งด้านวิชาการและการบริการ/การจัดการ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษา ทั้งผู้รับบริการโดยตรงคือ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อมคือ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวม ว่าการดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ การประกันคุณภาพมีแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของการ “ป้องกัน” ไม่ให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและผลผลิตที่ไม่มีคุณภาพ (Stephen & Colin, 1994)

การประกันคุณภาพการศึกษา มีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลคุณภาพการศึกษาที่เชื่อถือได้ เกิดความเชื่อมั่นและสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน
2. ป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคและเกิดความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการบริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง
3. ทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษามุ่งบริหารจัดการศึกษาสู่คุณภาพและมาตรฐานอย่างจริงจัง ซึ่งมีผลให้การศึกษา มีพลังที่จะพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

ด้วยเหตุนี้สถาบันการศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพ การศึกษาโดยจัดให้มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ การศึกษาและจัดให้มีบุคคลผู้รับผิดชอบเรื่องประกันคุณภาพ การศึกษา โดยบุคคลกลุ่มนี้คือ นักประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ในการรับข้อมูล นโยบาย แนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการประกัน

คุณภาพจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เพื่อ มาเผยแพร่และทำความเข้าใจให้แก่บุคลากรในองค์กร อันนำมา ซึ่งการให้ความร่วมมือและการยอมรับการประกันคุณภาพ การศึกษาของทุกคนในหน่วยงาน ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของนักประกัน คุณภาพการศึกษาจึงเปรียบเสมือนการทำหน้าที่เป็น ตัวแทนการ เปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในองค์กรที่จะประสานเชื่อมโยง บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือ ในการทำประกันคุณภาพการศึกษาให้กับมหาวิทยาลัยได้

ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลาง ระหว่างนวัตกรรมและผู้ใช้นวัตกรรมนั้นๆ โดยทำหน้าที่แนะนำ นวัตกรรม ใช้การสื่อสารที่สามารถทำให้เห็นว่า นวัตกรรมนั้นๆ มีความจำเป็น โดยตัวแทนการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และการศึกษาในระดับสูง แต่ต้องสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้ได้ (Rogers, 2003)

การทำหน้าที่ของตัวแทนการเปลี่ยนแปลงในฐานะเป็น ผู้เผยแพร่วัตกรรมการนั้น คือ การทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อ สื่อสารระหว่างสังคมตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไปโดยอาจมีความแตกต่างกันในแง่ของวัฒนธรรม ความเชื่อ ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจจะแตกต่างกันไปจากลักษณะของตัวแทนการ เปลี่ยนแปลงเอง ดังนั้นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นถึงความแตกต่างนี้ และทำหน้าที่เป็นสื่อกลางการ ติดต่อกันระหว่างสังคมได้ โดยจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ และรัดกุม เพื่อที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อ นวัตกรรมและช่วยลดระยะเวลาในการเผยแพร่วัตกรรมการให้สั้นลง (Rogers, 2003)

บทบาทของนักประกันคุณภาพการศึกษาในฐานะตัวแทนการ เปลี่ยนแปลงนวัตกรรม

การประกันคุณภาพเป็นเรื่องที่สถานศึกษาทุกแห่งให้ความสนใจและความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะถือเป็นหน้าที่หลักอย่าง หนึ่งของมหาวิทยาลัย เมื่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพ การศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการประกันคุณภาพ การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจึงได้สนอง ตอบนโยบายและแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา โดยได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการประกัน คุณภาพการศึกษา การเผยแพร่ความรู้ การสร้างความเข้าใจร่วม กันตั้งแต่ผู้บริหาร คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ เกี่ยวกับนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาที่สำนักงานคณะ กรรมการการอุดมศึกษากำหนดเพื่อนำสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง





สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไว้ในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 (2554, 1-3) ดังนี้

- คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาและบัณฑิตภายในประเทศ มีแนวโน้มที่จะมีความแตกต่างกันมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่สังคมโดยรวมของประเทศในระยะยาว

- ความท้าทายของโลกาภิวัตน์ต่อการอุดมศึกษา ทั้งในประเด็นการบริการการศึกษาข้ามพรมแดน และการเคลื่อนย้ายนักศึกษาและบัณฑิต อันเป็นผลจากการรวมตัวของประเทศในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งทั้งสองประเด็นต้องการการรับประกันของคุณภาพการศึกษา

- สถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความมั่นใจแก่สังคมว่าสามารถพัฒนาองค์ความรู้และผลิตบัณฑิต ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล การพัฒนาภาคการผลิตจริง ทั้งอุตสาหกรรมและบริการ การพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ระดับท้องถิ่นและชุมชน

- สถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ข้อมูลสาธารณะ (Public Information) ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนักศึกษา ผู้จ้างงาน ผู้ปกครอง รัฐบาล และประชาชนทั่วไป

- สังคมต้องการระบบอุดมศึกษาที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม (Participation) มีความโปร่งใส (Transparency) และมีความรับผิดชอบซึ่งตรวจสอบได้ (Accountability) ตามหลักธรรมาภิบาล

- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน รวมถึงให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอก โดยการประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

- คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ประกาศใช้มาตรฐานการอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2549 เพื่อเป็นกลไกกำกับมาตรฐานระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการการอุดมศึกษา และระดับหน่วยงาน โดยทุกหน่วยงานระดับอุดมศึกษาจะใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา

- กระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2551 เพื่อเป็นกลไกส่งเสริมและกำกับให้สถาบันอุดมศึกษาจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานตามประเภทหรือกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา 4 กลุ่ม

- กระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 และคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ประกาศแนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 เพื่อให้การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษาและเพื่อการประกันคุณภาพของบัณฑิตในแต่ละระดับคุณวุฒิและสาขาวิชา

ดังนั้น เมื่อเริ่มต้นดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ทำให้สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งเกิดความสับสนและความกังวลใจในการทำประกันคุณภาพ โดยผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่จะต้องให้ความร่วมมือ แต่เนื่องจากการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเรื่องใหม่ถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมใหม่ มีความซับซ้อนและยุ่งยากจึงทำให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายเกิดความลังเลใจและปิดกั้นการยอมรับแนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษาด้วยเหตุนี้ นักประกันคุณภาพการศึกษาจึงเข้ามามีบทบาทในการให้ข้อมูล ประสานความเข้าใจ และอำนวยความสะดวกในการทำประกันคุณภาพการศึกษาแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย เพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่มาตรฐานการศึกษาที่มีคุณภาพของประเทศ

กรณีศึกษานักประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยอย่างมาก โดยนักประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยแห่งนี้ ได้วางแผนการทำงานโดยสร้างเป็นแผนกลยุทธ์ของสำนักประกันคุณภาพการศึกษา คือ “วางหมาก ตอกย้ำ ทำเป็นตัวอย่าง สร้างแรงจูงใจ แก้ไขปรับปรุง” (1) วางหมาก คือ การสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง เพราะนักประกันคุณภาพการศึกษาไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ต้องช่วยกันทำงานเป็นทีม ดังนั้นทีมงานจะต้องร่วมแรงร่วมใจกัน มีความเชี่ยวชาญในการทำงานทุกคนมีส่วนร่วม และสิ่งสำคัญที่สุดที่นักประกันคุณภาพการศึกษาต้องมีคือ ต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับคนง่าย จะต้องช่วยกันวางแผนเพื่อจูงใจให้ทุกคนในมหาวิทยาลัยเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา โดยการจัดทำโครงการนำร่อง และการอบรมให้ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา (2) ตอกย้ำ โดยเน้นที่การสร้างเครือข่ายกับทุกหน่วยงาน ทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยการเข้าไปสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกคนทุกหน่วยงาน และสร้างช่องทางติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบเพื่อสร้างความอุ่นใจให้กับทุกคน (3) ทำเป็นตัวอย่าง เน้นให้ทีมงานของสำนักประกันคุณภาพการศึกษาทุกคนเป็นคนที่ “เรียนรู้ สร้างสรรค์ ทำให้เป็น” คือ ให้ทุกคนในสำนักประกัน



คุณภาพการศึกษา รู้จักเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ และทำทุกอย่างให้เป็น โดยการทำงานนั้นจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ให้ทุกคนจัดการความรู้ในด้านที่ตนเองถนัดแล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน (4) สร้างแรงจูงใจ เป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่นักประกันคุณภาพการศึกษาใช้ในการทำงาน โดยการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถดีแล้วให้รางวัลหรือยกให้เป็น Best Practice เพื่อให้มาช่วยงานในการประกันคุณภาพ และยังนำไปประชาสัมพันธ์บอกต่อซึ่งจะทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความภาคภูมิใจและยินดีที่จะทำงานต่อไป อีกทั้งยังเกิดแรงจูงใจแก่บุคคลอื่นอีกด้วย และ (5) แก้ไขปรับปรุง กลยุทธ์ตัวสุดท้ายที่นักประกันคุณภาพการศึกษาไม่สามารถจะมองข้ามไปได้ เนื่องจากการทำงานในบทบาทหน้าที่นี้จะต้องเจอปัญหาต่างๆ เข้ามาให้ช่วยแก้ไขและให้คำแนะนำอยู่เสมอ มีทั้งปัญหาที่เกี่ยวข้องและปัญหาที่ไม่เกี่ยวข้องซึ่งนักประกันคุณภาพการศึกษาทุกคนในทีมยินดีและพร้อมใจที่จะไปช่วยเหลือ

กลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านของนักประกันคุณภาพการศึกษานั้น เป็นกลยุทธ์สำคัญในการทำงานที่นักประกันคุณภาพการศึกษาทุกคนจะต้องนำมาปฏิบัติ และทุกด้านจะต้องนำมาใช้ร่วมกันทำเป็นวงจร เนื่องจากทุกด้านมีความสำคัญเท่ากันและต้องทำอย่างต่อเนื่อง จึงต้องพยายามสร้างความเข้าใจและการยอมรับให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก อารมณ์ของคน จึงต้องพยายามกระตุ้นและรักษาให้บุคคลเหล่านั้นคงอยู่ต่อไป บทบาทการทำงานของนักประกันคุณภาพการศึกษา จึงเป็นหน้าที่ที่ต้องทำงานอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาและต้องทำงานกับคนจำนวนมาก เพื่อที่จะเชื่อมโยงหลักการ วิธีการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาให้เข้ากับคนในมหาวิทยาลัย และสร้างการยอมรับ เพื่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานและการเผยแพร่ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของนักประกันคุณภาพการศึกษา มุ่งเน้นไปที่การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการยอมรับและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและการโน้มน้าวใจ (Theory of Persuasion) โดยทฤษฎีนี้เชื่อว่าการที่จะชักจูงใจบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคคลนั้นเกิดการตอบสนองในสิ่งที่เราต้องการให้เป็น โดยจะต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้การจูงใจนั้นประสบความสำเร็จ ทฤษฎีการจูงใจของมอนโร (Monroe's Motivated Sequence of Persuasion Steps) ได้เสนอว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่ทำตามขั้นตอน ดังนี้ (Ehninger, Monroe, & Gronbeck, 1978)

1. สร้างความสนใจ (Attention Step) โดยการกระตุ้นและการสร้างความน่าเชื่อถือในตัวผู้จูงใจให้เกิดขึ้นในผู้รับสาร
2. สร้างความต้องการ (Needs Step) ตัวข่าวสารจะต้องทำให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกต้องการ หรือรู้สึกว่าเป็นความจำเป็นที่จะสนองความพอใจหรือความต้องการของเขาได้
3. ตอบสนองความต้องการ (Satisfaction Step) เป็นการให้รายละเอียดโดยการชี้แนะ เสนอแนวทางและวิธีการแก้ปัญหาให้กับผู้รับสาร
4. ทำให้เห็นภาพ (Visualization Step) เป็นการทำให้ผู้รับมองเห็นผลที่จะเกิดขึ้น
5. ลงมือปฏิบัติ (Action Step) เป็นการกระตุ้นหรือเรียกร้องให้ผู้รับสารลงมือปฏิบัติหรือเกิดพฤติกรรมนั้น



ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์ของสำนักประกันคุณภาพการศึกษากับทฤษฎีการจูงใจของมอนโร

ขั้นตอนการจูงใจ	แผนกลยุทธ์ของสำนักประกันคุณภาพการศึกษา	ยุทธวิธีในการจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	ตัวอย่างการดำเนินงาน
สร้างความสนใจ (Attention Step)	วางหมาก	แสดงให้เห็นว่านักประกันคุณภาพการศึกษา มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน และเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับคนง่าย เพื่อที่จะสามารถติดต่อกับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> - จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ทุกคนเล็งเห็นถึงความจำเป็นของการประกันคุณภาพการศึกษา อีกทั้งยังสร้างความมั่นใจว่า นักประกันคุณภาพการศึกษาสามารถให้ความช่วยเหลือในการทำประกันคุณภาพการศึกษาได้
สร้างความต้องการ (Needs Step)	ตอกย้ำ	ใช้วิธีการเผยแพร่การให้ข้อมูลข่าวสารและจัดโครงการนำร่องให้แต่ละคณะ แต่ละหน่วยงานส่งบุคลากรมาอบรม เพื่อที่จะเป็นต้นแบบในการทำการประกันคุณภาพการศึกษา และให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำ QA-Newsletter เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารการทำประกันคุณภาพการศึกษา - จัดทำเว็บไซต์สำนักประกันคุณภาพการศึกษา - จัดทำ QA-Forum เพื่อการถามและตอบคำถามเกี่ยวกับปัญหาเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา - มีสายตรง QA เพื่อตอบคำถามทุกข้อที่ข้องใจตลอดเวลา
ตอบสนองความต้องการ (Satisfaction Step)	ทำเป็นตัวอย่าง	ใช้วิธีการเผยแพร่โดยการพบปะพูดคุย การฝึกอบรม และการเปิดช่องทางในการติดต่อสื่อสารได้หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ รู้สึกว่า การมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาแล้วเมื่อเกิดปัญหาสามารถขอคำปรึกษา และมีแนวทางแก้ไขปัญหาคิด ทำให้รู้สึกอุ่นใจที่จะยอมรับ	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำโครงการ เปิดบ้าน QA เปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานเข้ามาเยี่ยมชมการทำงานของสำนักประกันคุณภาพการศึกษา - โครงการ QA สัจจร โดยให้แต่ละหน่วยงานหาเวลาว่างแล้วนัดให้นักประกันคุณภาพการศึกษาเข้าไปช่วยแก้ปัญหาในการทำประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานนั้นๆ
ทำให้เห็นภาพ (Visualization Step)	สร้างแรงจูงใจ	ใช้วิธีการสรรหาบุคคลที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการประกันคุณภาพการศึกษา แล้วเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตั้งให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อนำไปประชาสัมพันธ์ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความภาคภูมิใจและยินดีที่จะดำเนินการต่อไป รวมทั้งทำให้บุคคลอื่นเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตาม	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำโครงการ Best Practice เพื่อสร้างกำลังใจให้บุคลากรที่เข้าร่วมการทำประกันคุณภาพการศึกษา - มอบรางวัล Quality Award เพื่อชื่นชมหน่วยงานที่ทำงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาได้อย่างดีเยี่ยม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำประกันคุณภาพการศึกษา
ลงมือปฏิบัติ (Action Step)	แก้ไขปรับปรุง	ใช้วิธีการเผยแพร่โดยการนำตัวแทนของแต่ละหน่วยงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น เล่าถึงการทำงานในหน่วยงานปัญหาที่พบและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็แนวทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและตัดสินใจยอมรับเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาได้	<ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KM กลุ่มย่อย โดยนำตัวแทนของแต่ละหน่วยงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน - โครงการเรียนรู้จากคนเก่ง โดยพาไปเยี่ยมชมหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายขึ้นมา

ที่มา: มาจากการสรุปรวบรวมข้อมูลของผู้เขียน



นอกจากนี้ Ehninger Monroe และ Gronbeck (1978) ยังให้ความสำคัญกับลักษณะของเนื้อหาข่าวสารที่ส่งไปเพื่อจูงใจผู้รับ และเห็นว่า ข่าวสารที่ส่งไปจะต้องคำนึงถึงผู้รับเพื่อให้เข้าใจตรงกัน ซึ่งข่าวสารนั้นเป็นได้ทั้งคำพูดหรือสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ข่าวสารที่เป็นภาษาพูดผู้ส่งสารควรคำนึงถึงการใช้น้ำเสียง ลักษณะของเสียง และการออกเสียง การใช้ข่าวสารที่เป็นสัญลักษณ์ต่างๆ กิริยาท่าทาง ผู้ส่งสารต้องแสดงออกมาด้วยความจริงใจไม่มากและไม่น้อยเกินไปเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับสารนั้น ซึ่งนักประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยพายัพได้นำเทคนิคเหล่านี้มาใช้ด้วยเช่นกัน ได้แก่ การให้นักประกันคุณภาพทุกคนสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่างๆ โดยใช้การสื่อสารทุกรูปแบบทั้งที่เป็นทางการ เช่น จดหมายเชิญ เอกสารความรู้ต่างๆ รวมทั้งการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะพูดคุยกัน การใช้น้ำเสียงในการพูดที่เป็นมิตร การมีกิริยาท่าทางที่แสดงออกถึงความจริงใจ และการยิ้มแย้มกับทุกฝ่าย ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่ได้ผลและสามารถสร้างการจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

จากการสัมภาษณ์และการสังเกตการทำงานของนักประกันคุณภาพการศึกษาในครั้งนี้ ทำให้เข้าใจถึงการทำหน้าที่ของนักประกันคุณภาพการศึกษาในฐานะตัวแทนการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น นอกจากกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้เขียนพบว่ายังมีปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จและส่งผลต่ออุปสรรคในการทำงานของนักประกันคุณภาพการศึกษา จึงขอสรุปวิเคราะห์ ดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของนักประกันคุณภาพการศึกษา

1. ทีมงาน การทำงานในฐานะตัวแทนการเปลี่ยนแปลงของนักประกันคุณภาพการศึกษาไม่สามารถทำงานเพียงคนเดียวได้ แต่ทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจกันจึงจะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ เพราะการทำงานต้องติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจกับบุคคลหลายฝ่าย อีกทั้งต้องดำเนินงานหลายๆ ด้านที่จะช่วยจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งนักประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยได้เล็งเห็นความสำคัญของทีมงานเป็นลำดับแรก ดังกลยุทธ์การวางแผน ที่ทางสำนักประกันคุณภาพการศึกษาต้องสร้างความเข้มแข็งให้ทีมงานก่อน โดยต้องทำให้ทีมงานมีความเชี่ยวชาญและทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างร่วมแรงร่วมใจ อันจะนำไปสู่กลยุทธ์การต่อยอด และทำเป็นตัวอย่าง เพราะเมื่อทีมงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญก็สามารถให้ข้อมูลข่าวสารและให้ความช่วยเหลือกับบุคคลอื่นๆ ได้

2. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษา เนื่องจากการทำประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการประเมิน

ความสำเร็จ เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานของมหาวิทยาลัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ทุกหน่วยงานต้องช่วยกันทำ ดังนั้นถ้าหน่วยงานใดที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญ เปิดใจยอมรับในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาย่อมจะส่งผลถึงการยอมรับของบุคลากรในหน่วยงานนั้นด้วย ดังนั้น การทำหน้าที่ของนักประกันคุณภาพการศึกษาคงจะสะดวกขึ้น แต่ถ้าหน่วยงานใดผู้บริหารไม่ยอมรับ จะส่งผลให้บุคลากรไม่กล้าทำหน้าที่อย่างเต็มที่ ทำให้หน่วยงานนั้นทำงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาล้มเหลว เป็นหน้าที่ที่นักประกันคุณภาพการศึกษาต้องเข้ามาเปลี่ยนแปลงและจูงใจให้เกิดการยอมรับ ซึ่งปัจจัยด้านนี้จะสอดคล้องกับกลยุทธ์สร้างแรงจูงใจ โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนในการให้รางวัล Quality Award และรางวัล Best Practice ซึ่งจะสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเป็นอย่างมาก

3. งบประมาณ การทำงานด้านประกันคุณภาพการศึกษาคงจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงาน เนื่องจากต้องทำงานกับทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ต้องจัดอบรมสร้างความเข้าใจรับเอาแนวคิดและหลักเกณฑ์ใหม่ๆ เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษามาเผยแพร่แก่บุคลากร อีกทั้งนักประกันคุณภาพการศึกษายังต้องศึกษาหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อช่วยในการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วขึ้น ดังนั้นงบประมาณจึงมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการทำงานของสำนักประกันคุณภาพการศึกษา

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของนักประกันคุณภาพการศึกษา

1. กำลังคนในการทำงานเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์ด้านการวางแผน และด้านการต่อยอด เพราะสำนักประกันคุณภาพการศึกษามีบุคลากรค่อนข้างน้อย การทำงานด้านการเผยแพร่และการช่วยแก้ปัญหาจึงไม่ทั่วถึง เพราะการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นงานที่ต้องเข้าไปเจาะลึกถึงปัญหาต้องใช้เวลาในการทำงานถึงจะสามารถเข้าไปพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีคุณภาพ

2. นักประกันคุณภาพการศึกษาคงต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์และเข้าใจ เพื่อที่จะสามารถให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่นได้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านการทำเป็นตัวอย่าง แต่เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามามีบทบาทในการทำงานมากขึ้น บุคลากรยังไม่มีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยี และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยก็ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ทำให้การทำงานในกลยุทธ์ด้านนี้ต้องใช้เวลามากในการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร

3. วัฒนธรรมองค์กร เป็นอุปสรรคต่อกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการดำเนินงานมานาน อายุเฉลี่ยของบุคลากรคือ 41 ปี และ



อายุเฉลี่ยในการทำงานคือ 12 ปี ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และความคิดของคนในองค์กรจึงเป็นเรื่องยาก บุคลากรไม่กระตือรือร้นในการยอมรับสิ่งใหม่ๆ ถึงแม้จะมีการจูงใจโดยการมอบรางวัลต่างๆ ก็ตาม

4. อุปสรรคต่อกลยุทธ์การแก้ไขปรับปรุงนั้นส่วนมากจะมาจาก การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การประเมินคุณภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การประเมิน และวิธีการประเมินอย่างรวดเร็วก็จะส่งผลต่อหน่วยงานที่ทำการประกันคุณภาพ

unasu

การทำงานของนักประกันคุณภาพการศึกษาจึงเปรียบเสมือนผู้ที่มีบทบาทในฐานะตัวแทนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นอย่างมาก เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการยอมรับแนวคิดเรื่อง การประกันคุณภาพการศึกษา ดังกลยุทธ์ที่สำนักประกันคุณภาพ การศึกษาได้ตั้งเอาไว้ “วางหมาก ตอกย้ำ ทำเป็นตัวอย่าง สร้างแรงจูงใจ แก้ไขปรับปรุง” เป็นกลยุทธ์ที่สามารถทำให้การดำเนินงานที่ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างสำเร็จ ซึ่งในกลยุทธ์จะ พบบทบาทสำคัญที่จะส่งผลต่อการยอมรับหรือไม่ยอมรับนั้นได้ คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มบุคลากรในองค์กร โดยนัก ประกันคุณภาพต้องมีความเป็นมิตรสามารถสร้างความไว้วางใจ ให้กับบุคคลอื่นได้ อีกสิ่งหนึ่งที่พบคือ การทำงานเป็นทีม งานของ นักประกันคุณภาพการศึกษาจะสำเร็จได้ต้องอาศัยทีมงานที่เข้ม- แข็ง ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ และสร้างการมีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงความคิด ทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้เกิดการยอมรับได้นั้น ต้องอาศัย ทีมงานที่มีคุณภาพช่วยกันทำงานในหน้าที่ต่างๆ เหนือสิ่งอื่นใด ต้องมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ และให้ความสำคัญของการพัฒนา คุณภาพการศึกษา อันจะนำมาซึ่งการวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิภาพ

นอกจากนี้แล้วยังแสดงให้เห็นว่า ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) นั้นมีบทบาทในการจูงใจและโน้มน้าวใจให้ บุคคลเกิดการตอบสนองและยอมรับในสิ่งที่เราต้องการให้เป็น เพราะเป็นผู้ส่งผ่านและประสานเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จึงถือว่าเป็นบุคคลที่ มีความสำคัญมากต่อองค์กรหรือต่อสังคมนั้น ถ้าขาดการทำงานของ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงไปจะทำให้การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ที่จะ เกิดขึ้นในสังคมขับเคลื่อนไปได้อย่างลำบาก ทำให้การทำงานที่ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาไม่ราบรื่นและไม่ ประสบความสำเร็จ ดังนั้นบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นตัวแทนการ

เปลี่ยนแปลงจึงถือว่าเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร และเป็นบุคคล ที่มีคุณค่าต่อองค์กรเปรียบเสมือนฟันเฟืองหนึ่งที่สำคัญในองค์กร และไม่สามารถขาดไปได้เลยในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความ สำเร็จ

บรรณานุกรม

- เกษมสันต์ วัฒนานรงค์. (2552, 13 พฤศจิกายน). การเผยแพร่ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2555, จาก http://rong.brr.ac.th/articles.php?article_id=19
- ดารณี พานทอง พาลุสุข และ สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ. (2542). *ทฤษฎีการจูงใจ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)*. กรุงเทพฯ: พรึกหวานกราฟฟิค.
- รุ่ง แก้วแดง. (2544). *ประกันคุณภาพการศึกษา ทุกคนทำได้ ไม่ยาก*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- สมคิด พรหมจ้อย และ สุพักตร์ พิบูลย์. (2544). *การประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554, มกราคม). *คู่มือ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับ อุดมศึกษา พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การ มหาชน). (2549). *คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับ อุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฑทอง.
- อรวรรณ ปิลันธน์โสภาท. (2554). *การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ* (พิมพ์ครั้งที่ 6 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Ehninger, D., Monroe, A. H., & Gronbeck, B. E. (1978). *Principles and types of speech communication* (8th ed.). Glenview: Scott, Foresman.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovation*. NY: The Free Press.
- Rogers, E. M., & Shoemaker, F. (1978). *Communication of innovations: A cross-cultural approach*. NY: The Free Press.
- Stephen, M., & Colin, M. (1994). *Total quality management and the school*. Buckingham: Open University Press.