EQ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการคุณภาพโดยรวมอันนำไปสู่วัฒนธรรมแห่งคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา

EQ: Transformational Leadership Affecting the Effectiveness of Total Quality Management Leading to Culture of Quality in Higher Education Institutions

ภัทร์ธมณฑน์ เรืองวิทยาวุฒิ

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สำนักศึกษาทั่วไป วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม
Email : teacherphat@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้เรียบเรียงข้อเขียนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายถึงความสำคัญของ EQ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการคุณภาพโดยรวมอันนำไปสู่วัฒนธรรมแห่งคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้มีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านคุณภาพการจัดการศึกษา การให้บริการที่ดี ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขในสภาพแวดล้อมสภาวการณ์ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันที่สูงท่ามกลางปัญหาวิกฤติห้องเรียนร้าง และเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานในยุคดิจิทัลได้

คำสำคัญ: ความฉลาดทางอารมณ์, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การบริหารคุณภาพโดยรวม, วัฒนธรรมแห่งคุณภาพ, ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา

Abstract

This article is compiled with the purpose of explaining the importance of emotional intelligence and the transformational leadership affecting the effectiveness of total quality management leading to a culture of quality in higher education institutions in order to have a good image in quality educational management, good services and working happily in highly competitive environment in the midst of a crisis of abandoned classroom and educational directions of higher education according to learning environments in the 21st century. Administrators and personnel at all levels must give importance and build confidence to the society to meet the needs of students and digital labour market transformation.

Keywords: Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Total Quality Management, Culture of Quality, Administrators in Higher Education Institutions

วันที่รับบทความ : 18 ธันวาคม 2562
วันที่แก้ไขบทความ : 08 พฤษภาคม 2563
วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 14 พฤษภาคม 2563

บทนำ

ปัจจุบันปัญหาวิกฤติเกิดขึ้นแล้วในสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนหลายแห่ง ที่มีจำนวนนักศึกษาลดลงหรือบางหลักสูตรไม่มีเลย จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้มีความจำเป็นที่ต้อง Lay off หรือบีบอาจารย์ให้ลาออก เนื่องจากขาดทุน ซึ่งขณะนี้มีอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งที่ได้รับผลกระทบแล้ว และอีกส่วนหนึ่งที่เกิดจากปัญหาธรรมาภิบาลของผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานในองค์กรต่างๆ ภายในสถาบันอุดมศึกษาที่มีการใช้อำนาจพวกพ้อง และถือโอกาสกลั่นแกล้งอาจารย์ในองค์กรเดียวกัน จนบางครั้งมีการฟ้องร้องกันถึงศาลปกครองมากขึ้นเรื่อยๆ หรือที่มีตัวอย่างข่าวการเสียชีวิตของอาจารย์มหาวิทยาลัยระดับดอกเตอร์ 3 คน ที่สร้างความสะเทือนใจให้แก่สังคมเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งเบื้องหลังปมสังหารได้ถูกพุ่งเป้าไปที่ความขัดแย้งภายในหลักสูตรระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่เต็มไปด้วยผลประโยชน์ จึงเป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งมีความวิตกกังวลว่าจะไปรอดหรือไม่ โดยเฉพาะสาเหตุที่มาจากการที่มีจำนวนนักศึกษาลดน้อยลงมากหรือไม่มีเลยในบางหลักสูตร จึงทำให้อาจารย์หลายคนเกิดความวิตกกังวลจนกลายเป็นความเครียด ซึ่งมีหลายคนที่เกิดอาการ Burnout syndrome หรือภาวะหมดไฟ เพราะกลัวถูก lay off จึงทำให้มีประเด็นปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ผู้บริหารไม่สามารถจัดการได้ จนกลายเป็นปัญหาเรื้อรังมาเป็นเวลานานที่ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง ซึ่งไม่ว่ายุคใดสมัยใดจะมีเรื่องของการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน แย่งชิงผลประโยชน์ อิจฉาริษยา เล่นพวกพ้อง บริหารแบบสองมาตรฐาน อันเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรไม่มีประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผลของการดำเนินงาน จึงทำให้ไม่สามารถก้าวต่อไปได้หรือก้าวไม่ทันคนอื่น ดังนั้นเพื่อให้สถาบันอยู่รอดหรือก้าวต่อไปได้ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมี EQ (Emotional Intelligence) หรือมีความฉลาดทางอารมณ์ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และปัจจัยต่างๆ มาประกอบ แต่สิ่งที่ผู้บริหารจะขาดไม่ได้เลยก็คือ เครื่องมือที่จะนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปด้วยดีและบรรลุเป้าหมาย เพราะเครื่องมือเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรมีวินัยในการทำงานได้อย่างมีขั้นตอน และเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

การทำให้สถาบันเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้นั้น ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องนำพาทุกคนให้ก้าวออกจาก Comfort Zone ที่หลายคนสร้างขึ้นมาเองจนเกิดความเคยชิน และกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรก่อน และเพื่อให้ทุกคนก้าวออกจาก Comfort Zone แล้วหันมาลองทำสิ่งใหม่ๆ อันนำไปสู่ Success Zone และก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารทุกระดับจะต้องกระตุ้นให้ทุกคนมีภาวะผู้นำในตนเองเพื่อให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานแบบใหม่ และช่วยกันสร้างวัฒนธรรมแบบใหม่ให้เป็นวัฒนธรรมแห่งคุณภาพอันนำไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ที่ดี และเป็นสถาบันแห่งคุณภาพในด้านการจัดการศึกษาที่มีการให้บริการที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขในท่ามกลางปัญหาวิกฤติห้องเรียนร้างที่มีสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันที่สูง และเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางทิศทางการจัดการศึกษาของอุดมศึกษาตามสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21

จากประเด็นปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับของสถาบันจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร และสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพให้เกิดขึ้นภายในส**ถาบัน** เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม สามารถตรวจสอบได้ ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อให้สถาบันอยู่รอดและก้าวต่อไปได้

การสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม

เป็นที่ทราบกันแล้วว่า สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่จัดการศึกษา วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา และผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพออกสู่ตลาดแรงงาน จึงต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาอาจารย์ที่มีคุณสมบัติตรงกับสาขาวิชา และหลักสูตรที่เปิดสอนเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ดังที่กำหนดไว้ในราชกิจจานุเบกษา [1] และเป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาที่ครอบคลุมมาตรฐานการอุดมศึกษาใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ผลลัพธ์ผู้เรียน 2) วิจัยและนวัตกรรม

3) บริการวิชาการแก่สังคม 4) ศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และ5) การบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปตามศักยภาพ และอัตลักษณ์ของสถาบันเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับจะต้องเร่งสร้างคุณภาพและบริการที่ดีให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เรียนว่า เมื่อพวกเขาเข้ามาเรียนแล้วจะได้อะไรกลับไป ดังนั้นอาจารย์ผู้สอนจะต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีความหลากหลายและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วในสถาบันให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าที่สุด เพื่อทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่าสถาบันเป็นเสมือนบ้านที่สองของพวกเขาจนมีความรู้สึกไม่เครียดและสนุกสนานเพลิดเพลินกับการเรียน มีความคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารญาณ สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ไขสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งกับตนเองและสังคมได้ จนทำให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจทำให้อยากมาเรียนทุกครั้ง เพราะธรรมชาติของมนุษย์จะสนใจในสิ่งที่ตนชอบและถนัด แต่ถ้าหากสถาบันอุดมศึกษายังมีอาจารย์ที่ตกยุคตกสมัย มีความคิดเก่าๆ แบบโบราณ ยังใช้วิธีการสอนแบบเดิม ซึ่งโลกยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปมากแล้ว จึงไม่สามารถสอนเรื่องเดิมๆ แบบที่ตนเองเคยเรียนมาเมื่อ 20-50 ปีก่อนได้อีกต่อไป แต่ที่น่าสังเกตคือ มีอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งที่มีการปรับตัวได้แล้ว แต่กลับเป็นกลุ่มที่ลาออกไปทำงานที่อื่นและมีรายได้สูงกว่าที่เดิม หรือออกไปทำธุรกิจส่วนตัว ซึ่งอาจารย์กลุ่มนี้ไม่น่าเป็นห่วง แต่เป็นที่น่าเสียดายที่สถาบันอุดมศึกษาต้องสูญเสียอาจารย์ที่มีความสามารถสูง และมีความเป็นครูที่ดีไป ซึ่งสาเหตุที่กล่าวมาทั้งหมดนี้น่าจะเกิดจากปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรหรือจากการมีระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ยังไม่ดีพอและมีการบริหารงานแบบสองมาตรฐาน จึงทำให้อาจารย์หลายคนที่ลาออกไม่อยากอยู่ร่วมงานด้วย เห็นได้จากปัจจุบันที่มีจำนวนอาจารย์ที่มีความสามารถต้องลาออกจากงานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ หรือมีอีกสาเหตุที่สืบเนื่องมาจากการที่สถาบันไม่มีนักศึกษาให้สอนอีกต่อไปในบางสาขาวิชาหรือบางคณะ จึงจำเป็นต้องยุบไป เนื่องจากไม่คุ้มทุนไม่ทำให้เกิดรายได้ โดยเฉพาะในสายศึกษาศาสตรและสังคมศาสตร์ที่เดินมาผิดทางโดยตลอดเพราะที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนหลายแห่งมีการเร่งกระบวนการสร้างคนแบบอาหารจานด่วนที่เน้นแต่ด้านปริมาณ โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพของนักศึกษา และคุณภาพของอาจารย์ผู้สอน จึงทำให้เกิดปัญหาตามมาอีกมากมายดังที่เคยเป็นข่าวมาระยะหนึ่งแล้วที่ทำให้สังคมมองภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาว่าไม่มีคุณภาพ ซึ่งในความเป็นจริงมีเพียงบางแห่งเท่านั้น หรือมีบางแห่งที่ถูกบิดเบือนไป จึงทำให้เกิดการเข้าใจผิดคิดว่าเป็นสถาบันที่ไม่มีคุณภาพ แต่สาเหตุที่แท้จริงแล้วมาจาก การที่มีจำนวนนักศึกษามากเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน มคอ. 2 จากปัญหาต่างๆ ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จึงเป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งต้องหันมาเร่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรใหม่ จึงมีการแสวงหากลยุทธ์ต่างๆ มาใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้เรียนและเพื่อให้สถาบันอยู่รอด และก้าวต่อไปได้

จะเห็นได้ว่าจากปัญหาต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ได้ส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง ที่รวมไปถึงอาจารย์ผู้สอนและบุคลากรทุกระดับที่ทำงานในสถาบันอุดมศึกษา จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพการจัดการศึกษา และช่วยกันขับเคลื่อนสถาบันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพของสถาบัน การบริหารจัดการภายในองค์กร การจัดทำหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่รวมไปถึงการสรรหาอาจารย์ผู้สอนให้ตรงกับสาขาวิชาที่หลักสูตรเปิดสอน การบริหารการเงิน และการให้บริการ เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ W. Edwards Deming [2] ที่ต้องการปรับปรุงคุณภาพการผลิตสินค้าและบริการ ดังมีตัวอย่างของประเทศญี่ปุ่นที่เคยประสบปัญหาอย่างมากในเรื่องคุณภาพของสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน จึงมีการนำแนวคิด TQM (Quality management) มาใช้เพราะเป็นระบบการบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายใต้ความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้งองค์กรที่มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และ TQM ยังเป็นเครื่องมือการบริหารงานเชิงระบบที่สามารถ**นำ**มาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์จากที่ไม่มีคุณภาพให้เป็นผลิตภัณฑ์ชั้นหนึ่งที่เป็นที่ต้องการของตลาด และช่วยให้ทุกคนมีวินัยในการทำงาน ป้องกันความผิดพลาดเสียหาย มุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุกงานทุกขั้นตอนที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีผลในทางปฏิบัติที่ทำให้เกิดคุณภาพที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี

ในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าหรือสังคม จึงต้องเริ่มจากการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กรซึ่งมีหลายวิธีการ แต่ผู้บริหารจะต้องเลือกวิธีที่ดีที่สุดที่มีผลในทางปฏิบัติได้เร็วที่สุด ในท่ามกลางปัญหาวิกฤติที่สถาบันต้องเผชิญอยู่ เพื่อให้สถาบันอยู่รอดและก้าวต่อไปได้ แล้วทำไมผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไม่ลองเสี่ยงทำสิ่งใหม่ๆ หรือคิดนอกกรอบบ้าง และมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กรอย่างจริงจัง โดยเน้นการให้บริการที่ดีที่ครบวงจร ทั้งนี้เพราะเมื่อทุกคนที่ทำงานในสถาบัน โดยเฉพาะอาจารย์ผู้สอนทุกคน ถ้าทำงานอย่างมีความสุขแล้ว ก็จะส่งผลให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ก็คือคุณภาพของผู้เรียน เพราะเมื่อผู้เรียนมีความสุขในการเรียน ก็ย่อมส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น จึงทำให้อยากมาเรียนและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในทุกกิจกรรม ดังนั้นเมื่อทุกฝ่ายมีความสุขแล้ว ก็ย่อมส่งผลดีต่อคุณภาพของสถาบันไปด้วย โดยเฉพาะคุณภาพของบัณฑิต เมื่อจบการศึกษาออกไปทำงานจะต้องเผชิญชีวิตในแง่มุมต่างๆ ในที่ทำงาน จึงจำเป็นต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มี EQ หรือความฉลาดทางอารมณ์ ที่จะช่วยให้สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ และยังส่งผลให้การทำงานทุกอย่างดำเนินไปด้วยความราบรื่น นอกจากนี้ EQ ยังส่งผลต่อคุณลักษณะของแต่ละบุคคลด้วย การที่บัณฑิตได้รับการอบรมบ่มนิสัยที่ดีจากสถาบันจะช่วยสะท้อนให้เห็นตัวตนของแต่ละบุคคลที่แสดงพฤติกรรมออกมาให้เห็น แต่จะเป็นไปในทางบวกหรือลบนั้นจะ ต้องดูที่ปัจจัยอื่นๆ ที่มาประกอบด้วย ดังนั้นคุณภาพของบัณฑิตจึงเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของสถาบันการศึกษาไปด้วย

จะเห็นได้ว่า EQ หรือความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับเพราะจะต้องคอยแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้เกือบทุกวัน ยิ่งผู้บริหารที่มีทักษะด้าน EQ ที่สูงอยู่แล้ว ก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้เร็วกว่าผู้บริหารที่มีปัญหาด้าน EQ เพราะผู้บริหารประเภทหลังนี้จะคอยสร้างปัญหาที่ทำให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรไม่มีความสุขในการทำงาน จึงไม่ค่อยได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร ดังนั้นผู้บริหารมี EQ ที่สูงจะสามารถนำพาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และประสบความสำเร็จได้เร็วกว่าผู้บริหารที่มีปัญหาด้าน EQ

EQ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ในโลกของการทำงานย่อมมีทั้งการเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อันมีผลมาจากพื้นฐานด้านการอบรมสั่งสอนจากครอบครัว สถานศึกษา และสภาพแวดล้อมที่เติบโตมา เมื่อต้องทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในองค์กรเดียวกัน จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือมีปัญหาขัดแย้งกันได้ ไม่ว่าผู้บริหารจะมี IQ (Intelligence Quotient) หรือมีความฉลาดทางสติปัญญามากแค่ไหนก็ตาม หากไม่มีทักษะด้านEQ (Emotional Intelligence) หรือความฉลาดทางอารมณ์ด้วยแล้ว ก็จะทำให้การทำงานต่างๆ ดำเนินไปด้วยความราบรื่นได้ยาก เพราะ EQ เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้วิถีชีวิตการทำงานร่วมกับผู้อื่นดำเนินไปด้วยดี สังเกตได้จากผู้บริหารที่สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ จะมีคุณลักษณะที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และมี EQ ที่สูงกว่าคนปกติ จึงจะทำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ง่ายกว่าผู้บริหารที่มี EQ ต่ำ หรือมีปัญหาด้าน EQ เพราะการที่คนหลายคนที่มาทำงานร่วมกันในองค์กรเดียวกัน ย่อมมีสิ่งที่ทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกันได้เกือบทุกวัน ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานด้วยกันหรือผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน อันเป็นผลมาจากวุฒิภาวะทางอารมณ์ และ EQ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้นการที่จะพัฒนากลุ่มคนหรือองค์กรเพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขนั้นจึงไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะนอกจากผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์อันเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบแล้ว ยังต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวต่อไปข้างหน้า จึงต้องมีการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร ด้วยการเริ่มจากการนำพาทุกคนให้ก้าวออกจาก Comfort Zone ที่เป็นขอบเขตของวัฒนธรรมที่กลุ่มคนสร้างขึ้นมาเอง และอยู่แบบนั้นมาเป็นเวลานานจนเกิดความเคยชินกับวิถีชีวิตการทำงานแบบเดิมๆ หรือบางคนอาจทำตัวเป็นมาเฟีย เจ้าพ่อ เจ้าแม่ หรือมีพฤติกรรม Bully เพื่อนร่วมงานจนกลายเป็นปัญหาความขัดแย้งเพราะถือว่าตนเองมาก่อนหรืออยู่มานาน จึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ให้หันมาทำในสิ่งที่ถูกต้อง และทำในสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน เพราะการที่จะเปลี่ยนค่านิยม และพฤติกรรมของคนจะต้องใช้เวลา ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับภาวะ

ผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะมีความเป็นไปได้สูงที่องค์กรแบบนั้นจะมีวัฒนธรรมที่ฝังรากลึกในความเชื่อ และพฤติกรรมของกลุ่มคน ที่รวมไปถึงสิ่งแวดล้อมที่ยากจะรื้อถอนออกไปได้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ หากมีเทคนิคหรือวิธีการในการบริหารจัดการภายในองค์กรที่จะทำให้ทุกคนมีวินัยในการทำงานอย่างมีระบบ และมีความเหมาะสมอย่างครบวงจร

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไม่ใช่เรื่องง่าย และการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ก็ไม่ใช่เรื่องง่ายเช่นกัน หากสถาบันอุดมศึกษามีผู้บริหารทุกระดับที่มี EQ ที่สูงอยู่แล้ว ก็จะช่วยให้สามารถสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้เร็วขึ้น

EQ: การสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในสังคมโลก ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสียที่ส่งผลกระทบให้หลายสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องให้บุคลากรทุกคนมีทักษะที่จำเป็น จึงต้องมีการเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีความทันสมัย และต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของทุกคนที่เคยปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม ที่กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เคยชิน ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมเปรียบเสมือนปรัชญาที่เหมือนเข็มทิศคอยชี้นำความคิด ค่านิยม ที่รวมไปถึงการกระทำของทุกคนในองค์กรให้ก้าวเดินไปในทิศทางเดียวกัน จึงถือได้ว่าเป็นรากฐานสำคัญที่จะทำให้สถาบันประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวหรือจะก้าวต่อไปได้หรือไม่นั้น จึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของคนในองค์กรหรือสถาบัน หากองค์กรนั้นทำให้เกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสถาบัน ก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาใหม่ หรือถ้าพัฒนาไม่ได้ก็ต้องยุบไปหรือเปลี่ยนคนกลุ่มใหม่เข้ามาบริหารจัดการแทน เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแบบใหม่หรือสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งการที่จะสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรหรือสถาบันนั้น จึงไม่ใช่ที่ใครๆ จะสามารถทำได้โดยลำพัง แต่จะต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยกระตุ้นเพื่อให้ทุกคนในองค์กรเกิดความมุ่งมั่นและร่วมมือกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวต่อไปได้ จึงต้องมีวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานทุกอย่างบรรลุเป้าหมาย ดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่า ผู้บริหารที่มีEQ ที่สูง จะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) ที่สูงด้วย จึงพร้อมที่จะเพิ่มความสุขในเวลาทำงานให้กับตนเองและทุกคนในองค์กร จึงถือได้ว่า EQ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข และพร้อมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และยังเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงประสิทธิผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอันเกิดจาก EQ ที่ได้ทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และทำให้ทุกคนเข้าใจว่านี่คือผลงานที่มาจากความสำเร็จในหน้าที่การงานของทุกคนในองค์กร แต่ไม่ใช่เกิดจากตัวผู้บริหารหรือใครคนใดคนหนึ่งเท่านั้น แต่สิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับไม่ควรมองข้ามก็คือการพัฒนาตนเองและพัฒนาเพื่อนร่วมงานทุกคนในองค์กรให้มีภาวะผู้นำในตนเองเพื่อช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน ซึ่งความสำเร็จนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ได้มาโดยง่าย แต่ก็ไม่ใช่เรื่องยากเกินไปที่จะทำ

จากประเด็นปัญหาวิกฤตห้องเรียนร้างที่กล่าวมาแล้วในตอนต้นที่ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งต้องหันมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนารูปแบบการทำงานแบบใหม่ให้มีความทันสมัย มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเฉพาะที่จะทำให้ติดตาต้องใจผู้พบเห็นหรือแค่ได้ยินชื่อเสียงของสถาบันก็ทำให้อยากมาเรียนหรือผู้ปกครองอยากที่จะส่งลูกหลานเข้ามาศึกษาหาความรู้ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องสร้างภาพลักษณ์ใหม่ที่ดีให้เกิดขึ้นโดยต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม ซึ่งจะต้องมีปัจจัยต่างๆ มากระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือเพื่อให้การดำเนินงานด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีหรือเป็นโมเดลสำหรับทุกคนในองค์กร ด้วยการวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย วางตัวให้เป็นที่เคารพยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ ทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย มีมาตรฐานในการบริหารงาน มีรูปแบบหรือกระบวนการทำงานที่มีระบบที่ชัดเจน ทำให้ทุกคนในองค์กรยินดีที่จะจงรักภักดีและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เป็นนักพัฒนาเป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และทำให้เพื่อนร่วมงานไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน แต่ยอมอุทิศตนเพื่อประโยชน์

ส่วนรวม เป็นต้น หากผู้บริหารมีพฤติกรรมต่างๆ ดังที่กล่าวมานี้แล้ว ก็ย่อมแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ตัวผู้บริหารสามารถทำให้เพื่อนร่วมงานมีพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงและยอมปฏิบัติตาม ซึ่งท้ายที่สุดแล้วทิศทางการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรที่ได้นั้น ล้วนมาจากความคิดการสร้างสรรค์ ความต้องการการเปลี่ยนแปลง และจากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือสถาบันที่ส่งผลกระทบต่อทุกคน ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องทำให้ทุกคนมีแนวคิดในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ อันนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือ การจัดการคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพของสถาบันให้เป็นที่ประจักษ์ ซึ่งจะทำให้สถาบันมีภาพลักษณ์ที่ดี ต่อไป

วัฒนธรรมแห่งคุณภาพส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีของสถาบัน

การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสถาบันการศึกษานั้น ผู้บริหารต้องมีการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และใช้กลยุทธ์ในการสร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กรก่อน แล้วจึงขยายผลออกไปให้บุคคลภายนอกหรือสังคมให้มีความรู้สึกที่ดีต่อมสถาบันอย่างเข้าถึงได้ และครอบคลุมไปทุกกลุ่ม เช่น กลุ่มนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่กำลังจะตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษา อาจารย์แนะแนว กลุ่มผู้ปกครอง และประชาชนทั่วไปให้มีความรู้สึกเชิงบวก ก็จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีกับสถาบัน ถึงแม้ว่าจะเคยมีสถาบัน อุดมศึกษาหลายแห่งที่พยายามสร้างและรักษาภาพลักษณ์ทางบวกให้ดีที่สุดมาแล้ว ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การเผยแพร่ความรู้และข้อมูลข่าวสารหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างมากสู่สังคมแล้วก็ตาม แต่ก็ยังประสบปัญหาวิกฤตห้องเรียนร้าง หรือปัญหาต่างๆ ตามที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น ดังนั้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี จึงควรเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรหรือสถาบันก่อน แล้วค่อยขยายผลต่อไปเป็นความรู้หรือการให้บริการที่ดีที่ก็จะทำให้ผู้คนที่ได้สัมผัสทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดีต่อสถาบันเพราะความรู้สึกของคนที่มีต่อสิ่งต่างๆ โดยเฉพาะความรู้สึกจะเป็นความรู้สึกที่คนเราสร้างขึ้นมาเอง (Subjective Knowledge) ซึ่งเป็นการสะสมเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ รอบๆ ตัวเราที่ได้ประสบหรือพบเห็นมากับตัวเอง จนเกิดความประทับใจ และกลายเป็นภาพลักษณ์ของสิ่งที่เรามีความรู้สึก ไม่ว่าจะเป็นไปในทางบวกหรือทางลบ หรือแม้แต่พฤติกรรมของคนในองค์กรหรือสถาบันที่เราพบเห็นหรือได้พูดคุยก็เป็นส่วนหนึ่งของภาพลักษณ์ที่ยังติดอยู่ในสมองของเราด้วย ภาพลักษณ์จึงเป็นความประทับใจที่บุคคลมีต่อสถาบัน โดยมีการสั่งสมและพัฒนาปรับเปลี่ยนมาเป็นประสบการณ์ที่ได้พบเห็น ดังนั้นภาพลักษณ์จึงเป็นได้ทั้งบวกและลบ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจุดดีและจุดด้อยของสถาบัน จะเห็นได้ว่าหากสถาบันใดมีภาพลักษณ์ที่สะท้อนออกมาในด้านดีก็แสดงว่าสถาบันนั้นมีจุดเด่นที่มีความแข็งแกร่ง และเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งจะตรงกันข้ามกับสถาบันที่มีภาพลักษณ์สะท้อนออกมาในด้านลบก็แสดงว่าสถาบันนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กรเพื่ออยู่รอดและก้าวต่อไปได้ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับจึงต้องช่วยกันสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่ดีกว่าเดิมให้เกิดขึ้นในองค์กรเพราะวัฒนธรรมองค์กรสามารถบอกถึงภาพลักษณ์ของสถาบัน ที่รวมไปถึงความคิด พฤติกรรมต่างๆ กระบวนการทำงาน ความประทับใจที่บุคคลมีต่อสถาบัน และยังทำให้ทราบว่าคนทั่วไปมองสถาบันเป็นแบบไหน และมีความคิดเห็นต่อสถาบันอย่างไร และเมื่อสถาบันมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีแล้วก็ย่อมมีภาพลักษณ์ที่ดีไปด้วย เพราะจะทำให้มีความน่าเชื่อถือ และทำให้รู้สึกไว้วางใจได้ ซึ่งในทางการบริหารธุรกิจนั้น จะถือว่าภาพลักษณ์เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นองค์รวมของความน่าเชื่อถือ แม้ว่าภาพลักษณ์นั้นจะเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นมาก็ตาม แต่ก็ต้องอยู่บนพื้นฐานของความน่าเชื่อถือด้วยเช่นกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาพลักษณ์ของสถาบันมักจะถูกนำมาพิจารณาเป็นองค์ประกอบแรกๆ ในการตัดสินใจเลือกที่เรียนของนักเรียนนักศึกษา และผู้ปกครองที่กำลังมองหาที่เรียนต่อในระดับอุดมศึกษาให้กับลูกหลานของตน

สถาบันจะอยู่รอดและดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างก้าวหน้าหรือไม่นั้น จะต้องมีปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลง (Change) การแข่งขัน (Competition) และความต้องของลูกค้า (Customer's need) เพราะทั้งหมดนี้จะเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจการศึกษาและบริการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาที่จะทำให้คนในสังคมเกิดความประทับใจ และจดจำชื่อแบรนด์ (ชื่อของสถาบัน) ดังที่โพสต์ทูเดย์ [3] ได้กล่าวกล่าวถึงการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรของสำนักงานการบินไทย

หลานหลวงหรือบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ดำเนินธุรกิจสายการบินและมีการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร สินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณียภัณฑ์ ที่ทำการขนส่ง โดยเชื่อมโยงเมืองหลักของประเทศไทยไปยังเมืองต่างๆ ทั่วโลก โดยมีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นศูนย์กลางเครือข่ายเส้นทางการบินที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร และสร้างภาพลักษณ์ใหม่เพื่อขยายตลาดการบินให้เป็นที่รู้จักไปทั่วโลก โดยเล็งเห็นการสร้างภาพลักษณ์ผ่านสื่ออินเตอร์เน็ตที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ทั่วถึง และรวดเร็วเพื่อดึงดูดลูกค้าชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจที่มีการกำหนดเป้าหมายสูงสุดให้ทุกคนใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ให้บรรลุเป้าหมายคือ “การเป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรกที่ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ไทย (The First Choice Carrier with Touches of Thai) จะเห็นได้ว่าทางสายการบินไทยได้สร้างค่านิยมร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อส่งเสริมให้ทุกคนได้มองเห็นคุณค่าหลักที่มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและดำเนินกิจการภายใต้สภาวะต้นทุนที่มีการใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม และให้มีความคล่องตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ต้องตอบสนองกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล จึงทำให้ทุกคนทำงานด้วยความมุ่งมั่น และยึดถือปฏิบัติจนใน ที่สุดได้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นการสร้างความเชื่อในด้านวิถีชีวิตการทำงาน เรื่องราวต่างๆ แนวคิดการสร้างจริยธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในการทำงานแบบใหม่ที่ส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กร จากตัวอย่างที่กล่าวมานี้ถ้าผู้บริหารให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบๆ สถาบัน ด้วยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายใต้หลักคุณธรรมจริยธรรม และการบริหารจัดการที่ดี ทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดคือ การพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน หากทำได้ก็ถือได้ว่าได้ก้าวสู่ Success Zone ไปอีกระดับหนึ่ง นอกจากนี้ยังเป็นการสื่อสารทางการตลาดที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์และประชาสัมพันธ์สถาบันได้อีกช่องทางหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจในเรื่องขององค์ความรู้ที่น่าสนใจที่สามารถนำไปเป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร ดังที่ Incquity [4] ได้กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างวัฒนธรรมที่เชื่อมต่อกับองค์กร โดยต้องหาให้ได้ก่อนว่า วัฒนธรรมในองค์กรแบบไหน คือวัฒนธรรมในแบบที่เราต้องการ และที่คิดไว้นั้นจะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจได้อย่างไรบ้าง จะส่งเสริมธุรกิจได้อย่างไรบ้าง และจะมีประโยชน์อย่างไร ซึ่งต้องคำนึงด้วยว่าวัฒนธรรมที่คิดไว้นั้นจะสามารถปรับให้เข้ากับองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้มากน้อยแค่ไหน เพราะส่วนใหญ่คนในองค์กรที่มีแนวคิดหรือทัศนคติที่ฝังรากลึกมานานแล้ว หากจะให้เปลี่ยนไปในทางตรงข้ามทันทีก็คงจะเป็นเรื่องยาก จึงต้องมีการวิเคราะห์ถึงสภาพองค์กรแบบเดิมก่อนว่าเป็นอย่างไร และมีวัฒนธรรมองค์กรไปทางไหน เพื่อจะได้ค่อยๆ ปรับแนวทางให้ได้วัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ตามที่ต้องการ

2. มีเป้าหมายชัดเจนอธิบายได้ เนื่องจากขึ้นชื่อว่าเป็นวัฒนธรรมในองค์กรแล้ว จึงไม่สามารถทำด้วยตัวคนเดียวได้ ซึ่งในฐานะผู้ประกอบการหรือหัวหน้าจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน และมีแนวทางการสร้างวัฒนธรรมที่คนทั่วไปสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจนก่อน ซึ่งจะต้องให้เหตุผลได้ว่า ทำไมเราถึงต้องมีวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร และทำไมทุกคนจะต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นจึงควรมีรายละเอียดของเป้าหมาย พร้อมทั้งการวัดผลที่ตั้งไว้ในแต่ละระดับเพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นว่าแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่นั้น มีประโยชน์จริงๆ

3. จ้างคนให้คำนึงถึงทัศนคติ หลังจากที่มีการเลือกวัฒนธรรมที่อยากได้แล้ว ต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วเริ่มดำเนินการ เพื่อให้วัฒนธรรมนั้นคงอยู่กับองค์กรต่อไปในอนาคต ด้วยการจ้างบุคคลที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่ใกล้เคียงกับวัฒนธรรมที่เราตั้งไว้ เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะดำเนินต่อไปได้ยาก หากคนที่รับเข้ามาใหม่แต่ละคนมีความคิดที่ไปกันคนละทิศทาง ซึ่งสามารถดูได้จากทัศนคติของผู้ที่มาสมัครงานไว้ในเบื้องต้นได้จากการสัมภาษณ์ โดยดูอารมณ์ และวิธีการตอบคำถาม จึงควรเตรียมคำถามที่เหมาะสมไว้เพื่อนำมาใช้ชี้วัดผู้ที่มารับการสัมภาษณ์ว่ามีลักษณะแนวคิดตรงกับที่เราต้องการมากน้อยเพียงใด และควรให้ความสำคัญกับเรื่องทัศนคติให้มากกว่าเรื่องทักษะในการทำงาน ทั้งนี้เพราะทักษะในการทำงานนั้นสามารถฝึกฝนกันได้ แต่เรื่องของทัศนคติที่มีต่อการทำงานเป็น

เรื่องที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ยากกว่าถ้าหากมีความแตกต่างกันมากเกินไป

4. คอยแนะแนวทางอย่างสม่ำเสมอ แม้วัฒนธรรมในองค์กรจะมีรายละเอียด และเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว แต่อย่าลืมว่าบางครั้งวัฒนธรรมในองค์กรอาจมีความซับซ้อนมากกว่าที่คิด และในฐานะผู้ประกอบการหรือหัวหน้า จึงต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลคนในองค์กรแต่ละคนว่า ยังดำเนินรอยตามวัฒนธรรม และมาถูกทางหรือไม่ เพราะในบางครั้งการปล่อยปะละเลยวัฒนธรรมที่กำลังสร้างขึ้นมาใหม่นี้ ก็จะทำให้แนวคิดที่ตั้งไว้แต่แรกนั้นค่อยๆ หายไป จนแต่ละคนในองค์กรกลับมามีความคิดที่กระจัดกระจายกันเหมือนเดิมอีก

5. หมั่นดูผลตอบรับจากพนักงาน เพื่อให้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการ หรือหัวหน้า ควรจะมีการวัดผลความเปลี่ยนแปลงของทุกคนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ว่าทุกคนสามารถทำงานได้ใกล้เคียงกับวัฒนธรรมที่ตั้งไว้ในองค์กรมากน้อยเพียงใด และมีผลที่ตามมาดีขึ้นมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังต้องมีการสำรวจผลตอบรับของทุกคนในองค์กรด้วยว่า พวกเขานั้นคิดอย่างไรกับวัฒนธรรมที่มีอยู่ในตอนนี้ และส่วนใดที่อยากปรับปรุงเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมหรือไม่ หรือมีปัญหาในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมในองค์กรมากน้อยเพียงใด ซึ่งในส่วนนี้ผู้บริหารระดับสูงควรจะต้องลงมาช่วยแก้ปัญหาให้กับทุกคนในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานให้เข้ากับวัฒนธรรมในองค์กรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการทำงานทุกวัน

สุดท้ายแล้วจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นศูนย์รวมแนวคิด และแนวทางในการทำงานที่รวมทัศนคติของทุกคนไว้ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงไม่ใช้เรื่องง่าย เพราะจะต้องมีการคิดอย่างดีมาก่อนที่จะกำหนดวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กร เพราะต้องมีการปรับทัศนคติของทุกคนที่รวมไปถึงคนที่มาใหม่ที่จะมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรด้วย ผู้บริหารจึงต้องรอดูผลตอบรับในอนาคต หากทำได้สำเร็จก็จะเป็นผลดีต่อองค์กรในระยะยาว ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้สถาบัน ดังนั้นผู้บริหารจึงมีหน้าที่จัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และต้องให้ทุกคนได้รับรู้ว่าทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังต้องให้ทุกคนได้ทราบถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่สถาบันกำลังเผชิญอยู่ และจะดีแค่ไหนถ้าทุกคนมีวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรที่มีคุณภาพที่จะนำพาทุกคนให้ไปสู่ Success Zone ได้เร็วขึ้น ดังนั้นจะขอกล่าวถึงการนำหลักการ TQM มาใช้เพื่อก้าวไปสู่ Success Zone ดังต่อไปนี้

TQM: Success Zone

การที่ผู้บริหารจะทำให้ทุกคนในองค์กรก้าวออกจาก Comfort Zone เพื่อหันมาลองทำสิ่งใหม่นั้น จึงต้องเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมแห่งการร่วมมือและการสื่อสารที่ดีเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีเครื่องมือในการบริหารที่เป็นระบบ และมุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายใต้ความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในองค์กร ดังที่กล่าวมาในตอนต้นแล้วว่า TQM (Quality management) เป็นระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ผู้บริหารสามารถ**นำ**มาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการดำเนินในทุกๆ งานและทุกกิจกรรมซึ่งการที่จะนำพาทุกคนในองค์กรให้ก้าวไปสู่ Success Zone ได้นั้น จึงต้องเริ่มที่การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ และการสื่อสารที่ดีเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ดังที่กล่าวมาในตอนต้นแล้วว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากจะต้องมีทักษะการบริหารแล้ว ยังจะต้องมีทักษะด้าน EQ ที่สูงด้วย เพราะต้องใช้ความสามารถในการนำที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการโค้ช (Coaching) จึงถือได้ว่าเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ผู้บริหารจะนำไปใช้เพื่อดึงศักยภาพ ประสิทธิภาพ และพัฒนาความสามารถของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งผู้บริหารที่สามารถทำให้ทุกคนในองค์กรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องเป็นนักคิด นักพัฒนา ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวิสัยทัศน์ ไม่ยึดติดต่อสิ่งใด จึงได้รับการยอมรับจากคนในองค์กรหรือสถาบัน และจะมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ที่ทำให้เกิดการจูงใจเป็นอย่างมากในตัวผู้ตาม และการที่ผู้บริหารจะใช้ความสามารถในการนำพาทุกคนในองค์กรให้กล้าลองเสี่ยงทำสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อนนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการศึกษาวิธีการที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรก้าวออกจาก Comfort Zone เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร อันนำไปสู่ Success Zone ดังต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจกับอุปนิสัยของคนที่ชอบสร้าง Comfort Zone และของตัวเอง ด้วยการศึกษาที่มาของพฤติกรรมเพื่อให้ยอมเปิดรับมุมมองใหม่ๆ เกี่ยวกับสิ่ง

ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และให้เริ่มปล่อยวาง เลิกยึดติดกับสิ่งเดิมๆ แล้วหาข้อมูลใหม่ๆ เพิ่มเติมให้กับตัวเอง เพราะสาเหตุหนึ่งที่คนเราไม่กล้าเดินออกจาก Comfort Zone เป็นเพราะเกิดความกลัวอันเกิดจากการไม่มีข้อมูลที่เพียงพอหรือกลัวเพราะไม่รู้นั่นเอง

2. วางแผนและลงมือปฏิบัติ การขังตัวเองอยู่แต่ใน Comfort Zone จะทำให้ก้าวออกไปยังจุดหมายได้ยาก จึงต้องกำหนดว่า ต้องทำอะไรบ้าง ทำอย่างไรบ้าง แต่แผนจะยังคงเป็นแค่แผนถ้าไม่ลงมือทำ ดังนั้นวิธีง่ายที่สุด คือ ลองลงมือทำ อาจเริ่มจากอะไรก็ได้ที่ดูไม่ยากเกินไป หรือจะเป็นสิ่งที่เคยทำมา แต่ให้ลองใช้วิธีใหม่ลงมือทำ เพราะจะช่วยให้ทุกคนได้มองเห็นมุมมองใหม่ๆ แม้ว่าอาจเป็นสิ่งเดิมที่เคยทำมาแล้ว แต่สถานการณ์ที่ลงมือทำในขณะนี้กับเมื่อก่อนแตกต่างกัน และสภาพแวดล้อมก็ต่างกันจึงทำให้ผลลัพธ์เปลี่ยนไป

3. ตั้งเป้าหมายให้ท้าทาย แม้หลายคนจะกลัวการก้าวไปในที่ไม่คุ้นเคย เพราะไม่สามารถคาดการณ์ได้ เมื่อไม่มั่นใจ อาจค่อยเป็นค่อยไป แต่สิ่งสำคัญหลังจากที่ประสบความสำเร็จแล้ว ควรจะมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายต่อไปเรื่อยๆ เมื่อหลายคนก้าวผ่านออกมาได้แล้ว แม้บางคนอาจจะได้ Comfort Zone ใหม่ที่ได้ขยายขอบเขตออกไปเรื่อยๆ แล้ว แต่ก็ไม่ได้หยุดพัฒนาตัวเองต่อไปเรื่อยๆ

ผู้บริหารควรจะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการลองคิดนอกกรอบ และเสี่ยงทำอะไรใหม่ๆ นอก Comfort Zone ที่ตนเองชอบหรือสนใจดูบ้าง เพื่อที่จะได้ก้าวไปสู่ Success Zone ได้เร็วขึ้น เพราะโลกได้เปลี่ยนแปลงไปมาก การคิดนอกกรอบเพื่อสร้างสรรค์สิ่งๆ ใหม่ๆ ย่อมจะทำให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้น เช่นเดียวกับการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับสถาบันการศึกษา ในบางครั้งอาจต้องคิดอะไรที่เหมือนดูแปลกๆ ที่แตกต่างไปจากชาวบ้านบ้าง เพราะคนในยุคปัจจุบันมีความคิดที่ไม่เหมือนกับคนในยุคเก่าๆ อย่างคนที่มีอายุ 35-75 ปี หรือมากกว่านี้ ซึ่งเป็นทั้งผู้บริหารระดับสูง และระดับต่างๆ รวมไปถึงอาจารย์ผู้สอนที่ทำงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ เพราะโลกได้เปลี่ยนไปแล้ว แต่การพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตนั้นจะต้องให้สอดคล้องกับแนวทางการส่งเสริมคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ระดับอุดมศึกษาที่ต้องให้เป็นไปในทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษา ที่จะทำให้สถาบันเป็นองค์กรแห่งคุณภาพและอยู่รอดได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่มีความได้เปรียบทางธุรกิจที่สามารถแข่งขันกับคู่ต่อสู้ได้ และยังเป็นการยกระดับขีดความสามารถในด้านคุณภาพการจัดการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ทั้งในประเทศและทั่วโลก อันนำไปสู่สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำระดับโลก (World Class University) ที่มีความเป็นสากล แต่จะประสบผลสำเร็จได้หรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะมีกลยุทธ์ในการบริหารที่จะช่วยให้การดำเนินเป็นไปอย่างราบรื่นและมีระบบมากยิ่งขึ้น ดังมีตัวอย่างขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จที่ได้นำหลักการและแนวคิด TQM ไปใช้ จนทำให้ทุกขั้นตอนของการทำงานมีคุณภาพ และมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนสามารถต่อสู้กับคู่แข่งได้ เพราะ TQM เป็นระบบการบริหารจัดการที่ได้รวมหลักการที่น่าสนใจที่ได้บูรณาการทุกส่วนขององค์กรโดยรวมไว้ด้วยกัน

ในการที่จะแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้สถาบันอยู่รอดและก้าวต่อไปได้นั้น แม้ว่าผู้บริหารจะมีทักษะด้านการบริหาร และมี IQ (Intelligence Quotient) หรือความฉลาดทางสติปัญญามากแค่ไหนก็ตาม แต่ถ้าขาดทักษะด้าน EQ (Emotional Intelligence) หรือความฉลาดทางอารมณ์แล้ว ก็ยากที่จะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพราะจะยิ่งทำให้ยากต่อการพัฒนาคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการที่จะให้การดำเนินงานทุกอย่างดำเนินเป็นไปด้วยดี จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับการนำองค์ความรู้ของ TQM ซึ่งเป็นระบบการบหารจัดการที่ได้รวมหลักการที่น่าสนใจไว้ ที่มีความเหมาะสมมาประยุกต์ใช้ เพราะได้มีการบูรณาการเข้ากับทุกส่วนขององค์กรเพื่อไว้ใช้แก้ปัญหา และยังสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ เพราะเป็นระบบที่มีการควบคุมต้นทุน การปรับโครงสร้างที่มีคุณประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมหาศาล และเมื่อทุกอย่างในสถาบันมีคุณภาพแล้ว ก็ย่อมส่งผลถึงคุณภาพของผู้เรียนไปด้วย การนำ TQM มาใช้จึงต้องมีความชัดเจน ต้องให้ทุกคนได้รับรู้ และเข้ามามีส่วนร่วม เพราะเป็นวิธีการปฏิบัติงานแต่ขณะเดียวกันก็เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับความต้องการที่จำเป็นของลูกค้าและผู้รับบริการ และให้ทุกคนในองค์กรมีจุดหมายเดียวกันคือ “ความเป็นเลิศในสิ่งที่ทำ” การดำเนินงานจึงต้องใช้ความรอบคอบเพื่อให้ได้คุณภาพ

ในระดับที่ลูกค้าต้องการหรือมากกว่า จึงต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องแบบไม่มีวันสิ้นสุด แต่จะสำเร็จได้โดยต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนในสถาบัน ซึ่งจะต้องมีข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่การบริหารแบบ TQM อาจจะประสบปัญหาได้ หากไม่มีการทำความเข้าใจและศึกษาให้ดีก่อน เพราะอาจจะทำให้การบริหารไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังได้ แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารอาจจะต้องบริหารโดยอ้างอิงหลักการทางทฤษฎีการบริหารที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสากลทั่วไป หรือบริหารในรูปแบบต่างๆ ตามหลักการบริหารได้ แต่อาจจะไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังได้เสมอไป

จะเห็นได้ว่าหากผู้บริหารองสถาบันอุดมศึกษาลองนำหลักการทฤษฎีต่างๆ ที่ตนสนใจมาผสมผสานกับหลักการของ TQM (Total Quality Management) ซึ่งเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่น่าสนใจที่มีตัวอย่างของความสำเร็จมาแล้วในหลายๆ องค์กร ก็น่าจะทำให้การบริหารงานด้านต่างๆ ในสถาบันประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก ซึ่งผู้เขียนจะขอกล่าวถึงแนวคิดการบริหารงานเชิงระบบตามแนวคิดทฤษฎี TQM ดังต่อไปนี้

การบริหารเชิงระบบตามแนวคิดทฤษฎี TQM

แนวคิดการบริหารเชิงระบบหรือแนวคิดทฤษฎี TQM (Total Quality Management) เป็นการบริหารที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมที่มีรูปแบบผสมผสานระหว่างวิธีการบริหารแบบอเมริกาและแบบญี่ปุ่นดั้งเดิม ดังที่ William G.Ouchi หรือ Ouchi's Theory Z **[5]** ได้อธิบายถึงโครงสร้างตามการจัดการที่ได้ผสมผสานระหว่างการบริหารแบบสหรัฐอเมริกา หรือ Theory A กับการบริหารแบบญี่ปุ่น หรือ Theory J กล่าวคือ แนวคิดทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกาที่เน้นการจ้างงานในระยะสั้นที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อองค์การน้อย ส่วนแนวคิดทฤษฎี J เป็นการจัดการของญี่ปุ่นที่เน้นการจ้างงานตลอดชีพที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อองค์การสูง ซึ่งแนวคิดทฤษฎี Z นี้ ได้นำแนวคิดการจัดการที่ผสมผสานระหว่างสหรัฐอเมริกากับญี่ปุ่นเข้าไว้ด้วยกัน โดยเน้นการจ้างงานระยะยาวที่มีการตัดสินใจและมีความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย 3 หลักการ ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) 2) พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และ3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvement) ทั้ง 3 หลักการ นี้ ถือได้ว่าเป็นหลักการรักษาหรือคงไว้ซึ่งคุณภาพ และยังมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ที่ครอบคลุมคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานทุกคน และคุณภาพของการให้บริการด้วย การปรับปรุงคุณภาพในทุกกิจกรรมและทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตให้มีความถูกต้อง ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการผลิตไปจนถึงผลลัพธ์ที่ออกมาจนเป็นที่ประจักษ์ ที่ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารเชิงระบบที่ช่วยให้การดำเนินงานด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทางปฏิบัติ หากผู้บริหารในสถาบัน อุดมศึกษาต่างๆ นำหลักการของ TQM ไปใช้บริหารจัดการภายในองค์กรอย่างจริงจังจริงๆ ก็จะช่วยให้การดำเนินงานในทุกกิจกรรมดำเนินไปอย่างเป็นระบบที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จ และมีผลในทางปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดที่จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรปรารถนาผู้บริหารประเภทนี้ เพราะผู้บริหารเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ ถูกคาดหวังไว้เพื่อให้นำพาองค์กรให้ก้าวต่อไปได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องแสดงภาวะผู้นำออกมาในช่วงเวลาที่เกิดปัญหาวิกฤต ดังที่ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel [6] ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นประเด็นเชิงนโยบายเร่งด่วนขององค์กรหรือเป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำพาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่ และมีความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของสถาบันให้มีคุณภาพเพื่อให้ดำรงอยู่ และเดินหน้าต่อไปได้ในยุคที่มีการแข่งขันที่สูงในทุกๆ ด้าน ในช่วงเวลาที่สถาบันอุดม ศึกษากำลังประสบกับปัญหาด้านจำนวนผู้เรียนลดน้อยลงหรือไม่มีเลยในบางหลักสูตร ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อรายรับของสถาบันที่ไม่สมดุลกับรายจ่ายที่ส่งผลกระทบเป็นอย่างมากต่อสถาบันการศึกษาทั่วโลก แม้จะมีบางสถาบันได้พยายามสร้างแบรนด์ใหม่ขึ้นมา เพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับสถาบันให้ก้าวต่อไปได้ โดยมีการการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแบบใหม่ตามที่ตนต้องการ จึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นด้านคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์คือ "คุณภาพของผู้เรียน" มากกว่าที่จะเน้นด้านปริมาณเหมือนในอดีตที่ผ่านมา

เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรแห่งคุณภาพจึงต้องมีการตรวจสอบในเรื่องคุณสมบัติของอาจารย์

ประจำหลักสูตรและอาจารย์ผู้สอนทุกคน โดยเฉพาะเรื่องวุฒิการศึกษาของอาจารย์ ซึ่งจะต้องให้ตรงกับสาขาวิชาที่จบมา และตรงกับหลักสูตรที่สถาบันเปิดสอนอย่างจริงจัง และเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในของ สกอ. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพออกสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับสถานประกอบการ เพราะคุณภาพของบัณฑิตจะเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของสถาบันการศึกษา จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอน จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งจะทำให้เกิดภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ตามไปด้วย ผู้บริหารจึงมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ทั้งในด้านการสร้างค่านิยม ความเชื่อ มุ่งเน้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีทักษะการสื่อสารที่ดีต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีพฤติกรรมเชิงรุก กล้าเสี่ยง (Risk-takers) และสามารถบูรณาการองค์ประกอบด้านมนุษย์ (Solf human elements) กับด้านภารกิจ (Hard business actions) ของงานได้ ดังที่ Joiner (1987) [7] ได้มองว่าการกล้าเสี่ยงเป็นการสร้างโอกาสให้องค์กรได้พัฒนาและมีผลงานที่ดีขึ้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่คอยให้คำปรึกษาที่เป็นไปได้แก่บุคลากรทุกคนเพื่อให้กล้าลองผิดลองถูก มีความรอบคอบ มีความคิดไปข้างหน้า และกระตุ้นให้ทำสิ่งใหม่ๆ ที่รวมไปถึงการสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ ที่เป็นหลักประกันความมั่นคง และความปลอดภัยให้กับทุกคนในองค์กรได้อย่างทั่วถึง เพราะต่อให้ผู้บริหารเก่งหรือมีความสามารถมากเพียงใด การใช้อิทธิพลความเป็นผู้นำเพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรปฏิบัติตาม จึงไม่ใช่เรื่องง่าย หากผู้บริหารนำหลักการของ TQM มาบริหารจัดการได้ทั่วทั้งองค์กรแล้ว ก็จะช่วยให้การดำเนินงานด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในทางปฏิบัติ เพราะหลักการ TQM ทำให้ทุกคนมีวินัยในการทำงาน ป้องกันความผิดพลาดเสียหาย โดยมีหลักสำคัญคือ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคนในองค์กร สร้างคุณค่าในทุกส่วนของกระบวนทำงาน TQM จึงเป็นเครื่องมือการบริหารเชิงระบบที่เป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยให้การบริหารองค์กร การผลิต การตลาด บุคลากร การเงิน และผู้เรียน ประสบความสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ ดังที่มีตัวอย่างของ 4 องค์กรแถวหน้า [8] ที่นำองค์ความรู้ของ TQM ไปปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศจนมีความเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จได้ เช่น บริษัท โตโยต้า ที่ “ทำในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ให้เป็นไปได้” โดยสะท้อนผ่านโมเดลรถยนต์หลายรุ่นที่ได้สร้างตำนานโด่งดังทั่วโลกมาแล้ว ส่วนยัมเรสเทอรองต์ส เพราะ “ลูกค้าคือพ่อแม่คนที่ 2” การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ จึงต้องเสนอสนองมากกว่าความคาดหวัง และโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์มีการยกระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ โดยผ่าน 3 แนวคิดคือ เน้น “บริหาร-ไอที-บริการ” ที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจจริง จึงทำให้ฟันฝ่าอุปสรรคมาได้ จนได้เป็นโรงพยาบาลเอกชนแถวหน้าที่ได้ผ่านการรับรองคุณภาพว่าเป็นโรงพยาบาลเอกชนแห่งแรกในเอเชียที่ได้มาตรฐานโรงพยาบาลที่มีภาพลักษณ์ของศูนย์การให้บริการทางการแพทย์ระดับโลก (world class medicine, world class service) นอกจากนี้ยังมีบริษัทปูนซิเมนต์ไทยที่เปิดกลไกการสร้างความยั่งยืนในยุคที่ต้องแข่งกับเรื่องเงิน เทคโนโลยี และเครือข่าย โดยมองว่า “สภาวะโลกเปลี่ยนธุรกิจต้องแข่งกับผู้ประกอบการที่มีเงินหนากว่ามีเทคโนโลยีสูงกว่าและมีเครือข่ายที่มากกว่า” จึงต้องปรับตัวสู่ความยั่งยืนเพื่อให้ธุรกิจอยู่ได้ด้วยการบริหารจัดการที่แบ่งเป็น 3 ช่วงเวลาคือ ช่วงแรก-เป็นการเน้นย้ำที่ตัวของผู้บริหารให้มีความเชื่อต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลง ช่วงที่สอง-ต้องลงมือทำด้วยตัวเองจากการศึกษาดูงานเพิ่มเติม และช่วงที่สาม-เป็นการฝึกปรือที่ท้าทายองค์กรด้วยการสร้างมาตรฐานคุณภาพโดยผ่านรางวัลต่างๆ เช่น เดมมิ่งไพรซ์ ที่ถัดจากยุคการใช้ TQM เป็นเครื่องมือ แล้วมาเป็นยุคของการใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเสริมกัน จะเห็นได้ว่าบริษัทปูนซิเมนต์ไทยมีธุรกิจในเครือหลายกลุ่ม แต่ทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานของ “วัฒนธรรมร่วมอันเดียวกัน” ด้วยการเน้นคุณธรรม มุ่งมั่นในงานเพื่อสร้างความสำเร็จ และเน้นการขยายตัวไปในธุรกิจหลักที่เป็นสิ่งถนัดเพื่อสร้างการเติบโตร่วมกันทั้งเครือข่าย

จะเห็นได้ว่าหลักการของ TQM เป็นเครื่องมือที่หลายองค์กรนำไปใช้แล้วประสบความสำเร็จและมีผลในทางปฏิบัติ หากสถาบันอุดมศึกษาลองทำสิ่งใหม่ๆ บ้าง ดังตัวอย่างที่ยกมานี้หรือลองทำในรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่ใช่เป็นแบบวิชาการแบบเดิมๆ ที่ยังไม่เคยทำมาก่อน เช่น

การปรับบรรยากาศสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้มีความสวยงามทันสมัย ตอบสนองความต้องการของคนรุ่นใหม่ด้วยการนำเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วในสถาบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้บรรยากาศภายในองค์กรเป็นเหมือนบ้านที่สองหรือเป็นเหมือนสวรรค์วิมานของพวกเขาจริงๆ ด้วยการจัดสถานที่ไว้รองรับ เช่น มีร้านกาแฟสวยๆ มีโต๊ะ เก้าอี้ โซฟา และให้บริการ Wi-Fi hotspots ไว้หลายๆ จุด ก็น่าจะตอบโจทย์คนรุ่นใหม่หรือผู้ที่มาติดต่องานให้มีความรู้สึกที่ดี ที่สถาบันมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ไม่เป็นแบบวิชาการมากเกินไป เพราะจะทำให้รู้สึกผ่อนคลายและสบายใจ แม้จะต้องลงทุนสูง แต่ก็น่าที่จะลองเสี่ยงทำดู ซึ่งผู้เขียนได้มีการเก็บข้อมูลเชิงลึกด้วยตนเอง โดยวิธีการสังเกตการณ์ (Observation) การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ และการเก็บข้อมูลจากการสังเกตโดยตรงจากปฏิกิริยาท่าทางและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างจริงจัง ทั้งในประเทศและในต่างประเทศเมื่อมีโอกาสไปต่างประเทศเป็นเวลาหลายปีติดต่อกันจนถึงปัจจุบัน พบว่า ตามสถานที่ท่องเที่ยวหรือตามห้างสรรพสินค้าที่มีร้านค้าต่างๆ มากมาย แต่มีร้านกาแฟที่เป็นแบรนด์ดังที่เป็นที่รู้จัก ของคนทั่วโลกอย่างร้าน Starbuck [9] ที่มีผู้คนไปใช้บริการกันมากเกือบทุกที่และทุกวันที่ใช้กลยุทธ์สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลมาบริหารจัดการ จนช่วยสร้างกำไรให้กับทางร้านอย่างมาก ซึ่งจากการสังเกตยังพบอีกว่าร้าน Starbuck ไม่ได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดมาให้บริการแก่ลูกค้าเท่านั้น แต่จะเน้นสิ่งที่ตอบวิสัยทัศน์ของทางร้านที่มีการให้บริการแบบ “One Stop Service” ทางด้านกาแฟ เครื่องดื่ม อาหาร และจำหน่ายแก้วเครื่องดื่มร้อน-เครื่องดื่มเย็น ของใช้และของสะสมต่างๆ แต่ที่เป็นจุดเด่นของร้านก็คือ การให้บริการ Wi-Fi hotspots และมีจุดเสียบปลั๊กไฟไว้ให้บริการลูกค้าหลายจุดทั่วร้านเพื่อไว้ครองใจผู้บริโภคให้รู้สึกเหมือนว่าเป็นลูกค้าคนสำคัญของทางร้าน ซึ่งทำให้ได้รับกระแสตอบรับเป็นอย่างมาก คือการตราตรึง “แบรนด์” ในใจที่ทำให้เกิดฐานลูกลูกค้าจำนวนมาก จะเห็นได้ว่า TQM เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญของ Starbucks ที่เน้นการให้บริการที่ประทับใจ ซึ่งดูเหมือนว่าจะง่าย แต่ก็มีหลายแบรนด์ที่ทำแล้วแต่ก็ไม่ได้เหมือนอย่าง Starbucks หากสถาบันอุดมศึกษาจะกล้าลองเสี่ยงทำและคิดอะไรใหม่ๆ แปลกๆ ที่เป็นการคิดนอกกรอบที่ไม่ใช่แบบเชิงวิชาการดูบ้าง ก็น่าจะตอบโจทย์คนรุ่นใหม่อย่างคน Gen Y และ Gen Z ได้ แต่การลงทุนครั้งใหม่นี้อาจจะประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น ถึงจะไม่มากและต้องใช้เวลา แต่ก็ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะผลักดันชื่อเสียงให้กลายมาเป็นแบรนด์ดังๆ ได้ง่าย แม้จะต้องจ่ายเงินจำนวนมากหรือจ้างนักการตลาดที่มีชื่อเสียงมาช่วยก็ตาม แต่ในทางกลับกันหากสถาบันอุดมศึกษาใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วให้เป็นประโยชน์ให้มากยิ่งขึ้น และต้องใช้ให้เป็น ก็น่าจะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจการศึกษาให้มีความเป็นไปได้ ทั้งนี้เพราะคนรุ่นใหม่อย่างคน Gen Y และ Gen Z จะให้ความ สำคัญกับเรื่องของ Technology Digital Internet และ Wi-Fi hotspots เป็นอย่างมาก เห็นได้จากคนในสังคมที่ทุกวันนี้ต่างก้มหน้าก้มตาอยู่กับโทรศัพท์มือถือแบบสมาร์ทโฟนที่มีการใช้ Internet ความเร็วสูงเมื่อเทียบกับคน Gen อื่นๆ ดังที่มีการอ้างอิงจากผลสำรวจของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) หรือ ETDA (เอ็ตด้า) [10] เมื่อปี 2561 ที่ระบุว่าคน Gen Y มีการใช้ Internet ใกล้เคียงกับคน Gen Z ที่มีอายุน้อยกว่า 18 ปี โดยใช้นานขึ้นเป็น 10 ชั่วโมง 5 นาทีต่อวัน ซึ่งเพิ่มจากปีก่อน 3 ชั่วโมง 41 นาทีต่อวัน แต่ที่น่าสนใจของคน Gen Y และ Gen Z ก็คือมีไลฟ์สไตล์ที่ต้องการมีอิสระที่ได้ทำตามใจตัวเอง ทั้งในด้านการตัดสินใจเรื่องเรียน เรื่องงาน และการบริหารเวลาในชีวิต ดังนั้นผู้เขียนจึงขอเน้นย้ำว่า จะดีกว่าไหม ถ้าสถาบันจะนำ Technology ที่มีอยู่แล้วมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อตอบโจทย์คนรุ่นใหม่ซึ่งล้วนเป็นลูกค้าคนสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาทั้งสิ้น

หากผู้บริหารลองคิดนอกกรอบลองเสี่ยงทำสิ่งใหม่ที่ยังไม่เคยทำมาก่อนบ้าง ก็น่าจะทำให้ดึงดูดลูกค้าที่เป็นคน Gen Y และ Gen Z ให้มาสมัครเรียนในสถาบันได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันที่ต้องเผชิญกับปัญหาวิกฤติห้องเรียนร้าง จึงต้องหันมาพัฒนาคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กรเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้เรียนและบุคลากรทุกคนด้วยการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในสถาบัน ผู้บริหารจึงต้องทำให้ทุกคนก้าวออกจาก Comfort Zone แล้วหันมาลองทำสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งหลายคนอาจจะมีความกังวล แต่ถ้าไม่ยอมเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้ต้องเดินตามหลังคนอื่น และจะยิ่งห่างออกไปเรื่อยๆ จนตามใครๆ ไม่ทัน ดังมีคำกล่าวที่ว่า “การไม่เสี่ยงอะไรเลยคือความเสี่ยงที่สุด” การลองเสี่ยงทำสิ่งใหม่จึงอาจนำไปสู่ Success Zone ได้เร็วขึ้นเพราะจะเป็นอีกก้าวหนึ่งที่นำไปสู่การเรียนรู้จากทุกเรื่องที่เกิดขึ้น ทั้งรอบตัวเรา องค์กร และสังคมที่เราอยู่ จึงเป็น

บทเรียนที่ช่วยเพิ่มโอกาสในอนาคตไม่ให้ทำผิดพลาดซ้ำอีก และที่สำคัญยังเป็นการเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้กับตัวเองหรือสถาบันได้ ดังที่ Jack Ma เคยกล่าวไว้ว่า “การยอมแพ้เป็นความล้มเหลวที่เลวร้ายที่สุด ถ้าคุณไม่ยอมแพ้ แต่ทำให้ดีที่สุดแม้สุดท้ายจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แต่คุณก็ได้เรียนรู้อะไรบางอย่าง โดยปัจจัยสำคัญของการประสบความสำเร็จคือการเรียนรู้จากความผิดพลาด” ดังนั้นการพาตัวเองออกจาก Comfort Zone จึงเป็นวิธีดีที่สุดที่จะช่วยเพิ่มโอกาสที่ดีกว่าให้กับตัวเราและสถาบันได้ ดังมีตัวอย่างของคนที่ประสบความสำเร็จ เช่น Bill Gates, Jeff Bezos และ Elon Musk ซึ่งล้วนเป็นบุคคลชั้นนำในวงการธุรกิจ และเทคโนโลยี ที่มักจะถูกนำมาอ้างถึงบ่อยๆ เพราะแต่ละคนเป็นผู้ก่อตั้ง และเป็นผู้บริหารที่พาให้ Microsoft, Amazon และ Tesla ประสบความสำเร็จได้อย่างยิ่งใหญ่มาตามลำดับ จะเห็นได้ว่าทั้งสามท่านนี้มีอะไรหลายอย่างที่คล้าย โดยเฉพาะมีคุณลักษณะนิสัยที่มีความกล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเพื่อลองเสี่ยงทำสิ่งใหม่ๆ เพราะพวกเขาจะมองว่า “การเสี่ยงครั้งต่อไปจะนำพาความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่ามาให้” นั่นเอง

สรุป

จากประเด็นปัญหาที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดในตอนต้นนั้น แสดงให้เห็นได้ว่าปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ล้วนมาจากเรื่องของ EQ (Emotional Intelligence) และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารทั้งสิ้น ดังนั้นหากผู้บริหารที่มี EQ ที่สูงและยิ่งมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สูงด้วยแล้ว ก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร และถ้าหากองค์กรต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาด้วยแล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลอย่างมากต่อประสิทธิผลการจัดการคุณภาพโดยรวมที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ตามที่สถาบันต้องการ ซึ่งการที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีกว่าเดิมได้นั้น ผู้บริหารควรจะนำหลักการของ TQM มาบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร เพราะจะช่วยให้การดำเนินงานด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในทางปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะหลักการ TQM ทำให้ทุกคนมีวินัยในการทำงาน ป้องกันความผิดพลาดเสียหาย โดยมีหลักสำคัญคือ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กรสร้างคุณค่าในทุกส่วนของกระบวนทำงาน ดังที่ผู้เขียนได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น หากผู้บริหารและทุกคนในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายได้แล้ว กล่าวคือเปลี่ยนจากผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม คือผู้บริหารมีความตระหนักถึงความต้องการของทุกคน กระตุ้นทุกคนให้มีจิตสำนึก และยกระดับความต้องการของทุกคนให้สูงขึ้นเพื่อมุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จ และเมื่อผู้บริหารทำให้ทุกคนมีจิตสำนึกในอุดมการณ์ของสถาบันได้แล้ว ทุกคนก็จะร่วมกันสร้างค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพในการทำงาน การสร้างสรรค์งานวิจัยละนวัตกรรมที่มีอิสระเชิงวิชาการ ความยุติธรรม ความเสมอภาค มาตรฐานการทำงาน ไม่มีสองมาตรฐาน ความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ สันติภาพ และคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข และเมื่อทุกคนยึดถือปฏิบัติกันแล้ว ท้ายที่สุดสิ่งต่างๆ เหล่านี้ก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ที่มีคุณภาพ และยังทำให้สถาบันอุดมศึกษามีภาพลักษณ์ที่ดีที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลได้

เอกสารอ้างอิง

[1] กระทรวงศึกษาธิการ. (17 สิงหาคม 2561). ประกาศเรื่องมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561. สืบค้นจาก http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/E/199/T19.PDF Website

[2] Edward Sallis, Total Quality Management in Education, 3rd ed. 2002.

[3] สำนักงานการบินไทยหลานหลวง, การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร, โพสต์ทูเดย์, 22 กุมภาพันธ์ 2558, หน้า 8.

[4] Incquity. (29 กันยายน 2562). สืบค้นจาก https://reg8.pwa.co.th/webkm/?p=290Website.

[5] William G. Ouchi หรือ Ouchi’s Theory Z (29 กันยายน 2562). สืบค้นจาก http://www.anderson. ucla.edu/ Website.

[6] Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel (2005, p. 374 - 419).

[7] Joiner Michael Walton, Managing yourself on an off the ward (London : Blackmail Science Ltd, 1987

[8] 4 องค์กรแถวหน้า โมเดลสู่ความเป็นเลิศ.ผู้จัดการรายสัปดาห์. (4 พฤศจิกายน 2548). สืบค้นจาก info.gotomanager.com Website

[9] กลยุทธ์สื่อดิจิตอลสร้างกำไรของ Starbuck (2เมษายน 2560). สืบค้นจาก hu.ac.th/Conference/conference2014/proceedings/data/3403/3403-3.pdf Website.

[10] สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์(องค์การมหาชน) หรือ ETDA (เอ็ตด้า)