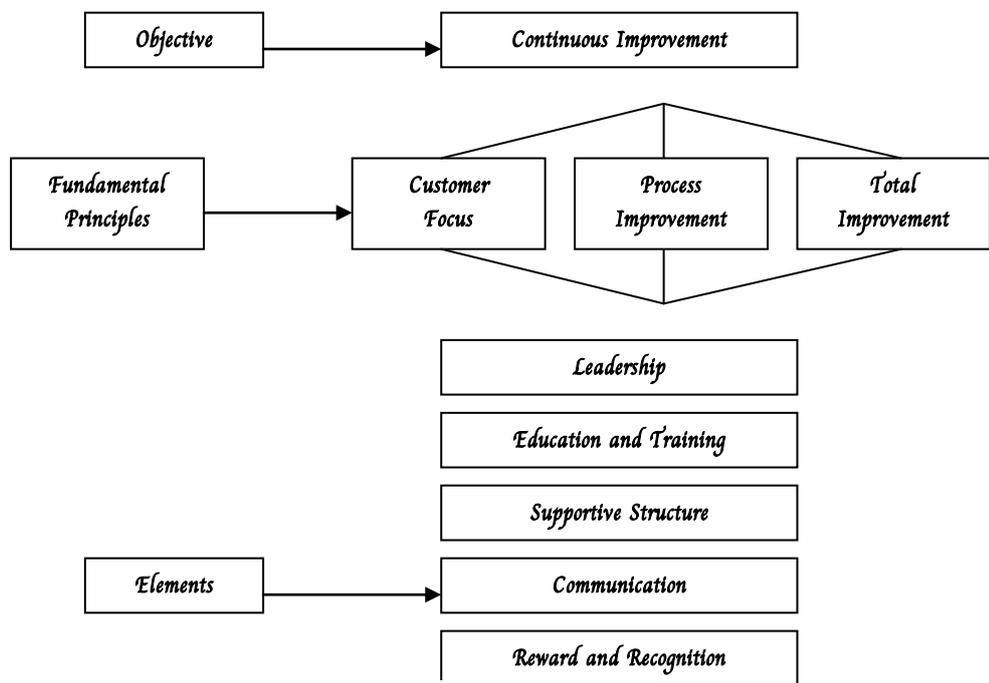


3. การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) ในงานที่เป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงาน โดยทุกคนต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทั้งหน่วยงานขององค์กรร่วมกัน

องค์ประกอบหลักของการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การที่สำคัญ ที่จะทำให้การนำการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การไปใช้ให้บรรลุผล คือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การศึกษาและการอบรม (Education and Training) 3) โครงสร้างองค์การที่เอื้อหนุน (Supportive Structure) 4) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 5) การพิจารณาความดีความชอบ (Reward and Recognition) 6) การใช้กระบวนการทางสถิติ (Statistical Process Control) หรือการวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement) และ 7) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)<sup>145</sup> จากแนวคิดและหลักการดังกล่าวสรุปตั้งแผนภาพที่ 16 คือ



แผนภาพที่ 16 แนวความคิดเกี่ยวกับ TQM (TQM Concept) องค์การนั้นจะต้องดำเนินการประกาศนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) และวางระบบงานขององค์กรให้มีกิจกรรมที่มุ่งเน้นคุณภาพงาน เพื่อให้ได้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ของกิจกรรมและจะเน้นการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ในการบริหารงานตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ผู้บริหารจะอาศัยหลักการบริหารที่เป็นพื้นฐาน ผูกพันและสร้างความรับผิดชอบในการบริหารงานหลักการดังกล่าว เป็นไปตามแนวคิดของเดมมิง (Edward W. Deming) ซึ่งเป็นผู้นำแนวคิดเรื่องการปรับปรุงคุณภาพการผลิตโดยใช้กระบวนการทางสถิติไปเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่น หลักการนี้เรียกว่า Deming's 14 Management Principles ประกอบด้วย

1. การมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงคุณภาพที่แน่นอนชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการโดยใช้การศึกษาค้นคว้าและนำนวัตกรรมมาปรับปรุงการออกแบบการผลิตและบริการอย่างสม่ำเสมอ

<sup>145</sup>Arthur R. Tenner and Irving J. Detoro, *Total Quality Management : three, steps to continuous* (Massachusetts : Addison Wesley Publishing company, Inc., 1992), 45-49.

2. การปรับให้เข้ากับปรัชญาใหม่ๆ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการนำแนวคิดของทุกคนทุกฝ่ายมาใช้ที่ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพขึ้นในองค์การจนให้กลายเป็นวิถีชีวิต

3. การยึดมั่นในหลักการสร้างคุณภาพการผลิตโดยใช้กระบวนการทางสถิติ

4. การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการในด้านต่างๆ สนใจและยอมรับแนวคิด ข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ รวมทั้งการตอบสนองความต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

5. การปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพการผลิตและการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและการบริการ

6. จัดการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ที่มีคุณภาพให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคน โดยอาจจัดให้มีสถานที่เพื่อการฝึกอบรมขึ้นเป็นการเฉพาะ

7. สร้างภาวะผู้นำบริหารให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกระดับเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน

8. ขจัดความกลัว หรืออุปสรรคในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร โดยมีการสื่อสารแบบสองทางและผู้บริหารต้องใช้วิธีปรึกษาหารือมากกว่าการสั่งการ

9. มีการร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

10. เน้นการกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยบอกวิธีการกระทำให้ถึงเป้าหมายว่าควรทำอย่างไร (How to) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพงานเป็นหลัก โดยไม่ยึดติดกับคำขวัญ หรือเป้าหมายที่เป็นตัวเลขเพียงอย่างเดียว

11. เน้นการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ (How Good) มากกว่าการจะมุ่งเน้นปริมาณ หรือการมุ่งการทำงานให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ

12. ขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของบุคลากร กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ ให้ความเป็นธรรมและเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

13. สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาและฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ

14. จัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมเพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดคุณภาพ

จوران (Juran) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่เขียนหนังสือ "The Quality Control Handbook" ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักในความต้องการและโอกาสเพื่อปรับปรุงคุณภาพ

2. การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. การจัดตั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงานโดยกำหนดทีมงานและการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ

4. การให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

5. การดำเนินกิจกรรมที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน

6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

7. การรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

8. การนำผลงานออกเผยแพร่

9. การบันทึกผลการปฏิบัติงาน

10. การสร้างความร่วมมือพัฒนาระบบการทำงานปกติของหน่วยงานในแต่ละปีและกระบวนการทำงาน เพื่อให้การทำงานของทุกฝ่ายได้รับการพัฒนา

ครอสบี (Crosby) ได้กล่าวถึงโครงการลดความสูญเสีย (Zero Defects) โดยเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งเรียกว่า 14 ขั้นตอน เพื่อพัฒนาคุณภาพของครอสบี (Crosby) ไว้ดังนี้

1. การสร้างความรับผิดชอบด้านการบริหาร
2. การปรับปรุงคุณภาพทีมงาน
3. การวัดคุณภาพ
4. การประเมินค่าของคุณภาพ
5. การตระหนุถึงคุณภาพ
6. การแก้ไขให้ถูกต้อง
7. การร่วมกันทำโครงการ Zero Defects
8. การฝึกอบรม
9. การจัดวนคุณภาพงาน
10. การกำหนดเป้าหมาย
11. การขจัดความผิดพลาด
12. การสร้างจิตสำนึก
13. การร่วมกันสร้างคุณภาพ
14. การใช้วิธีการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานมีคุณภาพ<sup>146</sup>

จากการศึกษาแนวทางในการดำเนินงานเพื่อประยุกต์ใช้ระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในองค์กร สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์ สรุปรุ่นตอน ดังนี้

1. ศึกษาหลักการบริหารคุณภาพให้เกิดความเข้าใจ ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาจะต้องศึกษาให้เข้าใจในหลักการของการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ เช่น การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดคุณภาพ แสวงหาแนวทาง หรือวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น
2. กำหนดนโยบายด้านคุณภาพ นโยบายคุณภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา เป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นและแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางด้านคุณภาพทั้งหมดของสถานศึกษา
3. จัดองค์การเพื่อการดำเนินการตามนโยบายคุณภาพ เมื่อได้กำหนดนโยบายคุณภาพแล้วจะต้องประกาศให้ทุกคนได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน จากนั้นจะมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละคนแต่ละฝ่ายรับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายตรวจสอบติดตาม ฝ่ายจัดการด้านกิจกรรมการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น โดยที่ผู้บริหารจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้พร้อมและเพียงพอ
4. การวางแผนและออกแนบเกี่ยวกับทรัพยากร งบประมาณและวิธีการทำงาน เมื่อฝ่ายงานหรือแผนกต่างๆ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในส่วนใด ฝ่ายงานนั้นจะต้องวางแผนและออกแนบเกี่ยวกับทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินงานของฝ่ายตนเอง รวมทั้งต้องกำหนดวิธีการทำงานในส่วนที่รับผิดชอบให้ชัดเจน
5. จัดระบบคุณภาพ (อธิบายวิธีการทำงานแต่ละด้าน) การจัดระบบการทำงานจะต้องมีการอธิบายการทำงานในแต่ละด้านให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจวิธีการทำงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวกและเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ทำให้การปฏิบัติไม่เกิดความซ้ำซ้อนและการทำงานเกิดความรวดเร็ว การอธิบายจะจัดทำเป็นเอกสารซึ่งมีอยู่ 4 ประเภท คือ 1) คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) 2) คู่มือแนวทางการดำเนินงาน

<sup>146</sup> วัชรยุทธ์ ชำตะกาญจน์ , เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 110-117.

(Procedures) 3) คู่มือการทำงาน (Work Instruction) และ 4) เอกสารบันทึกการทำงาน (Form and Records)

6. กำหนดมาตรการการควบคุมของการทำงานของแต่ละด้าน เมื่อมีระบบการทำงานที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน จะสามารถกำหนดมาตรการการควบคุมการทำงานในแต่ละด้านได้ เช่น การควบคุมคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การทำงานเสร็จตามเวลา เป็นต้น

7. การทำงานเป็นทีม ในการทำงานแต่ละฝ่าย หรือแต่ละงานต้องทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายหลายหน่วยงาน เพราะจะทำให้มีการประสานงานกันและร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ เป็นช่องทางในการติดต่อ สื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ หรือฝ่ายปฏิบัติด้วยกัน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. การฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ การฝึกอบรมเป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน เข้าใจหลักการของการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การและสามารถกระตุ้นให้การทำงานของแต่ละบุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพได้

9. การนำไปปฏิบัติ เมื่อทุกฝ่ายมีความพร้อมและสถานศึกษาสามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ได้ ก็จะไปสู่การปฏิบัติต่อไป ผู้บริหารจะต้องประกาศนโยบายคุณภาพให้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนเข้าใจ และถือเป็นแนวปฏิบัติ นโยบายคุณภาพนี้จะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา จากนั้นจึงจัดให้มีระบบงานโดยกำหนดกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงาน โดยจะใช้คำอธิบายในข้อกำหนดของระบบมาตรฐานคุณภาพ มาเป็นแนวทางในการจัดระบบงานและทุกกิจกรรมจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน อยู่เสมอ การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เป็นระบบการบริหารงานที่เน้นคุณภาพในทุกด้านทุกกิจกรรมขององค์การ โดยทุกคนต้องให้ความร่วมมือและร่วมกันรับผิดชอบ เป็นระบบการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก (right the first time) ทั้งนี้เพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบ ป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้น โดยเป็นระบบการทำงานเพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ (customers) ซึ่งการนำแนวคิดการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารควรตระหนักในแนวคิดและหลักการ 3 ประการ คือ

1. การมุ่งให้ความสำคัญกับนักเรียน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน
3. การเข้ามามีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง<sup>147</sup>

<sup>147</sup> สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์ “การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาริการจังหวัด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), 49-50.