

# อยาาากเขียนหลังฟัง TQC Sharing

พรทิพย์ กาญจนนิตย์\*

เคยฟังอะไรแล้วทงไม่ได้ ต้องเอามาเขียนมัยคะ

นี่เลยคะ เรื่องที่ทำด้วยความทงไม่แชร์ไม่ได้คะ

เมื่อเร็ว ๆ นี้ ไปเป็นผู้ดำเนินรายการ ในลักษณะถาม-ตอบ วิทยากร คือ **คณบดีคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ศ.นพ.สุทธิพงษ์ วัชรสินธุ** (พร้อมด้วย ศ.พญ. จุไรพร สมบุญวงศ์ รองคณบดี คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เป็นหลักในช่วงถามตอบ และช่วยปรับแก้บทความไม่เป็นทางการ ฉบับนี้) และ **คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ - ศ. ดร. วิภาดา คุณาวิกติกุล** ที่มาแบ่งปันความรู้



เรื่อง 'เส้นทางสู่รางวัล Thailand Quality Class (TQC)' ได้ประโยชน์ ได้รู้สึก ได้สิ่ง ที่ เหลียว กับการพัฒนาองค์กร ที่ต้องมีความบากบั่นด้วยปัญญา การมององค์กรด้วยการพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และการลงมือทำอย่างมีความหมายด้วยระบบที่มีคุณภาพ บนพื้นฐานของข้อมูลจริง

## ถาม: ทำไมผู้นำระดับสูงถึงสนใจและลงมือทำ EdPEX/TQA

ตอบ: เพราะโดยส่วนตัวสนใจเรื่องคุณภาพอยู่แล้ว เห็นว่าเป็นเกณฑ์ที่ช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงตอบสนองการทำงานซึ่งทำให้เกิดผลกระทบเชิงบวกในภาพรวม เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

เสียงแทรก: บางหน่วยงานอาจจะมีปัญหาท้าทายที่เกิดจากผู้นำระดับสูงขององค์กร ซึ่งไม่ให้ความสนใจการพัฒนาคุณภาพเท่าที่ควร หน่วยงานจึงตอบเรื่องการประกันคุณภาพตามกฎหมาย เรียกว่า ทำเท่าที่เป็นมาตรฐานขั้นต่ำเท่านั้น อะไรที่จะซับซ้อนและดูยุ่งยาก ก็จะไม่สามารถริเริ่มหรือทำอย่างต่อเนื่องจนเห็นผลได้

เกณฑ์ EdPEX/TQA ต้องอาศัยภาวะผู้นำผลักดันให้เกิด และทำต่อเนื่อง หากมีทีมผู้นำระดับสูงที่ใส่ใจในคุณภาพ จะทำให้เริ่มนำเกณฑ์นี้ไปใช้ได้อย่างรวดเร็วขึ้น เพราะองค์กรจะอาศัยผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์ จุดประกายความอยากร่วมทำงานเป็นทีม ฯลฯ ที่มีความหมายต่อการพัฒนาองค์กรให้ถูก

\*คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้วยเกณฑ์ EdPEX โดยความเห็นเพิ่มเติมเป็นไปในนามของผู้เขียนเท่านั้น

มหาวิทยาลัยบางแห่งอาจต้องทบทวนทิศทางสู่ออนาคตที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ Keyword เรื่อง Alignment เป็นประเด็นที่ คณะ/ให้ความสนใจเพิ่มเติม ในกรณีของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ท่านอธิการบดี (ศ. คลินิก นพ. นิเวศน์ นันทจิต) ใส่ใจ เข้าใจและสนับสนุนการทำงานของคณะพยาบาลศาสตร์เต็มที่ (วันที่แบ่งปันประสบการณ์ ท่านพร้อมทีมผู้บริหาร ก็เข้าร่วมงานด้วยตนเอง) การร่วมมือใกล้ชิดทำให้เกิดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกันจากระดับชาติ สู่มหาวิทยาลัยและคณะฯ ชัดเจน

อีกเรื่องที่มีความสำคัญต่อการผลักดันให้เกิดการใช้เกณฑ์อย่างมีคุณภาพ คือคุณลักษณะของผู้นำระดับสูงที่ไม่เพียง ต้องสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายและเกิดแรงฮึดที่จะทำด้วยกัน ผู้นำจะต้องจุดไฟในหัวใจ จุดประกายความคิดสร้างสรรค์ให้คนในองค์กรและลูกค้า เพื่อให้เชื่อในสิ่งที่จะมุ่งหน้าไปสู่อนาคต

ความเห็นของ David Rubenstein ถึงภาวะผู้นำของประธานาธิบดีในประวัติศาสตร์จนถึงทุกวันนี้มีมุมมองที่ดีต่อการนำองค์กรอย่างมาก เขาเห็นว่า ประธานาธิบดีของสหรัฐฯ ที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีคุณสมบัติเด่น ๆ เช่น การแสดงให้เห็นประชาชนรู้ว่า ตนให้ความสำคัญต่อประเทศเป็นอันดับแรก ถือว่าเรื่องการเมืองไม่ใช่หลักการที่เป็นเป้าหมายของตน ให้ข้อมูลที่เป็นจริง มีความซื่อสัตย์ใจผู้คนในยามวิกฤติ สื่อสารให้มีประสิทธิผล เพื่อรวมพลัง เดินหน้าด้วยกัน การสื่อสารต้องเป็นความจริงและตรงไปตรงมา โดยอาจจะเป็นการโน้มน้าวด้วยความสามารถ ในการพูด/เขียน แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการทำตนเป็นตัวอย่าง และชี้ให้เห็นว่า ทุกอย่างทำเพื่อประโยชน์ของประชาชน เราจะปรับอะไรไปใช้ในองค์กรของเราดีคะ

### **\*\*แหล่งอ้างอิงเพิ่มเติม**

Michael Hyatt. *The Vision Driven Leader*. Soundview Executive Book Summaries, 2020.

<https://youtu.be/4BAgeRJPPdY>: "The Way Forward" Conference: David Rubenstein, Co-Founder, The Carlyle Group, June 16, 2020.

### **ถาม: ทำไมถึงนำมุมมองเชิงระบบเป็นกรอบใหญ่**

**ตอบ:** เพราะจะมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของแต่ละเรื่องได้ดี ทุกพันธกิจจะฉายภาพถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำให้เห็นชัดเจน

เสียงแทรก: องค์กรมักจะทำแบบแยกส่วน โดยไม่ได้คำนึงถึงความเชื่อมโยงและอาจทิ้งเป็นภาระของผู้บริหาร ถ้าทุกคนเห็นภาพใหญ่อย่างเข้าใจ จะเห็นความเชื่อมโยงที่ต้องทำด้วยกัน หรือส่งต่อกันด้วยคุณภาพ เรียกได้ว่าลดภาวะการเป็นไซโลได้

นอกจากจะเชื่อมโยงได้ จะต้องคำนึงถึงบูรณาการในภาพรวม เพื่อให้ผลลัพธ์ส่งผลอย่างที่ตั้งเป้าไว้จริง แต่เป็นเรื่องที่ต้องค่อย ๆ ทำความเข้าใจ และเรียนรู้จากการลงมือทำแล้วย้อนมองเห็นช่องว่างของกระบวนการและผลที่เกิดขึ้น

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็น เราจะไปถึงได้เมื่อผู้นำทำให้บุคลากรในองค์กรเห็นจุดหมายและร่วมมือร่วมใจทำด้วยกัน การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเสมือนการก้าวเข้าสู่อนาคตเพื่อให้เห็นเส้นทางสู่เป้าหมายด้วยยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ทั้งดึงดูดใจผู้เกี่ยวข้องได้ดี เราจะรู้ว่า วิสัยทัศน์ที่มีเหมาะสมเมื่อผู้นำสามารถขับเคลื่อนให้ทีมงานพัฒนางานอย่างก้าวกระโดด ไม่ใช่พัฒนาทีละเล็กละน้อยเท่านั้น

ผู้นำต้องสามารถทำให้ทีมงานไว้วางใจมากที่จะถือได้ว่า เป็นยี่ห้อประจำตัวของผู้นำไปเลย (High-trust personal brand)

การสร้างควมไว้วางใจทำได้โดยวิเคราะห์ว่า ค่านิยมหลักที่ตนเองกำหนด เป็นเรื่องที่ตนปฏิบัติได้ แสดงให้ทีมงานเห็นว่า พร้อมลุยเข้าไปแก้ปัญหาแม้จะดูท้าทายอย่างมากและแสดงออกให้เห็นว่าตนมีพฤติกรรมที่เชื่อถือได้ คาดเดาได้

**\*\*แหล่งอ้างอิงเพิ่มเติม**

Bob Fisch. *Fisch Tales*; and Joel Peterson. *Entrepreneurial Leadership*; Michael Hyatt. *The Vision Driven Leader*. Soundview Executive Book Summaries, 2020.

Soundview Executive Book Summaries, 2020.

## ถาม: เปลี่ยน Mindset ของคนในองค์กรยังไง

ตอบ: ให้ค่อย ๆ ซึมซับคำ/ประเด็นสำคัญที่ต้องเข้าใจและลงมือทำ พูดคุยกันจนเป็นกิจวัตร ผู้นำจัดกิจกรรม จุดประกาย ฝึกอบรมสร้างความเข้าใจ ให้มีแรงจูงใจ เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ และ ร่วมกิจกรรมที่หลากหลาย

เสียงแทรก: ความเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยาก แต่การเป็นองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับโลกที่เป็นจริงยิ่งยากกว่า องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนตนเองเสมอก่อนที่จะเกิดความจำเป็นต้องเปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงมาพร้อมกับอุปสรรคแต่ต้องเดินหน้าให้ได้และต้องฝ่าฟันให้เร็วที่สุด โดยอาศัยความร่วมมือของคนในองค์กร และต้อง Reinvent แล้ว

**\*\*แหล่งอ้างอิงเพิ่มเติม**

Joe Jackman. *The Reinventionist Mindset*. Soundview Executive Book Summaries, 2020.

## ถาม: เมื่อเริ่มทำ EdPEX/TQA ตั้งต้นจากคำ/เรื่องอะไร

ตอบ: ตั้งต้นจากคำว่า VOC (Voice of Customers) ที่เป็นมากกว่าแค่การออกแบบสำรวจ เกินกว่าเพียง 'ได้ทำ' VOC เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำจริงจัง และทำให้ครอบคลุมทุกกลุ่มที่เป็นลูกค้าของเรา ซึ่งต้องรวมถึงกลุ่มนิสิตนักศึกษาต่างชาติ

การทำให้ VOC 'ทำได้' ต้องทำให้เกิดการสื่อสารสองทาง ให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและกลุ่มต่าง ๆ ได้รับทราบ/เห็นผลจาก VOC ที่เกิดขึ้น

## ถาม: ทำให้มี Student Engagement ได้ยังไง

ตอบ: เป็นเรื่องที่ทำกันมาตั้งแต่ 'บรรพบุรุษ' ให้นิสิตมีส่วนออกความเห็นจริง ๆ กับหลักสูตรเป็นประจำทุกปี Pain Point ของตน ไม่ใช่เพียงจากหัวหน้านิสิต แต่ให้ไปพูดคุยกันในรุ่นของตนและให้ตกผลึกเป็นคำตอบมาให้กับอาจารย์ ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมที่กลายเป็นความคุ้นชินของวัฒนธรรมองค์กร

ที่สำคัญ นิสิตเห็นว่า คณะฯ จริงจังกับข้อคิดเห็นและนำไปปรับปรุง ซึ่งน่าจะทำให้ยิ่งรู้สึกถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของตน

ในเรื่องนี้ รศ. พญ. นันทนา ศิริทรัพย์ อติตรองคณบดีคณะแพทยศาสตร์ จุฬาฯ กรุณาตอบเพิ่มเติม ซึ่งยืนยันว่า เป็นการสืบทอดกับเรื่องนี้อย่างยาวนานและยังถือปฏิบัติอยู่

*เสียงแทรก: กว่าจะได้เห็นผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นเรื่องที่ลงทุนในทุกด้าน ทั้งปัญญา เวลาและความมุ่งมั่น บากบั่น และอดทน เรื่องสำคัญบางด้าน จำเป็นต้องถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น อาจในลักษณะของการมีระบบการจัดการความรู้ที่ดี หรือการสร้างความเคยชินจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร*

## ถาม: ทำไมถึงเน้นเรื่องนวัตกรรมและทำให้เกิดได้ยังไง

ตอบ: เวลาอ่านเกณฑ์ จะเห็นแต่คำว่า 'นวัตกรรม' เต็มไปหมด คิดว่า คำนี้เป็น Keyword ที่สำคัญ ก็เลยเอาเรื่องนี้มาทำ SWOT และดูโอกาสว่า มีมากน้อย ซึ่งคณะฯเองก็มีการสร้างนวัตกรรมมาเรื่อย ๆ ตั้งแต่ระดับแต่ละบุคคลอยู่แล้ว ดังนั้นจึงจัดตั้งเป็นศูนย์ที่เน้นด้านนวัตกรรมเพื่อปรับให้เป็นระบบและสร้าง Ecosystem ในระดับคณะ

*เสียงแทรก: โอกาสการสร้างนวัตกรรมเกิดได้จากการมีมุมมองสู่ออนาคตและแนวปฏิบัติที่ดี ไม่พยายามทำให้มีนวัตกรรมเพราะเป็นไปตามกระแสสังคม เพราะควรเข้าใจว่า นวัตกรรมเป็นการพัฒนาทักษะการคิดเป็น มองสู่ออนาคตเป็น (เห็นแนวโน้มของประเทศและโลก) เพื่อช่วยให้ตั้งคำถามเรื่องนวัตกรรมให้ถูกจุด ท้าทายและเป็นไปตามเป้าหมาย*

ผู้นำและคนในองค์กรต้องเข้าใจผลิตภัณฑ์และบริการของตนเองอย่างดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้อง ‘Empower, don’t manage’ เปิดกว้างให้ทีมงานได้ทดลอง และทำอย่างเชื่อมโยงด้วยความคิดสร้างสรรค์ ไม่เข้าไปจัดการ (ทำให้ขาดความอิสระในการคิดและทำ)

ผู้นำยังต้องเป็นตัวอย่างโดยทำนวัตกรรมให้เห็น เหมือน Jeff Bezos Amazon การจะทำให้ทีมงานเห็น อาจจะมาจากการแสดงว่า เป็นผู้ใฝ่นวัตกรรม สร้างสรรค์ ใฝ่ต่อการเปลี่ยนแปลงและไวที่จะเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เจ้าบุญทุ่ม โดยไม่จำเป็น มองเห็น Pain Point ของผู้เกี่ยวข้องที่ต้องแก้ไข เป็นต้น

### \*\*แหล่งอ้างอิงเพิ่มเติม

David Morey. *Innovating Innovation; Leadership for Innovation. Soundview Executive Book Summaries, 2020.*

<https://thestandard.co/podcast/thesecondsauce262/>

### ถาม: เน้นความเป็นสากลยังงัย

ตอบ: ระบุในวิสัยทัศน์ กำหนดความเป็นสากลเป็นโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจนที่ปรากฏในภาพใหญ่ขององค์กร และบูรณาการในทุกส่วนของพันธกิจ ให้บุคลากรทุกกลุ่มเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการ กำหนดสมรรถนะหลักด้านความเป็นสากล เช่นการเสริมสร้างศักยภาพจากเครือข่ายนานาชาติ รวมทั้งเน้นย้ำความสำคัญของความเป็นสากลควบคู่ไปกับโลกาภิวัตน์และการเป็นพลโลก ต้องสานความสัมพันธ์กับผู้เรียนโดยไม่ลืมความผูกพันกับศิษย์เก่าทั้งไทยและนานาชาติ

เสียงแทรก: อาจจะเริ่มพัฒนาความเป็นสากล (Internationalization-IZN และ Internationalization at Home –IaH ความเป็นสากลที่เกิดขึ้นได้ในสถาบัน)จากการถามว่า ‘ต้องการทำให้เกิดความเป็นสากลเพื่ออะไร—Why IZN?’ จะทำให้องค์กรมีกรอบกว้างในการคิดจำกัดความที่จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ไม่ใช่เพียงกิจกรรมจำนวนมากที่อาจจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายน้อย ไม่ว่าจะยังงัย ต้องประเมินองค์กรให้เข้าใจบริบทของตนรอบด้านให้ชัดเจน

IZN ควรจะปรากฏในทุกมิติของพันธกิจเพื่อพัฒนาให้ประชาคมอุดมศึกษาสามารถเป็นพลโลกที่มีทักษะข้ามวัฒนธรรมที่ใช้ได้ในอนาคต พร้อมทั้งจะพัฒนาตนเองและความเป็นมืออาชีพ ผ่านกระบวนการหลัก ๆ 2 ด้านคือ

1) Intercultural Learning Ecosystem\* การสร้างเวทีรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย เหมาะกับบริบทขององค์กร ให้ผู้เรียน บุคลากร อาจารย์ ได้ฝึกฝนทักษะข้ามวัฒนธรรมและทักษะที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิต/ทำงาน (เช่น ความคล่องตัว-- Agility, การเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น--Empathy, อึด ฮึด ลุก ลุย – Resilience เป็นต้น) รวมทั้งเข้าใจ

และเข้าถึงแนวคิด/แนวปฏิบัติสากล เช่น เรื่อง Plagiarism, Harassment, Human Rights เป็นต้น เพื่อไปสู่โลกอนาคตได้มั่นคงขึ้น

2) International Partnership การเริ่มและสานต่อเครือข่ายที่สนับสนุนการพัฒนาในด้านที่ให้ความสำคัญร่วมกันของคู่ความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ

**\*Ecosystem ตามคำจำกัดความในเว็บไซต์ของบัลตริจคือ** ‘operating your organization as part of a larger whole that blends your key attributes with those of your partners, collaborators, customers, communities, and other relevant organizations, including your competitors when appropriate.’  
**เรียกได้ว่า ทำให้ระบบที่สำคัญเป็นส่วนหนึ่งของภาพใหญ่ขององค์กรเพื่อเชื่อมประสานเข้ากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม**

**\*\*แหล่งอ้างอิงเพิ่มเติม**

หนังสือจากเว็บไซต์ของสำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ สำนักปลัดกระทรวง กระทรวงการอุดมศึกษา

Key Issues Influencing the Future of Internationalization of Higher Education; Internationalization at Home (IaH) ความเป็นสากลทั่วทั้งสถาบันเกิดขึ้นได้ในสถาบัน; 2020.

เส้นทางสู่ความเป็นสากล, 2018.

Report on Higher Education Internationalization Policy Strategy, 2013.

Creating an Internationalization Framework, 2013.

**ถาม: เวลามีคนพูดว่า ‘ทุกวันนี้ ทำกิจกรรมเต็มไปหมดอย่างเต็มที่ ยังถูกต่อว่า เหมือนไม่ได้ทุ่มเท’**

**ตอบ: กิจกรรมที่แต่ละคนทำ อาจจะเป็นกิจกรรมที่ทำตามความสนใจส่วนตัว ซึ่งก็ไม่มีข้อขัดข้องอะไร แต่จำเป็นต้องทำกิจกรรมที่จะตอบยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลักด้วย**

**เสียงแทรก: หากไม่มีมุมมองเชิงระบบ อาจจะทำให้เห็นว่า กิจกรรมที่ทำอยู่เป็นระบบแล้ว ซึ่งอาจจะเพียงทำให้เกิดการพัฒนาที่ละน้อย ยังไม่สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นผลกระทบต่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ**

**Myth ของการมองกิจกรรมเป็นเรื่องใหญ่เรื่องหนึ่ง บ่อยครั้ง เมื่อมีการแบ่งปัน ภาพที่แสดงให้เห็น อาจจะเป็นในรูปของกิจกรรมหลากหลายที่ทำให้ผู้ฟังบางคนเข้าใจไปได้ว่า ต้องลองดึงบางกิจกรรมที่น่าจะเหมาะกับบริบทขององค์กรตนไปทำ สิ่งที่ต้องคิดต่อก่อนจะนำไปลองใช้ก็คือ กิจกรรมที่แบ่งปันนั้น อาจจะได้มาจากการลองผิดลองถูก การคิดสังเคราะห์ การตกผลึก มาระยะหนึ่งแล้ว จนพัฒนาเป็นระบบย่อยที่เวิร์ค**

## ถาม: พัฒนาตัวชี้วัดอย่างไร

ตอบ: เกาะกับ Ranking ที่ต้องการ ใช้เทคโนโลยี เช่นใช้ Dashboard เพื่อติดตามข้อมูล พุดคุยเพื่อตัดสินใจ ร่วมกันว่า ตัวชี้วัดที่เลือกต้องมีความเฉพาะที่มีความหมายจริง ๆ และส่งผลต่อวิสัยทัศน์ ร่อนออกมา เป็น Ultimate KPIs พร้อมจัดทำ Dictionary ของตัวชี้วัด เพื่อให้เข้าใจตรงกัน

เสียงแทรก: แม้ Ranking อาจจะสามารถเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยเรื่อง Benchmarking และการเป็นที่ยอมรับ ในสังคมโลก แต่ตัวชี้วัดที่ใช้จริงเพื่อพัฒนาองค์กร จะมีมากกว่าที่หน่วยงานจัดอันดับกำหนด เพราะแต่ละองค์กร ต้องคำนึงถึงบริบท จุดมุ่งหมายและความท้าทายที่เกินกว่าเพียงการจัดอันดับ ทั้งนี้ ไม่ใช่ทุกแห่งที่ต้องเข้าร่วม การจัดอันดับ แต่การได้เหลียวมองหรือศึกษาวิธีการพัฒนาองค์กร ก็จะเป็นการกระตุ้นความคิดหรือสานต่อ การทำงานในบางเรื่องได้

## ถาม: เอกสารที่ทำส่ง EdPEX และ TQA ต่างกันหรือไม่

ตอบ: ไม่ได้ต่างกันมากเลย เพราะเป็นเกณฑ์เดียวกัน

เสียงแทรก: ความตั้งใจที่จะนำเกณฑ์ไปปรับใช้จริงและเขียนอย่างที่ทำ พร้อมกับจัดการข้อมูลจริงให้ได้ มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ทำต่อได้

## ถาม: ทำอย่างไร EdPEX/TQA ถึงจะสำเร็จ

ตอบ: ต้องมีแกนนำที่เข้มแข็ง แกนนำนี้จะต้องทำความเข้าใจกับคำสำคัญในเกณฑ์และย่อยให้เข้าใจง่าย เป็นคนที่มีใจต่อการพัฒนาคุณภาพให้ประสานงาน ทั้งเป็นกลุ่มที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ทุ่มเทใส่ใจ คนในองค์กร ต้องความร่วมมือร่วมใจ ทำงานเป็นทีม มุ่งเป้าหมายทั้งส่วนตนและองค์กร บุคลากรสายสนับสนุนมีบทบาท และได้รับการยอมรับ มองคู่ความร่วมมืออย่างพันธมิตรใกล้ชิด ผูกสัมพันธ์กับศิษย์เก่าต่อเนื่องเป็นเครือข่าย สำคัญของกระบวนการทำงาน

เสียงแทรก: ผู้นำต้องใส่ใจทีมงานและแสดงให้เห็นว่า รู้สึกขอบคุณที่ทีมงานร่วมแรงร่วมใจพัฒนางาน/องค์กร การแสดงออกดังกล่าว จะเป็นการเน้นย้ำค่านิยมหลักขององค์กรพร้อม ๆ กันไป การแสดงความขอบคุณ เป็นวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและยังทำให้อยู่ในความทรงจำที่ดี เช่นด้านการพัฒนาความเป็นสากล จำเป็นต้อง อาศัยหน่วยงานด้านวิเทศสัมพันธ์เป็นหน่วยสนับสนุนที่สำคัญที่จะช่วยเรื่องความทรงจำขององค์กร และ ความต่อเนื่องของการสร้างสัมพันธ์กับผู้เรียน ศิษย์เก่าและคู่ความร่วมมือ บทบาทของหน่วยสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จึงควรได้รับการขอบคุณ พร้อมกำลังใจให้ขับเคลื่อนอย่างมีจุดหมายและมีความหมาย

การสร้าง ความผูกพันกับคนในองค์กรด้วยหลักของ 'Engagement RING' คือ

**R- Relationships** สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าและทีมงานเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และพร้อมอยู่ในวงจรของการทำงาน ไปสู่จุดมุ่งหมายด้วยกัน

**I- Being Included** สร้างความรู้สึกว่า แต่ละคนมีบทบาทและสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยสื่อสารให้ทีมงานรับรู้เรื่องราวและเส้นทางขององค์กรเพื่อให้เกิดความรู้สึกว่า เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเกิดความผูกพัน

**N-Being Needed** ทำให้ทีมงานรู้สึกว่าการที่องค์กรต้องการ โดยอาจเปิดให้แสดงความคิดเห็น ป้อนกลับถึงความสำคัญของงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ

**G-Grow Personally and Professionally** ต้องให้อำนาจในการทำงาน มีข้อมูลป้อนกลับให้ได้พัฒนาตนเอง และพัฒนางาน ทำให้ทีมงานแต่ละคนรู้สึกว่าได้เรียนรู้และเก่งมากขึ้นโดยส่วนตัวและการเป็นมืออาชีพ

**\*\*แหล่งอ้างอิงเพิ่มเติม**

Adrian Gostick and Chester Elton. *Leading with Gratitude*; Lee Ann Pond. *The Engagement Ring*. Soundview Executive Book Summaries, 2020.

**ถาม: กว่าจะถึงวันที่ได้รับรางวัล**

ตอบ: ใช้ EdPEX มาช่วย และวางระบบเป็นเส้นทางเดินที่ต่อเนื่องและใช้เวลา และยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดอยู่กับที่ อย่างที่เจ้าสัวธนินท์ เจียรวนนท์เขียนไว้ว่า 'ความสำเร็จ ดีใจได้วันเดียว' ทุกแห่งที่ได้รางวัล ก็ยังต้องทำอย่างมีเป้าหมายจริงจัง ต่อเนื่อง

เสียงแทรก: การได้รางวัล เป็นการเพิ่มกำลังใจ แต่ไม่ใช่ปลายทางของการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

**ถาม: Benchmark ช่วยได้อย่างไร**

ตอบ: การใช้ Benchmark ช่วยให้เห็นช่อง/ช่วงการพัฒนาของเราที่ดีหรือด้อยกว่าคู่แข่ง โดยจะทำให้เราเลือกเรื่องที่เป็นความสำคัญขององค์กรมาดำเนินการเพื่อให้ดีกว่าที่เป็นและดีกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้ ต้องหนุนให้องค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ของตนในที่สุด

เสียงแทรก: หากมอง Benchmarking จริง ๆ บางแห่งเริ่มเห็นว่า เป็นการมองความสำเร็จขององค์กรอื่น ๆ ที่ทำได้แล้วในอดีต เรื่องนี้อาจจะยังน่าคิดต่อ เมื่อเราอยู่ใกล้กับคู่แข่งเรามากขึ้นแล้ว

**ถาม: อยากฝากคำถามอะไรให้คิดต่อ**

ตอบ: เราคือใคร อะไรคือเป้าหมายที่องค์กรของเราต้องการจะไป และจะไปถึงเป้าหมายนั้น ๆ ได้อย่างไร

**อ่านแล้ว คิดร่วมกันต่อ แล้วลองเลยคะ**