

TQM ภาคปฏิบัติ: เทคนิคการแก้ปัญหาแบบ “สยามา”

เรียบเรียงโดย ดร. ปรีทรรศน์ พันธุ์รรมงก์

สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. 2546

ความจริงผมยังอ่านหนังสือเล่มนี้ไม่จบครับ แต่อยากจะแนะนำให้ท่านที่เป็นครูบาอาจารย์อ่านกันให้มาก ๆ เพื่อให้เกิดความรู้สึกนึกคิดที่เป็นครูอย่างถูกต้องมากขึ้น

หนังสือเล่มนี้เรียบเรียงโดย ดร. ปรีทรรศน์ พันธุ์รรมงก์ ผู้อำนวยการศูนย์โลหะและวัสดุแห่งชาติ หรือ MTEC ในสังกัดของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เนื้อหาของหนังสืออาจแบ่งได้เป็นสามตอน ตอนแรกเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัว อาจารย์ สยามา เอง ตอนที่สองคือรายละเอียดเนื้อหาทางสถิติที่อาจารย์ สยามา สอน และตอนที่สามคือส่วนที่อาจารย์และนักวิชาการไทยกล่าวถึงอาจารย์ สยามา สำหรับผมเองนั้นยังอ่านตอนที่สองไม่จบครับ

เนื้อหาส่วนที่เกี่ยวกับอาจารย์ สยามา เองนั้นน่าทึ่งมาก เพราะอาจารย์ สยามา ได้รับมอบหมายให้มาทำหน้าที่เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการผลิตรถเกเรด รถแทรกเตอร์ และ รถงานยี่ห้อโคมัตส ของญี่ปุ่น เริ่มจากการที่ท่านยังไม่ค่อยมีความรู้ด้านสถิติ ต้องเรียนไปศึกษาไปจนกระทั่งท่านกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพอันดับหนึ่งของประเทศญี่ปุ่นไป ความเชี่ยวชาญของท่านนั้นส่วนหนึ่งเกิดจากการกระตุ้นให้คิด และการผลักดันของผู้บริหารระดับสูงในสมัยที่ท่านยังเป็นพนักงานผู้น้อย ส่วนหนึ่งเกิดจากความมานะศึกษาของตัวอาจารย์เอง และ อีกส่วนหนึ่งเกิดจากความสนใจในรายละเอียดเล็ก ๆ ในการปฏิบัติงานจนกระทั่งเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

ผมคิดว่าในเมืองไทยเราขาดองค์ประกอบทั้งสามอย่างนี้ อย่างแรก ผู้บริหารของเราก็ไม่เก่งพอที่จะสอนหรือกระตุ้นให้ผู้น้อยคิด เพราะผู้บริหารหลายคนก้าวไปสู่ตำแหน่งระดับสูงด้วยการกระโดดข้ามขั้นโดยใช้เส้นสายบ้าง ใช้วิธีการประจบประแจงเลียแข้งเลียขา หรือใช้วิธีการทางลัดด้านการเมืองบ้าง ด้วยเหตุนี้เองผู้บริหารที่ผู้น้อยยอมรับจึงมีน้อยลงทุกที

อย่างที่สอง คนไทยเวลานี้ขาดความมานะพยายาม อยากรจะทำแต่เรื่องง่าย ๆ เมื่อไปพบเรื่องยากก็ไม่อยากรจะทำเสียแล้ว ผู้ใหญ่เองก็พยายามส่งเสริมเรื่องแบบนี้ เช่น การสอบคัดเลือกเข้าเรียนในระดับมัธยมฯ ก็บอกว่ามันยาก ทำให้เด็กเห็น้อย เด็กเครียด เลิกเสียเถอะ จับฉลากเอาดีกว่า สอบเอ็นทรานซ์ก็เหมือนกัน พอนักเรียนกลายเป็นนักศึกษา ก็ไม่อยากรเรียนแต่กลับอยากรสอบให้ผ่าน ก็จะมาอ้อนวอนอาจารย์ให้ออกข้อสอบง่าย ๆ ผมเองไปเกี่ยวข้องกับข้อสอบระดับปริญญาตรีและโทของหลายสถาบัน เห็นข้อสอบแล้วอยากร้องไห้ เช่น ข้อสอบวิชาโปรแกรมมิ่งนั้นมีแต่ให้เขียนโปรแกรมกระจอก ๆ ที่เด็ก ๆ เขาซ้อมมือกันเท่านั้น ผมก็ไม่รู้ว่าจะต้องบังคับให้เรียนไปทำไมในเมื่อไม่อยากรเรียน และ การสอบก็เป็นของเล่น ๆ พออายุครบตามปีที่กำหนดก็มารับวุฒิปัตร หรือ ปริญญาบัตรไปเลยก็แล้วกัน แจกไปให้ถึงปริญญาเอกกันเลย เพราะขึ้นให้เรียนก็ไปจ้างเขาเขียนวิทยานิพนธ์อยู่ดี

อย่างที่สาม คนไทยไม่เคยคิดอะไรที่ละเอียด คิดเป็นแต่เรื่องฉาบฉวย เข้าใจว่าติดมาจากบรรดานักการเมืองฉาบฉวยที่ทำตัวเป็นตัวอย่างเวลามีการอภิปรายในสภา เพราะดูเหมือนจะเป็นอย่างนี้ไปหมด ย้อนกลับมาที่เรื่องของ อาจารย์ สยามา กันดีกว่า ในช่วงใกล้เกษียณนั้น อาจารย์ สยามา ได้รับมอบหมายให้ดูแลบริษัทฝึกอบรม และจำเป็นต้องสร้างอาจารย์ขึ้น แนวคิดในการสร้างอาจารย์ขึ้นมาเพื่อสอนวิชาต่าง ๆ แทนอาจารย์นั้น น่าสนใจมากเลยครับ ท่านกำหนดขั้นต้นสำหรับฝึกคนเป็นอาจารย์ไว้อย่างนี้

1. จะเป็นอาจารย์สอนวิชาอะไรจะต้องนั่งฟังอาจารย์ สยามา สอนอย่างน้อย 10 ครั้ง
2. จะต้องบรรยายเนื้อหาเช่นเดียวกับการสอนจริงให้อาจารย์ สยามา ฟังสองครั้ง โดยอาจารย์ สยามา จะทำตัวเป็นผู้เรียน และซักถามปัญหาต่าง ๆ ให้ตอบให้ได้ พร้อมกันนั้นก็คอยวิจารณ์การบรรยาย และให้คำแนะนำอื่น ๆ ด้วย ขั้นตอนนี้จะต้องทำ ๒ ครั้ง
3. จะต้องฝึกภาคปฏิบัติ (ทำ Workshop กรณีศึกษา เพราะเนื้อหาวิชาที่สอนเน้นการนำกรณีศึกษา มาวิเคราะห์) โดยอาจารย์ สยามา ทำตัวเป็นผู้เรียน ขั้นตอนนี้จะต้องทำ ๒ ครั้ง
4. บรรยายจริงในชั้นเรียน โดยอาจารย์ สยามา จะนั่งสังเกตการณ์และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้นต่อไป

ผมอ่านแนวทางการฝึกอาจารย์ของอาจารย์ สยามา แล้ว โดยเฉพาะอ่านส่วนที่คุณเนวินศน์ สุขสม ที่ปรึกษาอาวุโสของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย เขียนเล่าให้ฟังแล้ว ผมก็มีความรู้สึกว้าขางเป็นการฝึกอาจารย์ที่ดีเยี่ยมอย่างยิ่ง และมองเห็นจุดอ่อนในการสอนของมหาวิทยาลัยหลาย ๆ แห่งในเวลานี้ นั่นก็คือเรามักจะเชื่อกันผิด ๆ ว่า คนที่จบปริญญาเอกมาแล้วจะสอนวิชาอะไรก็ได้ (โดยเฉพาะในสายที่ตนเรียนมา) ผมจำได้ว่าเมื่อเกือบสามสิบปีมาแล้วตอนผมจบปริญญาเอกทางด้านวิศวกรรมโครงสร้างได้ใหม่ ๆ หัวหน้าของผมมาสั่งให้ผมไปสอนวิชาการออกแบบฐานข้อมูล ตอนนั้นผมยังไม่เคยเรียนวิชาออกแบบฐานข้อมูลมาก่อน ต้องรีบหาหนังสือฐานข้อมูลมาอ่านเป็นจำละหวั่น แต่แม้ผมจะอ่านเข้าใจ ก็ไม่ซาบซึ้ง และไม่คิดว่าจะตอบคำถามแปลก ๆ ที่นักศึกษาอาจจะถามได้ โชคดีที่ก่อนหน้าที่จะต้องสอนได้เล็กน้อย ผมได้เข้าเรียนในหลักสูตรฐานข้อมูลของบริษัทไอบีเอ็ม ซึ่งมาเปิดศูนย์ฝึกอบรมที่เอไอที และอนุญาตให้ผมเข้าไปร่วมฝึกอบรมเต็มวันสองสัปดาห์ได้ ทำให้ผมได้รับความรู้พื้นฐานมาเต็มอ้ม แต่การสอนครั้งแรกก็ยังไม่ราบรื่นเพราะยังมีประสบการณ์ในการสอนพอเพียงที่จะเชื่อมโยงเนื้อหาให้นักศึกษาเข้าใจ

ที่ยกเรื่องนี้มาพูดเพราะเป็นห่วงว่า หัวหน้าภาควิชาทั้งหลายจะมอบหมายให้อาจารย์ต่าง ๆ สอนวิชาตามใจชอบโดยอาจารย์ไม่เคยเตรียมตัวหรือไม่เคยฝึกสอนด้านนั้นมาก่อน ถ้าอย่างนั้นผมก็เชื่อว่าการสอนก็คงจะล้มเหลวแน่นอน

นอกจากในด้านการฝึกอาจารย์แล้ว อาจารย์สียายังให้มารยาทในการสอนไว้ดังนี้

1. พูดและอธิบายโดยคำนึงถึงจุดยืนของผู้เรียนเสมอ
2. วิทยากรต้องไม่นั่งเก้าอี้ระหว่างการสอน
3. สร้างบรรยากาศให้ผู้เรียนซักถามได้โดยอิสระ
4. อย่าตอบข้อซักถามในลักษณะเป็นการสนทนาสองต่อสองเท่านั้น
5. อย่าแก้ตัวหรือหลบเลี่ยงเมื่อตอบคำถามไม่ได้ ให้พูดสิ่งที่ตัวเองคิดออกไปให้ชัดเจน
6. ยกตัวอย่างในคำอธิบายให้มาก ๆ ตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริงจะดีมาก
7. สิ่งที่สำคัญ อย่าอธิบายโดยใช้คำพูดอย่างเดียว ให้เขียนตัวอย่างบนกระดานหรือแผ่นใสด้วย
8. ในส่วนของเครื่องมือ อย่าโหล่มากในการสอนทฤษฎีจนมากมายเกินไป
9. ข้อสรุปของการแก้ไขปัญหา อย่าใช้ภาษาทางสถิติ แต่ให้สรุปตัวอย่างจริงด้วยข้อตัดสินใจที่เป็นรูปธรรมต่อเนื่องไปสู่การปฏิบัติได้
10. รักษาเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างเคร่งครัด

เราอาจจะไม่เห็นด้วยกับคำแนะนำด้านมารยาทการสอนของอาจารย์สียามาในบางข้อ อาจเป็นเพราะเราคิดว่าวัฒนธรรมของไทยกับญี่ปุ่นไม่เหมือนกัน ไม่เป็นไรครับ นั้นยอมสุดแท้แต่ความเห็นของแต่ละคน แต่ลองนำไปพิจารณาดูก็แล้วกันครับ

หนังสือเล่มนี้มีเรื่องน่าสนใจให้ศึกษาหลายเรื่อง ลองหามาศึกษาดูนะครับ