

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (TQM): กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ต่อไปนี้ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย, วิธีดำเนินการวิจัย, สรุปผลการวิจัย, การอภิปรายผลการวิจัย, คู่มือการใช้กระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, และข้อเสนอแนะ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ

1. ศึกษาสภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. พัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรเพื่อใช้สำหรับการบริหารงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดย
  - 2.1 พัฒนาการกระบวนการต้นร่าง
  - 2.2 ศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของกระบวนการ
3. พัฒนาคู่มือการใช้กระบวนการบริหารงานตามแนว TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยสำหรับการพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ได้แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. พัฒนาการ
2. ศึกษาความเป็นไปได้
3. ตรวจสอบ
4. วิเคราะห์สรุปและนำเสนอ
5. จัดทำคู่มือ

การพัฒนากระบวนการ ประกอบด้วยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร TQM จาก แนวคิดของ ครอสบี (Crosby, 1991), เดมิง (Deming, 1964) และ เซอร์และลอซเซอร์ (Sherer และ Lozier, 1991) ศึกษาแผนกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กิตติทางและพัฒนากลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2540 - 2554), แผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544), การรื้อปรับระบบเพื่อออกนอกระบบราชการ และ การปฏิรูประบบบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วดำเนินการพัฒนาเครื่องมือโดยอาศัยเค้าโครงจากขั้นตอนการใช้ TQM ของ โคทท์ (Coate, 1991: 27-38) และเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

ศึกษาความเป็นไปได้ ผู้วิจัยได้นำผลในการพัฒนากระบวนการดำเนินการมาจัดทำร่างกระบวนการบริหารงาน TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วจึงได้ดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้โดยการนำร่างกระบวนการบริหารงาน TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้จากการดำเนินการพัฒนากระบวนการในระยะที่ 1 มาสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและตัวแทนผู้ปฏิบัติงานภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จำนวน 68 คน

ตรวจสอบ ในขั้นตอนนี้จะนำร่างกระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้จากการศึกษาความเป็นไปได้มานำเสนอต่อที่ประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในรูปแบบอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกระบวนการอีกครั้งหนึ่ง

วิเคราะห์สรุปและนำเสนอ หลังจากได้นำเสนอร่างการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อตรวจสอบแล้ว ผู้วิจัยได้นำประเด็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ สรุปและนำเสนอเป็นรูปแบบกระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จัดทำคู่มือ หลังจากได้กระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วผู้วิจัยจึงได้จัดทำคู่มือการใช้กระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่อไป

## สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบกระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในครั้งนี้สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

### 1. สภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในด้านประวัติของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, แผนกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ทิศทาง และพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2540 - 2554), แผนพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544), การรื้อปรับระบบเพื่อออกนอกระบบราชการ และ การปฏิรูประบบบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สรุปผลได้ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศ ถือกำเนิดจาก สำนักฝึกวิชาข้าราชการพลเรือน ซึ่งพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงสถาปนาขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2442 และได้ทรงโปรดเกล้าฯยกขึ้นเป็นโรงเรียนมหาดเล็กเมื่อปี พ.ศ. 2445 ในสถาบันแห่งนี้มีหน้าที่อบรมบุตรขุนนางเพื่อเป็นมหาดเล็ก ต่อมาได้ขยายขอบข่ายความรับผิดชอบ ให้เป็นสถานที่ผลิตข้าราชการหลายประเภท ในปี พ.ศ. 2453 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรง พระกรุณาโปรดเกล้าฯให้สถาปนาขึ้นเป็น "โรงเรียนข้าราชการพลเรือน ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว" พร้อมกับพระราชทานเงินที่เหลือจากการสร้าง พระบรมรูปทรงม้าไว้เป็นทุนในการก่อสร้างและพระราชทานที่ดินผืนใหญ่ของพระคลังข้างที่ ตำบลปทุมวันเนื้อ 1,309 ไร่ ไร่เป็นเขตที่ตั้งโรงเรียนเพื่อขยายเป็นมหาวิทยาลัยสืบไปในภาย หน้า ครั้นถึงวันที่ 3 มกราคม พ.ศ. 2458 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้เสด็จวางศิลาพระฤกษ์ตึกบัญชาการของโรงเรียนเป็นตึกแรก ปัจจุบันคือตึกอักษรศาสตร์ 1

จากการที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระมหากรุณาธิคุณ จะให้ราษฎรได้รับการศึกษาอย่างลึกซึ้งและกว้างไกลในระดับมหาวิทยาลัย เปิดโอกาสให้ผู้ประสงค์ จะศึกษาวิชาการขั้นสูงได้เข้าศึกษาโดยทั่วกัน จึงมีพระบรมราชโองการประดิษฐานโรงเรียนข้าราชการพลเรือนของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวขึ้นเป็น "จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" เพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระบรมราชชนก เมื่อวันที่ 28 มีนาคม พ.ศ. 2459

เมื่อแรกตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยประกอบด้วย 4 คณะ คือ คณะแพทยศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ และคณะอักษรศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2476 ได้รับโอนโรงเรียนกฎหมายจากกระทรวงยุติธรรมมารวมกับคณะรัฐประศาสนศาสตร์ โดยเปลี่ยนชื่อเป็นคณะนิติศาสตร์และรัฐศาสตร์ ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2477 ได้โอนไปตั้งเป็นมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมือง

ในปี พ.ศ.2504 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้เริ่มให้มีกระบวนการจัดทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยขึ้นเป็นครั้งแรก และได้กำหนดให้เป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ที่ถือปฏิบัติสืบต่อมาจนถึงปัจจุบัน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนพัฒนาตามนัยดังกล่าวแล้วรวมทั้งสิ้น 8 ฉบับ ดังนี้ แผนพัฒนาระยะที่ 1 (พ.ศ.2504-2509), แผนพัฒนาระยะที่ 2 (พ.ศ. 2510-2514), แผนพัฒนาระยะที่ 3 (พ.ศ. 2515-2519), แผนพัฒนาระยะที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524), แผนพัฒนาระยะที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529), แผนพัฒนาระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534), แผนพัฒนาระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539), และแผนพัฒนาฉบับที่ใช้ในปัจจุบันคือ แผนพัฒนาระยะที่ 8 (พ.ศ.2540-2544)

### ปณิธานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับการสถาปนาขึ้นด้วยพระปรีชาญาณของพระมหาธีรราชเจ้า และศรัทธาของประชาชนชาวไทย ถวายเป็นราชานุสรณ์แห่งพระปิยะมหาราชผู้ทรงปรารถนาให้ปวงชนมีโอกาสได้เล่าเรียนเสมอกัน เพื่อยังประโยชน์แก่ชาติไทยไม่มีเวลาเสื่อมสูญ

มหาวิทยาลัยแห่งนี้มีจุดมุ่งหมายที่เป็นหลัก คือ การบุกเบิก แสวงหา ทะนุบำรุงและถ่ายทอดความรู้ กับ การสร้างเสริมคุณธรรม ให้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยเป็นผู้เพียบพร้อมด้วยสติและปัญญา ความรู้ที่นับว่าสำคัญยิ่งคือ ความรู้เพื่อความเจริญของบุคคลและสังคมอันได้แก่ ความรอบรู้และความเชี่ยวชาญในสรรพวิทยาการที่อำนวยประโยชน์แก่การดำเนินชีวิต

ส่วนคุณธรรมที่ผู้เรียนรู้อิงมี และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถือว่าเป็นหน้าที่จะต้องปลูกฝัง คือความรู้จักตนเอง ใฝ่รู้อยู่เสมอ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ รอบคอบ ไตร่ตรองเหตุผล รับผิดชอบ เห็นการณ์ไกล มีศีลธรรมและเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (เอกสารประกอบการสัมมนา อาจารย์ใหม่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539)

### วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในส่วนของคณะต่างๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อจะพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อใช้กำหนดทิศทางและนโยบาย 15 ปี ซึ่งอยู่บนพื้นฐานปณิธานและเป้าหมายหลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลจากการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ในด้าน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จากแผนเชิงกลยุทธ์ของคณะวิชาต่างๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำนวน 11 คณะวิชาครอบคลุม 5 กลุ่มสาขาวิชา คือ กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ กลุ่มสาขาวิชานิติศาสตร์ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ กลุ่มสาขาวิชาแพทยศาสตร์และวิชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ กลุ่มสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ โดยผู้วิจัยได้นำแผนเชิงกลยุทธ์ของคณะวิชาทั้ง 11 คณะ(ตั้งตัวอย่างแผนเชิงกลยุทธ์คณะครุศาสตร์ในภาคผนวก ง.) จัดทำตารางวิเคราะห์ราย

ละเอียดของเนื้อหาที่สอดคล้องกัน โดยแบ่งเป็นประเด็น และแจกแจงความถี่ จากนั้นนำมา คำนวณหาค่าร้อยละจาก 11 คณะวิชา นำเสนอผลดังนี้

### 1. จุดแข็ง (Strength)

1.1	มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและคุณวุฒิสูง	89%
1.2	เป็นผู้นำในสาขาวิชาชีพ	44%
1.3	ได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่าที่มีอยู่มากเป็นอย่างดี	44%
1.4	มีชื่อเสียงสามารถดึงดูดผู้สมัครเรียนที่มีพื้นความรู้ดีกว่า	44%
1.5	เป็นสาขาวิชาชีพขาดแคลน ทำให้จัดหาอุปกรณ์วัสดุรวดเร็ว	22%
1.6	เป็นสาขาวิชาชีพที่ได้รับความนิยมและดึงดูดใจของผู้สมัครทั่วไป	22%
1.7	สามารถพัฒนาวิชาการโดยเปิดหลักสูตรปริญญาชั้นสูงมานาน	22%
1.8	มีห้องสมุดและศูนย์ข้อมูลที่สมบูรณ์และทันสมัย	22%
1.9	มีศักยภาพในการปรับตัวสู่สถาบันระดับนานาชาติ	22%
1.10	มีงบประมาณ จากแหล่งรายได้เป็นของตนเอง	22%
1.11	มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยและพร้อมมากกว่า	11%
1.12	มีการระดมทรัพยากรไปพัฒนาศักยภาพในแนวทางเฉพาะด้าน เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน	11%

### 2. จุดอ่อน (Weakness)

2.1	การวิจัยสร้างความรู้ใหม่มีน้อยและใช้วิธีง่าย ๆ	22%
2.2	การผึกกำลังร่วมกันของคณาจารย์ยังไม่ดีพอ	22%
2.3	การพัฒนาด้านเทคโนโลยีในศาสตร์สาขายังไม่ทันนัก	11%
2.4	นิสิตบัณฑิตศึกษาใช้เวลานานกว่ากำหนดในหลักสูตร	11%
2.5	ขาดแคลนสถานที่เรียนอย่างเพียงพอ	11%
2.6	ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน	11%
2.7	ขาดระบบประเมินการเรียนการสอนที่ทันสมัย	11%
2.8	จำนวนนิสิตที่รับมากเกินไปทำให้การเรียนการสอนไม่ได้ผลเท่าที่ควร	11%
2.9	คณาจารย์ขาดการวิจัยมานาน และขาดการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง	11%
2.10	ภาระงานสอนของอาจารย์มากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาในการวิจัย	11%
2.11	ขาดการบริหารงานภาควิชาที่เป็นระบบ	11%
2.12	บุคลากรขาดการเรียนรู้ และขาดการถ่ายทอดความรู้อย่างถูกต้อง	11%



### 3. โอกาส (Opportunity)

3.1	เป็นแหล่งทรัพยากรที่จะให้ประโยชน์แก่ชุมชน	67%
3.2	เป็นสถาบันชั้นนำในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ของประเทศไทย	44%
3.3	มีผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถชี้แนะแก่สังคมได้	33%
3.4	ผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี โท และเอกที่มีคุณภาพและสาขาใหม่ ๆ	33%
3.5	ศาสตร์สาขาวิชาอื่นเริ่มได้รับความนิยมนิยมเพิ่มมากขึ้นทำให้เป็นคู่แข่ง	22%
3.6	ค่านิยมในวิชาชีพน้อยลง	11%
3.7	การจัดประชุมสัมมนาในระดับนานาชาติทำให้มีโอกาสติดต่อกับต่างประเทศ ได้ดีขึ้น	11%
3.8	มีความร่วมมือกับเอกชนมากขึ้น	11%
3.9	การขยายตัวของเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรมทำให้ตลาดแรงงานมี ความต้องการบัณฑิตของคณะมากขึ้น	11%

### 4. ภาวะคุกคาม (Threat)

4.1	อาจารย์ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ลดลงเนื่องจากเกษียณอายุ	33%
4.2	โอกาสในการรับอาจารย์ที่เก่ง ๆ ลดลงเนื่องจากสภาพแวดล้อม	22%
4.3	ชื่อเสียงจะค่อย ๆ ลดลงในขณะที่สถาบันอื่นพัฒนาเพิ่มขึ้น	22%
4.4	ผู้สมัครเข้าเรียนบางสาขาลดลง ต้องวางแผนเชิงรุก	11%
4.5	ความต้องการบุคลากรของตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	11%
4.6	ขาดแคลนสถานที่และเครื่องมือทำให้การเรียนการสอน ขาดประสิทธิภาพ	11%
4.7	การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรวิชาอื่น ที่เทียบเท่ามีผลกระทบ ต่อหลักสูตรของคณะ	11%
4.8	ระบบราชการไม่เอื้ออำนวยต่อการบริการสังคมและการเรียนการสอน	11%
4.9	สถาบันที่เกิดใหม่มีักจะได้รับงบประมาณและอุปกรณ์ที่มากกว่า	11%

ทิศทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2540 - 2554)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดทิศทาง เป้าหมายและแนวทางพัฒนาไปสู่เป้าหมาย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2540 - 2554) คือ โดยภาพรวมจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัยกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับ  
นานาชาติ

ในด้านภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กำหนดทิศทางแต่ละด้านดังนี้ ทิศทางของการผลิตบัณฑิต มุ่งเน้นให้เป็นผู้มีความรู้ในสาขาวิชา และสามารถเชื่อมโยงความรู้ในสาขาวิชาอื่น ๆ มีโลกทัศน์กว้าง ปรับตัวได้ และที่สำคัญต้องเป็นผู้มีคุณธรรม ทิศทางทางด้านภารกิจมุ่งเน้นการผลิตผลงานที่มีคุณภาพในมาตรฐานสากลสามารถเผยแพร่ในระดับนานาชาติได้ เน้นการวิจัยที่มีการบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่ ทิศทางด้านการศึกษาให้บริการวิชาการแก่สังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะเป็นแหล่งชุมชนทางวิชาการที่สามารถอ้างอิงได้ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ในด้านการให้ความรู้ แก่ปัญหา และชี้นำสังคม นอกจากนี้จะมีบทบาทที่ให้ความรู้ทั้งที่เป็นความรู้พื้นฐานและความรู้ก้าวหน้าแก่มวลชน โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารทางไกล ทิศทางด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นั้นมิได้กำหนดไว้ แต่มีเป้าหมายระบุไว้ว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรมไทย พร้อมทั้งรักษาสมดุลระหว่างสากลภาพและเอกลักษณ์ของชาติ ซึ่งมหาวิทยาลัยกำหนดว่าการพัฒนาที่กล่าวข้างต้นจะเป็นลักษณะของพลวัต โดยมีระบบบริหารที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว เพื่อเอื้อต่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพสูง

#### แผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544)

ผลจากการวิเคราะห์เอกสารทั้งหมดพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศและเป็นกลไกหลักในการผลิตบัณฑิตสาขาต่างๆ อันเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศตลอดมาในช่วงเวลาที่ผ่านมายุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ดังจะเห็นจากแผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยฉบับต่างๆ ตั้งแต่แผนพัฒนาฉบับที่ 1 (2504-2509) จนถึงแผนพัฒนาฉบับที่ 7 (2535-2539) และแผนพัฒนาฉบับที่ 8 (2540-2544)

กระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการจัดการศึกษาให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ด้านต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถรักษาความเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาชั้นนำของชาติ และพัฒนาขึ้นไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับนานาชาติได้ในขั้นสุดท้าย หรืออีกนัยหนึ่ง เป้าหมายแห่งทัศนภาพอันพึงประสงค์คือ การเป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบทางด้านการบริหารจัดการมีความเป็นเลิศทางวิชาการและสามารถพึ่งตนเองได้ในระยะยาว การมุ่งไปสู่ทัศนภาพใหม่ดังกล่าวนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการอย่างจริงจัง และต่อเนื่องซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นเพราะการระดมสรรพกำลังและแรงสนับสนุนอย่างจริงจังของบุคคลทุกฝ่ายในประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในภาพรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อยึดเป้าหมายอันเป็นปณิธานหลัก คือความเป็นเลิศทางวิชาการ อาจสรุปได้ว่าปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความเป็นเลิศทางวิชาการอาจจัดได้เป็น 4 กลุ่มระบบงานกล่าวคือ กลุ่มระบบงานวิชาการ, กลุ่มระบบองค์กรโครงสร้าง

สร้างและการจัดการทั่วไป, กลุ่มระบบการจัดการทรัพย์สินและการเงิน, และกลุ่มระบบงานบุคลากรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มระบบงานสนับสนุนหรือกิจการพิเศษที่จัดดำเนินงานเป็นอิสระ แต่มีบทบาทและภารกิจในการสนับสนุนการดำเนินชีวิตในมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายและปณิธานของความเป็นเลิศทางวิชาการอีกด้วย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537)

### การรื้อปรับระบบบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การที่มหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระบบราชการ ซึ่งมีระบบการบริหารการเงินและการบริหารงานบุคคลที่ล่าช้า ขาดแรงจูงใจ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในขณะนั้นได้ จึงไม่เหมาะสมกับภารกิจของมหาวิทยาลัยที่จะต้องสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศาสตราจารย์ นายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา อธิการบดี ในขณะนั้น ได้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี จึงได้มีการสรุปกลไกเพื่อศึกษาและติดตาม ตลอดจนสร้างความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย อย่างต่อเนื่อง ในลักษณะของการพบปะพูดคุย ปาฐกถา จัดให้มีการสัมมนา หรือการประชุมระหว่างอธิการบดีกับผู้บริหารในทุกระดับ กับอาจารย์ทั่วไป และแม้แต่กับนิสิต นอกจากนี้ ศาสตราจารย์ นายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา อธิการบดี ในขณะนั้น ยังได้จัดทำเอกสารในหลายลักษณะทั้งเป็นรูปเล่มแจกแก่ผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งอาจารย์และนิสิตทั่วไปที่สนใจ เพื่อสร้างความตื่นตัวและความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น มีการตั้งคณะกรรมการหรือกลุ่มทำงานขึ้นหลายชุดและหลายระดับ เพื่อช่วยกันคิดหารูปแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัยที่เหมาะสม มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและพัฒนาต่อไปได้ (อุษณีย์ ยศยิ่งยวด, 2540: 232) นอกจากนี้ได้มีความพยายามสร้าง ทดลอง หรือเปลี่ยนแปลงกลไกให้มีประสิทธิภาพขึ้นในขอบเขตที่สามารถทำได้ ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างความสามารถที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงใหญ่ ๆ ได้ในอนาคต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดให้มีการสัมมนาผู้บริหารมหาวิทยาลัย เรื่องกลยุทธ์การรื้อปรับระบบจุฬา ขึ้น เมื่อวันที่ 19-21 เมษายน 2538 และที่ประชุมคณะบดี ครั้งที่ 15/2538 เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2538 ได้เห็นชอบผลสรุปการสัมมนาดังกล่าว โดยมีความเห็นเป็นเอกฉันท์และให้ปฏิญาณร่วมกันคือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มุ่งสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการโดยสร้าง "วัฒนธรรมการประเมินและวินัยทางวิชาการ" มีหลักการในการรื้อปรับระบบเพื่อถือเป็นแนวปฏิบัติร่วม 7 ข้อ (อุษณีย์ ยศยิ่งยวด, 2540: 232-233) คือ

1. ปรับระบบกระบวนการบริหารงานทุกจุด มุ่งให้มีระบบงานที่กระชับ พร้อมแข่งขันเชิงคุณภาพ
2. ปรับระบบการงบประมาณและระบบการบริหารการเงินในทุกรูปแบบ งบประมาณแบบเงินก้อน
3. ปรับระบบการวิจัยให้มีคุณภาพสูง สามารถแข่งขันระหว่างประเทศไทย (และเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญแหล่งหนึ่งในการพัฒนาวิชาการ)



4. ปรับระบบการเรียนการสอนและหลักสูตรทุกระดับให้ได้มาตรฐานสากล
5. ปรับโครงสร้างหน่วยงานทุกระดับให้กะทัดรัด เหมาะสมสำหรับสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการและคณาจารย์ในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับพลวัตทางวิชาการ
6. ปรับระบบการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรสายบริหารให้มีศักยภาพการบริหารในทุกระดับ

7. สร้างวัฒนธรรมและกระบวนการประเมินผลงานเพื่อรักษาคุณภาพ

ทั้งนี้ให้คณะ ศูนย์ สถาบัน และสำนัก รับแนวทางไปพิจารณาดำเนินการในส่วนที่สามารถดำเนินการได้โดยอิสระในระดับบริหารงานของตนเอง ในกรณีที่ต้องเป็นการดำเนินงานร่วมระหว่างหน่วยงาน เช่น ระบบการประเมิน ให้นำเสนอที่ประชุมคณบดีเพื่อพิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติ

ในส่วนสำนักงานอธิการบดี อธิการบดีได้นำข้อสรุปการสัมมนาการรื้อปรับระบบหรือในที่ประชุมหัวหน้าส่วนงานในสำนักงานอธิการบดี และที่ประชุมผู้อำนวยการกองในสำนักงานอธิการบดี และชี้แจงให้ทราบแนวทางการรื้อปรับระบบจุฬาฯ ที่ประชุมมีความเห็นร่วมว่ามีความจำเป็นจะต้องรื้อปรับระบบในส่วนของสำนักงานอธิการบดีเป็นกรณีเร่งด่วน การดำเนินงานจึงได้เริ่มขึ้นตั้งแต่ปลายเดือนพฤษภาคม 2538 เป็นต้นมา (อุษณีย์ ยศยิ่งยวด , 2540:233)

นอกจากนี้แล้วในระยะต่อมาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีการดำเนินการปฏิรูประบบราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอีกดังนี้

**การปฏิรูประบบบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

จากการศึกษาเอกสารพบว่า ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 562 วันพฤหัสบดีที่ 30 พฤษภาคม 2539 สภามหาวิทยาลัยได้เห็นชอบให้มีการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยให้จัดการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ โดยใช้ชื่อว่า คณะกรรมการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการและคณะทำงานรวมทั้งสิ้น 8 คณะ ผลการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ ที่สภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบในหลักการและได้ดำเนินการในแต่ละด้าน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539) สรุปได้ดังนี้

1. การจัดการทรัพย์สิน การเงิน และงบประมาณ

1.1 ให้นำระบบการงบประมาณ แบบระบบวางแผน-แผนงาน (PPBS) มาใช้อย่างเต็มรูปแบบโดยให้ดำเนินการขั้นทดลองเฉพาะในส่วนของงบประมาณเงินผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปีการเงิน 2540

ในขั้นต้นนี้มหาวิทยาลัยได้จัดให้มีโครงการฝึกอบรมหลักสูตร "การจัดทำงบประมาณ แบบวางแผน-แผนงาน" จำนวน 3 รุ่น ระหว่างเดือนกันยายน ถึงเดือนพฤศจิกายน 2539 นี้ ให้แก่บุคลากรจำนวน 108 คน เพื่อให้บุคลากรรวมทั้งผู้ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะความชำนาญในกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำงบประมาณ แบบระบบวางแผน-แผนงาน (PPBS)

1.2 ให้จัดระบบปีการเงินเป็นระหว่าง 1 เมษายน ของปีหนึ่งถึง 31 มีนาคม ของอีกปีหนึ่ง โดยให้ใช้ปี พ.ศ. ของเดือนเมษายน เป็นเลขกำกับปีการเงินนั้น

1.3 ให้เงินทุนอื่นทั้งหมดที่เป็นเงินนอกงบประมาณแผ่นดินปรับเปลี่ยนเข้าดำเนินการตามข้อ 1.1 ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2541 และปีการเงิน 2541 เป็นต้นไป

1.4 ให้เตรียมวางระบบการรายงานการเงินและการงบประมาณเป็นระบบการบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Cost Management System: ABM)

1.5 ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการตรวจสอบภายในทางการเงิน เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยรวม (total performance auditing)

1.6 ให้มีการปรับเปลี่ยนการแบ่งรับภาระค่าใช้จ่ายของบริการ การปรับวิธีประเมินค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิต การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (endowment fund) และการจัดการกองทุน (fund management) รวมทั้งการพัฒนาการระบบการเงินและการลงทุน

2. เห็นชอบในแนวทางการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และระบบบริหารจัดการของสำนักงานอธิการบดี พร้อมทั้งให้ปรับเปลี่ยนชื่อจาก สำนักงานอธิการบดี เป็น สำนักงานมหาวิทยาลัย

3. เห็นชอบให้เร่งดำเนินการหรือปรับระบบบริหารงานบุคคลเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน รวมทั้งระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้เป็นระบบต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยได้จัดโครงการอบรมเพื่อพัฒนาด้านการบริหารการจัดการ หลักสูตร "พัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับกลาง" ระหว่างวันที่ 11 - 16 พฤศจิกายน 2539 เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยระดับผู้บริหาร สามารถจัดการภารกิจต่าง ๆ ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถผลิตองค์ความรู้ทางวิชาการได้ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างและกระชับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารเพื่อความคล่องตัว และช่วยเหลือประสานงาน ในการจัดอบรมดังกล่าว มีผู้เข้าอบรม จำนวน 50 คน รวมทั้งมหาวิทยาลัยได้ส่งผู้เข้าอบรมโครงการนี้แยกเป็น 2 กลุ่ม ไปดูงานของมหาวิทยาลัย ณ ประเทศออสเตรเลีย และประเทศนิวซีแลนด์ด้วย

นอกจากนี้ ได้มีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ และเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานและประมวลแนวทางของการแปลงแผนการปฏิรูประบบปฏิบัติ มหาวิทยาลัยได้จัดให้มีการสัมมนาการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2539 โดยมีผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวน 80 คน

การปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นอกจากจะมีความก้าวหน้าของการดำเนินงานในรายละเอียดให้เป็นไปตามมติที่สภามหาวิทยาลัยเห็นชอบในเรื่องต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาในข้างต้น ขณะนี้มหาวิทยาลัยกำลังศึกษาแนวทางการดำเนินงานในรายละเอียดในส่วนของระบบงานวิชาการ การพัฒนากิจการบัณฑิตศึกษา การวางแผนและการใช้ทรัพยากรกายภาพ เพื่อที่จะได้เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบต่อไป รวมทั้ง

มหาวิทยาลัยยังได้ดำเนินการในอีกหลายเรื่องที่จะช่วยให้การพัฒนามหาวิทยาลัยในภาพรวมมีประสิทธิภาพมากขึ้น (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539) ดังนี้

1. พัฒนาระบบการทำงานของสำนักงานอธิการบดี โดยกรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้อย่างจริงจัง เพื่อสอดคล้องกับแผนพัฒนาเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของจุฬาย (CHULANET) ในขั้นเริ่มต้น มีการประชุมชี้แจงเพื่อให้ผู้อำนวยการกองและหัวหน้าแผนกของกองกลางและกองการเจ้าหน้าที่รับทราบนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

2. การปรับปรุงองค์กรของสถานีวิทยุจุฬาย ในด้านความคล่องตัวในการบริหาร การจัดการ การจัดผังรายการวิทยุในสัดส่วนที่เหมาะสมของรายการวิชาการ รายการความรู้ทั่วไปและรายการสาระบันเทิง โดยเฉพาะรายการวิชาการอาจแยกเป็นเนื้อหาวิชาการตามแบบที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ต้องการเผยแพร่ และเนื้อหาวิชาการตามความต้องการของผู้ฟังที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

3. จัดให้มีการประชุมประสานงานผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ/สถาบัน/ศูนย์/สำนักวิทยุฯ เป็นประจำทุกเดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนกันยายน 2539 เพื่อให้เป็นที่ประชุมสำหรับการชี้แจงนโยบายที่ต้องซักซ้อมความเข้าใจให้ตรงกัน แจ้งความคืบหน้าของการดำเนินงานในเรื่องปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการ

4. จัดให้มีการประชุม อ.ก.ม. และคณบดีสัตยจร เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้สื่อสารสัมพันธ์กันได้ดี รับผิดชอบต่อซึ่งกันและกัน และช่วยกันพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. ปรับสถานภาพหน่วยงานจากโครงการ/สำนัก ให้เป็นศูนย์ที่มีระบบการบริหารที่มีความเป็นอิสระเพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ สำนักทดสอบทางวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปรับเป็น ศูนย์ทดสอบทางวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โครงการการศึกษาต่อเนื่อง ปรับเป็น ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำนักกีฬาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปรับเป็น ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การดำเนินการที่ผ่านมา หลังจากทีสภามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบในหลักการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ วันพฤหัสบดีที่ 30 พฤษภาคม 2539 มหาวิทยาลัยอยู่ในขั้นของการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง คือ ในระดับผู้บริหารได้ดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้ทุกคนมีความเห็นพ้องต้องกันในการเปลี่ยนแปลง เห็นได้จากมีการจัดการประชุม อ.ม.ก. และคณบดีสัตยจร และการประชุมประสานงานผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ/สถาบัน/ศูนย์/สำนักวิทยุฯ เป็นประจำทุกเดือน สำหรับผู้บริหารระดับกลาง มหาวิทยาลัยได้พัฒนาด้านการบริหารการจัดการ โดยจัดหลักสูตร "พัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับกลาง" ระหว่างวันที่ 11 - 16 พฤศจิกายน 2539 รวมทั้งมหาวิทยาลัยได้ส่งผู้เข้าอบรมโครงการนี้แยกเป็น 2 กลุ่มไปทำงานของมหาวิทยาลัย ณ ประเทศออสเตรเลีย และประเทศนิวซีแลนด์ด้วย ในระดับปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยได้จัดให้มีโครงการฝึกอบรมหลักสูตร "การจัดทำงบประมาณ แบบวางแผน-แผนงาน" เพื่อให้บุคลากรรวมทั้งผู้ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะความชำนาญในกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำงบประมาณ แบบระบบวางแผน-แผนงาน (PPBS) เพื่อสนองตอบต่อนโยบายการจัดการทรัพย์สิน การเงิน และงบประมาณ ที่จะนำระบบการงบประมาณ แบบระบบวางแผน-แผนงาน (PPBS) มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ

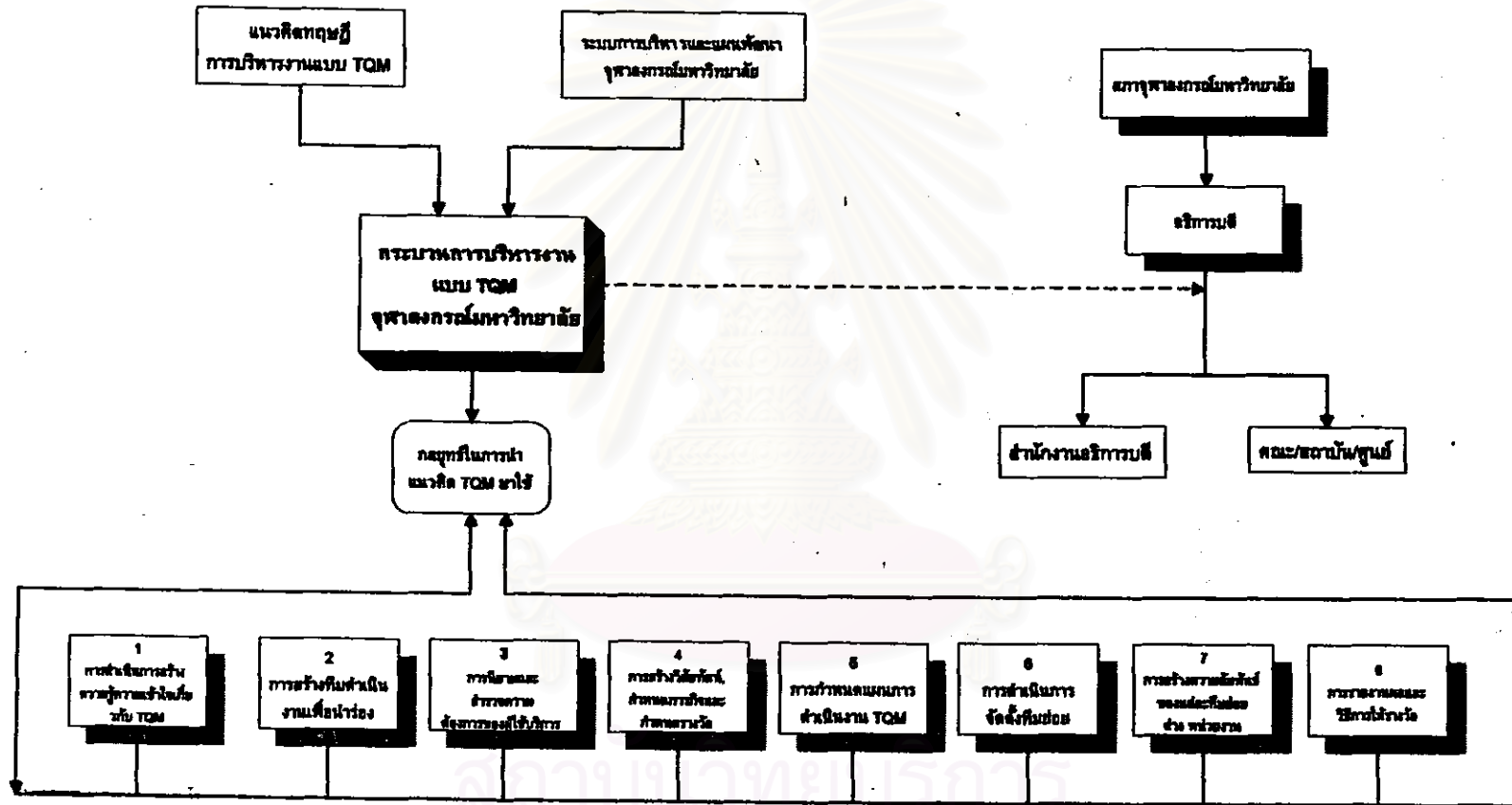
นอกจากการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับแล้ว ยังได้มีการปรับปรุง การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้มีความคล่องตัวในการดำเนินการเช่น พัฒนาระบบ การทำงานของสำนักงานอธิการบดี โดยกรนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้อย่างจริงจัง นอกจากนี้ยังได้ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์และสร้างเสริมบรรยากาศของมหาวิทยาลัยที่จะเน้นการเป็น วิชาการ โดยใช้สื่อคือสถานีวิทยุจุฬาฯ ซึ่งพบว่าได้มีการดำเนินการปรับความคล่องตัวในการ บริหาร การจัดการ การจัดผังรายการวิทยุในสัดส่วนที่เหมาะสมของรายการวิชาการ รายการ ความรู้ทั่วไปและรายการสาระบันเทิง

## 2. กระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แต่ละขั้นตอนสรุป ได้ตามแผนภูมิที่ 8 และที่ 9 ดังต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แผนภูมิที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกับโครงสร้างการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**



สถาบันวิจัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



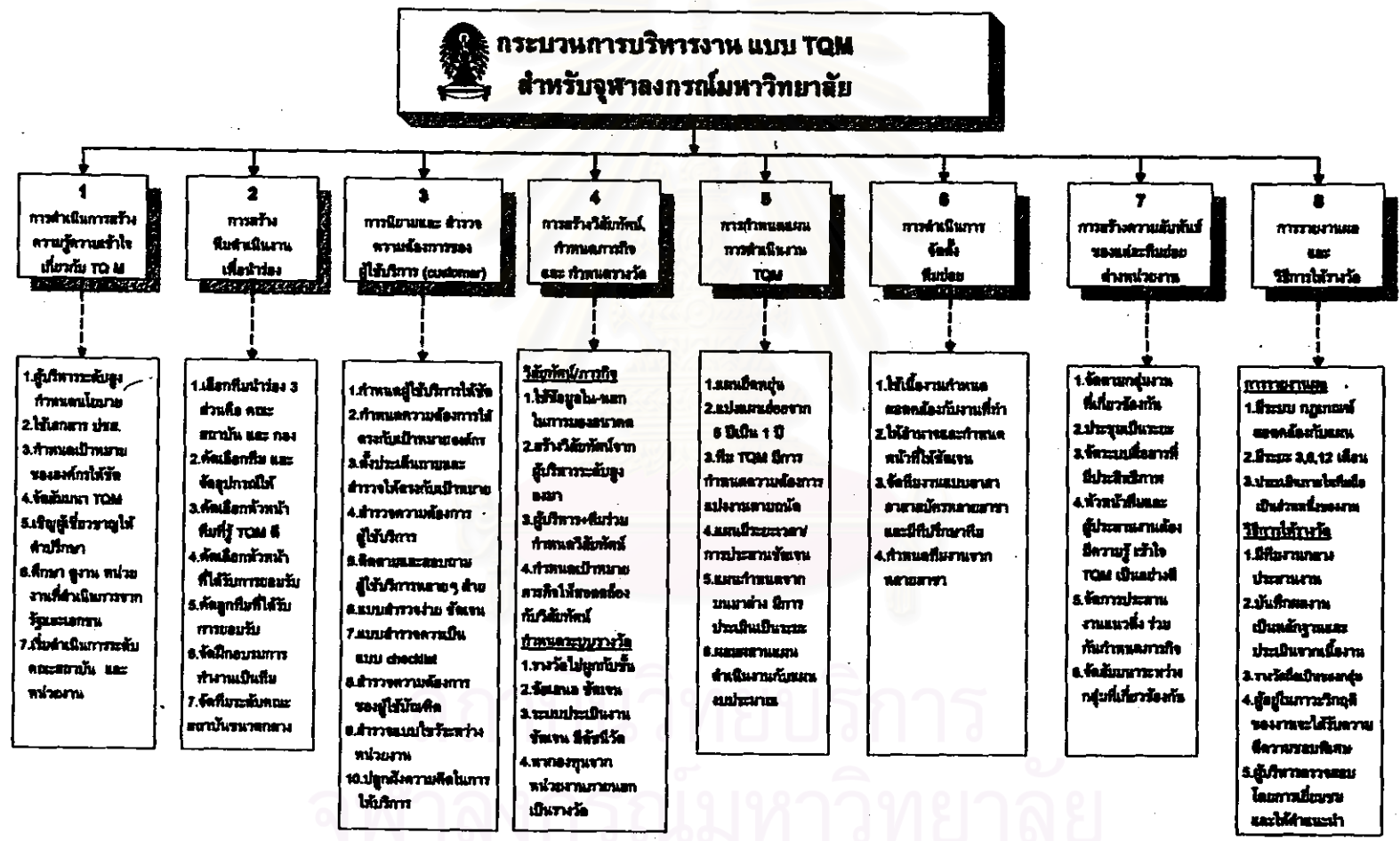
จากแผนภูมิที่ 8 จะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกับโครงสร้างการบริหารงานของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีวิธีการนำมาใช้ตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนแรกเป็นการรวบรวมวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีทางการบริหารงานแบบ TQM และ ระบบการบริหารงาน นโยบายทิศทางของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยระยะ 15 ปี แผนพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยฉบับที่ 8 รวมทั้งแผนกลยุทธ์ระดับคณะในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นข้อมูลของกระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงคือ อธิการบดี หลังจากมีการดำเนินการตั้ง ก่อแล้วจะมีการประเมินผลการใช้กระบวนการตั้งกล่าวแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรค ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำในกระบวนการบริหารงานแบบ TQM ในจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย แล้วจึงนำเสนอต่ออธิการบดีเพื่อที่จะนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย กำหนดเป็น นโยบายในการดำเนินการต่อไป



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 9 รายละเอียดกระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ในแผนภูมิที่ 9 การนำกระบวนการบริหารงานแบบ TQM ทั้ง 8 ขั้นตอนที่น่าเสนอไปใช้ในการบริหารงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน อภิปรายได้ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM

การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM นับเป็นขั้นตอนแรกที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องดำเนินการตามแนวทางการบริหารงานแบบ TQM ซึ่งวัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็เพื่อสร้างข้อความรู้ ประโยชน์ ในการนำ TQM มาใช้ และหาผู้สนใจที่ต้องการทดสอบแนวคิด TQM ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM จะทำให้ผู้บริหาร ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับข้อมูลจากประชาคมมหาวิทยาลัยถึงความสนใจเกี่ยวกับ TQM การวิพากษ์วิจารณ์แนวคิด และวิธีการที่จะนำ TQM มาใช้ ในอดีตอาจารย์คุ้นเคยกับการทำงานเพียงลำพัง การที่จะให้อาจารย์ทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายของการบริหารงานมหาวิทยาลัย ในการนี้อาจเลือกหน่วยงานต้นบริการ เป็นโครงการนำร่อง ได้แก่ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี สำนักทะเบียนและประมวลผล และสถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม เนื่องจากหน่วยงานดังกล่าวมีลักษณะของการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับงานอุตสาหกรรมในหลายหน้าที่ เช่น งานอาคารสถานที่, การคิดคำนวณ, และ การให้บริการเชิงธุรกิจ โดยอธิการบดีเป็นผู้กำหนดนโยบายใช้ TQM ในการบริหารมหาวิทยาลัยและประสานงานกับผู้บริหารในระดับรองลงไป ทั้งรองอธิการบดี หัวหน้าส่วนต่าง ๆ และคณบดี ซึ่งคณบดีและผู้บริหารหน่วยงานรับทราบนโยบายการใช้ TQM ของอธิการบดี มีการพูดคุยชี้แจงทำความเข้าใจกับหัวหน้าภาควิชาและหัวหน้าหน่วยงาน ผู้บริหารแต่ละระดับ ควรประชาสัมพันธ์เทคนิค TQM เพื่อเผยแพร่แนวคิดและแนวทางพัฒนาสำหรับการปฏิบัติขององค์กรแก่บุคลากรทุกระดับ โดยอาจจัดทำเอกสารเผยแพร่ภายในคณะ/หน่วยงาน/จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รูปแบบเอกสารได้แก่ แผ่นพับ วารสาร หนังสือแนะนำกระบวนการ TQM ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย คณะ และภาควิชา หรือจัดสัมมนาประชาสัมพันธ์การดำเนินงานเชิงคุณภาพ อาจจะมีการจัดอบรม TQM โดยฝ่ายพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบที่คล้ายคลึงกับการอบรมเรื่อง การงบประมาณ แบบระบบวางแผน-แผนงาน (PPBS) เนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการกำหนดเป้าหมายองค์กรชัดเจนอยู่แล้วทั้งภาพรวมขององค์กรและระดับคณะ จึงควรมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบโดยทั่วถึงในรูปแบบต่าง ๆ โดยพิจารณาจากแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และมีการจัดสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงาน TQM สำหรับบุคลากรในหน่วยงานที่สนใจ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์มาบรรยาย และมีการอภิปรายในหน่วยงานซึ่งดำเนินการอยู่แล้ว คือ ฝ่ายพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ โดยอาจจะจัดทำเป็นหลักสูตร TQM เพิ่มเติมจาก หลักสูตรการงบประมาณแบบระบบวางแผน-แผนงาน (PPBS) ผู้เข้ารับการอบรม TQM จะเป็นผู้นำทีมเพื่อนำร่อง หลังจากนั้นอาจมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์หรืออาจารย์ในมหาวิทยาลัย เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านนี้มาให้คำปรึกษาและดำเนินการเกี่ยวกับ TQM รวมทั้งจัดให้มีการศึกษา

ดูงานทั้งในภาครัฐและเอกชน ในประเทศและประเทศใกล้เคียง เช่น ดูงานในประเทศไทย ในหน่วยงานที่ได้มีการนำวิธีการบริหารงานแบบ TQM มาใช้ เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในส่วนของการดำเนินงานเริ่มดำเนินการจากหน่วยงานในระดับคณะ, สถาบันและหน่วยงานย่อยของมหาวิทยาลัย โดยจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ และ สร้างระบบการใช้ TQM ให้ง่ายไม่ซับซ้อน แล้วจึงดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างทีมดำเนินงาน TQM เพื่อนำร่อง

ทีมนำร่องในการดำเนินงาน TQM เป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การใช้ TQM บรรลุผลตามเป้าหมาย ดังนั้นการสร้างทีมดำเนินงานจึงมีข้อควรพิจารณาต่อไปนี้คือ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการดำเนินกระบวนการ TQM เลือกทีมนำร่องจากหน่วยงานย่อย 3 ส่วน ได้แก่ คณะ สถาบัน และกองการบริหารงานต่าง ๆ ได้แก่ ห้องสมุดคณะ สถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม สำนักทะเบียนและประมวลผล เป็นต้น ในการเลือกทีมควรเจาะจงคัดเลือกทีมที่สนใจอย่างจริงจังและทำงานเข้มแข็งคือเป็นทีมที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างแน่นอน จัดทีมดำเนินงานให้มีความเป็นอิสระ จัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้แก่ทีม โดยในการคัดเลือกหัวหน้าทีมนั้นควรพิจารณาบุคคลที่เป็นผู้รู้เรื่อง TQM เป็นหลักการสำคัญ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยอาจจะขอข้อมูลความชำนาญพิเศษเฉพาะของอาจารย์ เจ้าหน้าที่จากคณะหรือ ภาควิชา เช่น ผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านคุณภาพ นอกจากนี้ควรเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ได้รับการยอมรับและทำงานเข้ากันได้กับทีม ส่วนในการจัดลูกทีมจะต้องเลือกบุคคลที่รู้งานและสนใจเทคนิค TQM และที่สำคัญสามารถประสานงานคุณภาพได้ดี เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับของกลุ่ม อาจจะใช้วิธีประกาศรับสมัครบุคคลเข้าในทีมนำร่องจากส่วนบริหารภายในคณะ หรือ ภาควิชา และจัด workshop ฝึกการทำงานเป็นทีม ตัวอย่างของการจัดตั้งทีมศึกษานำร่องคือ ทีมจะประกอบด้วยผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ สมาชิกในทีมผู้นำทีม (team leader) และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมทำหน้าที่เป็นผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 10 คน หน้าที่ของทีมคือ ศึกษาและคัดเลือกประเด็นที่คาดว่าหากมีการนำมาปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานแล้วมีโอกาสจะประสบความสำเร็จสูง และเรื่องนั้น ๆ ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้จัดการว่าโครงการนั้น ไม่มีผู้ใดกำลังดำเนินการอยู่ และมีความสำคัญต่อผู้ใช้บริการ ตัวอย่างประเด็นที่เลือกมาดำเนินการ คือ การลดเวลาหมุนเวียนในกระบวนการเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาล วิธีการดำเนินการคือ กระบวนการ TQM ได้ถูกนำมาปฏิบัติ ได้ดำเนินการเปิดการประชุมภายในแผนก แสดงรายงานผลความก้าวหน้าในการทำงานของสมาชิกในทีม ติดตามประกาศผลการประชุมของทีม และคิดแผนภูมิแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมเขียนแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

การจัดตั้งทีมนำร่อง TQM ในลักษณะนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย อันจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์ภายในหน่วยงานและเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่าง ๆ

ทำให้ผู้บริหารระดับสูงต่าง ๆ ได้รับความรู้ปัญหาภายในที่ไม่เคยตระหนักมาก่อน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้จัดการที่ต้องคอยแก้ปัญหาการปฏิบัติงานวันต่อวัน การแก้ไขปัญหาได้ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะสมาชิกของทีมาจากบุคลากรทุกระดับของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำให้สามารถที่จะปรับปรุงการสื่อสารภายในได้ เมื่อจัดมีการจัดตั้งทีมงาน บุคลากรเกิดความรู้สึกว่ามีปัญหาของตน จะได้รับการแก้ไข ทุกสิ่งทุกอย่างจะดีขึ้น ทำให้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทำงานในโครงการต่าง ๆ มีความร่วมมือง่ายขึ้น และอาจจะมีปัจจัยหนึ่งที่ไม่สามารถวัดได้ คือ การเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณในการทำงาน บุคลากรจะมีความตระหนักในเรื่อง ความเป็นไปได้ สำหรับการที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ผลโดยรวมจะทำให้ผู้มาใช้บริการมีความพอใจและบุคลากรมีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานมากขึ้น

### ขั้นตอนที่ 3 การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ

ในขั้นตอนนี้ผู้รับผิดชอบในการใช้ TQM จะต้องให้หน่วยงานภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตั้งแต่การบริหารส่วนกลาง การบริหารระดับคณะวิชา ภาควิชา ดำเนินการกำหนดผู้ใช้บริการของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจนว่าประกอบด้วยบุคคลกลุ่มใดและผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่มมีเป้าหมายอย่างไร ได้แก่

ผู้ใช้บริการภายนอก ได้แก่ นักศึกษาผู้ซึ่งเข้าศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นักศึกษาที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , สมาชิกในชุมชน, ผู้ปกครอง, แยกผู้มาเยี่ยมชมกิจการของมหาวิทยาลัย, คิษย์เก่า, ชุมชนนานาชาติ (international community), ผู้บริจาคเงินให้มหาวิทยาลัย, สถาบันอื่น ๆ

ผู้ใช้บริการภายใน ได้แก่ คณาจารย์, บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่, ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ร่วมงานต่าง ๆ

ตัวอย่างของผู้ใช้บริการเช่น แผนกการเงินมีอาจารย์บุคลากรเจ้าหน้าที่แผนกอื่นเป็นผู้ให้บริการ หรือ ภาควิชาคณิต ผู้ปกครองของนิสิตและผู้ใช้บัณฑิตเป็นผู้ให้บริการ เป็นต้น โดยพิจารณาความต้องการของผู้ใช้บริการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในระดับคณะ และภาควิชา ในการสำรวจเป้าหมายหรือความต้องการของผู้ใช้บริการ อาจทำได้โดยการออกแบบสอบถามความต้องการของผู้ใช้บริการ หรือจัดทำกล่องรับความคิดเห็นเช่น ความรวดเร็วในการเบิกจ่ายเงิน อาจจะเป็นประเด็นปัญหา หรือการที่นิสิตในภาควิชาทุกคนสามารถใช้ internet ได้ อาจจะเป็นประเด็นปัญหาสำหรับภาควิชา หรือมีการตั้งประเด็นที่ต้องการในการถามและสำรวจให้ตรงกับเป้าหมายของผู้ใช้บริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ควรกำหนดความต้องการของกลุ่มผู้ใช้บริการให้สอดคล้องกับเป้าหมายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และจากผู้ใช้บริการ โดยดูจากภาระงานและหน้าที่ของหน่วยงานที่ให้บริการ มีการติดตามสอบถามจากผู้ให้บริการหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งที่เป็นผู้ใช้บริการภายในและภายนอก เช่น มหาวิทยาลัยอาจจะติดตามผลการผลิตบัณฑิตจากตัวบัณฑิตเองและผู้ใช้บัณฑิต, ผู้ที่มาร้องทุกข์กับมหาวิทยาลัย การให้



ข้อเสนอแนะและอื่นๆ ข้อมูลที่ได้ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจการรับรู้และความคาดหวังของ ผู้ใช้บริการต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นต้น โดยจัดทำแบบสำรวจให้ง่ายและชัดเจนในการ ตอบ เช่นรูปแบบ checklist นอกจากนี้อาจจะทำการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการจาก หน่วยงานภายในด้วยตนเองโดยทำการสำรวจแบบข้ามสายงาน (cross-check) เช่น การสำรวจ ผู้เข้ามาใช้บริการและผู้มาให้บริการเอง ดำเนินการปลูกฝังความคิดในการให้บริการแก่ บุคลากร ได้แก่ มีกระบวนการกระตุ้นให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเห็นความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลง เช่นการรณรงค์ การจัดสัมมนา การกำหนดให้มีวาระเกี่ยวกับคุณภาพเป็นวาระ แรกของการประชุมทุก ๆ ระดับ การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพงาน

#### ขั้นตอนที่ 4 การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบรางวัล

การสร้างวิสัยทัศน์เป็นปัจจัยจำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ รับทราบสภาพขององค์กรในอนาคตข้างหน้า และจักได้ร่วมกันกำหนดภารกิจของตนเองเพื่อ ร่วมกันพัฒนาสถาบัน ในการสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจมีแนวทางดำเนินการสร้างวิสัย ทัศน์โดยใช้ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ภาวะ ถูกตาม จากปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงการมองอนาคต โดยพิจารณาจากแผนพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8 และแผนระยะยาว 15 ปี ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ในการ บริหารงานต้องเริ่มสร้างวิสัยทัศน์จากอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการกอง และ หัวหน้าส่วนอื่น ๆ ในที่นี้สามารถทำได้จากที่ประชุมคณบดี เพราะมีบุคคลเหล่านี้ และบุคคล เหล่านี้จะเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติได้ในหน่วยงานของตน และขยายความคิดลงมาซึ่งผู้บริหาร และทีมงานระดับสูงควรร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ และภารกิจ ในการบริหารงานองค์กร แล้ว แปลงเป็นแผนปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารระดับรองลงไป ต่อมากำหนดเป้าหมายและภารกิจของ หน่วยงานแต่ละระดับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร แล้วจึงดำเนินการในขั้นต่อ ไป

แรงจูงใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ การกำหนดรางวัลสำหรับการใช้ TQM จะเป็นแรงจูงใจอย่างสูงในการทำงาน ลักษณะการ กำหนดรางวัลของการใช้ TQM ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นระบบราชการมีแนวทางใน การกำหนดลักษณะรางวัลเป็นรางวัลที่ไม่ผูกพันกับระบบขั้น (classification) และมีการ กำหนดข้อเสนอสำหรับรางวัลหรือการให้ความดีความชอบให้ชัดเจน ได้แก่จัดรางวัลตอบแทน สำหรับหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานดีเด่นโดยเป็นรางวัลที่มีมูลค่าดึงดูดใจอย่างเพียงพอ เช่น เงิน สิ่งของ อุปกรณ์เครื่องใช้อำนวยความสะดวกอาจจะเป็นตู้เย็น เสื้อทีมคุณภาพ เป็นต้น หรือ จัดรางวัลตอบแทนสำหรับหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเด่น โดยเป็นรางวัลเกียรติยศ ที่ภาคภูมิใจ เช่น ถ้วย หรือ โล่ประกาศเกียรติคุณ รวมทั้งจัดให้มีการประกาศเกียรติคุณใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งในอดีตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เคยจัดทำรางวัลเกียรติยศอยู่แล้ว

เช่นรางวัลบุคลากรดีเด่นประเภทต่าง ๆ เช่น ประเภทการสอน ประเภทการวิจัย ประเภทธุรการ บริการแต่ในการกำหนดรางวัลของระบบ TQM เราอาจจะให้รางวัลในลักษณะเป็นทีมแทนที่จะเป็นรายบุคคลเช่นที่ผ่านมา อาจจะเป็นทีมอาจารย์ที่มีพัฒนาการสอนดีเด่น การวิจัยดีเด่น นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระบบการประเมินงานที่สามารถแสดงความแตกต่างของแต่ละกลุ่มได้เด่นชัด โดยมีดัชนี ที่วัดได้ และจัดหากองทุนจากภายนอกสถาบันเพื่อเป็นรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

### ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM

การวางแผนการดำเนินงานจะเป็นแผนกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางในการทำงานชัดเจนจะทำให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดแผนการดำเนินงานสำหรับ TQM นั้นมีวิธีการคือ กำหนดแผนการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยพิจารณาและทบทวนภารกิจของหน่วยงาน ในปัจจุบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กำหนดวิธีการวางแผนเป็นขั้นตอนอยู่แล้ว เช่นการทำแผนกลยุทธ์ การทำแผนพัฒนา และการทำแผนประจำปี และได้มีการอบรมให้ใช้การทำแผนงานแบบ PPBS ซึ่งในหลักการทำแผนนี้ เป็นการวางแผนงานที่มีระบบการ โดยการเพิ่มการอบรมการทำแผนงานแบบ TQM ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีการแบ่งแผนงานย่อยตามระยะเวลาเช่น จากแผน 15 ปี แผนพัฒนาฉบับที่ 8 ระยะ 5 ปี จนกระทั่งถึงแผนงบประมาณประจำ 1 ปี ทีมดำเนินงาน TQM ทำความเข้าใจขอบเขตของงานตามแผนงานแล้วกำหนดความต้องการและแบ่งงานกันตามความสามารถ และความสนใจ สิ่งที่ต้องพิจารณาคือมีการกำหนดแผนการดำเนินงานโดยมีระยะเวลาและการประสานแผนงานที่ชัดเจน เช่น จากระดับบนของโครงสร้างการบริหารงานลงมาระดับล่าง นอกจากนี้ควรมีการประเมินงานเป็นระยะ และจัดให้มีการผสมผสานระหว่างแผนการดำเนินงาน TQM และแผนงบประมาณของหน่วยงาน

### ขั้นตอนที่ 6 การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย

ลักษณะที่สำคัญของการบริหารงานแบบเน้นคุณภาพโดยมุ่งเน้นทั้งองค์กรคือการให้มีทีมงานย่อย ๆ ตลอดทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการทำงานเป็นทีมนี้เป็นหัวใจของ TQM เพราะว่า การที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ปัญหาจะทำให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด การแก้ปัญหาจะทำให้รวดเร็ว และคงอยู่นานเพราะผลกระทบที่ทุกคนได้รับเนื่องมาจากการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดตั้งคณะทีมงานเพื่อนำร่องเพื่อเป็นต้นแบบสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก็เป็นการดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย เพื่อดำเนินงานทั่วทั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ควรกำหนดเกณฑ์ โดยใช้ลักษณะงานเป็นตัวกำหนดทีมงานย่อยโดย

ให้ลักษณะงานสอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ เช่น จัดตั้งทีมงานย่อยตามกลุ่มงาน ได้แก่ งานพัสดุ งานทะเบียน หรืองานการสอนรูปแบบใหม่ ๆ โดยกลุ่มคณาจารย์เช่น ตั้งทีมศึกษาเรื่องการสอนแบบทศวิเคราะห์ และมีการให้อำนาจในการดำเนินงานและกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ทีมงานย่อยจะดำเนินงานโดยใช้แนวทาง PDCA (Plan-Do-Check-Act) ได้แก่ การวางแผนเพื่อกำหนดและเลือกวิธีการปรับปรุงคุณภาพงานตามวิสัยทัศน์และภารกิจ, มีการลงมือปฏิบัติโดยจัดทีม ซึ่งมีการระดมกลุ่มผู้ใช้บริการและพัฒนาการให้บริการโดยใช้เครื่องมือเช่น check sheets, pareto diagrams, ทีมเลือกประเด็นปัญหาที่สำคัญจากการสำรวจผู้ใช้บริการ แล้วร่างเป็นเอกสาร สรุปและประกาศให้หน่วยงานทราบ, ทีมร่างกระบวนการแก้ปัญหาและพัฒนาแผนแบบ flow chart, fish bone, ทีมเริ่มกำหนดและระบอบิปราย แก้ปัญหาเพื่อพัฒนา งานโดยศึกษาปัญหาและผลกระทบโดยใช้ cause-effect diagram, นำไปดำเนินการและมีการอภิปรายกลุ่มเป็นระยะ, มีการตรวจสอบโดยการวัดประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีภาระงานในรูปแบบของภาพ chart และ กราฟ, อภิปรายเพื่อสรุปแนวทางถาวรและกำหนดเป็นมาตรฐาน งาน ทีมต่าง ๆ ให้ผลย้อนกลับเกี่ยวกับปัญหาและประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้, จัดตั้งทีมงานจากหลายสาขา (cross-functional team) หรือหลากสายงานโดยวิธีการอาสาสมัครและมีที่ปรึกษา ทีม ซึ่งจะทำให้มองภาพได้ครอบคลุมมากขึ้นและเกิดความคิดที่หลากหลายได้

ทีมควรประกอบด้วยสมาชิกไม่เกิน 10 คน และสมาชิกแต่ละคนควรจะเป็นบุคคลที่ ความคุมแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นในการปรับปรุงกระบวนการตัวอย่างเช่น จัดตั้งทีมฝ่ายโรงพิมพ์ มุ่งแก้ปัญหาด้านการให้บริการข้อมูล โดยมีประเด็นที่ต้องดำเนินการร่วมกันคือ ลดเวลาในขั้นตอนก่อนการพิมพ์ นอกจากนี้อาจมีการจัดตั้งทีมในส่วนของงานทะเบียนประมวลผล งาน สำนักงานอธิการบดี ซึ่งจะแบ่งออกเป็นฝ่าย ๆ เช่นฝ่ายพัฒนา ฝ่ายวิชาการ โดยทางด้าน วิชาการมีการจัดตั้ง steering committee เพื่อนำ TQM มาใช้ปฏิบัติ โดยสรุป บุคลากรของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะเป็นสมาชิกของทีม TQM ซึ่งคาดว่าจะมีทีมทั้งหมดประมาณ 400 ทีม ซึ่งขั้นตอนต่าง ๆ ประกอบด้วย การออกแบบสำรวจและการจัดทำ flowcharts, การทำงานของทีม, เวลา, การฝึกอบรม เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 7** การสร้างความสัมพันธ์ของแต่ละทีมย่อยจากต่างหน่วยงาน ใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากแนวคิดที่ว่า "คุณคือลูกค้าคนถัดไป" การประสานงานระหว่างทีมย่อยต่างหน่วยงานแต่ภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะส่งเสริมให้การบริหารงานแบบ TQM ได้ผล เพื่อให้ทีม ได้มีจัดโครงการการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นข้ามสายงาน เป็นการศึกษาค้นคว้าในเชิงบูรณาการครอบคลุมฝ่ายต่าง ๆ และเป็นการประเมินและปรับปรุงการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกลวิธีการสร้างความสัมพันธ์ของแต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงานจะเป็นการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ตามกลุ่มงานที่มีความเกี่ยวข้องกันโดยมอบหมายให้ทีมย่อยที่ทำงานเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันมีการทำ

งานร่วมกันเช่นฝ่ายกิจการนิสิตกับฝ่ายวิชาการ มีการประชุมกลุ่มย่อยในเรื่องระเบียบการแต่งกายของนิสิตเป็นระยะและประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อเสนอผลงานร่วมกัน มีการจัดระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีการกำหนดหัวหน้าทีมและผู้ประสานงานซึ่งบุคคลทั้งสองต้องมีความรู้ เข้าใจเรื่อง TQM เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการประสานงานที่สื่อสารผ่านหัวหน้าทีมในแนวคิดเพื่อร่วมกันกำหนดภารกิจและจัดให้มีการ สัมมนาระหว่างทีมที่มีการะงานเกี่ยวข้องกัน

ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการหลายชุด เมื่อพิจารณาองค์ประกอบคณะกรรมการพบว่า ประกอบด้วย คณาจารย์ พนักงาน และนิสิต ทั้งที่มาจากหน่วยงานเดียวกัน และที่พบส่วนมากจะมีความรับผิดชอบข้ามสายงาน ซึ่งก็คือทีมในความหมายของ TQM นั้นเอง หากคณะกรรมการ ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานและกระบวนการ TQM เชื่อว่าจะเพิ่มศักยภาพในการทำงานของคณะกรรมการได้

### ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลและกำหนดรางวัล

การรายงานผลเป็นกลวิธีหนึ่งที่ทำให้ทราบถึงการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นการประเมินและประชาสัมพันธ์ผลงานของทีมด้วย ซึ่งบางครั้งการรายงานผลก็เป็นรางวัลการทำงานไปในตัวเมื่อผู้ทำงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนและยิ่งจะมีมากขึ้นเมื่อผลงานเป็นที่ยอมรับและชื่นชมของผู้ร่วมงานตลอดจนผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องดำเนินการจัดทำรายงานผลอย่างเป็นระบบ มีกฎเกณฑ์ และสอดคล้องกับแผนงาน และควรให้มีการรายงานผลเป็นระยะเวลาตามที่กำหนดเช่น 3, 6 และ 12 เดือน ตัวอย่าง การรายงานผลการปฏิบัติงาน

- ระดับบริหารงานมหาวิทยาลัย มีการรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของการปฏิรูประบบการบริหารงานวิชาการที่นำแนวคิดด้านคุณภาพไปประยุกต์ใช้ ต่อที่ประชุมอธิการบดี เพื่อประเมินความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานและประมวลแนวทางของการแปลงแผนการปฏิรูปสู่ปฏิบัติ

- ระดับคณะวิชา / สถาบัน ศูนย์/ สำนัก มีการรายงานถึงการดำเนินการแก้ปัญหา หรือพัฒนาคุณภาพตามโครงการที่ได้ตั้งไว้ แก่รองอธิการบดีที่ดูแลด้านการบริหารงานเชิงคุณภาพ

- มีการจัดนิทรรศการแสดงผลการดำเนินงานของทีมที่ได้รับคัดเลือกดีเด่น ประจำแต่ละรอบระยะเวลา เช่น ทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน

- มีการประเมินภายในทีมงานโดยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของภาระงาน

ถึงแม้การรายงานผลงานจะเป็นรางวัลของผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว การกำหนดรางวัลยังคงเป็นแรงเสริมสำหรับการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การกำหนดรางวัลอาจทำได้โดยมีทีมงานกลางของสถาบันเป็นหน่วยประสานงาน TQM โดยมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานเป็น



หลักฐานและประเมินจากลักษณะงาน ในการประเมินความดีความชอบจัดทำโดยประเมินทั้งทีม และแต่ละบุคคล ตอนปลายปี / ทุกรอบ 6 เดือน ซึ่งจะมีการให้คะแนน ตามเกณฑ์ ดังนี้

- แก้ปัญหาตรงประเด็นและเป็นประโยชน์ต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพียงใด
- ประหยัดเวลา/งบประมาณ
- การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน
- การให้เงินรางวัลตอบแทนเป็นพิเศษ
- มีการแจกของรางวัล
- มีการประกาศเกียรติคุณ
- รางวัลหรือความดีความชอบที่ได้รับถือเป็นของกลุ่มหรือทีมงาน
- ผู้รับผิดชอบงานที่ปฏิบัติในส่วนสำคัญและสภาวะวิกฤติในเรื่องเวลาของการปฏิบัติงานตามแผน จะได้รับการประเมินความดีความชอบพิเศษ
- ผู้บริหารตรวจสอบโดยการเยี่ยมชมและให้คำแนะนำ

สรุปได้ว่าการใช้เครื่องมือทางการบริหารงานแบบ TQM นี้ประกอบด้วยแนวความคิดที่ถูกต้องในการสร้างผลงานคุณภาพเป็นสำคัญจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจปรัชญาของคุณภาพงาน (Quality Philosophy) และจำเป็นต้องมีแนวคิดสำหรับทั้งองค์การด้วย แนวคิดเรื่องคุณภาพไม่ใช่มีไว้สำหรับผู้บริหารแต่ต้องมีไว้สำหรับทุกคนในองค์การ ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานส่งหนังสือไม่เข้าใจความหมายของคุณภาพ ย่อมไม่ทราบว่าการส่งหนังสือให้ตรงเวลาเป็นคุณภาพที่ผู้ใช้บริการพอใจ ฉะนั้นแนวความคิดเรื่องคุณภาพจะต้องนำเสนอให้ทุกคนในองค์การรับรู้

#### 4. การอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังที่ได้สรุปผลและอภิปรายตามขั้นตอนมาเป็นลำดับแล้วนั้น มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายได้ดังนี้

จากแนวคิดและหลักการ ของ TQM ซึ่งแบ่งออกได้ 3 ประการ คือ การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ กระบวนการและการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงงาน การนำไปใช้ ได้นำแนวคิดและหลักการไปประยุกต์ตามสถาบัน เช่น สถาบันธุรกิจ สถาบันการศึกษา รูปแบบขั้นตอน พบว่า แตกต่างกันอย่างออกไป เช่น มหาวิทยาลัยโอเรกอนประกอบด้วย 9 ขั้นตอน (Coate, 1991: 28) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน (อ้างใน สมศักดิ์ คณประสิทธิ์, 2539: 81) ผลการศึกษาในการนำการบริหารงานแบบ TQM มาใช้สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า มีความเหมาะสม 8 ขั้นตอน ไม่ว่าจะนำไปประยุกต์ใช้ตามรูป



แบบที่เหมาะสมในสถาบันใดก็ตาม ยังคงยึดหลักการพื้นฐานอยู่ 3 ประการ ข้างต้น ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สามารถนำมาอภิปรายตามประเด็นทั้ง 3 ได้ดังต่อไปนี้

1. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ การปฏิบัติงานเพื่อคุณภาพนั้นมีใช้เพื่อความสนุกสนาน แต่เป็นไปเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงองค์การจะต้องดำเนินการให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นั้น ควรจะต้องมีการกำหนดผู้ใช้บริการและปลูกฝังแนวคิดการให้บริการ ตามลักษณะของลูกค้าและวัฒนธรรมองค์การ เช่น การลดหรือเลิกลักษณะการทำงานที่เป็นแบบราชการ โดยควรปลูกฝังการบริการให้มากขึ้น ซึ่งเป็นข้อที่ปรากฏในผลการวิจัยนี้เป็นไปได้ในระดับที่ไม่สูงนัก ( $\bar{X} = 3.73$ ) ประเด็นที่น่าสนใจประการหนึ่งในเรื่องของการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ ซึ่งในวงการทางธุรกิจนั้นมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลักอย่างที่เราเรียกกันว่า "ลูกค้า ถูกเสมอ" แต่ในสถาบันการศึกษาแล้วลูกค้าจะแบ่งออกเป็นหลายประเภท และการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าอาจไม่ใช่หน้าที่หลัก เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ในการจัดให้ความรู้และการศึกษาอย่างมีคุณภาพแก่นิสิต และมีการดำเนินการด้านคุณค่าเพิ่มที่มอบแก่นิสิต (ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์, สัมภาษณ์, 2539) ซึ่งส่วนใหญ่ นิสิตมักจะให้ความสำคัญของเกรดที่จะได้รับมากกว่า เปรียบได้กับการที่เราเลี้ยงเด็ก ๆ ซึ่ง เด็กจะเรียกร้องแต่สิ่งที่ตนเองต้องการในขณะนั้นได้แก่ ขนมหรือสิ่งของที่อาจจะไม่เกิดประโยชน์แก่ตัวเด็กเอง ความต้องการดังกล่าวเป็นเพียงเปลือกหรือ Needs เท่านั้น ไม่ใช่ความพึงพอใจในเชิงคุณภาพ (อัมพิกา ไกรฤทธิ์, สัมภาษณ์, 2540) ดังนั้นการดูแลจัดการให้การศึกษา สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยควรจะต้องดำเนินการทั้งสำรวจและกำหนดความต้องการของผู้ใช้บริการโดยพิจารณาจากภาระงานของแต่ละหน่วยงานควบคู่กันกับปรัชญาและหลักการทางอุดมศึกษา ไม่เพียงแต่ทำตามความต้องการของลูกค้าเท่านั้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยอาจจะต้องกำหนดเกณฑ์เป็นกรอบเพื่อให้ผู้ใช้บริการได้แสดงความคิดเห็น เนื่องจากบางครั้งผู้ใช้บริการก็ไม่ว่าตนต้องการอะไรอย่างชัดเจน เช่น นิสิตอาจจะไม่ทราบว่าตนต้องการเป็นบัณฑิตอย่างไร เพียงแต่ศึกษาให้สำเร็จได้ปริญญาเท่านั้น ในเรื่องของคุณภาพทางการศึกษานั้นสไตเบอร์เกอร์ (1993: 8) ยอมรับว่าคำจำกัดความที่เกี่ยวกับความสำเร็จของผู้เรียน มีความหลากหลายแตกต่างกันทั้งในระดับสถาบัน และระดับชาติ แต่หากสถาบันได้มีการกำหนดคำจำกัดความที่ชัดเจนของตนเองและวางแผน มุ่งพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าประสงค์แล้วก็สามารถที่จะทำการปรับปรุงและพัฒนาในสิ่งที่ต้องการได้เสมอ

ในระบบธุรกิจก็เป็นเช่นเดียวกันคือมักจะพบปัญหาในการประเมินผลการผลิต และผลการดำเนินงาน ดังจะเห็นได้ว่ามีธุรกิจที่มุ่งเน้นแต่กำไร โดยไม่ประเมินความต้องการของลูกค้า หรือไม่ว่าลูกค้าของตนคือใคร ต้องล้มเลิกกิจการ ถูกซื้อกิจการ หรือถูกผนวกกิจการด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้มีการนำ TQM มาใช้ในวงการธุรกิจ TQM ได้ช่วยให้ธุรกิจได้เปลี่ยนแนวคิดจากการดำเนินการที่มุ่งหวังแต่กำไรมาสู่การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ ในกรณีของวงการศึกษาก็เช่นกัน กระบวนการ TQM สามารถช่วยในการประเมินผล

การเรียนการสอนได้ และสามารถสร้างการยอมรับในเรื่องคุณภาพได้ โดยการที่อาจารย์ และนิสิตมีการปรึกษาหารือกันในลักษณะที่มกาน โดยมีภารกิจเริ่มจัดการสอนเชิงกัลยาณมิตร ซึ่งคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้เริ่มใช้ในวิชาพื้นฐานประสบการณ์วิชาชีพและวิชาคุณธรรมสำหรับนักวิชาการ โดยศาสตราจารย์สุมน อมรวิวัฒน์ เป็นต้นแบบการสอน (ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์, 2538) มีการพิจารณาผลการเรียนในระยะยาวแทนการประเมินผลในระยะสั้น กล่าวคือ จัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างความแข็งแกร่ง และลดจุดอ่อนของผู้เรียน จัดการประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ วิธีประเมินนี้จะได้ผลดีกว่าวิธีการเดิม ๆ ที่ใช้กันคือ การประเมินผลการเรียนเพียงครั้งเดียวจากการสอบปลายภาค หากสถาบันการศึกษาให้ความสำคัญกับผู้มาใช้บริการเช่นเดียวกับที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับลูกค้าอาจจะมี แหล่งเงินทุนและการสนับสนุนต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น ในด้านการวิจัยและบริการแก่ชุมชน หากสถาบันการศึกษาได้สอบถามความต้องการของผู้ใช้บริการหรือผู้ที่คาดว่าจะมาใช้บริการของสถาบัน และสามารถดำเนินการให้ผู้ใช้บริการได้รับความพอใจ ผู้ใช้บริการอาจจะเป็นแหล่งเงินทุนที่ให้การสนับสนุน มิเพียงเฉพาะด้านเงินทุนเท่านั้นสถาบันการศึกษายังได้ประโยชน์ในด้านทรัพยากรบุคคล คือ ได้ผู้ร่วมงานที่จากวงการธุรกิจ ชุมชน หน่วยงานบริการ ทำให้สถาบันการศึกษาสามารถเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยี, นำความรู้ไปพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน นอกจากนี้

กลุ่มผู้ให้บริการเหล่านี้จะเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญของการทำวิจัยและการปรับปรุงคุณภาพการผลิตบัณฑิตของสถาบันการศึกษาต่อไปด้วย ด้วยเหตุนี้ ในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การประชาสัมพันธ์ให้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยถึงแนวคิดในการให้บริการอาจจะเน้นคำขวัญที่ว่า "คุณคือลูกค้าคนถัดไป" (เครือซีเมนต์ไทย, 2538: 45) และ "ผู้ร่วมงานคือลูกค้า" (ปริทรรศน์ พันธบรรจง, 2539: 40) ซึ่งจะทำให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความตระหนักในคุณภาพคือหน้าที่และเอาใจใส่ผู้มาใช้บริการ นอกจากนี้ควรกำหนดเป็นนโยบายในการให้บริการสำหรับทุกหน่วยงาน ตั้งข้อเสนอนั้นสำหรับการปฏิรูประบบราชการไทย เพื่อให้ประสบความสำเร็จ และเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนเศรษฐกิจและความอยู่รอดของชาติ โดย รุ่ง แก้วแดง (2540, 5) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ให้ส่วนราชการถือว่าประชาชนคือลูกค้า รัฐต้องสร้างเจตคติให้เกิดขึ้นในข้าราชการให้ได้ เพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของประชาชนซึ่งอาจทำได้ยาก เพราะข้าราชการไทยเคยชินกับการเป็นผู้ปกครอง แต่ข้าราชการยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้เข้ามาขอรับบริการ แข่งขันกันให้บริการแก่ลูกค้า ด้วยความรู้ความเข้าใจที่ต้องแก้ว่า "ลูกค้าต้องเป็นใหญ่" หรือ "ลูกค้าต้องมาก่อน" (Customer comes first)

สำหรับผลจากการวิเคราะห์กระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ผ่านมามีประเด็นที่น่าสนใจคือ เรื่องของการนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ นั้นมีความเป็นไปได้มากกว่าควรจะมีการกำหนดผู้ให้บริการให้ชัดเจนว่าคือใครและต้องการอะไร ( $\bar{X}=4.36$ ) ในอดีตที่ผ่านมาจะไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ที่รับบริการ ดังเห็นได้จากการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าจุดอ่อนของการ

ดำเนินงานมักจะประสบปัญหาสำคัญประการหนึ่งคือระบบราชการไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานในองค์กร (นโยบายทิศทางระยะ 15 ปี จุฬาฯ, 2538) โดยที่วัฒนธรรมหน่วยงานราชการคือเป็นหน่วยงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ลักษณะเป็นเจ้าคนนายคน จึงมีความรู้สึกว่าตนเองเหนือกว่าผู้เข้ามาติดต่อใช้บริการ การปลูกฝังความคิดในการให้บริการเหมือนกับระบบธุรกิจจึงเป็นไปได้ยาก ยิ่งไปกว่านั้นโครงสร้างของระบบราชการมิได้มีการกำหนดระบบรางวัลและลงโทษ ในการพัฒนาคุณภาพของงานอย่างจริงจัง ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงความคิดไปสู่แนวคิดของการให้บริการแก่บุคลากรด้วย

2. กระบวนการและการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงงาน เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานแบบ TQM เพราะกระบวนการ TQM เน้นการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการทั้งองค์การ เริ่มจากการสำรวจกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์การและให้ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ เป็นผู้ทำการพัฒนางานด้วยตนเอง เพราะบุคคลเหล่านั้นคือผู้ที่เชี่ยวชาญในงานนั้นอย่างแท้จริง จึงไม่ควรนำผู้เชี่ยวชาญจากที่อื่นมาพิจารณาปรับปรุงงาน ประการสำคัญ ผู้บริหารระดับสูงหรืออธิการบดีจะต้องกำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัยในการนำ TQM มาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การบริหารงาน TQM จะต้องเริ่มจากผู้บริหารที่เห็นด้วย และสนับสนุนอย่างจริงจัง (Coate, 1991 และ ปรีทรรณ, 2538) นอกจากผู้บริหารระดับสูง คือ อธิการบดีจะต้องเห็นด้วยแล้ว ผู้บริหารทุกระดับควรที่จะมีความศรัทธาต่อแนวคิดในเรื่องของคุณภาพ เพราะจะทำให้มีการถ่ายทอดความคิด ความเชื่อไปสู่ผู้บริหารต่อไปผ่านการประชุมของคณะกรรมการต่าง ๆ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในสภาพที่พร้อมอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานแบบ TQM เพราะผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและได้แสดงผลงานการปฏิรูปการบริหารวิชาการอยู่แล้ว ดังปรากฏในเอกสารรายงานประจำปี 2539 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นอกจากนี้การสร้างวิสัยทัศน์นี้ควรมีองค์ประกอบที่มีการพิจารณาจากความต้องการของประเทศเป็นหลักด้วย (คนุ เบญจพลชัย, สัมภาษณ์, 2539) จะทำให้มีความเหมาะสม นอกจากนี้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังมีบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้รู้เกี่ยวกับ TQM เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ยิ่งไปกว่านั้นในสภาพสังคมปัจจุบันมีแนวโน้มกระแสของความคิดที่นำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ องค์ประกอบสำคัญคือมหาวิทยาลัยต้องการเน้นในเรื่องคุณภาพงานและความเป็นเลิศในทางวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis) และได้กำหนดทิศทางนโยบายที่สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงรอบด้าน เช่น สภาพสังคมและเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ ความต้องการของประเทศ ปรณิธานของมหาวิทยาลัย เป็นต้น โดยการจัดทำแผนนโยบายทิศทางระยะ 15 ปี ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขึ้นมา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเตรียมตัวในระยะยาว ส่วนในระยะสั้นลงมาได้มีแผนพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) คือแผนระยะ 5 ปี และแบ่งย่อยลงมาเป็นแผนประจำปี นอกจากนี้ในอดีตที่ผ่านมาก็ได้มีความพยายามที่จะดำเนินการพัฒนาสถาบันในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อความมีประสิทธิภาพและทัน

สมัย ได้แก่ การรื้อปรับระบบ การออกนอกระบบราชการ การปฏิรูประบบบริหารวิชาการ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องดังที่ประกอบ คูปริตัน (2540) เสนอว่าการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแนวใหม่ มาใช้ในการบริหารงานควรมีการเตรียมความพร้อมขององค์การก่อน (Precondition) เพื่อให้การดำเนินการบริหารงานแบบ TQM ประสบความสำเร็จ

ถึงแม้ว่าจากการศึกษาวิเคราะห์จะพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความพร้อมอย่าง อ่างในการนำแนวคิดแบบ TQM มาใช้ในการบริหารงาน ยังคงมีข้อควรคำนึงถึงสำหรับการนำมา ใช้ คือ ควรนำมาใช้ เป็นการเสริมการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ เนื่องจาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นองค์การใหญ่ มีความซับซ้อน ความหลากหลายในลักษณะงาน ชนิกา คิลปอนันต์ (สัมภาษณ์, 2540) ให้ข้อคิดไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลา เพื่อให้เกิด ความคุ้นเคย วิธีการคือ ทำให้อาจารย์มีฉันทามติในด้านการพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอน ให้ความห่วงใยบัณฑิตที่จบไปทำงาน โดยเฉพาะบัณฑิตที่ไปทำงานในสายวิชาอื่นที่ไม่ได้เรียน มา เช่น บัณฑิตของคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะครุศาสตร์ อาจารย์ควรมุ่งมั่นที่จะให้ มหาวิทยาลัยเป็นเลิศในวิชาการ ยอมรับในสังคมนานาชาติได้ สรุปได้ว่า การทำให้บุคลากร มองเห็นความจำเป็นยังไม่เพียงพอ ต้องสร้างความพร้อม ในด้านที่บุคลากรจะต้องยอมรับและ ทำความเข้าใจ ยอมรับที่จะปรับปรุงว่าจะทำอะไร ตรงจุดไหน สิ่งสำคัญคือ ทุกคนจะต้องมีความ เห็นพ้องต้องกัน จะต้องสร้างจิตสำนึกให้แก่ทุกคนในหน่วยงาน เช่น ความคิดที่ว่าหากสร้างคน ออกไปและมีปัญหาจะเป็นอย่างไร สร้างให้มีความห่วงใย มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และให้ องค์การเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ กฎระเบียบข้อบังคับก็เป็นปัญหาใหญ่ของระบบราชการ สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสามารถแก้ไขเรื่องความเป็นอิสระในการบริหารงบประมาณ เมื่อนำ TQM มาใช้ควรจะนำเงินผลประโยชน์มาดำเนินการด้วย (ชนิกา คิลปอนันต์, สัมภาษณ์, 2540)

มักจะมีข้อโต้แย้งในด้านการพัฒนาบุคลากรว่า ระบบธุรกิจนั้นสามารถคัดเลือกและ ฝึกฝนบุคคลให้สอดคล้องกับการทำงานของบริษัทได้ ผู้วิจัยเห็นว่าในระบบการศึกษาก็สามารถ ดำเนินการได้เช่นกันในด้านการฝึกอบรม เพราะหากมีการบริหารงานแบบ TQM ทั้งหน่วยงาน ธุรกิจและสถาบันการศึกษาต่างก็จะต้องมีการเรียนรู้ และส่งเสริมแนวปรัชญาการดำเนินงาน ใหม่เช่นเดียวกัน เช่นแนวคิดว่าลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมีความสำคัญเป็นลำดับแรก และการปรับปรุง การทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นหัวใจของคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ ดังนั้น กระบวนการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรมีคุณภาพในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งจากผล การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นั้น ข้อที่น่าสังเกตและได้รับค่าคะแนนเฉลี่ยสูงทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้คือ การจัด workshop และฝึกการทำงานเป็นทีม ( $\bar{x} = 4.33, 4.23$ ) ที่เป็นเช่นนี้เพราะการจัด workshop ใน เรื่องต่าง ๆ เป็นภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ขณะนี้ มหาวิทยาลัยได้จัด workshop ดำเนินการให้แก่บุคลากรระดับหัวหน้าหน่วยงาน ของมหาวิทยาลัยในเรื่อง PPBS อย่างต่อเนื่อง สำหรับรูปแบบการทำงานเป็นทีมย่อยชัดเจน



ควรจะต้องมีทีมนำร่อง ขนาดกลางตั้งแต่ 5 คนขึ้นไปแต่ไม่ควรเกิน 10 คน (ทวิวงศ์ ศรีบุรี, สัมภาษณ์, 2540) และสมาชิกแต่ละคนในทีมควรจะเป็นบุคคลที่ควบคุมแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นในการปรับปรุงกระบวนการ (Coate, 1991)

นอกจากนี้ในส่วนของรางวัลที่กำหนดเพื่อสร้างแรงจูงใจนั้นอาจจะไม่ได้เป็นแต่เพียงตัวเงินเท่านั้นยังสามารถทำได้โดยการยกย่องชมเชย เย้ยติง ก็ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจมากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน อีกทั้งความสำเร็จของงานก็เป็นรางวัลอย่างหนึ่งอีกด้วย (อมรา พงศาพิชญ์, สุชาติา ชินะจิตร, 2540) การทำงานร่วมกันควรทำความเข้าใจกับการสร้างแรงจูงใจด้วยผลประโยชน์ที่ไม่ต้องผูกติดกับขั้นเงินเดือน เช่น มีการมอบรางวัลยกย่องประกาศเกียรติคุณ (recognition) การได้พบกับอธิการบดี และการเดินทางไปศึกษาดูงานที่เกี่ยวกับคุณภาพ หรือ ดูงานในต่างประเทศ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในกระบวนการทั้ง 8 ขั้นตอนที่ผ่านมาพบว่าสิ่งที่ควรจะต้องมีการพิจารณาอย่างระมัดระวังในการนำไปใช้ โดยเฉพาะในส่วนของการจัดหาเงินทุนจากภายนอกมาเป็นรางวัลนั้น พบว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ( $\bar{x} = 2.92$ ) แสดงให้เห็นว่าการดำเนินกิจกรรมใดๆ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่มีการพึ่งพางบประมาณของตนเองเป็นหลัก การจัดหาเงินทุนจากภายนอกสถาบันเพื่อนำมาใช้เป็นรางวัลผู้ตอบแบบสอบถามจึงคิดเห็นว่าเป็นไปได้ในระดับปานกลาง อาจจะเป็นเพราะตระหนักถึงความจำเป็น ในประเด็นนี้มหาวิทยาลัยจึงได้จัดตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดไว้เป็นนโยบายในการปฏิรูปการบริหารงานมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจจะจัดสรรเงินจากกองทุนนี้ให้เป็นรางวัลได้ส่วนหนึ่ง สำหรับลักษณะของรางวัลเป็นประเด็นที่ต้องอภิปรายกันอย่างกว้างขวางเพราะธรรมชาติของสถาบันอุดมศึกษาจะแตกต่างกับองค์กรธุรกิจ การกำหนดรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจจึงควรพิจารณาให้สอดคล้องกับธรรมชาติสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีประเด็นที่มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลางที่ต้องพิจารณาเป็นพิเศษหากมีการนำไปใช้คือประเด็นด้านการกำหนดรางวัลที่ไม่ผูกพันกับระบบขั้นเงินเดือนนั้น จะเห็นว่ามีคะแนนค่อนข้างสูง ( $\bar{x} = 3.78$ ) แต่มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.30$ ) แสดงให้เห็นว่าการกำหนดรางวัลในด้านใดก็ตามจะต้องผูกพันกับระบบเงินเดือน ถ้าหากมหาวิทยาลัยยังเป็นระบบราชการเพราะเงินเดือนเป็นทรัพยากรที่เพิ่มเติมให้ได้ตามระบบ เว้นแต่ว่าในอนาคตมหาวิทยาลัยจะพิจารณาระดมทุนจากแหล่งอื่นเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ นอกจากนี้ในข้อย่อยด้านการกำหนดระบบการประเมินงานที่สามารถแสดงความแตกต่างได้อย่างชัดเจนนั้น ( $\bar{x} = 3.46$ ) ที่เห็นว่าเป็นไปได้ในระดับปานกลางนั้น ถ้าหากพิจารณานโยบายและทิศทางของแผนระยะยาว 15 ปี และข้อกำหนดของทบวงมหาวิทยาลัยในการให้ทุกมหาวิทยาลัยจัดทำระบบประกันคุณภาพแล้ว ความเป็นไปได้ในข้อนี้อาจจะมีมากขึ้น ตัวอย่างเช่น มีการจัดระบบการประเมินผลและสร้างตัวชี้วัดสำหรับการวัดผลการดำเนินงาน (performance indicators) ในแผนพัฒนาฉบับที่ 8 และกำหนดให้มีการติดตาม ตรวจสอบในด้านกฎระเบียบ และประสิทธิภาพของงาน ในนโยบายและทิศทางของแผน ระยะ 15 ปี จุฬาลงกรณ์



มหาวิทยาลัย (พ.ศ. 2540-2554) นอกจากนี้ พบว่า ปัจจุบัน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ใช้แนวคิดการประกันคุณภาพเข้ามาพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นตัวปัจจัยที่ชัดเจนในการประเมินผลการดำเนินงาน ดังที่ระบุไว้ในแผนพัฒนา ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544)

3. การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงงานจะต้องทำโดยคนที่ทำงานอยู่ในกระบวนการนั้น แนวความคิดนี้ สอดคล้องกับความจริงด้วยเหตุผลทางจิตวิทยาที่ว่า คนทั่วไปไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หากแต่ต่อต้าน "การถูกเปลี่ยนแปลง" แต่มีข้อเสนออื่นนอกจากนี้คือ มีความคิดเห็นว่า "คนเราจะไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อตนเองในเชิงบวกที่จะได้ประโยชน์ แต่หากการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดผลในเชิงลบทำให้เสียผลประโยชน์ ก็มีแนวโน้มที่จะต่อต้านและไม่ยอมรับ" (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2540) ดังนั้นหากต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการดำเนินงานนั้น ๆ โดยให้เป็นผู้ร่วมเปลี่ยนแปลงและประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงคุณประโยชน์ที่บุคคลและหน่วยงานจะได้รับ นอกจากนี้ยังต้องชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปเพื่อการดำรงอยู่และความเจริญรุ่งเรืองทั้งของตนเองและสถาบัน สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยการสร้างวัฒนธรรมในเรื่องความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวคิดเชิงคุณภาพ ควรทำพร้อมกันทั้งองค์กร หรือจากบนลงมาล่าง (top-down) เพราะบุคลากรแต่ละกลุ่มจะมีความตระหนักและมุมมองคุณภาพและวิธีการที่แตกต่างกัน สำหรับผู้บริหารคงไม่เป็นปัญหาเนื่องจากมีโอกาสสัมผัสกับสังคมภายนอกทั้งในและต่างประเทศเสมอ ๆ จะรับทราบการเปลี่ยนแปลงเร็วกว่า ทว่าในระดับอาจารย์ จะมีความคิดเห็น ความตระหนักและมุมมองเรื่องคุณภาพและวิธีการที่แตกต่างกัน ส่วนกลุ่มบุคลากร สาย ข. จะคล้ายกับส่วนอาจารย์ ส่วน บุคลากรสาย ค. มักจะมีคำถามว่าเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะมีผลอย่างไร สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การปฏิบัติงานจริงเพื่อปฏิรูปมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพยังมีความเป็นไปได้มาก เพราะบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยน ทั้งนี้เนื่องจากมีคุณวุฒิ และประสบการณ์อย่างเพียงพอที่จะเอื้อให้ผู้บริหารระดับสูง นำวิธีการบริหารงานแบบ TQM เข้ามาใช้ วิธีการสำคัญในการเริ่มต้นคือ มหาวิทยาลัยต้องเริ่มให้ความรู้แก่บุคลากร โดยจัดการบรรยาย การอบรม เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและอนาคต ที่ต้องมีการแข่งขันสูง ทรัพยากรที่มีอยู่อาจจะถูกจำกัดลงด้วยงบประมาณ หรือด้วยจำนวนบุคลากร การมุ่งเน้นในเรื่องของคุณภาพ จึงเป็นทางที่จะทำให้อุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้เปรียบในเชิงการแข่งขันตลอดไปซึ่งอธิการบดีและฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการอยู่แล้ว (การประชุมคณาจารย์คณะครุศาสตร์, พฤษภาคม 2540) คนในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะไม่ค่อยรู้ว่าเรากำลังก้าวหน้าหรือถดถอยกว่าคนอื่นอย่างไร อาจนำวิดีโอของหน่วยงานต่าง ๆ มาให้ดูเพื่อให้เกิดความรู้สึกตื่นตัวและตระหนักในภาวะที่กำลังเป็นอยู่ หรือ จัดให้ผู้บริหารเดินทางไปดูงานต่างประเทศ รับรู้สภาพภายนอก รู้แนวคิดร่วมกัน มีการ

แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงแล้วมาประชุมร่วมกัน (ศุภชัย ยาวะประภาส, สัมภาษณ์, 2540) หากเงินเดือนเป็นตัวบ่งชี้คุณค่าของงานในองค์กร คุณค่าของบุคลากรทางการศึกษาโดยทั่วไปจะจัดอยู่ในระดับต่ำ ด้วยแนวคิดนี้ทำให้บุคลากรในวงการศึกษาที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อวิชาชีพ และระบบการศึกษา ไม่สนใจที่จะพัฒนาการทำงาน TQM สามารถที่จะช่วยแก้ไข เปลี่ยนแปลงทัศนคติเหล่านี้ได้ ด้วยการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน และการทำให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจ (Weller & Hartley, 1994:23-28)

บาลวินด์ (Baldwin) กล่าวไว้ว่าสำหรับสถาบันอุดมศึกษานักวิชาการในสถาบันที่เป็นพวก "อนุรักษ์นิยม" (conservative) มักจะไม่เชื่อถือ และวิพากษ์เชิงลบ ต่อแนวความคิดในการนำ TQM มาใช้ในกระบวนการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งนับเป็นปัญหาสำคัญอย่างยิ่งในการนำ TOM มาใช้ (Baldwin, 1994:126) อย่างไรก็ตามในกรณีของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นั้นบุคลากรส่วนใหญ่จะมีความคิดที่ก้าวหน้าและมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนา (ระบิล รัตนพานิช, สัมภาษณ์, 2539) ดังเห็นได้จากการจัดกิจกรรมทางวิชาการที่มีการอภิปราย แสดงความคิดเห็นในคณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอบ่อยครั้ง เช่น การจัดอภิปรายเกี่ยวกับค่าเงินบาทลอยตัว ของสังสิทธิ์ พิริยะรังสรรค์, การอภิปรายร่างรัฐธรรมนูญ ซึ่งจัดโดย สมพงษ์ จิตระดับ, และการแสดงประชามติกรณีการใช้ที่ดินพระราชทานของกรมพลศึกษา เป็นต้น

ปัญหาประการหนึ่งของการนำTQMมาใช้คือ การจัดการเชิงคุณภาพบางครั้งเหมือนเป็นการเพิ่มระดับการจัดการ มิใช่เป็นการทำโครงสร้างการบริหารให้ลดน้อยลง ตัวอย่างเช่นที่วิทยาลัยครอลีย์ (Crawley College) ในสหรัฐอเมริกา เทอร์เนอร์ (Turner, 1993: 29) ได้ทำการศึกษาพบว่า มีปัญหาในโครงการนำร่องของ TQM ที่ไม่สามารถดำเนินการไปอย่างราบรื่น และมีการต่อต้านเนื่องจากการเพิ่มระดับผู้จัดการระดับกลางเป็นจำนวนมาก แต่ ไพฑูรย์สินดารัตน์ (2539) ได้เสนอว่าการจัดตั้งทีมงานสำหรับTQM ควรจัดตั้งทีมโดยให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำและใช้บุคลากรเดิม ซึ่ง TQM ควรเป็นการเสริมการปฏิบัติงานให้เป็นระบบระเบียบ (Systematic) เช่นการออกแบบสอบถามง่าย ๆ มีการประเมินตลอดเป็นระยะ โดยใช้ภาคการศึกษาเป็นตัวกำหนดระยะเวลา มิใช่เปลี่ยนแปลงทั้งองค์การสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพราะเป็นสถาบันใหญ่ (ชนิกา ศิลปอนันต์, สัมภาษณ์, 2540)

ด้วยเหตุนี้ อาจกล่าวได้ว่า ในวงการศึกษา ก็สามารถจัดบรรยากาศการทำงานที่ไม่เหมาะสม และสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้ร่วมกันทำงานอย่างมีเป้าหมายชัดเจนเพื่อขจัดและลดทอนอิทธิพลภายนอกสถาบันได้ โดยให้ความร่วมมือ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างความรับผิดชอบร่วมกันในกลุ่มบุคลากรของสถาบัน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชน (เวลดอร์และฮาร์เลย์, 1994: 23-28)

นอกจากนี้ แบนต้า (Banta, 1993) ระบุถึงลักษณะของสถาบันที่เน้นคุณภาพไว้ 14 ประการ เพื่อเป็นแนวทางการพิจารณาความพร้อมของสถาบันในการนำ TQM มาใช้ในสถาบันเพื่อการบริหารงาน ดังนี้

1. มีการให้สัญญาถึงความจำเป็นในการปรับปรุงตลอดไป บุคลากรของสถาบันจะคิดถึงวิธีการที่จะทำให้ทุกสิ่งดีขึ้นอยู่เสมอ
2. มีการระบุถึงกลุ่มผู้ใช้บริการของสถาบัน เช่น นักศึกษา, ผู้ใช้งานวิจัย, ชุมชน, และระบุถึงสิ่งที่ผู้ที่จะเป็นกลุ่มผู้ใช้บริการต้องการ
3. กำหนดความจำเป็นด้านต่าง ๆ ที่กลุ่มผู้ใช้บริการต้องการโดยระบุในพันธกิจของสถาบัน
4. ระบุค่านิยมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ
5. พัฒนาวิสัยทัศน์ที่ควรเป็นในอนาคต
6. มีผู้นำที่เข้มแข็ง สามารถสื่อสารได้อย่างต่อเนื่องกับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต นักศึกษาถึงภารกิจ เป้าหมาย ค่านิยมและวิสัยทัศน์ในด้านต่าง ๆ
7. ระบุถึงกระบวนการที่วิฤตติ ในด้าน การสอน การวิจัย และการให้บริการ
8. ปรับความเหมาะสมระหว่างวิธีการนำ TQM มาใช้งานของกิจกรรมด้านต่าง ๆ กับภารกิจและค่านิยม
9. แบ่งปันการให้โอกาสในการศึกษาอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรต่าง ๆ ทั้งในด้านของกระบวนการกลุ่มและทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
10. ใช้ทีมที่มาจากหลายสาขา (cross-functional teams) เพื่อปรับปรุงกระบวนการ มีการทำงานร่วมกับผู้สนับสนุนการศึกษาต่าง ๆ สร้างคุณภาพในแต่ละขั้นตอน และตัดการขึ้นตรงต่อการตรวจสอบเพื่อจะประสบความสำเร็จเรื่องคุณภาพ
11. ผลักดันการตัดสินใจไปสู่บุคลากรระดับล่างอย่างเหมาะสม โดยเสริมสร้างทัศนคติที่มีต่อการขึ้นตรงต่อสถาบันและความเชื่อถือต่อสถาบัน
12. วางรากฐานการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรจากข้อมูล โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณ การคิด ทักษะต่าง ๆ การแก้ปัญหาโดยกลุ่ม ที่เน้นความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสถิติ ซึ่งแนวการทำงานต่าง ๆ ทั้งหมดนี้ควรที่จะต้องใช้ให้แพร่หลายทั่วทั้งสถาบัน
13. มีการมองสถาบันในฐานะขององค์การที่กำลังต้องเรียนรู้
  - 13.1 มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของนิสิตนักศึกษา การวิจัย และการให้บริการ
  - 13.2 ศึกษา ขยายผล และประเมินกระบวนการผลิตของผลงานต่าง ๆ
  - 13.4 สร้างกิจกรรมที่มุ่งเน้นการให้ความตระหนักกับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ให้กับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิตนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ให้การสนับสนุนสถาบัน นายจ้าง และสมาชิกของชุมชน
14. ให้ความสำคัญและให้รางวัลกับผู้ที่ทำงานหนักในด้านการปรับปรุงคุณภาพ

ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย น่าจะได้มีการใช้แนวพิจารณากับหน่วยงานต่าง ๆ ที่พร้อมสำหรับการใช้ TQM เช่น สถาบันวิจัยสังคม สถาบันวิจัยพลังงาน ศูนย์เครื่องมือ สถาบันวิจัย

สภาวะแวดล้อม ซึ่งหากมีการนำ TQM มาใช้จะมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงเนื่องจากมีความพร้อมทั้งกำลังช่างต้น (ทวิวงศ์ ศรีบุรี, สัมภาษณ์, 2539) และยังมีความพร้อมในด้านอื่น ๆ ได้แก่ บุคลากรซึ่งมีคุณภาพสูง มีการตื่นตัวต่อรูปแบบการบริหารใหม่ และยังมีการนำการปฏิรูประบบบริหารวิชาการ เช่น การจัดการระบบงบประมาณ วางแผน-แผนงาน (PPBS) อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานเพื่อนำ TQM ไปปฏิบัติให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ มีข้อเสนอแนะจากผู้รู้ (ปริทรรศน์ พันธุมรณรงค์, 2540) ดังนี้

1. TQM เป็นการบริหารงานแบบ TOP-DOWN เพื่อให้เกิด BOTTOM-UP สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องทำให้เกิดการมองในทิศทางเดียวกัน ดำเนินงานในแนวทางเดียวกัน การดำเนินงานในแนวทางเดียวกันของทุกคนในองค์กร ซึ่ง "นโยบาย" (ศัพท์เฉพาะของญี่ปุ่น เรียก HOSHIN) เป็นสิ่งสำคัญมาก ผู้บริหารจะต้องมีการวางนโยบายระยะยาว และประกาศนโยบายประจำปีเป็นประจำทุกปี ที่มีจุดเน้นและแนวทางชัดเจน เพื่อกระจายเป็นแผนปฏิบัติการในระดับปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงเป้าหมายเป็นตัวชี้ผลการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกันทั้งหมด

2. เพื่อให้ TQM เกิดขึ้นได้จริง ในที่ประชุมผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่สภามหาวิทยาลัย คณะบดี กรรมการคณะ และที่ประชุมภาควิชา ต้องนำเรื่องคุณภาพ เป็นวาระแรกในการประชุมทุกครั้ง เพื่อแสดงการยอมรับและความพร้อมที่จะนำไปปฏิบัติ

3. "ลูกค้า" และ คู่แข่งขัน" จะเป็นตัวกระตุ้นได้ดีที่สุด ดังนั้น ต้องให้ความรู้เรื่อง TQM แก่บัณฑิตด้วย โดยผ่านทางองค์การบริหารนิสิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้บัณฑิตเป็นผู้คอยติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

4. การพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญ จำเป็นและต้องทำต่อเนื่อง มีแผนงานเชิงรุก และทำแบบ CASCADING คือ จากผู้บริหารระดับสูง ลงมาถึงระดับ ปฏิบัติ และที่สำคัญต้องจัดสรรงบประมาณในด้านนี้ให้ชัดเจน

5. ต้องตั้งหน่วยงานในลักษณะสำนักงานส่งเสริมคุณภาพให้เป็นตัวผลักดันให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปแบบ

##### 5. คู่มือการใช้กระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากผลการวิจัยได้รูปแบบการบริหารงานแบบ TQM โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือของกระบวนการใช้ในงาน TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 8 ด้านคือ 4 คำถาม - คำตอบเกี่ยวกับ TQM, ลำดับขั้นของแนวความคิดคุณภาพ, หลักสำคัญ 3 ประการของแนวความคิดเรื่องคุณภาพ ความหมายของคำว่า "คุณภาพ", ลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ (customer), ประโยชน์ของการนำแนวคิดแบบ TQM ไปปฏิบัติในหน่วยงาน, กระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ตัวอย่างการนำแผนการบริหารงานตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพไปสู่การปฏิบัติงาน, ข้อเสนอแนะเพื่อ



ประสบความสำเร็จเพื่อสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ โดยแนบไว้ในภาคผนวก ก

## 6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ จากผลการวิจัยและการอภิปราย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย น่าจะได้นำรูปแบบ TQM ที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันซึ่งมุ่งเน้นคุณภาพของงานเป็นสำคัญ นอกจากนี้รูปแบบการบริหารงานแบบ TQM เป็นการส่งเสริมให้เกิดการวิจัยและพัฒนา (R&D) แก่บุคลากรในหน่วยงานย่อยได้เป็นอย่างดี เนื่องจากผลการวิจัยพบว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้สูง มหาวิทยาลัยอาจจะให้เริ่มจากฝ่ายพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว โดยใช้คู่มือที่ได้จากการวิจัยนี้เป็นส่วนส่งเสริมความพร้อมในการนำไปปฏิบัติ

6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นแนวคิดใหม่ ทางด้านการนำวิธีการบริหารงานจากภาคธุรกิจมาเสนอเพื่อประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และเป็นการศึกษารายกรณี ซึ่งเป็นการศึกษาแนวลึก โดยศึกษาเพียงสถาบันเดียวคือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยต่อไป ดังนี้

6.2.1 ควรมีการนำรูปแบบการบริหารงานแบบ TQM ที่ได้นี้ไปทดลองเพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการในลักษณะที่เรียกว่า pilot test case โดยเลือก หน่วยงานหลาย ๆ แบบ เช่น หน่วยงานทางด้านวิชาการ หน่วยงานทางด้านกาให้การบริการ เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน

6.2.2 ควรจะมีการวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับการนำแนวคิดในการบริหารงาน แบบ TQM มาใช้ในการเรียนการสอน

6.2.3 ควรศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา เช่น ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ, ปัจจัยด้านงบประมาณ, ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

6.2.4 ควรมีการศึกษาและพัฒนาวิธีหรือเครื่องมือในการสำรวจความพร้อมสำหรับการดำเนินงานแบบ TQM

6.2.5 ควรมีการศึกษานำรูปแบบการบริหารงานแบบ TQM ไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาอื่นโดยในกระบวนการศึกษา ควรมีการสำรวจความพร้อมของสถาบันในด้านบุคลากร ภาวะผู้นำ และด้านกายภาพ