

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาการบริหารงานจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามแนวการบริหารแบบ TQM นี้ เป็นการนำแนวคิดในการบริหารงานแบบ TQM มาศึกษา และพัฒนาเป็นรูปแบบสำหรับการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการกิจของทั้งองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานภายใต้รูปแบบราชการ กึ่งราชการ หรือ อีกระบบราชการ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอผลการศึกษาเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพโดยรวม (TQM) และการนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา
- ตอนที่ 2 สภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและแผนพัฒนานโยบายและทิศทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2540 - 2554)
กลยุทธ์การพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544)
การปรับระบบราชการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
การปฏิรูประบบงานบริหารงานวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ตอนที่ 3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ตอนที่ 4 การวิจัยเชิงอนาคต
- ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) และการนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ในที่นี้ จะใช้คำว่า TQM (มาจาก Total Quality Management) เป็นระบบการบริหารงานที่เน้นคุณภาพในทุก ๆ ด้าน และทุก ๆ กิจกรรมขององค์การ โดยผู้บริหารระดับสูงมองเห็นความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมเหล่านั้น การปรับปรุงคุณภาพจะเป็นหน้าที่ของทุก ๆ คนที่จะต้องให้ความร่วมมือและร่วมกันรับผิดชอบ

เป็นระบบการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่การทำให้อุปกรณ์ต้องตั้งแต่แรก (right at the first time) เพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบ ป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้น เป็นระบบการทำงานเพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ (customers)

เนื่องจากแนวคิดและหลักการของระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) มีพื้นฐานมาจากวิวัฒนาการของการผลิตและการบริหารที่มุ่งทำให้เกิด "คุณภาพ" และความหมายของคำว่า "คุณภาพ" ได้เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยนับจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ดังนั้น เพื่อให้มีความเข้าใจในพัฒนาการของแนวคิดนี้ ในที่นี้ได้สรุปคำอธิบายเกี่ยวกับ "คุณภาพ" ที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ เช่น แซลลิส (Sallis, 1993: 24) อธิบายความหมายของคุณภาพสรุปได้ว่า คุณภาพมีความหมายแยกได้ 2 แนว คือ คุณภาพที่เป็นจริง (quality in fact) หมายถึงคุณภาพที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และ คุณภาพตามการรับรู้ (quality in perception) เป็นคุณภาพที่เป็นไปตามความต้องการและความพอใจสูงสุดของผู้บริโภค ซึ่งโกสท์และเดวิส (Goetsch และ Davis, 1994: 4) กล่าวว่า คุณภาพเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับการผลิต การบริการ บุคคล กระบวนการ และสิ่งแวดล้อมที่คาดว่าจะดีและเหมาะสมกว่าเดิมเมื่อปัจจัยเหล่านี้เปลี่ยนแปลงไป คุณภาพก็เปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ความคิดเห็นเรื่องคุณภาพนี้สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการไทย ที่ได้จัดแบ่งแนวคิด "คุณภาพ" ออกเป็น 2 แนวคิด คือ แนวคิดสมัยเก่า กับแนวคิดสมัยใหม่ ซึ่งแต่เดิม "คุณภาพ" มีความหมายเพียง คุณสมบัติทางกายภาพของสินค้า ผลิตภัณฑ์ ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน เท่านั้น แต่แนวคิดสมัยใหม่ "คุณภาพ" มีความหมายโดยยึดความต้องการหรือความคาดหวังหรือความพึงพอใจของลูกค้า (วีรพจน์, 2540: 81; คำรง, 2533: 293; อติศักดิ์, 2527: 1)

วีรพจน์ ได้นำเสนอแนวคิด และความหมายของคำว่า "คุณภาพ" ในแบบเก่า โดยยกตัวอย่าง นักวิชาการ 2 คน คือ ฮาโรลด์ (Gillmore Harold) และ บร็อท (Robert A. Broth) (อ้างในวีรพจน์, 2540: 82) ดังนี้ ฮาโรลด์ ให้นิยามไว้ว่า "คุณภาพคือระดับที่บ่งบอกว่าผลิตภัณฑ์นั้นสอดคล้องกับข้อกำหนดหรือไม่" และ บร็อท กล่าวว่า "คุณภาพคือระดับที่บ่งบอกความเป็นเลิศในราคาที่ยอมรับได้"

จูราน (Juran, 1951) ผู้เขียนหนังสือชื่อ The Quality Control Handbook ได้ให้นิยามที่เป็นจุดริเริ่มของแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพสมัยใหม่ว่า คุณภาพคือความเหมาะสมสำหรับการใช้สอย (quality is fitness for use)

เห็นได้ว่า แนวคิดในสมัยเก่ากล่าวถึงความหมายของ "คุณภาพ" ในเชิง คุณสมบัติทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ วัสดุ กระบวนการ และการบริการ ที่เหมาะสำหรับการใช้สอย หรือที่เรียกว่า คุณลักษณะเชิงคุณภาพ (quality characteristics)

ไฟเกนบาม (Feigenbaum, 1987) ปรมาจารย์อีกท่านหนึ่งทาง TQM ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า คุณภาพ หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับเงื่อนไขของลูกค้า ซึ่งเชื่อว่าเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จในทศวรรษ 1990 และถ้ามีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม จะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ คุณภาพ เป็นการตัดสินใจของผู้บริโภค ไม่ใช่วิศวกร ตลาดหรือผู้บริหารทั่วไป เป็นประสบการณ์จริงของผู้บริโภคเกี่ยวกับการผลิตหรือบริการ ซึ่งวัดจากความต้องการตามสภาพหรือความรู้สึก คุณภาพมุ่งไปที่ความพอใจของลูกค้า และแนวคิดหลักของคุณภาพจะต้องมีการควบคุม (Feigenbaum, 1991: 7)

ราเดสกี (Hradesky, 1995) ได้อธิบาย "คุณภาพ" ว่าเป็นความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์และการบริการ รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่ลูกค้าคาดหวังและต้องการ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

เบสเตอร์ฟิลด์ และคณะ (Besterfield et al., 1995: 5-6) ได้อธิบายว่า คุณภาพ เป็นสัดส่วนของการปฏิบัติกับความคาดหวัง นำเสนอความหมายในรูปสมการ ได้ว่า

$$Q = P/E \text{ เมื่อ}$$

Q = คุณภาพ (Quality)

P = ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

E = ความคาดหวัง (Expectations)

คิวงค์ จังคศิริ (2536: 1) อธิบดีปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ได้บรรยายเนื่องในวันมาตรฐานโลก (14 ตุลาคม 2536) เรื่อง ISO 9000 สำคัญอย่างไร กล่าวถึงความหมายโดยทั่วไปว่า คุณภาพ หมายถึงความสามารถในการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งเมื่อลูกค้านำสินค้าไปใช้แล้วจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีความปลอดภัย ส่วนวีระพจน์ (2540: 85) นิยามว่า "คุณภาพคือความพึงพอใจของลูกค้า"

สรุปได้ว่า ในทางธุรกิจ ความหมายเดิมของคำว่า "คุณภาพ" หมายถึงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ได้สร้างขึ้นและได้มาตรฐาน ซึ่งในสภาพที่เป็นจริงนั้นสินค้าที่ผลิตได้ตามเกณฑ์มาตรฐานทุกประการไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าที่มีคุณภาพเสมอไปก็ได้ เพราะมาตรฐานทางอุตสาหกรรม (industrial standards) โดยทั่วไปนั้นจะเป็นการกำหนดโดยผู้ผลิตเพียงฝ่ายเดียว (วีระพจน์, 2540: 77) ดังนั้นสินค้าหรือบริการที่แท้จริง (ขายได้และได้กำไร) ต้องเป็นของที่ต้องการหรือเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าเท่านั้น การผลิตใด ๆ ที่ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า ล้วนแต่เป็นความสูญเปล่า ดังนั้น ความหมายของ "คุณภาพ" เป็นความหมายของ "คุณภาพ" ตามแนวคิดสมัยใหม่ ที่หมายถึง คุณภาพที่เป็นไปตามความต้องการหรือความพึงพอใจของลูกค้า จึงเป็นความหมายที่ตรงกับแนวคิดและปรัชญากระบวนการบริหารงานแบบ TQM ที่ให้ความสำคัญลำดับแรกกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก

แนวคิดและความหมายของกระบวนการบริหารงานแบบ TQM

แนวความคิด TQM นี้ มีวิวัฒนาการทางความคิดมาจากการผลิตทางด้านอุตสาหกรรม โดยมีแนวคิดเดิมเกี่ยวกับการผลิตว่า การผลิตต้องมีคุณภาพและต้องมีการตรวจสอบ (inspection) แต่ส่วนใหญ่เป็นการตรวจสอบเมื่อเสร็จสิ้นการผลิต ต่อมาได้มีแนวคิดในการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ซึ่งเน้นที่กระบวนการหรือกิจกรรมการผลิต การควบคุมคุณภาพเป็นกิจกรรมที่เน้นการค้นหาหรือตรวจสอบข้อผิดพลาดในการทำงาน (detection) เพื่อหาทางแก้ไข แนวคิดนี้เริ่มเปลี่ยนไปเมื่อผู้ผลิตเริ่มมองเห็นว่าจะต้องผลิตสินค้าให้มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ได้มาตรฐานเป็นที่พอใจ โดยมีระบบการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ระบบนี้ จะมุ่งเน้นการป้องกัน (prevention) การเกิดข้อผิดพลาด แทนการตรวจสอบหาความผิดพลาด ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต ลดจำนวนของเสียจากการผลิตให้เป็นศูนย์ (zero defect)

ในช่วงศตวรรษ 1980 ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยจะต้องเกิดจากการบริหารที่มีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน ในที่นี้ก็คือ การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) หรือที่ญี่ปุ่นเรียกว่าการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ (TQC) ที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement)

อิโตชิ คูเม (อ้างถึงใน วีรพจน์, 2540: 87) ปรมาจารย์ชาวญี่ปุ่น ผู้มีชื่อเสียงอย่างยิ่งด้านการบริหารคุณภาพ ได้แบ่งการบริหารงานคุณภาพสมัยใหม่ที่ใช้ในปัจจุบัน (modern quality management) ในประเทศต่าง ๆ ว่า สามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ แนวทางแรก ถือว่าคนเป็นศูนย์กลางของระบบคุณภาพ และอนุญาตให้คนใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาระบบคุณภาพนอกเหนือขอบเขตและการควบคุมที่กำหนดในเอกสารมาตรฐาน (people-centered quality management) คือ การบริหารงานคุณภาพตามสโลแกนญี่ปุ่นที่เรียกว่า TQC หรือก็คือ TQM ที่ใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกา

ส่วนอีกแนวทางหนึ่งคือ แนวทางที่ยึดถือการใช้มาตรฐาน (standards) เป็นเครื่องมือในการบริหารคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน (standard-based quality management) คือ ระบบคุณภาพ ISO-9000 แนวคิดนี้ได้มีความชัดเจนมากขึ้นเมื่อองค์การมาตรฐานสากล (International Organization for Standardization) ได้ประกาศใช้ระบบคุณภาพหรือเรียกว่ามาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 เมื่อปีค.ศ.1987

พัฒนาการของระบบการบริหารแบบ TQM

โกสท์ และเดวิส (Goetsch และ Davis, 1994: 9) เทนเนอร์และดีโตโร (Tenner และ Detoro, 1992: 15-22) ได้ลำดับเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สรุปลำดับเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ

ปี ค.ศ.	ชื่อบุคคลสำคัญ/ ประเทศ	เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ
1903	Frederick Taylor	เริ่มสอนวิธีบริหารโรงงานโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของวิชา วิศวกรรมศาสตร์
1911	Frederick Taylor	เขียนหนังสือชื่อ The Principles of Scientific Management และเป็นผู้ให้กำเนิดเทคนิคการศึกษาเรื่อง Time and Motion
1924	Walter A. Shewhart	เขียนตำราเรื่อง การควบคุมสินค้าอุตสาหกรรมอย่างมีระบบ ในขณะที่ทำงานอยู่ที่บริษัท Bell Telephone
1931	Walter A. Shewhart	ได้เผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับ statistical quality control ในหนังสือ Economic Control of Quality of Manufactured Products
1940	W. Edward Deming	เข้าทำงานใน The U.S. Bureau of the Census และได้นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้
1941	ประเทศสหรัฐอเมริกา	มีการจัดทำเอกสารการควบคุมคุณภาพการผลิตอาวุธสงครามขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยได้นำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารให้เกิดคุณภาพ
1949	ประเทศญี่ปุ่น	เริ่มต้นพัฒนาคุณภาพ มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อยกระดับคุณภาพขึ้นโดยตรง มีชื่อว่า "สหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น" (Japanese Union of Scientists and Engineers: JUSE) มีการพัฒนากิจกรรมกลุ่มคุณภาพถึงขั้นตอนที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Total Quality Control) และในปัจจุบันได้นำมาใช้ร่วมกับระบบการบริหารงานแบบทันเวลา (Just in Time)
1950	W. Edward Deming	แสดงปาฐกถาเกี่ยวกับหลักการคุณภาพให้กับผู้ฟังที่เป็นนักวิทยาศาสตร์ วิศวกรและคณะผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่น
1951	Joseph M. Juran	ตีพิมพ์หนังสือ The Quality Control Handbook
1961	Martin Company	สร้างขีปนาวุธ Pershing โดยยึดหลักความผิดพลาดเป็นศูนย์ (zero defect)
1970	Phillip Crosby	ประกาศแนวคิด "Zero Defect"
1979	Phillip Crosby	เขียนหนังสือ Quality is Free

ปี ค.ศ.	ชื่อบุคคลสำคัญ/ ประเทศ	เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ
1982	W.Edward Deming	เขียนหนังสือเรื่อง Quality, Productivity and Competitive Position
1982	Armand V. Feigenbaum	ผู้คิดค้น cost of quality และเสนอแนวคิดที่ทุกหน้าที่ในบริษัทมีส่วนรับผิดชอบต่อคุณภาพ ซึ่งถือเป็นต้นกำเนิดแนวคิด TQM
1984	Phillip Crosby	เขียนหนังสือเรื่อง Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management"
1987	สภาครองเกส ประเทศสหรัฐอเมริกา	ได้จัดตั้งรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality
1988	ประเทศสหรัฐอเมริกา	หน่วยงานทางทหารของสหรัฐได้นำแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวมมาใช้ในทางทหาร
1993	ประเทศสหรัฐอเมริกา	แนวคิด total quality ได้ถูกนำไปสอนในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างกว้างขวาง

จากตารางที่ 1 พบว่าการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ได้รับความสนใจและเริ่มต้นมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา ดังจะเห็นได้ว่านักวิชาการที่มีชื่อเสียงทางด้านนี้ ตามที่กล่าวมาข้างต้นได้แก่ ครอบสบี้ (Crosby, 1979), เดมมิ่ง (Deming, 1982), ไฟเกนบวม (Feigenbaum, 1983), และ จูรัน (Juran, 1988)

แนวคิดและความเป็นมาเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ได้เริ่มจากแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ พัฒนาการที่ยาวนานนี้ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงความหมายของคำว่า "คุณภาพ" และมีการประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงคุณภาพในหลายระดับ ซึ่งซาลลิส (Sallis, 1993) ได้สรุปลำดับขั้นของแนวความคิดในการพัฒนาคุณภาพเป็นลำดับขั้น 4 ระดับ คือ ระดับการตรวจสอบ (Inspection) ระดับการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ระดับการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) และระดับสูงสุดคือการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management)

ความหมายของ TQM

ออกแลนด์ (Oakland, 1989: 287) อธิบายว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การเป็นแนวคิดในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลและมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ วิธีการและเทคโนโลยีของ TQM สามารถประยุกต์ใช้ในทุกองค์การได้เป็นอย่างดี

แอกกาออล (Aggarwal, 1993: 12) อธิบายว่า TQM เป็นปรัชญาที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของบุคคล เป็นการดำเนินการต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ไม่สิ้นสุด กิจกรรมต่าง ๆ จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการและรักษาผลกำไรในระยะยาว โดยการปรับปรุงคุณภาพการผลิต สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสร้างบรรยากาศความร่วมมือในทุกระดับ องค์การต้องใช้หลักพื้นฐานด้านการบริหารร่วมกันและจัดอุปสรรคของหน่วยงาน เน้นการฝึกอบรมและการศึกษา การบริหารจะต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงกับความพอใจของผู้รับบริการ ในด้านคุณภาพ มีความยืดหยุ่น ตั้งราคาสมเหตุสมผล การบริหารต้องพิจารณาไปที่ความเหมาะสมของการผลิตที่มีคุณภาพที่ระดับต้นทุนต่ำสุด ซึ่งเท่ากับการมองไปที่ความต้องการของผู้รับบริการด้วย

ทอร์บิน (Torbin, 1993: 9) ได้ให้คำจำกัดความของ TQM ว่า หมายถึงการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในทุกมิติของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นการประมวลความพยายามทั่วทั้งองค์กรที่จะทำให้เกิดความสามารถเชิงโต้เปรียบในการแข่งขัน TQM ถือเป็นระบบคุณภาพที่ต้องมีการเชื่อมโยงกับการพิจารณาทางด้านการเงิน มีการนำไปประยุกต์ใช้ในรูปแบบของกระบวนการที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ (Holmes และ McElwee, 1995: 9)

ราเดสกี (Hradesky, 1996: 2-3) กล่าวว่า TQM เป็นปรัชญา เป็นชุดของเครื่องมือ และเป็นกระบวนการที่มุ่งผลผลิตสุดท้าย ทำให้ลูกค้าพอใจและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คำว่าปรัชญาและกระบวนการในที่นี้จะต่างจากปรัชญาและกระบวนการทั่วไปที่ว่า ทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถปฏิบัติได้ TQM เป็นยุทธวิธี (tactics) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและเทคนิควิธีด้านโครงสร้าง มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก โดยผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมและมีพันธะรับผิดชอบ (involved and committed)

วิลเลียม (Williams, 1994: 1 - 2) อธิบายว่า คำว่า TQM เป็นลักษณะของการใช้คำให้เป็นที่รู้จักและเป็นที่น่าสนใจ (buzzwords) เป็นลักษณะธรรมชาติของการบริหารในอเมริกาที่มุ่งให้ทุกคนสนใจและเอาใจใส่ และเป็นเครื่องหมายแสดงถึงการเปลี่ยนแปลง (signal change) ซึ่งเติมการผลิตทางอุตสาหกรรมของอเมริกาได้มุ่งเน้นเฉพาะคุณภาพของสินค้าที่ผลิตได้ มากกว่าเน้นคุณภาพของการผลิตและการบริการ เมื่อมีการแข่งขันมากขึ้นโดยเฉพาะการนำเข้าจากญี่ปุ่น ทำให้ชาวอเมริกาต้องหันมาสนใจการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) จนเป็นที่รู้จักและแพร่หลายในระยะต่อมา วิลเลียมได้อธิบายว่า TQM เป็นกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการบริหาร จัดการ ที่มุ่งให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างถาวร (create constantly improving quality) เป็นรูปแบบของการมุ่งบรรลุเป้าหมายที่เป็นไปได้มากที่สุดของคุณภาพการผลิตและการบริการ

ปริทธรณ์ พันธุบรรยงก์ (2539) เห็นว่า TQM เป็นปรัชญาของการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้หน่วยงานหรือองค์กรใด ๆ มีเครื่องมือในทางปฏิบัติ เพื่อการสนองและก้าวล้ำเหนือความจำเป็น ความต้องการและความคาดหวังในปัจจุบันและอนาคตของลูกค้า โดยให้ความหมายดังนี้

Total หมายถึงสมบูรณแบบ เป็นกระบวนการที่ครบวงจร เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและดำเนินอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

Quality หมายถึงความสามารถในการสนองความต้องการหรือเกินความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

Service คือ ศิลปะในการสร้างสรรประโยชน์ให้ลูกค้าด้วยความสามารถของเรา ดังนั้น การบริการที่มีคุณภาพสมบูรณ (Total Quality Service) เป็นกระบวนการในการที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการดำเนินงานธุรกิจ การมุ่งเน้นคุณภาพและการบริการ ทำให้ลูกค้าใช้เงินมากขึ้น 3 เท่า บอกลำกับคนอื่น ๆ ถึงประสบการณ์ที่ได้อย่างน้อยอีก 4 คน ถ้าพบกับบริการที่ไม่ดี จะบอกเล่าให้กับคนอื่น ๆ อย่างน้อย 13 คน

เดมมิง (W. Edward Deming) เป็นบุคคลแรกที่นำแนวคิดเรื่องการปรับปรุงคุณภาพการผลิตโดยใช้กระบวนการทางสถิติไปเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่น ด้วยวิธีการบริหารงานตามแนวคิด TQM ซึ่งผู้บริหารจะอาศัยหลักการบริหารที่เป็นพันธะผูกพัน และสร้างความรับผิดชอบในการบริหารงาน หลักการดังกล่าวเป็นที่รู้จักกันดีในหมู่นักวิชาการ และนักปฏิบัติทั้งในวงการธุรกิจและวงการศึกษา เรียกว่า Demings's 14 Management Principles (อ้างใน Oakland, 1989: 287; Walton, 1989; Bank, 1992: 66-67; Sallis, 1992: 48-49; Dale, 1994: 16; Ross, 1993: 5; Goetsch, 1994: 22; William, 1994: 8-11) มีรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อนำสู่การปรับปรุงผลผลิต และการบริการ
2. การยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ ๆ ยอมรับแนวคิดของทุกคน ทุกฝ่าย เป็นลักษณะของการตัดสินใจร่วมกัน
3. การยึดมั่นในหลักการพื้นฐานขององค์กร ไม่นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจเพิ่มเติมมาใช้ปรับกระบวนการดำเนินงานขององค์กร
4. ยุติการตอบสนองแนวดำเนินงานทางธุรกิจโดยใช้เงินเป็นหลัก และควรที่จะสนใจ ยอมรับ และสร้างความเชื่อมั่นเพื่อให้ลูกค้าพอใจด้านอื่น ๆ มากกว่าจะเน้นเฉพาะตัวเงิน
5. ปรับปรุงระบบการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและการบริการ
6. จัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากร (คนงาน) ในหน่วยงาน
7. มุ่งการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร เพื่อสร้างภาวะผู้นำให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น
8. ขจัดความกังวล ความกลัวของพนักงานให้หมดไป เพื่อให้พนักงานทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
9. ร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
10. ยุติวิธีการสร้างแรงจูงใจโดยใช้ค่าขวัญที่เดิเศษ เพราะเป็นเพียงวิธีการสร้างแรงจูงใจที่กระตุ้นให้ทุกคนไปให้ถึงเท่านั้น แต่ไม่บอกวิธีการกระทำให้ถึงเป้าหมาย ทำให้

บุคลากร ไม่รู้วิธีการทำให้ถึงเป้าหมาย ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพได้ ดังนั้นจึงต้องเน้นว่าการไปให้ถึงเป้าหมายจะทำอย่างไร

11. จัดการตั้งกฎเกณฑ์ที่เป็นตัวเลขหรือเป็นปริมาณ เพราะจะทำให้บุคลากรมุ่งการทำงานให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ

12. จัดอุปสรรคที่มีผลต่อความภูมิใจในการทำงาน ทุกคนต้องได้รับการเอาใจใส่อย่างเท่าเทียมกัน หลีกเลี่ยงการนำผลการประเมินในแต่ละปีที่เน้นด้านลบ มาทำลายหรือบั่นทอนความมุ่งมั่นที่ตั้งใจทำงาน ควรกระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ

13. สนับสนุนการศึกษาระยะยาวและการปรับปรุงตนเองของบุคลากร

14. ลงมือปฏิบัติงาน (take action) เพื่อให้เกิดความสำเร็จโดยความร่วมมือและความคิดเห็นที่ตรงกันของทุกคนทุกฝ่ายในหน่วยงาน ฝ่ายบริหารจะต้องใช้ยุทธวิธีที่เป็นต้นแบบมาใช้ดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย

จูราน (Joseph M. Juran) ได้เขียนหนังสือเรื่อง The Quality Control Handbook เมื่อปี ค.ศ. 1951 โดยพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับ TQM ที่เน้นการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน (อ้างใน Oakland, 1989: 289; Bank, 1992: 70; Ross, 1993: 5-8; Dale, 1994: 19) ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักในความต้องการและโอกาสเพื่อปรับปรุงคุณภาพ
2. การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การสร้างองค์การที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยการจัดตั้งหน่วยงานคุณภาพเพื่อชี้ปัญหา เลือกโครงการ กำหนดทีมงาน และเลือกเครื่องอำนวยความสะดวกที่ใช้ในกิจกรรม

4. การให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรม

5. การดำเนินโครงการเพื่อแก้ปัญหา

6. การรายงานความก้าวหน้า

7. การแสดงความสำนึกรับผิดชอบ

8. การนำเสนอผลที่สื่อความเข้าใจได้

9. การเก็บบันทึกความสำเร็จ

10. การร่วมมือพัฒนาระบบการทำงานปกติของหน่วยงานในแต่ละปี และกระบวนการทำงานเพื่อให้การทำงานของทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาเป็นได้ด้วยความราบรื่น

ครอสบี (Phillip B. Crosby) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่มีผลงานเขียนหนังสือเรื่อง Quality is Free เมื่อปี ค.ศ. 1979 และเรื่อง Quality Without Tears: The Art of Management เมื่อปี ค.ศ. 1984 ได้กล่าวถึงโครงการลดความสูญเสียดังให้เป็นศูนย์ (zero defects) โดยเน้นการทำงานเป็นทีมซึ่งเรียกว่า "14 ขั้นตอนเพื่อคุณภาพของครอสบี" (Phillip Crosby's 14 Steps to

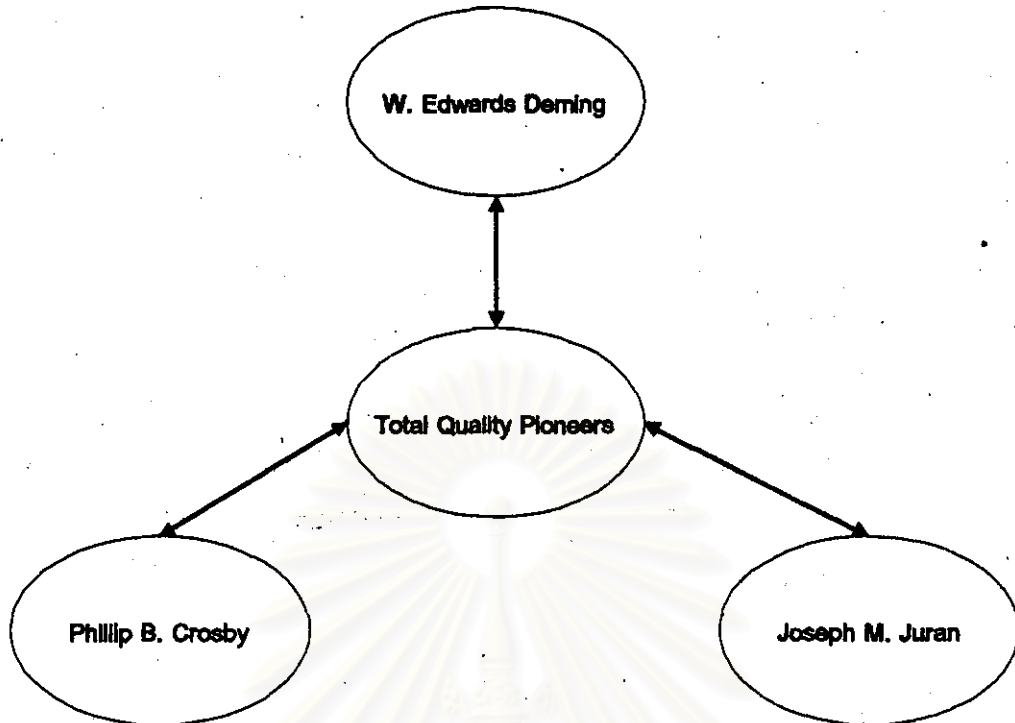
Quality หรือ Crosby's 14 Steps Quality Improvement Program) ไว้ (อ้างใน Bank, 1992: 76-80; Sallis, 1992: 53; Ross, 1993: 6-7; Dale, 1994: 15; Goetsch, 1994: 27) ดังนี้

1. การสร้างความรับผิดชอบต่องานบริหาร
2. การสร้างทีมงานปรับปรุงคุณภาพ
3. การวัดคุณภาพ
4. การประเมินค่าของคุณภาพ
5. การตระหนักถึงคุณภาพ
6. การแก้ไขให้ถูกต้อง
7. การร่วมกันทำโครงการลดความสูญเสียให้เป็นศูนย์ (zero defects)
8. การฝึกอบรม
9. การจัดวันลดความสูญเสียให้เป็นศูนย์ (Zero Defects Day)
10. การกำหนดเป้าหมาย
11. การขจัดความผิดพลาด
12. การสร้างจิตสำนึก
13. การร่วมกันสร้างคุณภาพ
14. การตรวจสอบ (การใช้) เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานมีคุณภาพ

กล่าวได้ว่า นักวิชาการทั้งสามคน คือ เดมมิ่ง, จูรัน, และครอสบี เป็นนักวิชาการรุ่นบุกเบิกหรือนำแนวคิดเกี่ยวกับ TQM มาใช้และในภายหลังเป็นที่นิยมแพร่หลาย ซึ่งโกสท์และเดวิส (Goetsch และ Davis 1994: 18-19) เรียกบุคคลทั้งสามนี้ว่า ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวม (Total Quality Pioneers) โดยโกสท์ (1994: 19) ได้เขียนแผนภูมิแสดงถึงแนวความคิดของ เดมมิ่ง, จูรัน และครอสบี แสดงไว้ดังแผนภูมิที่ 4 ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4 ผู้บุกเบิกนำแนวคิด TQM มาใช้



ที่มา Goetsch, David L. and Davis, Stanley. Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness. New York: Maxwell MacMillan, 1994: 19.

เดล (Dale, 1994: 20) ได้อธิบายข้อแตกต่างของแนวคิดของกลุ่มผู้บุกเบิกทั้ง 3 ท่านไว้ว่า ครอสบี เน้นในเรื่อง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั่วทั้งองค์กร (company-wide motivation) เดมมิ่ง เน้นเรื่อง การใช้กระบวนการทางสถิติเพื่อควบคุมการวิเคราะห์และดำเนินการ (statistical process control) และจูรัน เน้นเรื่อง การบริหารโครงการ (project management)

พลพร แสงบางปลา (2539: 33-34) ได้สรุป แนวคิด ปรัชญาของนักทฤษฎีทางด้าน TQM คือ เดมมิ่ง, จูรัน, และ ครอสบี มีดังนี้

จูรัน เห็นว่าผู้จัดการมีหน้าที่หลัก 2 ประการ คือ 1. ป้องกันการเปลี่ยนแปลง (prevent change) เป็นการควบคุมงานให้มีผลงานอยู่ในระดับสม่ำเสมอ ในภาวะที่องค์กรต้องการความสม่ำเสมอ และ 2. สร้างการเปลี่ยนแปลง (create change) เป็นการ breakthrough ไปอีกระดับหนึ่งในภาวะที่องค์กรต้องการการเปลี่ยนแปลง

เดมมิ่ง มีปรัชญาเหมือนกับจูรัน แต่เพิ่มเติมว่าการควบคุมงานต้องใช้เครื่องมือทางสถิติในทุกกรณี

ครอสบี มีปรัชญา 2 ข้อ คือ คุณภาพคือสิ่งที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย (quality is free) และมาตรฐานของการปฏิบัติงานคือการไม่มีความสูญเสีย (The only performance standard is zero defect)

นอกจากนี้ สมคักดิ์ คดประสิทธิ์ (2539: 26) ได้วิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบ TQM ของนักวิชาการทั้ง 3 ท่านนี้ พบว่า หลักการที่สอดคล้องกัน ได้แก่ เรื่อง การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนในการปรับปรุงคุณภาพ การจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม การกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความสามารถทำงานเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ยังพบว่ามีหลักการสำคัญที่อย่างน้อย 2 ท่านได้กล่าวสอดคล้องกันคือ การปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงคุณภาพและวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การสร้างจิตสำนึกในการปรับปรุงคุณภาพ เป็นต้น

จากแนวคิดและข้อคิดเห็นข้างต้น การที่จะนำแนวคิดของปรมาจารย์ท่านใดท่านหนึ่งไปใช้ อาจจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด แม้ว่าทั้งสามท่านมีแนวคิดที่สอดคล้องกันในหลายด้าน แต่ก็ยังมีแนวปฏิบัติที่เป็นลักษณะเฉพาะในบางด้านเช่นกัน เช่น เคมมิ่ง เน้นถึงการนำสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์ และหาปัญหาในการดำเนินการ ดังนั้นการนำ TQM ไปใช้จึงควรที่จะนำแนวคิดและวิธีการของทั้งสามท่านไปใช้ร่วมกัน โดยเลือกปรับให้เหมาะสมกับธรรมชาติและวัฒนธรรมขององค์กร

องค์ประกอบหลักของ TQM

การนำแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับ TQM มาใช้กำหนดเป็นระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การนี้ ต้องมีความชัดเจนทั้งวัตถุประสงค์ หลักการพื้นฐานที่สำคัญ และคำนึงถึงองค์ประกอบเบื้องต้นที่จำเป็น นักวิชาการที่กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวไว้ค่อนข้างชัดเจนคือ เทนเนอร์และดีโตโร (Tenner และ Detoro, 1992: 31) โดยได้กล่าวถึงรูปแบบที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับ TQM มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ รูปแบบนั้นจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อมุ่งหวังที่จะให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ส่วนขององค์การ
2. มีหลักการพื้นฐานของรูปแบบที่สำคัญ ครอบคลุม 3 ประการ คือ การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ (customer focus), การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (process improvement), และ การเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์การ (total involvement)
3. มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ที่จะทำให้การนำ TQM ไปใช้ให้บรรลุผลได้แก่
 1. ผู้บริหารมีคุณลักษณะของ "ภาวะผู้นำ (leadership)"
 2. มีการให้การศึกษาดูแลและจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM กับทุกคนในองค์การ (education and training)
 3. มีโครงสร้างการบริหารงานที่เกื้อหนุน (supportive structure)

4. ระบบการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ (communications)
5. ให้ความสำคัญกับการพิจารณาความดีความชอบ (reward and recognition)
6. นำกระบวนการทางสถิติ (statistical process control) หรือ การวัดผลการปฏิบัติงาน (measurement) มาใช้ในกระบวนการ TQM
7. ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (teamwork)

การบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และการบริหารงานแบบ TQM เป็นชื่อต่าง ๆ ที่เรียกวิธีการบริหารงานแบบ TQM มีหลักการสำคัญ 3 ประการ (Tenner และ Detoro, 1992: 32-33) ซึ่งเป็นที่รู้จักในวงการ TQM ว่า หลัก 3 C อธิบายได้ดังนี้ (ประพจน์ ผาสุยยิด, 2539)

1. CUSTOMER FOCUS หมายความว่า การบริหารงานแบบ TQM เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการทั้ง “ภายนอก” และ “ภายใน” ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการภายนอกได้แก่ผู้ที่ยอมจ่ายเงินเพื่อแลกกับสินค้าหรือบริการ ลูกค้าภายนอกจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจว่าสินค้าหรือบริการนั้นได้คุณภาพหรือไม่ สำหรับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการภายในได้แก่ บุคคลภายในบริษัท หรือฝ่ายถัดไปที่ต้องรับผลงานจากฝ่ายต้นทางไปปฏิบัติต่อ เช่น ฝ่ายก่อสร้างเป็นลูกค้าของฝ่ายออกแบบ สำหรับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการภายในจะมีวิธีที่ทำให้เข้าใจง่ายและใช้ในองค์กรว่า “คุณคือลูกค้าคนถัดไป” การบริหารงานแบบ TQM จึงเป็นการบริหารงานที่ต้องคำนึงถึงการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดในทุก ๆ ครั้งที่เข้ามาใช้บริการหรือซื้อสินค้า

2. CONTINUOUS IMPROVEMENT หมายความว่า การพัฒนาคุณภาพตามหลัก TQM จะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (incremental change) คือเปลี่ยนแปลงทีละน้อย มิใช่การเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด (radical change) ดังที่ใช้ในการรีอับระบบ (re-engineering) การพัฒนาปรับปรุงในขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการทำความเข้าใจในกระบวนการ อย่างแท้จริง คือ จะต้องรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรที่อยู่ในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยอาศัยเทคนิคทางสถิติเป็นเครื่องมือในการตรวจวัด เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมของกระบวนการต่าง ๆ เหล่านั้น จะได้นำมาเป็นข้อมูลเพื่อใช้วิเคราะห์หาทางปรับปรุงกระบวนการ ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้ดียิ่งขึ้น

3. COMPANY - WIDE INVOLVEMENT หมายความว่า การบริหารงาน แบบ TQM เป็นการบริหารงานที่คนทั้งองค์กร หรือทั้งบริษัทจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะสัมฤทธิ์ผลก็ต่อเมื่อพนักงานทุกคนมีความมุ่งมั่น มีความพร้อมที่จะเสนอแนะและทำการพัฒนาคุณภาพของงานนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ โดยมีได้ถูกบังคับ หรือเพียงถือว่าเป็นหน้าที่ แต่ทำไปด้วยใจที่ต้องการเห็นสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม และมีความสุข

ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้ และพนักงานเองต้องมีความพึงพอใจเกิดขึ้นก่อนเป็นสำคัญ

ดังนั้น องค์กรที่มีการบริหารงานแบบ TQM จะต้องมีการฟังเสียงของพนักงาน (voice of employee) ด้วยเสมอ เพื่อจะได้มั่นใจว่าสิ่งที่พนักงานพอใจร่วมกัน (shared value) ตลอดจนโครงสร้าง (structure) และระบบ (system) ที่องค์กรจัดทำขึ้นนั้น มีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ TQM คือ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพ ผลจากการทำงานที่มีคุณภาพจะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า หลักการสำคัญ ของ TQM โดยสรุป มี 3 ประการ คือ

1. การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ (customer focus)
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (process improvement)
3. การให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (total involvement)

การปรับเปลี่ยนการบริหารงานสู่ TQM

การที่จะดำเนินการไปสู่การปรับเปลี่ยนองค์การสู่การบริหารงานแบบ TQM นั้น มีขั้นตอนการปรับเปลี่ยน ที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่จะทำให้การปรับเปลี่ยนประสบผลสำเร็จ คือ หลักองค์ประกอบ 3P ซึ่ง เทนเนอร์ และ ดีโตร (Tenner และ Detoro, 1992: 7) สรุปไว้ ได้แก่ Paradigm Shift, Process Improvement และ People Development ซึ่งมีแนวคิดในแต่ละด้าน สรุปได้ ดังนี้

1. PARADIGM SHIFT เป็นการปรับเปลี่ยนโดยกระบวนการทัศน์ เป็นการเปลี่ยนแปลงจากกรอบแนวความคิดของเดิมไปสู่กรอบแนวความคิดใหม่ คือ เลิกยึดติดกับความเชื่อหรือความคิดแบบเก่า การปรับกระบวนการทัศน์นี้ จะต้องเริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นอันดับแรก คือ จะต้องทำให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจในบทบาทของตนเองว่า การที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบ TQM ได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (lead the change) นี้ ด้วยตนเองต้องตระหนักว่าตนเองเป็นผู้นำ (leader) มิใช่ผู้จัดการ (manager)

2. PROCESS IMPROVEMENT คือ การเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงที่กระบวนการทำงาน เหตุที่ต้องพิจารณาปรับปรุงกันที่ "กระบวนการ" ก็เพราะว่า กระบวนการเป็นขั้นตอนการทำงานที่เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าและกระบวนการทำงานเป็นจุดที่เชื่อมโยงตั้งแต่เมื่อลูกค้าบอกความต้องการ จนกระทั่งลูกค้าได้รับสินค้าหรือบริการที่ตรงกับความต้องการนั้น ๆ กิจกรรมหรือสิ่งใดก็ตามที่มีได้เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าจะต้องถูกกำจัดทิ้งไป หลักสำคัญ กระบวนการจะต้องเรียบง่าย กระทัดรัด และชัดเจน

3. PEOPLE DEVELOPMENT คือ การปรับปรุงและการพัฒนาตัวบุคคล ที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง การพัฒนาไม่ใช่เป็นเพียงการฝึกอบรม เพื่อก่อให้เกิดทักษะ ในการปฏิบัติงานเท่านั้น หากแต่ครอบคลุมไปถึงการให้การศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ กล่าวคือไม่เพียงสอนให้ทำเป็น แต่สอนให้คิดเป็นและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วย ที่สำคัญที่สุด ก็คือจะต้องส่งเสริมและพัฒนา ในระดับตัวบุคคลให้มากที่สุด โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีมและการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ เพื่อสร้างทีมงานที่มีความพร้อม มีความต้องการ และเต็มใจที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่การบริหารงานแบบ TQM

สรุปได้ว่า TQM เป็นการบริหารงาน ที่อาศัยหลัก 3 C คือ Customer Focus, Continuous Improvement, Company - Wide Involvement และในการปรับเปลี่ยนสู่การบริหารงานแบบ TQM ให้ประสบผลสำเร็จจะต้องใช้หลักองค์ประกอบ 3 P คือ Paradigm Shift โดยมุ่งเน้นการเริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูง, Process Improvement ในทุกกระบวนการปรับเปลี่ยน เน้นที่ การเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ และ People Development คือหลัก การให้พนักงานทำงานด้วย 'ใจ' ไม่ใช่ทำไปตามหน้าที่ นอกจากนี้ยังถือเป็นความรับผิดชอบ ของผู้บริหารที่จะต้องจัดเตรียมโครงสร้าง (Structure), ระบบ (System), และการร่วมแบ่งปันคุณค่า (shared value) ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการเตรียมการ 3 ประการหลังนี้ กล่าวได้ว่าเป็นการเตรียม 3S เพื่อทำให้การบริหารงานแบบ TQM เป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด

หลักการบริหารแบบ TQM

การใช้เครื่องมือทางการบริหารงานแบบต่าง ๆ ได้แก่ TQM/TQC, ISO9000, และ Reengineering เป็นแนวความคิดในการสร้างผลงานคุณภาพ แต่แนวคิดเรื่องคุณภาพตามหลัก TQM จะต้องมีแนวคิดสำหรับทั้งองค์กร แนวคิดเรื่องคุณภาพไม่ใช่มีไว้สำหรับผู้บริหาร แต่ต้องมีไว้สำหรับทุกคนในองค์กร ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานส่งหนังสือไม่เข้าใจ ความหมายของคุณภาพ ย่อมไม่ทราบว่าการส่งหนังสือให้ตรงเวลาเป็นคุณภาพที่ลูกค้าพอใจ (ปริทรรศน์, 2538) ฉะนั้นแนวความคิดเรื่องคุณภาพจะต้องนำเสนอให้ทุกคนในองค์กรรับรู้

แนวความคิดพื้นฐานเรื่องคุณภาพแบบ TQM นี้สามารถแบ่งออกเป็นหลักในการดำเนินที่สำคัญได้ 3 ประการ คือ

1. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า การปฏิบัติงานเพื่อคุณภาพนั้นมิใช่เพื่อความสนุกสนาน แต่เป็นไปเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงองค์กรจะต้องดำเนินการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

2. กระบวนการ เป็นการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการทั้งองค์กร เริ่มจากการสำรวจกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ และให้ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ เป็นผู้ทำการพัฒนางานด้วยตนเอง เพราะพวกเขาเหล่านั้นคือผู้ที่เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง จึงไม่ควรจะนำผู้เชี่ยวชาญจากที่อื่นมาพิจารณาปรับปรุงงาน

3. การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงงานจะต้องทำโดยคนที่ทำงานอยู่ในกระบวนการนั้น แนวความคิดนี้สอดคล้องกับความจริงด้วยเหตุผลทางจิตวิทยาที่ว่า คนทั่วไปไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หากแต่ต่อต้าน "การถูกเปลี่ยนแปลง" ดังนั้นหากต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการดำเนินงานนั้น ๆ โดยให้เป็นผู้ร่วมเปลี่ยนแปลง ผู้ที่เชี่ยวชาญในงานที่แท้จริงคือ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ เป็นประจำทุกวัน

การบริหารในองค์กรแบบ TQM โดยทั่วไปนั้น หมายถึง การหมุนวัฏจักรเดมิง (Deming Cycle) ซึ่งก็คือการดำเนินการกิจการหมุนเวียนให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน (วิธพจน์ คือ ประสิทธิ์สกุล, 2540: 213-214) ดังนี้

1. จัดทำและวางแผน (Plan)

1.1 ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วกำหนดหัวข้อควบคุม (control items) ซึ่งตามปกติได้แก่ Q-C-D-S-M-E (Quality, Cost, Delivery, Safety, Moral, Environment)

1.2 กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุให้แก่หัวข้อควบคุมแต่ละข้อ

1.3 กำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. ปฏิบัติตามแผน (Do)

2.1 หากความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการนั้นด้วยการฝึกอบรมหรือศึกษาด้วยตนเอง

2.2 ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด

2.3 เก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ของหัวข้อควบคุม

3. ติดตามประเมินผล (Check)

3.1 ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานหรือไม่

3.2 ตรวจสอบว่าค่าที่วัดได้ (ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่

3.3 ตรวจสอบว่าค่า (ของหัวข้อควบคุม) ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

4. กำหนดมาตรฐานการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่เป็นไปตามแผน (Act)

4.1 ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐาน ก็หามาตรการแก้ไข

4.2 ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็ค้นหาสาเหตุและแก้ไขที่ต้นตอ เพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก

4.3 ปรับปรุงระบบการทำงานและเอกสารวิธีการทำงานมาตรฐาน

แนวคิดและกระบวนการบริหารงานเชิงคุณภาพ จะพบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างหลากหลาย ดังนั้นการนำไปประยุกต์ใช้จำเป็นต้องนำไปปรับให้เหมาะสมกับสภาพและวัฒนธรรมขององค์กร ปรัชญาหรือแนวคิดของ TQM จึงมิใช่โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ได้กับทุก ๆ ปัญหาและทุกองค์กร ผลจากการศึกษาของสมาคม American Quality รัฐนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการสำรวจบริษัทที่ใช้ TQM ทั้งหมด 584 แห่ง พบว่ามีเทคนิค TQM ทั้งหมดรวม 945 แบบ (อ้างถึงใน ชูลิพร เตชขำ, 2538: 53) ทำให้ได้ข้อคิดว่า ไม่ได้มี TQM เพียง 1 วิธีที่เป็นสากล และ TQM ที่ใช้ได้ดีกับองค์กรแห่งหนึ่ง อาจใช้ไม่ได้กับองค์กรแห่งหนึ่งก็เป็นได้ แนวคิดและกระบวนการบริหารแบบ TQM จึงมีความหลากหลายและแตกต่างกันเมื่อมีการนำไปสู่การปฏิบัติ แต่มีหลักการสำคัญที่สามารถศึกษาเป็นพื้นฐานให้เข้าใจได้

การนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

Harari (1994) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งหัวใจของการบริหารแบบควบคุมคุณภาพทั้งองค์กรก็คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องบนความพอใจของลูกค้า (continuous improvement at satisfying customers) ซึ่งไม่ได้เป็นแต่เพียงวิธีการเฉพาะหรือบทบาทเฉพาะด้านของสถาบันอุดมศึกษาเท่านั้น แต่หมายถึงวิถีทางแห่งความเป็นจริงที่สถาบันอุดมศึกษาพึงจะกระทำ

Banta (1993) ได้รับทุนจากกองทุนปรับปรุงการศึกษาในระดับอุดมศึกษา (Fund for Improvement of Postsecondary Education -FIPSE) ทำการศึกษาเรื่อง วิธีการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้เวลาในการศึกษา 3 ปี ระหว่างปี ค.ศ. 1989 - 1991 ในช่วง ค.ศ. 1989 นับเป็นปีที่สถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการแปล เนื้อหาสาระ และกระบวนการ TQM จากภาษา แนวคิดที่ใช้ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมมาสู่วงวิชาการ Banta และคณะได้นำเสนอหลักการ แนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับ TQM ในรูปของหนังสือ บทความ ตีพิมพ์เผยแพร่ ให้สถาบันการศึกษาที่สนใจ สามารถศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษาของตนได้ นอกจากนี้คณะวิจัยของ Banta ได้จัดสัมมนา ระดับชาติเมื่อเดือนพฤษภาคม ค.ศ. 1992 ที่ เมือง Knoxville รัฐเทนเนสซี ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยได้เชิญผู้ประสานงานด้านการปรับปรุงคุณภาพ จากมหาวิทยาลัยวิจัย 7 แห่ง ที่ได้รับชื่อเสียงจากการนำ TQM ไปประยุกต์ใช้ในสถาบันการศึกษาของตน คือ มหาวิทยาลัยแมรี่แลนด์, มหาวิทยาลัยมิชิแกน, มหาวิทยาลัยมินิโซตา, มหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนีย, มหาวิทยาลัยเทนเนสซี, มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน และสถาบันเทคโนโลยีเวอร์จิเนีย ผลสรุปจากการสัมมนาที่สำคัญประการหนึ่งคือ การพิจารณาคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นคุณภาพ (quality-oriented institution) ซึ่งสรุปคุณลักษณะได้ 14 ประการดังนี้

คุณลักษณะของสถาบันที่เน้นคุณภาพ

1. มีการให้สัญญาถึงความจำเป็นในการปรับปรุงตลอดไป บุคลากรของสถาบันจะคิดถึงวิธีการที่จะทำให้ทุกสิ่งดีขึ้นอยู่เสมอ
2. มีการระบุถึงกลุ่มผู้ใช้บริการของสถาบัน เช่น นักศึกษา, ผู้ใช้งานวิจัย, ชุมชน, และระบุถึงสิ่งที่มีผู้ที่จะเป็นกลุ่มผู้ใช้บริการต้องการ
3. กำหนดความจำเป็นด้านต่าง ๆ ที่กลุ่มผู้ใช้บริการต้องการโดยระบุในพันธกิจของสถาบัน
4. ระบุค่านิยมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ
5. พัฒนาวิสัยทัศน์ที่ควรเป็นในอนาคต
6. มีผู้นำที่เข้มแข็ง สามารถสื่อสารได้อย่างต่อเนื่องกับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตนักศึกษาถึงภารกิจ เป้าหมาย ค่านิยมและวิสัยทัศน์ในต่าง ๆ
7. ระบุถึงกระบวนการที่วิกฤติ ในด้าน การสอน การวิจัย และการให้บริการ
8. ปรับความเหมาะสมระหว่างวิธีการนำ TQM มาใช้งานของกิจกรรมต่าง 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. มีการมองสถาบันในฐานะขององค์กรที่กำลังต้องเรียนรู้
 - 13.1 มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของนิสิตนักศึกษา การวิจัย และการให้บริการ
 - 13.2 ศึกษา ขยายผล และประเมินกระบวนการผลิตของผลงานต่าง ๆ
 - 13.3 สร้างกิจกรรมที่มุ่งเน้นการให้ความตระหนักกับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ให้กับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิตนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ให้การสนับสนุนสถาบัน นายจ้าง และสมาชิกของชุมชน
14. ให้ความสำคัญและให้รางวัลกับผู้ที่ทำงานหนักในด้านการปรับปรุงคุณภาพ ประเด็นทั้ง 14 ข้อข้างต้นถือเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการนำไปปฏิบัติต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร (Banta, 1993)

ส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กรก็คือการพัฒนาคุณภาพของสถาบันซึ่งหมายถึงการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง ข้อแตกต่างของสถาบันที่มีคุณภาพ กับสถาบันธรรมดา สามารถสรุปเปรียบเทียบได้ดังนี้ (ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์, 2538: 1-10)

สถาบันที่มีคุณภาพ	สถาบันธรรมดาสามัญ
เน้นลูกค้าเป็นหลัก	เน้นความต้องการภายใน
เน้นการป้องกันปัญหา	เน้นการค้นพบปัญหา
ลงทุนในการฝึกฝน พัฒนาบุคลากร	ไม่มีระบบในการพัฒนาบุคลากร
มีกลยุทธ์คุณภาพ	ไม่มีวิสัยทัศน์คุณภาพเชิงกลยุทธ์
พิจารณาข้อต่อว่าเป็นโอกาสการเรียนรู้	พิจารณาข้อต่อว่าเป็นเรื่องน่ารำคาญ
กำหนดลักษณะสมบัติของคุณภาพที่ชัดเจนในงานทุกด้าน	ไม่ชัดเจนในมาตรฐานคุณภาพ
มีนโยบายคุณภาพและแผนคุณภาพ	ไม่มีแผนคุณภาพ
ผู้บริหารอาวุโสเป็นผู้นำด้านคุณภาพ	บทบาทของผู้บริหารเป็นผู้ควบคุม
กระบวนการปรับปรุงมีบุคลากรทุกคนเข้าร่วม	ทีมผู้บริหารเท่านั้นที่ทำการปรับปรุง
มีที่ปรึกษาด้านคุณภาพช่วยชี้แนะกระบวนการปรับปรุง	ไม่มีที่ปรึกษาด้านคุณภาพ
บุคลากรเป็นผู้สร้างสรรค์คุณภาพ เน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์	วิธีการและกฎข้อบังคับเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด
บทบาทและความรับผิดชอบชัดเจน	บทบาทและความรับผิดชอบไม่ชัดเจน
มีกลยุทธ์การประเมินผลที่ชัดเจน	ไม่มีกลยุทธ์การประเมินผลอย่างเป็นระบบ
คุณภาพเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความพอใจของลูกค้า	คุณภาพเป็นแนวทางในการลดต้นทุน
วางแผนระยะยาว	วางแผนระยะสั้น
คุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม	คุณภาพเป็นเรื่องยุ่งยาก
พัฒนาคุณภาพโดยสอดคล้องกับกลยุทธ์ของตนเอง	ตรวจสอบคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการภายนอก
มีพันธกิจชัดเจน	ไม่มีพันธกิจที่ชัดเจน
ผู้ร่วมงานเป็นลูกค้า	มีวัฒนธรรมที่เป็นสายการบังคับบัญชา

ประเด็นสำคัญที่มีการอภิปรายกันมาก เมื่อจะนำ TQM มาใช้ในวงการศึกษา คือ คำว่าลูกค้า (customer) ในทางการศึกษา หมายถึงใครบ้าง แซลลิส (Sallis, 1993: 31-33) ได้เขียนอธิบายในหนังสือเรื่อง Total Quality Management in Education ว่า การศึกษาเป็นการบริการลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ เพราะมีการดำเนินการด้านมูลค่าเพิ่มที่มอบให้ผู้เรียน โดยแบ่งผู้ใช้

บริการออกเป็น 2 ประเภท คือ ผู้ใช้บริการภายใน (internal customers) ได้แก่ ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ และผู้ให้บริการภายนอก (external customer) ซึ่งมี 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 ผู้ใช้บริการปฐมภูมิ (primary external customer) ได้แก่ผู้เรียน (นักเรียนนักศึกษา)

ระดับที่ 2 ผู้ใช้บริการทุติยภูมิ (secondary external customer) ได้แก่ พ่อแม่หรือผู้ปกครองของนักเรียน นักศึกษา รัฐบาลหรือนายจ้างที่จ่ายเงินเพื่อรับการจัดการศึกษา

ระดับที่ 3 ผู้ใช้บริการตติยภูมิ (tertiary external customer) ได้แก่ ตลาดแรงงาน รัฐบาลกลางหรือสังคมที่จะได้รับผลของการจัดการศึกษา

ปัญหาและอุปสรรค ของการบริหารงานด้วย TQM ในสถาบันอุดมศึกษา

ฮาร์วี (Harvey, 1995: 156-158) ได้กล่าวถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา เช่น ปัญหาในการจำแนกลูกค้าและผลผลิต, ปัญหาในการกำหนดค่าจำกัดความ (definition) ในเรื่องของคุณภาพที่มาจากความต้องการของลูกค้า และปัญหาในการที่จะนำวิธีการจัดการเชิงวัฒนธรรมคุณภาพ (quality culture) ที่มาจากรูปแบบของอุตสาหกรรมมาใช้ในสถานศึกษา พบประเด็นปัญหาสำคัญ 10 ด้าน คือ

1. ด้านความขัดแย้งในการจำแนกลูกค้า/ผู้ให้บริการและผลผลิต

วาร์เรน (Warren, 1993: 230) กล่าวว่า นิสิตนักศึกษาถือได้ว่าเป็นทั้งผลผลิตและลูกค้าผู้ให้บริการ ทำให้การวิเคราะห์และการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา มีความขัดแย้งในบทบาทและการพิจารณารูปแบบ (model) ซึ่งต่างจากธุรกิจหรืออุตสาหกรรม ที่ตัวแปรด้านลูกค้านี้จะมีความชัดเจน ทำให้ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จะมีความคลุมเครือบ้างหากนำ TQM ไปวิเคราะห์ในอุตสาหกรรมด้านการบริการ รวมทั้งสถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัย เป็นต้น จึงไม่น่าแปลกใจที่พบว่า การนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านมา มักจะใช้กับส่วนงานที่สนับสนุนงานวิชาการและบริการทางการศึกษา เพราะสามารถที่จะกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือผู้ให้บริการได้ชัดเจน (Harvey, 1995:157)

ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาที่มีการนำ TQM ไปประยุกต์ใช้ส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นทางด้านการวิจัย (prominent research universities) และในวิทยาลัยชุมชน ซึ่ง มาเชส (Marchese, 1991: 3) ให้ความเห็นว่า ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสถาบันต่าง ๆ เหล่านี้พบว่า การกำหนดภารกิจกระทำได้ง่ายและชัดเจน ในเรื่องของการจำแนกผลผลิตและลูกค้า ตัวอย่างเช่น วิทยาลัยเทคนิค Fox Valley ประสบความสำเร็จในการนำ TQM ไปใช้ในสถาบันเพราะ สถาบันได้กำหนดเป้าหมายเจาะจงไปในด้านธุรกิจที่มีคุณภาพระดับอาชีวศึกษา

2. ด้านการจำแนกความต้องการของนักศึกษา

การนำ TQM มาประยุกต์ใช้นั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องหากความต้องการของลูกค้าเป็นลำดับแรก และควรที่จะมีการกำหนดมาตรฐาน คุณภาพด้านต่าง ๆ ที่สถาบันหรือหน่วยงานต้องการ นอกจากนี้ เป็นที่ทราบกันว่าแนวคิดของ TQM นั้นมาจากทางด้านอุตสาหกรรมที่มีการระบุรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ และกำหนดความต้องการของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ได้ชัดเจน แต่หากนำมาใช้ทางด้านอุตสาหกรรมด้านการบริการนั้น จะพบว่าการนำมาใช้น้อย เพราะผลิตภัณฑ์และผลของความต้องการของลูกค้าในด้านต่าง ๆ นั้นกำหนดให้ชัดเจนได้ยาก (Newby, 1992; Robert, 1990)

จากประเด็นปัญหาเรื่องความยุ่งยาก ในด้านการกำหนดความต้องการของลูกค้าที่อยู่ในอุตสาหกรรมทางด้านการบริการ พบว่า จากผลการศึกษาเรื่อง TQM ที่ผ่านมา ได้มีผู้เสนอความคิดในการวัดความต้องการในด้านต่าง ๆ ของลูกค้า (customer needs) จากความพึงพอใจ (Gronroos, 1984; Parasuraman, Zeithaml และ Berry, 1985; Zeithaml, Parasuraman และ Berry, 1990) ซึ่งมีผู้ให้ความเห็นว่า แนวคิดทางด้านความพึงพอใจ อาจจะช่วยให้อำนาจขอบเขตในส่วนของกำนการจำแนกลูกค้าและความพึงพอใจได้ในเบื้องต้น (Bell และ Shieff, 1990; Ramaseshan และ Pitt, 1990) แต่ก็ยังไม่ได้ช่วยให้มีการคลี่คลายความคลุมเครือในเรื่องของความคาดหวังในเชิงของความเชี่ยวชาญระดับอาชีพ

3. ด้านลูกค้าหรือผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

TQM เป็นกระบวนการออกแบบองค์กรที่ให้ความมั่นใจว่าความต้องการของลูกค้า จะได้รับการตอบสนอง ซึ่งเป็นการผลิต ผลผลิตที่คงเส้นคงวา หรือ อีกนัยหนึ่งเป็นกระบวนการปรับปรุง ที่กำหนดให้เกิดผลผลิตที่มีความเป็นไปได้อย่างใกล้เคียงกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่คาดไว้ ซึ่งหัวใจของ TQM คือ แนวคิดของลูกค้าต่อการรับผลผลิต (concept of customer receiving a product) (Harvey 1995: 158)

4. ด้านความเป็นเอกภาพหรือความหลากหลาย

กระบวนการประกันคุณภาพในอุตสาหกรรม และรวมทั้งภาคบริการบางส่วนจะมุ่งให้ความสำคัญในเรื่องของความสม่ำเสมอของผลิตภัณฑ์และผลผลิต ตัวอย่างเช่น Crosby's model ได้เน้นความเป็นเอกภาพของผลิตภัณฑ์ คือ การส่งมอบโดยที่ไม่มีข้อพร่อง จะเห็นว่าแนวคิดของความสม่ำเสมอนี้จะใช้ได้เหมาะสมกับองค์ประกอบของการผลิตแบบผสมผสานหรือสินค้าบริโภค แต่ไม่มีการคำนึงถึงการสำรวจธรรมชาติในการเรียนรู้ แนวคิดในแง่ความสม่ำเสมอของผลิตภัณฑ์นี้ มีความยากยิ่งที่จะนำมาใช้วัดโดยถือเกณฑ์อันเดียวกันกับการเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษา (Holloway, 1993; Baldwin, 1994; Harvey, 1994; Woodhous, 1994)

5. ด้านการเรียนการสอน

มิลเลอร์และฟิลเนลล์ (Miller and Funnell: 1991, 1992, 1993) วอลลีย์ (Walley, 1992) และแฮนสัน (Hansen, 1993) มีความคิดเห็นที่ไม่ค่อยมีประเด็นการอภิปรายเกี่ยวกับการนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา เช่น ประเด็นเรื่องความเป็นไปได้ในการใช้ TQM ที่จะ

ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของกระบวนการสอนและการเรียน ฮอลโลเวย์ (Holloway, 1993: 12-13) รายงานผลการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเปิดในสหราชอาณาจักร พบว่า บุคลากรที่เป็นนักวิชาการ, ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำ TQM มาปฏิบัติใช้ในสถาบัน เชื่อว่า การใช้ TQM มีส่วนสำคัญเกี่ยวกับ "คุณภาพการสอน (teaching quality) บ้าง

6. ด้านเวลา

มหาวิทยาลัยโอเรกอน ในสหรัฐอเมริกาได้ประมาณการว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำ TQM มาดำเนินการจะต้องใช้เวลาอย่างน้อย 20 เปอร์เซ็นต์ของเวลาที่ทำงานประจำ (Coate, 1990 อ้างใน Harvey, 1995: 158) ด้วยเหตุนี้บุคลากร และอาจารย์ มักจะเห็นว่าระบบคุณภาพต่าง ๆ เป็นการเพิ่มภาระงาน และเป็นภาระทางการบริหารต่อคณาจารย์ที่มุ่งหวังแต่การเรื่องการเรียนการสอน นอกจากนี้ ไทท์ (Coate, 1990 อ้างใน Harvey, 1995: 158), โซฟีวอร์ด และคณะ (Schofield et al, 1991) และ เคลย์ตัน (Clayton, 1992) เห็นว่า การใช้ TQM อาจจะไม่เห็นผลชัด อาจเห็นผลในระยะ 3 ปี หรือจนถึง 10 ปี เพราะจะมีช่วงเวลาของการเริ่มนำ TQM มาประยุกต์ใช้ จนถึงขั้นทำได้เต็มรูปแบบ ทำให้ไม่สามารถเห็นผลได้ทันที หรือผลที่ได้ อาจขาดตอน ไม่ต่อเนื่อง

7. ด้านการต่อต้านจากบุคลากร

นักวิชาการในสถาบันที่เป็นพวกอนุรักษนิยม (conservative) มักจะไม่เชื่อถือ และวิพากษ์เชิงลบ ต่อแนวความคิดในการนำ TQM มาใช้ในกระบวนการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งนับเป็นปัญหาสำคัญอย่างยิ่งในการนำ TOM มาใช้ (Baldwin, 1994:126)

8. ด้านการทำงานเป็นทีม

TQM จะเน้นให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งกระบวนการนี้ค่อนข้างจะแตกต่างกับการทำงานของนักวิชาการที่ไม่เพียงแต่เน้นการทำงานด้วยตนเอง แต่ยังคงเกี่ยวโยงไปถึงสถาบันที่เน้นถึงการสร้างสรรค์ผลงานของเอกัตบุคคล การทำงานเป็นทีมนั้นจะเป็นข้อจำกัดต่องานของนักวิชาการที่มีภารกิจในการทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่ การออกแบบหลักสูตรภายนอก หรือการสอนร่วมกันเป็นทีม (team teaching) ด้วยเหตุผลดังกล่าว พบว่าการนำ TQM มาสู่ภาคปฏิบัติจะได้รับผลสำเร็จโดยเริ่มในส่วนงานที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอยู่แล้ว (Harvey, 1995: 159) มีรายงานว่าในบางสถานการณ์การนำ TQM ไปใช้ ก่อผลเสียมากกว่าผลดี สตีเวนสัน และดอนเนลลี (Stevenson and Donnelly, 1994: 22) ได้ยกตัวอย่างกรณีมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น ซิดนีย์ (University of Western Sydney) ที่ได้นำโครงการนำร่องของ TQM ไปใช้ใน Collection Service Department ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย โดยมีเป้าหมายที่จะพิจารณาถึงกระบวนการตรวจสอบและช่วงเวลาที่ใช้ในการซื้อหนังสือ แต่ผู้จัดการอาวุโสหลาย ๆ คนไม่พอใจและไม่เชื่อว่า TQM จะช่วยบรรเทาปัญหาต่าง ๆ ที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยอำนวยความสะดวกภายนอกได้ นอกจากนี้มีสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันที่เกิดขึ้นในหน่วยงานห้องสมุดของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอเรกอน (Oregon State University Library) ที่เจ้าหน้าที่

ของห้องสมุดไม่พอใจเกี่ยวกับการนำ TQM ไปปฏิบัติ โดยเห็นว่าห้องสมุดมีการแก้ปัญหาโดยวิธีการมีส่วนร่วม (participative problem-solving) อยู่แล้ว (Butcher, 1993: 25)

9. ด้านการเพิ่มภาระในการทำงาน

การจัดการเชิงคุณภาพบางครั้งดูเหมือนเป็นการเพิ่มระดับการจัดการ มิใช่เป็นการทำโครงสร้างการบริหารให้ลดน้อยลง ตัวอย่างเช่นที่ วิทยาลัยคลอว์เลย์ (Crawley College) ในสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้มีศึกษาพบว่า มีปัญหาในโครงการนำร่องของ TQM ที่ไม่สามารถดำเนินการไปอย่างราบรื่น และมีการต่อต้านเนื่องจากการเพิ่มระดับผู้จัดการระดับกลางเป็นจำนวนมาก (Turner, 1993: 29)

10. ด้านการวัดผลและกระบวนการทางสถิติ

ประเด็นหลักที่เป็นอุปสรรคคือ การวัดคุณภาพ เนื่องจากมีความหลากหลายในเรื่องของลูกค้าและผลผลิต ทำให้มีความเห็นแตกต่างกัน เกี่ยวกับเกณฑ์เฉลี่ยเชิงปริมาณที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังมีปัญหาที่ว่าไม่อาจยอมรับสถิติที่ใช้ในการบริหารงาน TQM (Warren Piper, 1993: 91)

นอกจากนี้เฮดและลีแมน (Head และ Lehman, 1996: 2) ศึกษาเกี่ยวกับเหตุที่คณาจารย์คัดค้านการนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา และพบว่ามีเหตุผลหลัก 5 ประการที่คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา มักจะให้เหตุผล ต่อต้านการนำ TQM มาใช้ คือ

1. สถาบันไม่มีทรัพยากรเพียงพอ เช่น เงินทุน เวลา และข่าวสารข้อมูล
2. ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงให้ใช้ TQM
3. อาจารย์ไม่สนใจ เห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่ต้องนำ TQM มาใช้ และเห็นว่า TQM ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในด้านการศึกษา
4. สับสนและไม่สามารถยอมรับในเรื่องการกำหนดเป้าหมายของ TQM ที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งอาจารย์มักจะเข้าใจเพียงว่าลูกค้า คือ นิสิตนักศึกษา
5. มีงานยุ่งมากสำหรับการที่ต้องปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาตนเองด้านวิทยากร และด้านการเข้าระบบ tenure ของมหาวิทยาลัย

ส่วนเวลเลอร์และฮาร์เลย์ (Weller และ Hartley, 1994: 23-28) ได้นำเสนอบทความเรื่อง Why are educators stonewalling TQM? บทความนี้ได้แสดงข้อคิดเห็นที่ผู้อยู่ในวงการศึกษาใช้เป็นข้ออ้างและไม่เห็นด้วยต่อการนำแนวคิด TQM มาใช้ในสถาบันการศึกษา ซึ่งเวลเลอร์และฮาร์เลย์ ได้กล่าวถึงข้อโต้แย้งความแตกต่างของระบบธุรกิจและระบบการศึกษา พร้อมทั้งวิเคราะห์และเสนอแนะ สรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

1. ระบบการศึกษาไม่สามารถที่จะควบคุม "วัตถุดิบ" หรือผู้เรียนได้ เช่นกับที่ระบบธุรกิจสามารถคัดเลือกวัตถุดิบได้

ถึงแม้ว่าสถาบันการศึกษาไม่สามารถเลือกคุณภาพของผู้เรียนเช่นทางธุรกิจเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ แต่นักการศึกษาก็สามารถจะใช้กระบวนการศึกษา โดยใช้การบริหารงานแบบ TQM เพื่อผลิตให้มีคุณภาพดีขึ้นกว่าเดิมหรือเป็นคุณภาพอยู่ในระดับแข่งขันได้

2. ระบบการศึกษาไม่สามารถที่จะควบคุมอิทธิพลภายนอกที่มีผลกระทบกับความพยายามที่จะผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ

ก่อนที่วงการธุรกิจจะใช้การบริหารแบบ TQM ธุรกิจก็ได้รับผลกระทบจากสังคม ผู้ใช้บริการในด้านคุณภาพ รวมทั้งจากปัญหาการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายใน ธุรกิจพบว่ากระบวนการของ TQM ช่วยควบคุมปัญหาข้างต้น เช่นเดียวกัน ในวงการศึกษาก็สามารถบริหารจัดการภาคการศึกษา และสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้ร่วมกันทำงานอย่างมีเป้าหมายชัดเจนเพื่อจัดและลดทอนอิทธิพลภายนอกสถาบันได้ โดยให้ความร่วมมือ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างความรับผิดชอบร่วมกันในกลุ่มบุคลากรของสถาบัน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชน

3. เป้าหมายของวงการศึกษากับวัตถุประสงค์ของการสอนมีความแตกต่างกันมาก นอกจากนี้ความคิดเห็นของนักการศึกษาในเรื่องดังกล่าวแตกต่างกัน ไม่เหมือนในวงการธุรกิจที่มุ่งเน้นในเรื่องของกำไรจากการประกอบการ

สไตเบอร์เกอร์ (Steinberger, 1993: 8) ยอมรับว่าคำจำกัดความเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้เรียน มีความหลากหลายแตกต่างกันทั้งในระดับสถาบัน และระดับชาติ แต่หากสถาบันได้มีการกำหนดคำจำกัดความที่ชัดเจนของตนเอง และวางแผนมุ่งพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าประสงค์แล้วก็สามารถที่จะทำการปรับปรุงและพัฒนาในสิ่งที่ต้องการได้เสมอ

4. ระบบธุรกิจสามารถประเมินผลการดำเนินงาน หรือผลิตผลได้ง่าย แต่ในระบบการศึกษานักการศึกษามักประสบปัญหาในการหาเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการเรียนที่เหมาะสม

ระบบธุรกิจก็พบปัญหาในการประเมินผลการผลิต และผลการดำเนินงาน เช่นกัน ดังจะเห็นได้ว่ามีธุรกิจที่มุ่งเน้นแต่กำไร โดยไม่ประเมินความต้องการของลูกค้า หรือไม่รู้ว่าคุณค่าของตนคือใคร ต้องล้มเลิกกิจการ ถูกซื้อกิจการ หรือถูกผนวกกิจการ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้มีการนำ TQM มาใช้ในวงการธุรกิจ TQM ได้ช่วยให้ธุรกิจได้เปลี่ยนแนวคิดจากการดำเนินการที่มุ่งหวังแต่กำไรมาสู่การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผลิตสินค้าที่ลูกค้าต้องการ ในกรณีของวงการศึกษาก็เช่นกัน กระบวนการ TQM สามารถช่วยนักการศึกษาในการประเมินผลการเรียนการสอนได้ ในวงการศึกษามีการสร้างการยอมรับในเรื่องคุณภาพได้ หากครูอาจารย์ และนักศึกษามีการปรึกษาหารือกันในลักษณะทีมงาน เช่น มีการพิจารณาผลการเรียนในระยะยาวแทนการประเมินผลในระยะสั้น กล่าวคือ จัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างความแข็งแกร่ง และลดจุดอ่อนของผู้เรียน จัดการประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ วิธีประเมินนี้จะได้ผลดีกว่าวิธีการเดิม ๆ ที่ใช้กันคือ การประเมินผลการเรียนเพียงครั้งเดียวจากการสอบปลายภาค

5. ระบบธุรกิจสามารถหาแหล่งเงินทุนได้เสมอในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่ วงการศึกษาที่มีข้อจำกัดด้านเงินทุนและแหล่งทุน ที่ไม่แน่นอนอีกทั้งไม่สามารถควบคุม หรือ ดำเนินการเองได้

หากสถาบันการศึกษาให้ความสำคัญกับผู้มาใช้บริการเช่นเดียวกับที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับลูกค้า แหล่งเงินทุนและการสนับสนุนต่าง ๆ จะตามมาเช่นกัน ตัวอย่างเช่น ในด้านการวิจัยและบริการแก่ชุมชน หากสถาบันการศึกษาได้สอบถามความต้องการของผู้ใช้บริการ หรือผู้ที่คาดว่าจะมาใช้บริการของสถาบันและสามารถดำเนินการให้ผู้ให้บริการได้รับความพอใจ แหล่งเงินทุนต่าง ๆ ก็จะตาม มีเพียงเฉพาะด้านเงินทุนเท่านั้นสถาบันการศึกษายังได้ประโยชน์ ในด้านทรัพยากรบุคคล คือ ได้ผู้ร่วมงานที่จากวงการธุรกิจ ชุมชน หน่วยงานบริการ ทำให้ สถาบันการศึกษาสามารถเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยี, นำความรู้ที่ไปพัฒนาหลักสูตร การเรียน การสอน นอกจากนี้ กลุ่มผู้ให้บริการเหล่านี้จะเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญของการทำวิจัยและ การปรับปรุงคุณภาพการผลิตบัณฑิตของสถาบันการศึกษาต่อไปด้วย

6. คุณภาพของผู้บริหารและคณาจารย์ของสถาบันการศึกษามีความแตกต่างกัน ไม่ เหมือนองค์กรธุรกิจที่สามารถคัดเลือกผู้บริหารที่มีคุณภาพได้ การดำเนินการต่าง ๆ จึงเป็น เรื่องยาก

ระบบธุรกิจสามารถคัดเลือกและฝึกฝนบุคคลให้สอดคล้องกับการทำงานของบริษัท ได้ ระบบการศึกษาก็สามารถดำเนินการได้เช่นกัน ในด้านการฝึกอบรม เพราะหากมีการ บริหารงานแบบ TQM ทั้งหน่วยงานธุรกิจและสถาบันการศึกษาต่างก็จะต้องมีการเรียนรู้ และส่งเสริมแนวปรัชญาการดำเนินงานใหม่เช่นเดียวกัน เช่นแนวคิดว่าลูกค้าหรือผู้ให้บริการมีความ สำคัญเป็นลำดับแรก และการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นหัวใจของคุณภาพของ ผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนั้น กระบวนการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรมีคุณภาพ ในระดับใกล้เคียงกัน

7. วงการธุรกิจสามารถจ่ายเงินเดือนสูง ๆ ให้กับบุคลากรได้ ทำให้สามารถดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ เข้ามาทำงานในหน่วยงาน แต่วงการศึกษา เงินเดือนที่ได้รับ ต่ำกว่ามาตรฐาน

หากเงินเดือนเป็นตัวบ่งชี้คุณค่าของงานในองค์กร คุณค่าของนักศึกษาโดยทั่วไปจะ จัดอยู่ในระดับต่ำ ด้วยแนวคิดนี้ทำให้บุคลากรในวงการศึกษาไม่ทัศนคติที่ไม่ดีต่อวิชาชีพ และ ระบบการศึกษา ไม่สนใจที่จะพัฒนาการทำงาน TQM สามารถที่จะช่วยแก้ไขทัศนคติเหล่านี้ได้ ด้วยการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน และการทำ ให้ผู้ให้บริการพึงพอใจ

จากบทความของเวลเลอร์และฮาร์เลย์ (Weller และ Hartley, 1994: 23-28) แสดงให้เห็นว่า TQM นั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับหน่วยงานการศึกษา และวงการศึกษาจะได้รับ ประโยชน์จากการนำ TQM ไปปฏิบัติ เช่น ทำให้สถาบัน หน่วยงาน ได้มีการปรับปรุง และ

พัฒนาอย่างต่อเนื่อง, ได้รับแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้น, มีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และเสริมสร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหา

การนำแนวคิดการบริหารงาน TQM มาปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยโอเรกอน ประเทศสหรัฐอเมริกา

กรณีศึกษาของการนำการบริหารงานแบบ TQM มาใช้ในวงการศึกษา ที่ได้รับการอ้างอิงมากที่สุดคือ การนำแนวคิดการบริหารแบบ TQM มาใช้ที่มหาวิทยาลัยโอเรกอน รัฐโอเรกอน ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยโอเรกอนได้จัดทำเอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง สามารถศึกษาได้ง่าย (Lewis และ Smith, 1994: 131)

โคทท์ (Coate, 1991: 27-38, 1993: 43-62) รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและการเงินของมหาวิทยาลัยโอเรกอนได้อธิบายขั้นตอนและวิธีการนำ TQM ไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 9 ระยะ ดังนี้

- ระยะที่ 1 สืบหาความรู้ ความเข้าใจของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับ TQM
- ระยะที่ 2 การสร้างทีมศึกษานำร่อง
- ระยะที่ 3 กำหนดความต้องการด้านต่าง ๆ ของผู้ใช้บริการ
- ระยะที่ 4 นำกระบวนการวางแผนมาดำเนินการ
- ระยะที่ 5 การปฏิบัติ breakthrough ในระดับฝ่าย
- ระยะที่ 6 กำหนดทีมการจัดการประจำวัน
- ระยะที่ 7 จัดตั้งโครงการนำร่องโดยใช้ทีมที่มาจากหลายหน่วยงาน
- ระยะที่ 8 การบริหารงานแบบ TQM ในลักษณะการนำไปใช้แบบข้ามสายงาน
- ระยะที่ 9 การกำหนดให้มีการรายงาน และกำหนดระบบรางวัล

ระยะที่ 1 สืบหาความรู้ ความเข้าใจของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับ TQM

วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้เพื่อสร้างข้อความรู้ ประโยชน์ ในการนำ TQM มาใช้ และหาผู้สนใจที่ต้องการทดสอบแนวคิด TQM ในมหาวิทยาลัย มีการจัดกิจกรรมพาผู้บริหารของ มหาวิทยาลัยเข้าเยี่ยมชมกิจการของบริษัทที่ประยุกต์ใช้ TQM 3 บริษัท คือ บริษัท Ford, บริษัท Hewlett-Packard, และบริษัท Dow ซึ่งบริษัททั้งสามแห่งนี้มีศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง อธิการบดี และผู้จัดการด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย 3 คน เข้าฟังการบรรยายโดยเจ้าหน้าที่ด้าน TQM ของบริษัท Hewlett-Packard เกี่ยวกับเครื่องมือของ TQM 7 ประเภท

มีการพิจารณาเกณฑ์ของรางวัล Malcolm Baldrige National Quality เนื่อง จากบริษัทต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาใช้เกณฑ์ของรางวัลนี้เป็นแนวในการนำ TQM มา ปฏิบัติและประเมินผลงานภายในบริษัท (National Institute of Standards and Technology, 1991 อ้างถึงใน Coate, 1991: 28)

ผลการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้รับความรู้ ความ เข้าใจเกี่ยวกับ TQM มีการวิพากษ์วิจารณ์แนวคิด และวิธีการที่จะนำ TQM มาใช้ มีการนำ เสนอให้มีการเปลี่ยนชื่อจาก TQM เป็น "System Improvement Process" อาจารย์ของ มหาวิทยาลัย มีความคิดว่าการควบคุมคุณภาพเป็นวิธีการที่จะทำให้ทุกสิ่งเป็นมาตรฐานใน ระดับเดียวกัน ในขณะที่ผ่านมา อาจารย์คุ้นเคยกับทำงานเพียงลำพัง มีการแข่งขันเพื่อให้ได้มา ซึ่งทรัพยากรที่มีจำกัด เช่น เงินทุน การที่จะให้อาจารย์ทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายของ การบริหารงานมหาวิทยาลัย แต่ก็มีผู้ที่เห็นด้วยกับการนำ TQM มาใช้

ทีมงาน TQM ของมหาวิทยาลัยได้ตัดสินใจเลือกหน่วยงานต้นบริการ เป็น โครงการนำร่อง หน่วยงานที่ได้รับการคัดเลือกมี 2 แห่ง คือ หน่วยงานการศึกษานานาชาติ (international education) และหน่วยงานการศึกษาต่อเนื่อง (continuing education) เนื่องจาก พิจารณา ว่าทั้งสองหน่วยงานมีลักษณะของการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับงานอุตสาหกรรมใน หลายหน้าที่ เช่น physical plant, การคิดคำนวณ, และ การให้บริการเชิงธุรกิจ

ระยะที่ 2 การสร้างทีมศึกษานำร่อง

ทางมหาวิทยาลัยได้จัดตั้งทีมศึกษา TQM ใน physical plant ในขณะนั้นหน่วย งานนี้ ประสบกับปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารภายในที่ไม่ดี บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำ งานต่ำ ภาพพจน์ของหน่วยงานต่อผู้มาใช้บริการตกต่ำเป็นอย่างมาก การให้บริการล่าช้า คิด ค่าบริการในราคาสูง การมอบส่งงานไม่ค่อยคำนึงถึงความจำเป็นหรือความต้องการของผู้มาใช้ บริการ

ทีมศึกษานำร่องประกอบด้วยผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ พนักงาน ผู้นำทีม (team leader) และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมทำหน้าที่เป็นผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ รวม ทั้งสิ้น 12 คน หน้าที่ของทีมคือ ศึกษาและคัดเลือกประเด็นที่คาดว่าหากมีการนำมาปรับปรุง แก้ไขในการปฏิบัติงานแล้วมีโอกาสนจะประสบความสำเร็จสูง และเรื่องนั้น ๆ ต้องได้รับความเห็น ชอบจากผู้จัดการว่าโครงการนั้น ไม่มีผู้ใดกำลังดำเนินการอยู่ และมีความสำคัญต่อผู้ให้บริการ ประเด็นที่เลือกมาดำเนินการคือ การลดเวลาหมุนเวียนในกระบวนการจัดขึ้นแบบใหม่ (decrease turn around time in the remodeling process) กระบวนการ TQM ได้ถูกนำมา ปฏิบัติ ได้ดำเนินการเปิดการประชุมภายในแผนก แสดงรายงานผลความก้าวหน้าในการทำงาน ของพนักงาน ติดประกาศผลการประชุมของทีม และติด แผนภูมิแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานเขียนแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

การศึกษาของทีมพบว่ามีการทำงานควบคู่กัน เวลาซ้ำ และมีการทบทวนที่ไม่มีความจำเป็นต้องใช้งาน ผ่านเข้าไปในกระบวนการจัดขึ้นแบบใหม่ นอกจากนี้พื้นที่สำคัญคือด้านวิศวกรรม มีความจำเป็นต้องมีการจัดแสดง ทีม TQM ได้แก้ปัญหาค้าง ๆ โดย ผู้นำของทีม ได้จัดแบ่งทีมออกเป็นทีมย่อย TQM 2 ทีม มีหน้าที่พิจารณา การออกแบบวิศวกรรม และการก่อสร้าง งานของทีมย่อย คือ ระบุปัญหาต่าง ๆ ที่ค้นพบในขั้นตอนต่าง ๆ ระดมสมองเพื่อหาสาเหตุ เสนอทางแก้ไข และนำเสนอต่อทีมศึกษานำร่อง

ผลจากการศึกษาของทีม ทำให้มีการเปลี่ยนแปลง 2 ด้านคือ

1. ด้านการทำงาน มีการ เปลี่ยนโครงสร้างการทำงานของพนักงานแผนก physical plant ลดขั้นตอนในกระบวนการจัดขึ้นแบบใหม่ (remodelling) ลง 10 % ในการปรับปรุงระยะที่ 1 และ 23% ในระยะที่ 2

2. ด้านความรับผิดชอบต่อความต้องการของลูกค้า มีการจัดตั้งศูนย์บริการลูกค้า และตั้งตำแหน่งผู้จัดการโครงการ

การจัดตั้งทีมนำร่อง TQM ครั้งนี้ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์ภายในหน่วยงานและเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงต่าง ๆ ได้รับความรู้ความเข้าใจที่ไม่เคยตระหนักมาก่อน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้จัดการที่ต้องคอยแก้ปัญหาการปฏิบัติงานวันต่อวัน การแก้ไขปัญหาได้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะสมาชิกของทีมมาจากบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย ทำให้สามารถที่จะปรับปรุงการสื่อสารภายในได้ เมื่อจัดมีการจัดตั้งทีมงาน พนักงานเกิดความรู้สึกว่าปัญหาของตนเองจะได้รับการแก้ไข ทุกสิ่งทุกอย่างจะดีขึ้น ทำให้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทำงานในโครงการต่าง ๆ มีความร่วมมือง่ายขึ้น

พนักงานในโรงงานมีความคิดเห็นว่า โรงงานเป็นสถานที่น่าทำงานมากขึ้น เครื่องขยายการติดต่อแพร่ขยายออกไปทั่วทั้งสายการทำงาน พนักงานต่าง ๆ ได้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงาน

ผู้นำทีม TQM ให้ความเห็นที่น่าสนใจว่า มีปัจจัยหนึ่งที่ไม่สามารถวัดได้ คือ การเปลี่ยนแปลงจริยธรรมในการทำงาน พนักงานมีความตระหนักในเรื่อง ความเป็นไปได้ สำหรับการที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ผลโดยรวม ผู้มาใช้บริการมีความพอใจ พนักงานมีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานมากขึ้น

ทีมงานนำร่อง TQM ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ พบว่าผู้ใช้บริการพอใจการทำงานของแผนกมากขึ้น แม้ว่าทางแผนกจะไม่สามารถทำงานให้เสร็จเร็วขึ้นกว่าเดิม ผู้ใช้บริการได้รับรู้ถึงเหตุผลของความล่าช้า เห็นว่าทางแผนกได้ตระหนักในเรื่องดังกล่าว และกำลังปรับปรุงแก้ไข อีกทั้งรู้สึกว่ ทางแผนกได้เห็นความสำคัญของผู้ใช้บริการ เพราะทางแผนกได้มีการรับฟังเรื่องต่าง ๆ และตนเองกำลังได้รับการบริการส่วนตัวด้านต่าง ๆ (personalized services) มากขึ้น

ระยะที่ 3 กำหนดความต้องการด้านต่าง ๆ ของผู้ให้บริการ

มหาวิทยาลัยได้จัดการสำรวจและจัดอันดับผู้ให้บริการ โดยใช้ระบบการจัดการที่เรียกว่า Quality Function Deployment (QFD) แบ่งผู้ให้บริการออกเป็นกลุ่มหลัก ๆ ดังนี้

1. ผู้ให้บริการภายนอก ได้แก่ นักศึกษาผู้ซึ่งเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย นักศึกษาที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัย, สมาชิกในชุมชน, legislature, ผู้ปกครอง, แชนจ์ผู้มาเยี่ยมชมกิจการของมหาวิทยาลัย, system chancellor, ศิษย์เก่า, ชุมชนนานาชาติ (international community), ผู้บริจาคเงินให้มหาวิทยาลัย (grantors), สถาบันอื่น ๆ และ คณะกรรมการอุดมศึกษาของรัฐ (state board of higher education)

2. ผู้ให้บริการภายใน ได้แก่ คณาจารย์, เจ้าหน้าที่, ผู้ให้คำแนะนำปรึกษา (supervisors), และผู้ร่วมงานต่าง ๆ (co-workers)

ระยะที่ 4 นำกระบวนการวางแผนมาดำเนินการ

กระบวนการวางแผนมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดภารกิจของมหาวิทยาลัย
2. เข้าใจผู้มาใช้บริการ
3. กำหนดกระบวนการที่จะส่งผลให้ภารกิจบรรลุความสำเร็จ
4. กำหนดวิสัยทัศน์
5. ระบุหัวข้อย่อยในการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดภารกิจ มหาวิทยาลัยโอเรกอนมีลักษณะเป็น มหาวิทยาลัย land-grant และ sea-grant ภารกิจของมหาวิทยาลัย คือ "การให้บริการแก่ชาวโอเรกอน และประเทศชาติ และสังคมโลกผ่านการให้การศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคม"

ขั้นตอนที่ 2 เข้าใจผู้มาใช้บริการ หากมหาวิทยาลัยต้องการเป็นผู้นำใน ตลาดทางการศึกษา มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกระทำตนให้เป็นผู้ให้บริการที่มีคุณค่า สนอง ตอบต่อความต้องการของลูกค้า

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดกระบวนการที่จะทำให้ภารกิจของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ ในขั้นนี้มีการกำหนดที่เรียกว่า "President's critical processes" (โคทท์, 1991: 32) โดยการแยกประเภทของผู้ให้บริการ ระบุกระบวนการที่เป็นกุญแจสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ ได้ 12 กลุ่ม สรุปได้ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 การดำเนินกิจกรรมที่ทำให้บรรลุภารกิจและเกณฑ์การประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยไอเรกอน

กระบวนการที่ทำให้ภารกิจสำเร็จ	เกณฑ์การประเมินผล
1. การรับนักศึกษาเข้า	ตรงตามข้อตกลงของแผนการจัดการรับเข้า
2. การพัฒนาหลักสูตร	การยอมรับในกลุ่มเพื่อน
3. การสอน	ผลการประเมินการสอนของอาจารย์โดยนิสิต
4. การพัฒนาไปสู่ความเป็นนานาชาติ	จำนวนของนักศึกษาของมหาวิทยาลัยที่ไปต่างประเทศ
5. การทำวิจัย	จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์
6. การให้บริการแก่สังคม	จำนวนร้อยละที่ชุมชนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของมหาวิทยาลัย
7. ความสัมพันธ์กับชุมชน	จำนวนผู้มาร้องทุกข์ หรือเป็นโจทก์
8. การให้บริการด้านข้อมูล ข่าวสาร	อัตราส่วนนักศึกษาต่อจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์
9. การวางแผนการดำเนินงานระยะยาว	ร้อยละที่การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
10. การจ้างและการพัฒนากำลังคน	ร้อยละของการจ้างบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกในครั้งแรก
11. การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก	ร้อยละของมูลค่าสิ่งที่ได้มีการจัดซ่อม
12. การพัฒนากองทุน	สัดส่วนจำนวนเงินที่ได้รับจริงต่อจำนวนเงินที่เสนอ

ที่มา Coate, L. Edwin. Implementing total quality management to a university setting. In Sherr, Lawrence A., and Teeter, Deborah J. New Directions for Institutional Research: Total Quality Management in Higher Education. (1991): 32 .

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถาบันร่วมกันระหว่างทีมผู้บริหาร สรุปผลได้ดังนี้

“การได้รับการยอมรับว่าเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติชั้นนำ นักศึกษาของมหาวิทยาลัยต้องสามารถใช้ภาษาที่สองได้ จะต้องได้มีประสบการณ์ในการอยู่ต่างประเทศอย่างน้อยหนึ่งภาคการศึกษา มีความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ คณาจารย์ต้องมีประสบการณ์ในระดับนานาชาติ ต้องการเพิ่มโครงการวิจัยนานาชาติเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ (จากเดิม 26 โครงการเป็น 52 โครงการ) มหาวิทยาลัยต้องการเพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติจากสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์เป็น 15 เปอร์เซ็นต์

ต้องการให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในด้านการศึกษาและการทำงาน ต้องการเป็นมหาวิทยาลัยที่รู้ว่า ผู้ใช้บัณฑิตต้องการบัณฑิตลักษณะใดในอีก 10 ปีข้างหน้า และมหาวิทยาลัยจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อสนองความคาดหวังนั้น ๆ ต้อง

การเป็นมหาวิทยาลัยที่บุคลากรมีความเข้าใจไม่เพียงแต่รู้วิธีการทำงานต่างๆ เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องรู้ว่าจะทำอย่างไรที่จะปรับปรุงการทำงานประจำได้ ปัญหาและการแก้ปัญหาต่างๆ จะมีการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยไม่มีการแบ่งระดับชั้นหรือลักษณะงานในมหาวิทยาลัย"

หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้พิจารณาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นโดยใช้ affinity diagram process และ spider diagram จากผลการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทาง TQM ดังกล่าว พบว่า อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์คือ สภาพอาคารสถานที่ไม่เพียงพอ ต้นทุนทางด้านการศึกษาจะเพิ่มสูงขึ้น ลดทอนขวัญกำลังใจของพนักงานและภาคีพันธมิตรในสายตาของชุมชน. นอกจากนี้มหาวิทยาลัยไม่มีระบบสารสนเทศอย่างเพียงพอ (การประมวลผล, ห้องสมุด, และการสื่อสารโทรคมนาคม)

ขั้นตอนที่ 5 ระบุหัวข้อย่อยในการดำเนินการ ระบุหัวข้อย่อยที่จะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพในระบบและกระบวนการ โดยพิจารณาจากเอกสารชี้แจงวิสัยทัศน์ เอกสารที่ระบุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ รวมทั้งอุปสรรคที่พิจารณาพบจากขั้นตอนที่ 4

มหาวิทยาลัยกำหนดว่าจะดำเนินการกระบวนการ TQM โดยมุ่งที่หน่วยงานทางด้านบริการ การดำเนินการนี้ (TQM's breakthrough planning) มิใช่เป็นการแทนที่การวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แต่เป็นการเอื้ออำนวยประโยชน์ ในแง่ที่ว่าสร้างความมั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับเข้าใจบทบาทของตนที่มีต่อวิสัยทัศน์

โดยสรุปในการพิจารณา 5 ขั้นตอนนี้ จะเป็นการระบุหัวข้อ breakthrough 3 ประเด็นคือ การเพิ่มความสามารถทางด้านความคิดคำนวณภายในมหาวิทยาลัย (increase computing capability), การเพิ่มความเป็นนานาชาติ (increase internationalization) และการเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหาร (increase administrative efficiency) โดยการประยุกต์ใช้ TQM

มหาวิทยาลัยได้พัฒนาแผนการดำเนินงานเบื้องต้น 5 ปี จากการประเมินผล และคัดเลือก priority breakthrough items และการพิจารณาเกณฑ์รางวัล (The Baldrige Award)

สิ่งที่ได้เรียนรู้ในส่วนนี้คือ การวางแผนแบบ breakthrough ถือได้ว่าเป็นส่วนขยายของการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผน สิ่งจำเป็นคือ อธิการบดีต้องมีส่วนร่วมพิจารณาในขั้นตอนการวางแผนและในขั้นตอนการขยายแผนงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ อธิการบดีค้นพบว่า การนำ TQM มาปฏิบัติในทุก ๆ มิติของชีวิตมหาวิทยาลัยนั้นจะต้องใช้เวลาถึง 5 ปี การค้นพบครั้งนี้เรียกร้องให้อธิการบดีจะต้องทำสัญญาร่วมกันในระยะยาวต่อกระบวนการ TQM

ระยะที่ 5 การปฏิบัติ breakthrough ในระดับฝ่าย

หลังจากกระบวนการพิจารณาโดยคณะกรรมการของอธิการบดี รองอธิการบดี และผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและฝ่ายบริหาร ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ทบทวนเอกสารด้านการกิจ ระบุขั้นตอนวิกฤติในฝ่ายได้ 9 ขั้นตอน มีการเผยแพร่ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ไปยัง ผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ หัวข้อ breakthrough หลักการคือ การนำ TQM ไปปฏิบัติในฝ่ายการเงินและฝ่ายการบริหาร

ระยะที่ 6 กำหนดทีมการจัดการประจำวัน

โคทท์ (Coat, 1991: 37) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นหัวใจของ TQM เพราะว่า การ ที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ปัญหาจะทำให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด การแก้ปัญหาจะทำให้รวดเร็ว และคงอยู่นานเพราะผลกระทบที่ทุกคนได้รับเนื่องมาจากการแก้ไขปัญหายของกลุ่ม

ทีมศึกษา ควรจะประกอบด้วยสมาชิกไม่เกิน 10 คน และสมาชิกแต่ละคนควรจะเป็นบุคคลที่ควบคุมแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นในการปรับปรุงกระบวนการ

ในกรณีของมหาวิทยาลัยโอเรกอนนี้ ได้มีการจัดตั้งทีมในฝ่ายของการเงินและการบริหาร ตัวอย่างเช่น จัดตั้งทีมฝ่ายโรงพิมพ์ มุ่งแก้ปัญหาจัดการให้บริการข้อมูล โดยมีประเด็นที่ต้องดำเนินการร่วมกันคือ ลดเวลาในขั้นตอนก่อนการพิมพ์

นอกจากนี้มีการจัดตั้งทีมในส่วนของศึกษานานาชาติ การศึกษาต่อเนื่อง ฝ่ายที่พัก และฝ่ายพัฒนา ทางด้านวิชาการมีการจัดตั้ง steering committee เพื่อนำ TQM มาใช้ปฏิบัติ โดยสรุป บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะเป็นสมาชิกของทีม TQM ซึ่งคาดว่าจะมีทีมทั้งหมดประมาณ 400 ทีม

ฝ่ายการเงินและฝ่ายบริหารได้ให้ข้อคิดจากประสบการณ์ในการจัดตั้งทีมเพื่อแก้ไขปัญหาย โดยพบว่า การออกแบบสำรวจและการจัดทำ flowcharts มีคุณค่า ช่วยให้เห็นกระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่ครั้งแรก, การทำงานของทีมมีความแตกต่างกัน ควรให้แต่ละทีมงานได้ปรับเวลาและกิจกรรมภายในกรอบเอง ต้องใช้เวลาพอสมควร ทำให้เวลาในการทำงานประจำเหลือน้อยลง ผู้ช่วยของทีมจะต้องมีการปรับตารางเวลาให้เหมาะสม

ระยะที่ 7 จัดตั้งโครงการนำร่องโดยใช้ทีมผสมแบบข้ามสายงาน(cross-functional teams)

วัตถุประสงค์ในการจัดโครงการนำร่องโดยใช้ทีมผสมแบบข้ามสายงาน (cross-functional teams) เพื่อให้ทีมได้มีจัดโครงการการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นข้ามสายงาน เป็นการศึกษาปัญหาในเชิงบูรณาการครอบคลุมฝ่ายต่าง ๆ และเป็นการประเมินและปรับปรุงการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง

ทีมนำร่องของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ ของฝ่ายการเงินและฝ่ายบริหาร มีการสำรวจว่าผู้ให้บริการของตนคือใคร ระบุต้นเหตุของปัญหาต่าง ๆ ได้ 2 ด้าน คือ การพัฒนาเอกสารต่าง ๆ และการฝึกอบรม และกำลังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการแก้ปัญหา

ระยะที่ 8 การบริการงานแบบ TQM ในลักษณะของการนำไปใช้แบบทีมผสมข้ามสายงาน

โครงการนำร่องแบบทีมผสมข้ามสายงานของมหาวิทยาลัยอยู่ในระหว่างการดำเนินการ มีแนวโน้มว่าจะให้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

โคทท์ (Coate, 1991: 38) เสนอแนะว่ามหาวิทยาลัยต่าง ๆ ประกอบด้วยคณะกรรมการมากมาย หากพิจารณาจะพบว่าคณะกรรมการประกอบด้วย คณาจารย์ พนักงาน และนักศึกษา ทั้งที่มาจากหน่วยงานเดียวกัน และที่พบส่วนมากจะมีความรับผิดชอบข้ามสายงาน หากมิได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานและกระบวนการ TQM ให้กับคณะกรรมการต่าง ๆ เหล่านี้เชื่อว่าจะสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับ TQM มาใช้กับทีมในลักษณะข้ามสายงานก็ย่อมกระทำได้

ระยะที่ 9 การกำหนดให้มีการรายงาน และกำหนดระบบรางวัล (setting up reporting, recognition, and awards systems)

การรายงานผลมีดังนี้ ผู้อำนวยการฝ่ายแต่ละฝ่ายจัดทำรายงานประจำเดือน รายงานต่อรองอธิการบดีฝ่ายการเงินและบริหาร รายงานระบุถึงผลการปฏิบัติงานที่ประเมินจาก director's critical processes รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและบริหารมีหน้าที่นำรายงานผลแต่ละเดือนมาพิจารณาทบทวนแผนการดำเนินการประจำปี มีการทบทวน critical process improvements และกำหนดเป้าหมายต่อไปสำหรับผู้ดำเนินการฝ่าย การประเมินผลการทำงานนี้จะผูกติดกับระบบการประเมินผลขั้นเงินเดือน

ในกรณีทีมดำเนินงานปฏิบัติงานเสร็จสิ้น รองอธิการบดีและผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ จัดให้มีการนัดพบในลักษณะคณะกรรมการเพื่อฟังการบรรยายผลการปฏิบัติงานของทีม การแก้ปัญหา team sponsors รายงานผลความก้าวหน้าในการแก้ปัญหาในทางปฏิบัติ ทีมต่าง ๆ มีการรายงานให้อธิการบดี และคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยถือเป็นการ การรายงานนั้นแสดงให้เห็นถึงความสนใจของผู้บริหารระดับสูงต่อ TQM สมาชิกในทีมส่วนใหญ่พบว่าการแก้ปัญหาได้บรรลุเป้าหมายนั้นถือเป็นรางวัลอยู่แล้ว

มหาวิทยาลัยได้จัดให้มีการให้รางวัลในแบบให้แก่ทีมงานและให้ผู้ปฏิบัติงานดีเด่นรายบุคคล เกณฑ์พิจารณาให้รางวัลเป็น 3 ประเภทคือ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ (originality of solutions), การลดเวลาทำงานและการประหยัดงบประมาณ, และความสำคัญของผลงานที่มีต่อมหาวิทยาลัย

การนำ TQM มาใช้ในมหาวิทยาลัยโอเรกอนนั้น พบว่าประสบความสำเร็จ มีการดำเนินงานของทีม TQM จำนวน 20 ทีม การดำเนินการให้ผลอย่างมีนัยสำคัญต่อมหาวิทยาลัย ดังนี้ คือ สามารถลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นวิธีการที่สามารถมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในทุกระดับและช่วยปรับปรุงขวัญ กำลังใจของบุคลากร (Coate, 1991: 37) นอกจากนี้ โคทท์ (Coate 1991) ได้เสนอแนะขั้นตอนที่สำคัญในการนำการบริหารงานแบบ TQM มาประยุกต์ใช้ ในสถาบันอุดมศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. การประยุกต์ใช้ TQM ควรจะเริ่มจาก ความเห็นพ้องของ อธิการบดี หรือ ผู้บริหารระดับสูง
2. การคัดเลือกบุคคลที่เป็นกำลังสำคัญในการดำเนินการ TQM ควรมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยมีระยะเวลาที่เพียงพอ และใช้กระบวนการที่รัดกุมในการคัดเลือก
3. เมื่อตัดสินใจที่จะนำแนวคิดการบริหารงานแบบ TQM มาใช้ในสถาบันแล้ว ควรที่จะเรียนรู้ขั้นตอนของกระบวนการ TQM และรีบลงมือปฏิบัติทันที
4. ทีมดำเนินการ TQM มีความสำคัญและถือเป็นหัวใจของ TQM ควรดำเนินการจัดตั้งและจัดการฝึกอบรม ให้ความรู้แก่สมาชิกในทีมเกี่ยวกับ TQM เพื่อให้สามารถนำข้อความรู้ไปพัฒนากระบวนการบริหารแบบ TQM ในภาคปฏิบัติได้ต่อไป
5. การคัดเลือกหน่วยงาน ควรเริ่มดำเนินการใช้ TQM ในหน่วยงานทางด้านบริการ ก่อนที่จะไปสู่หน่วยงานทางด้าน วิชาการ

การนำแนวคิดการบริหารงานคุณภาพมาใช้ในประเทศไทย

1. การประยุกต์ใช้ TQM ในการบริหารงานทางธุรกิจ

จากแนวคิดและหลักการของ TQM องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงวิธีการบริหารงานและประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากโดยเฉพาะในองค์การทางธุรกิจ และได้ขยายวงกว้างออกไปสู่องค์การประเภทอื่น ๆ ในประเทศไทยเริ่มมีการนำแนวคิดการบริหารงานเชิงคุณภาพมาใช้โดยบริษัทข้ามชาติ (multinational companies) ที่มาดำเนินการในประเทศไทย เช่น บริษัทเอสโซ่, บริษัทเชลล์, บริษัทลีเวอร์บริดาเคอร์ โดยใช้ชื่อต่าง ๆ กัน โดยลักษณะของการดำเนินการอิงรูปแบบรางวัล American Malcolm Baldrige National Quality (Prasit Tansuvan, 1996: 37) สำหรับบริษัทที่ดำเนินการโดยคนไทยมีการนำแนวคิดเรื่องคุณภาพมาดำเนินการในองค์การธุรกิจหลายแห่ง เช่น ธนาคารกรุงเทพ, บริษัท โดไทย ได้ใช้กระบวนการควบคุมคุณภาพ (QC), ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ (1996: 37) ได้กล่าวไว้ว่า ในประเทศมีบริษัทในเครือซีเมนต์ไทย (Siam Cement Group) แห่งเดียวที่ใช้กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพโดยรวม (TQM/TQC) เต็มรูปแบบ โดยได้เชิญ Professor Dr. Kano จากประเทศญี่ปุ่น มาเป็นผู้นำในการนำ TQM/TQC มาปฏิบัติในเครือของบริษัท

2. การประยุกต์ใช้ TQM ในการบริหารงานทางการศึกษา

ในปัจจุบันมีหลายประเทศที่นำแนวคิด TQM มาใช้ในทางการศึกษา เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ ประเทศออสเตรเลีย เป็นต้น ส่วนในประเทศไทย ยังไม่ปรากฏว่ามีหน่วยงานทางการศึกษาใด นำ TQM มาใช้โดยตรง นอกจากบางหน่วยงานที่เริ่มมีโครงการการบริหารคุณภาพ คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เป็นโครงการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเอกชน

ในระดับการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย ทบวงมหาวิทยาลัย ได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพทางการอุดมศึกษา ได้จัดให้มีโครงการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ดำเนินการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ได้มีการกำหนดความหมายของคำว่า "คุณภาพ" เพื่อเป็นบรรทัดฐานสำหรับการนำไปเป็นเกณฑ์กลางในการประเมินผลการดำเนินงานสถาบันของรัฐและเอกชนในประเทศไทย มีความหมาย 2 ประการ (ทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, 2539: 6) ดังนี้

1. การที่บัณฑิต มีคุณสมบัติตรงกับเป้าหมาย หรือคุณลักษณะที่สถาบันได้กำหนดไว้ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต

2. กระบวนการของการผลิตบัณฑิต ได้มีการควบคุมอย่างเป็นระบบ และมีแบบแผนที่ดี จนเชื่อมั่นว่าจะได้บัณฑิตที่มีคุณภาพตามที่มุ่งหวัง

จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานแบบ TQM เป็นเรื่องใหม่สำหรับการอุดมศึกษาของไทย

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและแผนพัฒนา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศ ถือกำเนิดจากสำนักฝึกข้าราชการพลเรือน ซึ่งพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงสถาปนาขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2442 และได้ทรงโปรดเกล้าฯยกขึ้นเป็นโรงเรียนมหาดเล็กเมื่อปี พ.ศ. 2445 ในสถาบันแห่งนี้มีหน้าที่อบรมบุตรขุนนางเพื่อเป็นมหาดเล็ก ต่อมาได้ขยายขอบข่ายความรับผิดชอบให้เป็นสถานที่ผลิตข้าราชการหลายประเภท ในปี พ.ศ. 2453 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรง พระกรุณาโปรดเกล้าฯให้สถาปนาขึ้นเป็น "โรงเรียนข้าราชการพลเรือนของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว" พร้อมกับพระราชทานเงินที่เหลือจากการสร้างพระบรมรูปทรงม้าไว้เป็นทุนในการก่อสร้างและพระราชทานที่ดินผืนใหญ่ของพระคลังข้างที่ ตำบลปทุมวันเนื้อ 1,309 ไร่ ไร่ เป็นเขตที่ตั้งโรงเรียนเพื่อขยายเป็นมหาวิทยาลัยสืบไปในภายหน้า ครั้นถึงวันที่ 3 มกราคม พ.ศ. 2458 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้เสด็จวางศิลาพระฤกษ์ตึกบัญชาการของโรงเรียนเป็นตึกแรก ปัจจุบันคือตึกอักษรศาสตร์ 1

จากการที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระมหากรุณาธิคุณ จะให้ราษฎรได้รับการศึกษาอย่างลึกซึ้งและกว้างไกลในระดับมหาวิทยาลัย เปิดโอกาสให้ผู้ประสงค์จะศึกษาวิชาการขั้นสูงได้เข้าศึกษาโดยทั่วกัน จึงมีพระบรมราชโองการประดิษฐานโรงเรียนข้าราชการพลเรือนของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวขึ้นเป็น "จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" เพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระบรมราชชนก เมื่อวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2459

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

ระหว่างปี พ.ศ. 2477 ถึง ปี พ.ศ. 2482 ได้จัดตั้งแผนกต่าง ๆ ขึ้นซึ่งได้ขยาย เป็นคณะในเวลาต่อมา ได้แก่

แผนกสถาปัตยกรรมศาสตร์	จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2477
แผนกเภสัชกรรมศาสตร์	จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2478
แผนกสัตวแพทยศาสตร์	จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2480
แผนกทันตแพทยศาสตร์	จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2482
แผนกพาณิชยศาสตร์และการบัญชี	จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2482

ในปี พ.ศ. 2485 คณะแพทยศาสตร์ แผนกเภสัชกรรมศาสตร์ แผนกสัตวแพทยศาสตร์ แผนกทันตแพทยศาสตร์ ได้แยกไปตั้งเป็นมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ อยู่ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยคณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้ความร่วมมือในการจัดอบรมนิสิตตามหลักสูตรเตรียมแพทย์สาขาต่าง ๆ

ในปี พ.ศ. 2491 ได้จัดตั้งคณะรัฐศาสตร์ ขึ้นเป็นคณะใหม่อีก 1 คณะ และเปลี่ยนชื่อคณะอักษรศาสตร์เป็นคณะอักษรศาสตร์และครุศาสตร์ อันเป็นกรณีที่น่านับได้ว่าเป็นรากฐานของการจัดตั้งคณะคณะครุศาสตร์ศาสตร์ขึ้นในปีพ.ศ.2500

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

ปณิธานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากพระราชดำริสของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ผู้พระราชทานกำเนิด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ต่อที่ประชุมพระบรมวงศานุวงศ์และข้าราชการ เมื่อ พ.ศ. 2417 ณ โรงเรียนพระราชดำหนักสวนกุหลาบ ความตอนหนึ่งว่า

“เจ้านายในตระกูลตั้งแต่ลูกฉันเป็นต้นลงไปตลอดจนถึงราษฎรที่ต่ำที่สุด จะให้มีโอกาสเล่าเรียนได้ เสมอกัน ไม่ว่าเจ้า ราชขุนนาง ไพร เพราะฉะนั้น จึงบอกได้ว่า การเล่าเรียนในบ้านเมืองเรานี้ จะเป็นข้อสำคัญที่หนึ่ง ซึ่งฉันนุกตสาจะจัดให้เจริญขึ้นให้จงได้”

แนวพระราชดำริข้างต้น ต่อมาได้กลายมาเป็นรากฐานปณิธานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

“จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับการสถาปนาขึ้นด้วยพระปรีชาญาณของพระมหากษัตริราชเจ้า และแรงศรัทธาของประชาชนชาวไทย ถวายเป็นพระราชทานแด่แห่งพระปิยะมหาราชผู้ทรงปรารถนาให้ปวงชนชาวไทยมีโอกาสได้เล่าเรียนเสมอกัน เพื่อยังประโยชน์แก่ชาติไทยไม่มีเวลาเสื่อมสูญ

มหาวิทยาลัยแห่งนี้มีจุดมุ่งหมายที่เป็นหลัก คือ การบุกเบิกแสวงหา ทะนุบำรุงและถ่ายทอดความรู้กับการเสริมสร้างคุณธรรมให้กับบัณฑิตมหาวิทยาลัยเป็นผู้เทียบพร้อมด้วยสติและปัญญาความรู้ที่รับว่าสำคัญยิ่ง คือ ความรู้เพื่อความเจริญของบุคคลและสังคม อันได้แก่ ความรู้รอบในสรรพวิทยาการที่อำนวยความสะดวกแก่การดำเนินชีวิต

ส่วนคุณธรรมที่ผู้เรียน ผู้รู้พึงมี และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถือว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องปลูกฝัง คือ ความรู้จักตัวเอง ใฝ่รู้อยู่เสมอ คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ รอบคอบ ไตร่ตรองเหตุผล รับผิดชอบ เห็นการณ์ไกล มีศีลธรรม และเสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม”

(แผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8, 2539: 5)

พันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันวิชาการชั้นสูงและเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติ มีพันธกิจหลักที่จะต้องปฏิบัติให้เป็น ไปตามปณิธานของ มหาวิทยาลัย และสนองความต้องการของสังคมและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ ดังนี้คือ

การถ่ายทอดความรู้และการเสริมสร้างคุณธรรมให้กับผู้เรียน เพื่อให้บัณฑิตมหาวิทยาลัย เป็นผู้รอบรู้ในสรรพวิทยาการ มีคุณธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

การบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่ ด้วยการศึกษาค้นคว้าวิจัย ทั้งการวิจัยพื้นฐานและ การวิจัยประยุกต์ เพื่อความเจริญงอกงามทางวิชาการ และเพื่อยังประโยชน์ให้กับประเทศชาติ และมนุษยชาติ

การเผยแพร่ความรู้ การให้บริการทางวิชาการ และการชี้นำแก่สังคม ในทิศทางที่ถูกต้องเพื่อให้ความรู้ได้อย่างต่อเนื่องแก่บัณฑิต และประชาชนชาวไทย และความรู้ที่จะนำ สังคมไปในทิศทางที่ถูกต้องดีงาม

การทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อรักษาไว้ซึ่งสิ่งที่ดีงามและเอกลักษณ์ของไทย

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

จากการพิจารณาสถานภาพ บัณฑิตยวศลัยภายใน และสภาวะแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยและทัศนภาพในอนาคตที่เป็นไปได้หลากหลายใน 15 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2540 - 2554) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กำหนดทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางพัฒนาไปสู่เป้าหมายดังนี้ (ทิศทางการนโยบาย ระยะ 15 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538)

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ
2. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำหนดทิศทางการจัดการศึกษาที่มุ่งให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้และคุณธรรม โดยเน้นความรู้ทั้งในสาขาวิชาและการเชื่อมโยงระหว่างสาขาวิชาทั้งในหลักสูตร และนอกหลักสูตรในลักษณะที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและความจำเป็นสังคม
3. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำหนดทิศทางการศึกษา วิจัยที่มุ่งเน้นการผลิตผลงานที่มีคุณภาพในมาตรฐานสากลและมีบทบาทในการบุกเบิกให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ และสร้างบรรยากาศแห่งชุมชนทางวิชาการ ตลอดจนการให้ความรู้เพื่อแก้ปัญหาของประเทศและชี้นำสังคม
4. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำหนดบทบาทในการมีส่วนร่วมให้ความรู้พื้นฐาน และความรู้ก้าวหน้าแก่มวลชนอย่างกว้างขวาง โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารทางไกล
5. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มุ่งการพัฒนาที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีระบบบริหารที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว เอื้อต่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพสูง

จุดมุ่งหมาย ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (พ.ศ. 2540 - 2554)

1. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ
2. มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศแห่งการเป็นชุมชนวิชาการ
3. เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบที่เน้นการพัฒนาวิชาการทั้งในสาขา และการเชื่อมโยงระหว่างสาขาวิชาต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการผสมผสานภารกิจด้านต่าง ๆ อันได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างเป็นเอกภาพ
5. เป็นแหล่งวิชาการชั้นสูงที่มีเสรีภาพในการบุกเบิก แสวงหา ค้นคว้า วิจัย เพื่อแก้ไขปัญหาของประเทศและผลิตทรัพยากรปัญญา สามารถเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการในระดับนานาชาติ

6. สร้างบัณฑิตที่มีความสามารถและเจตคติที่ดีในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รู้รอบ รู้จริง สามารถปรับตัวได้ มีวิจารณ์ญาณ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นผู้นำ มีคุณธรรม และมีโลกทัศน์กว้างไกล

7. ให้บริการวิชาการแก่สังคมและมวลชนในระดับนานาชาติและชุมชนนานาชาติ

8. ชี้นำสังคมบนพื้นฐานวิชาการที่ถูกต้อง

9. ส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรมไทย พร้อมทั้งรักษาสมดุลระหว่างสภาพภาพและเอกลักษณ์ของชาติ

10. มีระบบบริหารที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ สามารถสนองเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้

สภาพปัจจุบันของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย สภาพแวดล้อมภายใน

1. สถานภาพทางวิชาการ ประกอบด้วย สถานภาพของหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล

1.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีหลักสูตรที่เปิดสอนใน 5 ระดับ คือระดับปริญญาตรี ประกาศนียบัตรบัณฑิต ปริญญาโท ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง และปริญญาเอก ระดับปริญญาโทเป็นระดับที่มีหลักสูตรเปิดสอนมากที่สุด หลักสูตรระดับปริญญาเอก ในปัจจุบันยังมีการเปิดน้อย แต่มีแนวโน้มในการเปิดเพิ่มขึ้น ในปัจจุบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเปิดหลักสูตรมากกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในประเทศ

1.2 หลักสูตรที่เปิดสอนมีความหลากหลายรูปแบบ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์สหสาขาวิชาในระดับปริญญาตรีเลย

1.3 โครงสร้างหลักสูตรปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรเอกเดี่ยว มีส่วนน้อยที่เป็นเอก-โท หรือ เอก-เอก

1.4 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรสาขาเดียว

1.5 ภาษาที่ใช้ในหลักสูตรเกือบทั้งหมดเป็นภาษาไทย

1.6 กระบวนการเรียนการสอนในภาพรวมยังคงเน้นบรรยายเกือบทุกหลักสูตร

1.7 มีความพยายามที่จะพัฒนาคุณภาพในการวัดและประเมินผลการเรียน

2. สถานภาพด้านนิสิต และบัณฑิต

2.1 ศักยภาพทางวิชาการของนิสิตที่เข้าสู่ระดับปริญญาตรียังอยู่ในเกณฑ์ดีแต่คนผู้เข้าสู่ระดับบัณฑิตศึกษามีคุณภาพไม่ถึงขั้นที่น่าพอใจ

2.2 นิสิตที่เข้าสู่ระดับปริญญาตรีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มาจากการคัดเลือกที่ทบวงมหาวิทยาลัยจัดประมาณ 90% มีเพียง 10% มาจากการคัดเลือกโดยวิธีพิเศษในโครงการต่าง ๆ

2.3 มีความสมดุลในจำนวนนิสิตชาย และนิสิตหญิง เพศชายประมาณ 46% และเพศหญิง 54%

2.4 จำนวนนิสิตสายสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และสายวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ค่อนข้างสมดุล คือ 57% และ 40 % ตามลำดับ

2.5 ภาพของบัณฑิตปริญญาตรีโดยรวมมีคุณภาพ เป็นที่พอใจของตลาดแรงงาน

3. สถานภาพด้านการวิจัย และทรัพย์สินทางปัญญา

3.1 หน่วยงานที่ผลิตงานวิจัยในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้แก่ ภาควิชา และ สถาบันวิจัย 11 แห่ง

3.2 มีการพัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัย มีการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ด้านการวิจัยทั้งอาจารย์ นักวิจัย นิสิต

3.3 มหาวิทยาลัยเน้นคุณภาพการวิจัยมากขึ้น มีการควบคุมรักษามาตรฐาน นักวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีผลงานถึงระดับชาติและนานาชาติจำนวนหนึ่ง

3.4 มหาวิทยาลัยสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งระดับชาติและนานาชาติ ในรูปแบบต่าง ๆ

3.5 ร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคเอกชน เพื่อเผยแพร่งานวิจัย

3.6 จากคำว่ามหาวิทยาลัยวิจัย ปรากฏว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ยังมีผลงานวิจัยในปริมาณไม่สูงนัก

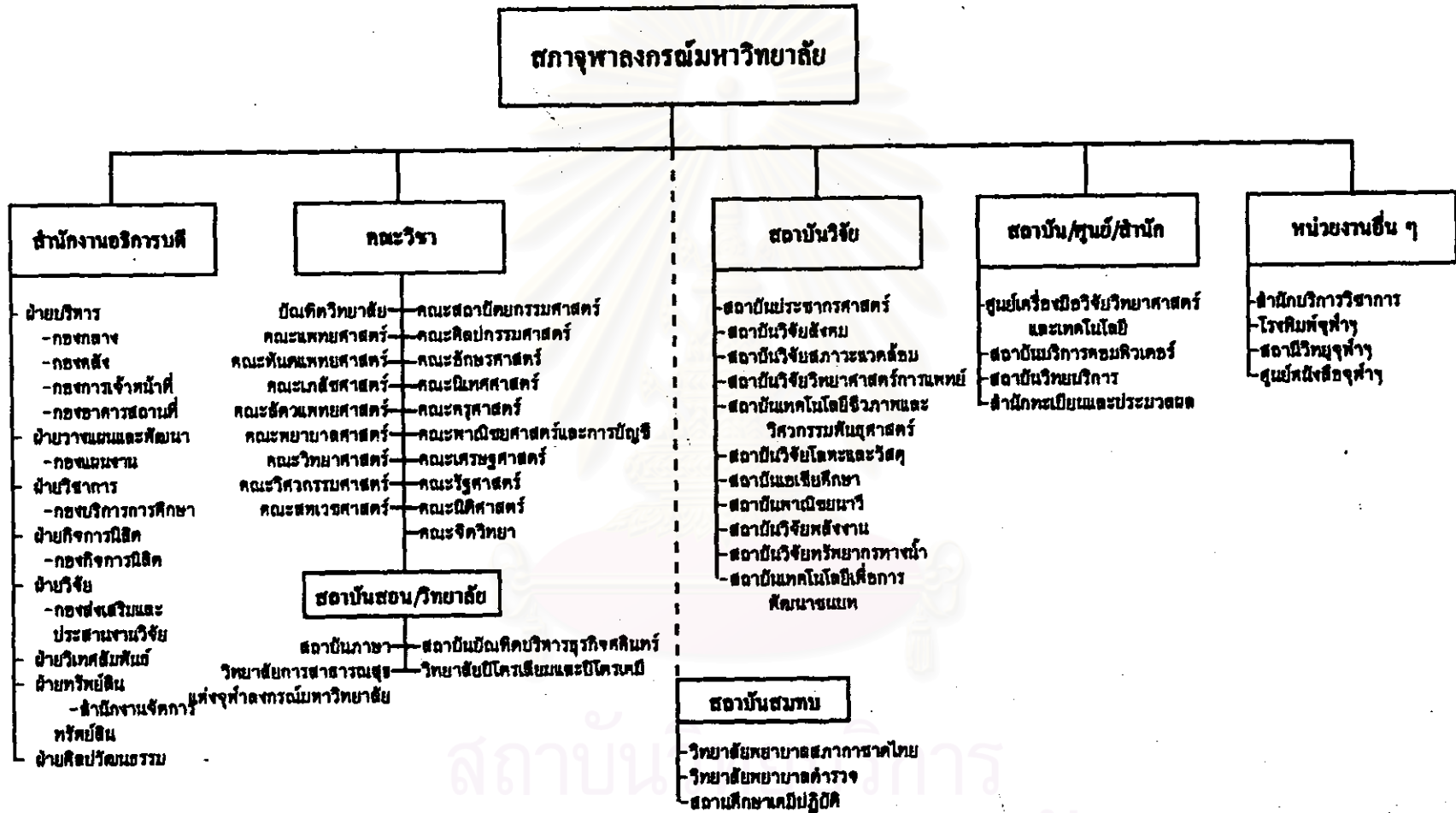
4. สถานภาพด้านโครงสร้างองค์กรและระบบบริหาร

4.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุด

4.2 อธิการบดีเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารมหาวิทยาลัยและรายงานตรงต่อสภา

4.3 โครงสร้างองค์กรการบริหารมีปัจจุบันประกอบด้วย หน่วยงานจำนวนมาก หลายรูปแบบ ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี คณะวิชา สถาบันวิจัย สถาบัน/ศูนย์/สำนักด้านบริการ-สถาบันสอนวิทยาลัย ดังแผนภูมิที่ 5 และ 6 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539)

แผนภูมิ 5 องค์กรการบริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2539



อ้างอิง: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กองแผนงาน, 2540: 3)

4.4 มีการบริหารภายใต้ พ.ร.บ.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 ยังต้องอิงอยู่กับระบบราชการใหญ่ ๆ อี 2 ระบบ คือ การบริหารบุคคลซึ่งอยู่กับ กม. (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย) และระบบการเงินการคลังซึ่งกับสำนักงานงบประมาณ กระทรวงการคลัง

4.5 การบริหารวิชาการ ตั้งแต่ปี 2535 สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้อนุมัติหลักสูตรที่อยู่ในแผนพัฒนาตัวเอง

4.6 การบริหารบุคลากร ส่วนใหญ่อยู่ในระบบราชการจึงต้องใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ของราชการ เกิดความตึงตัว ไม่ยืดหยุ่น ขึ้นตอนมาก ปรับตัวได้ช้าไม่ทันความก้าวหน้าทางวิชาการ และสังคมโลก ไม่มีการประเมินผลที่เป็นกิจลักษณะ

4.7 ในการบริหารงบประมาณ มีอิสระพอสมควรในส่วนงบประมาณผลประโยชน์

5. สถานภาพด้านกำลังคน

5.1 อาจารย์ประจำมีคุณวุฒิการศึกษาค่อนข้างสูง (เอก : โท : ศรี 32 : 54 : 13) แต่ยังคงต่ำกว่ามหาวิทยาลัยในต่างประเทศมาก

5.2 ข้าราชการประจำสายสนับสนุนงานสอน คือ สาย ข และ ค มีคุณวุฒิอยู่ในเกณฑ์สูงเมื่อเทียบกับองค์กรเอกชน.

5.3 ปრაกฏการณ์ "สมองไหล" และสมองใหม่ ไม่ไหลเข้าระบบเกิดในสาย ก มากกว่า สาย ข และ ค

5.4 ระหว่างปีงบประมาณ 2530 - 2535 จำนวนบุคลากรทุกสายต่างก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นขณะเดียวกัน การรับนิสิตใหม่ก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

5.5 อัตราส่วนระหว่างอาจารย์:นิสิต (เต็มเวลา) ในภาพรวมเป็นตัวเลขค่อนข้างต่ำ ประมาณ 1:7.9

5.6 ที่ผ่านมากการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ ลงทุนไปในรูปของการให้ทุนการศึกษา ซึ่งเกิดประโยชน์กับสาย ก มากกว่า สาย ข และ ค

5.7 สถานภาพ ด้านกำลังคน มีผลกระทบต่อองค์กร

5.8 บางงานมีบุคลากรมากปริมาณงานน้อย บางงานบุคลากรน้อยปริมาณงานมาก

5.9 ไม่มีการประเมินผลงานอย่างเป็นกิจลักษณะ

5.10 ความแตกต่างระหว่างสายงาน ก ข ค มีมาก

6. สถานภาพด้านการเงินและทรัพย์สิน

6.1 แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัยมาจาก 3 แหล่งใหญ่ คือ งบประมาณแผ่นดิน งบประมาณผลประโยชน์ และเงินทุนคณะ ในสัดส่วนประมาณ ร้อยละ 68: 20 : 12

6.2 งบประมาณแผ่นดินที่เป็นแหล่งรายได้ใหญ่ที่สุด มีแนวโน้มลดลงหรือคงที่

6.3 งบประมาณเงินผลประโยชน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มาจาก 6 แหล่ง (1) การจัดการทรัพย์สิน (2) ค่าธรรมเนียม ค่าหน่วยกิต ค่าบำรุง (3) การให้บริการวิชาการ (4) การให้ใช้อาคารในเขตการศึกษา (5) ผลประโยชน์จากการดำเนินงาน และ (6) สุกหนี่สวัสดิการรายได้จากการจัดการทรัพย์สิน และรายได้ที่มาจากผลประโยชน์-มีแนวโน้มลดลง

6.4 ส่วนรายได้จากค่าหน่วยกิตนิสิต ค่าธรรมเนียม จะได้มีมาตรการเก็บค่าหน่วยกิตและค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้นเป็นระยะ แต่ก็ยังอยู่ในสภาวะที่นิสิตยังรับภาระค่าใช้จ่ายน้อยมากไม่ถึง 1 ใน 3 ของงบดำเนินการ

6.5 ในส่วนรายได้จากวิสาหกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เช่น โรงพิมพ์ สำนักบริการวิชาการ ศูนย์หนังสือ แม้จะมีนโยบาย ดำเนินงานในลักษณะเลี้ยงตัวเองได้ แต่ยังไม่ปรากฏนโยบายเชิงรุก ที่จะแสวงหารายได้ให้มหาวิทยาลัยเพื่ออุดหนุนการพัฒนาวิชาการ

6.6 เงินอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งภายนอก มีจำนวนน้อย และถูกใช้จ่ายไปในโครงการวิจัยหมด

6.7 ด้านประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงิน พบว่างบประมาณแผ่นดินส่วนใหญ่ ถูกจัดสรรไปในแผนงานจัดการศึกษา งบประมาณจากรัฐ จะได้รับจัดสรรให้ประมาณ 48 - 67 % ของที่เสนอขอเท่านั้น

7. สถานภาพด้านกายภาพ

7.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีที่ตั้งใจกลางกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเมืองศูนย์กลางความเจริญทางธุรกิจ อุตสาหกรรมและเทคโนโลยีระดับชาติและนานาชาติ เป็นมหาวิทยาลัยชุมชน เมืองมีสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของสังคมเมือง เช่น สภาพแวดล้อมเป็นพิษ การจราจรติดขัด สภาพมลพิษ

7.2 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตั้งอยู่บนที่ดินพระราชทานผืนใหญ่ 1,154 ไร่ ในเขตปทุมวัน อาคารมหาวิทยาลัย มีจำนวน 181 หลัง ระบบเครือข่ายสื่อสารที่สมบูรณ์ ดำเนินการวางแผนเคเบิลสายใยแก้วเป็นโครงข่ายทั้งมหาวิทยาลัย เป็นก้าวอย่างสำคัญที่จะเปลี่ยนรูปโฉมการติดต่อสื่อสารภายในและทางไกลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7.3 การเพิ่มศาสตร์ การเพิ่มนิสิต และปัญหาสภาพของกรุงเทพมหานคร ทำให้ปรากฏสภาพความต้องการได้แก่ การเพิ่มพื้นที่เพื่อการศึกษา และรองรับหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่ ที่จอดรถ และระบบจราจรภายใน ด้านหอพัก เพื่อลดการเดินทางเพิ่มเวลาการทำงานของอาจารย์ นิสิต บุคลากร การจัดการบริหารอาคารสูงซึ่งจะมีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ.

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย จำเป็นต้องมีความสอดคล้องพร้อมกับตอบสนองความต้องการของสังคมด้วย เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่ใช่องค์กรการศึกษาเพียงอย่างเดียว แต่เป็นองค์กรทางสังคม ซึ่งมีดังนี้

1. ระบบการเมือง การปกครอง เป็นเสรีประชาธิปไตยมากขึ้น ความขัดแย้งในความคิดลัทธิการเมืองของประเทศมหาอำนาจผ่อนคลายลง และความก้าวหน้า พัฒนาการของระบบการสื่อสาร การคมนาคม ทำให้กิจการค้าข้ามชาติขยายตัวอย่างเห็นได้ชัด
2. ด้านเศรษฐกิจจะมีการรวมตัวของกลุ่มประเทศต่าง ๆ เพื่อปกป้องผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของตนเองและกลุ่มประเทศใกล้เคียง
3. ประเทศไทยกำลังเปลี่ยนฐานะสู่ประเทศกึ่งอุตสาหกรรม โดยมีแนวโน้มจะเปลี่ยนไปสู่อุตสาหกรรมและผลิตผลการเกษตรที่แปรรูปแล้วเพื่อการส่งออก
4. การลงทุนด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร โครงสร้างสาธารณูปโภค ของประเทศเพื่อนบ้านอย่างสิงคโปร์ อินโดนีเซีย และมาเลเซีย ล้วนเป็นคู่แข่งทางการค้าข้ามชาติของไทย
5. การลงนามข้อตกลงร่วมกันในการจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN FREE Trade Area : AFTA) ซึ่งจะมีความต้องการกำลังคนในสาขาวิชาเฉพาะเพิ่มขึ้นอย่างมาก
6. การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร เจริญรุดหน้าอย่างรวดเร็ว การส่งดาวเทียมไทยคม มีผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ เป็นความต้องการกำลังคนและวิชาการเพื่อหนุนการพัฒนา
7. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจสังคม การเมืองของประเทศทำให้เกิดการขาดแคลนผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง
8. โครงสร้างประชากรเปลี่ยนแปลง จำนวนประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาและอุดมศึกษาจะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น ความต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาจะเพิ่มขึ้น มีแนวโน้มที่จะต้องการการศึกษาต่อเนื่องหรือการศึกษาตลอดชีวิต
9. เทคโนโลยีใหม่ที่จะสามารถลดต้นทุนการผลิต สร้างศักยภาพการพึ่งพาตนเองด้านวิชาการและเทคโนโลยี การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอย่างแท้จริง การเสนอแนะชี้แนะการแก้ไขปัญหา ควบคู่กับการอนุรักษ์
10. กรุงเทพมหานครชุมชนเมืองอันเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย ได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ขาดการประสานงานอย่างเป็นระบบที่ดีพอ ทำให้มีปัญหาด้านสาธารณูปโภคพื้นฐาน การสื่อสาร การคมนาคม อาจเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาการศึกษา
11. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการอุดมศึกษาของรัฐ การเพิ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ การลงทุนเปิดมหาวิทยาลัยของเอกชนทั้ง 2 กรณีมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย นับเป็นการเพิ่ม "คู่แข่งชั้น" ที่จะเข้ามามีส่วนในการชิงบุดมศึกษาที่มียอดรวมคงที่ จะมีผลให้ภาวะการขาดแคลนงบประมาณต่อเนื่องไปอีก
12. การรุกทางตลาดจาก "คู่แข่งชั้น" ในสถาบันการศึกษาภาคเอกชนจะปรากฏมีการลงทุน ด้วยความได้เปรียบกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งด้านคล่องตัวด้านการเงิน การบริหาร และการตัดสินใจ

กลยุทธ์การพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544)

แผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) เป็นแผนที่มุ่งดำเนินการในมิติต่าง ๆ เพื่อวางพื้นฐานให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บรรลุทิศทางและจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2540-2554) ที่จะพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้เป็นมหาวิทยาลัยแกนนำในการบุกเบิกวิชาการชั้นสูง เพื่อความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ ทั้งทางวิชาการและการบริหาร โดยมีสภาพแวดล้อมบรรยากาศและวิถีชีวิตแห่งการเป็นชุมชนทางวิชาการ มีการเชื่อมโยงระหว่างสาขาวิชาต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบบริหารที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ และสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก ทั้งส่วนราชการและภาคเอกชน ได้กำหนดกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการ (วิชาการ, การผลิตบัณฑิต, การวิจัย, และการมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ)

- 1.1 สร้างระบบประกันคุณภาพการเรียนการสอน
- 1.2 ให้มีการพัฒนาหลักสูตรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 1.3 ส่งเสริมให้อาจารย์มีขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนและการวิจัย
- 1.4 ส่งเสริมให้จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 1.5 จัดให้มีห้องเรียนที่มีอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.6 สร้างเสริมศักยภาพของอาจารย์
- 1.7 สร้างระบบกลไกการบริหารวิชาการ
- 1.8 สนับสนุนให้มีการสอดแทรกแนวคิดทางคุณธรรมและจริยธรรมในการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานทั่วไป
- 1.9 จัดให้มีหลักสูตรและการเรียนการสอนเป็นภาษาสากลมากขึ้น
- 1.10 สร้างความเชื่อมโยงกับสถาบันวิชาการชั้นสูงในต่างประเทศ ในลักษณะของโครงการศึกษาและโครงการวิจัยร่วม
- 1.11 จัดให้มีหลักสูตรต่อเนื่องระหว่างระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา (Honors' program)
- 1.12 ปรับทุนการศึกษา ทุนผู้ช่วยสอน ทุนผู้ช่วยวิจัยให้เพียงพอแก่การครองชีพ
- 1.13 ส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรระดับปริญญาเอกที่มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศเพิ่มขึ้น
- 1.14 สนับสนุนระบบการวิจัยหลังปริญญาในต่างประเทศ
- 1.15 สร้างกลไกการเชื่อมโยงการดำเนินการวิจัยระหว่างคณะ ภาควิชา สถาบันวิจัย องค์การของรัฐและเอกชนเข้าสู่งานวิจัยของนิสิตในระดับบัณฑิตศึกษา

- 1.16 สนับสนุนให้มีการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยระบบ
 - 1.17 สร้างกลไกให้มีการนำความรู้และประสบการณ์ของการวิจัยมาใช้ประโยชน์
ในกระบวนการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น
 - 1.18 สร้างคลังความรู้และระบบเชื่อมโยงคลังความรู้ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับสังคม
และวัฒนธรรมไทย
 - 1.19 สร้างกลไกเชื่อมโยงการดำเนินการพัฒนาวิชาการร่วมกับภาคเอกชน
 - 1.20 ส่งเสริมการเรียนการสอนและพัฒนานิสิต โดยวิธีเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่าย
เทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย
 - 1.21 สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมและบริการต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา
ตนเองของนิสิต
 - 1.22 ปรับปรุงหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ตลอดจนสนับสนุนให้มีการจัด
กิจกรรมเสริมหลักสูตร
 - 1.23 ให้มีการเปิดรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับการให้ความรู้พื้นฐานด้านขนบธรรมเนียม
ประเพณีสังคม วัฒนธรรม การเมืองการปกครอง และระบบเศรษฐกิจ ในการศึกษาทั่วไประดับ
ปริญญาตรี
 - 1.24 สร้างกลไกประสานงาน เพื่อให้เกิดบูรณาการในกระบวนการพัฒนานิสิตร่วมกับ
ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
 - 1.25 จัดให้มีหน่วยงานระดับกอง เพื่อรับผิดชอบดูแลประสานงาน
 - 1.26 ระดมทุนและจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนความร่วมมือทางวิชาการกับ
สถาบันต่างประเทศ
 - 1.27 ยกกระดับความสามารถในการใช้ภาษาและเครื่องมือเพื่อการสื่อสาร
2. กลยุทธ์การพัฒนาระบบบริหารและทรัพยากร (โครงสร้างองค์การและระบบ
บริหาร, บุคลากร ทรัพยากรและความร่วมมือ ภายนอก)
- 2.1 ประชาสัมพันธ์ให้ประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความเห็นพ้องต้อง
กันในการบริหารมหาวิทยาลัยระบบอิสระ โดยเน้นที่ประสิทธิภาพของการดำเนินงานให้
มหาวิทยาลัยเป็นเลิศในระดับนานาชาติ
 - 2.2 แก้ไขพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้มีความเป็นอิสระในการ
บริหารเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล
 - 2.3 รื้อปรับกระบวนการบริหารให้กระชับ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น มุ่งเน้นที่การ
สร้างผลงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
 - 2.4 ให้มีการศึกษาทบทวนและวิเคราะห์ระบบบริหาร ระดับมหาวิทยาลัย คณะ
และภาควิชา เพื่อปรับรูปแบบและโครงสร้างขององค์การให้มีความกระชับรัด
 - 2.5 รื้อปรับระบบการบริหารให้มีการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบไปสู่
ระดับคณะ สถาบันและภาควิชาให้มากขึ้น

- 2.6 รื้อปรับบทบาทของการบริหารระดับมหาวิทยาลัยให้เป็นการพัฒนา
นโยบายส่งเสริมและกำกับโดยให้มีระบบการตรวจสอบทางวิชาการ (Academic Auditing)
- 2.7 จัดให้มีโครงการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานอื่น เพื่อ
การพัฒนาวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.8 ใช้กลไกเมืองวิชาการสร้างกิจกรรมและรูปแบบความสัมพันธ์กับภายนอก
- 2.9 รื้อปรับกลไกการประสานงานและความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
ในมหาวิทยาลัย
- 2.10 เร่งรัดพัฒนาระบบการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย
กับหน่วยงานภายนอก ตลอดจนต่างประเทศ
- 2.11 จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้มีการประเมินผล
แผนพัฒนาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
- 2.12 สร้างตัวชี้วัดสำหรับวัดผลการดำเนินงาน (performance indicators)
- 2.13 สร้างสิ่งจูงใจให้แก่หน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ได้คุณภาพและ
ประสิทธิภาพ
- 2.14 จัดทำแผนกำลังคนระยะยาวให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย
- 2.15 สร้างระบบบริหารงานบุคคลโดยให้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
และลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นการระงานขั้นต่ำ
- 2.16 รื้อปรับระบบสรรหา และคัดเลือกคนที่มีความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ
เข้ามาปฏิบัติงาน
- 2.17 จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการทรัพยากรบุคคล
- 2.18 วางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร
ทุกประเภทให้สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติ
- 2.19 จัดให้มีโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบ
- 2.20 ให้มีระบบตอบแทนความดีความชอบ โดยเป็นไปตามระบบคุณธรรม
(Merit System)
- 2.21 ให้นักวิชาการสายวิชาการมีโอกาสพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ของตน
- 2.22 ให้นักวิชาการสายสนับสนุนวิชาการ ได้มีโอกาสพัฒนาความสามารถและรับ
ผิดชอบงานในหน้าที่ได้เต็มที่
- 2.23 สร้างระบบการคำนวณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ
ของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นฐานในการของบประมาณจากรัฐบาลในรูปเงินก้อน (Block Grant)
- 2.24 สร้างระบบการจัดการอสังหาริมทรัพย์
- 2.25 จัดการบริหารสินทรัพย์ทางการเงิน (Portfolio Management)
- 2.26 ระดมเงินทุนจากภาคเอกชนอันประกอบด้วยสถาบันธุรกิจ นิสิตเก่าและ
ประชาชนทั่วไปเพื่อจัดตั้งเป็นกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) เพื่อนำดอกผลมาใช้

ในการพัฒนาวิชาการ และเสนอให้รัฐบาลมีมาตรการพิเศษ ทางด้านภาษีเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้บริจาคเงิน

2.27 ดำเนินการให้รัฐบาลจัดสรรเงินจำนวนหนึ่งสมทบเข้ากองทุนคองยอดเงินต้น

2.28 จัดกลไกการเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยกับมูลนิธิสถาบันทรัพย์สินทาง

ปัญญา

2.29 ปรับองค์กรวิสาหกิจจุฬายาให้เอื้อต่อการแสวงหารายได้เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นแหล่งรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย

2.30 จัดระบบค่าธรรมเนียมการศึกษา ให้สอดคล้องกับต้นทุนของการให้บริการทางการศึกษาตามสาขาวิชา โดยให้ผู้เรียนรับภาระค่าใช้จ่ายในการศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นสัดส่วนที่เหมาะสม

2.31 จัดให้มีระบบการให้ทุนการศึกษา กองทุนเงินยืมเพื่อการศึกษา

2.32 ปรับปรุงระเบียบการเงินและการงบประมาณให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

2.33 ปรับปรุงระเบียบการเงินและการงบประมาณ ให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

2.34 วางระบบการวิเคราะห์งบประมาณ และสร้างเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินก้อน (Block Grant) ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย

2.35 วางระบบการติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ (Post Audit)

2.36 จัดให้มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอน การวิจัย และกิจกรรมอื่นๆ ภายใน Academic Cluster และระหว่าง Academic Cluster

2.37 กำหนดและจัดระบบการรักษามาตรฐานคุณภาพของที่ทำงาน ห้องเรียน อาคาร ภูมิทัศน์ สภาพแวดล้อมภายนอกอาคาร พื้นที่สนับสนุนการ สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ และระบบความปลอดภัยของอาคาร

2.38 จัดระบบพื้นที่การใช้สอย (Zoning) ภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นสัดส่วน จัดให้มีผังแม่บทการขยายตัวออกนอกเขตปทุมวัน เช่น จังหวัดสระบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา ในรูปของสถานีวิจัย สถานีทดลอง หรือโครงการทดลองในรูปแบบใหม่

3. กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3.1 กำหนดให้การบริการวิชาการแก่สังคม สุ่มวลชนและชุมชนนานาชาติมี 4 กลุ่มเป้าหมาย คือ

ก. ผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา

ข. บัณฑิตของจุฬายา และสถาบันอื่น ๆ

ค. หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

จ. สถาบันอุดมศึกษา

3.2 ทบทวนโครงสร้างและรูปแบบการจัดการโครงการศึกษาต่อเนื่อง ให้สามารถทำงานได้คล่องตัว มีพลวัต และมีอิสระในการบริหาร

3.3 จัดให้มีหน่วยงานกลางรับผิดชอบในการจัดบริการวิชาการของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย

3.4 จัดให้มีระบบควบคุมคุณภาพของการให้บริการวิชาการ

3.5 สร้างขีดความสามารถในเรื่องการผลิตสื่อ Multimedia และสร้างความสามารถในประสิทธิภาพของเทคโนโลยีสื่อสารทางไกล และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อกิจกรรมด้านบริการวิชาการ จนสามารถเป็นผู้นำในด้านนี้

3.6 ลงทุนในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งระบบสื่อสารทางไกล

3.7 พัฒนาศูนย์วัฒนธรรมเพื่อภาษาไทยขึ้นเป็นองค์กร

3.8 จัดให้มีอาคารศูนย์วัฒนธรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อันประกอบด้วย หอสังคีตศิลป์และหอนิทรรศการศิลป์ เพื่อให้เป็นแหล่งเผยแพร่ดนตรี นาฏยศิลป์ รวมทั้งผลงานทัศนศิลป์ ทั้งไทยและนานาชาติ

3.9 พัฒนาให้เกิดกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมไทย โดยให้ชุมชนนั้น เป็นเจ้าของกิจกรรม ขณะเดียวกัน จัดให้ชุมชนได้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมนานาชาติอย่างสม่ำเสมอ

3.10 จัดตั้งหน่วยงานในการอนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมชั้นสูง เช่น วงดนตรีไทยแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะนาฏยศิลป์ไทยแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณะบัลเลต์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.11 จัดกิจกรรมทางศาสนาต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการเป็นชุมชนทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

การรื้อปรับระบบราชการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ข้อคิดที่น่าสนใจจากเรื่องการรื้อปรับระบบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (จรัส สุวรรณเวลา, 2538: 263-282) ว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำลังประสบสภาวะวิกฤติ สภาวะวิกฤตินั้น เป็นสภาวะวิกฤติ ที่เกิดจากสิ่งต่าง ๆ หลายอย่าง การเปลี่ยนแปลงภายนอก การเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ การเปลี่ยนแปลงของระบบอุดมศึกษา ได้นำเสนอในลักษณะที่ว่า มีมรสุมอยู่อย่างน้อย 3 ลูก ... ทั้งการบริหารการเงิน การบริหารวิชาการ และบริหารงานบุคคล ทั้ง 3 อันนี้มีปัญหาในเชิงความเป็นอิสระ เราจะทำอย่างไร หลวงจะยอมเราแค่ไหนที่จะให้เรามีอิสระ ถ้ายอมมากเราอาจจะเป็นอยู่ได้โดยไม่ต้องออกนอกระบบราชการ...เราจะต้องปรับตรงไหนเมื่อวิเคราะห์ดู เห็นชัดว่าเป้าหมายของเราคือการเพิ่มคุณภาพ แต่ว่าเราจะเพิ่มคุณภาพไม่ได้ถ้าเราไม่เพิ่มประสิทธิภาพของเรา ถ้าเราเพิ่มประสิทธิภาพด้วยสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบันนี้ ไม่มีทางที่จะทำได้ติดสักเท่าไร เพราะทุกอย่างมีความขาดแคลนอยู่ในที่

ต่าง ๆ เพราะฉะนั้นจะต้องมีการระดมทรัพยากร ... Key words มีอยู่ 3 ตัวนี้ คือเรื่องคุณภาพ เรื่องประสิทธิภาพ และเรื่องระดมทรัพยากร

"...ความแข็งแกร่งนั้นจะต้องเกิดในทุกระดับ คงจะต้องคิดถึงว่าเป็น total quality ไม่ใช่ quality เฉพาะขาออก ไม่ใช่บัณฑิตของเราที่ออกมาแล้วมีคุณภาพ แค่นั้นไม่พอ เพราะว่ากระบวนการทั้งหมดจะต้องมีคุณภาพ เราไม่สามารถจะวัดตรงสุดท้ายได้ทั้งหมด เราต้องวัดกระบวนการว่าทุกส่วนนี้มีคุณภาพ ... ในกระบวนการของ quality ทั้งหมดจะให้แข็งแกร่ง อาจารย์ต้องแข็งแกร่ง ตรงนี้คือตัวหัวใจ"

จากบทความ "จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กับ มหาวิทยาลัยอิสระ" (2534: 5-7) ได้มีการสรุปทางเลือกของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการปรับปรุงการบริหารงาน 3 ประการ ดังนี้ ทางเลือกที่หนึ่ง คือ ไม่เปลี่ยนแปลง ยังคงเดิมอยู่ สุดแล้วแต่ทรวงฯ จะให้มหาวิทยาลัยรับผิดชอบอะไรบ้าง ปัญหาที่ตามมาคือ มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน แต่ทรวงฯ จำเป็นต้องทำให้เสมอภาพกันหรือมีเกณฑ์เหมือนกัน ไม่มีลักษณะพิเศษเฉพาะมหาวิทยาลัย

ทางเลือกที่สอง คือ การเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยอิสระอย่างเต็มที่ซึ่งก็คงจะเกิดผลกระทบอย่างแน่นอน เพราะบุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประมาณ 7,000 คน จะต้องเปลี่ยนสภาพจากข้าราชการไปเป็นอย่างอื่น ตามความสมัครใจ พวกที่ไม่สมัครใจก็จะเป็นข้าราชการต่อไปจนเกษียณอายุ ทำให้เกิดการเปรียบเทียบของบุคลากรทั้งสองสาย อาจทำให้ฐานะด้อยลง

ทางเลือกที่สาม คือ ทางเลือกของการปรับเปลี่ยนที่จะใช้โอกาสนี้ให้เป็นประโยชน์ในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่มหาวิทยาลัยได้ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้เวลาในการลดผลกระทบให้น้อยลง ซึ่งลักษณะนี้อาจมีแนวปฏิบัติที่มาก-น้อย เร็ว-ช้า ต่าง ๆ กันได้

การดำเนินงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ฝ่ายวางแผนและพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้จัดทำจุดสาร การรื้อปรับระบบ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งได้ประมวลความรู้ กำหนดในการดำเนินการรื้อปรับระบบ ตามแนวทางที่ต้องการได้กล่าวไว้ว่า "จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มุ่งสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการ โดยสร้างวัฒนธรรมการประเมินผลและวินัยทางวิชาการ" (จุดสารการรื้อปรับระบบ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538: 2)

ความก้าวหน้า และรายละเอียดของการดำเนินการรื้อปรับระบบของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในด้าน คณะกรรมการกลางดำเนินงาน และความก้าวหน้าของแต่ละโครงการมีดังนี้ (จุดสารการรื้อปรับระบบ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538: 2)

มีการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางเพื่อการรื้อปรับระบบ เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2538 ทำหน้าที่ทบทวนระบบงานและเสนอกลวิธีในการปรับระบบและกระบวนการงาน ด้านการเงิน บุคลากร การบริหารและวิชาการ คณะกรรมการกลางได้ดำเนินการจัดประชุม

ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ - กันยายน 2538 รวม 7 ครั้ง นอกจากนี้ได้มีการจัดสัมมนาระดมความคิดและสร้างกลุ่ม task force เพื่อกระจายแนวความคิดและการมีส่วนร่วมในอันที่จะทำให้เกิดแนวร่วมในวงกว้าง

คณะกรรมการกลางเพื่อการรื้อปรับระบบ ได้พิจารณารูปแบบของ task force หรือคณะกรรมการปฏิบัติการกิจการวิจัยโดยกำหนดรายชื่อคณะกรรมการไว้เบื้องต้น 5 กลุ่ม คือ

1. คณะกรรมการปฏิบัติการกิจการประเมินผลการเรียนการสอน
2. คณะกรรมการปฏิบัติการกิจเร่งรัดพัฒนาการบริหารภาควิชา
3. คณะกรรมการปฏิบัติการกิจระดมบทบาทของศิษย์เก่า
4. คณะกรรมการปฏิบัติการกิจแก้กฎ ระเบียบการเงิน การงบประมาณ
5. คณะกรรมการปฏิบัติการกิจการแก้ระเบียบพัสดุฯ

คณะกรรมการกลางได้มอบหมายให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องนำแนวความคิดไปดำเนินการต่อ ดังนี้

1. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ นำแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินการเรียนการสอนและภาระงาน ไปสร้างกลวิธีการประเมินและสร้างภาระงานเพื่อเป็นฐานการประเมินเบื้องต้น

2. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ไปศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนหรือร่างระเบียบการเงินพัสดุใหม่

3. สร้างระบบการประเมินคุณภาพทางวิชาการ กำหนดวิธีการประเมินการเรียนการสอนพิจารณาหลักสูตร กำหนดดัชนี เพื่อใช้เป็นตัวบ่งชี้ความแข็งแกร่งทางวิชาการในระดับบุคคลและระดับภาควิชาฝ่ายวิชาการได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ คือ แบบสอบถามกลางของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้ในการวัดและเสริมคุณภาพด้านการเรียนการสอน

- 3.1 ประเมินรายวิชา คือ สร้างประมวลผลการสอนสำหรับแต่ละรายวิชา ผู้สอนประเมินผลการสอนของตนตามประมวลการสอนที่ตั้งไว้ และความเห็นจากนิสิตเกี่ยวกับรายวิชาและวิธีการสอนสายวิทยาการ

- 3.2 ประเมินอาจารย์ได้ข้อมูลจาก การประเมินผลพบว่าความหลากหลายในเนื้อหาของศาสตร์และลักษณะวิชา แบบฟอร์มกลางของมหาวิทยาลัยมักจะไม่ให้ผลตรงตามต้องการ ฝ่ายวิชาการจึงสนับสนุนให้ภาควิชาหรือคณะวิชาจัดแบบฟอร์มกลางของตนเองขึ้น ขณะนี้กระบวนการ 3.1 และ 3.2 เริ่มดำเนินการแล้ว

4. ปรับเปลี่ยนที่ประชุมผู้บริหารระดับนโยบาย คือ ที่ประชุมคณบดี เพื่อให้การประชุมมีประสิทธิภาพโดยการแบ่งที่ประชุมเป็น 5 กลุ่มสาขาวิชาเพื่อให้สามารถพิจารณาเรื่องเชิงนโยบายของสาขาหรือเรื่องที่อยู่ภายใต้กรอบหรือเกณฑ์รวมเฉพาะของสาขาได้ รวมทั้ง

เรื่องที่ต้องการความร่วมมือจากภายในสาขา ที่ประชุมคณะบดีจัดให้มีการประชุมผู้บริหาร ระดับนโยบายตามกลุ่มสาขาเดือนละ 1 ครั้ง ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2538 โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม สาขา คือ กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่ประธาน

4.1 กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีมีรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน และพัฒนาทำหน้าที่เป็นประธาน

4.2 กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ทำหน้าที่เป็นประธาน

4.3 กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ มีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ทำหน้าที่ประธาน

4.4 กลุ่มบริการวิชาการ มีอธิการบดีทำหน้าที่เป็นประธาน

5. สร้างระบบการบริหารงานบุคคลที่มีระบบการประเมิน และระบบค่าตอบแทนโดยการกำหนดภาระงาน และวิธีการประเมินของแต่ละสายสร้างระบบบริหารงานบุคคลที่มีระบบการประเมินและระบบค่าตอบแทนโดยการกำหนดภาระงาน และวิธีการประเมินของแต่ละสาย.

5.1 ส่วนของข้าราชการสาย ก. อยู่ระหว่างการพิจารณาในที่ประชุมคณะบดี กลุ่มสาขาวิชาทั้ง 5 กลุ่ม มีความคืบหน้าโดยสังเขป ดังนี้

5.1.1 กลุ่มวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ได้กำหนดภาระงานแล้ว กำลังจัดทำเกณฑ์การพิจารณาผลงานทางวิชาการ และจัดทำเอกสารที่สมบูรณ์ นอกจากนี้ได้มีการกำหนดเกณฑ์การคิดภาระงาน เกณฑ์ประเมินผลงานระดับบุคคล และเกณฑ์การคิดค่าตอบแทน ในโครงการรื้อปรับระบบบริหารเพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ซึ่งได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 553 วันที่ 24 สิงหาคม 2538 เรียบร้อยแล้ว

5.1.2 กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ กำลังพิจารณาการสร้างวัฒนธรรมการประเมิน พิจารณากำหนดภาระงานของอาจารย์และพิจารณากำหนดระบบรองรับการประเมิน

5.1.3 กลุ่มมนุษยศาสตร์ได้ดำเนินการกำหนดภาระงานและเกณฑ์การคิดภาระงานแต่ละประเภท และกำลังพิจารณากฎเกณฑ์การประเมิน

5.1.4 กลุ่มสังคมศาสตร์ ได้ดำเนินการกำหนดภาระงาน และกำลังพิจารณาเกณฑ์การคิดภาระงาน เกณฑ์การประเมินผลงาน และเกณฑ์การคิดค่าตอบแทน

5.2 ส่วนของข้าราชการสาย ข - ค อยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะทำงานรื้อปรับระบบสำนักงานอธิการบดี

6. สร้างรูปแบบการบริหารที่นำไปสู่การออกนอกระบบ เริ่มต้นจากการทำโครงการปรับระบบบริหารในระดับภาควิชาสร้างรูปแบบการบริหารที่นำไปสู่การออกนอกระบบ เริ่มต้นจากการทำโครงการปรับระบบการบริหารในระดับภาควิชา

6.1 ภาควิชาที่ได้เสนอขออนุมัติมี 2 โครงการ คือ โครงการปรับระบบบริหาร ภาควิชาเคมีเทคนิค และภาควิชาวัสดุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์

6.2 ฝ่ายบริหารกำลังร่างระเบียบกองทุนพัฒนาภาควิชาเพื่อใช้ในการเบิกจ่ายเงิน

7. ปรับเปลี่ยนกระบวนงานต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายของการลดขั้นตอน และระยะเวลา การดำเนินงาน เช่น การพัสดุ การเบิกจ่ายเงิน งานสารบรรณ งานยานยนต์ งานซ่อมบำรุง ฯลฯ พร้อมกับการเสริมด้วยระบบสำนักงานอัตโนมัติ

7.1 กำหนดให้มีการรื้อปรับระบบสำนักงานอธิการบดี เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนงานต่าง ๆ จัดแบ่งการทำงานเป็น 3 กลุ่มทำงาน ดังนี้

กลุ่มทำงานที่ 1 ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ฝ่ายทรัพย์สิน และศูนย์รักษาความปลอดภัย กระบวนการที่ได้ดำเนินการตั้งแต่วันที่ 30 พ.ค. 2537 - 30 ส.ค. 2538 ได้ขอเสนอการรื้อปรับระบบ 8 กระบวนงาน คือ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง, การเบิกจ่ายเงิน, การเสนอเรื่องผู้บริหาร, งานยานยนต์, การจัดซ่อมบำรุง, การบริหาร, บริการสาธารณะ, การบริหารงานบุคคลสายผู้ช่วยวิชาการ (สาย ข. และสาย ค.), และกระบวนงานรักษาความปลอดภัย

กลุ่มทำงานที่ 2 ประกอบด้วย ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวิจัย ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ไรฟิมพ์ และศูนย์หนังสือ จุฬาฯ มีการดำเนินการโอนหน่วยงานและงานไปให้ฝ่ายที่ควรดำเนินการ นอกจากนี้มีการรื้อปรับระบบภายใน เพื่อให้การดำเนินการรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น กระบวนงานพิจารณาหลักสูตร การจัดพิมพ์หนังสือ การจัดทุนวิจัยรัชดาภิเษกสมโภช การจัดทำประกาศโครงการวิจัย จากแหล่งทุนภายนอกและการเสนอลงนาม การจัดพิมพ์ผลการวิจัยเพื่อเผยแพร่

กลุ่มทำงานที่ 3 ประกอบด้วย ฝ่ายกิจการนิสิต และฝ่ายศิลปวัฒนธรรม อยู่ระหว่างการประสานงานเพื่อเริ่มจัดทำรื้อปรับระบบ

7.2 กำหนดให้ที่ประชุมอำนวยการกองในงานสำนักงานอธิการบดี มีผู้ช่วยอธิการบดีด้านสารสนเทศเป็นประธานทำหน้าที่เป็นกรรมการกลาง การรื้อปรับระบบมี 3 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ ระดับการจัดทำรื้อปรับระบบ และระดับดำเนินการจริง

7.3 โครงการที่ผ่านการพิจารณาของที่ประชุมผู้อำนวยการกองแล้วอยู่ระหว่างการแก้ไขตามข้อเสนอแนะมี 5 กระบวนงาน คือ กระบวนงานเสนอเรื่องผู้บริหาร การเบิกจ่ายเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง การพิจารณาหลักสูตร และการจัดพิมพ์หนังสือ

โครงการที่ได้ดำเนินการรื้อปรับระบบและปฏิบัติจริงแล้วคือ การรื้อปรับระบบกระบวนการออกบัตรประจำตัวข้าราชการและข้าราชการบำนาญ ที่รื้อปรับจากเดิมใช้เวลา 5 - 10 วัน ทำการ เหลือ 1 วันทำการ

นอกจากนี้แล้วยังมีความก้าวหน้าในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อีกโดยแบ่งออกเป็นแผนต่าง ๆ ดังนี้

การปฏิรูประบบงานบริหารงานวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
การปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการมีแผนต่าง ๆ ดังนี้

การปฏิรูประบบงานวิชาการ

การรื้อปรับระบบการจัดการทรัพย์สินการเงินและการงบประมาณ

การรื้อปรับระบบบริหารงานบุคคลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนากระบวนการวางแผนและใช้ทรัพยากรกายภาพ

การพัฒนากิจการบัณฑิตศึกษา

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการบริหารจัดการ

ปฏิรูประบบบริหารงานวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ

รายงานความก้าวหน้า (progress)

การพัฒนากิจการบัณฑิตศึกษา

กระบวนการจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาซึ่งเป็นฐานสำหรับการวิจัยที่สำคัญของมหาวิทยาลัย ยังขาดความเป็นเอกภาพและกลไกสำหรับเชื่อมโยงประสานการทำงานที่เหมาะสมระหว่างภาควิชาคณะ / สถาบัน / วิทยาลัยและบัณฑิตวิทยาลัย ดังนั้นจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปฏิบัติภารกิจในด้านกิจการบัณฑิตศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์และเสนอแนะวิธีการในการจัดระเบียบทางวิชาการใหม่ โดยเน้นที่การสร้างเงื่อนไขจริยธรรมของการเรียนการสอนตลอดจนความรับผิดชอบในหน้าที่การเรียนการสอนของคณาจารย์และนิสิต
2. เสนอแนะวิธีการและมาตรการในการตรวจสอบทางวิชาการ เพื่อประกันคุณภาพของการเรียนการสอน และยกระดับเข้าสู่มาตรฐานสากล
3. ศึกษาและจัดวางแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย ในลักษณะสหสาขาวิชาที่สามารถเชื่อมโยงและผสมผสานกันได้
4. เสนอแนะมาตรการในการส่งเสริมงานวิจัยพื้นฐานและงานวิจัยประยุกต์สามารถเชื่อมโยงการดำเนินการพัฒนาวิชาการร่วมกับภาคเอกชนตอบสนองความต้องการสังคม และสามารถเชื่อมโยงนานาชาติ
5. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และระบบการบริหารจัดการ

โครงสร้างและระบบการจัดการของมหาวิทยาลัยยังอิงอยู่กับระบบราชการอันประกอบไปด้วยสายการบังคับบัญชาและลำดับชั้นขององค์กรที่สลับซับซ้อนและมีกฎระเบียบที่ไม่คล่อง

ตัว อีกทั้งหน่วยงานภายในมีลักษณะและรูปแบบที่หลากหลายระบบการจัดการไม่ชัดเจน และปัญหาด้านโครงสร้างการบริหารจัดการอีกหลายประการ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการ โดยคณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

ศึกษาวิเคราะห์และออกแบบโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยใหม่ให้มีความเหมาะสมโดยเฉพาะบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างส่วนกลางและหน่วยปฏิบัติงาน

ศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนะรูปแบบโครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารงาน ของสำนักงานอธิการบดีให้มีความเหมาะสม สามารถช่วยอำนวยความสะดวก พัฒนาระบบงาน และวางเกณฑ์มาตรฐาน สนับสนุนการดำเนินงานทางด้านเทคนิคและการให้บริการ แนะนำ ปรึกษารวมทั้งการประสานงานการดำเนินงานต่างๆ

วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการจัดตั้ง "สำนักงานบริหารของอธิการบดี" เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะผู้บริหาร โดยเฉพาะ การวางนโยบายและกลยุทธ์การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขั้นสุดท้าย ตลอดจนงานเกี่ยวกับเลขานุการกิจต่างๆ

ปรับปรุงระบบการบริหารงานคลัง การวางฎีกา และอนุมัติเบิก-จ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงานพัสดุ ให้มีความทันสมัย รวดเร็ว และถูกต้อง

วิเคราะห์และเสนอแนะรูปแบบโครงสร้างและระบบการบริหารงาน ของหน่วยงานอิสระต่างๆ เช่น ศูนย์หนังสือ สำนักพิมพ์ โรงพิมพ์ สำนักบริการวิชาการ การศึกษาต่อเนื่อง สำนักกีฬา สำนักทดสอบทางวิชาการ ธรรมสถาน ศูนย์ส่งเสริมวัฒนธรรม หอประวัติ ฯลฯ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและคล่องตัวในการดำเนินงาน

ศึกษาและเสนอแนะหน่วยงานอิสระต่างๆ ที่มีความจำเป็นเพิ่มเติม เพื่อรองรับทิศทางการดำเนินงานในอนาคตของมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความก้าวหน้าของการดำเนินการปฏิรูปจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความคืบหน้าในการดำเนินงาน เอกสารนโยบายการปรับระบบส่วนสำนักงานอธิการบดี ที่ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมของคณะกรรมการแต่ละชุด ที่ประชุมคณะกรรมการการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการ ที่ประชุมคณบดีและที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยเรียบร้อยแล้ว มีดังต่อไปนี้

นโยบาย 101	การปรับระบบการเงิน การงบประมาณ การตรวจสอบภายใน
นโยบาย 102	การปรับปรุงประมาณของเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน
นโยบาย 103	รูปแบบและเงื่อนไขเวลาการพัฒนาบบงบประมาณแบบ PPBS กรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นโยบาย 104	การพัฒนากระบวนการบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Cost Management System)
นโยบาย 105	การตรวจผลการปฏิบัติงานโดยรวม (Total Performance Audit)
นโยบาย 106	การปฏิรูปการเงิน
นโยบาย 107	การแบ่งภาระค่าใช้จ่ายของบริการ
นโยบาย 108	การปรับวิธีการประเมินค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิต
นโยบาย 110	ระบบการบริหารการเงินกองทุน
นโยบาย 201	การปรับโครงสร้างองค์กรและสำนักอธิการบดี
นโยบาย 301	ระบบบริหารงานบุคคลเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน
นโยบาย 302	ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นโยบาย 101 การปรับระบบการเงิน การงบประมาณ การตรวจสอบภายใน
 อยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการหรือปรับระบบการจัดการทรัพย์สินการเงิน และการงบประมาณ

ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการหรือปรับระบบการจัดการทรัพย์สิน การเงิน และการงบประมาณ ครั้งที่ 1/2539 วันจันทร์ที่ 22 กรกฎาคม 2539

ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2539 วันพฤหัสบดีที่ 29 สิงหาคม 2539

ผ่านที่ประชุมคณบดี ครั้งที่ 26/2539 วันที่ 24 กรกฎาคม 2539

ผ่านที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 564 วันพฤหัสบดีที่ 25 กรกฎาคม 2539

สาระสำคัญ

การปรับเปลี่ยนระบบการงบประมาณ เป็นระบบวางแผน-แผนงาน (PPBS)

การปรับเปลี่ยนระบบการเงิน ให้สอดคล้องกับระบบการงบประมาณ

การปรับเปลี่ยนระบบการรายงาน ให้เป็นระบบบัญชีต้นทุนฐานกิจกรรม (ACTIVITY-BASED) เป็นหลัก

การปรับเปลี่ยนการรายงานการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE AUDIT)

นโยบาย 102 การปรับปรุงงบประมาณของเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

อยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการหรือปรับระบบการจัดการทรัพย์สินการเงินและการงบประมาณ

ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการหรือปรับระบบการจัดการทรัพย์สิน การเงิน และการงบประมาณ ครั้งที่ 1/2539 วันจันทร์ที่ 22 กรกฎาคม 2539

ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2539 วันพฤหัสบดีที่ 29 สิงหาคม 2539

ผ่านที่ประชุมคณบดี ครั้งที่ 26/2539 วันที่ 24 กรกฎาคม 2539

ผ่านที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 564 วันพฤหัสบดีที่ 25 กรกฎาคม 2539

สาระสำคัญ

การจัดระบบปีการเงิน เป็นระหว่าง 1 เมษายน ของปีหนึ่งถึง 31 มีนาคม ของอีกปีหนึ่ง โดยให้ใช้ปี พ.ศ. ของเดือนเมษายนเป็นเลขกำกับปีการเงินนั้น

ดำเนินการขึ้นทดลองเฉพาะเงินผลประโยชน์ ตั้งแต่ปีการเงิน 2540 คือ 1 เมษายน 2540 - 31 มีนาคม 2541 โดยให้คงงบประมาณเงินผลประโยชน์ตามปีงบประมาณ 2540 เพียง 6 เดือน ระหว่าง 1 ตุลาคม 2539 - 31 มีนาคม 2540

ให้เงินทุนอื่นทั้งหมดที่เป็นเงินนอกงบประมาณแผ่นดินปรับเปลี่ยนเข้าดำเนินการตามข้อ 1 ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2541 และปีการเงิน 2541 เป็นต้นไป

นโยบาย 104 การพัฒนาระบบการบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม (ACTIVITY - BASED COST MANAGEMENT SYSTEM)

อยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการหรือปรับระบบการจัดการทรัพย์สินการเงินและการงบประมาณ

ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการหรือปรับระบบการจัดการทรัพย์สิน การเงิน และการงบประมาณ ครั้งที่ 3/2539 วันจันทร์ที่ 19 สิงหาคม 2539

ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2539 วันพฤหัสบดีที่ 29 สิงหาคม 2539

ผ่านที่ประชุมคณบดี ครั้งที่ 26/2539 วันที่ 24 กรกฎาคม 2539

ผ่านที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 564 วันพฤหัสบดีที่ 25 กรกฎาคม 2539

สาระสำคัญ

การบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม เป็นการบริหารโดยแบ่งการดำเนินงานขององค์กรออกเป็นกิจกรรมต่างๆ การระบุกิจกรรมช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงประเภทของกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมและผลผลิต (OUTPUT) ของกระบวนการหรือกิจกรรมนั้นๆ กิจกรรม (ACTIVITY) หมายถึง การกระทำที่เปลี่ยนทรัพยากรขององค์กร (วัตถุดิบ แรงงานและเทคโนโลยี) ออกมาเป็นผลผลิต

สาระสำคัญการบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม

1. ระบุกิจกรรมที่สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยอาศัยการหาข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ และงบประมาณค่าใช้จ่ายที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว การดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยและระบุกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าใช้จ่าย

ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. ระบุต้นทุนกิจกรรม ซึ่งจะประกอบด้วยต้นทุนของปัจจัยการผลิตทั้งหมดที่ใช้ไปในกิจกรรมนั้นๆ ตลอดจนระบุตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนที่จะช่วยให้การคำนวณต้นทุนต่อหน่วยของการผลิตนิสิตบรรลุผล ปัจจัยการผลิตมักจะประกอบด้วยแรงงาน เครื่องจักร การเดินทาง วัสดุสิ้นเปลือง ระบบคอมพิวเตอร์ และทรัพยากรอื่นๆ ในกรณีที่มีการใช้ทรัพยากรไปในหลายๆ กิจกรรม จะต้องมีการจัดสรรค่าใช้จ่ายของทรัพยากรดังกล่าวเข้าสู่กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำไปสู่การคำนวณต้นทุนต่อหน่วยได้ในที่สุด

3. การประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้จะต้องทราบต้นทุนทรัพยากรที่จะเข้าสู่ระบบกิจกรรม และจำนวนผลลัพธ์ (OUTPUT) และกำหนดเป็นมาตรฐานไว้ หากต่อมาสามารถสนองต่อนิสิตเป็นจำนวนมากขึ้น โดยค่าใช้จ่ายไม่เปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากการที่ได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยงานลดลง ดังนั้นจะช่วยให้เกิดวิธีการควบคุมต้นทุนที่ดี ตลอดจนให้ข้อมูลสำคัญที่นำไปสู่การตัดสินใจในการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ตลอดจนใช้บริการจากแหล่งภายนอกได้ดียิ่งขึ้น

นโยบาย 105 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยรวม (TOTAL PERFORMANCE AUDIT)

อยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการหรือปรับระบบการจัดการทรัพย์สินการเงินและการงบประมาณ

ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการหรือปรับระบบการจัดการทรัพย์สิน การเงิน และการงบประมาณ ครั้งที่ 3/2539 วันจันทร์ที่ 19 สิงหาคม 2539

ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2539 วันพฤหัสบดีที่ 29 สิงหาคม 2539

ผ่านที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 564 วันพฤหัสบดีที่ 25 กรกฎาคม 2539

สาระสำคัญ

สิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องการปรับปรุงและพัฒนาคือ

1. ระบบการตรวจสอบภายในทางการเงินในวงกว้างขึ้น ครอบคลุมประเด็นที่กว้างไกลกว่าการตรวจสอบจากเอกสารหลักฐานตามปกติ

การตรวจสอบทางการเงินตามระเบียบวิธีทางราชการปกติ ได้แก่ การตรวจสอบตามระบบที่เคยปฏิบัติ อันได้แก่ การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ คำสั่งและนโยบาย (COMPLIANCE AUDITING) ทั้งนี้ โดยมี จุดมุ่งหมายทางด้านความถูกต้องของข้อมูลตัวเลขและระเบียบ โดยมีได้คำนึงถึงประสิทธิภาพ

การตรวจสอบภายใน ในขอบเขตกว้าง มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การประเมินประสิทธิภาพและความประหยัดในการใช้ทรัพยากรทุกประเภท และการสอบทานผลการปฏิบัติงานตามโครงการและระบบงาน เพื่อทราบว่ามีบรรลุจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด ซึ่งผู้ตรวจสอบมีเพียงความจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบ การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ คำสั่งและนโยบาย ระบบงานคู่มือต่างๆ และระบบการควบคุมภายในด้านบริหาร (ADMINISTRATIVE CONTROLS) อย่างถูกต้องแล้วนั้นคือ สามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งด้านประสิทธิภาพ (EFFICIENCY) ประสิทธิภาพ (EFFECTIVENESS) การประหยัด (ECONOMY) และความสามารถในการปรับเปลี่ยน (ADAPABILITY OR FLEXIBILITY)

2. ระบบการตรวจสอบภายในทางการบริหารจัดการ ซึ่งต้องไม่ใช่เพียงการติดตามประมวลผล การตรวจสอบภายในทางการบริหารจัดการแต่จะรวมถึงการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามขั้นตอนตามแผน และวิธีการดำเนินงานทางการบริหารทั้งหมดรวมถึงงานอาคารสถานที่ งานบุคลากร งานธุรการทั่วไป งานห้องสมุด งานบริหารวิชาการงานกิจการนิสิตและอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นการตรวจสอบองค์ก่อนข้างมีขอบเขตกว้างอย่างไรก็ดีเพื่อป้องกันมิให้ระบบการตรวจสอบภายในด้านบริหารจัดการนี้เกิดภาวะอำนาจเกินขอบเขต จึงต้องมีการสร้างระบบการตรวจสอบที่ไม่ให้กระทบต่อการปฏิบัติงานปกติ กล่าวคือต้องป้องกันมิให้ผู้ทำหน้าที่ในระบบการตรวจสอบมีอำนาจสั่งการในทางปฏิบัติแต่ต้องจัดให้มีระบบการรายงานผลการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพสูงและรวดเร็ว และเป็นระบบรายงานตรงต่อผู้บริหารระดับสูง

3. ระบบการตรวจสอบภายในทางวิชาการและวิจัย น่าจะต้องครอบคลุมถึงเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ คือ การติดตามตรวจสอบมาตรฐานทางวิชาการ การรักษามาตรฐานทางวิชาการและ การประกันคุณภาพทางวิชาการ หรืออาจรวมเรียกว่าเป็นระบบที่รองรับและทำให้เกิดการรักษามาตรฐานทางวิชาการ ระบบตรวจสอบภายในทางวิชาการ ที่มีประสิทธิภาพจึงต้องพัฒนาขึ้นตามภารกิจทางวิชาการของแต่ละคณะ/สถาบัน เฉพาะอย่างยิ่งภารกิจทางวิชาการพื้นฐานที่แต่ละคณะ / สถาบันดำเนินการอยู่ในปัจจุบันซึ่งประกอบด้วยการผลิตบัณฑิต การวิจัยและการให้บริการ ทางวิชาการ น่าจะเป็นกรอบ ขอบเขตเบื้องต้นของระบบการตรวจสอบภายในทางวิชาการ

นโยบาย 107 การแบ่งรับภาระค่าใช้จ่ายของบริการ

อยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการรื้อปรับระบบการจัดการทรัพย์สินการเงินและการงบประมาณ

ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการรื้อปรับระบบการจัดการทรัพย์สิน การเงิน และการงบประมาณ ครั้งที่ 3/2539 วันจันทร์ที่ 19 สิงหาคม 2539

ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2539 วันพฤหัสบดีที่ 29 สิงหาคม 2539

ผ่านที่ประชุมคณะบดี ครั้งที่ 29/2539 วันพุธที่ 14 สิงหาคม 2539

ผ่านที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 565 วันพฤหัสบดีที่ 29 สิงหาคม 2539

สาระสำคัญ

1. ต้องการกำหนดเป็นหลักการว่า "ผู้ที่ได้รับประโยชน์พึงรับภาระค่าใช้จ่ายในการให้ได้มาซึ่งประโยชน์นั้น" ในการพิจารณาสัดส่วนการแบ่งรับภาระค่าใช้จ่ายในบริการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

2. ในการผลิตบัณฑิตทุกระดับ ให้กำหนดการแบ่งรับภาระค่าใช้จ่ายระหว่างผู้เรียนกับรัฐบาลหรือสาธารณะ เป็นสัดส่วน 50 : 50 สำหรับระดับปริญญาตรี และ 80 : 20 สำหรับปริญญาโทและเอก ภายใน 10 ปี โดยกำหนดมาตรการดำเนินการเป็นขั้นตอนเฉพาะกับผู้เข้าศึกษา ตั้งแต่ปีการศึกษาต่อไปนี้

สัดส่วนผู้เรียน : รัฐหรือสาธารณะ

ปีการศึกษา ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

2540 25 : 7536 : 65

2542 30 : 7040 : 60

2544 35 : 6550 : 50

2546 40 : 6060 : 40

2548 45 : 5570 : 30

2550 50 : 5080 : 20

โดยให้มหาวิทยาลัยปรับค่าใช้จ่ายตามเกณฑ์นี้เป็นตัวเลข แล้วประกาศใช้ล่วงหน้าก่อนถึงปีการศึกษานั้นเป็นคราวๆ ไป

3. เพื่อสนับสนุนให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ด้อยโอกาสที่อาจจะถูกกระทบเพราะมาตรการข้อ 2 ดังกล่าว มหาวิทยาลัยจะมีขีดความสามารถจัดระบบทุนการศึกษาเสริมเพิ่มขึ้นสัดส่วนของนิสิตที่ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาจะเพิ่มขึ้นด้วย

4. ในการวิจัยและการให้บริการทางวิชาการ ให้กำหนดการแบ่งรับภาระค่าใช้จ่ายระหว่างผู้รับบริการกับรัฐ หรือสาธารณะเป็นสัดส่วน 90:10 โดยให้เริ่มปรับเข้าสู่เกณฑ์ใหม่นี้ ตั้งแต่ปีการเงิน 2540 (เริ่มต้น 1 เมษายน 2540) เป็นต้นไป

นโยบาย 108 การปรับวิธีการประเมินค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิต

อยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการหรือปรับระบบการจัดการทรัพย์สิน การเงิน และการงบประมาณ

ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการหรือปรับระบบการจัดการทรัพย์สิน การเงิน และการงบประมาณ ครั้งที่ 2/2539 วันจันทร์ที่ 5 สิงหาคม 2539

ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2539 วันพฤหัสบดีที่ 29 สิงหาคม 2539

ผ่านที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 565 วันพฤหัสบดีที่ 29 สิงหาคม 2539

สาระสำคัญ

ในปีการศึกษาปัจจุบัน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเรียกเก็บค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิตจากผู้เรียนเป็นหลายเกณฑ์และหลายแนวทาง แตกต่างกันระหว่างระดับบัณฑิตศึกษากับปริญญาตรีหรือในระหว่างบัณฑิตศึกษาหลักสูตรในเวลาปกติกับหลักสูตรพิเศษนอกเวลา ราชการ และหลักสูตรนานาชาติหรือในระหว่างระดับปริญญาตรีหลักสูตรต่างๆ ประเด็นเชิงหลักการที่สำคัญมากคือไม่ปรากฏค่าธรรมเนียมที่ชัดเจนถึงหลักการเหตุผลที่มา และเป้าหมายการนำไปใช้โดยเฉพาะเป้าหมายระยะยาว ทั้งในแง่ของรายการที่เรียกเก็บ ชนิดประเภทของเงินที่เรียกเก็บ และอัตรากับจำนวนเงินที่เรียกเก็บ

ข้อที่ส่งผลกระทบต่อสำคัญให้เกิดประสิทธิภาพของการจัดการทั้งระบบและทำให้ต้นทุนในการบริหารสูงมากคือการจำแนกรายการค่าใช้จ่ายที่เรียกเก็บโดยแยกย่อยเกินความจำเป็นเพียงเพื่อให้การจำแนกนั้นใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรเงินรายได้ที่เก็บได้ไปใช้ในกิจกรรมและในหน่วยงานต่างๆ ก็น่าจะใช้กำหนดเป็นอย่างอื่นเพื่อให้ลดขั้นตอนและทรัพยากรในการปฏิบัติงานลงได้อีกมากกว่าถึง ระบบราชการที่มีผลต่อเนื่องจากการจำแนกรายการค่าใช้จ่ายนั้นยังส่งผลให้ประสิทธิภาพลดลง และยังต้องใช้เนื้อที่ในการปฏิบัติงานเก็บต้นข้าวเอกสารการเงินเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ อีกเป็นปริมาณมาก

แนวทางและวิธีการในการปรับวิธีการประเมินค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิตก็คือ

1. การกำหนดอัตราค่าเล่าเรียน อาจทำได้เป็น 2 แบบ

ก. กำหนดอัตรารายหน่วยกิต ซึ่งผู้เรียนมากหน่วยกิตก็จะเสียค่าเล่าเรียนมาก
 ข. กำหนดอัตรารายภาคการศึกษาเป็นอัตราเหมาจ่าย โดยข้อดีที่เป็นการสะท้อนประสิทธิภาพของการจัดการโดยเฉพาะในแง่ที่ใช้ราคาเป็นตัวกำกับให้ผู้ศึกษาเร่งรัดการศึกษาของตนให้สำเร็จตามที่กำหนดในหลักสูตร โดยเฉพาะในระดับบัณฑิตศึกษาซึ่งผู้เรียนมักใช้เวลาเรียนนานกว่าที่ควรโดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ผู้เข้าศึกษาปีการศึกษา 2540 ทุกระดับการศึกษา ในขั้นแรกกำหนดอัตราค่าเล่าเรียนเป็น 2 อัตรา คือ อัตราค่าเล่าเรียน สำหรับกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีและอัตราสำหรับกลุ่มสาขาวิชาอื่นๆ ทั้งนี้ให้อัตราเท่ากันหมดในทุกภาคการศึกษา

2. การกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมเป็นสองส่วน

ก. ส่วนที่เป็นอัตราเรียกเก็บจากผู้ศึกษาเท่ากันทุกคน
 ข. ส่วนที่เป็นอัตราเรียกเก็บค่าบริการพิเศษที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวหรือเฉพาะกรณี

3. การกำหนดอัตราค่าปรับ กำหนดให้สะท้อนค่าใช้จ่ายหรือความสูญเสียจริงที่เกิดขึ้นและเรียกเก็บเฉพาะจากผู้ที่ทำให้เกิดมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษนั้นโดยตรง

4. การกำหนดอัตราค่าบำรุงการศึกษา เป็นอัตราที่ควรเรียกเก็บจากผู้ศึกษาทุกคนเท่ากันหมดโดยประมาณค่าจากค่าใช้จ่ายทางตรงในการจัดกิจกรรมบริการเสริม หรือสวัสดิการต่างๆ

5. การปรับโครงสร้างและอัตราการแบ่งรับภาระค่าใช้จ่าย โดยเหตุและผลของการปรับ แต่ครั้งจะขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความสามารถในการอธิบายว่าจะนำรายได้ที่เพิ่มขึ้นนั้น ไปใช้จ่ายอะไรเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นวิธีและทางเลือกในการปรับราคาค่าบริการอีกทางหนึ่ง

นโยบาย 110 . ระบบบริหารการเงินกองทุน

อยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการหรือปรับระบบการจัดการทรัพย์สิน การเงิน และการงบประมาณ

ฝ่ายที่ประชุมคณะกรรมการหรือปรับระบบการจัดการทรัพย์สิน การเงิน และการงบประมาณ ครั้งที่ 5/2539 วันอังคารที่ 10 กันยายน 2539

ฝ่ายที่ประชุมคณะกรรมการการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 3/2539 วันจันทร์ที่ 23 กันยายน 2539

ฝ่ายที่ประชุมคณบดี ครั้งที่ 34/2539 วันพุธที่ 25 กันยายน 2539

ฝ่ายที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 566 วันพฤหัสบดีที่ 26 กันยายน 2539 มีมติอนุมัติทุกประเด็นที่เสนอ สำหรับระเบียบจุฬาย วาด้วยกองทุนอุดหนุนการศึกษาของนิสิต พ.ศ. 2539 ให้ดำเนินการติดต่อเจ้าของทุน และนำผลสรุปรายงาน ต่อที่ประชุมอีกครั้งหนึ่ง

สาระสำคัญ

จากหลักการและแนวทางการปฏิรูประบบบริหารวิชาการ ให้จัดระบบการเงินเป็น กองทุนต่างๆ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งมีการวิเคราะห์รายละเอียดเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติแล้ว เห็นสมควรให้มีการกำหนดระบบการเงินกองทุน เป็น 2 ประเภทกองทุน กล่าวคือ

ก. กองทุนคงยอดเงินต้น (ENDOWMENT FUND) เป็นกองทุนที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะและให้นำเฉพาะผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากเงินทุนมาใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น

ข. กองทุนหมุนเวียน (REVOLVING FUND) เป็นกองทุนที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะและอาจนำเงินทุน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากเงินทุนมาใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นโดยในการจัดระบบการเงินกองทุนใหม่ได้แก่

1. กองทุนเพื่อการบริหารวิชาการและการศึกษา ประกอบด้วย

1.1 กองทุนกาญจนาภิเษกสมโภช เป็นกองทุนคงยอดเงินต้น ตามวัตถุประสงค์เดิม

1.2 เงินทุนสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก เป็นกองทุนคงยอดเงินต้น ตามวัตถุประสงค์เฉพาะ ให้คงไว้ตามเดิม

1.3 กองทุนศาสตราจารย์รัชมังกลาภิเชกสมโภช เป็นกองทุนคงยอดเงินต้น ตามวัตถุประสงค์เดิม

2. กองทุนเพื่อการวิจัย

2.1 รวมกองทุนวิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และเงินทุนวิจัยรัชตภิเชกสมโภชโดยชื่อว่า "กองทุนรัชตภิเชกสมโภช" โดยคงวัตถุประสงค์เดิมของทั้งสองทุนไว้

3. กองทุนเพื่อการบริหารทางวิชาการ

3.1 ให้จัดตั้งกองทุนใหม่เพื่อการนี้ เป็นกองทุนคงยอดเงินต้น สำหรับสนับสนุนและส่งเสริมการให้บริการทางวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชนและสังคม

4. กองทุนเพื่อกิจการนิสิต

4.1 ให้รวบรวมเงินทุน/กองทุนต่างๆ จำนวนมาก ที่มีผู้บริจาคให้ไว้ และกำหนดเป็นระเบียบทุนต่างๆ แล้วในปัจจุบัน เข้าเป็นกองทุนเดียว ทั้งนี้โดยความยินยอมเห็นชอบของ ผู้บริจาค

4.2 ให้จัดตั้งกองทุนขึ้นใหม่ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจการนิสิต เป็นกองทุนคงยอดเงินต้น โดยให้มหาวิทยาลัยจัดสรรเงินผลประโยชน์เข้าสมทบกับเงินที่มีผู้บริจาคเพื่อการนี้ และให้รวบรวมเงินทุน/กองทุนต่างๆ ที่มีผู้บริจาคให้จัดตั้งไว้แล้ว

5. กองทุนเพื่อการศิลปะและวัฒนธรรม

5.1 เงินทุนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเฉลิมฉลองสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เป็นกองทุนคงยอดเงินต้น ตามวัตถุประสงค์เดิม

5.2 ให้จัดตั้งกองทุนขึ้นใหม่ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมกิจการที่เกี่ยวข้องกับศิลปะและวัฒนธรรมเป็นกองทุนคงยอดเงินต้น โดยให้มหาวิทยาลัยจัดสรรเงินผลประโยชน์เข้าสมทบกับเงินที่มีผู้บริจาคเพื่อการนี้ ภายในวงเงินต้นและระยะเวลาตามที่เหมาะสมกับสถานะทางการเงินของมหาวิทยาลัย และให้มหาวิทยาลัย จัดตั้งกองทุนใหม่ขึ้น 2 กองทุน คือ กองทุนทั่วไปและกองทุนสำรอง เป็นกองทุนหมุนเวียน และกองทุนที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะได้อีก เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนบำเหน็จ และกองทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น โดยการจัดระบบการเงินกองทุนใหม่ที่นำเสนอ ให้เริ่มดำเนินการได้ตั้งแต่ปีการเงิน 2540 เป็นต้นไป

นโยบาย 201 การปรับโครงสร้างองค์กรของสำนักงานอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการ

ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการ ครั้งที่ 7/2539 วันอังคารที่ 10 กันยายน 2539

ผ่านที่ประชุมคณบดี ครั้งที่ 33/2539 วันพุธที่ 18 กันยายน 2539

ผ่านที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 566 วันพฤหัสบดีที่ 26 กันยายน 2539

สาระสำคัญ

โครงสร้างองค์กรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีลักษณะเช่นเดียวกับหน่วยงานระบบราชการโดยทั่วไป กล่าวคือ มีการรวมศูนย์อำนาจและพยายามสร้างเอกภาพทางการบริหารเน้นสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีการจัดแบ่งกลุ่มงานตามภาระหน้าที่เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อันเป็นผลให้ขาดความเป็นอิสระของตัวทางการบริหารเกิดความล่าช้า และเกิดปัญหาของกรมประสานงานภายใน นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศอีกด้วย ทำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องทบทวน และปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสม สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถรักษาความเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศและพัฒนาขึ้นไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับนานาชาติโดยโครงสร้างและรูปแบบการบริหารตนเองของมหาวิทยาลัยจะเป็นในแบบการกระจายอำนาจ อันประกอบไปด้วย

1. องค์กรเชิงนโยบาย
2. หน่วยงานหลัก
3. หน่วยงานสนับสนุนทางเทคนิค และช่วยอำนวยความสะดวก
4. หน่วยงานวิสาหกิจ

การปรับโครงสร้างองค์กรของสำนักอธิการบดี โครงสร้างการจัดองค์กรปัจจุบันมีความเหลื่อมล้ำในฐานะองค์กร ขอบเขตภาระหน้าที่ระหว่างหน่วยงานไม่ชัดเจน กระบวนการเข้าช้อนยากต่อการกำกับและติดตามผลงาน ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจำเป็นต้องปรับให้มีความชัดเจนในสายงาน มีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนภารกิจ สามารถปฏิบัติภารกิจเบ็ดเสร็จภายในหน่วยงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองและสนับสนุนพัฒนาการทางวิชาการของมหาวิทยาลัยและมีสายงานที่แสดงความก้าวหน้าในวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานในสายบริหารมากขึ้นและสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ในระบบได้ (<http://www.chula.ac.th/~events>, 2540)

ตอนที่ 3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารงานองค์กร ในยุคมุ่งเน้นคุณภาพ การวางแผนได้ปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงาน เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์จึงมีบทบาทอย่างยิ่งในการบริหารยุคมุ่งเน้นคุณภาพ

กลยุทธ์ มีรากฐานมาจากคำของกรีกในช่วงระหว่าง 400 ปีก่อนคริสตกาลและเป็นคำที่ใช้กันในความหมายของศิลปะ และศาสตร์ที่เป็นยุทธการทางทหาร ต่อมาไม่นานคำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารองค์กร คำว่า กลยุทธ์ มีความหมายเบื้องต้น คือ วิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (how to achieve objectives) ซึ่งอาจขยายความได้ว่า กลยุทธ์คือวิธี

หรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแปงสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกันโดยให้ความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า กลยุทธ์คือส่วนผสมของเป้าหมายและนโยบาย หลักร่าง ๆ ซึ่งได้ประมวลขึ้นมาจนกลายเป็นการกระทำที่จำเพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง และส่วนมากมักจะทำให้ต้องทำการพัฒนาหรือตัดแปงทรัพยากรต่าง ๆ กลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นนั้น จะเป็นการแนะแนวทางที่เป็นวิธีการพื้นฐานที่จะยึดถือไว้เพื่อใช้ปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มักใช้ในความหมายที่คลุมถึงแผนงานใหญ่ทั้งหมดขององค์การ การจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การ นอกจากนี้ยังครอบคลุมไปถึงการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดหา การใช้ และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ

นอกจากนั้น มีผู้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบายหลัก และแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กล่าวได้ว่า กลยุทธ์เป็นวิธีการระบุว่ามีทรัพยากรอยู่ในธุรกิจประเภทใดและบริษัทมีการดำเนินการอย่างไร หรือต้องการให้มีการดำเนินการเป็นอย่างไร (Edmund P. Learned, Christensen C. Roland, Kenneth R. Andrews and William D. Guth อ้างใน ศรีวงศ์, ม.ม.ป. : 4)

กล่าวสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีขอบเขตกว้างและมีผลกระทบต่อลักษณะความเป็นไปขององค์การในอันปลาย โดยอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างทางที่จะช่วยเสริมและชี้นำให้องค์การเป็นไปตามที่ต้องการ

การวางแผนกลยุทธ์

โดยทั่วไปแผนการทำงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans)
2. แผนดำเนินงาน (Operating Plans) ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ
 - 2.1 แผนใช้ประจำ (Standing Plans)
 - 2.2 แผนใช้เฉพาะครั้ง (Single-use Plans)

แผนทุกประเภทต่างก็จะต้องนำมาพิจารณาร่วมกันเป็นแผนกลยุทธ์ที่อยู่ในขอบข่ายของแนวนโยบายและเป้าหมายเดียวกัน ฉะนั้น การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นระบบการวางแผนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีใช่เป็นการจัดทำแผนดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ โดยตรง แต่เป็นเพียงแนวความคิดพิจารณาแผนงานขององค์การทั้งหมด ขณะเดียวกัน สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัด

ทำคือ การพิจารณากำหนดและอนุมัติโครงการ รวมทั้งการจัดลำดับก่อนหลังของการปฏิบัติ พิจารณาจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนการพิจารณาผลกระทบที่จะมีต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ในปัจจุบัน ประกอบกันไปกับการที่จะต้องพิจารณาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และนโยบายนั้น ๆ ที่จะยึดถือปฏิบัติสำหรับองค์การในระยะยาวอีกด้วย

กระบวนการพิจารณาวางแผนกลยุทธ์

ศรีวงศ์ สุมิตร (2537) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาโอกาสและภาวะคุกคาม (opportunities and treats) หมายถึงการตรวจสอบให้ทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์การประสบอยู่ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมโยงไปถึงทุกเรื่องนับตั้งแต่ต้นนโยบายขององค์การ สภาพการแข่งขัน จากนั้น จะต้องมีการประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่เป็นโอกาสและเป็นภาวะคุกคามด้วยพร้อมกัน โดยจะต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบองค์การเพียงเล็กน้อย ก็จะมีผลทำให้การเสี่ยงหรือภาวะคุกคามขององค์การมีไม่มากนัก ในทางตรงกันข้ามถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากพอประมาณ แต่จะมีผลกระทบต่อองค์การได้มากก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงหรือภาวะคุกคามตามองค์การอยู่ในระดับสูงไปด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึงการประเมินความเข้มแข็ง (จุดแข็ง: Strength) และความอ่อนแอ (จุดอ่อน: Weakness) ขององค์การ โดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่และทรัพยากรอื่นๆ มีมากน้อย และมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดีเยี่ยมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์การมีอยู่และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

3. การพัฒนาทางเลือกของกลยุทธ์ คือ การรวมเอาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมขององค์การมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยวิธีการจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานขององค์การมากที่สุดซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด

กระบวนการในขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์นี้ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยการคิดที่มีทัศนวิสัยที่กว้าง มีการมองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับองค์การด้วย

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ทำได้ยาก และต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูง ทั้งนี้เพราะการที่ผู้บริหารองค์การยังไม่สามารถมีข้อมูลที่สมบูรณ์

ดังนั้นการจะตัดสินใจได้ว่าระดับความเสี่ยงที่จะยอมรับได้ควรอยู่ระดับใดนั้น จึงเป็นเรื่องที่กำหนดได้ยาก

5. การดำเนินการตามกลยุทธ์ คือขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการ โดยการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

6. การประเมินกลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลา เพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เสมอย่อมจะทำให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลาและสามารถปรับกลยุทธ์ได้แน่นอน ๆ เครื่องมือสำคัญในการใช้ประเมินกลยุทธ์ คือ "เป้าหมาย"

การวิเคราะห์องค์การโดยวิธีการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การนั้น มีความจำเป็นจะต้องประเมินสภาพแวดล้อมปัจจุบันภายในองค์การในด้าน จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การหรือหน่วยงาน และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การในด้านอุปสรรคและโอกาสด้วย เทคนิคการประเมินที่ได้รับความนิยมใช้ในวงการธุรกิจและองค์การที่มีใช้ธุรกิจปัจจุบัน คือ การวิเคราะห์ SWOT คำว่า SWOT เป็นคำย่อ มาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity และ Threat การวิเคราะห์นี้ไม่มีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์การนี้ไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การพิจารณาประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมีข้อที่ควรพิจารณา สรุปได้ดังนี้

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

ข้อเด่นและสิ่งที่จะต้องพิจารณาการประเมินจุดแข็ง (Strengths)

1. ความสามารถพิเศษ
2. ทรัพยากรการเงินเพียงพอ
3. ความสามารถทางการแข่งขัน
4. การแข่งขันที่รุนแรง
5. เทคโนโลยีเฉพาะ
6. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
7. ความได้เปรียบทางต้นทุน
8. การบริหารที่มีประสิทธิภาพ
9. การประหยัดจากขนาด
10. ความสามารถด้านการค้นคว้าผลิตภัณฑ์
11. จุดแข็งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

ข้อเสนอแนะสิ่งที่ควรพิจารณาการประเมินจุดอ่อน (Weaknesses)

1. ทิศทางไม่ชัดเจน
2. ฐานะการแข่งขันถอยลง
3. เครื่องมือ อุปกรณ์ได้สมัย
4. การทำกำไรต่ำกว่ามาตรฐาน
5. การขาดความสามารถทางการบริหาร
6. การวิจัยและพัฒนาล่าช้า
7. สายผลิตภัณฑ์แคบเกินไป
8. ภาพพจน์ทางการตลาดไม่ดี
9. ความเสียเปรียบทางต้นทุน
10. การเสียเปรียบทางการแข่งขัน
11. ความสามารถทางการตลาดขององค์กรต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย
12. ความไม่มั่นคงจากการแข่งขัน
13. ปัญหาการดำเนินงานภายใน
14. จุดอ่อนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร



การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ข้อเสนอแนะสิ่งที่ควรพิจารณาการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity)

1. ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้น
2. การเข้าสู่ตลาดใหม่
3. การขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนอง
4. ความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น
5. การขยายเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่
6. การเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ใช้ร่วมกัน
7. การรวมธุรกิจตามแนวคิด
8. การเจริญเติบโตของตลาดเร็วขึ้น
9. การพึงพอใจระหว่างคู่แข่ง

ข้อเสนอแนะสิ่งที่ควรพิจารณาการวิเคราะห์อุปสรรค (Threat)

1. การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันใหม่
2. ยอดขายของผลิตภัณฑ์ที่ใช้แทนกันได้เพิ่มขึ้น

3. การเจริญเติบโตของตลาดข้าง
4. ความไม่มั่นคงต่อการถดถอยทางเศรษฐกิจ
5. รสนิยมและความต้องการของลูกค้ากำลังเปลี่ยนแปลง
6. การเปลี่ยนแปลงของประชากรในทางตรงกันข้าม
7. นโยบายของรัฐบาลในทางตรงกันข้าม
8. อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้จำหน่ายกำลังเพิ่มขึ้น

โดยสรุป การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรจะมุ่งอยู่ที่ระดับล่างขององค์กร คือ พนักงาน แต่การเพิ่มประสิทธิภาพอย่างแท้จริงจะใช้การวางแผนกลยุทธ์ที่ให้ทิศทางแคบเป้าหมายระดับล่างมากกว่า ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นแนวทางในการที่จะใช้เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ ณ เวลาหนึ่ง ๆ ได้ เพื่อที่จะลดจุดอ่อนและอุปสรรคให้มีน้อยที่สุด และใช้จุดแข็งของบริษัทแสวงหาประโยชน์จากโอกาสให้มากที่สุด

ตอนที่ 4 การวิจัยเชิงอนาคต

การวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายในการนำเสนอรูปแบบใหม่ วิธีการใหม่ รวมทั้งการทำนายอนาคตเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้รับความนิยมมาช้านาน เทคนิคของการวิจัยอนาคตที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันมีดังนี้ คือ เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย เทคนิคการวิจัยแบบ EFR และเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

ในการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารงานแบบใหม่ คือ กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงอนาคตจึงเป็นวิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย

ความหมายของการวิจัยเชิงอนาคต

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2537) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายหลักของการวิจัยอนาคตว่า การวิจัยอนาคตมิใช่อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้อง หากแต่อยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นของเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้น และป้องกันหรือจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากว่ามันจะเกิดขึ้นจริงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตจะมีประโยชน์ โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ตลอดไปจนถึงการ

กำหนดยุทธวิธี (strategies) และกลวิธี (tactics) ที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์และการป้องกันหรือขจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์

เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตที่ใช้ในปัจจุบัน มี 3 วิธี คือ เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (The Delphi Technique), เทคนิคการวิจัยแบบ EFR (The Ethnographic Futures Research) เทคนิคการวิจัยแบบ, และ EDFR ((The Delphi Ethnographic Futures Research) แต่ละวิธีมีรายละเอียดความเป็นมา และขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลสรุปได้ดังต่อไปนี้

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (The Delphi Technique)

เดลฟาย เป็นเทคนิคการทำนายที่พัฒนาขึ้นโดยนักคิดนักวิจัยของ Ran Corporation คือ Helmer, Dalkey และ Rescher เมื่อประมาณกว่าสองศตวรรษมาแล้ว ในปัจจุบันเดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่ได้รับความนิยมอย่างมากในเกือบทุกวงการ ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ การเมือง การทหาร เศรษฐกิจ การสาธารณสุข การศึกษา และด้านอื่น ๆ นอกจากเดลฟายจะเป็นเทคนิคการวิจัย และการคาดการณ์อนาคตแล้ว เดลฟายยังเป็นเทคนิคในการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกันโดยไม่มี การเผชิญหน้ากันโดยตรง เช่นเดียวกับการระดมสมอง (brain storming) หรือการประชุมกลุ่มแบบอื่น ๆ

เดลฟายรูปแบบเดิมมีลักษณะเฉพาะต่อมากายหลังก็มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปบ้าง แต่หลักการและระเบียบวิธีใหญ่ ๆ ยังคงเหมือนเดิม คือ การศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบ โดยการขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทำการคาดการณ์ว่า แนวโน้มหรือเหตุการณ์แต่ละอย่างจะเกิดขึ้นเมื่อใด หรือทำการคาดการณ์ว่าภายในเวลาที่กำหนดเช่นอีก 20 ปีข้างหน้า จะมีเหตุการณ์หรือแนวโน้มใดที่จะเกิดขึ้นบ้าง หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แล้วป้อนผลการวิเคราะห์ ซึ่งปกติจะอยู่ในรูปของสถิติง่าย ๆ กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำตอบเดิมของตนเองเทียบกับกลุ่ม แล้วทำการคาดการณ์หรือตอบตามรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นผู้วิจัยจะนำคำตอบไปวิเคราะห์ใหม่ แล้วอาจป้อนข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง โดยปกติกระบวนการทำซ้ำ (iterative process) แบบนี้จะดำเนินการต่อไปราว ๆ สองหรือสามรอบ หรือจนกว่าจะได้คำตอบที่เป็นความเห็นพ้องต้อง (consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จุดมุ่งหมายของการทำซ้ำดังกล่าวก็เพื่อที่จะกรอง (refine) ความเชี่ยวชาญของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั่นเอง

ขั้นตอนของเทคนิคเดลฟาย สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (panel experts) ผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ เรื่องที่จะศึกษา โดยปกติจะมีประมาณ ตั้งแต่สิบกว่าคนขึ้นไปอาจถึงเป็นร้อยคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่จะศึกษา เวลา และงบประมาณ

2. กำหนดประเด็นแนวโน้มนำและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
3. ทำเคลฟายรอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ หรือสัมภาษณ์ (ตัวต่อตัว หรือ โดยการโทรศัพท์) หรือทำการประชุมทางไกล (tele-conferencing) โดยผ่านระบบสื่อสารทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เช่นระบบคอมพิวเตอร์
4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง
5. ทำเคลฟายรอบที่สอง โดยรอบนี้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลย้อนกลับเชิงสถิติ (statistical feedbacks) ที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวมเช่น ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิม (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่
6. ทำเคลฟายรอบที่สาม , สี่...
7. สรุปและอภิปรายผล โดยการเสนอแนวโน้มนำที่มีความเห็นพ้องต้องกันตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ แล้วอภิปราย เสนอแนะจากผลการวิจัย

เทคนิคการวิจัยแบบ EFR (The Ethnographic Futures Research)

ผู้พัฒนาเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR คือ ศาสตราจารย์ ดร.โรเบิร์ต บี เท็กซเตอร์ (Robert B. Textor) แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด สหรัฐอเมริกา เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากระเบียบวิธีวิจัยทางมานุษยวิทยาที่เรียกว่า การวิจัยชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Research หรือ Ethnography)

EFR เป็นเทคนิคการวิจัยที่พยายามจะดึงเอาอนาคตภาพและค่านิยมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมของกลุ่มประชากรที่ศึกษา โดยการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเฉพาะ กล่าวคือ เป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ (non-directive, open-ended) โดยผู้วิจัยอาจมีหัวข้อหรือประเด็นที่เตรียมไว้ประกอบเพื่อกันลิม แต่จะไม่มีลักษณะของการถามแบบชี้นำ หลักการสัมภาษณ์แบบ EFR นี้ ถือว่าผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้ควบคุมการสัมภาษณ์และมีอิสระในการให้สัมภาษณ์อย่างเต็มที่ ลักษณะของการสัมภาษณ์แบบ EFR ที่เด่นและแตกต่างไปจากการสัมภาษณ์แบบอื่น คือ จะมีการแบ่งช่วงการสัมภาษณ์ออกเป็นช่วง ๆ โดยอาจจะแบ่งตามหัวข้อที่สัมภาษณ์หรือ ตามช่วงเวลาที่เหมาะสมเช่นทุก ๆ ประมาณ 10 นาที ผู้สัมภาษณ์จะทำการสรุปการสัมภาษณ์จากบันทึกที่จดไว้หรือจากเทปบันทึกเสียงให้ผู้สัมภาษณ์ฟัง และขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขคำสัมภาษณ์ได้ กระบวนการเช่นนี้เรียกว่า เทคนิคการสรุปสะสม (cumulative summarization technique) โดยจะทำเช่นนี้จนจบการสัมภาษณ์ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นว่า ข้อมูลที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือ คือมีทั้งความตรง (validity) และความเที่ยง (reliability) ของข้อมูลเพิ่มขึ้น

โดยปกติการสัมภาษณ์แบบ EFR นี้จะประกอบไปด้วยอนาคตภาพที่เป็นทางเลือก (alternative) 3 ภาพ และเรียงลำดับกันไป คือ อนาคตภาพทางดี (optimistic-realistic

scenario) อนาคตภาพทางร้าย (pessimistic-realistic scenario) และอนาคตภาพที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (most-probable scenario) อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพนี้ จะประกอบไปด้วยแนวโน้มในอนาคต ที่ผู้ให้สัมภาษณ์คาดว่ามีโอกาสเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงมีการใช้คำว่า realistic กำกับไว้ทั้งในอนาคตภาพทางดีและอนาคตภาพทางร้าย

เมื่อสัมภาษณ์ครบทั้ง 3 ภาพตามขั้นตอนเสร็จแล้ว ผู้สัมภาษณ์อาจจะสรุปการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ฟังทั้งหมดอีกครั้งหนึ่ง และขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข และ/หรือเพิ่มเติมคำสัมภาษณ์อีก หรืออาจจะนำผลการสัมภาษณ์ที่จัดบันทึกไว้หรืออัดเทปไว้กลับไปเรียบเรียงใหม่ แล้วส่งผลการสัมภาษณ์ที่เรียบเรียงแล้ว (protocol) ไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์อ่านและตรวจแก้ไขเป็นการส่วนตัวก็ได้ หลังจากนั้นจึงนำผลการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เพื่อจะหาความเห็นพ้องต้องกัน ระหว่างกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ แล้วนำแนวโน้มที่มีความเห็นพ้องต้องกันมาเขียนเป็นอนาคตภาพ ซึ่งเป็นผลการวิจัย

ขั้นตอนของการวิจัยแบบ EFR สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มตัวอย่าง

2. สัมภาษณ์ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะ คือ

2.1 เป็นแบบเปิดและไม่ชี้นำ (non-directive, open-ended)

2.2 เป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง (semi-structured interview) คือ มีการเตรียมหัวข้อหรือประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า

2.3 ใช้เทคนิคการสรุปสะสม (cumulative summarization)

2.4 สัมภาษณ์อนาคตภาพ 3 แบบ คือ Optimistic-Realistic (O-R),

Pessimistic-Realistic (P-R) , Most-Probable (M-P)

3. วิเคราะห์/สังเคราะห์ หาความเห็นพ้องต้องกัน

4. เขียนอนาคตภาพ (scenario write-up)

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) พัฒนาขึ้นโดย จุมพล พูลภัทรชีวิน (2540, 2540) เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบัน เป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน การรวมข้อดีของทั้งสองเทคนิคช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี โดยหลักการ เทคนิค EDFR เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR กับ Delphi เข้าด้วยกัน ขั้นตอนต่าง ๆ ของ EDFR ก็คล้าย ๆ กับ Delphi เพียงแต่จะมีการปรับปรุงวิธีการให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น โดยในรอบแรกของการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ที่ปรับปรุงแล้ว หลังจากการสัมภาษณ์ในรอบแรก ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อ่านวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วสร้างเป็นเครื่องมือ ซึ่งมักจะมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม แล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของเดลฟาย เพื่อที่จะทำการกรองความคิดเห็น

ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งมักจะทำประมาณ 2 - 3 รอบ หลังจากนั้นจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเขียนเป็นอนาคตภาพ

สรุปได้ว่า เทคนิคการวิจัยแบบ Delphi, EFR , และ EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต แต่ก็สามารถนำไปใช้วิจัยในทำนองเดียวกับการวิจัยรูปแบบอื่น ๆ ที่มีอยู่ได้ เช่นการวิจัยเพื่อสำรวจความคิดเห็น สำรวจปัญหา วิจัยเพื่อหารูปแบบ เพื่อกำหนดนโยบาย เพื่อกำหนดมาตรฐาน เพื่อหาวิธีแก้ปัญหา และเพื่อการตัดสินใจ เป็นต้น ปัจจุบัน ได้มีการนำเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบต่าง ๆ ไปใช้ในวงการและองค์กรต่าง ๆ มากมาย ทั้งเพื่อการวางแผนในอนาคต วิเคราะห์และแก้ปัญหาในปัจจุบัน ตลอดจนการวิเคราะห์อดีต เพราะเทคนิคการวิจัยอนาคต โดยเฉพาะเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย และ เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ช่วยให้ผู้ใช้วิจัยได้ข้อมูลที่เป็นระบบและน่าเชื่อถือมากขึ้น

การตรวจสอบโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

ในการนำเสนอแนวคิด และกระบวนการดำเนินงานใหม่ ๆ หากไม่สามารถนำเสนอแนวคิด และสิ่งที่นำเสนอใหม่นั้นไปทดลองหรือปฏิบัติจริงเพื่อประเมินความถูกต้อง เหมาะสมได้ ในการนำเสนอทางแนวคิด กระบวนการทางด้านอุดมศึกษา นั้น มีทางเลือกอื่น คือ การประเมิน ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้โดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship)

การดำเนินการโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒินี้ ถือว่าเป็นการประเมินทางการศึกษา ที่เรียกว่า การวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษานั้นเอง การวิพากษ์วิจารณ์ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ วิธีนี้ นิยมใช้มากทางอุดมศึกษา และมีความเชื่อถือได้เพราะถือว่าการตัดสินใจหรือการวิพากษ์วิจารณ์ โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขานั้น หรือในวิชาชีพนั้น ๆ เป็นอย่างดี เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ (Conrad and Wilson, 1985)

การจัดระบบระเบียบล่วงหน้า (advance organizers) ของวิธีนี้คือ "จุดการวิพากษ์วิจารณ์" ได้แก่ ค่านิยม และมโนทัศน์ที่ได้จากประเพณีหรือพิธี การทำงานประจำ และจากทฤษฎีโดยตรงและโดยอ้อมเกี่ยวกับธรรมชาติของมาตรฐานในการประเมินค่าและคุณภาพต่าง ๆ จุดการวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้สะสมอยู่ในตัวของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งพื้นฐานการศึกษา และการฝึกฝนของผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้นด้วย ในลักษณะดังที่กล่าวนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิก็คือ "เครื่องมือ" ในการวิจัยตามรูปแบบนั่นเอง การวิจัยแบบนี้อาจใช้เทคนิคเดลฟายคือการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มหนึ่งและรายงานผลในลักษณะข้อมูลย้อนกลับและถามว่าจะเปลี่ยนแปลงความเห็นเดิมหรือไม่ กลับไปกลับมามากหลาย ๆ ครั้ง จนกว่าจะเกิดความเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ในปัญหาการวิจัยที่สอบถาม แล้วผู้วิจัยจึงรวบรวมข้อเสนอแนะ ข้อสรุป (ถ้ามี) และอาจเขียนรายงานด้วยก็ได้ (พรชูลี อาชวอำรุง, 2528 อ้างใน อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์, 2537: 65)

โดยสรุป ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เพื่อหารูปแบบกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ที่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพราะเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน และมีความยืดหยุ่นในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ นอกจากนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานนี้ โดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิ (connolisseurship) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้วิพากษ์และเสนอข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการนำเสนอรูปแบบกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ในสถาบันอุดมศึกษา (TQM) พบว่า ยังไม่มีงานวิจัยในประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้โดยตรง แต่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

วันชัย ศิริชนะ (2537) วิจัยเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย" ได้นำเสนอรูปแบบที่ใช้กระบวนการรับรองวิทยฐานะโดยแบ่งการดำเนินงานเป็น 2 แบบ คือ แบบที่ 1 ใช้ระบบการตรวจสอบกลไกการควบคุมคุณภาพทางวิชาการภายในที่สถาบันได้จัดตั้งขึ้น แบบที่ 2 ใช้ระบบการตรวจสอบผลการดำเนินการสำหรับสถาบันหรือหลักสูตรที่ขอจัดตั้งใหม่ เมื่อเห็นว่ามีมาตรการและเกณฑ์ดำเนินการเหมาะสมก็ให้การรับรองวิทยฐานะทั้ง 2 ระบบมุ่งเน้นการกระตุ้นให้สถาบันมีอิสระในการดูแลตนเองโดยการสร้างระบบควบคุมคุณภาพติดตามการตรวจสอบการดำเนินงานของตนเองขึ้นด้วยตนเอง

พรชูลี อาชวอำรุง (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "เกณฑ์การประเมินสถาบันอุดมศึกษาไทย" ผลการวิจัยได้เสนอเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินสถาบันและเสนอแนะถึงการที่สถาบันอุดมศึกษาจะเป็นอิสระในการบริหารงานวิชาการและงบประมาณการใช้จ่ายของตนเอง โดยให้ข้อคิดว่า การปรับเปลี่ยนการบริหารงาน โดยการนำแนวคิดใหม่มาใช้ โดยเฉพาะการที่จะนำเอาเกณฑ์มาตรฐานการประเมินไปใช้นั้น ควรคำนึงถึงวัฒนธรรมมหาวิทยาลัย (college culture) เสรีภาพทางวิชาการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกประเภท (shared authority) การบริหารงานในแนวนอน (horizontal management) และการคำนึงถึงนิสิตนักศึกษาในรูปของผู้บริโภค (student consumerism)

จากการศึกษางานวิจัยจากต่างประเทศที่มีการวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการ TQM สรุปได้ดังนี้

ลิทซ์ (Laetz, 1993) ได้วิจัยเรื่อง "Total Quality Management Implementation: The Effect of Forces for Change on Organization Development Change Tactics" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำกระบวนการคุณภาพไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การ (OD) โดยวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการใช้โครงการคุณภาพใน 6 มิติ คือ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค 2. พลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3. กิจกรรม TQM 4. การทำนายการเปลี่ยนแปลง 5. การประเมินความสำเร็จ และ 6. กลยุทธ์การนำ TQM ไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า การนำโครงการ TQM ไปใช้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้บริษัทต่าง ๆ พัฒนาองค์การโดยการใช้ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพ

รีการ์ด์ (Regauld, 1993) ได้วิจัยเรื่อง "A Study of Continuous Improvement Processes Based on Total Quality Management Principles as Applied to the Educational Environment" โดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้บริหารของโรงเรียนและวิทยาลัยในรัฐเพนซิลวาเนีย เพื่อสอบถามความคิดเห็นในเกี่ยวกับการนำ TQM มาใช้ในสถาบันการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับ TQM ในระดับปานกลาง และมีการนำกระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องไปใช้น้อย การใช้ TQM ที่พบจะอยู่ในด้านการนำไปใช้ในการสอน

ซาร์การ์ (Zargar, 1994) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "TQM in a Multi-Campus Public University" ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะต้องถามความสมัครใจของคณาจารย์และบุคลากรก่อนเกี่ยวกับการที่จะนำการบริหารงานแบบ TQM มาใช้ในสถาบัน และกลุ่มที่จะรับผิดชอบในการนำ TQM ไปใช้ควรจะต้องรับผิดชอบในด้าน การพัฒนาข้อความเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ พัฒนาระบบการในการนำ TQM มาใช้ จัดการฝึกอบรม จัดการประชุมสำหรับรายงานผลการดำเนินงานที่ใช้กระบวนการ TQM

ฟรีทซ์ (Fritz, 1993) ได้ทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกเรื่อง "A Quality Assessment Using the Baldrige Criteria: Non-Academic Service Units in a Large University" การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเกณฑ์การรับรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน TQM และเกณฑ์การกำหนดรางวัล ที่มหาวิทยาลัยนำมาจากเกณฑ์ของ Baldrige Award โดยใช้แบบสำรวจ Quality Opportunity Index (QUOIN) ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรทุกระดับสนใจที่จะปรับปรุงการให้บริการในแผนกงานของตนรวมทั้งดำเนินการเป็นไปตามเกณฑ์ของ Baldrige ด้านรางวัลพบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับระบบรางวัล โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุระหว่าง 30 - 39 ปี เพศหญิงมีโอกาสในการปรับปรุงการทำงานมากกว่าเพศชาย

คาร์ (Carr, 1995) ได้ศึกษาเรื่อง "A Case Study of the Implementation of TQM at the Memorial Student Center at Texas A&M University: The Impact on Organizational Structure" โดยใช้วิธีการ naturalistic inquiry พบว่า การทำงานโดยใช้ทีม TQM นั้น มีผลต่อการปรับปรุงการทำงานของ MSC โดยพบว่าการทำงานเป็นทีมมีผลกระทบต่อองค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีลักษณะตามสายการบังคับบัญชา เป็นทางการ หรือการจัดรูปแบบตามแบบที่จัดกันมา บทบาทของทีมจะมีผลต่อการมองกระบวนการนำ TQM ไปใช้ ซึ่งจะมีการมองที่แตกต่างจากการมองของบุคคลทั่วไป

สรุป

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัย พบว่า การบริหารงานแบบ TQM นั้นเริ่มพัฒนามาจากองค์กรทางด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม ต่อมาเริ่มมีการนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา เช่น โรงเรียน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ซึ่งสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาที่ได้มีการพัฒนาระบบการบริหารงานแบบ TQM ไปได้อย่างจริงจังและต่อเนื่องที่มีการอ้างอิงและอธิบายรายละเอียดถึงขั้นตอนในการนำไปประยุกต์ใช้จากเอกสาร บทความที่เกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กร คือ มหาวิทยาลัยโอเรกอน ประเทศสหรัฐอเมริกา สำหรับในประเทศไทยยังไม่มีการนำแนวความคิดเกี่ยวกับ TQM มาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา และยังไม่มียานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับ TQM ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้ จึงนำกระบวนการบริหารงานแบบ TQM ที่ โคทท์ (Coate, 1991) ได้นำเสนอในการดำเนินงานในมหาวิทยาลัยโอเรกอน ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้นแบบในการร่างกระบวนการบริหารงานแบบ TQM เพื่อศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDR และ การตรวจสอบโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย