



บทที่ 5

บทวิเคราะห์และสรุป

บทนี้จะเป็นการนำเสนอประเด็นวิเคราะห์ของการดำเนินการวิจัย ทั้งในแง่กระบวนการ แนวทาง โดยจะเปรียบเทียบกับมุมมองต่าง ๆ เช่น มุมมองของทฤษฎีการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (หรือการบริหารแบบเข้มมุง) ซึ่งจะสะท้อนความแตกต่างของการแปรนโยบายในองค์กรทั่วไปกับสถาบันการศึกษา (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) มุมมองของการดำเนินการของกลไกการวางแผนที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจากการประยุกต์ใช้, มุมมองของการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัย และมุมมองการแปรนโยบายตามแนวทางรัฐศาสตร์ และในแง่ผลลัพธ์ที่ได้ว่าเป็นไปตามผลที่คาดหมายและตามวัตถุประสงค์หรือไม่ รวมถึงเป็นผลที่มีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร ตรงจุดไหน

โดยในส่วนสุดท้ายของบท จะทำการสรุปภาพรวมของการดำเนินการ, ผลลัพธ์, ปัญหา,อุปสรรค, ข้อจำกัด รวมไปถึงข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในขั้นต่อไป (หากจะมีการขยายผล นำไปวิจัยต่อเนื่อง)

ทั้งนี้จะแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ

- 5.1 การวิเคราะห์ในส่วนของกระบวนการวิจัย
- 5.2 การวิเคราะห์ในส่วนของผลลัพธ์ที่ได้
- 5.3 ปัญหา และอุปสรรค ในการวิจัย
- 5.4 บทสรุป และข้อเสนอแนะ

5.1 การวิเคราะห์ในส่วนของกระบวนการวิจัย

เพื่อให้กระบวนการวิเคราะห์เกิดลำดับ และความชัดเจนในแง่มุมมองของการวิเคราะห์ จะกำหนดมุมมองการวิเคราะห์เทียบกับการดำเนินการ ดังนี้

- 5.1.1 มุมมองจากขั้นตอนการแปรนโยบายในภาพรวม
- 5.1.2 มุมมองเมื่อเทียบกับทฤษฎีการแปรนโยบาย (หรือการบริหารแบบเข้มมุง)
- 5.1.3 มุมมองเมื่อเทียบกับทฤษฎีการแปรนโยบาย ตามแนวคิดทางรัฐศาสตร์

5.1.1 มุมมองจากขั้นตอนการเปลี่ยนนโยบายในภาพรวม

กรอบแนวทางการวิเคราะห์จะอาศัยจากขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนนโยบาย ในภาพรวม 5 ขั้นตอน คือ

- ขั้นตอนที่ 1 การวัดระบบโดยรวมขององค์กร
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร
- ขั้นตอนที่ 3 การทำความเข้าใจกับสถานการณ์ และภาวะแวดล้อมของหน่วยปฏิบัติ
- ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดทรัพยากรเพื่อการบรรลุผล
- ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดขั้นตอนในการเปลี่ยนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจและสะท้อนภาพการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบนี้ได้จะขอนำเสนอภาพของการดำเนินการจากมุมมองของขั้นตอนดังกล่าว ดัง ตารางที่ 5.1 การดำเนินการเมื่อเทียบกับขั้นตอนการเปลี่ยนนโยบายในภาพรวม

ตารางที่ 5.1 การดำเนินการเมื่อเทียบกับขั้นตอนการแปรนโยบายในภาพรวม

ขั้นตอนการดำเนินการ	ครั้งที่สัมมนา	สัมมนาครั้งที่ 1	สัมมนาครั้งที่ 2	สัมมนาครั้งที่ 3	สัมมนาครั้งที่ 4	สัมมนาครั้งที่ 5
	ผู้เข้าร่วมสัมมนา	ทีมผู้บริหารมหาวิทยาลัย	ทีมผู้บริหารมหาวิทยาลัย , คณบดี,ผู้อำนวยการส่วนต่างๆ	รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ การ ด้านงานวางแผน	หัวหน้าภาควิชา และรอง หัวหน้าภาควิชา ด้านวางแผน	หัวหน้าภาควิชา และบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับงานวางแผน
กิจกรรมที่ดำเนินการ						
1.การวัดระบบโดยรวม	1.1 ระยะจัดทำร่าง	1.1 –1.6				
	1.2 ระยะทบทวน		2.1, 2.3			
	1.3 ระยะทำความเข้าใจ/สื่อสาร			3.1	4.1	
2. การกำหนดมุ่งหมายหลักขององค์กร	2.1 ระยะจัดทำร่าง	1.7-1.8	2.2			
	2.2 ระยะทบทวน			3.2		
	2.3 ระยะทำความเข้าใจ/สื่อสาร			3.2	4.2	
3. การทำความเข้าใจกับหน่วยปฏิบัติ	3.1 หน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย	1.1-1.6				
	3.2 หน่วยงานระดับคณะ			3.3		
	3.3 หน่วยงานระดับภาควิชา				4.3	5.1-5.5
4. การกำหนดทรัพยากรเพื่อการบรรลุผล				3.6	4.6	
5. การแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	5.1 Policy to Strategy		2.4			
	5.2 Strategy to Method		2.5	3.4	4.4	
	5.3 Method to Activity			3.5	4.5	
6. การแปรนโยบายเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการของภาควิชา	6.1 Dpt. Vision to Policy					5.6
	6.2 Dpt. Policy to Strategy					5.7
	6.3 Dpt. Strategy to Activity					5.8
	6.4 Activity to Operational plan					5.8

หมายเหตุ : ตัวเลขที่เติมลงในช่อง กิจกรรมที่ดำเนินการ คือ ตัวเลขขั้นตอนของการสัมมนา โดยอ้างอิงจากตาราง 4.14 ในคอลัมน์ Process

ต้นฉบับ หน้าขาดหาย

5.1.1.1 ขั้นตอนที่ 1 การวัดระบบโดยรวมขององค์กร

โดยธรรมชาติของการจัดการองค์กรหรือระบบโดยทั่วไปนั้น การสร้างแผนซึ่งทำให้เกิดการผลักดันที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามกลยุทธ์นั้น ไม่อาจจะเกิดขึ้นและสำเร็จได้โดยสมบูรณ์ในครั้งเดียว ไม่ว่าจะเนื่องจากเหตุผลเชิงจุดมุ่งหมายขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป, เชิงสภาพและภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยน, เชิงการจำกัดและการจัดหาทรัพยากร หรือแม้แต่ในเชิงของโครงสร้างหลักขององค์กรก็ตาม

ดังนั้นการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (หรือการบริหารแบบเข็มมุ่ง) นั้นจึงเน้นให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวได้ เพราะแผนระยะยาวสามารถเปลี่ยนไปตามการติดตามข้อมูลและสารสนเทศจากกระบวนการ ดังนั้น กระบวนการวางแผนต้องมีความสามารถในการปรับตัวเองได้ พร้อมกับสนองตอบการเปลี่ยนแปลงทั้งหลาย โดยอาศัยกระบวนการทบทวนแผน (Review) หรือการประเมินแผน (Assessment) ซึ่งอาจจะเป็นการดำเนินการประจำที่ฝังตัวในระบบหรืออาจเกิดจากกลไกของแผนก็ตาม

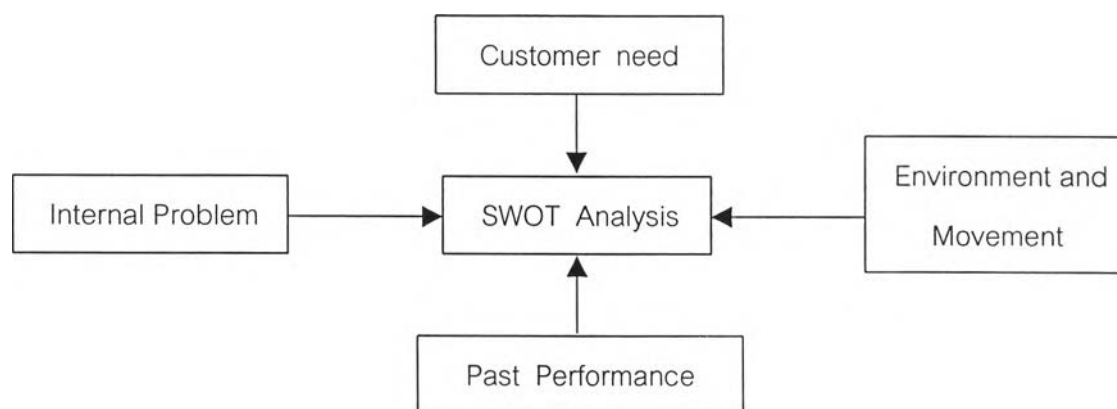
ด้วยเหตุนี้ จึงสะท้อนจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของขั้นตอนนี้ หากแต่เมื่อพิจารณาจากการดำเนินการในการวิจัย จะพบว่าเป็นการสนองตอบจุดมุ่งหมายดังกล่าวที่ยังไม่สมบูรณ์ เนื่องจาก

- การดำเนินการในการวิจัยนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการหมุนวงจร PDCA ตามวงจรการแปรนโยบาย
- ประกอบกับความขาดแคลนข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับอย่างมาก รวมไปถึง
- ความไม่สมบูรณ์ของกลไกการวางแผนเดิมที่ไม่รองรับจุดมุ่งหมายดังกล่าว

ทำให้การวัดระบบโดยรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไม่อาจที่จะมีการนำผลการทบทวนหรือประเมินแผนเดิมในอดีตมาประกอบการดำเนินการในขั้นตอนนี้ได้ หากแต่ก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงการดำเนินการขั้นตอนนี้ได้ เนื่องจากถือเป็นจุดเริ่มต้นที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการประเมินตนเอง (C : Check) และนำไปใช้ในการวางแผนข้างหน้าต่อไปได้

ดังนั้นจึงอาศัยการวัดระบบโดยรวมผ่านการพิจารณาเชิงคุณภาพจากผู้ที่เกี่ยวข้องว่ามีคุณสมบัติเพียงพอที่จะสะท้อนการวัดระบบโดยรวมถึง “ผู้บริหารองค์กร” แต่เมื่อพิจารณาความเหมาะสมและธรรมชาติของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้บริหารองค์กรมิใช่เพียงทีมผู้บริหาร (ซึ่งประกอบด้วย อธิการบดี, รองอธิการบดีด้านต่าง ๆ และผู้ช่วยอธิการบดีด้านต่าง ๆ) แต่ควรเป็นผู้ที่อยู่ในระดับชั้นการบริหารที่ลึกลงไปอีก ซึ่งในการดำเนินการวิจัยนี้ ความลึกในส่วนนี้ลงไปอีกเพียงระดับเดียว คือ ระดับคณะ ได้แก่ คณบดีและผู้อำนวยการต่าง ๆ โดยอาศัยระดับการบริหารที่มีผลต่อการประเมินวัดองค์กรโดยรวมที่มีผลอย่างเป็นทางการ คือ 2 ระดับข้างต้นนี้เท่านั้น (ระยะจัดทำร่าง : ทีมผู้บริหารมหาวิทยาลัย, ระยะทบทวน : ทีมผู้บริหารมหาวิทยาลัย ร่วมกับ คณบดีและผู้อำนวยการ) ในระดับล่างลงไปนั้น แม้ว่าจะเป็นโอกาสให้สามารถมีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้แต่ก็มิได้มีผลอย่างเป็นทางการ สำหรับเป็นข้อมูลนำเข้าในการแปรนโยบายของมหาวิทยาลัย

สำหรับการดำเนินการนั้น โครงสร้างในการวัดระบบโดยรวมขององค์กรจะมีรูปแบบโครงสร้างเชิงสัมพันธ์ ดังรูปที่ 5.1



รูปที่ 5.1 รูปแบบโครงสร้างการวัดระบบโดยรวมของการดำเนินการวิจัย

ด้วยแผนภาพตามโครงสร้างดังกล่าวนี้ ถือว่า SWOT Analysis เป็นหัวใจและผลสรุปของการวัดระบบโดยรวม ซึ่งอาจจะถูกพิจารณาว่าเป็นผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ซึ่งมักมีผลกระทบจากอคติ ประสบการณ์และภูมิหลัง และอาจได้รับความน่าเชื่อถือในทันที การมองจากมุมมองของผู้ที่มีสิ่งดังกล่าวที่แตกต่างกัน

หากแต่ในความเป็นจริง ปัจจัย 4 ประการ คือ Internal Problem, Customer need, Environment and Movement และ Past Performance นั้น มิใช่ปัจจัยที่ถูกกำหนดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลเชิงคุณภาพเท่านั้น ข้อมูลเชิงปริมาณก็เป็นส่วนที่จำเป็นต้องมีอยู่ในการกำหนดเช่นกัน

ตัวอย่างเช่น

ปัจจัยกำหนด	ตัวอย่างประเด็นข้อมูลเชิงคุณภาพ	ตัวอย่างประเด็นข้อมูลเชิงปริมาณ
Internal Problem	ขาดแคลนอาจารย์อย่างมาก	สัดส่วนอาจารย์ของภาควิชา : นิสิต
Customer need	ต้องการบริการวิชาการที่ใช้งานจริงได้เพิ่มขึ้น	สัดส่วนงานบริการวิชาการเชิงประยุกต์ / ที่เสนอเข้าภาควิชา ปี 2541 = 35% ปี 2542 = 50% ปี 2543 = 65%
Environment and Movement	นโยบายการลดอัตรากำลังของภาครัฐ = ภาวะคุกคาม	อัตราเกษียณใน 5 ปี / อัตราทั้งหมด = 10%
Past Performance	-	PI ต่าง ๆ ของภาควิชา เช่น จำนวนงานวิจัย / อาจารย์

ดังนั้น การทำ SWOT Analysis แม้ว่าจะมีผลสรุปในลักษณะเชิงคุณภาพ แต่ก็อาศัยการรองรับจากข้อมูลเชิงคุณภาพ และข้อเท็จจริงได้ ทำให้แนวทางนี้มีความเพียงพอในการที่จะสนองตอบต่อจุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้

ทั้งนี้ความสมบูรณ์ย่อมยังไม่ได้เกิดขึ้น ในระยะแรกของการหมุนวงจร PDCA ตามวงจรการแปรรูปนโยบาย เนื่องจากเหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ประกอบกับระดับความคาดหวังต่อความสมบูรณ์ของ SWOT นี้ก็ได้สูงถึงระดับดังกล่าวอีกด้วย

5.1.1.2 ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

หัวใจสำคัญของการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักนี้อยู่ที่ การส่งลูก (Catch ball) เพื่อรองรับกับความเชื่อถือว่า “มนุษย์ต้องการทำในสิ่งที่พวกเขาคิดว่าถูกต้อง” ดังนั้นเมื่อไม่มีการรับลูกและส่งลูกที่ดี บุคลากรในองค์กรย่อมไม่รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ถูก และย่อมมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดปรากฏการณ์ “การดำเนินการที่จุดมุ่งหมายกระจัดกระจาย” คือทำแต่ในสิ่งที่ต่างคนต่างเชื่อว่าถูกต้อง

ดังนั้นจุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้ก็เพื่อให้บุคลากรทั้งหลายในทุกระดับเห็นสิ่งที่ถูกต้องนั้นเป็นสิ่งเดียวกันทั้งองค์กร คือ ไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) ด้วยการเปิดโอกาสให้มีบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายขององค์กร (เพื่อให้การรับส่งลูกเป็นไปโดยราบรื่นนั่นเอง) หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ จุดมุ่งหมายย่อย ๆ ทั้งหลายของบุคลากรหรือหน่วยงานในองค์กร รวมเป็นส่วนหนึ่งและประสานกันเป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรนั่นเอง

ด้วยเหตุนี้การตอบใจที่ยังกล่าวจึงอาศัยองค์ประกอบ 4 ส่วนคือ วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), ปัจจัยวิกฤตที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor ; CSF) และนโยบาย (Policy) โดยระดับการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมนั้น ย่อมมิใช่บุคลากรทุกคน เนื่องจากมีความหลากหลายทั้งสายงาน และสาขาวิชา ซึ่งเกินกว่าจะได้ข้อสรุปขององค์ประกอบทั้ง 4 ส่วน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพภายใต้เวลาที่จำกัดเช่นนี้

การเปิดโอกาสมีส่วนร่วมนั้น จึงอาศัยแนวคิด 2 ประการ เพื่อใช้ในการกำหนดกลุ่มผู้ที่มีความมีส่วนร่วมในการกำหนด คือ

1. แนวคิดเชิงผลผลิต (Output – Based)
2. แนวคิดระดับความเข้าใจในระบบของบุคลากรต่อการเป็นตัวแทน

ด้วยแนวคิดแรกทำให้ความชัดเจนเกิดขึ้นในการพิจารณาเพียงสายวิชาการ เนื่องจากเป็นผู้มีส่วนโดยตรงต่อผลผลิตของมหาวิทยาลัย คือ บัณฑิต, บริการวิชาการและงานวิจัย ในขณะที่แนวคิดที่ 2 ทำให้การระดมการมีส่วนร่วมหยุดลงที่ระดับรองคณบดี / รองผู้อำนวยการด้านวางแผนและเจ้าหน้าที่แผนฯ เนื่องจากเป็นข้อสมมติฐานประการหนึ่งในการดำเนินการนี้ คือ

“แม้ว่าหน่วยปฏิบัติ คือ ภาควิชา (หรือหน่วยงานเทียบเท่า) หากแต่ผู้ที่ควรจะให้เข้าใจและรับรู้สถานการณ์และสภาวะแวดล้อมของหน่วยปฏิบัติเพียงพอ ที่จะเป็นตัวแทนได้มิใช่หัวหน้าภาควิชา หากแต่เป็น ระดับคณะ คือ คณะบดีนั่นเอง” และด้วยความไม่สมบูรณ์ของสมมติฐานข้างต้น (แต่ก็ไม่อาจดำเนินการวิจัยได้ หากไม่กำหนดสมมติฐานนี้ เนื่องจากระยะเวลา และงบประมาณจำกัด) จึงขอเชิญด้วยการ

- กำหนดผู้เข้ามามีส่วนร่วมจึงลงไปในระดับการบริหารอีกชั้นหนึ่ง คือ ลีกลงไปหยุดที่ระดับ รองคณบดี / รองผู้อำนวยการด้านวางแผน สำหรับเจ้าหน้าที่แผนฯ เป็นผู้สนับสนุนด้านข้อมูลเท่านั้น มิได้มีบทบาทโดยตรงกับการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักของมหาวิทยาลัยแต่อย่างใด

- นำเสนอผลการจัดทำร่างและทบทวนองค์ประกอบทั้ง 4 เข้าที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในอีกด้านหนึ่ง และสร้างบทสรุปอย่างเป็นทางการสำหรับเป็นกรอบในการนำไปแปรนโยบายต่อไป และด้วยที่ประชุมนี้จึงทำให้จุดมุ่งหมายหลักของการจัดทำจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรอย่างเป็นทางการสิ้นสุดลง

เมื่อพิจารณาจากผู้มีส่วนร่วมทั้งอาศัยตามสมมติฐานและผลทางปฏิบัตินับว่ามีความเพียงพอในระดับหนึ่งที่จะเกิดจุดมุ่งหมายหลักของมหาวิทยาลัยขึ้นได้ ในขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนนั้น ก็คือว่ามีความสมบูรณ์แล้วในแง่องค์ประกอบ (ยังไม่พิจารณาในเนื้อหา) คือ

- สะท้อนภาพฝันร่วมกันของบุคลากรในการนำของมหาวิทยาลัยไปข้างหน้า : วิสัยทัศน์
- สะท้อนภาระและพันธะอันเกิดขึ้นในการไปถึงภาพฝันที่เข้าใจและระลึกถึงในส่วนที่ตนต้องปฏิบัติ : พันธกิจ
- สะท้อนสิ่งที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ เพื่อการไปสู่ความสำเร็จของภาพฝันและภาระกิจนั้น : ปัจจัยวิกฤตที่นำไปสู่ความสำเร็จ
- สะท้อนภาพแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนดเลือก เพื่อให้มีสิ่งสำคัญนั้น : นโยบาย

ด้วยองค์ประกอบเช่นนี้ จึงเกิดลักษณะของการกำหนดองค์ประกอบของเข็มมุ่งที่สำคัญ คือ ทิศทาง, เป้าหมาย, และวิธีการ ดังนี้

- ทิศทาง (Direction) = วิสัยทัศน์ (Vision) + พันธกิจ (Mission)
- เป้าหมาย (Target) = ปัจจัยวิกฤตที่นำไปสู่ความสำเร็จ (CSF)
ที่ต้องมีขึ้นภายใต้กรอบเวลาของวิสัยทัศน์
- วิธีการ (Mean) = CSF + นโยบาย (Policy)

ซึ่งเป็นเข็มมุ่งในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งเกิดขึ้นแล้วและครบถ้วนตามสมการ

$\text{เข็มมุ่ง} = \text{ทิศทาง} + \text{เป้าหมาย} + \text{วิธีการ} / \text{แนวทาง}$
--

และหากจุดไม่สมบูรณ์ในแง่ของเป้าหมายที่ยังไม่ได้มีการกำหนดขนาดความสำเร็จที่วัดได้ เป็นเพียงกำหนดกรอบเวลาที่จะวัดปลายทางความสำเร็จเท่านั้น (ซึ่งก็มาจากประเด็นปัญหาเช่นเดียวกันกับขั้นตอนที่ 1 คือ เป็นระยะเริ่มต้นของข้อมูลและสารสนเทศ และกลไกการวางแผนเดิมไม่สมบูรณ์) ถูกเติมในรอบถัดไปของการหมุนวงจร PDCA ย่อมคือว่า ขั้นตอนนี้มีความสมบูรณ์ในแง่องค์ประกอบแล้ว

5.1.1.3 ขั้นตอนที่ 3 การทำความเข้าใจกับสถานการณ์ และภาวะแวดล้อมของหน่วยปฏิบัติ

จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของขั้นตอนนี้ นั่น คือ เพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าภายใน (ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสียกับมหาวิทยาลัย , ผู้บริหารในแต่ละระดับ , พนักงานและบุคลากรทั้งหมด) และลูกค้าภายนอก (ได้แก่ สังคมและประชาคมในทุกๆระดับ ฯลฯ) หาใช่เพียงเพื่อให้เกิดความเข้าใจสถานการณ์ และภาวะแวดล้อมของหน่วยปฏิบัติเท่านั้นไม่

หากแต่เมื่อพิจารณาให้ในเชิงลึก จะพบว่าความพึงพอใจของลูกค้าภายนอกนั้น เกิดมาจากการสนองตอบทางด้านผลผลิตจากหน่วยปฏิบัติสายวิชาการ (ภาควิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า) ในขณะที่ลูกค้าภายในนั้น หากพิจารณากันโดยลำดับจะพบว่า โดยการถือว่าขั้นตอนต่อไปคือลูกค้า หน่วยลูกค้าภายในที่เล็กสุดซึ่งเป็นผู้รับและผู้ให้บริการ ก็คือ บุคลากรในหน่วยปฏิบัติสายวิชาการและสนับสนุนวิชาการ

ด้วยความจำกัดของขอบเขตงานวิจัยที่เจาะจงเฉพาะส่วนสายวิชาการเท่านั้น การพิจารณาความพึงพอใจของลูกค้าจึงเกิดขึ้นในเฉพาะส่วนระบุ Customer needs ของหน่วยงานสายวิชาการในระดับต่าง ๆ ซึ่งจะเห็นว่ามี การดำเนินการแล้วในระดับมหาวิทยาลัย และภาควิชาเท่านั้น ในระดับคณะ (หรือหน่วยงานเทียบเท่า) มิได้มีการดำเนินการแต่อย่างใด

เนื่องจากการดำเนินการของบุคลากรระดับคณะในการสัมมนานั้น จะเป็นในลักษณะการ ทบทวน ประเด็น Customer needs ของระดับมหาวิทยาลัย โดยมีได้มีการระบุประเด็น Customer needs ของคณะ เลย

อย่างไรก็ตามก็พยายามชดเชยปัญหานี้ด้วยการให้มีการทบทวนกลยุทธ์ (Strategy) และดัชนีชี้วัดระดับกลยุทธ์ (PI) ซึ่งอนุมานว่า

1. การทบทวนนี้จะเกิดขึ้น เพื่อให้คณะ (หรือหน่วยงานเทียบเท่า) ประเมินตนเองว่ามีศักยภาพเพียงพอในการดำเนินการตาม Strategy , PI นั้น ๆ หรือไม่
2. ในขณะเดียวกันก็มีการผลักดันและชักจูงให้ผู้แทนในระดับคณะ (คณบดีและรองคณบดีด้านวางแผนฯ) กลับไปยังคณะของตนแล้วดำเนินการ ขั้นตอนการวัดระบบโดยรวม (ระดับคณะ) ขึ้นเองภายในคณะของตน

โดยหากว่าการอนุมานทั้ง 2 นั้นเกิดขึ้นจริงย่อมมีการวัดระบบโดยรวม ซึ่งมีประเด็นการกำหนด Customer needs ขึ้น ในระดับคณะ (หรือหน่วยงานเทียบเท่า) ดังนั้นแล้วจึงจะกล่าวได้ว่า ในทุกระดับของสายวิชาการมีการดำเนินการเพื่อสนองความพึงพอใจของลูกค้าของตนอย่างครบถ้วน (ในความเป็นจริงพบว่ามีเพียงไม่กี่คณะเท่านั้นที่มีการดำเนินการดังกล่าว และแทบไม่มีคณะใดเลยที่ดำเนินการครบถ้วนสมบูรณ์ในขั้นตอนนี้)

ดังนั้นจะเห็นว่า จุดอ่อนในการดำเนินการนี้เกิดขึ้น ณ จุดนี้และพบว่าไม่อาจขัดแย้งด้วยการอนุมานดังกล่าวนี้ เพราะเสมือนหนึ่งระดับคณะที่เป็นส่วนหนึ่งของการแปรนโยบายนั้นขาดการประเมินตนเองไป แต่ด้วยการอนุมานอีกประการหนึ่งคือ ด้วยการทบทวน Strategy , PI เพื่อให้หน่วยงานระดับต่าง ๆ ตบใจหยว่าตนเองมีความสามารถเพียงพอตอบสนองหรือไม่ นั่นดูจะมีการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมกว่า (ดูจากผลการทบทวนในระดับคณะ) ซึ่งแม้เกี่ยวพันโดยตรงกับการทำความเข้าใจสถานการณ์และภาวะแวดล้อมระดับคณะ แต่ก็มิได้ตบใจหย ในแง่ความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรง เพราะโดยทั่วไปมักเป็นการพิจารณาศักยภาพของหน่วยงานเทียบกับคู่แข่ง โดยมิได้สะท้อนมาจากมุมมองของความพึงพอใจของลูกค้า

ข้อสังเกตประการหนึ่งในขั้นตอนนี้คือ "การสนองความต้องการ / ความพึงพอใจของลูกค้า" ยังมีได้เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ ทั้งในแง่ทฤษฎีและปฏิบัติ หากขอบเขตของการดำเนินการนั้นตรงกัน คือเป็นเพียงแค่การรับรู้และระลึกถึงว่า "ใครคือลูกค้าของเรา ? เขาเหล่านั้นต้องการ / คาดหวังอะไรจากผลผลิต / องค์กรของเรา ? เราสามารถตอบสนองได้ดีเพียงไร ? เมื่อพิจารณาเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) หรือความคาดหวังนั้น" สำหรับการดำเนินการเพื่อสนองตอบความต้องการ / ความคาดหวัง / ความพึงพอใจนั้น ๆ จะเกิดขึ้นโดยอาศัยการรับรู้และระลึกนี้เป็นพื้นฐานความคิดในการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติในขั้นตอนต่อ ๆ ไป

5.1.1.4 ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุผล

โดยปกติ การแปรนโยบายจะดำเนินการใน 2 ระดับกิจกรรม คือ กิจกรรมเพื่อสนองกลยุทธ์ / นโยบาย และกิจกรรมประจำวัน

หากแต่ด้วยเหตุผลที่ว่า ขอบเขตของการวิจัยนี้เจาะจงเฉพาะในส่วนการดำเนินการ เพื่อสนองกลยุทธ์/นโยบาย เท่านั้นจึงยกเว้นในส่วนของกิจกรรมประจำวันไว้ ประกอบกับรูปแบบการบริหารของมหาวิทยาลัยที่ควรจะเป็นนั้น ควรให้ความสำคัญแก่ หน่วยผลิตขององค์กรเป็นหลักก่อน การกำหนดทรัพยากรที่จะให้จากระดับมหาวิทยาลัยลงไปจึงมิใช่ทางที่ว่รเลือก หากแต่ควรเป็นการเสนอความต้องการทรัพยากรจากหน่วยผลิตของมหาวิทยาลัย คือ ภาควิชาขึ้นมา โดยมหาวิทยาลัยเพียงกำหนดรูปแบบการนำเสนอ ให้มีความชัดเจนเพียงพอที่จะสามารถตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม หากมีความต้องการเกินกว่ากรอบทรัพยากรที่กำหนดไว้ในเบื้องต้น

ด้วยเหตุนี้การดำเนินการในขั้นตอนนี้จึงมิได้มีความชัดเจนเหมือนเช่นในองค์กรทั่วไปที่จะสามารถกำหนดทรัพยากรได้ตั้งแต่ต้น

อย่างไรก็ดี ก็มีการดำเนินการที่พอจะเทียบเคียงได้กับขั้นตอนนี้นั้นคือ การกำหนดนโยบายสนับสนุนการพัฒนา ด้วยมหาวิทยาลัยเมื่อกำหนด CSF แล้วก็มีมีการกำหนดนโยบายขึ้นใน 2 ส่วนคือ นโยบายพัฒนากับนโยบายสนับสนุนการพัฒนา ซึ่งในส่วนของนโยบายสนับสนุนนี้ เป็นการกำหนดแนวทางในการรองรับ การพัฒนา โดยปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐาน, การหารายได้ และการจัดการ ซึ่งสะท้อนว่าระดับมหาวิทยาลัยมีการเตรียมการรองรับการพัฒนาจากการสรรหาแนวทางการจัดการและบริหารทรัพยากร แทนที่จะเป็นการกำหนดตายตัวตามทรัพยากรที่มีและที่จะจัดสรรเท่านั้น

ดังนั้นข้อสรุปที่จะเกิดขึ้นจึงมิใช่ การกำหนดว่าควรมีปริมาณทรัพยากรเท่าไร ที่จะรองรับการบรรลุผลได้ หากจะเป็นการกำหนดว่าแนวทาง (นโยบาย) อะไรที่จะทำให้เกิดการจัดการและบริหารทรัพยากรให้เพียงพอกับความต้องการได้ พร้อมกับกำหนดการดำเนินการ (strategic) และดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการเหล่านั้น (PI) เพื่อให้เป็นกรอบแนวทางแก่ผู้ที่ขอรับสนับสนุนทรัพยากรดังกล่าว

5.1.1.5 ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดขั้นตอนในการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

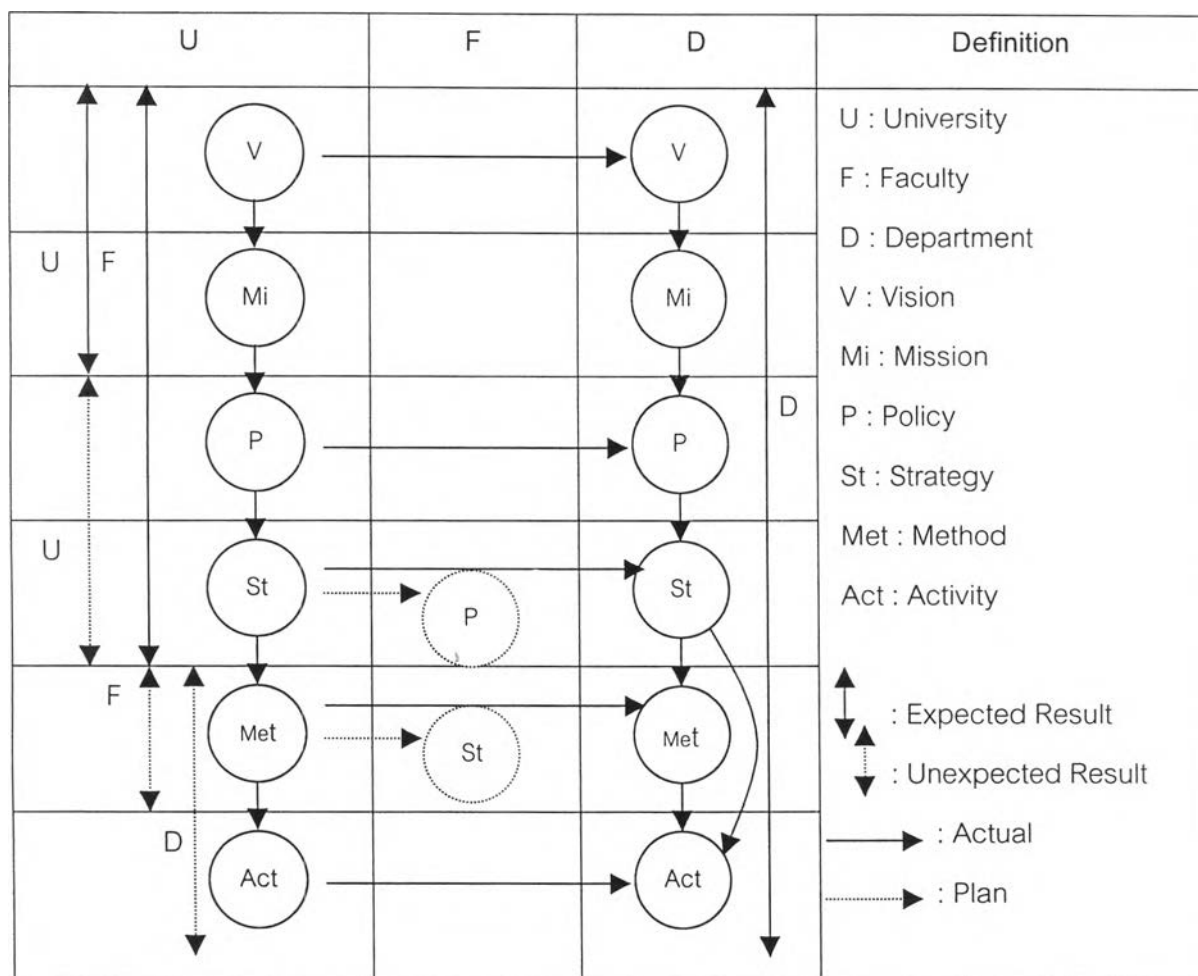
ธรรมชาติการแปรนโยบายนั้น กำหนดกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนในการแปรนโยบายไว้ 3 กลุ่มด้วยกันคือ ผู้บริหารระดับสูง, ผู้บริหารระดับกลาง และทีมปฏิบัติการ โดยกำหนดให้แต่ละกลุ่มมีความรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย และระดับของเป้าหมายของหน่วยงานภายใต้ความรับผิดชอบของตน พร้อมไปกับการเจรจาต่อรอง เป้าหมายและระดับเป้าหมาย กับผู้เกี่ยวข้องและได้บังคับบัญชา ทั้งนี้เป้าหมายและระดับเป้าหมายเหล่านั้นจะเกิดจากการวิเคราะห์เชิงเหตุผลสัมพันธ์ ว่าเกี่ยวเนื่องและส่งผลกระทบต่อความสัมฤทธิ์ผลของจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรในที่สุด เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

นอกจากความสัมพันธ์ในเชิงบริหารจากบนลงล่าง (top to down) ผ่านการกำหนดเป้าหมายและเชิงบริหารจากล่างสู่บน (down to top) ผ่านการเจรจาต่อรองระหว่างระดับแล้ว การส่งผลการดำเนินการกลับ จากทีมปฏิบัติการไปยังผู้บริหารระดับสูง (หรืออาจจะเกิดจากผู้บริหารระดับสูง ติดตามและวิเคราะห์การดำเนินการของทีมปฏิบัติการร่วมกัน) ซึ่งเรียกกระบวนการนี้ว่า “ การวินิจฉัยจากผู้บริหารระดับสูง (management diagnosis) ” ก็ถือเป็นส่วนที่สำคัญยิ่งของการแปรนโยบาย (เทียบได้กับ C (check) ในวงจร PDCA)

หากแต่ภายใต้ขอบเขตการวิจัยนี้ไม่ได้รวมไปถึงการนำไปปฏิบัติต่อ ซึ่งย่อมไม่รวมไปถึงการติดตามผลการปฏิบัติโดยปริยาย จึงไม่ปรากฏการดำเนินในลักษณะการวินิจฉัยจากผู้บริหารระดับสูงเลย

สำหรับการแปรนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ทีมปฏิบัติการนั้น อาศัยโครงสร้างการแปรผ่านองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบคือวิสัยทัศน์ (vision), พันธกิจ (mission), นโยบาย (policy), กลยุทธ์ (strategic), มาตรการ/วิธีการ (method) และกิจกรรม (activity) และกำหนด ระดับของการบริหาร

เป็น 3 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา โดยจะขอแสดงกลไกการดำเนินการของขั้นตอนการวิจัยในส่วนนี้ ในรูปที่ 5.2 ซึ่งในรูปนี้จะแสดงให้เห็นการแปรนโยบายใน 2 มิติ การแปรนโยบายภายในแต่ละระดับบริหาร และมิติการแปรนโยบายในภาพการเชื่อมโยงระหว่างระดับบริหาร



รูปที่ 5.2 รูปแสดงกลไกการแปรนโยบายในการดำเนินการวิจัย (โดยแสดงใน 2 มิติ)

จากรูปที่ 5.2 จะเห็นว่า

ในมิติการแปรนโยบาย ภายใน ในแต่ละระดับบริหาร (การแปรนโยบายในแนวตั้ง) จะพบว่า

- ในระดับมหาวิทยาลัยจะพบว่า มีการแปรนโยบายอย่างครบถ้วนทั้ง 6 องค์ประกอบโดย
 - มหาวิทยาลัย (U : University หมายถึง ทีมผู้บริหาร) มีบทบาททำให้เกิดผลที่คาดหวังได้ (Expected Result) ใน 2 องค์ประกอบคือ วิสัยทัศน์ (V) และ พันธกิจ (Mi) โดยในอีก 2 องค์ประกอบ (

นโยบาย (P) และกลยุทธ์ (St)) นั้นเป็นเพียงนำเสนอโดยมิได้คาดหวังว่าจะเป็นเช่นนั้น (นำเสนอเพื่อทบทวนหรือเจรจาต่อรอง)

- คณะ (F : Faculty หมายถึง ตัวแทนคณะได้แก่ คณบดี และรองคณบดี ด้านวางแผน) มีบทบาท ทบทวน 2 องค์ประกอบแรก (V,Mi) และทบทวน 2 องค์ประกอบถัดมา (P,St) เพื่อให้ได้ข้อสรุปของทั้ง 4 องค์ประกอบ และแปรต่อโดยไม่คาดหวังผลในการนำไปใช้ในองค์ประกอบถัดลงไปอีกระดับ คือ Met (มาตรการ ; Method) ซึ่งเป็นเพียงการทดลองปฏิบัติให้เห็นกระบวนการเท่านั้น

- ภาควิชา (D : department หมายถึง ตัวแทนภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวางแผน) มรบทบาทแปรต่อใน 2 องค์ประกอบสุดท้ายคือ Met และ Act โดยมีได้คาดหวังผลว่าสามารถนำไปใช้ได้ (Unexpected Result) เป็นเพียงการทดลองปฏิบัติให้เห็นกระบวนการเท่านั้น

- ในระดับคณะ จะพบว่าไม่มีการดำเนินการใดๆ ในการดำเนินการวิจัย หากเป็นเพียงความคาดหวังว่า ตัวแทนในระดับคณะนั้นจะกลับไปดำเนินการเช่น ที่ได้ดำเนินการในระดับมหาวิทยาลัย ในคณะของตนและอาศัยแนวคิดที่ว่า กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย ที่คณะพิจารณาว่าตนมีศักยภาพที่จะสนองตอบได้เทียบเคียงได้กับนโยบายระดับคณะของคณะนั้นๆและ มาตรการระดับมหาวิทยาลัย ที่คณะพิจารณาว่าตนมีศักยภาพที่จะสนองตอบได้เทียบเคียงได้กับกลยุทธ์ระดับคณะ

- ในระดับภาควิชา จะพบว่ามีการดำเนินการครบถ้วนทั้ง 6 องค์ประกอบโดยหัวหน้าภาควิชา และคณะบุคคลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวางแผน สำหรับในบางภาควิชาที่มีจำนวนบุคลากรไม่มาก อาจจะไม่ละเลยองค์ประกอบ Met ได้โดยแปรจากระดับ St ไปสู่ระดับ Act ได้เลย และถือว่าผลที่ได้นี้เป็นระยะการจัดทำร่างอย่างเป็นทางการ เพื่อนำเสนอขอความเห็นชอบ จากภายในภาควิชาของตนเอง สำหรับการนำไปปฏิบัติต่อไป

เมื่อพิจารณาภายใต้มุมมองของ มิติการแปรนโยบายในภาพภายในแต่ละระดับบริหารจะพบว่า

- ในระดับมหาวิทยาลัยถือว่ามีความสมบูรณ์ในภาพการแปรนโยบาย เนื่องจาก
 - การติดตามผลการปฏิบัติการโดยอาศัยการแปรนโยบายนั้น มหาวิทยาลัยคาดหวังการติดตามลงไปในสายวิชาการนั้นสุดที่ระดับ กลยุทธ์ (St) (โดยวัดที่ ดัชนีชี้วัดในระดับนี้ PI) ซึ่งจะเห็นว่า การดำเนินการระดับมหาวิทยาลัย ที่หวังผลก็สิ้นสุดที่ระดับ กลยุทธ์ เช่นเดียวกัน สำหรับในระดับ Met

กำหนดให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบในการติดตามผลจากระดับคณะ และสำหรับในระดับ Act กำหนดให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบในการติดตามผลจากระดับภาควิชา

- การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมนั้น มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมลงไปถึงระดับคณะ สำหรับ 4 องค์ประกอบแรก (V.Mi.P และ St) ที่คาดหวังผลโดยสามารถเทียบเคียงได้กับ การกำหนดจากผู้บริหารระดับสูงและเจรจาต่อรองกับผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจะเห็นว่าสอดคล้องกัน โดยสมบูรณกับทฤษฎี

- ในระดับคณะ พบว่าเป็นส่วนที่มีความไม่สมบูรณ์และมีปัญหาอย่างมาก เนื่องจาก

- ไม่มีการดำเนินการแปรนโยบาย ใน 6 องค์ประกอบ ภายในคณะแต่อย่างใด เป็นเพียงการเทียบเคียงเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลในทางปฏิบัติใดๆเกิดขึ้นในส่วนนี้ จากการแปรนโยบายเลย

- ขาดการผลักดันอย่างเป็นรูปธรรมของมหาวิทยาลัย ในการผลักดันคณะทั้งในช่วงการสัมมนา และภายหลังการสัมมนา ให้มีการดำเนินการหรือจัดทำองค์ประกอบทั้ง 6 ตามแนวทางการแปรนโยบาย

โดยหากคณะมิได้มีการแปรนโยบายในแนวตั้งนี้จริง ประกอบกับมิได้เป็นไปตามที่อนุমানเทียบเคียงนั้น จะเกิดปัญหาภายในระดับคณะเช่นเดียวกับที่เกิด ขึ้นในการดำเนินการตามกลไกการวางแผนแบบเดิม ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 3 หัวข้อ 3.2.2 (ประเด็นและสภาพปัญหาในระดับคณะ (คณะวิศวกรรมศาสตร์))

- ในระดับภาควิชา พบว่ามีความสมบูรณ์ในมิติการแปรนโยบายภายในแต่ละระดับบริหารเนื่องจาก

- การแปรนโยบายภายในระดับภาควิชา นี้ แปรครบถ้วนทั้ง 6 องค์ประกอบ (หรืออาจ 5 องค์ประกอบตามความเหมาะสม) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่หวังผล (Expected Result) ทั้งสิ้นเนื่องจากภาควิชา ถือเป็นหน่วยปฏิบัติ ดังนั้นความคาดหวังของผลที่เกิด จึงสิ้นสุดที่ระดับกิจกรรม (Act) ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัยที่กำหนดให้ระดับ Act เป็นความรับผิดชอบในการติดตามผลจากระดับภาควิชา ในขณะที่เดียวกันการดำเนินการวิจัยในระดับภาควิชา ก็ดำเนินการจนถึงระดับ Act เช่นเดียวกัน

- การมีส่วนร่วมในระยะการจัดทำร่างของทั้ง 6 องค์ประกอบ โดยเฉพาะกับร่างของภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ถือว่ามีความเพียงพอเนื่องจากมี หัวหน้าภาควิชา และคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวางแผนอีก 5 ท่าน เข้าร่วมในการจัดทำ นอกจากนี้แล้วได้มีการนำเสนอผลจากการจัดทำร่างนี้เข้าที่ประชุมภาควิชา ขอความเห็นชอบและยังได้นำเสนอบางส่วนขององค์ประกอบเหล่านั้น ประกอบโครง

การในการของงบประมาณสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย ซึ่งในขณะนี้ โครงการเหล่านั้น ได้ทยอยรับการอนุมัติแล้ว (พิสูจน์ว่าสามารถนำผลไปใช้งานได้จริงในระดับหนึ่ง)

และจากรูปที่ 5.2 เมื่อมองจากมิติการแปรนโยบายในภาพการเชื่อมโยง ระหว่างระดับบริหาร (การแปรนโยบายในแนวนอน) จะพบว่า

- การแปรนโยบายจากระดับมหาวิทยาลัย (U) ไปสู่ระดับคณะ (F) และคณะไปสู่ภาควิชา นั้น ไม่มีเกิดขึ้นเลย ซึ่งจะเป็นปัญหาเช่นเดียวกันกับการแปรนโยบายในแนวดิ่ง (ดังนั้นประเด็น สาเหตุของปัญหาจึงเป็นเช่นเดียวกัน) หากแต่จะก่อให้เกิดปัญหาในอีกมิติ คือ มิติความเชื่อมโยงระหว่างระดับการบริหาร เพิ่มขึ้นไปอีก อาทิ
 - การดำเนินการของคณะทั้งหลายอาจไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันการดำเนินการของมหาวิทยาลัยเนื่องจากขาดความเชื่อมโยงระหว่างระดับมหาวิทยาลัยและคณะ
 - การดำเนินการของภาควิชาทั้งหลายในคณะจะไร้จุดมุ่งหมายร่วมกัน และไร้ทิศทางร่วมกัน เนื่องจากขาดความเชื่อมโยงระหว่างระดับคณะและภาควิชา
 - การให้ทรัพยากรจะไม่สามารถอำนวยความสะดวกอย่างเป็นรูปธรรมในภาพรวมได้ เนื่องจากการจัดสรรจะกระจัดกระจายไร้จุดหมายและเป็นเพียงการจัดสรรตาม % หรือการเฉลี่ยเท่านั้น ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารแบบ Input-Based หรืออาจจะมองว่าเป็นระบบโควตาก็ตาม ที่ไม่ได้สนองตอบต่อสัมฤทธิ์ผลของทรัพยากรอย่างสูงสุดแต่อย่างใด
 - สภาพการณ์ของภาควิชาทั้งหลายภายใต้คณะจะขาดความเป็นคณะเป็นเพียงหน่วยงานสังกัดโดยชื่อเท่านั้น เช่น มีการประสานความร่วมมือระหว่างกันของภาควิชาภายในคณะน้อยมาก ความสัมพันธ์ของคณาจารย์ต่างภาควิชาจะลดลง , เกิดช่องว่างระหว่างภาควิชาอย่างมาก เกิดการป้องกันสิทธิและผลประโยชน์ของภาควิชามากกว่าจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของคณะ เป็นต้น ซึ่งจะเกิดขึ้นในทำนองเดียวกันนี้กับคณะและมหาวิทยาลัย
- การแปรนโยบายที่มีความเชื่อมโยงระหว่างระดับ เกิดขึ้นจากระดับมหาวิทยาลัยไปสู่ระดับภาควิชาโดยตรงมิได้ผ่านการแปรนโยบายในระดับคณะ ซึ่งจากรูปที่ 5.2 จะเห็นว่าเกิดจากการแปรลงไปของค้ประกอบที่เหมือนกันจากระดับที่ต่างกันเท่านั้น เช่น นโยบายมหาวิทยาลัยแปรไปสู่นโยบายภาควิชา , กลยุทธ์มหาวิทยาลัยแปรไปสู่กลยุทธ์ระดับภาควิชา เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการในลักษณะเช่นนี้ไม่เพียงจะเกิดปัญหาเช่นเดียวกันกับในประเด็นก่อนหน้านี้อแล้วยังอาจก่อให้เกิดปัญหาและความสูญเปล่าในการดำเนินการ เนื่องจาก

ด้วยการกำหนดองค์ประกอบในแต่ละส่วนซึ่งมีระดับลดหลั่นกันเช่นนี้ หากมิได้เอื้อประโยชน์เพื่อทำให้เกิดความรับผิดชอบของระดับบริหารที่ต่าง ๆ กัน ต่อการประสานกันให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลต่อจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยแล้วก็คือเป็นความสูญเสียอย่างยิ่งซึ่งจะเห็นว่าด้วยกลไกการดำเนินการเช่นนี้ มิได้เกิดการกำหนดความรับผิดชอบดังกล่าวขึ้นเลย เพราะเป็นเพียงการแปรนโยบายภายในระดับบริหารเดียวกัน (หรือภายในหน่วยงาน) ที่สนองตอบต่อจุดมุ่งหมายของหน่วยงานตนเท่านั้น และแม้ว่าจะอ้างถึงความเชื่อมโยงจากระดับมหาวิทยาลัยไปสู่ระดับภาคศึกษาโดยตรง เช่น ในการดำเนินการนี้ น่าจะทดแทนการแปรนโยบายระหว่างระดับบริหารที่ขาดหายไปนั้นได้

หากแต่ในความเป็นจริงการเชื่อมโยงนี้มิได้เกิดการแปรนโยบายเป็นแค่เพียงการส่งถ่ายข้อมูลและปรับแก้เพื่อหาองค์ประกอบนั้นๆของมหาวิทยาลัย ปรับให้เป็นเนื้อหาขององค์ประกอบนั้นๆสำหรับภาคศึกษาเท่านั้น ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนี้แล้วย่อมกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ไม่มีการแปรนโยบายระหว่างระดับบริหารอย่างแท้จริง อย่างไรก็ดี หากการกำหนดนั้นเป็นไปอย่างมีเหตุผลสัมพันธ์ทั้งภายในและระหว่างระดับบริหาร คือ กำหนดโดยการตอบคำถามที่ว่า “ภาคศึกษาคควรมีนโยบายอย่างไรเพื่อที่จะสนองตอบต่อนโยบายมหาวิทยาลัยและทำให้ภาคศึกษาวรรลุถึงวิสัยทัศน์ของภาคศึกษาได้ (หรือ CSF ของภาคศึกษาได้)” (สำหรับการกำหนดนโยบายและทำเช่นนี้เรื่อยไปตามแต่ละองค์ประกอบ) ซึ่งก็จะพบว่ามีความเพียงพอและยอมรับได้ในระดับหนึ่ง เท่านั้น และในการดำเนินการจริงก็มิได้พบการกำหนดด้วยวิธีการนี้เลย

การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ในการดำเนินการวิจัยซึ่งเทียบเคียงได้กับการแปรนโยบายโดยตรง หรือเทียบได้กับการกำหนดนโยบายโดยรวม การกำหนดโดยผ่านการตอบคำถามดังกล่าวนี้คือ

ในการดำเนินการแปรนโยบายในแนวคิดของภาคศึกษา จากวิสัยทัศน์ ไปสู่กิจกรรมนั้น องค์ประกอบสำคัญที่ต้องพิจารณาจากทั้ง 2 มิติ (แนวคิดและแนวคิด) เริ่มตั้งแต่องค์ประกอบนโยบายเป็นต้นไปจนถึงกิจกรรมซึ่ง แม้ว่าจะมิได้อาศัยวิธีการตั้งคำถามเพื่อเชื่อมโยงมิติทั้ง 2 เข้าด้วยกัน ใน 1 องค์ประกอบ ก็ใช้วิธีการแปรโดยแปรลงในแนวคิด และอาศัยข้อมูลที่ได้มีการทดลองแปรในระดับมหาวิทยาลัยในองค์ประกอบนั้นๆร่วมด้วย เพราะการแปรในแนวคิดภายในภาคศึกษานองตอบจุดมุ่งหมายภายในหน่วยงาน ในขณะที่การอาศัยข้อมูลที่มาจากการทดลองแปรองค์ประกอบนั้นเป็นการตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย

ด้วยวิธีการนี้จึงเทียบเคียงได้กับการกำหนดโดยผ่านการตั้งคำถามดังกล่าวนี้ และทำให้ผลการแปรนโยบายภายในระดับบริหารสามารถทำให้เกิดการแปรนโยบายที่เชื่อมโยงระหว่างระดับบริหารในเวลาเดียวกัน และเพียงพอแก่การนำไปใช้งานต่อได้

ดังนั้นหากสังเกตกลไกการดำเนินการจะพบว่าข้อมูลนำเข้า (Input) ของกระบวนการสัมมนาแต่ละครั้งจะมีผลของการสัมมนาก่อนหน้านั้นเข้ามาประกอบด้วยอยู่เสมอเพราะไม่เพียงใช้ในการทบทวนทำความเข้าใจ / สื่อสารเท่านั้นยังถือเป็นข้อมูลประกอบการแปรนโยบายเพื่อแก้ปัญหการแปรนโยบายที่เชื่อมโยงระหว่างระดับบริหารซึ่งขาดหายไปอีกด้วย

5.1.1.6 การจัดทำแผนปฏิบัติการโดยการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติของภาควิชา

ด้วยรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่กำหนดให้ต้องระบุว่า กิจกรรมภายใต้แผนปฏิบัติการนี้รองรับ นโยบาย ,กลยุทธ์,มาตรการ ไดพร้อมทั้งดัชนีชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบนั้น โดยต้องเจาะจงว่าดัชนีชี้วัดระดับกิจกรรม (Check point) ที่สำคัญกำหนดเป้าหมายไว้เท่าใด ? ใครเป็นผู้รับผิดชอบ? กำหนดแล้วเสร็จเมื่อใด? ช่วงเวลาไหนที่จะใช้ดำเนินการ ? กินเวลานานเท่าใด? และงบประมาณของกิจกรรมควรเป็นเท่าไร? ดังนั้นแผนปฏิบัติการจึงเป็นเหมือนบทสรุปภาพรวมของการแปรนโยบายและจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันให้เกิดการลงมือปฏิบัติรวมถึงใช้เพื่อติดตามความสำเร็จและความคืบหน้าการดำเนินกิจกรรมนั้นๆอีกด้วย

นอกจากนี้ยังสามารถสะท้อนความมีประสิทธิภาพของการแปรนโยบายทั้งในแง่ความชัดเจน และแง่ความสัมพันธ์ในมิติภายในระดับบริหาร และมิติการเชื่อมโยงระหว่างระดับบริหาร

เนื่องจากเหตุผลของการจัดทำแผนปฏิบัติการผูกพันกับการของงบประมาณดังนั้น หากภาควิชาที่มีได้ดำเนินการ ทั้ง 2 มิติไปพร้อมกันในคราวเดียว สิ่งที่จะเกิดขึ้นกับภาควิชา คือ ต้องอาศัยแหล่งเงินงบประมาณเป็นกรอบในการแปรนโยบาย เพราะ ถ้าภาควิชาจะขอประมาณจากแหล่งงบประมาณเงินรายได้ของตนเอง ก็อาศัยการแปรนโยบายจากมิติภายในระดับบริหาร (คือ ภายในภาควิชาเอง) แต่ถ้าแหล่งงบประมาณที่จะเสนอขอของเป็นงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ก็ต้องอาศัยการแปรนโยบายจากมิติความเชื่อมโยงระหว่างระดับบริหาร (คือ แปรจากระดับมหาวิทยาลัย จนถึง ระดับภาควิชา) ดังนั้น เมื่อต้องใช้เงินงบประมาณ 2 แหล่ง ย่อมเป็นไปได้ที่จะต้องมี 2 แผนปฏิบัติการสำหรับกิจกรรมอันเดียวกัน

ในทางกลับกันภาควิชาที่มีการแปรนโยบายใน 2 มิติไปพร้อมกัน ตามกลไกการแก้ปัญหาข้างต้นแล้ว จะทำให้องค์ประกอบตั้งแต่ระดับนโยบาย จนถึงกิจกรรมนั้น สามารถใช้ประกอบการเสนอขอของงบประมาณได้โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงว่าจะเป็แหล่งงบประมาณประเภทใด ซึ่งจะสะท้อนภาพได้จากการจัดทำแผนปฏิบัติการนี้นั่นเอง

5.1.2 มุมมอง เมื่อเทียบกับทฤษฎีการแปรนโยบาย

ในการพิจารณาเทียบจากมุมมองนี้เป็นไปเพื่อตรวจสอบการดำเนินการของการวิจัยว่า ยังคงรักษาไว้ซึ่งประเด็นที่เป็นลักษณะพื้นฐานของการแปรนโยบาย หรือการบริหารเข็มมุ่งไว้หรือไม่ โดยจะมีทั้งในประเด็นที่อาจเกิดขึ้นทั้งเฉพาะ และไม่เฉพาะเจาะจงในกลไกการแปรนโยบาย (หรือการบริหารเข็มมุ่ง) ประกอบกันในประเด็นการพิจารณา ซึ่งได้แก่

- ประเด็นที่ 1 การทำให้เกิดความเป็นเอกภาพ และพัฒนาร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment)
- ประเด็นที่ 2 การให้ความสำคัญแก่กระบวนการ (Process oriented)
- ประเด็นที่ 3 แนวคิดพาราโตเป็นสิ่งสำคัญ
- ประเด็นที่ 4 ประยุกต์ใช้วงจร PDCA (PDCA Cycle) ในทุกกระบวนการ
- ประเด็นที่ 5 การดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง (Fact + Data)
- ประเด็นที่ 6 การดำเนินการเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- ประเด็นที่ 7 การใช้งานเครื่องมือคุณภาพ (Quality Tools)

5.1.2.1 การทำให้เกิดความเป็นเอกภาพและพัฒนาในทิศทางเดียวกัน (Alignment)

จุดมุ่งหมายสำคัญประการหนึ่งของการแปรนโยบาย คือ การประสานทุกส่วนในองค์กรอย่างมีเอกภาพ โดยมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางและทิศทางอันเป็นหนึ่งเดียวกัน

ดังนั้นกลไกทั้งหลายของการแปรนโยบายซึ่งไม่ว่าจะมีวิธีการเช่นไรในแต่ละองค์กร ย่อมควรที่จะต้องสนองต่อจุดมุ่งหมายนี้ได้ก่อนเป็นอันดับต้นๆ

เมื่อพิจารณาจากกลไกการแปรนโยบายของการดำเนินการวิจัยจะพบว่ามีลำดับการแปรจาก วิสัยทัศน์ → พันธกิจ → นโยบาย → กลยุทธ์ → มาตรการ → กิจกรรม โดยวิสัยทัศน์นั้น ถูกกำหนดเพื่อให้เป็นจุดมุ่งหมายปลายทางของมหาวิทยาลัย (ภายในกรอบเวลาของวิสัยทัศน์) โดยเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมจนถึงระดับคณะ ทบทวนทำความเข้าใจและสื่อสาร จนถึงระดับภาควิชา ซึ่งเสมือนหนึ่งการประสานทุกส่วนในองค์กร ผ่านการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม โดยอาศัยประโยควิสัยทัศน์ เป็นเสมือนจุดมุ่งหมายปลายทางขององค์กร ที่จะทำให้เกิดภาพเดียวกันและทิศทางอันเป็นหนึ่งเดียวกัน

ในขณะเดียวกันวิธีการในการแปรนั้นอาศัยแนวคิด “เหตุผลสัมพันธ์เชิงผลลัพธ์” ในการระดมสมองเพื่อแปรนโยบาย พร้อมไปกับการจัดลำดับความสำคัญในแง่การส่งผล (Effect) ของการดำเนินการว่าจะส่งผลทำให้เกิดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงไร นอกจากนั้นในการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จในแต่ละระดับ ไม่เพียงจะอาศัยแนวคิดเหตุผลสัมพันธ์เท่านั้น การจัดลำดับความสำคัญก็มีประเด็น ความชัดเจน ในการส่งผลของดัชนีต่อวัตถุประสงค์การดำเนินการ (Clarity)

ด้วยกลไกเช่นนี้ การดำเนินการทั้งหลายที่เกิดขึ้นจึงย่อมสร้างให้เกิดการประสานกันไปสู่วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายอันเป็นหนึ่งเดียวได้อย่างสมบูรณ์

5.1.2.2 การให้ความสำคัญแก่กระบวนการ (Process Oriented)

การดำเนินการตามแนวคิด MBO จะเน้นไปเพียงแค่ผลลัพธ์ของการดำเนินการเท่านั้นโดยไม่ใส่ใจว่าผลลัพธ์นั้นจะเกิดขึ้นด้วยวิธีการหรือกระบวนการใด ในลักษณะเช่นไร ซึ่งย่อมมิได้ประกันความมั่นคงของความสำเร็จ ดังนั้นการแปรนโยบายจึงไม่เพียงจะใส่ใจในผลลัพธ์ ยังเน้นที่กระบวนการที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ / ความสำเร็จ นั้นๆ อีกด้วย

จากสมการ

$$\text{เข็มมุ่ง} = \text{ทิศทาง} + \text{เป้าหมาย} + \text{วิธีการ / มาตรการ}$$

นั้นแสดงว่าไม่เพียงจะเน้นที่เป้าหมาย และทิศทางร่วมกัน ดังเช่นในข้อก่อนหน้าแล้ว วิธีการหรือกระบวนการยังเป็นองค์ประกอบที่ต้องมีจึงจะเรียกได้ว่าเป็น กระบวนการแปรนโยบายที่สมบูรณ์

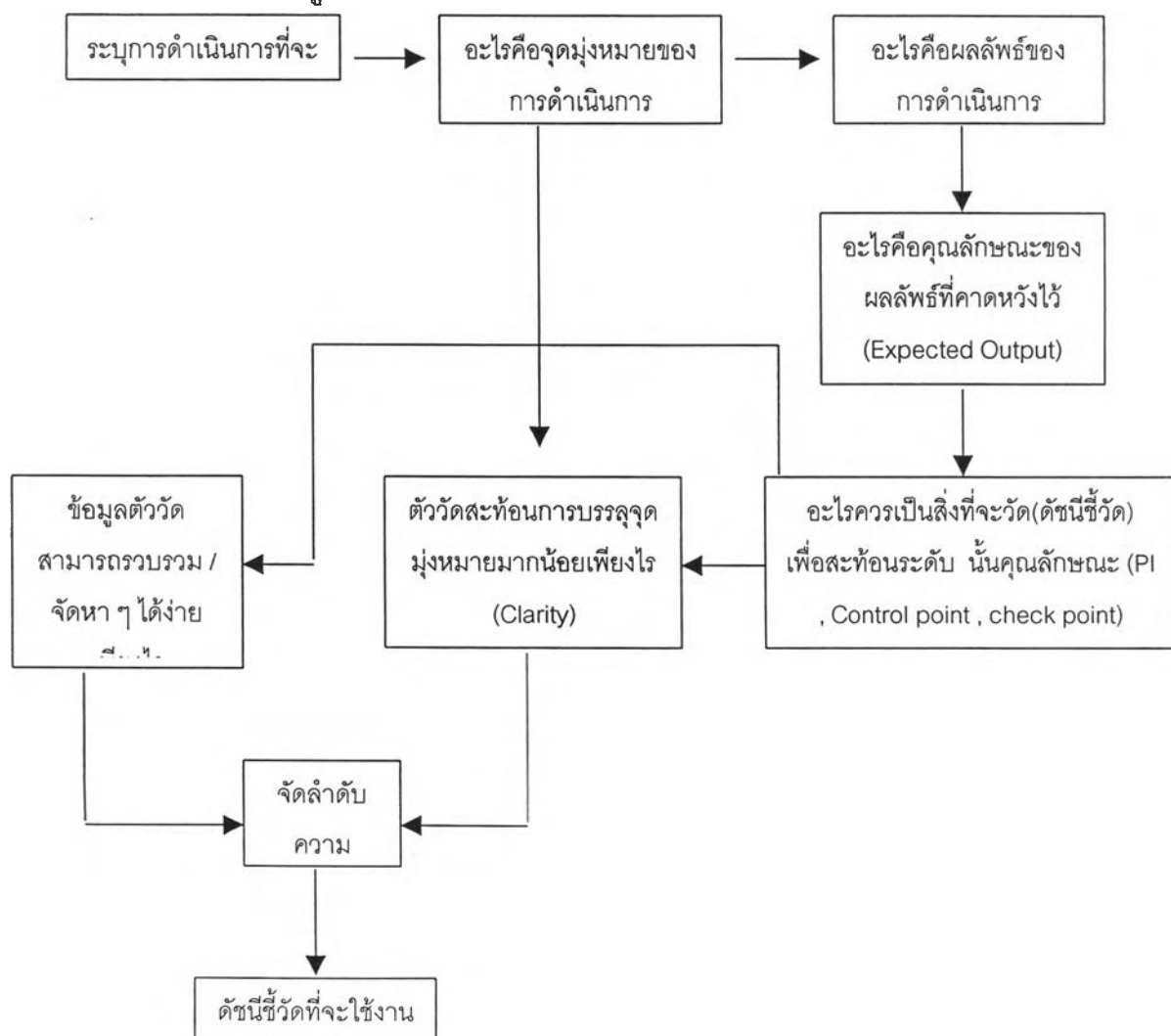
เมื่อพิจารณาจากการดำเนินการวิจัยนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกระบวนการแปรนโยบายจากระดับวิสัยทัศน์ไปสู่กิจกรรมนั้น จะเห็นได้ชัดเจนว่าเมื่อกำหนดในแต่ละองค์ประกอบแปร (วิสัยทัศน์ , พันธกิจ , นโยบาย , กลยุทธ์ , มาตรการ และกิจกรรม) จากระดับหนึ่งลงไปอีกระดับหนึ่งนั้นผ่านกระบวนการระดมความคิด ผ่านคำถามที่ว่า “ ทำอย่างไรเพื่อให้เกิดความสำเร็จเช่นนั้น (How) “ ซึ่งการดำเนินการเช่นนี้สะท้อนอย่างชัดเจนถึงการเอาใจใส่ต่อกระบวนการในการบรรลุผล

ไม่เพียงเท่านั้น ยังมีการจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการอีกด้วยว่า กระบวนการใดจะส่งผลต่อความสำเร็จของจุดมุ่งหมาย , แรงจูงใจ ในผลลัพธ์และความยากลำบากในการลงมือปฏิบัติ

นอกจากมุมมองของการกำหนดประเด็นผ่านคำถาม “ ทำอย่างไร (How) ? “ ยังมีอีกมุมมองหนึ่งที่สะท้อนถึงการให้ความสำคัญของกระบวนการนั้นคือ การกำหนดดัชนีชี้วัดในระดับต่าง ๆ (ได้แก่ PI (Performance Index) , Control Point และ Check Point) ซึ่งลักษณะ / บทบาท ดัชนีชี้วัดนี้ตามแนวทางการแปรนโยบายกำหนดให้ด้วย

- มีการแปรและกำหนดดัชนีชี้วัดอย่างรัดกุมและเชื่อมโยง โดยกลไกการแปรนโยบายในช่วงการกำหนดดัชนีชี้วัดของงานวิจัยนั้น ได้อาศัยแบบฟอร์มเป็นเครื่องมือในการลำดับความคิดไว้โดยย่อ ดังรูปที่ 5.3

รูปที่ 5.3 การเชื่อมโยงทางความคิดในการกำหนดดัชนีชี้วัด



จากรูปที่ 5.3 จะเห็นได้ว่าการแปรและกำหนดดัชนีวัดนี้มีความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนตัวดำเนินการที่จะถูกวัดนั้น โดยเน้นการวัดไปในมุมของผลลัพธ์ของการดำเนินการเป็นหลัก

สำหรับในเรื่องของความรัดกุมนั้นอาศัยแนวคิดของระบบ คือ ระบบนั้นประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) , กระบวนการ (process) และผลลัพธ์ (Output) ผสานเข้ากับ แนวคิดเชิงผลลัพธ์ (Output based) ของมหาวิทยาลัย ดังนั้นหากต้องวัดจึงควรกำหนดวัดที่ผลลัพธ์ของกระบวนการ (Output) แต่ด้วยผลลัพธ์ของการดำเนินการนั้นประกอบไปด้วยผลลัพธ์ที่ต้องการ (Expected Output) และผลพลอยได้ (By-product) เพื่อความรัดกุมจึงกำหนดให้ต้องเจาะจงที่ผลลัพธ์ที่ต้องการเท่านั้น (Expected Output) เป็นประการแรก ประการที่สองคือ แม้ว่าดัชนีนั้นจะวัดที่ผลลัพธ์ของกระบวนการแต่ก็ยังคงไม่ละเลยที่จุดมุ่งหมายของการดำเนินการโดยผ่านการลำดับความสำคัญของดัชนีวัดที่ควรจะต้องเลือกก่อน จากการสะท้อนถึงวัตถุประสงค์หรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่งคือ "วัดผลลัพธ์ของสิ่งที่ทำว่าทำถูกเรื่องหรือไม่นั่นเอง"

ความรัดกุมประการถัดมาคือ "การคำนึงถึงการปฏิบัติได้ของการวัดได้ของตัววัดนั้นๆ" โดยกำหนดผ่านการประเมินความง่ายของการรวบรวมข้อมูลเนื่องจากหากพิจารณาแล้วว่าเป็นตัววัดที่ดีมีผลต่อการผลักดัน สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ แต่ไม่สามารถหาข้อมูลในการวัดได้ หรือหามาได้ด้วยความยากลำบาก ตัววัดนั้นก็ไร้ประโยชน์ที่จะนำไปใช้งาน

- การกำหนดดัชนีชี้วัด ต้องเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วม เป็นที่ยอมรับของผู้วัดและถูกวัด จากมุมมองของการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนั้น จะเห็นได้อย่างชัดเจนอยู่แล้วจากการให้ "ผู้ถูกวัด ร่วมในการกำหนดและทบทวน" รวมไปถึง "กำหนดดัชนีชี้วัดของหน่วยงานตนด้วยตนเอง" ซึ่ง ถือว่าเป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอย่างมาก ในขณะที่เดียวกันก็เกิดการยอมรับดัชนีเหล่านั้นจากผู้ถูกวัดอย่างสูง โดยในด้านของผู้วัดหากดัชนีชี้วัดนั้นสะท้อนต่อความสำเร็จของระดับที่สูงขึ้นไปได้จนถึงระดับที่ผู้วัดรับผิดชอบได้ การยอมรับในด้านนี้ก็จะเกิดโดยปริยาย และด้วยกลไกของการแปลงนโยบายนี้ก็ได้สะท้อนชัดถึงความเชื่อมโยงนี้อยู่แล้ว

- การบรรลุดัชนีชี้วัดนี้ต้องชัดในเป้าหมายและเงื่อนไขของเวลา ในส่วนนี้สามารถสังเกตได้จากแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ ซึ่งกำหนดให้ต้องมีการกำหนด เป้าหมายของดัชนีชี้วัดไว้ (ในคอลัมน์ Target) พร้อมไปกับกำหนดแล้วเสร็จ (Date Line) ของการถึงเป้าหมายนั้นๆไว้ด้วย

5.1.2.3 แนวคิด พาเรโตเป็นสิ่งสำคัญ (Pareto Concept)

โดยปรัชญาของพาเรโตที่ว่า “ประเด็นสำคัญจริง มีจริงไม่มาก” (Vital Few) การประยุกต์ใช้หลักการนี้จึงเสมือนการแบ่งแยก ระหว่างเรื่องสำคัญของเรื่องไม่สำคัญทั้งสิ้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องไม่สำคัญ ออกจากนั้น หากแต่ในทางปฏิบัติผู้ที่ปฏิบัติย่อมยึดถือว่าสิ่งทั้งหลายที่ทําเป็นสิ่งสำคัญทั้งสิ้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ยากมากต่อการแบ่งแยก เพราะหากมั่นใจว่ามีความสำคัญหรือไม่ ผู้ปฏิบัติมักมีแนวโน้มไม่เสี่ยงคือ ระบุให้เรื่องนั้นกลายเป็นเรื่องสำคัญเอาไว้ก่อน จึงไม่ให้การดำเนินการบางครั้งไม่บรรลุวัตถุประสงค์อย่าง เป็นรูปธรรมเนื่องจากต้องเอาใจใส่ในหลายเรื่องพร้อมกันในขณะที่เดียวกันก็เกิดการกระจายตัวของทรัพยากรจน ไม่อาจส่งผลได้ชัดเจน

ด้วยการคำนึงถึงประเด็นดังกล่าว การดำเนินการวิจัยจึงใช้ หลักการพาเรโตผ่านวิธีการจัด ลำดับความสำคัญแทนที่จะใช้หลักการแบ่งแยกเรื่องสำคัญไม่สำคัญ ซึ่งกระบวนการจัดลำดับความสำคัญนี้ เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการแปรนโยบายสังเกตได้จากทุกแบบฟอร์มที่ใช้งาน จะมีส่วนจัดลำดับความ สำคัญอยู่ด้วยเสมอโดยเกณฑ์ที่จัดลำดับความสำคัญนี้เป็นเพียงเกณฑ์ที่นำเสนอในเบื้องต้นเท่านั้น

เนื่องจากมุมมองของแต่ละเรื่อง แต่ละหน่วยงาน ในการลำดับความสำคัญนั้นอาจแตกต่างกันออกไป ทั้งชนิด รูปแบบ และจำนวน และด้วยวิธีการนี้จึงยังไม่มีภาระที่จะประเด็นใดไปหากแต่จะ พิจารณาความเพียงพอต่อความสำเร็จและความจำกัดของทรัพยากร ในการดำเนินการของประเด็นเหล่านั้นควบคู่กันไปด้วยลำดับจนหน้าจะถึงจุดรวมของความเหมาะสม คืออาจเพิ่มหรือลดวิธีการนั้นได้ในภายหลัง เมื่อทบทวน และอาศัยข้อมูลเชิงปริมาณประกอบ แล้วพบว่ายังไม่เพียงพอที่จะส่งผลให้เกิดความ สำเร็จขององค์ประกอบเหนือขึ้นไปหรือพบว่าทรัพยากรนั้นเกินกว่าจะจัดหามารองรับได้

5.1.2.4 การประยุกต์ใช้วงจรPDCA(PDCA Cycle)ในทุกกระบวนการ

PDCA ในที่นี้หมายถึง PDCA ของวงจรการแปรนโยบายจะถูกใช้ในลักษณะ CAPD กล่าว คือ ต้องประเมินองค์กร(C:check) ให้เห็นสภาพขององค์กรอย่างชัดเจนก่อนที่จะกำหนดจุดมุ่งหมายใน อนาคต(P:Plan)เพราะการหวังโดยปราศจากการรู้จักภาวะปัจจุบันของตนย่อมเป็นการลำบากที่จะประสบ ผลตามหวังนั้น ในขณะเดียวกันการยอมรับแนวความคิด PDCA ยังขยายผลออกไปในแง่การพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องผ่านการวางแผน ดำเนินการ ติดตามผล แก้ไข ปรับปรุงซึ่งสะท้อนความเชื่อที่ว่า “ไม่มีอะไรที่ สมบูรณ์พร้อม” , “ การพัฒนาต้องมีอยู่อย่างต่อเนื่อง” และ “ การวัดประเมินและติดตามผลต้องมีอยู่ใน ระบบ”

เมื่อพิจารณาประเด็นนี้ในกระบวนการวิจัยจะพบว่ามีกำหนดขั้นตอนนี้(C) ไว้อย่างชัดเจน อาทิ การกำหนดปัญหาภายใน , การวิเคราะห์สมรรถนะในอดีต , การวิเคราะห์ SWOT เป็นต้น ซึ่งแม้

ว่าอาจมีปัญหาในส่วนผลลัพธ์ เนื่องจากข้อมูลสารสนเทศประทีสมบูรณ์ หากแต่เมื่อพิจารณาในส่วนกระบวนการจะพบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดนี้ สำหรับขั้นตอน การวางแผน(P) นั้นคือกระบวนการแปรนโยบายจากองค์ประกอบทั้ง 6 นั้นเอง

5.1.2.5 การดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง (Fact & Data)

แม้ว่าแนวทางของกระบวนการวางแผนนั้นมีความหลากหลายในแนวทางหากแต่สิ่งหนึ่งที่เหมือนกันคือ "จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศและข้อเท็จจริงประกอบเสมอ"

เมื่อพิจารณากระบวนการวิจัยจะพบว่ามีช่องโหว่ในการรองรับด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริงกระจายอยู่ในทุกขั้นตอนโดยเฉพาะขั้นตอนการวัดระบบโดยรวมในการวิเคราะห์ดัชนีวัดสมรรถนะ ซึ่งที่การวัดของผลสำเร็จในการดำเนินการ ของรอบแผนที่ผ่านมา ลังเกตได้จาก "แบบฟอร์มการวิเคราะห์ดัชนีวัดสมรรถนะและจุดอ่อนในระบบงานตามขั้นตอนในวงจnPDCA" ในส่วนกำหนดรายการดัชนีวัดนั้น หากข้อมูลนั้นๆอยู่จะทำให้ KPI เป็นส่วนในการทำให้การวิเคราะห์SWOTอยู่บนข้อมูลมากขึ้น เนื่องจากมีการประเมินเชิงปริมาณก่อนที่จะสรุปเป็นเชิงคุณภาพในการวิเคราะห์SWOT

หากแต่เนื่องจากเป็นการหมุนวงจรPDCA ในรอบแรกและภาวะการขาดแคลนข้อมูลและสารสนเทศอย่างรุนแรงของมหาวิทยาลัย ดังนั้นแม้ว่าจะมีการเปิดช่องดังกล่าวไว้ การกำเนิดเนื้อหาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณจึงจำเป็นต้องอาศัยคุณลักษณะและคุณภาพของผู้ร่วมระดมสมองในการกำหนด(ผ่านคุณวุฒิและประสบการณ์)ที่อนุমানว่าเพียงพอแก่ความเชื่อถือของผลลัพธ์ที่ได้ โดยหวังว่าด้วยการกำหนดในรอบแรกนี้จะทำให้เกิดการจัดหา และจัดการข้อมูลที่น่าจะอำนวยความสะดวกนี้ให้แก่ การวางแผนในรอบถัดไป(PDCA อย่างต่อเนื่อง)

5.1.2.6 การดำเนินการเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะที่เรียกได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่

- เป็นองค์กรที่เชื่อว่า สภาพองค์กรในปัจจุบันไม่ใช่สภาพที่ดีที่สุดควรมีวิสัยทัศน์(Vision) ขององค์กร เป็นหลักฐานประการหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าความเชื่อนี้ถูกพิจารณาแล้วว่าได้ดำเนินการอันมีผลเชิงปฏิบัติได้ เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นความปรารถนาขององค์กรที่ก้าวไปสู่สภาวะในอนาคตนั่นเอง
- เป็นองค์กรที่ผลักดันให้บุคคลกรที่พัฒนาการและการเรียนรู้ เนื่องจากการแปรนโยบายเป็นเรื่องใหม่สำหรับมหาวิทยาลัย ดังนั้นในกระบวนการสัมมนาจึงเริ่มต้นด้วยการอบรมทำความเข้าใจ ที่คิวเอ็ม(TQM) และการแปรนโยบายให้แก่บุคลากรในทุกสาย ทุกส่วนและทุกระดับ (หากแต่ยังไม่ทั่วถึงในทุกบุคคล) โดยหวังผลในประการคือ 1.ทำความรู้จักว่าอะไร(what)คือTQM และการแปรนโยบายและ 2.การ

แปรรูปนโยบายเกี่ยวกับอย่างไรกับมหาวิทยาลัย ซึ่งดำเนินการในเรื่องนี้ไปกว่า 10 ครั้งมีบุคลากรได้รับความรู้กว่า 1,200คน

ไม่เพียงเท่านั้นเมื่อการแปรรูปนโยบายเป็นที่ยอมรับทราบและเข้าใจระดับหนึ่งแล้วยังมีประเด็นความรู้ที่มหาวิทยาลัยจะผลักดันอีกหลายประเด็นเช่น การหาต้นทุนกิจกรรม (Activity Based costing ;ABC), การบริหารดัชนีวัดสมรรถนะหลัก(KPI Management) , การใช้เครื่องมือคุณภาพในงาน (Quality tools) , การเพิ่มผลิตผล (Productivity Improvement) ฯลฯ อย่างไรก็ตามความเป็นรูปธรรมของการผลักดันในเรื่องนี้ปรากฏอยู่ในการกำหนดองค์ประกอบทั้ง 6 คือ กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยที่ 3.2 พัฒนาระบบและกลไกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมี PI จำนวนผู้ผ่านกระบวนการพัฒนา

- เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการตรวจสอบ วิจัยวิจัยรวมไปถึงตามระดับสมรรถนะภาพของตนเอง การกำหนดให้เกิดดัชนีชี้วัดสมรรถนะในแต่ละระดับของการบริหารคือ PI สำหรับระดับมหาวิทยาลัย , Control point สำหรับระดับคณะ และ Check point สำหรับระดับภาควิชา ถือเป็นกลไกของการแปรรูปนโยบายที่ผลักดันให้เกิดการตรวจสอบและติดตามระดับสมรรถนะของตนเองในแต่ละระดับอย่างชัดเจน

สำหรับการตรวจวินิจฉัยนั้นมิได้รวมอยู่ในขอบเขตการวินิจฉัยนี้ตามที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น

- เป็นองค์กรที่ผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้รู้จักงานดีที่สุด ด้วยความเชื่อที่ว่า “คนทำงานรู้จักงานดีที่สุด” นั่นถือว่าเป็นความจริงในมิติของปัจจุบัน(มิติในอนาคต คือการพัฒนาให้รู้จัก / รู้กว้าง ในงานของตนที่จะเป็นไปหรือกำลังไปในอนาคต) ซึ่งจำเป็นต้องมีการผลักดัน ให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นและต้องไม่ได้หายไปพร้อมกับ ผู้ปฏิบัติงานคนนั้น

ดังนั้นกลไกการแปรรูปนโยบายในระดับใด จึงเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับนั้นเป็นผู้มีส่วนร่วมเป็นหลักเพื่อจะสามารถประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในขณะเดียวกัน ประเด็นเนื้อหาประการหนึ่งในองค์กรทั้ง 6 ก็มีการระบุในเรื่องนี้ไว้ คือสัดส่วนหน่วยงานที่ผ่านการรับรองในด้านประกันคุณภาพโดย CU-QA (เป็นระบบที่มีหลักการเพื่อรักษาความสม่ำเสมอของระบบการปฏิบัติเป็นสำคัญ) ซึ่งสะท้อนการผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้รู้จักในงาน และรักษาคุณภาพงานนั้นให้คงไว้เป็นอย่างดี

5.1.2.7 การใช้งานเครื่องมือคุณภาพ

เครื่องมือคุณภาพในเบื้องต้นนี้จะหมายถึง TQC Tool หรือ New 7 QC tools เท่านั้น และแม้ว่าจะกำหนดเครื่องมือคุณภาพเบื้องต้นเพียงเท่านี้ก็ยังคงพบว่าการเปลี่ยนนโยบายของมหาวิทยาลัยในรอบแรกนี้มีการนำเครื่องมือคุณภาพใช้น้อยมากคือ

- QC Tools ไม่มีการนำมาใช้เลย เนื่องจากปกติการใช้งาน 7 QC Tool นั้นส่วนใหญ่จะใช้กับงานในระดับปฏิบัติการและมักจะเป็นงานที่ต้องมีการใช้ข้อมูลเชิงปริมาณจำนวนมาก หากแต่การเปลี่ยนนโยบายของมหาวิทยาลัยนี้อยู่ในระดับของการบริหารมากกว่าการปฏิบัติการประกอบกับ ภาวะการขาดแคลนข้อมูลอย่างรุนแรงทำให้การใช้ข้อมูลเชิงปริมาณมีปัญหาอย่างมาก

- New 7 QC Tools มีการนำใช้คือ แอฟฟินิตี้ ไดอะแกรม(Affinity Diagram) โดยประยุกต์: แม้ว่าคุณภาพชัดเจนในการนำมาใช้จะไม่มากนักแต่โดยหลักการแล้วมีการนำมาใช้อย่างมากตลอดการประชุมสัมมนา เพื่อนำให้เกิดการจัดกลุ่มผลการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เนื่องจากการใช้งานแอฟฟินิตี้(Affinity Diagram) เป็นการใช้กับงานระดับบริหารที่ไม่ได้ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ(โดยตรง) จำนวนมากนอกจากนี้กลไกการเปลี่ยนนโยบายส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการระดมสมอง ดังนั้น จึงมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการใช้งานอย่างมาก

5.1.3 มุมมองเมื่อเทียบกับทฤษฎีการแปรนโยบายตามแนวคิดทางรัฐศาสตร์

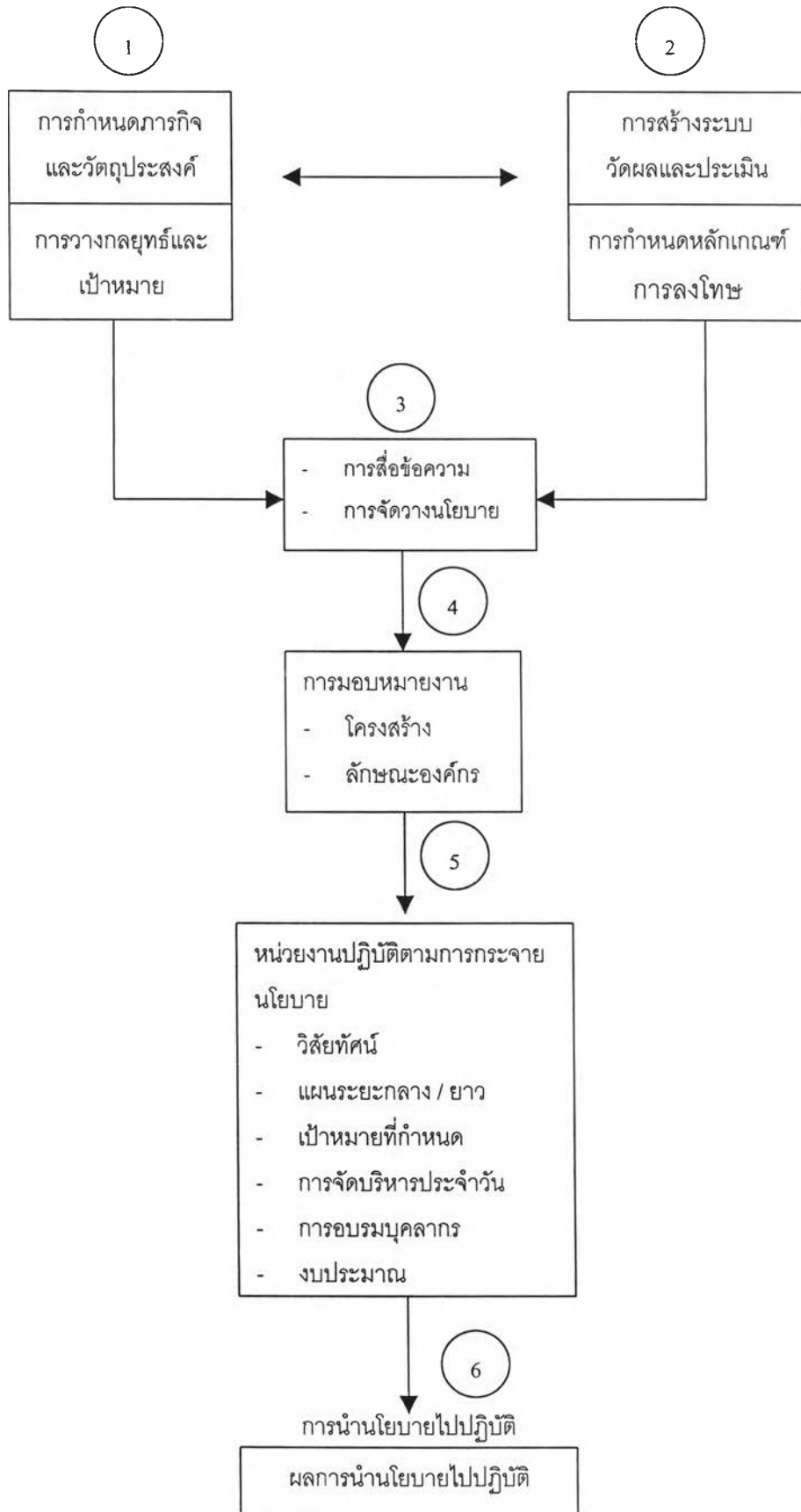
เมื่อกล่าวถึงแนวคิดในการแปรนโยบายจะพบว่ามีการใช้งานในทางรัฐศาสตร์อยู่เดิมอย่างกว้างขวางจึงจำเป็นต้องพิจารณาแนวคิดจากมุมมองนี้เพื่อ สะท้อนถึงจุดต่าง ,จุดเหมือน , จุดอ่อน – แข็ง ของกระบวนการวิจัยเมื่อมองจากมุมมองทางรัฐศาสตร์ในหน่วยงานอยู่เดิม

ด้วยแนวคิดทางรัฐศาสตร์มีตัวแบบในการนำนโยบายไปปฏิบัติอยู่หลากหลาย หากเมื่อพิจารณาจากธรรมชาติของมหาวิทยาลัย เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะเห็นได้ว่า ตัวแบบที่น่าจะเป็นตัวแบบที่สามารถสนองต่อธรรมชาติขององค์กรได้มีถึง 4 แบบคือ

- ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Modal)
- ตัวแบบทางด้านการจัดการ(Management Modal)
- ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร(Organization Development Modal) และ
- ตัวแบบโดยใช้หลักทั่วไป

ในขณะที่เดียวกันก็มีการผสมผสานตัวแบบทั้ง 3 เข้าด้วยกันคือ ตัวแบบที่ยึดรูปแบบหลักการเหตุผล รูปแบบหลักการจัดการ และรูปแบบทั่วไป ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วพบว่ามีความเหมาะสมในการเป็นตัวแบบที่จะใช้เป็น ตัวเปลี่ยนและตัวแบบในกระบวนการวิจัย มากที่สุดเนื่องจาก ตัวแบบเชิงเดียวทั้ง 4 นั้นมีความมุ่งหมายที่แตกต่างกันมาก การเปรียบเทียบจะเกิดจุดอ่อน-แข็งไปที่ละมุม ซึ่งจะไม่สามารถสะท้อนภาพจริงในภาพรวม ดังนั้นการผลิอกตัวแบบที่ผสมผสานรูปแบบหลักการไว้เช่นนี้จะทำให้เกิดการเปรียบเทียบที่สะท้อนภาพที่ดีกว่าในคราวเดียวกัน

โดย ดร.วรเดช จันทรศร ได้นำเสนอตัวแบบที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบหลักการ เหตุผล , รูปแบบหลักการจัดการ และรูปแบบทั่วไปไว้ดังรูปที่ 5.4



รูปที่ 5.4 การนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปแบบผสม
ระหว่างรูปแบบ หลักการเหตุผล, รูปแบบหลักการจัดการและรูปแบบทั่วไป

อธิบายรูปที่ 5.5

- 1) วงกลมหมายเลข 1 ปัจจัยด้านเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบาย ประกอบด้วย ความชัดเจนของการสื่อความหมาย ข่าวสาร นโยบาย ระดับความเข้าใจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบาย เพื่อให้มีการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายในการปฏิบัติตามนโยบายให้มีความสอดคล้องกัน
- 2) วงกลมหมายเลข 2 ปัจจัยด้านมาตรการควบคุม ประเมินผล และกระตุ้นส่งเสริม เป็นการใช้นโยบายเพื่อปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ เพื่อสนองเป้าหมายและวัตถุประสงค์นโยบาย เมื่อมีการมอบหมายนโยบายให้กับ หน่วยงานปฏิบัติตามนโยบาย การพิจารณาหลักเกณฑ์ ในการให้รางวัลสำหรับ หน่วยงานที่สนองนโยบายเป็นอย่างดี และมีการลงโทษหน่วยงานหรือบุคลากรที่ละเลยหรือไม่สนองนโยบาย ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติตามนโยบาย
- 3) วงกลมหมายเลข 3 ปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ ประกอบไปด้วยสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ เนื้อหาสาระที่ใช้ในการสื่อความหมายของนโยบาย ผลการประชาสัมพันธ์ที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความจำเป็นในการปรับปรุงการประชาสัมพันธ์โดยตรงว่า ผู้กำหนดนโยบายได้จัดให้มีกระบวนการ ในการส่งข่าวสารนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติระดับล่าง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายอย่างไร
- 4) วงกลมหมายเลข 4 ปัจจัยด้านภารกิจและการมอบหมายงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ความชัดเจนของการกำหนด กระบวนการ และขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความเหมาะสมของการจัดสรรหน้าที่ระหว่างหน่วยงาน ที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติ ความเพียงพอของการจัดสรรอำนาจ เพื่อเพิ่มความ เป็นไปได้ให้แก่หน่วยงานฝ่ายปฏิบัติ ความยืดหยุ่นของกระบวนการทำงาน ความสอดคล้องของ การปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานกับองค์กรภายนอก
- 5) วงกลมหมายเลข 5 ปัจจัยด้านสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ ประกอบด้วย ความพร้อมทางด้าน บุคลากรในแง่ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนจำนวนผู้ปฏิบัติที่มากพอ ความพร้อมทางด้านงบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ว่ามีความพร้อมในการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 6) ผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งจะต้องพิจารณาเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจะทราบได้ว่า ผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จหรือไม่มีข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

จากตัวแบบดังกล่าวจึงสามารถกำหนดปัจจัยที่สำคัญอันมีผลต่อความสำเร็จในการกระเจายนโยบายไปปฏิบัติ 6 ประการ ดังนี้ คือ

1. ปัจจัยด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์
2. ปัจจัยด้านการควบคุม ประเมินและกระตุ้นส่งเสริม
3. ปัจจัยด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์
4. ปัจจัยด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน
5. ปัจจัยด้านลักษณะ สมรรถนะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
6. ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ

5.1.3.1 ปัจจัยด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์

เมื่อพิจารณาจะพบว่ามีการดำเนินการที่เหมือนกัน ซึ่งพอจะเทียบเคียงได้กับการดำเนินการในขั้นที่ 2 คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร ที่มีการดำเนินการในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบาย และบางส่วนของขั้นตอนที่ 5 คือการกำหนดขั้นตอนในการแปรนโยบายบางส่วน คือกลยุทธ์ และดัชนีชี้วัด (PI)

5.1.3.2 ปัจจัยด้านมาตรการควบคุม ประเมินผล และกระตุ้นส่งเสริม

เมื่อพิจารณาจะพบว่า เป็นปัจจัยที่การดำเนินการแปรนโยบายในกาวิจัยที่อ่อนที่สุด (น้อยมาก) แม้ว่าจะเป็นที่รับรู้ว่ธรรมชาติของมหาวิทยาลัยนั้นเป็นองค์กรที่อาศัยการดำเนินการผลักดันใดๆผ่านการให้รางวัล-ลงโทษ ที่ได้ผลน้อยที่สุด ไม่ว่าจะด้วยมาจากเหตุผลทางด้าน ระบบบริหาร หรือ ระบบการให้เกียรติ ฯลฯ แต่การมิได้กำหนดไว้เลย หรือกำหนดแต่มีได้นำมาปฏิบัติเลยย่อมมิใช่ทางที่ควรเลือก

อย่างไรก็ตามดำเนินการแปรนโยบายในการวิจัยก็มีการดำเนินการส่วนนี้ในระดับการติดตาม และประเมินผล โดยอาศัยดัชนีชี้วัดในแต่ละระดับการบริหารเท่านั้น หากแต่ผลที่ได้จะเป็นไปตามเป้าหมายของดัชนีชี้วัดหรือไม่นั้น ยังมิได้มีการกำหนดการปฏิบัติการตอบสนองไว้แต่อย่างใด

5.1.3.3 ปัจจัยด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์

เมื่อพิจารณาจะพบว่า มิได้มีการดำเนินการเต็มรูปแบบ เนื่องจากขอบเขตของงานวิจัยมิได้รวมไปในระดับการนำไปปฏิบัติ ดังนั้นจึงเป็นเพียงแค่การสื่อสารและทำความเข้าใจกับ ตัวแทนหน่วยงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้น ซึ่งหากมีการนำไปปฏิบัติ กระบวนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ในทุกระดับจากระดับบริหารต่างๆ ควรจะเกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม จะพบว่ายังมิได้เตรียมการในเรื่องดังกล่าวนี้แต่อย่างใด เป็นเพียงความคาดหวัง/อนุมานจากมหาวิทยาลัยว่าจะมีการสื่อสารกันเกิดขึ้น โดยขยายผลจากตัวแทนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นภายในหน่วยงานของตน

5.1.3.4 ปัจจัยด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน

เมื่อพิจารณาจะพบว่า การกำหนดภารกิจ และการมอบหมายนี้มีการดำเนินการในระดับของหน่วยงานตามระดับบริการ คือ กำหนดให้

- ระดับกลยุทธ์ และดัชนีชี้วัด (PI) เป็นความรับผิดชอบ ระดับมหาวิทยาลัย
- ระดับมาตรการ และดัชนีชี้วัด (Control point) เป็นความรับผิดชอบระดับคณะ
- ระดับกิจกรรมและดัชนีชี้วัด (Check point) เป็นความรับผิดชอบระดับภาควิชา

ซึ่งเป็นความชัดเจนในแง่หลักการ สำหรับในแง่รายละเอียดจะพบว่า ยังมิได้จำเพาะเจาะจงว่าหน่วยงานใดรับผิดชอบ กลยุทธ์, มาตรการหรือกิจกรรมใด หากแต่อาศัยการเสนอจากหน่วยงานระดับล่างที่รับผิดชอบองค์ประกอบนั้นๆขึ้นมาด้วยความสมัครใจ มิได้กำหนดลงไปดังเช่น แนวคิดทางรัฐศาสตร์

ด้วยวิธีการนี้จะพบว่า มีความเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยมากกว่า ตัวแบบจากแนวคิดทางรัฐศาสตร์เนื่องจากเป็นกระบวนการกำหนดและมอบหมายภารกิจแบบสื่อสาร 2 ทาง (Top to down and Down to top) หรือการรับส่งลูก (Catch ball) นั่นเอง, ในขณะที่แนวคิดทางรัฐศาสตร์จะเน้นไปในลักษณะการมอบหมายจากบนลงล่าง (Top to down) เป็นส่วนใหญ่

นอกจากจะพิจารณาความเหมาะสมจากแง่มุมนี้แล้ว ในแง่มุมความเพียงพอของการจัดสรรอำนาจ, ความยืดหยุ่นของกระบวนการทำงาน, ความเหมาะสมของการจัดสรรหน้าที่ระหว่างหน่วยงาน ก็ จะเห็นได้ว่า กลไกและรูปแบบการดำเนินการแปรนโยบายในการวิจัยนี้ ยังคงมีความเหมาะสมกว่า

5.1.3.5 ปัจจัยด้านลักษณะ สมรรถนะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาจะพบว่า การวิจัยมีการดำเนินการในปัจจุบันครอบคลุมเกือบทุกแง่มุม คือ การดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 การทำความเข้าใจกับสถานะการณ์และภาวะแวดล้อมของหน่วยงานปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดทรัพยากรเพื่อการบรรลุผล และขั้นตอนที่ 5 การกำหนดขั้นตอนในการแปรนโยบาย ซึ่งมีเพียงส่วนเดียวที่มิได้ดำเนินการ คือ กิจกรรมการจัดบริหารประจำวัน เนื่องจากของเขตของการดำเนินการวิจัยไม่รวมกิจกรรมในส่วนนี้ไว้แน่นอน

5.1.3.6 ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจ

เมื่อพิจารณาจะพบว่า กลไกในด้านนี้ค่อนข้างชัดเจนยังไม่ได้ดำเนินการ เป็นเพียงอาศัยรูปแบบการรับส่งลูก (Catch ball) เพื่อให้เกิดการยอมรับในการดำเนินการอย่างสมัครใจจากหน่วยปฏิบัติเท่านั้น ในขณะที่เดียวกันก็มีการตั้งกันงบประมาณของมหาวิทยาลัยซึ่งจะเห็นว่ายังไม่อาจสร้างแรงจูงใจได้อย่างเพียงพอ

ด้วยเหตุที่ว่า ธรรมชาติของมหาวิทยาลัยเช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นั้นไม่อาจผลักดันให้เกิดการดำเนินการโดยอาศัยการลงโทษ-ให้รางวัลได้ การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นทางเลือกที่ควรดำเนินการเพื่อผลักดัน

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าในปัจจุบันนี้ กระบวนการแปรนโยบายในการทำวิจัยถือว่าอ่อนแอ และต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อผลักดันต่อไป

5.2 การวิเคราะห์ในส่วนของผลลัพธ์ที่ได้

โดยในแนวทางการนำเสนอ นั้น ผลลัพธ์ที่ได้ไม่ใช่ผลลัพธ์จากกระบวนการแปรรูปนโยบายของการสัมมนาในแต่ละครั้งว่ามีความถูกต้องเหมาะสมและเพียงพอต่อการใช้งานในทางปฏิบัติจริงหรือไม่ และจะเป็นการนำเสนอผลใน 2 ส่วนคือ

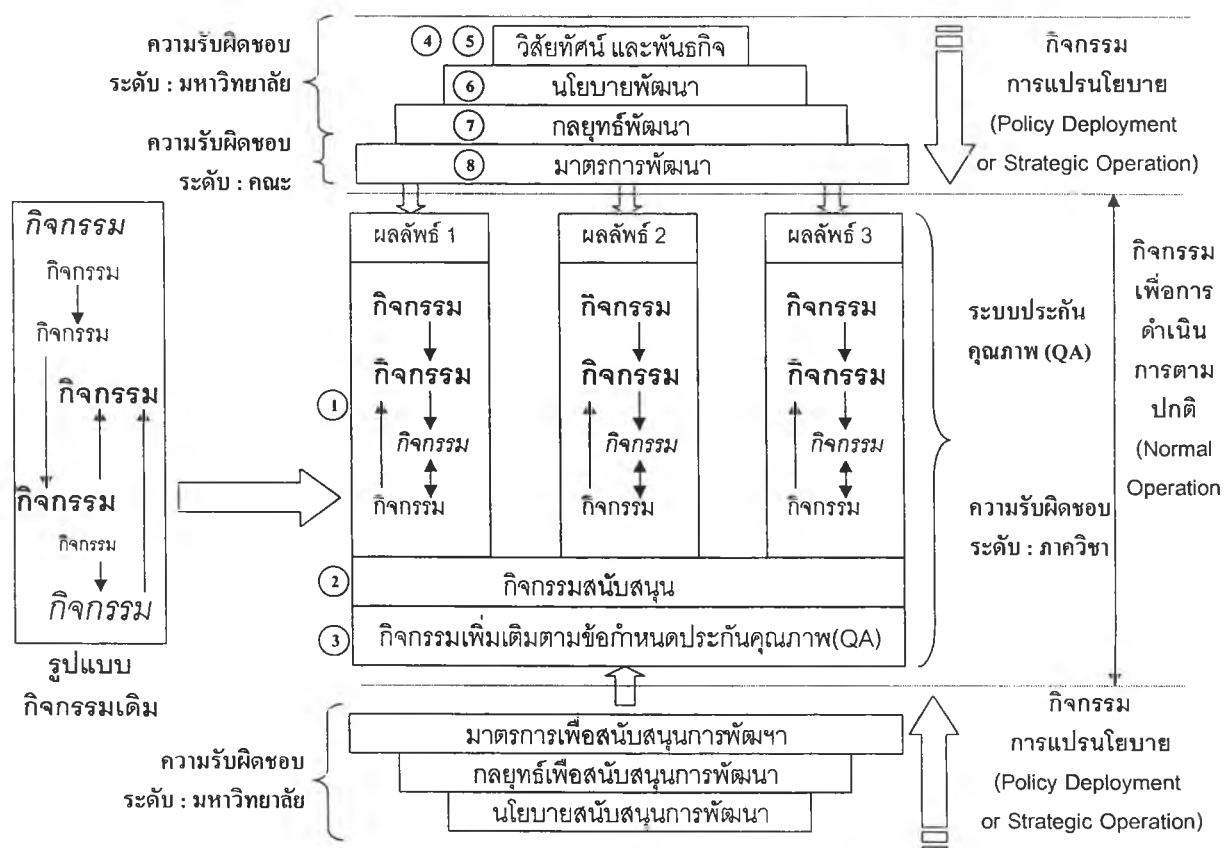
5.2.1 ผลลัพธ์ที่มหาวิทยาลัยได้ในภาพรวม

5.2.2 ผลลัพธ์ที่ภาควิชาได้จากกรณีศึกษาในการใช้กลไกแปรรูปนโยบาย

5.2.1 ผลลัพธ์ที่มหาวิทยาลัยได้ในภาพรวม

ด้วยการเปลี่ยนแปลงภาวะแวดล้อมของมหาวิทยาลัยที่ผลักดันให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรขนานใหญ่ นั้น “การอาศัยกลไกการแปรรูปนโยบายจะสามารถสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมใจให้กับมหาวิทยาลัย?” การนำเสนอในส่วนที่จะตอบคำถามดังกล่าว

โดยการนำเสนอประเด็นนี้จะอาศัยรูปที่ 5.5 เป็นแนวทางซึ่งจะสะท้อนภาพการเปลี่ยนแปลงสภาพกิจกรรมที่เกิดขึ้นในภาพรวม



รูปที่ 5.5 การเปลี่ยนแปลงสภาพกิจกรรม

จากรูปที่ 5.5 การเปลี่ยนแปลงสภาพกิจกรรมเกิดขึ้นโดยอาศัย

- **แนวคิดที่ 1 : การบริหารกิจกรรมเชิงผลลัพธ์ (Output – Based)**

กิจกรรมจากเดิมซึ่งมีอยู่ในหน่วยงานทั้งหลายดำเนินการอย่างสัมพันธ์ซ้ำซ้อน และบางครั้งรูปแบบตามความสามารถและประสบการณ์เฉพาะบุคคลหากแต่ด้วยแนวคิดการบริหารกิจกรรมเชิงผลลัพธ์ จะทำให้เกิดการระบุผลลัพธ์ของหน่วยงานขึ้นเป็นตัวตั้ง “อะไรเป็นผลลัพธ์ (Output) ของหน่วยงานบ้าง” เมื่อระบุได้เช่นนี้ซึ่งเฉพาะผลลัพธ์หนึ่งๆ เพื่อกำหนดว่า “อะไรเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์นั้นๆบ้าง?” , “ผลลัพธ์ย่อยที่เกิดและกิจกรรมย่อยที่เกิดมีอะไรและเชื่อมโยงกันอย่างไร?”

ด้วยกระบวนการเช่นนี้จะทำให้เกิด ① แบ่งกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในแนวตั้ง (ในรูปที่ 5.6 คือแบ่งแนวตั้งกิจกรรมทั้ง 3 เนื่องจากมี 3 ผลลัพธ์) ซึ่งกิจกรรมในแบ่งกิจกรรมนี้เป็นเฉพาะกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลลัพธ์เท่านั้น หากแต่ด้วยกิจกรรมเท่านั้นนี้อาจทำให้หน่วยงานดำเนินอยู่ได้ ดังนั้นจึงต้องเสริมฐานกิจกรรมในแนวนอนคือ ② แบ่งกิจกรรมสนับสนุนในแนวนอน ซึ่งเป็นกิจกรรมด้านการบริการที่ไม่ทำให้เกิดผลลัพธ์หากแต่จำเป็นต้องมีเพื่อทำให้เกิดการดำเนินการได้ในหน่วยงาน อาทิเช่น กิจกรรมโต้ตอบ/รับ/จัดทำ/จัดเก็บ/จ่ายแจก และทำลายเอกสาร, กิจกรรมจัด/ประชุม, กิจกรรมประสานงาน ,กิจกรรมตรวจสอบ , กิจกรรมวางแผน เป็นต้น

- **แนวคิดที่ 2 : การประกันคุณภาพการดำเนินการในระบบ**

นอกจากนั้นยังเป็นการจำเป็นที่จะต้องพิสูจน์ว่าการดำเนินการที่ระบุไว้ทั้งหลายในหน่วยงานนั้นได้ดำเนินการจริง เพื่อสะท้อนความสม่ำเสมอของระบบทั้งหลายในหน่วยงานว่ามีอยู่ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ระบบหน่วยงานทั่วไปไม่มี อาทิเช่น กิจกรรมการสนองตอบต่อคำร้องของลูกค้า (Customer Complain), กิจกรรมการควบคุมข้อมูลและเอกสารในหน่วยงาน (Document and Data Control), กิจกรรมป้องกันและแก้ไข (Preventive and Corrective Action), กิจกรรมการตรวจติดตามภายใน (Internal Audit) เป็นต้น ด้วยกิจกรรมเหล่านี้จึงทำให้เกิดการรักษาคุณภาพความสม่ำเสมอของระบบขึ้น โดยแสดงไว้ใน ③ แบ่งกิจกรรมเพิ่มเติมตามข้อกำหนดการประกันคุณภาพในแนวนอน

- **แนวคิดที่ 3 : การบริหารกิจกรรมเพื่อการดำเนินการตามปกติ (ประจำวัน)**

แบ่งกิจกรรมทั้ง 3 (① , ② และ ③) ข้างต้น ประกอบกันทำให้เกิดการดำเนินการของระบบในหน่วยงาน โดยอาศัย 2 แนวคิดข้างต้น ประสานเข้าด้วยกันจะทำให้ระบบเดินได้ ซึ่งกลไกของกิจกรรมเหล่านี้จะเป็นการทำให้ได้ผลผลิตด้วยกระบวนการผลิตที่สม่ำเสมอ จึงอาจจะเรียก กิจกรรมทั้ง 3 ส่วนโดยรวมว่ากิจกรรมเพื่อการดำเนินการตามปกติ และทั้งหมดนี้เป็นส่วนที่ต้องได้รับการประกันความสม่ำเสมอของคุณภาพ ดังนั้น ระบบประกันคุณภาพ (QA) จึงหมายถึงถึงกิจกรรมทั้ง 3 ส่วนนี้เช่นกัน

เนื่องจากกิจกรรมทั้ง 3 ส่วนนี้เป็นส่วนที่ทำให้เกิดผลผลิตจึงมีความชัดเจนจึงยอมเป็นกิจกรรมของหน่วยปฏิบัติการ และหน่วยปฏิบัติการนี้คือ หน่วยงานระดับภาควิชาตนเอง

• **แนวคิดที่ 4 : การบริหารกิจกรรมเพื่อการสนองนโยบาย (การแปรนโยบาย)**

ด้วยลำพังกิจกรรม 3 ส่วนแรกนั้นสามารถทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้ก็จริงแต่ความชัดเจนในการพัฒนาไม่มี เพราะการปรับปรุงด้วยการอาศัย 3 แนวคิดข้างต้น เป็นเพียงการปรับปรุงเพียงเล็กน้อยอย่างค่อยเป็นค่อยไป

สำหรับหน่วยงานที่ต้องการให้เกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดและมีความมั่นคงนั้น ต้องอาศัยมากกว่ากิจกรรมเพื่อการดำเนินการตามปกติ อันได้แก่ กิจกรรมเพื่อการสนองนโยบาย หรือการแปรนโยบายนั่นเอง โดยในส่วนของกิจกรรมนี้มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดแนวทางในการแปรนโยบาย ซึ่งเริ่มต้นการแปรนโยบายจาก วิสัยทัศน์, พันธกิจ, นโยบายเพื่อการพัฒนา และกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา ให้เป็นความรับผิดชอบระดับมหาวิทยาลัย สำหรับมาตรการเพื่อการพัฒนาให้เป็นความรับผิดชอบในระดับคณะ

ทั้งนี้ได้แสดงไว้ในแนวนอนด้านบนตั้งแต่หมายเลข ④ - ⑧ ซึ่งจะเห็นผลการแปรนโยบายนี้เน้นลงไปที่การพัฒนา เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยที่มีการพัฒนา ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณเป็นสำคัญ (ลูกศรในแนวดิ่งจากมาตรการจึงชี้ไปที่ผลลัพธ์เป็นหลัก)

อย่างไรก็ตาม หากไม่มีการพัฒนาระบบของกิจกรรมสนับสนุนเลยก็เป็นการยากที่จะรองรับการดำเนินการพัฒนาข้างต้นได้ จึงมีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และมาตรการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาขึ้น ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้แปรไปสู่กันตามลำดับ หากแต่มีได้ตั้งต้นจากการแปรนโยบายจากวิสัยทัศน์โดยตรงเท่านั้น ดังนั้นผลการแปรนโยบายในส่วนนี้จึงส่งผลไปยังกิจกรรมสนับสนุน เพื่อให้สามารถรองรับและประสานกันได้ดีกับกิจกรรมการพัฒนา

การแปรนโยบายนี้จึงถือเป็นส่วนที่ผลักดันกันให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากแบ่งส่วนงานประจำ และงานพัฒนาออกจากกันอย่างชัดเจนทำให้ผู้บริหารหน่วยงาน สามารถจัดการบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถมองภาพการพัฒนาและผลักดันให้เกิดขึ้นได้

ไม่เพียงเท่านั้นเมื่อกิจกรรมเพื่อการดำเนินการตามปกติ และกิจกรรมเพื่อการสนองนโยบายจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการยังทำให้สนองตอบต่อปัญหาการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในขณะนี้ได้พร้อมกันหลายประการเช่น

- การจัดการบริหารงานบุคคล : เนื่องจากเมื่อดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับกิจกรรมทั้งหมดครบถ้วน ซึ่งแผนปฏิบัติการนั้นก็กำหนดให้มีการระบุผู้รับผิดชอบในทุกกิจกรรม

ดังนั้นการระบุบุคลากรลงในกิจกรรมจึงเท่ากับเป็นการมอบหมายงานโดยปริยาย และหากต้องการทราบภาระงานของบุคลากรแต่ละคนก็เพียงรวบรวมกิจกรรมที่มีรายชื่อของบุคคลนั้นๆ ก็นำออกมาและ

คำนวณหาภาระงานตามเกณฑ์ก็จะได้ ภาระงานของบุคลากรทั้งหมดของภาควิชาทันที ซึ่งจะอาศัยข้อมูลนี้ในการคำนวณโครงสร้างอัตรากำลังและใช้ประกอบการอัตรากำลังได้ นอกจากนี้ในแง่ของการประเมินบุคลากรก็สามารถทำได้เช่นกัน เนื่องจากมีการระบุดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมละเป้าหมายของดัชนีนั้นไว้พร้อมกับกำหนดแล้วเสร็จ ดังนั้นหากจะประเมินบุคลากรก็สามารถประเมินได้จากกิจกรรมที่มอบหมายตามเป้าหมายและกำหนดแล้วเสร็จนั้นได้ โดยแม้ว่ามิจะไม่ใช้ทั้งหมดของการประเมินแต่ก็สามารถใช้ประกอบการประเมินบุคลากรได้ส่วนหนึ่ง

- การติดตามและกำกับกำกับการดำเนินการของภาควิชา : เนื่องจากผู้บริหารจะสามารถพิจารณาจากแผนปฏิบัติการได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องติดตาม (พิจารณาจาก KPI) ในแต่ละช่วงเวลา (พิจารณากำหนดแล้วเสร็จ) โดยติดตามจากใคร (พิจารณาผู้รับผิดชอบ) ทั้งในส่วนของ การติดตามงานประจำและงานพัฒนา ทำให้ผู้บริหารหน่วยงานสามารถทำเฉพาะงานที่สำคัญจากการติดตามงานได้ถูกเรื่องถูกเวลาและถูกคนไม่พลาดที่จะรับรู้สมรรถนะของหน่วยงานในแต่ละด้าน พร้อมกับรับทราบปัญหาของหน่วยงานของตนในเชิงปริมาณอย่างเป็นปัจจุบัน

- การวัดสมรรถนะของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ : การกำหนดดัชนีชี้วัดในระบบกิจกรรมอาจจะระบุทุกกิจกรรม หรือเฉพาะกิจกรรมที่สำคัญ ตามแต่ความเห็นของหน่วยงานแต่ไม่ว่าอย่างไรดัชนีชี้วัดแต่ละตัวก็มิได้มีความเท่าเทียมกัน เนื่องจากมีมุมมองได้หลายมุมมองเช่น มุมมองของดัชนีตามระดับโครงสร้างบริหาร คือ ระดับองค์กรระดับปฏิบัติการ หรืออาจแบ่งตามคุณภาพของผลลัพธ์ คือ ประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ หรือเชิงคุณภาพ เชิงปริมาณ เป็นต้น

หากแต่เป็นไปได้ยากมากสำหรับผู้บริหารที่จะติดตามทุกดัชนีชี้วัดในหน่วยงาน ดังนั้นการระบุดัชนีชี้วัดในลักษณะดัชนีชี้วัดพื้นฐาน (Basic PI) และดัชนีชี้วัดหลัก (KPI) อาจเป็นทางเลือกหนึ่งของผู้บริหารที่จะวัดลำดับความสำคัญในการเอาใจใส่ PI (ตัววัดหรือดัชนีชี้วัด) ซึ่งโดยทั่วไปดัชนีชี้วัดหลัก (KPI) มักเป็นดัชนีชี้วัดสมรรถนะของหน่วยงานโดยรวมอีกด้วย

ดังนั้นเมื่อมีการใช้ KPI ในการชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการ ดัชนีชี้วัดเหล่านี้จึงเป็นส่วนหนึ่งของการวัดสมรรถนะของหน่วยงานได้โดยปริยาย

- การผลักดันกิจกรรมการประกันคุณภาพให้เกิดขึ้น : โดยทั่วไปการสร้างระบบการประกันคุณภาพจะจบลงเพื่อจะตอบคำถามหลักที่ว่า “งานนี้ใครต้องเป็นคนทำและทำอย่างไร” หากแต่จะทำเมื่อไร (When), ใช้ระยะเวลาานานเท่าไร (How long?) และวัดผลสำเร็จอย่างไร (Success?) นั้น มิใช่ได้มีการระบุไว้แต่ด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการมีการระบุในประเด็นดังกล่าว พร้อมไปกับการกำกับกระบวนการเหล่านั้นให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่คาดการณ์ไว้อีกด้วย

- การหาต้นทุนการผลิตต่อหน่วยผลิต : ภายใต้แนวคิดทางบัญชีของการหาต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing; ABC) ที่ว่ากิจกรรมเป็นที่มาของค่าใช้จ่าย

ดังนั้นการระบุได้(ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือและระยะเวลา) ของงบประมาณในแต่ละกิจกรรมจะเป็นส่วนสำคัญในการหาต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนต่อหน่วยผลิต ตามแนวคิดดังกล่าวข้างต้นทันที

ไม่เพียงเท่านั้นหากผู้บริหารหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจากแง่มุมของกิจกรรมแต่ละประเภทว่าใช้งบประมาณมากน้อยเพียงไร ก็เพียงรวบรวมและจัดกลุ่มกิจกรรมขึ้น อาจจะเป็นการจัดกลุ่มกิจกรรมจากการมองตามแนวคิดงานพัฒนาและงานประจำ ซึ่งจะทำให้เกิดความชัดเจนว่า ภาควิชาใช้งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา : งานประจำ เป็นอย่างไร หรืออาจจะเป็นจากการมองตามหมวดรายจ่าย เช่น หมวดเงินเดือนค่าจ้าง ใช้สำหรับกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นร้อยละเท่าไรของงบประมาณในหมวด ฯลฯ ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อการวางแผนในอนาคตได้

5.2.2 ผลลัพธ์ที่ภาควิชากรณศึกษาค้นคว้าได้ในการใช้กลไกการแปรนโยบาย

เนื่องจากในหัวข้อ 5.2.1 นั้นเป็นผลลัพธ์ในระดับมหาวิทยาลัยและในภาพรวม จึงมิได้เฉพาะเจาะจงในส่วนของการแปรนโยบายอย่างแท้จริงประกอบกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ สำหรับในแต่ละระดับบริหารก็มีความแตกต่างกันตามความต้องการของผู้บริหาร ดังนั้นในส่วนนี้จึงจะเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการแปรนโยบายเฉพาะในหน่วยงานกรณศึกษาโดยตรงเท่านั้น ซึ่งจะมีทั้งประเด็นที่คล้ายกันกับหัวข้อ 5.2.1 และแตกต่างกัน

5.2.2.1 เกิดการประเมิน/วัดภาควิชาอย่างเป็นระบบ

ในอดีตกระบวนการวัดและประเมินภาควิชา ส่วนใหญ่จะถูกแยกแยะเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนการใช้งบประมาณ และส่วนการดำเนินการวิชาการ(บางส่วน) เนื่องจากเป็นสิ่งที่ต้องรายงานอันเนื่องมาจากเงื่อนไขของกระบวนการจัดทำงบประมาณ ประกอบกับการขอข้อมูลและการประเมินผลแผนพัฒนาฯซึ่งด้วยปัจจัยในการผลักดันทั้ง 2 ส่วนนี้ย่อมมิใช่การวัด และประเมินผลทั้งการดำเนินการและสมรรถนะของภาควิชาที่ควรจะเป็น

แต่เมื่อมีการแปรนโยบาย กระบวนการวัดและประเมินภาควิชาถูกกำหนดขึ้นเป็นขั้นตอนแรกซึ่งทำให้เกิดกระบวนการที่เป็นขั้นตอนและแง่ประเด็นพิจารณา ขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

โดยแม้ว่าในรอบแรกของการดำเนินการจะขาดข้อมูลสารสนเทศและข้อเท็จจริงประกอบการพิจารณา หากแต่ว่ายังคงรักษากระบวนการและกลไกการแปรนโยบายนี้ไว้ในรอบถัดไปจะเกิดการประมวลผลที่สมบูรณ์ขึ้นเรื่อยๆ ตามลำดับ ซึ่งจะทำให้ภาควิชาเกิดการประเมินและรับรู้สถานะและสถานะขององค์กร รวมไปถึงปัจจัยภายนอกและภาวะการณ์ทั้งหลายที่สามารถส่งผลทั้งในเชิงบวกและลบต่อภาควิชาได้อย่างเป็นระบบ, เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

5.2.2.2 เกิดการกำหนดทิศทางของภาควิชาร่วมกันตั้งแต่ต้นอย่างชัดเจน

การบริหารภาควิชาที่ผ่านมาไม่อาจบอกได้ว่าไร้อทิศทางเนื่องจากเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหาร ก็จะเป็นที่รับทราบกันว่าโดยพฤตินัยว่าผู้บริหารจะนำภาควิชาไปในทิศทางใด ซึ่งโดยส่วนใหญ่ผู้บริหารนั้นรับรู้และยอมรับโดยปริยายอย่างเป็นทางการหนึ่งเดียวกันพอสมควรเนื่องจากแม้มิได้มีส่วนร่วมในการกำหนดของบุคลากรในภาควิชาแต่ก็มีส่วนร่วมในการทบทวนและตรวจสอบแทน

เมื่อดำเนินการแปรรูปนโยบายเริ่มต้น การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักคือวิสัยทัศน์และพันธกิจจะเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดร่วมกันตั้งแต่ต้นทดแทนการทบทวน ตรวจสอบและการต้องอนุมานว่าจุดมุ่งหมายนั้นเป็นที่ยอมรับและรับรู้กัน ซึ่งมีปัญหาหลายประการเมื่อเกิดการนำไปปฏิบัติตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว ในบทที่ 3

นอกจากนี้ยังถือว่าเป็นความชัดเจนในการนำสิ่งนี้ไปปฏิบัติเพราะเกิดการยอมรับและรับรู้อย่างทั่วถึงละแท้จริง

5.2.2.3 เกิดความชัดเจนต่อภาควิชาในการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง

เนื่องจากเป็นธรรมดาที่หน่วยงานย่อยภายใต้หน่วยงานใหญ่จะไม่อาจกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายใดได้ หากหน่วยงานใหญ่มิได้กำหนดหรือกำหนดไม่ชัดเจนในสิ่งเหล่านั้นไว้ก่อน ในบางครั้งหน่วยงานย่อยก็กำหนดเป้าหมายและทิศทางขึ้นเองได้หาผลของความแตกต่างระหว่างหน่วยงานย่อยมิได้ส่งผลกลับมายังหน่วยงานย่อย(หรือส่งผลกลับมาน้อยมาก) ซึ่งในกรณีของภาควิชา คณะและมหาวิทยาลัย และคณะจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง

โดยกระบวนการแปรรูปนโยบายสิ่งเหล่านี้ถูกกำหนดให้ต้องดำเนินการในทุกระดับ ดังนั้นภาควิชาจึงเกิดความชัดเจนและมั่นใจในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขึ้น ว่าจะเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันได้อย่างไรในแต่ละระดับ

5.2.2.4 เกิดการบริหารและจัดการข้อมูลที่ภาควิชาต้องมีในการรองรับงานบริหารและวางแผน

ปัญหาการจัดการและบริหารข้อมูลของมหาวิทยาลัยนั้นเกิดขึ้นในทุกระดับและเกือบทุกส่วนงาน ซึ่งรวมไปถึงภาควิชากรณีศึกษาด้วย ปัญหาหลักประการหนึ่งคือ “การไม่รู้และไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่มีประโยชน์อย่างเพียงพอ” เนื่องจากการไม่รู้ว่ามีข้อมูลใดจำเป็นต่อการวางแผนบ้างจึงมีการเก็บข้อมูลไว้เป็นจำนวนมาก เพื่อป้องกันการขาดแคลนข้อมูล แต่ในความเป็นจริงการเก็บข้อมูลไว้มากเกินไปเมื่อจำเป็นต้องใช้งานจึงมักพลาดที่จะนำมาใช้งานไม่ว่าจะด้วย ลืมไปว่ามีอยู่หรือค้นหาไม่พบหรืออื่นๆ นอกจากนั้น เมื่อข้อมูลจำนวนมากถูกจัดเก็บโดยมิได้มีการวางแผนการจัดเก็บ อัตราส่วนการนำมาใช้ประโยชน์ก็จะต่ำ ในขณะที่เดียวกันก็มีโอกาสที่ข้อมูลสำคัญถูกละเลย

ดังนั้นด้วยการแปรนโยบาย เมื่อพิจารณาจากมุมมองของการพัฒนาภาควิชา การกำหนดข้อมูลที่พึงรู้พึงติดตามเพื่อจะสามารถรับทราบความคืบหน้าของการพัฒนาจึงถือว่าทำให้เกิดความรู้อิงข้อมูลที่จำเป็นต้องมีและสามารถวางแผนการจัดเก็บข้อมูลตั้งแต่ต้นและในขณะเดียวกัน ย่อมเป็นการลดปัญหาการจัดเก็บข้อมูลเกินความจำเป็น, การละเลยข้อมูลสำคัญ, การนำข้อมูลมาใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ และอื่นๆ

5.2.2.5 เกิดความเชื่อมโยงของผลสำเร็จจากระดับคณะไปสู่ระดับมหาวิทยาลัย

ด้วยกลไกการแปรนโยบายอย่างมีเหตุผลสัมพันธ์ประกอบกับแนวคิดเชิงผลลัพธ์จึงทำให้ความเชื่อมโยงของผลสำเร็จของภาควิชาที่มีต่อคณะและมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนและวัดผลได้ในเชิงปริมาณ(เนื่องจากกลไกการแปรนโยบายในแต่ละระดับมีการกำหนดดัชนีชี้วัดไว้)

อย่างไรก็ตามเนื่องจากทั้งประเด็นส่งผลและดัชนีชี้วัดถูกกำหนดขึ้นจากระบวนการการระดมสมอง ประกอบกับการขาดความคุ้นเคยและประสบการณ์ในการแปรนโยบายมาก่อน ดังนั้นย่อมมีประเด็นส่งผล (คือ กลยุทธ์ส่งผลต่อนโยบาย, มาตรการส่งผลต่อกลยุทธ์ และกิจกรรมส่งผลต่อมาตรการ) และดัชนีชี้วัดที่ถูกกำหนดบางส่วนมิใช่สิ่งที่จะทำหน้าที่ตามคาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่หวัง ซึ่งย่อมหมายถึงสามารถปรับเปลี่ยนและปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ได้จึงมิได้หมายความว่าภาควิชาจะสรุปความเชื่อมโยงโดยปราศจากการคำนึงถึงประเด็นนี้

5.3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการวิจัย

5.3.1 ความไม่เข้าใจที่มีต่อการแปรนโยบาย

ความไม่เข้าใจที่นี้รวมความไม่เข้าใจทั้งต่อวัตถุประสงค์การดำเนินการ, ทฤษฎีและแนวคิดของการแปรนโยบาย, กระบวนการแปรนโยบาย, วิธีคิด ฯลฯ รวมไปถึงความไม่มั่นใจในแนวคิด และกระบวนการดังกล่าวต่อความเหมาะสมในการนำไปใช้

ด้วยความไม่เข้าใจ และความไม่มั่นใจ ต่อการแปรนโยบายทำให้เป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการดำเนินการวิจัย เนื่องจากหากระดับความไม่เข้าใจและความไม่มั่นใจผสานไปกับประสบการณ์ส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมาก ย่อมส่งผลให้เกิดการต่อต้านการดำเนินการอย่างรุนแรง ในบางส่วนก็เกิดความแตกต่างกันด้วยกลไกทางความคิดที่อยู่บนพื้นฐานที่ต่างกันมาก ทำให้เกิดการยากที่จะทำการรับรู้และทำความเข้าใจ

ดังนั้นจึงไม่เพียงจะเกิดภาวะการต่อต้านการดำเนินการ(รุนแรงตามภาวะวิสัยของแต่ละบุคคล) ยังทำให้การให้ความสำคัญต่อการดำเนินการไม่มากเท่าที่ควรอีกด้วย ซึ่งสังเกตได้จาก การอนุমানและคาดหวังในระดับมหาวิทยาลัยหลายประการมิได้เป็นเช่นที่อนุমান หรือคาดหวังเลย

แม้ว่าก่อนที่จะดำเนินการแปรนโยบายจะมีการให้ความรู้พื้นฐานบ้างแล้ว หากแต่ก็ยังคงมีปัญหาในเรื่องของ

- ผู้ส่งสาร : วิทยาการภายนอกถูกมองว่ามีความเข้าใจระบบวัฒนธรรมและธรรมชาติขององค์กรละบุคลากรของมหาวิทยาลัยน้อยมาก
- สาร : เนื้อหาและตัวอย่างเน้นหนักไปในแง่การผลิตและอุตสาหกรรมซึ่งมีความแตกต่างอย่างมากจากสถาบันการศึกษาบ้างแล้วก็ตาม

5.3.2 ความหลากหลายทางแนวคิด

ด้วยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความหลากหลายของสาขาวิชาจำนวนมาก ทั้งจากสายวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี, สายวิทยาศาสตร์สุขภาพ, สายมนุษยศาสตร์ และสายสังคมศาสตร์ ซึ่งโดยพื้นฐานแนวคิด กลไกการคิดและมิติในการคิดนั้น แตกต่างกันอย่างมา

จึงเป็นอุปสรรค / ปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดการแปรนโยบายที่ทำให้ต้องมีการจัดการสัมมนาขึ้นที่ละสายวิชา เพื่อลดปัญหาความแตกต่างในการสื่อความดังกล่าว แม้จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร, เหตุผลความจำเป็นในการดำเนินการ และกระบวนการแปรนโยบายของหน่วยงาน ซึ่งจะพบว่าด้วยภาวะวิสัยที่แตกต่างกันนี้ จึงมีหน่วยงานจำนวนน้อยมากที่สามารถกลับไปยังหน่วยงานตนและสามารถดำเนินการแปรนโยบายได้อย่างถูกต้อง แม้แต่ในระหว่างกระบวนการสัมมนาเอง ซึ่งมีวิทยากร, ผู้ช่วย ก็พบว่าความหลากหลายทางแนวคิดนี้ เป็นอุปสรรคไม่น้อยต่อการดำเนินการ

5.3.3 การขาดทักษะในกระบวนการคิดเชิงเหตุผลสัมพันธ์ตามแบบการกระจายนโยบาย

จากความหลากหลายทางแนวคิดซึ่งเป็นอุปสรรค / ปัญหาประการหนึ่งแล้ว ยังเป็นผลสืบเนื่องให้เกิดปัญหาในส่วนนี้ด้วย เพราะกระบวนการคิดเชิงเหตุผล แม้ว่าจะจะเป็นลักษณะพื้นฐานของมนุษย์ หากแต่ในเชิงเหตุผลสัมพันธ์ตามแบบการกระจายนโยบายนั้น มีความเฉพาะตัวและซับซ้อนอยู่พอควร ซึ่งแนวคิดเชิงเหตุผลสัมพันธ์จะพบมากในสายวิทยาศาสตร์ จึงจะสังเกตได้ว่า ในสายวิทยาศาสตร์ทั้ง 2 นั้น สามารถดำเนินการแปรนโยบายได้เป็นอย่างดี

ในขณะที่สายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์บางส่วนจะมีอุปสรรคอยู่บ้างในการปรับแนวคิด และวิธีการคิด เนื่องด้วยผู้ร่วมสัมมนาในทั้ง 2 สายนี้ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญอย่างมากในสาขาวิชาของตนกับแนวคิดและวิธีการคิดตามแบบของตนมานาน การปรับเปลี่ยนและการประดับประดากระบวนการคือ ตามแนวทางการแปรนโยบายให้สำเร็จจนลุล่วงต้องอาศัย ผู้ช่วยอยู่ไม่น้อย

แม้กระนั้นในบางครั้งก็ยังคงมีบางส่วนหลุดออกจากแนวทางของกระบวนการแปรนโยบายอยู่บ้าง

5.3.4 การยึดติดกับกรอบความคิดเดิม

แม้ว่าจะพ้นจากปัญหา / อุปสรรคด้านความหลากหลายทางความคิด, ความไม่เข้าใจ, ต่อต้าน, ไม่ให้ความสำคัญ หรือการขาดทักษะในกระบวนการคิดตามแบบกระจายนโยบายแล้วก็ตาม หากแต่จะพบว่า ผู้ร่วมสัมมนาจำนวนไม่น้อยยังยึดติดกับกรอบความคิดเดิม ซึ่งทำให้แม้ว่ากระบวนการแปรนโยบายจะดำเนินไปอย่างถูกต้อง แต่ผลที่ได้จะมีอาจเปลี่ยนแปลงให้เกิดการพัฒนาได้แต่อย่างใด เช่น วิทยาลัยศน์ของมหาวิทยาลัย จะพบว่ามิได้มีเนื้อหาที่สะท้อนถึงการพัฒนาอย่างชัดเจน, หลายส่วนในเอกสารแผนกลยุทธ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีเนื้อหาที่เป็นอุดมคติหรือค่อนข้างเป็นนามธรรม , ดัชนีชี้วัดหลายตัวไม่สะท้อน ความสำเร็จของสิ่งที่ถูกวัด เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้กระบวนการแปรนโยบาย ให้ผลสัมฤทธิ์ไม่ได้เต็มที่อย่างที่ควรจะเป็น แม้ว่าจะได้รับการเอาใจใส่ในกระบวนการ / กลไกแล้วก็ตาม

5.3.5 ระดับความร่วมมือในการดำเนินการบางส่วนไม่เพียงพอที่จะนำผลการแปรนโยบายไปใช้งานได้

การดำเนินการรสัมมนาในการแปรนโยบายหลายครั้งจำเป็นที่จะต้องนำผลไปใช้งานในทางปฏิบัติ หากแต่ก็มีจำนวนไม่น้อยที่ ผู้ระดมสมองในการสัมมนานั้นมิใช่กลุ่มเป้าหมาย เช่น กำหนดให้ผู้ร่วมสัมมนาเป็นรองหัวหน้าภาคฝ่ายวางแผน แต่เมื่อสัมมนากลับเป็นเจ้าหน้าที่บริหารทั่วไปเข้ามาสัมมนาแทน หรือในบางครั้งก็มิได้มีการเข้ามาร่วมการสัมมนาเลย หรือในบางกรณีจำนวนผู้เข้าร่วมสัมมนาก็มีจำนวนน้อยจนไม่

อาจดำเนินการได้ เช่น สมาชิกภาควิชาทั้งหมด 18 ท่าน กลับส่งผู้เข้าร่วมสัมมนาเพียง 1-2 ท่าน เป็นต้น หรือในบางครั้งก็ขาดสัมมนาในหลายช่วง ทำให้ไม่สามารถแปรนโยบายได้ต่อ เนื่องจากความต่อเนื่องในการสัมมนานั้นใช้ผลก่อนหน้าไปใช้ต่อนั่นเอง

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผลของการดำเนินการในหลายส่วนที่เดิมคาดหวังผลในการนำไปปฏิบัติกลับต้องกลายเป็นเพียงการทดลองแปรนโยบายแทนโดยผลที่ได้ไม่มีความหมายในการนำไปใช้งานแต่อย่างใด

5.3.6 ช่วงเวลา / ระยะเวลาของการดำเนินการไม่เป็นไปตามกำหนด

ในการดำเนินการวิจัยนี้มีปัญหาในเรื่องของเวลาค่อนข้างมากทั้งในเรื่องของการต้องรอ , การถูกร่งรัด และการไม่สอดคล้องของงานกับปริมาณเวลาที่มี

การรอ : ด้วยในหลายช่วงของการดำเนินการไม่อาจดำเนินการต่อไปได้เนื่องจากจำเป็นต้องรอผลการอนุมัติเห็นชอบ หรือ รอช่วงเวลาที่สามารถจัดสัมมนาได้ หรือรอช่วงเวลาที่ยุติการกับผู้ร่วมสัมมนาว่างตรงกัน เป็นต้น หากแต่ช่วงเวลารอส่วนใหญ่เกิดขึ้นเนื่องจากการรอ การเตรียมความพร้อม , รอเสนอเข้าที่ประชุมและรอผลการอนุมัติและเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยสำหรับแผนกลยุทธ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 –2549) รวมไปถึงการรอความเห็นชอบ / เห็นด้วยของที่ประชุมที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งล้วนแต่ใช้เวลาค่อนข้างมากทั้งสิ้น

การถูกร่งรัด : ขณะเดียวกันในหลายช่วงก็ถูกภาวะเร่งรัดให้ต้องรีบดำเนินการด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ต้องเริ่มให้ทันใช้ในปีการเงิน ซึ่งผลการอนุมัติจนถึงเตรียมความพร้อมให้ใช้งานได้ทันนั้นมีเวลา 2- 3 เดือนเท่านั้น ในขณะที่ต้องทำให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติได้กับหน่วยงานกว่า 200 หน่วยงาน , การขยายผลของหน่วยงานต้นแบบไม่ได้ผลทำให้ต้องดำเนินการกับหน่วยงานให้มากที่สุดก่อนเริ่มดำเนินการ เป็นต้น

การไม่สอดคล้องระหว่างปริมาณงานกับปริมาณเวลา : เป็นผลสืบเนื่องจากการรอและเร่งรัด ทำให้ปริมาณงานและปริมาณเวลาในการดำเนินการนั้นไม่มีความสมเหตุสมผลเพื่อจะหวังผลสำเร็จได้ตามแนวทางของการแปรนโยบาย

ด้วยทรัพยากรด้านเวลานี้ถูกกดดันและจำกัดไม่เพียงจากแรงผลักดันภายในตามที่กล่าวมาแล้วยังเกิดจากแรงผลักดันภายนอก เช่น สำนักงานประมาณฯ , สำนักงานข้าราชการพลเรือน , สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน , ทบวงมหาวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อมหาวิทยาลัยอย่างมากอีกด้วย

5.3.7 จำนวนผู้ระดมสมองในแต่ละครั้งมีจำนวนมากเมื่อเทียบกับจำนวนวิทยากรและผู้ช่วยวิทยากร

ในการสัมมนาทั้ง 5 ครั้งนั้นมีการดำเนินการจากผู้ร่วมสัมมนาจำนวน 35 คน ถึง 350 คนโดยประมาณ ในขณะที่จำนวนวิทยากรมีเพียง 4 คน และในช่วงหลังมีผู้ช่วยวิทยากรรวมเป็น 25 คน โดยประมาณทำให้อัตราส่วนอยู่ที่ 1 : 9 จนถึง 1 : 15 โดยประมาณ (รวมผู้ช่วยวิทยากรแล้ว) หากไม่รวมผู้ช่วยวิทยากรจะทำให้อัตราส่วนสูงถึง 1 : 90 โดยประมาณ แม้จะแบ่งเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 10 คน ก็ยังคงเป็นอัตราส่วนที่สูงอยู่ที่ระดับ 1 คน : 9 กลุ่มอยู่ดี

ในขณะเดียวกันหากพิจารณาระดับความเข้าใจอย่างแท้จริงของผู้ช่วยวิทยากรก็มีความแตกต่างกันค่อนข้างมากในระยะแรกทำให้การควบคุมคุณภาพเป็นไปอย่างยากลำบาก รวมทั้งความชัดเจนและความมีเสถียรภาพกลไกกระบวนการในครั้งแรกๆยังไม่ดีพอ การดำเนินการจึงมีปัญหาและต้องแก้ไขเฉพาะหน้าในหลายต่อหลายครั้ง

ด้วยอัตราส่วนที่สูงเช่นนี้ ประกอบกับปัญหาข้างต้นทั้งหมด ทำให้ภาวะการดำเนินการวิจัยให้สำเร็จ ลุล่วงตามที่หวังผลนั้นมีอุปสรรคอย่างมาก

5.3.8 การขาดช่องในการแปรนโยบายระหว่างระดับบริหาร

การแปรนโยบายไม่อาจสำเร็จได้ หากเกิดการขาดช่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติระหว่างระดับบริหาร ซึ่งจะเห็นว่าในกรณีศึกษานั้น เกิดการขาดช่องขึ้นในระดับคณะ ทำให้การแปรนโยบายจากระดับมหาวิทยาลัยไปสู่ระดับภาควิชาจำเป็นต้องอาศัยการอนุমানค่อนข้างมาก ในขณะที่ตัวมหาวิทยาลัยเองก็ได้มีการกำหนดให้ ระดับคณะต้องดำเนินการแปรนโยบายต่อ อย่างเป็นทางการแต่อย่างใด จึงทำให้เกิดการขาดช่องเช่นนี้

ไม่เพียงเฉพาะในมิติระหว่างระดับบริหารเท่านั้น ในมิติภายในระดับบริหารเองก็มีปัญหาเช่นเดียวกัน เนื่องจากจะไม่อาจกำหนด วิสัยทัศน์ ,นโยบาย และกลยุทธ์ได้อย่างมั่นใจ เพราะแม้ว่าจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันแต่คนละแนวทาง

5.3.9 การขาดข้อมูลและสารสนเทศ

การขาดข้อมูลและสารสนเทศมิใช่ปัญหาที่เกิดเฉพาะในกระบวนการแปรรูปนโยบายนี้เท่านั้น หากแต่เป็นปัญหาเกือบในทุกส่วน ,ทุกระดับ ,ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเลยทีเดียว

หากแต่ไม่ว่าด้วยเหตุผลใด ภาวะการขาดแคลนข้อมูลและสารสนเทศนี้เป็นเหตุที่ทำให้การแปรรูปนโยบายมีปัญหาอย่างยิ่งในเกือบทุกขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 : การวัดระบบโดยรวม

เมื่อขาดข้อมูลและสารสนเทศ การวัดระบบโดยรวมของมหาวิทยาลัยจึงเป็นปัญหาอย่างมากเนื่องจากข้อมูลที่ต้องการไม่มีข้อมูลที่มีประโยชน์ ทำให้การจัดระบบโดยรวมต้องหลีกเลี่ยงไปใช้ แนวทางการวัดระบบโดยรวมเชิงคุณภาพ แทนเชิงปริมาณ ซึ่งแน่นอนว่าทำให้ความแม่นยำ / ความน่าเชื่อถือของผลการวัดระบบโดยรวมลดลงไปไม่น้อย

ขั้นตอนที่ 2 : การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

การกำหนดจุดมุ่งหมายจำเป็นที่จะต้องอาศัยข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อให้สามารถกำหนดจุดมุ่งหมายที่ทำนายและเป็นไปได้มีฉะนั้นแล้วจะเกิดภาวะมีความเป็นไปได้ แต่ไม่ทำนายหรือทำนายแต่เป็นไปไม่ได้ ดังนั้นการมิได้มีข้อมูลเช่นนี้จึงถือเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งของขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 3 : การทำความเข้าใจสถานการณ์และภาวะแวดล้อมของหน่วยปฏิบัติ

เป็นไปไม่ได้เลยที่จะเกิดความเข้าใจสถานการณ์และภาวะแวดล้อมอย่างแท้จริงของหน่วยปฏิบัติ หากขาดข้อมูลสนับสนุน เพราะมีฉะนั้นแล้วความเข้าใจที่เกิดขึ้นจะเป็นเพียงความรู้สึก และทัศนคติ (หรือหลายครั้งเป็นอคติ) ประกอบกับหน่วยปฏิบัติของมหาวิทยาลัยมีจำนวนกว่า 200 หน่วยงาน และในหลายหน่วยงานก็มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

ดังนั้นภาวะการทำความเข้าใจและคาดหวังให้เกิดความเข้าใจที่เที่ยงตรงสอดคล้องกับความเป็นจริงได้ทั้งหมดทุกหน่วยงานจึงเป็นเรื่องที่แทบเป็นไปไม่ได้เลย แม้ว่าจะมีความพยายามสร้างกลไก การทบทวน ขึ้นเพื่อหวังให้ หน่วยปฏิบัติเป็นผู้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นในการดำเนินการ หากหน่วยปฏิบัติเหล่านั้นเองก็ขาดข้อมูลเช่นกัน ซึ่งหมายความว่า ความพยายามนี้ก็เพียงการลดความบิดเบือนแต่ความถูกต้องเที่ยงตรงก็ยังคาดหวังไม่ได้ 100% เช่นกัน

ขั้นตอนที่ 4 : การกำหนดทรัพยากรเพื่อการบรรลุผล

การประมาณการด้วยประสบการณ์เป็นทางออกเพียงหนึ่งเดียวเท่านั้นที่จะดำเนินการขั้นตอนนี้ได้ แม้ว่าจะดำเนินการด้วยหน่วยปฏิบัติเองก็ตาม เพราะข้อมูลในอดีตมิได้มีประกอบการตัดสินใจเลย

ประสบการณ์ ,คุณวุฒิ และวัยวุฒิของผู้ร่วมระดมสมอง (ผู้ร่วมสัมมนา) จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการแปรรูปนโยบายด้วยภาวะการขาดแคลนข้อมูลเช่นนี้ ซึ่งจะพบว่าปัจจัยสำคัญเหล่านี้อยู่ในระดับที่ทำให้ผลที่ได้มีความน่าเชื่อถือในระดับที่สูงเพียงพอแค่การนำผลไปใช้ได้ และเป็นทางออก เพียงหนึ่งเดียวเท่านั้นภายใต้เงื่อนไขของเวลา และกรอบเงื่อนไขของการดำเนินการวิจัยนี้

5.4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.4.1 บทสรุป

ภายใต้การดำเนินการวิจัยนี้เป็นการดำเนินการ นำวิธีการในการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หรือ การบริหารแบบเข้มมุ่ง มาใช้ในสถาบันการศึกษา คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยแปรไปสู่หน่วยงาน กรณีศึกษา คือ ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์

โดยขั้นตอนการแปรนโยบายนั้น มีวิธีการในหลายลักษณะ แต่สำหรับในการวิจัยนี้ได้ดำเนินการ แบ่งแยกขั้นตอนการดำเนินการวิจัย เป็น 6 ขั้นตอนหลักคือ

ขั้นตอนที่ 1 การวัดระบบโดยรวม

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การทำความเข้าใจ สถานการณ์ และสภาพแวดล้อมของหน่วยปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุจุดมุ่งหมาย

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดกระบวนการ / งานของระบบการกระจายนโยบาย

ขั้นตอนที่ 6 กระบวนการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติของภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ

ซึ่งในการขั้นตอนที่ 1 และ 2 นั้นได้ทำการแบ่งระยะการดำเนินการไว้ 3 ระยะเหมือนกันคือ ระยะจัดทำร่าง ระยะทบทวน และระยะทำความเข้าใจ/สื่อสาร เพื่อทำให้เกิดผลอย่างเป็นทางการ โดยเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมมากที่สุด

สำหรับกลไกสำคัญในการดำเนินการทั้ง 6 ขั้นตอนนั้นอาศัยกลไกสำคัญ 3 ประการคือ

- **กลไกการระดมสมองเพื่อระบุประเด็น** : เนื่องด้วยภาวะการขาดแคลนข้อมูลขององค์กรอย่างรุนแรงในทุกระดับ การดำเนินการในขั้นตอนต่างๆจึงจำเป็นต้องอาศัย การระดมสมองจากผู้ร่วมสัมมนา ในระดับต่างๆอย่างซ้อนเหลื่อม (ซ้อนเหลื่อมระหว่างระดับบริหาร เช่น การสัมมนาครั้งหนึ่ง อาจมีบุคลากร จากทั้งในระดับ มหาวิทยาลัย และระดับคณะ หรือ จากระดับคณะกับระดับภาควิชา เป็นต้น) โดยให้โจทย์ ปัญญาเป็นตัวตั้งในการระดมสมอง นั่นคือ การตั้งคำถามเพื่อระดมสมองนั่นเอง

ทั้งนี้ถือว่าผู้ร่วมสัมมนาที่ระดมสมองนี้มีคุณสมบัติเพียงพอที่จะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือของผลลัพธ์ได้

- **กลไกการระดมสมองเพื่อจัดลำดับความสำคัญ** : เป็นส่วนที่มีการดำเนินการทุกครั้งภาย หลังการระดมสมองเพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็น จากเกณฑ์เบื้องต้นที่นำเสนอไว้ โดยหวังให้เกิด การเอาใจใส่ในประเด็นที่จำเป็นตามลำดับ

อย่างไรก็ตามยังมีกลไกสำคัญอีกประการหนึ่งที่ใช้เพื่อการแปรนโยบายนี้ และเป็นส่วนที่ทำให้เกิดการแปรนโยบายอย่างแท้จริงนั่นคือ

- **กลไกการคิดอย่างเหตุผลสัมพันธ์** : กลไกทางความคิดนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการแปรนโยบายหรือไม่ ด้วยหากแม้ว่าจะมีการดำเนินการด้วย 2 กลไกข้างต้น หากแต่ขาดกลไกนี้ก็จะทำให้การดำเนินการที่เกิดขึ้นขาดความต่อเนื่องซึ่งจะเป็นความล้มเหลวในที่สุดของการแปรนโยบาย

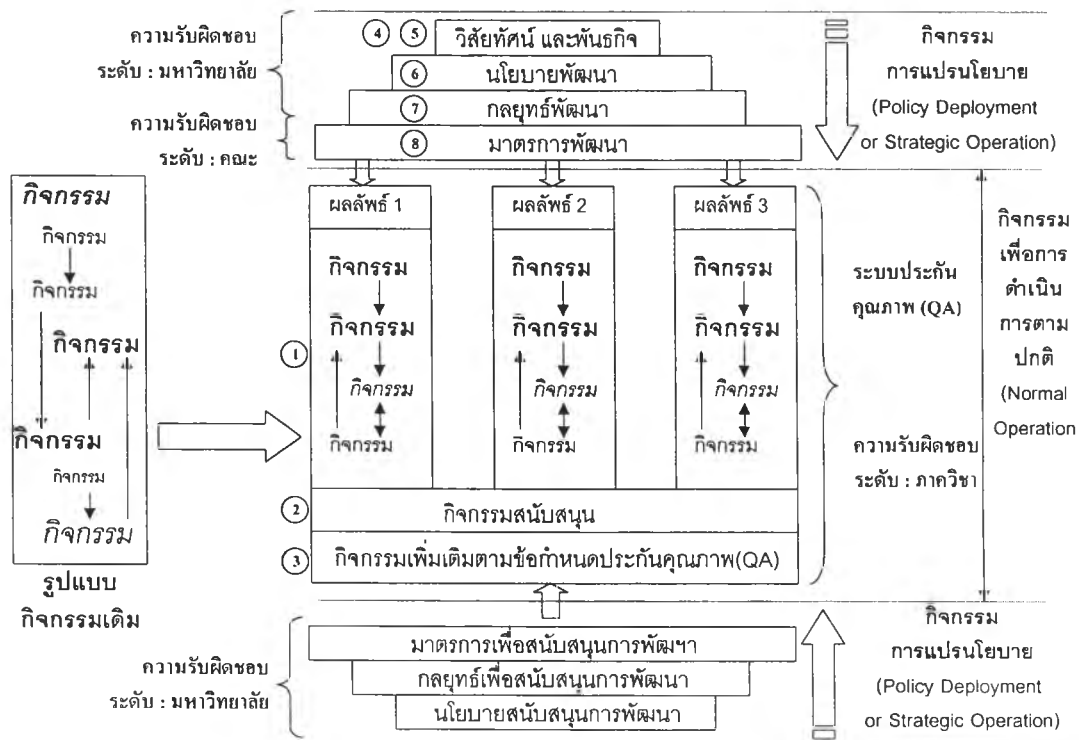
ดังนั้นในการดำเนินการกลไกทั้ง 3 นี้จึงดำเนินการโดยอาศัยแบบฟอร์มการแปรนโยบาย เพื่อทำให้เกิดการลำดับความคิดตามกลไกดังกล่าวไปพร้อมกับสร้างความต่อเนื่องอย่างมีเหตุผลสัมพันธ์

ด้วยกระบวนการ ขั้นตอน และกลไกเหล่านี้จึงทำให้เกิดการแปรนโยบายของมหาวิทยาลัยจาก วิสัยทัศน์ → พันธกิจ → นโยบาย → กลยุทธ์ → มาตรการ → กิจกรรม ในที่สุด ซึ่งแม้จะพบว่ามียุคก่อนอยู่บ้างดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นของบทนี้ หากแต่ก็ทำให้เกิดโครงของขั้นตอนการแปรนโยบายเบื้องต้นขึ้น ซึ่งสามารถอาศัยเป็นกลไกในการพัฒนา และปรับปรุงต่อไปได้ โดยจะได้ทำการเสนอแนะกระบวนการแปรนโยบายที่สามารถลดจุดอ่อนดังกล่าวได้ต่อไป

5.4.2 ข้อเสนอแนะ

5.4.2.1 ข้อเสนอสำหรับการวิจัยต่อเนื่องในมิติของหน่วยปฏิบัติ

จะนำเสนอโดยอาศัยรูปที่ 5.5 ดังนี้



รูปที่ 5.5 การเปลี่ยนแปลงสภาพกิจกรรม

จากรูปจะเห็นได้ว่าการดำเนินการภายใต้ การแปรนโยบายของงานวิจัยนั้นเป็นเพียงกิจกรรมประเภทเดียวของหน่วยปฏิบัติ คือ ภาควิชาเท่านั้น โดยทำเฉพาะในส่วนการแปรนโยบายเพื่อการพัฒนา หากแต่ยังมีกิจกรรมอีกกว่า 80-90% ของภาควิชาที่จำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาภาควิชาไปได้ นั่นคือ กิจกรรมเพื่อการดำเนินการตามปกติ (Normal Operation) และ กิจกรรมการแปรนโยบายในส่วนนโยบายเพื่อสนับสนุนการพัฒนา ซึ่งจะพบว่ากิจกรรมในทั้ง 2 ส่วนนั้นจำเป็นที่จะต้องได้รับการปรับปรุงไปพร้อมกัน

โดยในส่วนของ กิจกรรมเพื่อการดำเนินการตามปกติ นั้นอาจอาศัยเครื่องมือในการวิเคราะห์ระบบดำเนินการ เช่น IDEF0 หรือ ABM (Activity Based Management) หรือ แนวคิดเชิง Output-Based เป็นต้น ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาการดำเนินการในเชิงระบบและความสัมพันธ์ได้

นอกจากนี้ยังสามารถอาศัยแนวคิดอื่น ๆ ที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการดำเนินการตามปกติ ทั้งในเชิงระบบ และเชิงปฏิบัติกรได้อีกเช่น

- **แนวคิด Project Base Management** สำหรับพัฒนาระบบที่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากในการพัฒนา โดยอาจจะเป็นโครงการ พัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลในองค์กร, โครงการพัฒนาการดำเนินการแบบไร้เอกสาร (Paperless) ซึ่งจำทำให้เกิดการรองรับ และสร้างให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการดำเนินการ พร้อมไปกับทำให้เกิดความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมในการพัฒนาการดำเนินการของงานประจำอีกด้วย
- **แนวคิด ABC (Activity Base Costing)** สำหรับงานวางแผนและคำนวณ/ติดตามต้นทุนการดำเนินการที่แท้จริงได้ โดยจะสามารถเป็นจุดเชื่อมโยงงานวางแผน และงานการเงินเข้าด้วยกัน
- **แนวคิด BSC (Balance Score Card)** สำหรับการตรวจสอบความสามารถในการดำเนินการของระบบว่ามีมิติในการดำเนินการครอบคลุม และพัฒนาไปในทุกๆด้านอย่างครบถ้วน และเหมาะสมทุกด้านตามมุมมองของ BSC และภาควิชาหรือไม่
- **แนวคิด KPI (Key Performance Indicator)** โดยอาจอาศัยแนวคิด BSC เป็นฐาน หรือ อาจด้วยการกำหนด KPI จากกลวิธีอื่นๆ ย่อมทำให้เกิดการบ่งชี้ ติดตาม ผลักดัน และประเมิน ภาควิชา และบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ และทำให้สะท้อนเห็นถึง การพัฒนาการดำเนินการตามปกติของภาควิชา ที่วัดได้ในเชิงปริมาณอย่างชัดเจน

- แนวคิด QA (Quality Assurance: การประกันคุณภาพ) โดยอาศัยแนวคิดปรัชญาและการดำเนินการตามแบบของ QA จึงไม่เพียงจะทำให้เกิดข้อดีตามระบบประกันคุณภาพแล้วยังก่อให้เกิดการสนองตอบต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงของกระแสการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย หรือ CU-QA อีกด้วย

5.4.2.2 ข้อเสนอสำหรับการวิจัยต่อเนื่องในมิติของการผลักดันการปฏิบัติและการติดตามผล

ด้วยขอบเขตของการวิจัยที่ไม่ได้รวมไปถึงการนำไปปฏิบัติ การผลักดัน และการติดตามผลของการแปรนโยบาย ซึ่งด้วยแนวคิดของการแปรนโยบายเองก็ได้มีการนำเสนอการดำเนินการในระยะนี้ไว้เช่นกันนั่นคือ “ กระบวนการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง “

โดยอาจมีการดำเนินการตามแต่ความสะดวก และเป็นไปได้ของผู้บริหาร กล่าวคือ ด้วยกระบวนการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง นั้นหากเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยย่อมต้องเป็นหน้าที่ของ ทีมผู้บริหารมหาวิทยาลัย คือ ท่านอธิการบดี รองฯ และผู้ช่วยฯทั้งหลาย รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าวนี้

หากแต่เมื่อพิจารณาตามความเหมาะสมทั้ง ขนาด ความหลากหลาย และธรรมชาติขององค์กรแล้วจะพบว่า อาจเป็นเรื่องยากในทางปฏิบัติ

ดังนั้นอาจมีการจัดตั้ง “ทีมตรวจวินิจฉัย” ที่ขึ้นตรงต่อท่านอธิการบดี (หรือ รองฯ) แทน ซึ่งอาจเป็นบุคคลภายในและภายนอก เช่นประกอบด้วย คณะรัฐศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, คณะวิศวกรรมศาสตร์, คณะครุศาสตร์, คณะแพทยศาสตร์(หรือ ทันตแพทยศาสตร์) เป็นต้น

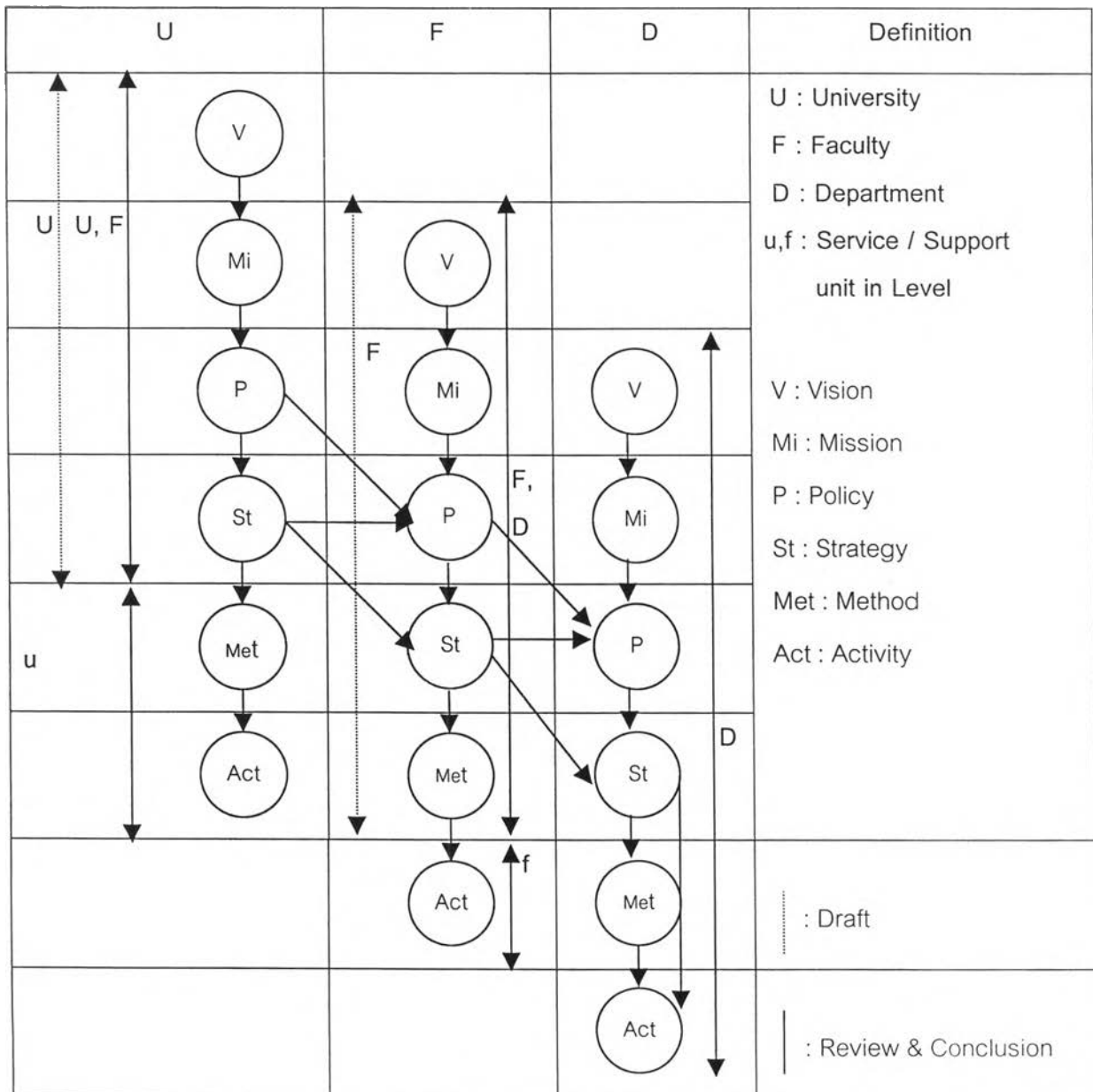
โดยทำหน้าที่ในการ ตรวจวินิจฉัย ตามกลไกของการแปรนโยบาย ในขณะเดียวกันยังสามารถ เป็นที่ปรึกษาให้แก่หน่วยงานที่ไปทำการตรวจวินิจฉัยในเรื่องสำคัญอื่นๆนอกเหนือจากการดำเนินการตาม นโยบาย อาทิเช่น ให้คำปรึกษาทางธุรกิจได้แก่ ให้แนวทาง/ความเป็นไปได้ในการเปิดหลักสูตรอบรมหรือการบริหารโครงการ, ให้คำปรึกษาด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์, ให้คำปรึกษาด้านสารสนเทศ, ให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร เป็นต้น

ซึ่งจะทำให้การตรวจวินิจฉัยนี้เกิดประโยชน์อย่างมหาศาล ทั้งในแง่การผลักดัน การแปรนโยบายให้สำเร็จ, การพัฒนาหน่วยงานในด้านต่างๆ, การประเมินหน่วยงานอย่างเป็นระบบ, การสร้างศักยภาพในการอยู่รอดและแข่งขันได้ของหน่วยงาน, การสร้างความเชื่อมโยงในการประสานความแข็งแกร่งและลดจุดอ่อนของหน่วยงานต่างเข้าด้วยกัน

5.4.2.3 ข้อเสนอสำหรับการวิจัยต่อเนื่องในมิติของกลไกการแปรนโยบาย

ด้วยจุดอ่อนและปัญหาหลายประการที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการวิจัยซึ่งทำให้ต้องแก้ไข ด้วยการตั้งสมมติฐาน ,การเทียบเคียงบ้าง ,การอนุมานบ้าง แล้วแต่กรณีและสภาพของปัญหานั้น ซึ่งในความเป็นจริงกระบวนการแก้ปัญหาเหล่านี้มิใช่ การแก้ปัญหาเชิงป้องกัน และยังคงทำให้จุดอ่อนและปัญหาเหล่านั้นยังคงมีอยู่

ดังนั้นจึงเสนอรูปแบบการแปรนโยบายที่มีความสมบูรณ์ขึ้นในอีกระดับหนึ่ง คือ พยายามลด การตั้งสมมติฐาน , การเทียบเคียงและการอนุมานให้น้อยลงกว่ารูปแบบในการวิจัยนี้ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยจะนำเสนอรูปแบบการแปรนโยบายในรูปที่ 5.6



รูปที่ 5.6 ตัวแบบการแปรนโยบายที่นำเสนอซึ่งพัฒนาจากตัวแบบในการดำเนินการวิจัย (โดยแสดงใน 2 มิติ)

จากรูปที่ 5.6 จะเห็นว่า การกำหนด ระดับการบริหารและองค์ประกอบในการแปรนโยบายนั้นยังคงเป็นเช่นเดิม มีเพียงเพิ่มเติม u และ f เพิ่มเติมขึ้นมาเท่านั้น โดยความหมายของ u และ f นั้นหมายถึง

u : หน่วยงานส่วนกลาง / บริการระดับมหาวิทยาลัย

f : หน่วยงานส่วนกลาง / บริการระดับคณะ

และขยายความ U,F,D อีกเล็กน้อย ซึ่งจะกล่าวละเอียดในลำดับต่อไป

ข้อกำหนดความรับผิดชอบในการติดตามผลสำหรับตัวแบบที่นำเสนอ

- ระดับมหาวิทยาลัย (U) มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตามผลและความสำเร็จ ของ
 - วิสัยทัศน์ (V) , พันธกิจ (Mi) และ CSF
 - นโยบาย (P)
 - กลยุทธ์ (St.) (รวมไปถึง ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (PI))
- ระดับคณะ (F) มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตามผลและความสำเร็จของ
 - มาตรการ (Met.) (รวมไปถึง ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Control point))
- ระดับภาควิชา (D) มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตามผลและความสำเร็จของ
 - กิจกรรม (Act.) (รวมไปถึง ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Check point))

โดยในมติการแบ่งนโยบาย ให้ดำเนินการทั้ง 2 มิติไปพร้อมกัน ดังนี้

● ระดับมหาวิทยาลัย ถือเป็นตัวตั้งต้นและกรอบใหญ่ของการดำเนินการ ดังนั้น จึงเป็นภาระของทีมนักบริหารที่จะกำหนด ทิศทาง และจุดมุ่งหมายหลักขึ้นตามแนวทางของการแปรนโยบายเพื่อจะตอบโจทยที่ว่า "จะพามหาวิทยาลัยไปในทิศทางใดมีความผันในภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยไว้อย่างไร และด้วยแนวทางอะไรที่จะพาไปสู่ทิศทางและภาพเป็นนั้น" โดยกำหนดจัดทำร่างองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนแรก (V,Mi,P,St.) นำเสนอให้ระดับตัวแทนคณะ (คณบดีและรองคณบดีด้านวางแผน) ทบทวนและหาข้อสรุป

สำหรับ 2 องค์ประกอบสุดท้ายในระดับมหาวิทยาลัย (Met.,Act.) นั้นเป็นหน้าที่ของหน่วยงานส่วนกลาง (สนับสนุนวิชาการ) ระดับมหาวิทยาลัย(u) ที่จะนำผลสรุปนั้นไปแปรต่อเพื่อใช้ในการปฏิบัติของหน่วยงานตนต่อไป

● ระดับคณะ เมื่อได้ข้อสรุปของ 4 องค์ประกอบแรกในระดับมหาวิทยาลัยจะทำให้คณะเกิดความชัดเจนทั้งในการมองภาพของมหาวิทยาลัย และการมองภาพตนเองในการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายหลักให้สามารถเป็นไปในทิศทางที่ตนเองต้องการและไม่เบี่ยงเบนไปจากจุดมุ่งหมายหลักในระดับมหาวิทยาลัย

ดังนั้น จุดสำคัญประการแรกของการดำเนินการนี้ คือ ลำดับของการดำเนินการกำหนด 4 องค์ประกอบแรกของมหาวิทยาลัยต้องแล้วเสร็จไม่ช้าไปกว่ากำหนดแล้วเสร็จของการจัดทำ 4 องค์ประกอบแรกของคณะ เนื่องจากการประเมินตนเองและกำหนดทิศทางของหน่วยงานระดับคณะอาจดำเนินการไปล่วงหน้าได้ก่อน แล้วทำการปรับละเอียด (Fine Tune) ให้เข้ากับมหาวิทยาลัยได้ในภายหลัง

อย่างไรก็ตาม หากการดำเนินการมิได้ถูกจำกัดด้วยเงื่อนไขเวลาและนำบทสรุป 4 องค์ประกอบแรกในระดับมหาวิทยาลัยมาประกอบการทำ 4 องค์ประกอบแรกของคณะจะเป็นผลดีก็ว่าเนื่องจาก

- ในการกำหนดองค์ประกอบนโยบาย (P) นั้น มิได้กำหนดผ่านกระบวนการแปรนโยบายโดยตรง หากแต่จะเป็นในลักษณะการกำหนดขึ้นด้วยแนวคิดเหตุผลสัมพันธและทบทวนความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจากผู้ปฏิบัติเท่านั้น ดังนั้นหากได้กรอบแนวทางนโยบายของมหาวิทยาลัย และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยซึ่งกำหนดให้ต้องมีการวัดความสำเร็จจากการดำเนินการของหน่วยงานระดับล่างถัดไปถึงคณะ เช่นนี้แล้ว ระดับคณะจะสามารถ กำหนดนโยบายระดับคณะขึ้นจาก 3 ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ

1. นโยบายนั้นสามารถสนองตอบต่อ ภาพฝันของตนหรือไม่ ?
2. นโยบายนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายมหาวิทยาลัยหรือไม่ ?
(ทิศทางเดียวกันไม่ใช่เหมือนกัน)
3. นโยบายนั้นสามารถสนองตอบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัยหรือไม่? ซึ่งหากต้องการความชัดเจน ก็พิจารณาได้เลยว่านโยบายนั้นทำให้ค่า PI ของกลยุทธ์เพิ่มขึ้นหรือไม่ ? ซึ่งจะเห็นว่าด้วยวิธีการนี้ การกำหนด P ระดับคณะจะเกิดขึ้นด้วยการพิจารณา มิติทั้ง 2 ของการแปรนโยบายไปพร้อมกัน

- ในการกำหนดองค์ประกอบกลยุทธ์ (St.) นั้น โดยกระบวนการแปรนโยบายมีกลไกรองรับซึ่งมีตัวตั้งต้นในการแปรต่อ คือ นโยบาย (P) ของคณะเอง และอาจเป็นที่เข้าใจว่าจะเกิดการแปรโนมิติภายในระดับบริหารมิติเดียว แต่ในความเป็นจริงการกำหนด P ด้วยกระบวนการข้างต้น ย่อมทำให้เกิดมิติการแปรระหว่างระดับบริหารขึ้นแล้ว ซึ่งใน P ระดับคณะนั้นจะประกอบไปด้วย ความสอดคล้อง 3 ประการตามที่กำหนดปัจจัยนำเข้าไว้ คือ สอดคล้องกับ V ของคณะ , P ของมหาวิทยาลัยและส่งผลต่อ St. มหาวิทยาลัย

โดยอาศัยการตรวจสอบการส่งผลและสอดคล้องนั้นได้จากการพิจารณา St. ของคณะ เทียบกับ St. ของมหาวิทยาลัยว่าหากดำเนินการให้ PI ของ St. คณะเพิ่มขึ้น PI ของ St. มหาวิทยาลัยจะเพิ่มขึ้นหรือไม่ และด้วยวิธีการนี้ St. ของคณะที่เกิดขึ้นนั้น จะมีการพิจารณาจาก 2 มิติไปพร้อมกัน

สำหรับการกำหนดองค์ประกอบมาตรการ (Met.) ระดับคณะมีกระบวนการแปรนโยบายรองรับอยู่ หากแต่จะมีความแตกต่างจากระดับมหาวิทยาลัย ตรงที่การแปรนโยบายยังคงอยู่ในสายวิชาการเป็นหลักอยู่ ด้วยเหตุที่ความรับผิดชอบของระดับคณะสิ้นสุดลงในองค์ประกอบระดับ Met. นั้นเอง

ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของทีมผู้บริหารคณะ (ที่ประชุม Inner) ในการจัดทำร่างองค์ประกอบ 5 ส่วนแรกของคณะ (V,Mi,P,St.,Met.) เพื่อเสนอให้กรรมการคณะได้ทบทวนและทำข้อสรุปต่อไป

สำหรับองค์ประกอบสุดท้าย ในระดับคณะ (Act.) นั้นเป็นหน้าที่ของหน่วยงานส่วนกลาง (สายสนับสนุนวิชาการ) ระดับคณะ (f) ที่จะนำผลสรุปนั้นไปแปรต่อเพื่อใช้ในการปฏิบัติของหน่วยงานตนต่อไป

- ระดับภาควิชาชั้นเองก็คล้ายคลึงกับระดับคณะในส่วนของกระบวนการ เพียงแต่จะเป็นการแปรในระดับคณะแทนที่จะเป็นการแปรมาจากระดับมหาวิทยาลัย และเนื่องจากภาควิชา โดยส่วนใหญ่มีจำนวนบุคลากรไม่มาก ส่วนงานบริการ / ส่วนกลางภาควิชา มีเพียงส่วนงานเดียวจึงสามารถละเลยการแปรนโยบายในองค์ประกอบ Met. ได้โดยแปรจากองค์ประกอบ St. ไปสู่องค์ประกอบ Act. ได้เลย

ทั้งนี้การดำเนินการระยะจัดทำร่าง และทบทวนย่อมขึ้นกับธรรมชาติของขนาดองค์กรเป็นสำคัญ

ข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าตัวแบบเดิม

นอกจากข้อดีที่สามารถลดปัญหาในเรื่องการตั้งสมมติฐาน , การอนุมานและการเทียบเคียงได้แล้ว ตัวแบบที่เสนอปรับนี้ยังมีข้อดีที่เลือกว่าหลายประการ เช่น

- มีความชัดเจนในการกำหนดกลไกการแปรนโยบายระดับคณะ โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มครั้งการสัมมนา (ใช้ทรัพยากรเท่ากัน) เช่น อาศัยการจัดทำองค์ประกอบ 5 ส่วนแรกของระดับคณะโดยกำหนดให้ต้องนำเสนอมหาวิทยาลัยผ่านความเห็นชอบของคณบดีและทีมบริหาร

- มีกลไกการแปรนโยบายที่ครอบคลุมทั้ง 2 มิติคือมิติภายในระดับบริหารและ มิติระหว่างระดับบริหาร ซึ่งโดยเจตนาของการแปรนโยบายสำหรับมหาวิทยาลัยนั้น เน้นที่มิติระหว่างระดับบริหารเป็นสำคัญ เพื่อหวังให้เกิดการประสานกันให้เกิดความสำเร็จร่วมกันในฐานะมหาวิทยาลัย โดยไม่ทำให้ความสำเร็จของคณะหรือภาควิชาชั้นด้อยความสำคัญไป

- มีการแปรนโยบายครบทั้ง 6 องค์ประกอบในทุกระดับการบริหาร เนื่องจากทั้ง 6 ส่วนนั้นทำให้เกิดการกำหนดทิศทาง (V,Mi) ,แนวทางการดำเนินการ (P,St.) และการปฏิบัติการ (Met., Act.) ซึ่งจะเห็นว่าทั้ง 3 สิ่งนี้นับเป็นสิ่งสำคัญของระบบใดๆก็ตามที่หวังให้เกิดการพัฒนาทั้งในระยะยาวและระยะสั้น และแน่นอนเป็นความคาดหวังที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในทุกระดับต้องการให้เกิดแก่หน่วยงานภายใต้ความรับผิดชอบของตน

- ทำให้เกิดการทวนกลับการแปรนโยบาย คือ ทำให้เกิดรูปแบบ Down to Top ที่เสมือนทวนสอบการแปรนโยบายที่มีรูปแบบ Top to Down