

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล

ในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปสภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในด้านประวัติของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, แผนกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ทิศทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2540 - 2554), แผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544), การรื้อปรับระบบราชการ, และ การปฏิรูประบบบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิด TQM ที่ได้จากเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบการบริหารงานแบบ TQM มาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยแบ่งการนำเสนอ ออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้ การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM, การสร้างทีมดำเนินงาน TQM เพื่อนำร่อง, การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ, การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบรางวัล, การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM, การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย, การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงาน, และ การรายงานผลและกำหนดรางวัล

ตอนที่ 4 สรุปผลและข้อเสนอแนะจากการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2) พัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การเพื่อใช้สำหรับการบริหารงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ(3) พัฒนาคู่มือการใช้กระบวนการบริหารงานตามแนว TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการสร้างแบบสอบถามและใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบ EDFR เพื่อพิจารณาร่างรูปแบบการบริหารงานแบบ TQM โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 16 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามจำนวน 3 รอบ หลังจากนั้นได้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของบุคลากรในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการนำ

แนวความคิดการบริหารงานแบบ TQM มาใช้ แล้วจัดการตรวจสอบรูปแบบดังกล่าวด้วยวิธี connoisseurship โดยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิด้าน TQM และผู้บริหารงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หลังจากนั้นจึงปรับปรุงและจัดทำคู่มือ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลข้อมูลการศึกษาวิเคราะห์ในส่วนต่าง ๆ มีดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 สภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในด้านประวัติของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, แผนกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ทิศทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2540 - 2554), แผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544), การรื้อปรับระบบเพื่อออกนอกระบบราชการ และการปฏิรูประบบบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สรุปได้ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศ ถือกำเนิดจากสำนักฝึกวิชาข้าราชการพลเรือน ซึ่งพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงสถาปนาขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2442 และได้ทรงโปรดเกล้าฯยกขึ้นเป็นโรงเรียนมหาดเล็กเมื่อปี พ.ศ. 2445 ในสถาบันแห่งนี้มีหน้าที่อบรมบุตรขุนนางเพื่อเป็นมหาดเล็ก ต่อมาได้ขยายขอบข่ายความรับผิดชอบให้เป็นสถานที่ผลิตข้าราชการหลายประเภท ในปี พ.ศ. 2453 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรง พระกรุณาโปรดเกล้าฯให้สถาปนาขึ้นเป็น "โรงเรียนข้าราชการพลเรือนของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว" พร้อมกับพระราชทานเงินที่เหลือจากการสร้างพระบรมรูปทรงม้าไว้เป็นทุนในการก่อสร้าง และพระราชทานที่ดินผืนใหญ่ของพระคลังข้างที่ ตำบลปทุมวันเนื้อ 1,309 ไร่ ไร่เป็นเขตที่ตั้งโรงเรียนเพื่อขยายเป็นมหาวิทยาลัยสืบไปในภายหน้า 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 และคณะอักษรศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2476 ได้รับโอนโรงเรียนกฎหมายจากกระทรวงยุติธรรมมารวมกับคณะรัฐประศาสนศาสตร์ โดยเปลี่ยนชื่อเป็นคณะนิติศาสตร์และรัฐศาสตร์ ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2477 ได้โอนไปตั้งเป็นมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมือง

ในปี พ.ศ.2504 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้เริ่มให้มีกระบวนการจัดทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยขึ้นเป็นครั้งแรก และได้กำหนดให้เป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ที่ถือปฏิบัติสืบต่อมาจนถึงปัจจุบัน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนพัฒนาตามนัยดังกล่าวแล้วรวมทั้งสิ้น 8 ฉบับ โดยในแต่ละช่วงมีการขยายงานที่สำคัญคือ 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), แผนพัฒนา ระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2539), และแผนพัฒนานาระยะที่ 8 (พ.ศ.2540-2544)

### ปณิธานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับการสถาปนาขึ้นด้วยพระปรีชาญาณของพระมหากษัตริย์ เจ้า และศรัทธาของประชาชนชาวไทย ถวายเป็นราชานุสรณ์แห่งพระปิยมหาราชผู้ทรงปรารถนาให้ปวงชนมีโอกาสดำเนินชีวิตได้เรียนเสมอภาคกัน เพื่อยังประโยชน์แก่ชาติไทยไม่มีเวลาเสื่อมสูญ

มหาวิทยาลัยแห่งนี้มีจุดมุ่งหมายที่เป็นหลัก คือ การบุกเบิก แสวงหา ทะนุบำรุงและ ถ่ายทอดความรู้ กกับการสร้างเสริมคุณธรรม ให้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยเป็นผู้เพียบพร้อมด้วย สติและปัญญา ความรู้ที่นับว่าสำคัญยิ่งคือ ความรู้เพื่อความเจริญของบุคคลและสังคมอันได้แก่ ความรอบรู้และความเชี่ยวชาญในสรรพวิทยาการที่อำนวยประโยชน์แก่การดำเนินชีวิต

ส่วนคุณธรรมที่ผู้เรียนรู้อาจมี และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถือว่าเป็นหน้าที่จะต้องปลูกฝัง คือความรู้จักตนเอง ใฝ่รู้อยู่เสมอ กตเวทิตะสร้างสรรค์ รอบคอบ ไคร่ตรงเหตุผล รับผิดชอบ เห็นการณ์ไกล มีศีลธรรมและเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, เอกสาร ประกอบการสัมมนา อาจารย์ใหม่, 2539)

### วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในส่วนของคณะต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อจะพัฒนา ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อใช้กำหนดทิศทางและนโยบาย 15 ปี ซึ่งอยู่บนพื้นฐาน ปณิธานและเป้าหมายหลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลจากการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ในด้าน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จากแผนเชิงกลยุทธ์ของคณะวิชาต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 11 คณะวิชา ครอบคลุม 5 กลุ่มสาขาวิชา คือ กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ กลุ่มสาขาวิชา นิติศาสตร์ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ กลุ่มสาขาวิชาแพทยศาสตร์และวิชาที่เกี่ยวข้อง กับสุขภาพ กลุ่มสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ โดยผู้วิจัยได้นำแผนเชิงกลยุทธ์ของคณะวิชาทั้ง 11 คณะ (ตั้งตัวอย่างแผนเชิงกลยุทธ์คณะครุศาสตร์ในภาคผนวก ง ) จัดทำตารางวิเคราะห์รายละเอียดของเนื้อหาที่สอดคล้องกัน โดยแบ่งเป็นประเด็น และแจกแจงความถี่ จากนั้นนำมา คำนวณหาค่าร้อยละจาก 11 คณะวิชา นำเสนอผลดังนี้

## 1. จุดแข็ง (Strength)

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

## 2. จุดอ่อน (Weakness)

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

### 3. โอกาส (Opportunity)

3.1	เป็นแหล่งทรัพยากรที่จะให้ประโยชน์แก่ชุมชน	67%
3.2	เป็นสถาบันชั้นนำในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ของประเทศไทย	44%
3.3	มีผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถชี้แนะสั่งคมได้	33%
3.4	ผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี โท และเอกที่มีคุณภาพ และสาขาใหม่ ๆ	33%
3.5	ศาสตร์สาขาวิชาอื่นเริ่มได้รับความนิยมนิยมมากขึ้นทำให้เป็นคู่แข่ง	22%
3.6	ค่านิยมในวิชาชีพน้อยลง	11%
3.7	การจัดประชุมสัมมนาในระดับนานาชาติทำให้มีโอกาสติดต่อกับต่างประเทศ ได้มากขึ้น	11%
3.8	มีความร่วมมือกับเอกชนมากขึ้น	11%
3.9	การขยายตัวของเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรมทำให้ตลาดแรงงานมี ความต้องการบัณฑิตของคณะมากขึ้น	11%

### 4. ภาวะคุกคาม (Threat)

4.1	อาจารย์ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ลดลง เนื่องจากเกษียณอายุ	33%
4.2	โอกาสในการรับอาจารย์ที่เก่ง ๆ ลดลงเนื่องจากสภาพแวดล้อม	22%
4.3	ชื่อเสียงจะค่อย ๆ ลดลงในขณะที่สถาบันอื่นพัฒนาเพิ่มขึ้น	22%
4.4	ผู้สมัครเข้าเรียนบางสาขาดลดลง ต้องวางแผนชิงรุก	11%
4.5	ความต้องการบุคลากรของตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	11%
4.6	ขาดแคลนสถานที่และเครื่องมือทำให้การเรียนการสอน ขาดประสิทธิภาพ	11%
4.7	การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรวิชาอื่น ที่เทียบเท่ามีผลกระทบ ต่อหลักสูตรของคณะ	11%
4.8	ระบบราชการไม่เอื้ออำนวยต่อการบริการสังคมและการเรียนการสอน	11%
4.9	สถาบันที่เกิดใหม่มักจะได้รับงบประมาณและอุปกรณ์ที่มากกว่า	11%

กล่าวโดยสรุปพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีจุดแข็งคือมีบุคลากรที่มีคุณภาพและ  
คุณวุฒิสอง เป็นผู้นำในสาขาวิชาชีพ ได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่าที่มีอยู่มากเป็นปกติ นอก  
จากนี้ยังมีชื่อเสียงสามารถดึงดูดผู้สมัครเรียนที่มีพื้นฐานความรู้ดีกว่า แต่ยังมีจุดอ่อนด้านการวิจัย  
สร้างความรู้ใหม่ ๆ มีน้อยและใช้วิธีง่าย ๆ การผนึกรวมกันของคณาจารย์ยังไม่ดีพอ สำหรับ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นมีโอกาสในด้านเป็นแหล่งทรัพยากรที่จะให้ประโยชน์แก่ชุมชน และ



เป็นสถาบันชั้นนำในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ของประเทศไทย และมีผู้ทรงคุณวุฒิที่ชี้นำแก่สังคมได้ แต่มีภาวะคุกคามจากเหตุที่อาจารย์ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ลดลงเนื่องจากเกษียณอายุ

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

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการพัฒนาไปสู่เป้าหมายสำหรับการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2540 - 2554) คือ โดยภาพรวม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับนานาชาติ

ในด้านภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กำหนดทิศทางแต่ละด้านดังนี้ ทิศทางของการผลิตบัณฑิต มุ่งเน้นให้เป็นผู้มีความรู้ในสาขาวิชา และสามารถเชื่อมโยงความรู้ในสาขาวิชาอื่น ๆ มีโลกทัศน์กว้าง ปรับตัวได้ และที่สำคัญต้องเป็นผู้มีคุณธรรม ทิศทางทางด้านการวิจัยมุ่งเน้นการผลิตผลงานที่มีคุณภาพในมาตรฐานสากลสามารถเผยแพร่ในระดับนานาชาติได้ เน้นการวิจัยที่มีการบุกเบิกแสวงหากnowledge ใหม่ ทิศทางด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะเป็นแหล่งชุมชนทางวิชาการที่สามารถอ้างอิงได้ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ในด้านการให้ความรู้ แก่ปัญหา และชี้นำสังคม นอกจากนี้จะมีบทบาทที่ให้ความรู้ทั้งที่เป็นความรู้พื้นฐานและความรู้ก้าวหน้าแก่มวลชน โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารทางไกล ทิศทางด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นั้นมิได้กำหนดไว้ แต่มีเป้าหมายระบุไว้ว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรมไทย พร้อมทั้งรักษาสมดุลระหว่างสากลภาพและเอกลักษณ์ของชาติ ซึ่งมหาวิทยาลัยกำหนดว่าการพัฒนาที่กล่าวข้างต้นจะเป็นลักษณะของพลวัต โดยมีระบบบริหารที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว เพื่อเอื้อต่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพสูง

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

ผลจากการวิเคราะห์เอกสารทั้งหมดพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทยและสถาบันเป็นกลไกหลักในการผลิตบัณฑิตสาขาต่าง ๆ อันเป็นที่พยากรณ์บุคคลที่สำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศตลอดมา ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ดังจะเห็นจากแผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยฉบับต่าง ๆ ตั้งแต่แผนพัฒนาฉบับที่ 1 (2504-2509) จนถึงแผนพัฒนาฉบับที่ 7 (2535-2539) และแผนพัฒนาฉบับที่ 8 (2540-2544)

กระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการจัดการศึกษาให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถรักษาความเป็นสถาบัน

การศึกษาาระดับอุดมศึกษาชั้นนำของชาติ และพัฒนาขึ้นไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับนานาชาติได้ในขั้นสุดท้าย หรืออีกนัยหนึ่ง เป้าหมายแห่งทัศนภาพอันพึงประสงค์คือ การเป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบทางด้านการบริหารจัดการมีความเป็นเลิศทางวิชาการและสามารถพึ่งตนเองได้ในระยะยาว การมุ่งไปสู่ทัศนภาพใหม่ดังกล่าวนี้ทำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยดำเนินการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นเพราะการระดมสรรพกำลังและแรงสนับสนุนอย่างจริงจังของบุคคลทุกฝ่ายในประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในภาพรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อยึดเป้าหมายอันเป็นปณิธานหลัก คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ อาจสรุปได้ว่าปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความเป็นเลิศทางวิชาการ อาจจัดได้เป็น 4 กลุ่มระบบงาน กล่าวคือ กลุ่มระบบงานวิชาการ, กลุ่มระบบองค์การโครงสร้างและการจัดการทั่วไป, กลุ่มระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลและการเงิน, และกลุ่มระบบงานบุคลากรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มระบบงานสนับสนุนหรือกิจการพิเศษที่จัดดำเนินงานเป็นอิสระ แต่มีบทบาทและภารกิจในการสนับสนุนการดำเนินชีวิตในมหาวิทยาลัยให้บรรลุ เป้าหมายและปณิธานของความเป็นเลิศทางวิชาการอีกด้วย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กองแผนงาน, 2537)

### การรื้อปรับระบบบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางเพื่อการรื้อปรับระบบ เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2538 ทำหน้าที่ทบทวนระบบงานและเสนอกลวิธีในการปรับระบบและกระบวนการงานด้านการเงิน บุคลากร การบริหารและวิชาการ คณะกรรมการกลางได้ดำเนินการจัดประชุม

ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ - กันยายน 2538 รวม 7 ครั้ง นอกจากนี้ได้มีการจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นและสร้างกลุ่ม task force เพื่อกระจายแนวความคิดและการมีส่วนร่วมในอันที่จะทำให้เกิดแนวร่วมในวงกว้าง

คณะกรรมการกลางเพื่อการรื้อปรับระบบได้พิจารณารูปแบบของ task force หรือคณะกรรมการปฏิบัติการกิจการวิจัยโดยกำหนดรายชื่อคณะกรรมการไว้เบื้องต้น 5 กลุ่ม คือ

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

คณะกรรมการกลางได้มอบหมายให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องนำแนวความคิดไปดำเนินการ  
ต่อ ดังนี้

1. ร่องอริการบติฝ่ายวิชาการ นำแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินการเรียน การสอนและภาระงานไปสร้างกลวิธีการประเมินและสร้างภาระงานเพื่อเป็นฐานการประเมินเบื้องต้น
2. ร่องอริการบติฝ่ายบริหาร ศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนหรือร่างระเบียบการเงินพัสดุใหม่
3. การสร้างระบบการประเมินคุณภาพทางวิชาการ กำหนดวิธีการประเมินการสอน การพิจารณาหลักสูตร กำหนดคัตชัน เพื่อใช้เป็นตัวบ่งชี้ความแข็งแกร่งทางวิชาการในระดับบุคคลและระดับภาควิชา ฝ่ายวิชาการได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ คือ แบบสอบถามกลางของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้ในการวัดและเสริมคุณภาพด้านการเรียนการสอน

3.1 การประเมินรายวิชา คือ สร้างประมวลผลการสอนสำหรับแต่ละรายวิชา ผู้สอนประเมินผลการสอนของตนตามประมวลการสอนที่ตั้งไว้ และความเห็นจากนิสิตเกี่ยวกับรายวิชาและวิธีการสอนสายวิทยาการ

3.2 การประเมินอาจารย์ ได้ข้อมูลจาก การประเมินผลพบว่าความหลากหลายในเนื้อหาของศาสตร์และลักษณะวิชา แบบฟอร์มกลางของมหาวิทยาลัยมักจะไม่ให้ผลตรงตามต้องการ ฝ่ายวิชาการจึงสนับสนุนให้ภาควิชาหรือคณะวิชาจัดแบบฟอร์มกลางของตนเองขึ้น ขณะนี้กระบวนการ 3.1 และ 3.2 เริ่มดำเนินการแล้ว

4. ปรับเปลี่ยนที่ประชุมผู้บริหารระดับนโยบาย คือ ที่ประชุมคณะบดี เพื่อให้การประชุมมีประสิทธิภาพโดยการแบ่งที่ประชุมเป็น 5 กลุ่มสาขาวิชาเพื่อให้สามารถพิจารณาเรื่องเชิงนโยบายของสาขาหรือเรื่องที่อยู่ภายใต้กรอบหรือเกณฑ์รวมเฉพาะของสาขาได้ รวมทั้งเรื่องที่ต้องการความร่วมมือจากภายในสาขา ที่ประชุมคณะบดีจัดให้มีการประชุมผู้บริหารระดับนโยบายตามกลุ่มสาขาเดือนละ 1 ครั้ง ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2538 โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่มสาขา คือ กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีร่องอริการบติฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่เป็นประธาน, กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีมีร่องอริการบติฝ่ายวางแผนและพัฒนาทำหน้าที่เป็นประธาน, กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และ กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ ร่องอริการบติฝ่ายวิชาการ ทำหน้าที่เป็นประธาน, และกลุ่มบริการวิชาการ อริการบติทำหน้าที่เป็นประธาน

5. สร้างระบบการบริหารงานบุคคลที่มีระบบการประเมิน และระบบค่าตอบแทนโดยการกำหนดภาระงาน และวิธีการประเมินของแต่ละสายงาน

5.1 ส่วนของข้าราชการสาย ก. อยู่ระหว่างการพิจารณาในที่ประชุมคณะบดี กลุ่มสาขาวิชาทั้ง 5 กลุ่ม มีความคืบหน้าโดยสังเขป ดังนี้

5.1.1 กลุ่มวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ได้กำหนดภาระงานแล้ว กำลังจัดทำเกณฑ์การพิจารณาผลงานทางวิชาการ และจัดทำเอกสารที่สมบูรณ์ นอกจากนี้ได้มีการกำหนดเกณฑ์การคิดภาระงาน เกณฑ์ประเมินผลงานระดับบุคคล และเกณฑ์การคิดค่าตอบแทน



แทน ในโครงการรื้อปรับระบบบริหารเพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ซึ่งได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 553 วันที่ 24 สิงหาคม 2538 เรียบร้อยแล้ว

5.1.2 กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ กำลังพิจารณาการสร้างวัฒนธรรมการประเมิน พิจารณากำหนดภาระงานของอาจารย์และพิจารณากำหนดระบบรองรับการประเมิน

5.1.3 กลุ่มมนุษยศาสตร์ ได้ดำเนินการกำหนดภาระงานและเกณฑ์การคิดภาระงานแต่ละประเภท และกำลังพิจารณากฎเกณฑ์การประเมิน

5.1.4 กลุ่มสังคมศาสตร์ ได้ดำเนินการกำหนดภาระงาน และกำลังพิจารณาเกณฑ์การคิดภาระงาน เกณฑ์การประเมินผลงาน และเกณฑ์การคิดค่าตอบแทน

5.2 ส่วนของข้าราชการสาย ข และสาย ค อยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะทำงานรื้อปรับระบบสำนักงานอธิการบดี

6. สร้างรูปแบบการบริหารที่นำไปสู่การออกนอกระบบ เริ่มต้นจากการทำโครงการปรับระบบบริหารในระดับภาควิชา ภาควิชาที่ไต่เสนอขออนุมัติมี 2 โครงการ คือ โครงการปรับระบบบริหาร ภาควิชาเคมีเทคนิค และภาควิชาวัสดุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ นอกจากนี้ฝ่ายบริหารกำลังร่างระเบียบกองทุนพัฒนาภาควิชาเพื่อใช้ในการเบิกจ่ายเงิน

7. ปรับเปลี่ยนกระบวนงานต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายของการลดขั้นตอน และระยะเวลา การดำเนินงาน เช่น การพัสดุ การเบิกจ่ายเงิน งานสารบรรณ งานยานยนต์ งานซ่อมบำรุง ฯลฯ พร้อมกับการเสริมด้วยระบบสำนักงานอัตโนมัติ โดยกำหนดให้มีการรื้อปรับระบบสำนักงานอธิการบดี เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนงานต่าง ๆ จัดแบ่งการทำงานเป็น 3 กลุ่มทำงาน ดังนี้

กลุ่มทำงานที่ 1 ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ฝ่ายทรัพย์สิน และศูนย์รักษาความปลอดภัย กระบวนการที่ได้ดำเนินการตั้งแต่วันที่ 30 พ.ค. 2537 ถึง 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 โรงพิมพ์ และศูนย์หนังสือ จุฬาฯ มีการดำเนินการโอนหน่วยงานและงานไปให้ฝ่ายที่ควรดำเนินการ นอกจากนี้มีการรื้อปรับระบบภายใน เพื่อให้การดำเนินการรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น กระบวนงานพิจารณาหลักสูตร การจัดพิมพ์หนังสือ การจัดทุนวิจัยรัชดาภิเษกสมโภช การจัดทำประกาศโครงการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกและการเสนอผลงาน การจัดพิมพ์ผลการวิจัยเพื่อเผยแพร่

กลุ่มทำงานที่ 3 ประกอบด้วย ฝ่ายกิจการนิสิต และฝ่ายศิลปวัฒนธรรม อยู่ระหว่างการประสานงานเพื่อเริ่มจัดทำรื้อปรับระบบ

นอกจากนี้ได้กำหนดให้ที่ประชุมอำนวยการกองในงานสำนักงานอธิการบดี มีผู้ช่วยอธิการบดีด้านสารสนเทศเป็นประธานทำหน้าที่เป็นกรรมการกลาง การรื้อปรับระบบมี 3 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ ระดับการจัดทำรื้อปรับระบบ และระดับดำเนินการจริง และพบว่าโครงการที่ผ่านการพิจารณาของที่ประชุมผู้อำนวยการกองแล้วอยู่ระหว่างการแก้ไขตามข้อเสนอแนะมี 5 กระบวนงาน คือ กระบวนงานเสนอเรื่องผู้บริหาร การเบิกจ่ายเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง การพิจารณาหลักสูตร และการจัดพิมพ์หนังสือ

โครงการที่ได้ดำเนินการรื้อปรับระบบและปฏิบัติจริงแล้ว คือ การรื้อปรับระบบกระบวนการออกบัตรประจำตัวข้าราชการและข้าราชการบำนาญ ที่รื้อปรับจากเดิมใช้เวลา 5 ถึง 10 วันทำการ เหลือ 1 วันทำการ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538)

นอกจากนี้แล้วในระยะต่อมาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีการดำเนินการปฏิรูประบบราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอีกดังนี้

### การปฏิรูประบบบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการศึกษาเอกสารพบว่า ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 562. วันพฤหัสบดีที่ 30 พฤษภาคม 2539 สภามหาวิทยาลัยได้เห็นชอบให้มี การปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยให้จัดการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ โดยใช้ชื่อว่า คณะกรรมการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการและคณะทำงานรวมทั้งสิ้น 8 คณะ ผลการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ ที่สภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบในหลักการและได้ดำเนินงานในแต่ละด้าน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กองแผนงาน, 2539: 1-3) สรุปได้ดังนี้

#### 1. การจัดการทรัพย์สิน การเงิน และงบประมาณ

1.1 ให้นำระบบการงบประมาณ แบบระบบวางแผน-แผนงาน (PPBS) มาใช้อย่างเต็มรูปแบบโดยให้ดำเนินการขั้นทดลองเฉพาะในส่วนของงบประมาณเงินผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปีการเงิน 2540 ในขั้นต้นนี้มหาวิทยาลัยได้จัดให้มีโครงการฝึกอบรมหลักสูตร "การจัดทำงบประมาณ แบบวางแผน-แผนงาน" จำนวน 3 รุ่น ระหว่างเดือนกันยายนถึงเดือนพฤศจิกายน 2539 นี้ ให้นำบุคลากรจำนวน 108 คน เพื่อให้บุคลากรรวมทั้งผู้ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะความชำนาญในกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำงบประมาณ แบบระบบวางแผน-แผนงาน (PPBS)

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

1.3 ให้เงินทุนอื่นทั้งหมดที่เป็นเงินนอกงบประมาณแผ่นดินปรับเปลี่ยนเข้าดำเนินการตามข้อ 1.1 ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2541 และปีการเงิน 2541 เป็นต้นไป

1.4 ให้เตรียมวางระบบการรายงานการเงิน และการงบประมาณเป็นระบบการบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Cost Management System: ABM)

1.5 ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาาระบบการตรวจสอบภายในทางการเงิน เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยรวม (total performance auditing)

1.6 ให้มีการปรับเปลี่ยนการแบ่งรับภาระค่าใช้จ่ายของบริการ การปรับวิธีประเมินค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิต การจัดตั้งเงินทุนคงยอดเงินต้น (endowment fund) และการจัดการกองทุน (fund management) รวมทั้งการพัฒนาาระบบการเงินและการลงทุน

2. เห็นชอบในแนวทางการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และระบบบริหารจัดการของสำนักงานอธิการบดี พร้อมทั้งให้ปรับเปลี่ยนชื่อจาก สำนักงานอธิการบดี เป็น สำนักงานมหาวิทยาลัย

3. เห็นชอบให้เร่งดำเนินการรื้อปรับระบบบริหารงานบุคคลเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน รวมทั้งระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้เป็นระบบต่อเนื่อง

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

นอกจากนี้ ได้มีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ และเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานและประมวลแนวทางของการแปลงแผนการปฏิรูประบบปฏิบัติ มหาวิทยาลัยได้จัดให้มีการสัมมนาการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2539 โดยมีผู้เข้าร่วมสัมมนา จำนวน 80 คน

การปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นอกจากจะมีความก้าวหน้าของการดำเนินงานในรายละเอียดให้เป็นไปตามมติที่สภามหาวิทยาลัยเห็นชอบในเรื่องต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาในข้างต้น ขณะนี้มหาวิทยาลัยกำลังศึกษาแนวทางการดำเนินงานในรายละเอียดในส่วนจากระบบงานวิชาการ การพัฒนาการศึกษา การวางแผนและการใช้ทรัพยากรกายภาพ เพื่อที่จะได้เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบต่อไป รวมทั้งมหาวิทยาลัยยังได้ดำเนินการในอีกหลายเรื่องที่จะช่วยให้การพัฒนามหาวิทยาลัยในภาพรวมมีประสิทธิภาพมากขึ้น (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539) ดังนี้

1. พัฒนาระบบการทำงานของสำนักงานอธิการบดี โดยกรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้อย่างจริงจัง เพื่อสอดคล้องกับแผนพัฒนาเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของจุฬาฯ (CHULANET) ในขั้นเริ่มต้น มีการประชุมชี้แจงเพื่อให้ผู้อำนวยการกองและหัวหน้าแผนกของกองกลางและกองการเจ้าหน้าที่รับทราบนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

2. การปรับปรุงองค์กรของสถานีวิจัยสุขภาพ ในด้านความคล่องตัวในการบริหาร การจัดการ การจัดผังรายการวิทยุในสัดส่วนที่เหมาะสมของรายการวิชาการ รายการความรู้ทั่วไป และรายการสารบันเทิง โดยเฉพาะรายการวิชาการอาจแยกเป็นเนื้อหาวิชาการตามแบบที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ต้องการเผยแพร่ และเนื้อหาวิชาการตามความต้องการของผู้ฟังที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

3. จัดให้มีการประชุมประสานงานผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ/สถาบัน/ศูนย์/สำนักวิทยาลัย เป็นประจำทุกเดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนกันยายน 2539 เพื่อให้เป็นที่ประชุมสำหรับการขึ้นเงื่อนไขที่ต้องซักซ้อมความเข้าใจให้ตรงกัน แจ้งความคืบหน้าของการทำงานในเรื่องปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการ

4. จัดให้มีการประชุม อ.ก.ม. และคณะบดีสัญญา เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้สื่อสารสัมพันธ์กันได้ดี รับรู้ปัญหาซึ่งกันและกัน และช่วยกันพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. ปรับสถานภาพหน่วยงานจากโครงการ/สำนัก ให้เป็นศูนย์ที่มีระบบการบริหารที่มีความเป็นอิสระเพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้แก่ สำนักทดสอบทางวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยปรับเป็น ศูนย์ทดสอบทางวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โครงการการศึกษาต่อเนื่องปรับเป็น ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและสำนักกีฬาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยปรับเป็น ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การดำเนินการที่ผ่านมา หลังจากที่สภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบในหลักการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ วันพฤหัสบดีที่ 30 พฤษภาคม 2539 มหาวิทยาลัยอยู่ในขั้นของการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง คือ ในระดับผู้บริหารได้ดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้ทุกคนมีความเห็นพ้องต้องกันในการเปลี่ยนแปลง เห็นได้จากมีการจัดการประชุม อ.ก.ม. และคณะบดีสัญญา และการประชุมประสานงานผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ/สถาบัน/ศูนย์/สำนักวิทยาลัย เป็นประจำทุกเดือน สำหรับผู้บริหารระดับกลาง มหาวิทยาลัยได้พัฒนาด้านการบริหารการจัดการ โดยจัดหลักสูตร "พัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับกลาง" ระหว่างวันที่ 11 - 16 พฤศจิกายน 2539 รวมทั้งมหาวิทยาลัยได้ส่งผู้เข้าอบรมโครงการนี้แยกเป็น 2 กลุ่มไปปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ณ ประเทศออสเตรเลีย และประเทศนิวซีแลนด์ด้วย ในระดับปฏิบัติการมหาวิทยาลัยได้จัดให้มีโครงการฝึกอบรมหลักสูตร "การจัดทำงบประมาณ แบบวางแผน-แผนงาน" เพื่อให้บุคลากรรวมทั้งผู้ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะความชำนาญในกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำงบประมาณแบบระบบวางแผน-แผนงาน (PPBS) เพื่อสนองตอบนโยบายการจัดการทรัพยากร การเงิน



และงบประมาณ ที่จะนำระบบการงบประมาณ แบบระบบวางแผน-แผนงาน (PPBS) มาใช้  
อย่างเต็มรูปแบบ

นอกจากการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับแล้ว ยังได้มีการปรับปรุง  
การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้มีความคล่องตัวในการดำเนินการเช่น พัฒนาระบบ  
การทำงานของสำนักงานอธิการบดี โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้จริง  
จริง นอกจากนี้ยังได้ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์และสร้างเสริมบรรยากาศของมหาวิทยาลัยที่จะเน้น  
การเป็นวิชาการ โดยใช้สื่อคือสภานิติวิทยาศาสตร์ ซึ่งพบว่าได้มีการดำเนินการปรับความคล่องตัว  
ในการบริหาร การจัดการ การจัดผังรายการวิทยุในสัดส่วนที่เหมาะสมของรายการวิชาการ  
รายการความรู้ทั่วไปและรายการสารบันเทิง

ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า สภาพการดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในขณะนี้  
กำลังอยู่ในระหว่างการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายใน  
นอก และความต้องการของชุมชนชาวจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเอง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลง  
ด้านการบริหารที่ต้องการมีอิสระในการบริหารงานมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อจะได้มีประสิทธิภาพ  
ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการพัฒนาวิชาการ และการให้บริการแก่ชุมชนเมือง  
นับเป็นการพัฒนาที่ตอบสนองต่อทิศทางในระยะยาวของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี 2554  
ที่ต้องการเป็นผู้นำทางวิชาการในระดับนานาชาติ ในการปรับเปลี่ยนระยะที่ผ่านมา มีมูลเหตุ  
สำคัญคือ ความต้องการความคล่องตัวในการบริหารงาน และต้องการก้าวไปสู่การพัฒนาเชิง  
คุณภาพในทุกด้าน ทั้งในด้านคุณภาพของนิสิต การวิจัย การให้บริการแก่ชุมชน คุณภาพในที่นี้  
เป็นคุณภาพในระดับนานาชาติ โดยการผลิตบัณฑิตนั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มุ่งเน้นที่จะ  
ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และประเทศชาติ และในด้านการวิจัยนั้นต้องการเป็นผู้  
นำและให้ความรู้แก่ชุมชนเมืองที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ เนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มี  
ความพร้อมในด้านบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้สูง อีกทั้งผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย ในอดีตและปัจจุบันได้มีการดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบการบริหาร  
และมีพันธะสัญญาร่วมกันในการจัดให้มีวัฒนธรรมของการประเมินผลการดำเนินการทาง  
วิชาการ เพื่อให้มีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างเป็นพลวัต โดยมุ่งเน้นถึงความเป็นเลิศใน  
ทางวิชาการ การผลิตบัณฑิต และการวิจัย อาจกล่าวได้ว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังปรับ  
เปลี่ยนไปสู่มหาวิทยาลัย "คุณภาพ"

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิด TQM  
ที่ได้จากเทคนิคการวิจัยแบบ EDR**

ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิด TQM ที่ได้จาก  
เทคนิคการวิจัยแบบ EDR ได้เครื่องมือวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถาม ดังนี้



ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
<b>1. การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM</b>						
1. ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดนโยบายใช้ TQM ในการบริหารมหาวิทยาลัย	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				* = 5
2. ใช้เอกสารประชาสัมพันธ์ จดหมายเวียนและสื่ออื่น ๆ เกี่ยวกับ TQM เพื่อเผยแพร่แนวคิดและพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติขององค์กรแก่บุคลากรทุกระดับ	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				* = 5
3. มีการกำหนดเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจนเพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กร	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				* = 5
4. จัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับ TQM	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				* = 4
5. จัดสัมมนาสำหรับคนในหน่วยงานที่สนใจ TQM โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์มาบรรยาย และอภิปรายแบบสื่อสารสองทาง (two-way communication)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				* = 4
6. เชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์มาให้คำปรึกษาและดำเนินการเกี่ยวกับ TQM	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				* = 4
7. ศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ดำเนินการแล้วในภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและประเทศใกล้เคียง เริ่มดำเนินการจากหน่วยงานในระดับคณะ, สถาบัน และหน่วยงานย่อย โดยจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				* = 4
<b>2. การสร้างทีมดำเนินงาน TQM เพื่อนำร่อง</b>						
1. เลือกทีมนำร่องจากหน่วยงานย่อย 3 ส่วน ได้แก่ คณะ สถาบัน และกอง	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				* = 4
2. เจาะจงคัดเลือกทีมที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				* = 5
3. จัดทีมดำเนินงานให้มีความเป็นอิสระ และจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้แก่ทีม	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				* = 5
4. คัดเลือกหัวหน้าทีมที่เป็นผู้จริง เรื่อง TQM	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				* = 4
5. คัดเลือกหัวหน้าทีมซึ่งเป็นคนที่ได้รับการยอมรับและทำงานเข้ากันได้กับทีม	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				* = 4

ข้อความ	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
6. คัดลอกทีมที่รู้งานสามารถประสานงานคุณภาพ ซึ่งเป็นคนที่ได้รับการยอมรับและทำงานเข้ากันได้	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 4
7. จัด workshop และฝึกการทำงานเป็นทีม	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 4
8. จัดทีมระดับคณะหรือสถาบันในขนาดกลาง	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 4
<b>3. การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ</b>						
1. กำหนดผู้ใช้บริการให้ชัดเจนว่าคือใครและต้องการอะไร	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 5
2. กำหนดความต้องการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 5
3. ตั้งประเด็นที่ต้องการในการถามและสำรวจให้ตรงกับเป้าหมาย	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 5
4. สำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 4
5. ติดตามสอบถามจากผู้ให้บริการหลาย ๆ ฝ่าย	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 4
6. เสนอหรือชี้ว่าสิ่งที่คาดว่าจะผู้ใช้บริการต้องการ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 5
7. จัดทำแบบสำรวจให้ง่ายและชัดเจนในการตอบ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 5
8. สำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการที่เป็นผู้ใช้บัณฑิตอย่างเป็นระบบ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 5
9. มีการสำรวจแบบไขว้ (cross-check) ระหว่างหน่วยงาน	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 5
10. ปลูกฝังความคิดในการให้บริการแก่บุคลากร	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 4
11. จัดทำเป็นรูปแบบ checklist ในการสำรวจ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 5
<b>4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบรางวัล</b>						
<b>การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ</b>						
1. สร้างวิสัยทัศน์โดยใช้ข้อมูลจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงการมองอนาคต	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 4
2. เริ่มสร้างวิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูงและขยายความคิดลงมา	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* = 4

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
3. ผู้บริหารและทีมงานระดับสูงควรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์, ภารกิจ แล้วแปลงเป็นแผนระดับกลาง	*					* = 5
4. กำหนดเป้าหมายและภารกิจแต่ละระดับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	*					* = 5
กำหนดระบบรางวัล						
1. มีการสำรวจลักษณะการให้รางวัลที่จริงจังมากที่สุด			*			* = 3
2. กำหนดลักษณะรางวัลที่ไม่ผูกพันกับระบบชั้น (classification)			*			* = 3
3. มีการกำหนดข้อเสนอสำหรับรางวัลหรือการให้ความดีความชอบให้ชัดเจน (incentive)		*				* = 4
4. กำหนดระบบการประเมินงานที่สามารถแสดงความแตกต่างของแต่ละกลุ่มได้เด่นชัด โดยมีดัชนี (index) ที่ชี้วัดได้		*				* = 4
5. จัดหากองทุนจากภายนอกสถาบันเพื่อเป็นรางวัล			*			* = 3
5. การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM						
1. ทีมดำเนินงาน TQM เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและขั้นตอนของแผนอย่างชัดเจน	*					* = 5
2. กำหนดแผนการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้		*				* = 4
3. มีการแบ่งย่อยแผนจาก 5 ปี มาเป็น 1 ปี		*				* = 4
4. ทีมดำเนินงาน TQM ทำความเข้าใจขอบเขตของงานแล้วกำหนดความต้องการและแบ่งงานกันตามความถนัด		*				* = 4
5. กำหนดแผนการดำเนินงานโดยมีระยะเวลาและการประสานงานที่ชัดเจน	*					* = 5
6. กำหนดแผนการดำเนินงานจากบนลงมาล่างและมีการประเมินเป็นระยะ		*				* = 4
7. ผสมผสานระหว่างแผนการดำเนินงานและแผนงบประมาณ		*				* = 4

ข้อความ	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
<b>6. การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย</b>						
1. ใช้เนื้องานเป็นตัวกำหนดทีมงานย่อยโดยให้เนื้องานสอดคล้องกับลักษณะงานที่ทำอยู่		*				* = 4
2. มีการให้อำนาจในการดำเนินงานและกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน		*				* = 4
3. จัดตั้งทีมงานจากหลายสาขา (cross-functional team) โดยวิธีการอาสาสมัครและมีที่ปรึกษาทีม		*				* = 4
4. กำหนดให้เป็นภาระงานประจำหรือเป็นหน้าที่		*				* = 4
5. กำหนดทีมงานจากหลายสายงานเพื่อทำให้มองภาพได้ครอบคลุมมากขึ้นและเกิดความคิดที่หลากหลายได้		*				* = 4
<b>7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงาน</b>						
1. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ตามกลุ่มงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน		*				* = 4
2. มีการประชุมกลุ่มย่อยเป็นระยะและประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อเสนองานร่วมกัน		*				* = 4
3. จัดระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ		*				* = 4
4. กำหนดหัวหน้าทีมและผู้ประสานงานซึ่งบุคคลทั้งสองต้องมีความรู้และเข้าใจเรื่อง TQM เป็นอย่างดี		*				* = 5
5. มีการประสานงานที่สื่อสารผ่านหัวหน้าทีมในแนวดิ่งเพื่อร่วมกันกำหนดภารกิจ		*				* = 4
6. จัดให้มีการสัมมนาระหว่างกลุ่มที่เกี่ยวข้องกัน		*				* = 4
<b>8. การรายงานผลและกำหนดรางวัล</b>						
<b>การรายงานผล</b>						
1. จัดทำรายงานผลอย่างมีระบบ มีกฎเกณฑ์ และสอดคล้องกับแผน		*				* = 5
2. การรายงานผลเป็นระยะตามที่กำหนดเช่น 3, 6 และ 12 เดือน		*				* = 4
3. จัดให้มีการรายงานผลแบบเปิดโดยอาจจะเป็นรูปเอกสาร หรือเป็นแบบสนทนากลุ่มเล็ก		*				* = 4

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
4. มีการประเมินภายในที่ทีมงานโดยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของปริมาณงาน		*				* = 4
การกำหนดรางวัล						
1. มีทีมงานกลางของสถาบันเป็นหน่วยงานงาน TQM		*				* = 4
2. มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานเป็นหลักฐานและประเมินจากผลงาน		*				* = 4
3. รางวัลหรือความดีความชอบที่ได้รับถือเป็นของกลุ่มหรือทีมงาน		*				* = 4.5
4. ผู้รับผิดชอบงานที่อยู่ในภาวะวิกฤติของแผนงาน จะได้รับการประเมินความดีความชอบพิเศษ		*				* = 4
5. ผู้บริหารตรวจสอบโดยการเยี่ยมชมและให้คำแนะนำ		*				* = 5

แบบสอบถามข้างต้นนี้เป็นแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากการดำเนินการตามวิธีการ EDFR ในรอบที่ 3 ซึ่งแสดงผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผลจากแบบสอบถามผู้วิจัยได้ทำการตัดข้อความตามความเห็นที่สอดคล้องของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยมีรายชื่อที่ได้ตัดออก คือ

1. การสร้างทีมดำเนินงาน TQM เพื่อนำร่อง ข้อย่อยที่ 3 จัดทีมดำเนินงานให้มีความเป็นอิสระ และจัดอุปกรณอำนวยความสะดวกให้แก่ทีม
2. การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ ข้อย่อยที่ 6 การเสนอหรือชี้นำสิ่งที่คาดว่าผู้ให้บริการต้องการ
3. การกำหนดระบบรางวัล ข้อย่อยที่ 1 มีการสำรวจลักษณะการให้รางวัลที่จูงใจมากที่สุด
4. การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM ข้อย่อยที่ 1 ทีมดำเนินงาน TQM เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและขั้นตอนของแผนอย่างชัดเจน
5. การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย ข้อย่อยที่ 4 กำหนดให้เป็นภาระงานประจำหรือเป็นหน้าที่
6. การรายงานผล ข้อย่อยที่ 3 จัดให้มีการรายงานผลแบบเปิดโดยอาจจะเป็นรูปเอกสาร หรือเป็นแบบสนทนากลุ่มเล็ก

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถามดังกล่าวข้างต้นและใช้เป็นข้อคำถามสำหรับผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปัจจุบันโดยการสำรวจความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำกระบวนการบริหารงานแบบ TQM มาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งได้ผลตั้งขั้นตอนที่ 3



**ตอนที่ 3 การวิเคราะห์และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบการบริหารงานแบบ TQM มาใช้ใน  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามแบ่งการนำเสนอ ออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้ การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM, การสร้างทีมดำเนินงาน TQM เพื่อนำร่อง, การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ, การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบรางวัล, การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM, การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย, การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงาน, และการรายงานผลและกำหนดรางวัล

**ตารางที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

กระบวนการบริหารงานแบบ TQM	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดนโยบายใช้ TQM ในการบริหารมหาวิทยาลัย	4.49	.65	4.13	.91	3.50*
2. ใช้เอกสารประชาสัมพันธ์ จดหมายเวียนและสื่ออื่น ๆ เกี่ยวกับ TQM เพื่อเผยแพร่แนวคิดและพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติขององค์กรแก่บุคลากรทุกระดับ	4.10	.99	3.87	1.02	2.22*
3. มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนเพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กร	4.59	.61	4.33	.73	2.54*
4. จัดสัมมนาสำหรับคนในหน่วยงานที่สนใจ TQM โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์มาบรรยาย และอภิปรายแบบสื่อสารสองทาง (two-way communication)	4.51	.71	4.22	.81	4.26*
5. เชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์มาให้คำปรึกษาและดำเนินการเกี่ยวกับ TQM	3.96	.91	3.89	1.06	1.00
6. ศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ดำเนินการแล้วในภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและประเทศใกล้เคียง	3.90	.96	3.67	.99	2.78*
7. เริ่มดำเนินการจากหน่วยงานในระดับคณะ, สถาบันและหน่วยงานย่อย โดยจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ	4.02	1.11	3.83	1.12	1.71
	$\Sigma \bar{X}$		4.25	3.99	

\* p < .05

จากตารางที่ 3 โดยภาพรวมขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความเหมาะสมมาก ( $\Sigma\bar{X} = 4.25$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละขั้นตอนพบว่า มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนเพื่อให้เห็นภาพรวมของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ขั้นตอนอื่น ๆ ภายในด้านนี้พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก แสดงว่าในกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนและให้เห็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยเป็นอันดับแรก ซึ่งนับเป็นหลักการสำคัญของการบริหารงาน การที่ผู้บริหารงานใดก็ตามได้กำหนดเป้าหมายขององค์กรชัดเจนและให้บุคลากรรับทราบโดยทั่วกันก็จะเป็นทิศทางการทำงานและการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับองค์กรนั้นนับเป็นปัจจัยสำคัญของการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์, 2539: 3) และเมื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการที่มหาวิทยาลัยจะกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนก็มีความเป็นไปได้อยู่ในอันดับแรกซึ่งมีระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) จากความเป็นไปได้ของทุก ๆ ขั้นตอนในการดำเนินงานด้านนี้ทั้งนี้เป็นเพราะปัจจุบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการปฏิรูประบบการบริหารงานอยู่แล้ว มีการกำหนดนโยบายและประกาศให้ทราบแล้วเช่น นโยบายทิศทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัยชัดเจนให้เป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบและให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ (ทิศทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี, 2537) นอกจากนี้ในข้อที่ว่าศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ดำเนินการแล้วในภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและประเทศใกล้เคียง มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการแล้วอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยจัดสรรทุนให้ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่อธิการและคณบดีไปดูงานที่ Quality Assurance ณ ประเทศอังกฤษในเดือนพฤษภาคม 2540 และผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นรองคณบดี หัวหน้าภาควิชา เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการฝ่าย โดยได้ศึกษาดูงานประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ เป็นรุ่นแรก ส่วนรุ่นที่ 2 ดูงานประเทศออสเตรเลีย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540: 2)

เมื่อพิจารณาภาพรวมของผลการวิจัยด้านการดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM พบว่ามีความเหมาะสมมาก และเมื่อพิจารณารายข้อย่อย ก็พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนภาพรวมในเรื่องความเป็นไปได้ในการนำมาใช้อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกันแต่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าความเหมาะสม และเมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนย่อย ๆ แต่ละข้อในแง่ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ก็พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แทบทุกข้อ ยกเว้นในข้อที่ว่าเริ่มดำเนินการจากหน่วยงานในระดับคณะ สถาบัน และหน่วยงานย่อย โดยจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าในขั้นตอนเริ่มแรกของการนำ TQM มาใช้ในการบริหารงานมหาวิทยาลัยไม่พบช่องว่างที่จะเป็นปัญหาสำหรับการนำมาใช้เพราะมีความเป็นไปได้ในระดับมากในทุกขั้นตอน

ตารางที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการสร้างทีมดำเนินงาน TQM เพื่อนำร่อง สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหารงานแบบ TQM	ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. เลือกทีมนำร่องจากหน่วยงานย่อย 3 ส่วน ได้แก่ คณะ สถาบัน และกอง	4.06	1.13	3.93	1.04	1.73
2. เจาะจงคัดเลือกทีมที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จ โดยจัดทีม ดำเนินงานให้มีความเป็นอิสระ และจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวก สะดวกให้แก่ทีม	4.10	1.03	4.00	.92	1.73
3. คัดเลือกหัวหน้าทีมที่เป็นผู้รู้จริง เรื่อง TQM เป็นหลักสำคัญ	4.29	.77	3.98	.76	3.98*
4. คัดเลือกหัวหน้าทีมซึ่งเป็นคนที่ได้รับการยอมรับและทำงาน เข้ากันได้กับทีม	4.48	.77	4.05	.71	3.93*
5. คัดลูกทีมที่รู้งานสามารถประสานงานคุณภาพ ซึ่งเป็นคนที่ ได้รับการยอมรับและทำงานเข้ากันได้	4.30	.75	3.91	.87	3.75*
6. จัด workshop และฝึกการทำงานเป็นทีม	4.29	.68	4.23	.77	1.77
7. จัดทีมระดับคณะหรือสถาบันในขนาดกลาง	3.81	1.10	3.53	1.10	3.10*
	$\Sigma \bar{X}$	4.19	3.95		

\*  $p < .05$

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4 พบว่า รายละเอียดในด้านการสร้างทีมดำเนินงานมีความเหมาะสมในระดับมาก เช่นเดียวกับความเป็นไปได้ ข้อควรพิจารณาในด้านนี้คือ การคัดเลือกหัวหน้าทีมที่เป็นผู้รู้จริงเรื่อง TQM เป็นหลักสำคัญ ( $\bar{x} = 4.19$ ) และคัดเลือกหัวหน้าทีมซึ่งเป็นคนที่ได้รับการยอมรับและทำงานเข้ากันได้ ( $\bar{x} = 4.37$ ) คัดลูกทีมที่รู้งานสามารถประสานคุณภาพซึ่งเป็นคนที่ได้รับการยอมรับและทำงานเข้ากันได้ นับว่าเป็นองค์ประกอบของการสร้างทีมคือ คัดเลือกหัวหน้าทีมและลูกทีมเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้ตอบแบบสอบถามคำนึงคือ ทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เมื่อพิจารณาถึงจุดแข็งของการทำแผนกลยุทธ์ พบว่ามหาวิทยาลัยมีทรัพยากรมีคุณภาพและคุณวุฒิสอง (89%) (สรุปแผนกลยุทธ์, 2540: 3) จึงไม่เป็นการยากในการคัดเลือกหัวหน้าทีมและลูกทีมในการดำเนินงาน TQM เพื่อนำร่อง ยิ่งกว่านั้น มหาวิทยาลัยยังมีบุคลากรผู้ชำนาญการเรื่อง TQM ที่ได้รับการยอมรับในการเป็นวิทยากรบรรยายเรื่อง TQM แก่องค์กรธุรกิจของรัฐและเอกชนทั่วประเทศ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.ปริทรรศน์ พันธุ์บรรจง, ศาสตราจารย์อัมพิกา ไกรฤทธิ์ จากคณะวิศวกรรมศาสตร์ เป็นต้น ข้อที่น่าสังเกตและได้รับค่าคะแนนเฉลี่ยสูงทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้คือ การจัด workshop และฝึกการทำงานเป็นทีม ( $\bar{x} = 4.33, 4.23$ ) ที่เป็นเช่นนี้เพราะการจัด workshop ในเรื่องต่าง ๆ เป็นภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ขณะนี้มหาวิทยาลัยได้

จัด workshop ดำเนินการให้แก่บุคลากรระดับหัวหน้าหน่วยงานของมหาวิทยาลัยในเรื่อง PPBS อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ในแง่ของความเป็นไปได้ในการนำ TQM ด้านการสร้างทีมดำเนินงาน เพื่อนำร่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกันแต่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าความเหมาะสม และเมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนย่อย ๆ แต่ละข้อในแง่ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ก็พบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นรายการเลือกทีมนำร่องจากหน่วยงานย่อย 3 ส่วน ได้แก่ คณะ สถาบัน และกอง และ เจาะจงคัดเลือกทีมที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จ โดยจัดทีมดำเนินงานให้มีความเป็นอิสระ และจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้แก่ทีม ที่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะต้องพิจารณาขั้นตอนเหล่านี้อย่างรอบคอบในการนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ ในการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหารงานแบบ TQM	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. กำหนดผู้ใช้บริการให้ชัดเจนว่าคือใครและต้องการอะไร	4.54	.68	4.36	.74	2.45*
2. กำหนดความต้องการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	4.38	.71	4.14	.93	3.40*
3. ตั้งประเด็นที่ต้องการในการถามและสำรวจให้ตรงกับเป้าหมาย	4.36	.79	4.27	.84	2.36*
4. สำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต	4.19	.84	3.89	.88	2.56*
5. ติดตามสอบถามจากผู้ให้บริการหลาย ๆ ฝ่าย	4.24	.92	3.84	1.06	2.10*
6. จัดทำแบบสำรวจให้ง่ายและชัดเจนในการตอบ	4.32	1.02	4.13	.94	2.28*
7. รูปแบบในการสำรวจความต้องการควรเป็นแบบ checklist	3.64	1.28	3.67	1.22	0.63
8. สำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการที่เป็นผู้ใช้บัณฑิตอย่างเป็นระบบ	4.16	1.00	3.73	1.18	3.72*
9. มีการสำรวจแบบไขว้ (cross-check) ระหว่างหน่วยงาน	4.02	.92	3.71	.97	2.10*
10. ปลุกฝังความคิดในการให้บริการแก่บุคลากร	4.37	.95	3.77	1.16	3.76*
	$\Sigma\bar{X}$	4.22	3.95		-

\*  $p < .05$

ตารางที่ 5 พบว่าการนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ รายละเอียดในขั้นตอนการดำเนินงานมีความเหมาะสมในระดับมากทุกข้อ เช่นเดียวกับความเป็นไปได้ ( $\Sigma\bar{X}=4.25$ ,  $\Sigma\bar{X}=3.95$ ) ซึ่งระดับความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมนั้นมีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ และเมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนย่อย ๆ แต่ละข้อในแง่ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น รายชื่อรูปแบบในการสำรวจความต้องการควรเป็นแบบ checklist พบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าในข้อนี้มีความเหมาะสมและปฏิบัติได้ แม้ว่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในแต่ละข้อมีความแตกต่างกันคือ มีความเหมาะสมในระดับสูง แต่มีความเป็นไปได้ในระดับที่น้อยกว่า แต่ก็พบว่าในส่วนของความเป็นไปได้นั้นก็ยังคงอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงว่าสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้ อย่างไรก็ตามมีข้อควรพิจารณาคือ การปลุกฝังความคิดในการให้บริการแก่บุคลากรนั้น หากพิจารณาจากแผนกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าจุดอ่อนของการดำเนินงานมักจะประสบปัญหาสำคัญประการหนึ่งคือระบบราชการไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานในองค์กร (สรุปแผนกลยุทธ์, 2538) โดยที่วัฒนธรรมหน่วยงานราชการในคือ เป็นหน่วยงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ลักษณะเป็นเจ้าคนนายคน จึงมีความรู้สึกที่ตนเองเหนือกว่าผู้เข้ามาติดต่อใช้บริการ การปลุกฝังความคิดในการให้บริการเหมือนกับระบบธุรกิจจึงเป็นไปได้ยาก ยิ่งไปกว่านั้นโครงสร้างของระบบราชการมิได้มีการกำหนดระบบรางวัลและลงโทษ ในการพัฒนาคุณภาพของงานอย่างจริงจัง ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงความคิดไปสู่แนวคิดของการให้บริการแก่บุคลากรด้วย



ตารางที่ 6 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ ในการ บริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหารงานแบบ TQM	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. สร้างวิสัยทัศน์โดยใช้ข้อมูลจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงการมองอนาคต	4.60	.61	3.93	.97	4.47*
2. เริ่มสร้างวิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูงและขยายความคิดลงมา	4.33	.82	3.95	.88	3.40*
3. ผู้บริหารและทีมงานระดับสูงควรร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์, ภารกิจ แล้วแปลงเป็นแผนระดับกลาง	4.36	.87	4.00	.91	3.63*
4. กำหนดเป้าหมายและภารกิจแต่ละระดับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.45	.85	3.98	.89	4.96*
	$\Sigma\bar{X}$	4.43	3.96		

\* p < .05

จากตารางที่ 6 พบว่าการสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจในมหาวิทยาลัยโดยภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก เช่นเดียวกับความเป็นไปได้ ( $\Sigma\bar{X}=4.43$ ,  $\Sigma\bar{X}=3.96$ ) ซึ่งระดับความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในการสร้างวิสัยทัศน์และการกำหนดภารกิจนั้นมีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ และเมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนย่อย ๆ แต่ละข้อในรายชื่อของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกรายข้อ อย่างไรก็ตามก็พบว่าในส่วน of ความเป็นไปได้นั้น ยังคงอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสามารถนำขั้นตอนต่างๆ มาดำเนินการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ ดังจะเห็นได้จากการปฏิรูประบบราชการ และแผนปฏิรูประบบงานวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นหลักฐานบ่งชี้ให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง (รายงานการปฏิรูประบบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540) ซึ่งสอดคล้องกับการสร้างวิสัยทัศน์และการกำหนดภารกิจ ที่เริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงและขยายความคิดลงมา นอกจากนี้ในส่วน of รายข้อย่อยในการกำหนดเป้าหมายและภารกิจแต่ละระดับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร พบว่ามีความสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปีและแผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8 โดยเฉพาะในการจัดทำข้อมูลของแต่ละหน่วยงานเพื่อใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (นโยบายและทิศทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 15 ปี, 2538) ทั้งยังมีการจัดทำแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย (แผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8, 2539)

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการกำหนดระบบรางวัล ในการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหารงานแบบ TQM	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. กำหนดลักษณะรางวัลที่ไม่ผูกพันกับระบบขั้น(Classification)	3.89	1.29	3.31	.92	3.68*
2. มีการกำหนดข้อเสนอสำหรับรางวัลหรือการให้ความดีความชอบให้ชัดเจน (Incentive)	4.19	1.06	3.57	1.17	5.24*
3. กำหนดระบบการประเมินงานที่สามารถแสดงความแตกต่างของแต่ละกลุ่มได้เด่นชัด โดยมีดัชนี (index) ที่ชี้วัดได้	4.37	.79	3.44	1.18	5.31*
4. จัดหากองทุนจากภายนอกสถาบันเพื่อเป็นรางวัล	3.80	1.17	2.92	1.16	4.63*
	$\Sigma\bar{X}$	4.06	3.31		

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 7 พบว่าในการกำหนดระบบรางวัลมีความเหมาะสมในระดับมาก ( $\Sigma\bar{X}=4.06$ ) แต่ในส่วนของความเป็นไปได้นั้นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\Sigma\bar{X}=3.31$ ) และเมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนย่อย ๆ แต่ละข้อในแง่ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ก็พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกรายข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในการกำหนดรางวัลนั้น อาจจะมีอุปสรรคหรือปัญหาบางประการในการนำไปปฏิบัติ ควรจะต้องมีการพิจารณาอย่างระมัดระวัง โดยเฉพาะในส่วนของการจัดหากองทุนจากภายนอกมาเป็นรางวัลนั้น พบว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ( $\bar{x} = 2.92$ ) แสดงให้เห็นว่าการดำเนินกิจกรรมใดๆ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นั้น ส่วนใหญ่มีการพึ่งพางบประมาณของตนเองเป็นหลัก การจัดหากองทุนจากภายนอกสถาบันเพื่อนำมาใช้เป็นรางวัลผู้ตอบแบบสอบถามจึงคิดเห็นว่าเป็นไปได้ในระดับปานกลาง อาจจะเป็นเพราะตระหนักถึงความจำเป็นในประเด็นนี้มหาวิทยาลัยจึงได้จัดตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดไว้เป็นนโยบายในการปฏิรูปการบริหารงานมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจจะจัดสรรเงินจากกองทุนนี้ให้เป็นรางวัลได้ส่วนหนึ่ง สำหรับลักษณะของรางวัลเป็นประเด็นที่ต้องอภิปรายกันอย่างกว้างขวางเพราะธรรมชาติของสถาบันอุดมศึกษาจะแตกต่างกับองค์กรธุรกิจ การกำหนดรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจจึงควรพิจารณาให้สอดคล้องกับธรรมชาติ สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในประเด็นด้านการกำหนดรางวัลที่ไม่ผูกพันกับระบบขั้นเงินเดือนนั้น จะเห็นว่ามีความเหมาะสมค่อนข้างสูง ( $\bar{x} = 3.78$ ) แต่มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.30$ ) แสดงให้เห็นว่าการกำหนดรางวัลในด้านใดก็ตามจะต้องผูกพันกับระบบเงินเดือน ถ้าหากมหาวิทยาลัยยังเป็นระบบราชการเพราะเงินเดือนเป็นทรัพยากรที่เพิ่มเติมให้ได้ตามระบบ เว้นแต่ว่าในอนาคตมหาวิทยาลัยจะพิจารณาระดมทุนจากแหล่งอื่น เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ นอกจากนี้ในข้อย่อยด้านมีการกำหนดระบบการประเมินงานที่สามารถแสดงความแตกต่างได้อย่างชัดเจนนั้น ( $\bar{X} = 3.46$ ) ที่เห็นว่าเป็นไปได้ในระดับปานกลางนั้น ถ้าหากพิจารณานโยบายและทิศทางของแผนระยะยาว 15 ปี และข้อกำหนดของทบวงมหาวิทยาลัยในการให้ทุก

มหาวิทยาลัยจัดทำระบบประกันคุณภาพแล้ว ความเป็นไปได้ในข้อนี้อาจจะมีมากขึ้น ตัวอย่างเช่น มีการจัดระบบการประเมินผลและสร้างตัวชี้วัดสำหรับการวัดผลการดำเนินงาน (performance indicators) ในแผนพัฒนาฉบับที่ 8 และกำหนดให้มีการติดตาม ตรวจสอบในด้านกฎ ระเบียบ และประสิทธิภาพของงาน ในนโยบายและทิศทางของแผน ระยะ 15 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นอกจากนี้ พบว่าปัจจุบัน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ใช้แนวคิดการประกันคุณภาพเข้ามาพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นตัวปองชี้ที่ชัดเจนในการประเมินผลการดำเนินงาน ดังที่ระบุไว้ในแผนพัฒนา ฉบับที่ 8



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหารงานแบบ TQM	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. กำหนดแผนการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้	4.53	.75	4.07	.91	5.33*
2. มีการแบ่งย่อยแผนจาก 5 ปี มาเป็น 1 ปี	4.21	1.10	3.91	1.14	4.28*
3. ทีมดำเนินงาน TQM ทำความเข้าใจขอบเขตของงานแล้ว กำหนดความต้องการและแบ่งงานกันตามความถนัด	4.17	1.01	3.98	1.06	3.55*
4. กำหนดแผนการดำเนินงานโดยมีระยะเวลาและการประสานงานที่ชัดเจน	4.25	.81	3.90	.79	3.96*
5. กำหนดแผนการดำเนินงานจากบนลงมาล่าง และมีการประเมินเป็นระยะ	3.70	1.13	3.57	1.17	1.14
6. ผลสมผสานระหว่างแผนการดำเนินงานและแผนงบประมาณ	4.36	.69	4.00	.73	4.18*
	$\Sigma\bar{X}$	4.20	3.90	-	

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 8 พบว่าภาพรวมของการกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากทั้งสองด้าน ( $\Sigma\bar{X}=4.20$ ,  $\Sigma\bar{X}=3.90$ ) ระดับความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมนั้นมีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ จากภาพรวมพบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในรายข้อย่อยเพียงข้อเดียว คือ การกำหนดแผนการดำเนินงานจากบนลงมาล่างและมีการประเมินเป็นระยะ ส่วนข้ออื่น ๆ มีความแตกต่างระหว่างความเหมาะสมและความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อย่างไรก็ตามพบว่าในส่วนของความเป็นไปได้นั้นก็ยังคงอยู่ในระดับเป็นไปได้มากในการปฏิบัติ จากนโยบายและทิศทาง 15 ปี ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีการรื้อปรับระบบของการวางแผนและงบประมาณโดยมีการนำระบบการวางแผนในลักษณะ PPBS เข้ามาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับรายข้อย่อยในเรื่องการผลสมผสานระหว่างแผนการดำเนินงานและแผนงบประมาณ ดังจะเห็นได้จากนโยบายการปฏิรูประบบราชการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามนโยบายที่ 101 ในส่วนของรื้อปรับระบบในส่วนของการวางแผนและงบประมาณ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540)

ตารางที่ 9 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย ในการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหารงานแบบ TQM	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ใช้เนื้องานเป็นตัวกำหนดทีมงานย่อยโดยให้เนื้องานสอดคล้องกับลักษณะงานที่ทำอยู่	4.32	.71	4.05	.79	2.75*
2. มีการให้อำนาจในการดำเนินงานและกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน	4.41	.73	3.86	.87	4.46*
3. จัดตั้งทีมงานจากหลายสาขา (cross-functional team) โดยวิธีการอาสาสมัครและมีที่ปรึกษาทีม	3.82	.92	3.50	1.02	2.80*
4. กำหนดทีมงานจากหลายสาขางานเพื่อทำให้มองภาพได้ครอบคลุมมากขึ้นและเกิดความคิดที่หลากหลายได้	4.05	.78	3.55	.97	4.82*
	$\Sigma\bar{X}$	4.13	3.74		

\*  $p < .05$

ตารางที่ 9 พบว่าการดำเนินการจัดตั้งทีมย่อยมีความเหมาะสมในระดับมากทุกข้อ เช่นเดียวกับความเป็นไปได้ ( $\Sigma\bar{X}=4.13$ ,  $\Sigma\bar{X}=3.74$ ) และเมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนย่อย ๆ แต่ละข้อในแง่ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ก็พบที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกรายข้อ อย่างไรก็ตามพบว่าในส่วนของความเป็นไปได้นั้นก็ยังคงอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการใช้เนื้องานเป็นตัวกำหนดให้ทีมงานย่อย โดยให้เนื้องานสอดคล้องกับลักษณะงานที่ทำอยู่นั้น จะเห็นว่าเป็นไปได้สูง ในการนำไปใช้โดยพิจารณาจากนโยบายและทิศทางระยะ 15 ปี ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานและภาระงานให้มีการหาข้อมูลในแต่ละหน่วยงาน มาสนับสนุนการจัดทำแผนการดำเนินงานดังกล่าว นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีนโยบายให้มีการบริหารงานตนเองแบบกระจายอำนาจในมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับขั้นตอนการจัดตั้งทีมย่อยที่ว่า ให้อำนาจและกำหนดหน้าที่ของทีมดำเนินงานอย่างชัดเจน (นโยบายและทิศทางระยะ 15 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538) สำหรับการจัดตั้งทีมงานจากหลายสาขาโดยวิธีการอาสาสมัคร และมีที่ปรึกษาทีม เพื่อให้มองภาพได้ครอบคลุมมากขึ้น ลักษณะเช่นนี้มหาวิทยาลัยได้จัดทำได้อยู่แล้ว ในแง่ของการจัดตั้งกรรมการ อนุกรรมการเฉพาะกิจ หรือจัดทำเป็น forum ในเรื่องที่น่าสนใจ ซึ่งฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้ดำเนินการสนับสนุนทุน ในกรณีนี้อาจจะจัดทีมงานหรือ forum เกี่ยวกับ TQM นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังได้จัดตั้งฝ่ายพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถที่จะเป็นฝ่ายจัดอบรมเรื่อง TQM ด้วย เนื่องจากมหาวิทยาลัยเห็นชอบอยู่แล้ว



ตารางที่ 10 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่าง  
หน่วยงาน ในการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหารงานแบบ TQM	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ตามกลุ่มงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน	4.39	.78	3.90	.85	4.03*
2. มีการประชุมกลุ่มย่อยเป็นระยะและประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อเสนองานร่วมกัน	4.25	.78	3.86	.81	4.18*
3. จัดระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	4.61	.65	4.05	.76	5.02*
4. กำหนดหัวหน้าทีมและผู้ประสานงานซึ่งบุคคลทั้งสองต้องมีความรู้และเข้าใจเรื่อง TQM เป็นอย่างดี	4.59	.69	4.05	.76	4.80*
5. มีการประสานงานที่สื่อสารผ่านหัวหน้าทีมในแนวดิ่งเพื่อร่วมกันกำหนดภารกิจ	4.23	.77	3.81	.74	3.06*
6. จัดให้มีการสัมมนาระหว่างทีมที่เกี่ยวข้องกัน	4.37	.73	4.00	.73	3.56*
	$\Sigma\bar{X}$	4.41	3.95	-	

\*  $p < .05$

ตารางที่ 10 พบว่าการสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงานนั้น ทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\Sigma\bar{X}=4.41$ ,  $\Sigma\bar{X}=3.95$ ) อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนย่อย ๆ แต่ละข้อในแง่ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกรายข้อ แสดงให้เห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงาน มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ได้ในมหาวิทยาลัย ในเรื่องการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ตามกลุ่มงานที่มีความเกี่ยวข้องกันนั้น พบว่ามีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังจะเห็นได้จากมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และการบริหาร การจัดการ จากส่วนกลางได้แก่ สำนักงานอธิการบดี และสำนักทะเบียนและประมวลผล เป็นต้น (รายงานการปฏิรูประบบราชการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540) นอกจากนี้ในการประสานงานที่สื่อสารผ่านหัวหน้าทีมในแนวดิ่ง และมีการร่วมกันกำหนดภารกิจนั้น ก็มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8 ดังเช่นมีการจัดหน่วยงานเพื่อดำเนินการประสานงานกลางระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เช่นการประชุมคณะกรรมการ 3 ประสาน คือ หน่วยงานการสอน ตารางสอบและทะเบียน ลักษณะของหน่วยงานที่จัดตั้งนี้ สามารถเปรียบเทียบได้กับการจัดตั้งทีมข้ามสายงาน

ตารางที่ 11 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการรายงานผล ในการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหารงานแบบ TQM	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ดำเนินการจัดทำรายงานผลอย่างมีระบบ มีกฎเกณฑ์ และสอดคล้องกับแผน	4.60	.57	4.16	.85	3.80*
2. การรายงานผลเป็นระยะตามที่กำหนดเช่น 3, 6 และ 12 เดือน	4.40	.68	4.00	.88	4.10*
3. มีการประเมินภายในทีมงานโดยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของปริมาณงาน	4.35	.73	3.98	1.01	3.54*
	$\Sigma\bar{X}$	4.45	4.05		

\*  $p < .05$

ตารางที่ 11 จากภาพรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าวิธีการรายงานผลมีความเหมาะสมในระดับมากทุกข้อ เช่นเดียวกับความเป็นไปได้ ( $\Sigma\bar{X}=4.45$ ,  $\Sigma\bar{X}=4.05$ ) ซึ่งระดับความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมนั้นมีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้และเมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนย่อย ๆ แต่ละข้อในแง่ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ก็พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกรายข้อ ซึ่งให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในด้านความเหมาะสมค่อนข้างมาก แต่ในการนำไปใช้มีระดับลดลงมา แต่อย่างไรก็ตามก็มีความเป็นไปได้มากที่จะนำมาใช้ ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างจากค่าคะแนนเฉลี่ยอย่างชัดเจน โดยพิจารณาจากนโยบาย 15 ปี ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการรายงานผลและมีการตรวจสอบผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับรายข้อที่ว่า มีการจัดทำรายงานผลอย่างมีระบบ มีกฎเกณฑ์ และสอดคล้องกับแผน นอกจากนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการกำหนดระบบการตรวจสอบภายใน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระบบการติดตามและรายงานผลที่รัดกุมและกฎ เกณฑ์ชัดเจน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการกำหนดรางวัล ในการ บริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหารงานแบบ TQM	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. มีทีมงานกลางของสถาบันเป็นหน่วยประสานงาน TQM	4.18	.83	3.84	.90	3.77*
2. มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานเป็นหลักฐานและประเมินจาก เนื้องาน	4.25	.76	3.91	.89	3.50*
3. รางวัลหรือความดีความชอบที่ได้รับถือเป็นของกลุ่มหรือทีม งาน	4.31	.72	3.96	.97	3.69*
4. ผู้รับผิดชอบงานที่อยู่ในภาวะวิกฤติของแผนงานจะได้รับการ ประเมินความดีความชอบพิเศษ	4.19	1.02	3.74	1.16	4.49*
5. ผู้บริหารตรวจสอบโดยการเยี่ยมชมและให้คำแนะนำ	4.29	.82	3.89	.97	4.10*
	$\Sigma\bar{X}$	4.24	3.87		

\*  $p < .05$

ตารางที่ 12 จากภาพรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การกำหนดรางวัลมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\Sigma\bar{X}=4.24$ ,  $\Sigma\bar{X}=3.87$ ) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมนั้น มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ และเมื่อเปรียบเทียบชั้นคอนยอย ๆ แต่ละข้อในด้านของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกรายข้อ ซึ่งหมายถึงการกำหนดรางวัลนั้นส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสม แต่ในความเป็นไปได้อาจอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสภาพการบริหารงานปัจจุบัน ที่ว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีการจัดกลุ่มระบบงานสนับสนุน หรืองานกิจการพิเศษ ในส่วนของวิธีการให้รางวัลเรื่อง การมีทีมงานกลางของสถาบันเป็นหน่วยงานกลางประสานงาน TQM และข้อที่มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานเป็นหลักฐานและประเมินจากเนื้องานนั้น ก็มีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปัจจุบัน ดังจะเห็นได้จากการจัดระบบการประเมินผลความดีความชอบแบบระบบคุณธรรม (merit system) ซึ่งประเมินผลการปฏิบัติงานจากความรู้ความสามารถ และผลงานที่ได้เป็นหลักสำคัญ (แผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8, 2538)

จากการอภิปรายความคิดเห็นที่มีต่อการใช้ TQM ในการบริหารงานจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในแต่ละขั้นตอนทั้ง 8 ด้าน

กระบวนการบริหารงานแบบ TQM	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้
	$\bar{X}$	$\bar{X}$
1. การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM	4.25	3.83
2. การสร้างทีมดำเนินงาน TQM เพื่อนำร่อง	4.19	3.95
3. การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ	4.22	3.95
4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ กำหนดระบบ รางวัล		
4.1 การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ	4.43	3.96
4.2 กำหนดระบบรางวัล	4.06	3.30
5. การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM	4.20	3.90
6. การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย	4.13	3.74
7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยจากต่างหน่วยงาน	4.41	3.95
8. การรายงานผลและกำหนดรางวัล		
8.1 การรายงานผล	4.45	4.05
8.2 การกำหนดรางวัล	4.24	3.87

จากการผลการวิเคราะห์และอภิปรายจากความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารงานแบบ TQM ทั้ง 8 ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น จะพบว่า มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ในการนำมาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกขั้นตอน แต่อย่างไรก็ตาม ค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ในทุกขั้นตอนก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน แสดงให้เห็นว่า ขั้นตอนดังกล่าวสามารถที่จะนำมาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้อย่างดีเช่น มีขั้นตอนที่จะต้องพิจารณาเป็นพิเศษ คือ การกำหนดระบบรางวัลซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.30$ ) ผู้บริหารอาจจะต้องพิจารณา ข้อนี้เป็นกรณีพิเศษเมื่อต้องการนำไปใช้จริง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อความเหมาะสมและ  
ความเป็นไปได้ในการนำกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้ง  
องค์การ(TQM)มาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

จากการดำเนินการตามกระบวนการวิจัย โดยการวิเคราะห์และได้รวบรวมสรุปจัดทำเป็นโครงร่าง  
นำเสนอต่อผู้บริหารและตัวแทนกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งได้ผลสรุปออกมาโดยมี  
รูปแบบกระบวนการบริหารงานแบบ TQM แบ่งเป็น 8 ขั้นตอน สำหรับคณะและภาควิชารวมทั้งหน่วยงาน  
อื่น ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
<b>1. การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM</b>				
1. ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดนโยบายใช้ TQMในการบริหารมหาวิทยาลัย	4.49	.65	4.13	.91
2. ใช้เอกสารประชาสัมพันธ์ จดหมายเวียนและสื่ออื่น ๆ เกี่ยวกับ TQM เพื่อเผยแพร่แนวคิดและพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติขององค์กรทุกบุคลากรทุกระดับ	4.10	.99	3.87	1.02
3. มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนเพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กร	4.59	.61	4.33	.73
4. จัดสัมมนาสำหรับคนในหน่วยงานที่สนใจ TQM โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์มาบรรยาย และอภิปรายแบบสื่อสารสองทาง (Two-way Communication)	4.51	.71	4.22	.81
5. เชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์มาให้คำปรึกษาและดำเนินการเกี่ยวกับ TQM	3.96	.91	3.89	1.06
6. ศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ดำเนินการแล้วในภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและประเทศใกล้เคียง	3.90	.96	3.67	.99
7. เริ่มดำเนินการจากหน่วยงานในระดับคณะ, สถาบันและหน่วยงานย่อย โดยจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ	4.02	1.11	3.83	1.12
$\Sigma \bar{X}$	4.25		3.99	



<b>2. การสร้างทีมดำเนินงานTQM เพื่อนำร่อง</b>				
1. เลือกทีมนำร่องจากหน่วยงานย่อย 3 ส่วน ได้แก่ คณะ สถาบัน และกอง	4.06	1.13	3.93	1.04
2. เจาะจงคัดเลือกทีมที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จ โดยจัด ทีมดำเนินงานให้มีความเป็นอิสระ และจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวก ให้แก่ทีม	4.10	1.03	4.00	.92
3. คัดเลือกหัวหน้าทีมที่เป็นผู้รู้จักเรื่อง TQM เป็นหลักสำคัญ	4.29	.77	3.98	.76
4. คัดเลือกหัวหน้าทีมซึ่งเป็นคนที่ได้รับการยอมรับและทำงาน เข้ากันได้กับทีม	4.48	.77	4.05	.71
5. คัดเลือกทีมที่รู้งานสามารถประสานงานคุณภาพ ซึ่งเป็นคนที่ ได้รับการยอมรับและทำงานเข้ากันได้	4.30	.75	3.91	.87
6. จัด workshop และฝึกการทำงานเป็นทีม	4.29	.68	4.23	.77
7. จัดทีมระดับคณะหรือสถาบันในขนาดกลาง	3.81	1.10	3.53	1.10
$\Sigma \bar{x}$	4.19		3.95	
<b>3. การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ</b>				
1. กำหนดผู้ให้บริการให้ชัดเจนว่าคือใครและต้องการอะไร	4.54	.68	4.36	.74
2. กำหนดความต้องการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	4.38	.71	4.14	.93
3. ตั้งประเด็นที่ต้องการในการถามและสำรวจให้ตรงกับเป้า หมาย	4.36	.79	4.27	.84
4. สำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการทั้งในปัจจุบันและ อนาคต	4.19	.84	3.89	.88
5. ติดตามสอบถามจากผู้บริการหลาย ๆ ฝ่าย	4.24	.92	3.84	1.06
6. จัดทำแบบสำรวจให้ง่ายและชัดเจนในการตอบ	4.32	1.02	4.13	.94
7. รูปแบบในการสำรวจความต้องการควรเป็นแบบ checklist	3.64	1.28	3.67	1.22
8. สำรวจความต้องการของผู้บริการที่เป็นผู้ใช้บัณฑิตอย่าง เป็นระบบ	4.16	1.00	3.73	1.18
9. มีการสำรวจแบบไขว้ (cross-check) ระหว่างหน่วยงาน	4.02	.92	3.71	.97
10. ปลุกฝังความคิดในการให้บริการแก่นุคลากร	4.37	.95	3.77	1.16
$\Sigma \bar{x}$	4.22		3.95	

<b>4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบรางวัล</b>				
<b>การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ</b>				
1. สร้างวิสัยทัศน์โดยใช้ข้อมูลจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงการมองอนาคต	4.60	.61	3.93	.97
2. เริ่มสร้างวิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูงและขยายความคิด ลงมา	4.33	.82	3.95	.88
3. ผู้บริหารและทีมงานระดับสูงควรร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์, ภารกิจ แล้วแปลงเป็นแผนระดับกลาง	4.36	.87	4.00	.91
4. กำหนดเป้าหมายและภารกิจแต่ละระดับให้สอดคล้องกับวิสัย ทัศน์ขององค์กร	4.45	.85	3.98	.89
ผลรวม $\Sigma X$	4.43		3.96	
<b>กำหนดระบบรางวัล</b>				
1. กำหนดลักษณะรางวัลที่ไม่ผูกพันกับระบบขึ้น (C)	3.89	1.29	3.31	.92
2. มีการกำหนดข้อเสนอสำหรับรางวัลหรือการให้ความดีความ ชอบให้ชัดเจน (incentive)	4.19	1.06	3.57	1.17
3. กำหนดระบบการประเมินงานที่สามารถแสดงความแตกต่าง ของแต่ละกลุ่มได้เด่นชัด โดยมีดัชนี (index) ที่ชี้วัดได้	4.37	.79	3.44	1.18
4. จัดหากองทุนจากภายนอกสถาบันเพื่อเป็นรางวัล	3.80	1.17	2.92	1.16
ผลรวม $\Sigma X$	4.06		3.31	
<b>5. การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM</b>				
1. กำหนดแผนการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับ เปลี่ยนได้	4.53	.75	4.07	.91
2. มีการแบ่งย่อยแผนจาก 5 ปี มาเป็น 1 ปี	4.21	1.10	3.91	1.14
3. ทีมดำเนินงาน TQM ทำความเข้าใจขอบเขตของงานแล้ว กำหนดความต้องการและแบ่งงานกันตามความถนัด	4.17	1.01	3.98	1.06
4. กำหนดแผนการดำเนินงานโดยมีระยะเวลาและการประสาน งานที่ชัดเจน	4.25	.81	3.90	.79
5. กำหนดแผนการดำเนินงานจากบนลงมาล่าง และมีการ ประเมินเป็นระยะ	3.70	1.13	3.57	1.17
6. ผลสมประสานระหว่างแผนการดำเนินงานและแผนงบประมาณ	4.36	.69	4.00	.73
ผลรวม $\Sigma X$	4.20		3.90	

<b>6. การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย</b>				
1. ใช้เนื้องานเป็นตัวกำหนดทีมงานย่อยโดยให้เนื้องานสอดคล้องกับลักษณะงานที่ทำอยู่	4.32	.71	4.05	.79
2. มีการให้อำนาจในการดำเนินงานและกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน	4.41	.73	3.86	.87
3. จัดตั้งทีมงานจากหลายสาขา (cross-functional team) โดยวิธีการอาสาสมัครและมีที่ปรึกษาทีม	3.82	.92	3.50	1.02
4. กำหนดทีมงานจากหลายสายงานเพื่อทำให้มองภาพได้ครอบคลุมมากขึ้นและเกิดความคิดที่หลากหลายได้	4.05	.78	3.55	.97
ผลรวม $\Sigma X$	4.13		3.74	
<b>7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงาน</b>				
1. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ตามกลุ่มงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน	4.39	.78	3.90	.85
2. มีการประชุมกลุ่มย่อยเป็นระยะและประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อเสนองานร่วมกัน	4.25	.78	3.86	.81
3. จัดระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	4.61	.65	4.05	.76
4. กำหนดหัวหน้าทีมและผู้ประสานงานซึ่งบุคคลทั้งสองต้องมีความรู้และเข้าใจเรื่อง TQM เป็นอย่างดี	4.59	.69	4.05	.76
5. มีการประสานงานที่สื่อสารผ่านหัวหน้าทีมในแนวดิ่งเพื่อร่วมกันกำหนดภารกิจ	4.23	.77	3.81	.74
6. จัดให้มีการสัมมนาระหว่างทีมที่เกี่ยวข้องกัน	4.37	.73	4.00	.73
ผลรวม $\Sigma X$	4.41		3.95	
<b>8. การรายงานผลและกำหนดรางวัล</b>				
<b>การรายงานผล</b>				
1. จัดทำรายงานผลอย่างมีระบบ มีกฎเกณฑ์ และสอดคล้องกับแผน	4.60	.57	4.16	.85
2. การรายงานผลเป็นระยะตามที่กำหนดเช่น 3, 6 และ 12 เดือน	4.40	.68	4.00	.88
3. มีการประเมินภายในทีมงานโดยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของปริมาณงาน	4.35	.73	3.98	1.01
ผลรวม $\Sigma X$	4.45		4.05	

การกำหนดรางวัล				
1. มีทีมงานกลางของสถาบันเป็นหน่วยประสานงาน TQM	4.18	.83	3.84	.90
2. มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานเป็นหลักฐานและประเมินจาก เนื้องาน	4.25	.76	3.91	.89
3. รางวัลหรือความดีความชอบที่ได้รับถือเป็นของกลุ่มหรือทีม งาน	4.31	.72	3.96	.97
4. ผู้รับผิดชอบงานที่อยู่ในภาวะวิกฤติของแผนงานจะได้รับการ ประเมินความดีความชอบพิเศษ	4.19	1.02	3.74	1.16
5. ผู้บริหารตรวจสอบโดยการเยี่ยมชมและให้คำแนะนำ	4.29	.82	3.89	.97
ผลรวม $\Sigma \bar{X}$	4.24		3.87	

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ตอนที่ 4 สรุปผลและข้อเสนอแนะจากการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อแสดงข้อคิดเห็นและเสนอแนะต่อรูปแบบกระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สรุปผลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อวิจารณ์รูปแบบกระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และข้อเสนอแนะ ดังนี้

##### ข้อวิจารณ์

1. ด้านรูปแบบที่นำเสนอ ผู้เชี่ยวชาญด้าน TQM เห็นว่าชัดเจน เป็นรูปแบบทั่วไปของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่แล้ว หากนำไปปฏิบัติในหน่วยงานใดอาจมีการปรับบ้าง แล้วแต่เงื่อนไขของหน่วยงานนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารเห็นว่า รูปแบบยังไม่ชัดเจนว่าเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตรงส่วนใด และมีข้อคำถามว่ารูปแบบที่นำเสนอนี้ใช้ได้กับทุกหน่วยงานหรือไม่
2. ด้านการให้คำนิยาม ต้องการให้มีการอธิบายให้มีความเข้าใจตรงกัน เช่น ด้านผู้ใช้บริการ ให้กำหนดคำว่า "customer" ให้ชัดเจน ว่าเน้นที่ customer ใด และเสนอให้มีการเน้นการดำเนินงานโดยใช้ customer เป็นตัวตั้ง
3. การนำ TQM ไปปฏิบัติ จะนำไปใช้ที่หน่วยงานใดได้บ้าง หรือใช้ในฝ่ายบริหารได้เท่านั้น และจะนำไปใช้ในการเรียนการสอนได้อย่างไร
4. ระบบราชการอาจไม่สนับสนุนการบริหารงานแบบ TQM ถ้าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่มีการรื้อปรับระบบ (re-engineering) ครั้งใหญ่ หากไม่มีการรื้อปรับระบบจะใช้ TQM ได้หรือไม่ มีความเชื่อมโยงของ TQM กับการรื้อปรับระบบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอย่างไร
5. ความเข้าใจเรื่อง TQM จะเป็นแพชชั่น ขาดการมองความชัดเจนหรือไม่

##### ข้อเสนอแนะ

1. ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เสนอแนะว่าควรจะมีการทำ pilot test case เพื่อปรับกระบวนการให้เหมาะสม อาจจะเริ่มดำเนินการกับหน่วยงานที่มีการบริหารงานอิสระก่อน หรืออาจจะเริ่มจากหน่วยงานอิสระและหน่วยงานที่ดำเนินการตามระเบียบราชการ แล้วลองเปรียบเทียบผลการดำเนินงานดูว่ามีความแตกต่างหรือไม่ อย่างไร เพื่อที่จะได้นำผลมาปรับปรุงกระบวนการใช้เหมาะสมต่อไป
2. ผู้บริหารระดับสูง อธิการบดีจะต้องรับรู้และสนับสนุน และควรมีการติดตามผล เช่น ให้ทำรายงานเสนอเป็นระยะ ซึ่งปัจจุบันอธิการบดีก็ได้มีการกำหนดให้ทำรายงานเกี่ยวกับการปฏิรูปบริหารวิชาการของจุฬาฯ เพื่อเสนอเป็นระยะ และเสนอแนะให้ผู้บริหารได้เยี่ยมชมการทำงาน



3. ก่อนทำ TQM ควรมีการเตรียมความพร้อมก่อน เช่น re-engineering หรือออกนอกระบบ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงก่อน แล้วจึงดำเนินการในสิ่งใหม่จึงจะทำได้
4. ควรมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ดูแลประสานงานกลางของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มีการดำเนินการที่ต่อเนื่อง เพราะในอดีตหากมีการดำเนินงานในหน่วยงานเองแม้ประสบความสำเร็จ แต่ก็จจะดัมเลิกไปในที่สุด
5. การประเมินผลการดำเนินงานทั้งมหาวิทยาลัยไม่ได้ จะต้องมือนุระบบเช่น บริหาร วิจัย การสอน
6. ให้พิจารณาเรื่อง การให้รางวัล อาจไม่เหมาะกับสถาบันการศึกษา เช่น การให้รางวัลเป็นทีม
7. TQM เป็นการดำเนินการทั่วทั้งองค์กร (Total) ซึ่งเป็นในลักษณะทั่วทั้งหน่วยงานย่อย จะทำให้ลดต้นทุนได้อย่างไร
8. ในการนำแนวคิดมาใช้ต้องระมัดระวัง เช่น การเสนอให้มีเสื้อทีม หากนำมาใช้กับอาจารย์ซึ่งมักทำงานแบบเอกัตถ์คงเป็นไปได้ยาก นอกจากส่วนงานธุรการ
9. ระบบการสื่อสารจะต้องดีมาก สื่อให้ทุกคนรู้ว่าเขาจะได้รับอะไร มีการทำ TQM ทำไม และจะได้ประโยชน์อะไรบ้าง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย