

บทที่ 1

บทนำ



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในกระแสความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมปัจจุบันซึ่งเราเรียกกันว่า "สังคมยุคโลกภิวัตน์" หรือ "ยุคโลกไร้พรมแดน" ซึ่งหมายถึง การที่เราสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยสะดวก รวดเร็ว สิ่งเหล่านี้เกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพราะฉะนั้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ก็สามารถที่จะรับทราบข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันได้ในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้มีปริมาณงานและกิจกรรมต่าง ๆ มากจนเกิดความไม่สมดุลระหว่างปริมาณและคุณภาพ ในการดำเนินงานปัจจุบัน นักวิชาการ นักบริหาร ตระหนักถึงปัญหาสำคัญนี้ จึงหันมาให้ความสนใจในการเน้นคุณภาพในการดำเนินงาน ซึ่งการดำเนินงานด้านคุณภาพ มีผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้นส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรลดลง โดยเฉพาะการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพอยู่เสมอ ได้มีการเสนอแนวคิดที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพทางการบริหารงานในระดับอุดมศึกษาเพื่อให้ทันต่อกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วดังกล่าว ดังรายงานสรุปสาระสำคัญของการสนทนาทางวิชาการเรื่อง "การเผชิญอนาคตของสังคมไทย: บทบาทของการศึกษา" ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทของมหาวิทยาลัยที่ควรจะเป็นในด้านของการบริหารงาน คือ "...มีระบบบริหารและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีความอิสระในการบริหารและวิชาการเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ..." นอกจากนี้ประกอบ คุปรัตน์ (2538: 26) เห็นว่าจากการศึกษาสถานภาพและข้อจำกัดของระบบอุดมศึกษาและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก วิสัยทัศน์ของอุดมศึกษาจึงควรมุ่งเน้นในด้านต่าง ๆ เช่น มีการพัฒนาระบบอุดมศึกษาให้เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น (democratization) มุ่งเน้น "คุณภาพ" มากขึ้น และมีกลไกในการตรวจสอบคุณภาพ เน้นการลดขนาดของการดำเนินการ ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย แต่คงคุณภาพและประสิทธิภาพไว้ ควรมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอย่างกว้างขวาง

จากข้อคิดเห็นข้างต้นจะพบว่า การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจาก การขับเคลื่อน (drives) ของสภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านการค้า เศรษฐกิจ สังคมก่อให้เกิดการแข่งขันกันสูง และจากสภาพแวดล้อมภายในสถาบันการศึกษาที่อาจมีผลมาจากการขาดแคลนหรือมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรด้านบุคลากรด้านงบประมาณ มีผลกระทบทำให้การจัดการบริหารงานในระดับอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนไป

ผู้พัฒนา ปรับปรุงคุณภาพของสถาบันให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีทั้งคุณภาพ และประสิทธิภาพ กระบวนการบริหารงานและเทคนิคทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพทางการบริหารงานในระดับอุดมศึกษา

เชอร์ และ ลอสเซอร์ (Sherr และ Lozier, 1991: 3) ได้กล่าวว่า แนวคิดทางการบริหาร และวิธีการปฏิบัติจากวงการธุรกิจได้ถูกพัฒนาใช้ในระบบการอุดมศึกษามาโดยตลอด เช่นการจัด การสายการบังคับบัญชา (chain of command) การตรวจสอบการทำงาน (inspection) การวางแผนระบบการทำงานของสถาบัน (planning systems) และเทคนิคการบริหารที่สถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศได้นำมาปรับใช้ในองค์กรที่ได้รับความสำเร็จในการเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และลดต้นทุนของการจัดการอุดมศึกษาในปัจจุบันคือ เทคนิค Total Quality Management (TQM)

แซลลิส (Sallis, 1993: 27) ได้แสดงลำดับขั้นของแนวความคิดในการพัฒนาคุณภาพ เป็นลำดับขั้นดังนี้

แผนภูมิที่ 1 ลำดับขั้นของแนวความคิดในการพัฒนาคุณภาพ



ที่มา Sallis, Edward. Total Quality Management in Education: London: Kogan Page, 1993: 27

จากแผนภูมิกำหนดแสดงให้เห็นว่า TQM นั้นอยู่ในระยะท้าย ขึ้นก้าวหน้ามากที่สุดของการพัฒนาเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

Total Quality Management (TQM) เป็นกระบวนการบริหารงานที่ขณะนี้ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกา กล่าวว่า มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาพบว่า คุณค่าของการบริหารงานแบบ TQM นี้เหมาะสมและไปกันได้ดีกับการบริหารงานในระดับอุดมศึกษามากกว่าการบริหารงานอื่น ๆ ที่มีอยู่ในระบบ (Sherr และ Lozier,

1991: 3) จากการศึกษาเอกสารแนวคิดเกี่ยวกับ TQM ได้พบว่าผู้ใช้ให้คำจำกัดความของ TQM ไว้หลากหลาย ซึ่งซาเฮดี (Zahedi, 1995: 3) ได้วิเคราะห์แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง TQM ได้ให้คำจำกัดความว่า TQM เปรียบเสมือนกรอบแนวคิด คือ เป็นการรวบรวมความคิดเห็นแนวคิดหลัก และเครื่องมือทางการบริหาร เพื่อนำมาประมวลผลในการออกแบบการจัดการที่จะส่งเสริมคุณภาพในด้านต่าง ๆ ของการดำเนินงานทุกหน่วยงานของ องค์กร เป็นแนวคิดการบริหารงานที่มุ่งหวังให้มีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพในการบริหารงานขององค์กรทั้งระบบ และมีการจัดกระทำอย่างต่อเนื่อง

ในการนำแนวคิด TQM มาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษานั้น เซอร์และลอซเซอร์ (Sherr และ Lozier, 1991: 7-10) ได้กล่าวถึงแนวคิดในเรื่องนี้ คือ

1. ด้านภารกิจ (Mision) และการระบุงุ่มผู้ใช้บริการ (customer focus) หมายถึงภารกิจที่สนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการโดยทีมงานของสถาบันอุดมศึกษามองภารกิจของสถาบันเป็นหลักเช่น สอน วิจัย และบริการชุมชน การประยุกต์ใช้ได้โดยการกำหนดกลุ่มผู้ใช้บริการ สำรองความต้องการ และกำหนดภารกิจว่าจะสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่มอย่างไร

ผู้ใช้บริการจะแบ่งออกเป็นผู้ใช้บริการภายในสถาบันได้แก่ บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ผู้ใช้บริการภายนอกสถาบันได้แก่ นักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลภายนอกที่ติดต่อเกี่ยวข้องกับสถาบัน

2. ด้านการดำเนินการอย่างเป็นระบบ (systematic approach to operations) วิธีการหลักที่ได้รับการกล่าวถึงซึ่งอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการทำงานที่มีทั้งความคงเส้นคงวา (stable) และสามารถทำนายได้ (predictable) ใช้แนวคิดทางวิทยาศาสตร์ และถูกนำมาใช้แพร่หลายในระบบ TQM คือ วงจร Plan-Do-Check-Act (PDCA) ของ ชาวส (Shewhart, 1931) ย่างถึงใน Sherr และ Lozier, 1991: 4) ซึ่งแบ่งการดำเนินการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นวงจร 4 ชั้น คือ

1. การวางแผน (Plan)
2. การจัดกระทำ (Do)
3. การตรวจสอบ (Check)
4. การกำหนดมาตรการแก้ไข (Act)

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง (vigorous development of human resources) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องจะเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งในทางธุรกิจนั้นผู้จัดการมีจะงานหลักในด้านการดำเนินงานต่าง ๆ และผู้นำองค์กรจะดำเนินการดำเนินการปรับเปลี่ยน องค์กร ส่วน สถาบันอุดมศึกษานั้นขาดการปรับเปลี่ยนองค์กร และการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการที่จะพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลและพัฒนาวิชาชีพ เช่น ผู้สอนเป็นส่วนมากที่เข้าสอนในชั้นเรียนโดยที่ไม่ได้มีการศึกษาหรืออบรมอย่างจริงจังเกี่ยวกับวิชาชีพ (pedagogy) หรือเจ้าหน้าที่ที่ไม่เคยได้เรียนรู้ว่าจะปฏิบัติหน้าที่อย่างไรถึงจะเป็นการปฏิบัติ

หน้าที่อย่างมีคุณภาพเพราะฉะนั้นสถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเสริมสร้างพลังความสามารถและการมอบหมายอำนาจ (empowerment) คือให้บุคลากรตัดสินใจและสามารถรับรู้ถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจของตนได้

4. ด้านการคิดในระยะยาว (long-term thinking) ดรักเกอร์ (Drucker, 1974: 4) ได้อธิบายถึงความสำคัญในการมองถึงผลได้ผลเสียในระยะยาวว่า อนาคตขององค์กรนั้นขึ้นกับการดำเนินงานของหน่วยงานที่เป็นไปในทุกขณะ หากผู้บริหารได้เข้าใจถึงผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก็จะสามารถบ่งบอกถึงความเป็นไปที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการกำหนดภารกิจและให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใช้บริการต่าง ๆ โดยกระบวนการปรับปรุงเป็นระบบ และมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้เราได้เริ่มปรับปรุงการทำงานและส่งผลดีในอนาคต

5. ด้านความเห็นพ้องต้องกันและยอมรับ (commitment) การให้ความสำคัญกับคุณภาพนั้นเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับความเห็นพ้องหรือสนับสนุนจากบุคลากรทุกฝ่ายเพราะฉะนั้นผู้บริหารจะต้องมั่นใจหรือแน่ใจว่า การปรับปรุงคุณภาพนั้น จะได้รับการตอบสนองและมีส่วนร่วมในการปรับปรุงจากบุคลากรทุกฝ่ายในสถาบัน

การบริหารงานแบบ TQM เป็นการบริหารงานที่เน้น ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเป็นหลัก (customer-oriented context) เน้นคุณภาพของการให้บริการหรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในด้านการออกแบบ (design) ผลลัพธ์ (output) และกระบวนการ (process) โดยเฉพาะด้านกระบวนการ นับเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดของการบริหารงานแบบ TQM ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้เทคนิคดังกล่าว คือ การดำเนินงานขององค์กรจะสามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ ลดค่าใช้จ่าย และลดเวลาในการดำเนินการ

การนำแนวคิด TQM มาใช้ในระบบการศึกษาของไทยนั้น จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยพบว่าไม่มีการศึกษาในเรื่องดังกล่าว มีเพียงการศึกษาในเรื่องของ Quality Assurance (QA) ซึ่งขณะนี้ทบวงมหาวิทยาลัยได้มีนโยบายที่จะให้สถาบันอุดมศึกษาใช้อย่างจริงจัง นับตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา ซึ่ง QA เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาคุณภาพองค์กรก่อนถึงขั้น TQM อย่างไรก็ตามเมื่อได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการนำ TQM ไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาแล้วพบว่าในต่างประเทศ ได้นำ TQM ไปประยุกต์ใช้ ที่น่าสนใจได้แก่ การนำ TQM ไปปรับใช้ในการบริหารงานสถาบันของ Oregon State University ระหว่างปี 1985-1991 ซึ่ง ดีคอสโมและคณะ (Decosmo, Parket และ Heverly, 1991: 13-25) และ โคทท์ (Coate, 1991: 27-38) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับ ขั้นตอนการดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั้งระบบแบ่งออกเป็น 9 ขั้นตอน เพื่อใช้ในการปรับปรุงกิจการของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพ และลดต้นทุนการดำเนินงานในระยะยาวโดยการนำการบริหารงาน แบบ TQM

มาใช้เป็นแกนนำในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในส่วนต่างๆ ของสถาบัน นับตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของสถาบันใหม่ที่ ต้องการนำมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนชาว Oregon, ชาวสหรัฐ และทั่วโลกในด้านการศึกษ การวิจัย การบริการต่าง ๆ มีการกำหนดเป้าหมายย่อยในการปรับปรุงการดำเนินงานของคณะวิชาและหน่วยงานต่าง ๆ ให้สนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการของสถาบัน โดยจัดกลุ่มที่เป็นแกนนำในการใช้ระบบ TQM 20 กลุ่ม ระยะเวลาการดำเนินงาน 5 ปี ซึ่งสรุปผลได้ว่า TQM ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น คณาจารย์และบุคลากรระดับต่าง ๆ มีความเข้าใจ ร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการทำงานซ้ำซ้อน สร้างความพึงพอใจให้กับนักศึกษา และบุคลากรภายในในการให้บริการต่าง ๆ และได้เสนอข้อคิดว่า หากจะดำเนินการโดยใช้ TQM ให้ประสบผลสำเร็จ ควรต้องมีปัจจัยต่อไปนี้ คือ

1. ผู้บริหารสนับสนุน
2. มีบุคคลที่ดำเนินการทุ่มเทได้อย่างต่อเนื่อง
3. มีการปฏิบัติจริงร่วมกันในทุกขั้นตอนของการทำงาน
4. ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
5. มีการวางแผนในการทำงานทุกขั้นตอน และ
6. หากจะริเริ่มทำ TQM ในสถาบันการศึกษา ควรที่จะริเริ่มทำในหน่วยงาน

ที่รับผิดชอบทางด้านบริการก่อนหน่วยงานทางด้านวิชาการ เพราะเห็นผลสำเร็จได้ชัดเจน อันจะนำไปสู่การโน้มน้าวอาจารย์และบุคลากรให้ทำในส่วนของงานวิชาการได้

การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของไทยนั้นมักจะมีการกล่าวถึงประเด็นด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คุณภาพของคณาจารย์ และมีการเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงระบบการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ภายใต้ระบวรราชการอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ดังจะเห็นได้จากมีการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในวงการอุดมศึกษา เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการศึกษาในรูปของการจัดการสัมมนาทางวิชาการเสมอมา เช่น การจัดสัมมนาเรื่อง "แนวทางการพัฒนาอุดมศึกษาในอนาคต: ข้อค้นพบจากการประเมินผล" ในปี พ.ศ. 2536 และการจัดสัมมนาเรื่อง "ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย: การรื้อปรับระบบบริหารและการจัดการ" ในปี พ.ศ. 2538 ที่จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จากการสัมมนาดังกล่าวมีประเด็นที่คล้ายคลึงกัน คือ การมุ่งหวังที่จะปรับปรุงมหาวิทยาลัยในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพ การตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนากำลังคนของหน่วยงาน และการพัฒนาบุคลากรระดับกลางและระดับสูงของประเทศ

จากการที่ทบวงมหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2533-2547) และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) มีประเด็นเชิงนโยบายที่

สำคัญในเชิงพัฒนา มีการให้ความสำคัญทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และระบบการจัดการบริหารมากขึ้น

นอกจากนี้การบริหารการศึกษาจะต้องมีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็ว จึงจะสามารถจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม (เกษม วัฒนชัย, 2538: 10) ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รวมทั้งผู้อำนวยการ มีภาระหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานในสถาบันและหน่วยงานของตน ทำหน้าที่ดูแล ควบคุม สั่งการในการดำเนินงานของคณะให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย เช่น งานทางด้านการสอน งานกิจกรรมนักศึกษา งานกิจกรรมของคณะ งานงบประมาณ งานสำนักงานและติดต่อสถาบัน บุคคลทั้งภายในและภายนอกประเทศ ความก้าวหน้าของสถาบันอุดมศึกษาจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารของสถาบันเป็นสำคัญ ซึ่งทวีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จึงจำเป็นต้องใช้อย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ปัจจุบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง เห็นได้จากการรื้อปรับระบบการบริหารงานให้มีความคล่องตัว มีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น และมีการปฏิรูประบบบริหารวิชาการ นอกจากนี้ยังได้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานอย่างมีระบบ คือ แผนกลยุทธ์, แผนทิศทางระยะยาว 15 ปีสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (พ.ศ. 2540 - 2554), และแผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ซึ่งมีทิศทางที่จะพัฒนาให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับนานาชาติในทศวรรษหน้า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศ เป็น "มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ" (Comprehensive University) ผู้บริหารของสถาบันมีความสนใจและมุ่งเน้นที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงานอยู่เสมอ เช่น ได้มีการพิจารณาที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบขององค์กร (re-engineering) มาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน มหาวิทยาลัยยังมีความพร้อมในเรื่องของงบประมาณ สถานที่ และมีบุคลากรที่มีความสามารถ ด้วยความพร้อมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ นับได้ว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบในการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การมาประยุกต์ใช้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงน่าจะได้มีการศึกษาความเป็นไปได้ ในการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และจะเป็นแนวทางในการนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในสถาบันอื่นเพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

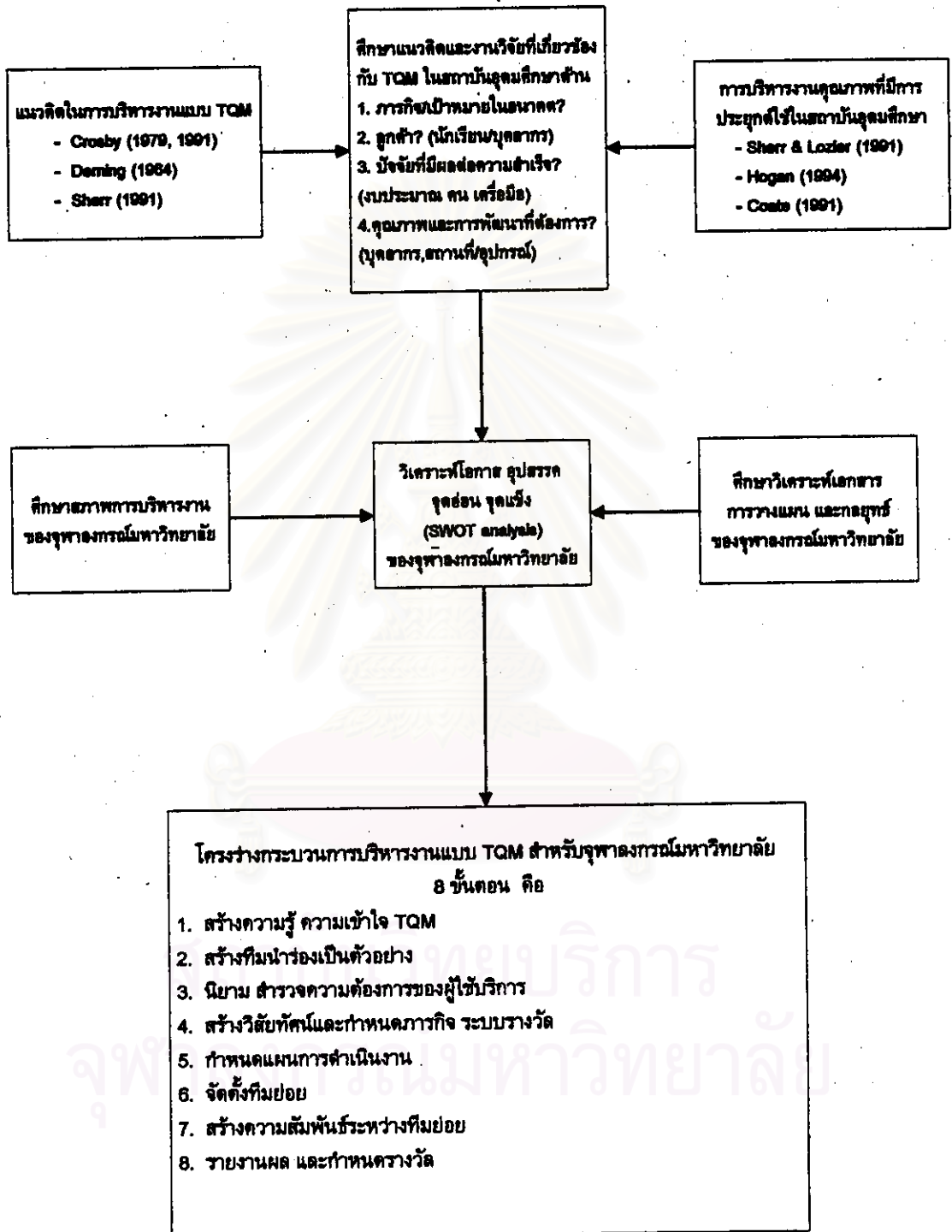
1. ศึกษาสภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. พัฒนาระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การเพื่อใช้สำหรับการบริหารงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดย
 - 2.1 พัฒนาระบบการดำเนินงาน
 - 2.2 ศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของกระบวนการ
3. พัฒนาคู่มือการใช้กระบวนการบริหารงานตามแนว TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อพัฒนาเป็นกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแสดงไว้ แผนภูมิที่ 2

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การออกแบบงานวิจัยสำหรับการพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ได้แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 5 ระยะด้วยกัน ดังแผนภูมิที่ 3 ซึ่งอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. ระยะการพัฒนากระบวนการ
2. ระยะศึกษาความเป็นไปได้
3. ระยะตรวจสอบ
4. วิเคราะห์สรุปและนำเสนอ
5. จัดทำคู่มือ

ระยะการพัฒนากระบวนการ ประกอบด้วยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร TQM จาก แนวคิดของ คروسบี (Crosby, 1991), เดมมิง (Deming, 1964) และเชอร์และลอซเซอร์ (Sherr และ Lozier, 1991) และการศึกษาวิเคราะห์แผนกลยุทธ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, แผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) นโยบายและทิศทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2540-2554) แล้วดำเนินการพัฒนาเครื่องมือโดยอาศัยเค้าโครงจากขั้นตอนการใช้ TQM ของ โคทท์ (Coate, 1991: 27-38) และเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

ระยะศึกษาความเป็นไปได้ หลังจากดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาจัดทำร่างกระบวนการบริหารงาน TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วจึงได้ดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้โดยการนำร่างกระบวนการบริหารงาน TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้จากการพัฒนากระบวนการในระยะที่ 1 มาสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและตัวแทนผู้ปฏิบัติงานภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จำนวน 68 คน

ระยะตรวจสอบ ในระยะนี้จะนำร่างกระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้จากการศึกษาความเป็นไปได้มานำเสนอต่อที่ประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในรูปแบบอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกระบวนการอีกครั้งหนึ่ง

วิเคราะห์สรุปและนำเสนอ หลังจากได้นำเสนอร่างการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อตรวจสอบแล้วจะนำประเด็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์และสรุปและนำเสนอเป็น
รูปแบบกระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

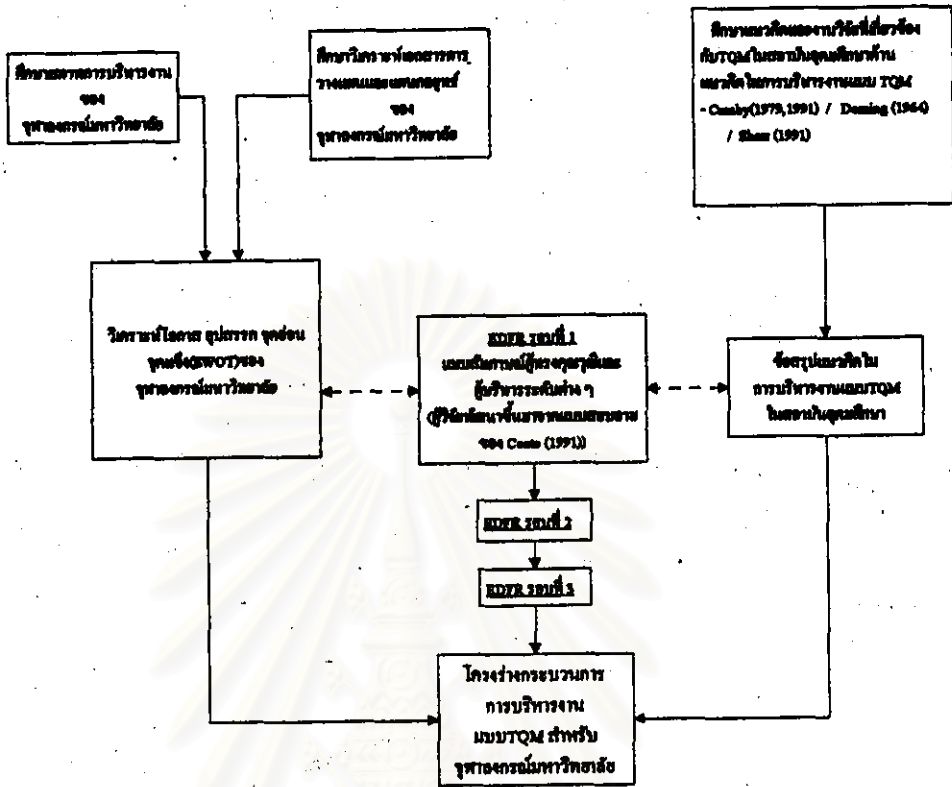
จัดทำคู่มือ หลังจากได้กระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัยแล้ว ผู้วิจัยจึงได้จัดทำคู่มือการใช้กระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่อไป



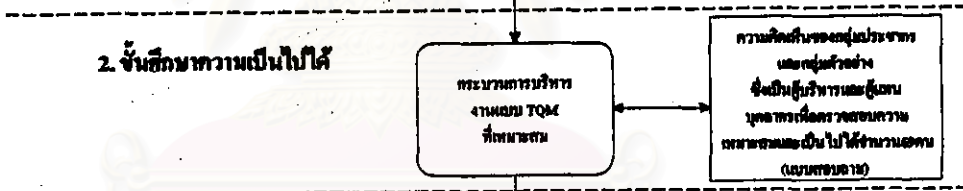
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 3 การออกแบบงานวิจัย

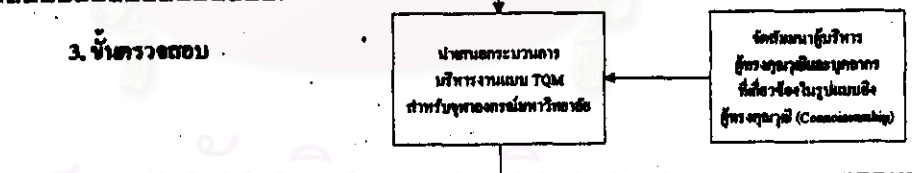
1. ขั้นพัฒนาระบบราชการ



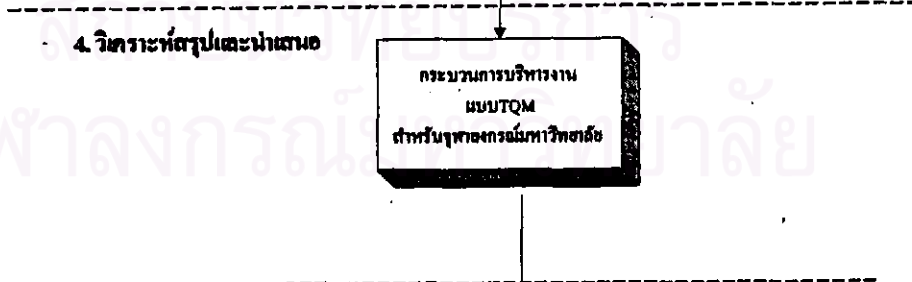
2. ขั้นศึกษาความเป็นไปได้



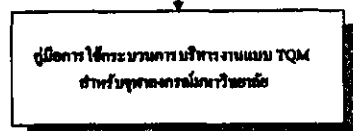
3. ขั้นตรวจสอบ



4. วิเคราะห์สรุปและนำเสนอ



5. จัดทำคู่มือ



ข้อตกลงเบื้องต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อตกลงว่า ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของหน่วยงานของตน ดังนั้นจึงน่าจะมีความสนใจและต้องการใช้ระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การด้วย

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ หมายถึง การบริหารงานโดยการปรับปรุงคุณภาพทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง คือ มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการและจัดการภารกิจให้สอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นหลัก มีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความเห็นพ้องต้องกันและการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร ซึ่งในที่นี้จะใช้คำว่า "TQM" (Total Quality Management) แทน เนื่องจากส่วนมากมักนิยมใช้ในลักษณะของคำย่อทับศัพท์

กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ หมายถึง เทคนิควิธีการบริหารงานที่เน้นคุณภาพทั้งองค์การโดยแบ่งกระบวนการบริหารงานออกเป็น 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. สร้างความรู้ความเข้าใจ TQM
2. สร้างทีมดำเนินงานนำร่องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่น
3. นิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ
4. สร้างวิสัยทัศน์, กำหนดภารกิจและระบบความดีความชอบ
5. กำหนดแผนการดำเนินงาน
6. จัดตั้งทีมย่อย
7. สร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงาน
8. รายงานผลและกำหนดความดีความชอบ

กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หมายถึงรูปแบบและขั้นตอนการบริหารงานที่เน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ จากการออกแบบที่คำนึงถึงทิศทาง นโยบาย สภาพปัจจุบันและข้อมูลด้านต่าง ๆ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การตรวจสอบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) หมายถึงการวิพากษ์วิจารณ์ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิที่ชม ซึ่งนิยมใช้มากทางอุดมศึกษา และมีความเชื่อถือได้เพราะถือว่าการตัดสินหรือการวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขานั้น หรือในวิชาชีพนั้น ๆ เป็นอย่างดี เป็นสิ่งที่ยอมรับได้

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ ซึ่งรับผิดชอบและดำเนินการตามภารกิจต่าง ๆ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกำลังปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวอยู่ในปัจจุบัน

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบัน เป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน

ทิมย่อยของ TQM หมายถึงทิมย่อยในระดับต่าง ๆ ลงมาถึงระดับปฏิบัติการได้ตัว และให้ระดับนี้แก้ปัญหานั้นงานได้เองโดยการทำ QCC

บุคลากร หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในส่วนของการสนับสนุนวิชาการและบริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งรวมทั้งบุคลากรสาย ข และสาย ค

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ คือ

1. ได้กระบวนการการบริหารงานที่มุ่งคุณภาพตามแนว TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมคู่มือการนำกระบวนการบริหารงานแบบ TQM มาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. สถาบันการศึกษาต่าง ๆ สามารถนำแนวทางการบริการงานแบบ TQM ที่เป็นต้นแบบไปเป็นแนวทางเพื่อศึกษา หรือประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตนเองได้
3. เป็นการกระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ โดยเฉพาะ ผู้บริหารเห็นประโยชน์ ความสำคัญและความจำเป็นของการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพทางการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานแบบ TQM ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้บริหารได้มีการนำแนวคิดเรื่องวิธีการบริหารของตนเอง ของคณะวิชา ให้สอดคล้องและก้าวทันตามกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคโลกาภิวัตน์