

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกษม วัฒนชัย, ศ.น.พ. ทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า. ใน เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การปฏิรูประบบการศึกษาในกระแสโลกาภิวัตน์, หน้า 10. 20-21 มีนาคม 2538 ณ ห้องประชุมรัฐสภา, กรุงเทพมหานคร.
- เกษม วัฒนชัย, ศ.น.พ. ชี้การศึกษาคุณภาพดีอยู่ที่ผู้บริหาร. เดลินิวส์ (11 เมษายน 2538): 10.
- จรัส สุวรรณเวลา, ศ.น.พ. คิดแล้วทำแล้วคิด. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2540.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. การวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research): 2592-271. ใน ทิศนา แชนมณี และ สร้อยสน สกตรักษ์ บรรณาธิการ. แบบแผนและเครื่องมือการวิจัย กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ฉบับพิเศษ (8 กรกฎาคม 2534): 5-7.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สมุดสถิติ 2539. กรุงเทพมหานคร: กองแผนงาน ฝ่ายวางแผนและพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. รายงานประจำปี 2539. กรุงเทพมหานคร: กองแผนงาน ฝ่ายวางแผนและพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. เอกสารประกอบการสัมมนาอาจารย์ใหม่. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. (อัดสำเนา)
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ทิศทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2540 - 2554). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เมษายน, 2537). (อัดสำเนา)
- ชนิกา ศิลปอนันต์. สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2540.
- ชวลีพร เดชขำ. เส้นทางสู่ TQM. วารสารข้าราชการ (กันยายน - สิงหาคม 2538): 56.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. สัมภาษณ์, 11 มีนาคม 2540.
- ดนุ เบญจพลชัย. สัมภาษณ์, 16 กันยายน 2539.
- ตำรวจ ทวีแสงสกุลไทย. การควบคุมคุณภาพสำหรับนักบริหารและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: เอเชียเพรส, 2533.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. การรื้อปรับระบบอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2538. (อัดสำเนา)

ทวีวงศ์ ศรีบุรี. สัมภาษณ์, มีนาคม 2540.

เทียนฉาย กิระนันท์. หลักการวางแผนและการกำหนดสาระของแผนกลยุทธ์ ในรายงาน การสัมมนาเรื่อง "การวางแผนระยะยาว 15 ปี" คณะสัตวแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 3-10. 26-28 พฤษภาคม 2537 ณ คณะสัตวแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และโรงแรมดุสิต รีสอร์ท แอนด์ โฮเทลคลับ ชะอำ จังหวัดเพชรบุรี.

ธีรชัย สุมิตร. สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2540.

บุญอรรถ สายคร. สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2540.

ประกอบ คุปรัตน์. สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2539.

ประพจน์ ฆาสุขยิต. การพัฒนาองค์กรสู่การบริหารงานแบบ TQM. สยามโพสต์ (14 กันยายน 2539): 19.

ประสิทธิ์ ดันสุวรรณ. ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สัมภาษณ์, กันยายน 2539.

ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์. การบริหารคุณภาพโดยรวมคืออะไร. 2538. (อิตส์สำเนา)

ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์. สัมภาษณ์. ตุลาคม 2539.

พรชูลี อาชวอำรุง. เกณฑ์การประเมินสถาบันอุดมศึกษาไทย. ใน รายงานการสัมมนาสมาคมเกียรตินิยมการศึกษาแห่งประเทศไทย (Phi Delta Kappa-Thailand Chapter), หน้า 27-42. 6-7 พฤศจิกายน 2538 ณ โรงแรมรอยัลริเวอร์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร.

พระเกียรติ 2538. เอกสารแนะนำจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538. (อิตส์สำเนา)

พลพร แสงบางปลา. การบริหารคุณภาพยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2540.

ระปิล รัตนพานิ. สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2539.

รุ่ง แก้วแดง. ระบบราชการกับความอยู่รอดของประเทศไทย มติชน (5 กันยายน 2540)

วางแผนและพัฒนา, ฝ่าย. ภาพรวมและแผนการดำเนินการโดยย่อการรื้อปรับระบบจุฬาฯ.

การรื้อปรับระบบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 3 (ตุลาคม 2538): 3-6.

วางแผนและพัฒนา, ฝ่าย. การวางแผนกลยุทธ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร:

ฝ่ายวางแผนและพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537. (อิตส์สำเนา)

วางแผนและพัฒนา, ฝ่าย. แผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544)

ฉบับสังเขป กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายวางแผนและพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537. (อิตส์สำเนา)

วีระ ปารุงรักษ์. การจัดการศึกษาไทยในทศวรรษหน้า เรื่อง การจัดการศึกษากับกระแส

โลกาภิวัตน์: ผลกระทบและแนวโน้ม. เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ.

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538 (อิตส์สำเนา).

- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. TQM living handbook: an executive summary. กรุงเทพฯ: ไทเรอเนเตอร์เนชั่นแนลเทรตติ้ง จำกัด, 2540.
- วันชัย ศิริชนะ. การพัฒนาารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- ศุภชัย ยาระประภาส. สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2540.
- ศรีวงศ์ สุมิตร. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายวางแผนและพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537. (อัตสำเนา)
- ศิววงศ์ จังคศิริ. ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ISO 9000 สำคัญอย่างไร. คำบรรยายเนื่องในวันมาตรฐานโลก (14 ตุลาคม 2536). (อัตสำเนา)
- สมชาย ทยานยง. ผู้อำนวยการสถาบันคอมพิวเตอร์. สัมภาษณ์, 4 ตุลาคม 2539.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา, สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. คู่มือการพัฒนาารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา. 2539, (อัตสำเนา)
- สุชาติา ชินะจิตร. สัมภาษณ์, 18 กันยายน 2539.
- อดิศักดิ์ พงษ์พลผลศักดิ์. การควบคุมคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: อักษรประเสริฐ, 2527.
- อมรา พงศาพิชญ์. สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2540.
- อะดอมเอ. จุฬาย กับมหาวิทยาลัยอิสระ. جامจุรี 5 (พฤศจิกายน - ธันวาคม 2534) : 5-7.
- อัมพิกา ไกรฤทธิ. โคเชน: กฎแห่งความสำเร็จ. เรียบเรียงจาก อาซาเอกิ อีโม. กรุงเทพฯ มหานคร: ที. ที. พรินท์ จำกัด, 2534.
- อัมพิกา ไกรฤทธิ. สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2540.
- อุทัย บุญประเสริฐ. กลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- อุษณีย์ ยศยิ่งยวด. การบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน จรัส สุวรรณเวลา และคณะ: บนเส้นทางอุดมศึกษา หน้า 207-271. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- เอกสารเผยแพร่ การปฏิรูประบบการบริหารราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต <http://www.chula.edu>.

โอฬาร กติบพ. บริหารงานอย่างมีคุณภาพด้วย TQM. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2537.

ภาษาอังกฤษ

- Aggarwal, Sumer. A quick guide to total quality management. Business Horizons. Vol 36, No. 3 (May/June, 1993).
- Baldwin, G. The student as customer: The discourse of "quality" in higher education. Journal of Tertiary Education Administration, 16, No.1 (1994): 125-134.
- Bank, John. The essence of total quality management. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- Banta, Trudy. Is there hope for TQM in the academy? <http://www.quality.org/tqmbbs/education/edqual.txt>, 1996: 1-2.
- Bass, B.M. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985.
- Besterfield, Dale H., Besterfield-Michna, Carol. Total quality management. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1995.
- Bell, D.R. and Shieff, D.S.E. Managing service quality for improved competitive performance: an empirical investigation of contrasting perspectives on service quality in a graduate business school context. New Zealand Journal of Business 12 (1990): 1-12.
- Brooks, T. Total quality management in the NHS. Health Services Management (April, 1992): 17-19.
- Butcher, K.S. When TQM goes nowhere. Training and Development. (Jan 1993):22-29.
- Burns, J.M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.
- Car, Rebecca Lynn. A case study of the implementation of TQM at the memorial student center at Texas A&M University: The impact on organizational structure. Doctoral Dissertation. Texas A&M University, 1995.
- Carothers, R. L. Trippingly on the tongue: Translating quality for the academy. American Association of Higher Education (AAHE) Bulletin. 45, No. 3 (November, 1992): 6-10.
- Clayton, M. Towards total quality management in higher education. Aston University - a case study. Paper presented at the Centre for Higher Education Studies Seminar on "Implementing Total Quality Management in higher education" at the Institute of Education, London, (3 December, 1992).

- Coate, L. Edwin. The introduction of total quality management at Oregon State University. Higher Education 25, No. 3 (1993): 303-320.
- Coate, L. Edwin. Implementing total quality management to a university setting, 1991. In Sherr, Lawrence A., and Teeter, Deborah J. New Directions for Institutional Research: Total Quality Management in Higher Education.
- Coate, L. Edwin. Implementing total quality management to a university setting. Corvallis: Oregon State University, 1990.
- Coate, L. Edwin. TQM for information systems management: Quality practices for continuous improvement. New York: McGraw-Hill. 1995.
- Coate, L. Edwin. Quality management and quality assurance for schools. Consumer Choice (July, 1994): 1-15.
- Conrad, C. F. and Wilson, R.F. Academic programs review. Washington D.C.: ASHE-ERIC Higher Education Report No.5, 1985.
- Crosby, Philip B. Quality is Free. New York: McGraw-Hill Inc. 1986.
- Cuttance, Peter. Quality assurance and quality management: Complementary but different functions. Evaluation News & Comment 2, 2 (July 1993): 18-23.
- Dale, Barrie G. Managing Quality. 2nd. ed. London: Prentice Hall, 1994.
- Dean, James W. and David E. Bowen. Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. Academy of Management Review 19, 3 (1994): 392-418.
- Deming, W. E. Out of the Crisis. Massachusetts Institute of Technology. Boston: Center for Advance Engineering, 1986.
- Deming, W. E.. Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge: Center for Advance Engineering , Massachusetts Institute of Technology, 1982.
- DesCosmo, D. Richard, Parker, S. Jerome and Havery, Ann Mary. Total quality management goes to community college. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Dickmeyer, N. and Hughes, K. S.. Financial self-Assistant: A workbook for college and university. Washington, D.C.: National Association of College and University Business Officers, 1987.
- Drucker, P. F. Don't change corporate culture - use it. The Wall Street Journal, (28 March, 1991): A14.
- Drucker, P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper& Row, 1974.
- Feigenbaum, A.. Lessons to be learnt. International Journal of IMHE 11, No.2, (1987).

- Flood, Robert L. Beyond TQM. Chichester: John Wiley & Sons, 1993.
- Flood, Robert L. Total quality control. 3th Ed. New York: McGraw-Hill Inc., 1992.
- Frances, C. and Colleagues. Strategic decision making: Key questions and indicators for trustees. Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1987.
- Fritz, Susan Marie. A quality assessment using the Baldrige criteria: Non-academic service units in a large university. Doctoral dissertation, Graduate school, The University of Nebraska, 1993.
- Goetsch, Davis L. and Davis, Stanley. Introduction to Total Quality: quality, productivity, competitiveness. New York: Macmillan College Publishing Company Inc., 1994.
- Gronroos, C. A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing 18, No. 4 (1984): 36-44.
- Hansen, W. L. Bringing total quality improvement into the college classroom. Higher Education. 25 (1993): 33-37.
- Harvey, Lee. The limits of TQM for higher education. The paper presented in third meeting of the INQAAHE, Utrecht, the Netherlands. (21-23 May 1995):152-165.
- Harvey, L. Continuous quality improvement a system-wide view of quality in higher education. In Knight, P. T. (ed.), 1994. University-Wide Change Staff and Curriculum Development Staff and Educational Development Association. SEDA Paper, 83, (May 1994) 47-70.
- Head, Nancy Wilson, and Franklin R. Lehman. A critical look at higher education: why faculty resist TQM. <http://www.ecn.purdue.edu/asee/sect95/5a/5a4.html>.
- Hradesky, John L. Total quality management handbook. New York: McGraw-Hill Inc., 1995.
- Holloway, J. Researching quality management understanding success. Working Paper Presented at the British Academy of Management Conference, (20 - 22 September 1993) Milton Keynes . (Mimeographed)
- Holmes, George, and McElwee, Gerard. Total quality management in higher education: how to approach human resource management. The TQM Magazine Vol.7, No. 6 (1995): 5-10.
- Juran, Joseph M. Juran on leadership for quality. New York: Free Press, 1989.
- Juran, Joseph M. The Quality Control Handbook. (n.p.) 1951.

- Kerr, S., and Jermier J. M. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement (n.p.) 1978.
- Lewis, Ralph G. and Douglas H. Smith. Total quality in higher education. Florida: St.Louise, 1994.
- Marchese, T. TQM reaches the academy. American Association of Higher Education (AAHE) Bulletin (November,1991) : 3-14.
- Müller, D. and Funnell, P. Delivering quality in vocational education and training. London: Kogan Page, 1991.
- Müller, D. and Funnell, P. Exploring learners' perceptions of quality. Paper Presented at the AETT Conference on " Quality in Education" University of York, (6-8 April, 1992). (Mimeographed)
- Müller, D. and Funnell, P. Learner perceptions of quality and the learner career. Quality Assurance in Education 1, No.1 (1993): 29.
- National Institute of Standards and Technology. Application Guidelines, Malcolm Baldrige National Quality Award. Gaithersburg, Md: National Institute of Standards and Technology, 1991.
- Newby, T. Quality service treating. London: Kogan Page, 1992.
- Oakland, John S. Total quality management.London: Butterworth-Heinemann Ltd., 1989.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing 49 (1985): 41-50.
- Peterson, R. The crisis of purpose: Definition and uses of institutional goals. Princeton, New Jersey: Educational Testing Service, 1970.
- Pfeffer, J. The ambiguity of leadership. Academy of Management Review 2 (n.d.): 104-112.
- Prasit Tansuvan. A view on TQC movement in Thailand (n.p.) 26, No. 2 (1996): 36-38.
- Ramaseshan, B. and Pitt, L. F. Service quality measurement approaches and the assessment of management education quality. ANZAME Proceedings (1990): 513 - 521.
- Regauld, Michael Henry. A study of continuous improvement processes based on total quality management principles as applied to the educational environment. Doctoral Dissertation. The Pennsylvania State University, 1993.

- Roberts, H. Performance and outcome measures in the Health Service. In Cave, M., Kogan, M. and Smith, R (eds.), (1990) Output and Performance Measurement in Government: The State of the Art. London: Jussica Kingsley (1990): 60-85.
- Ross, Joel E. Total Quality Management: Text, Cases and Readings. 2nd ed. London: Kogan Page, 1993.
- Sallis, Edward. Total quality management in education. London: Kogan Page Educational Management Series, 1993.
- Schofield, A., Sheaff, R., Wellstead, L., and Young, E. Report for the NHSTA on Total Quality Management. Health Service Management Unit, University of Manchester, 1991.
- Seithami, V.A., Parasuraman, A., and Berley. L.L. Delivering quality service. New York: Free Press. 1990.
- Seymour, D. T. TQM on campus: What the pioneers are finding. American Association of Higher Education (AAHE) Bulletin 44, 3 (1991) : (n.p.)
- Seymour, D. T. and D. Collett. GOAL/QPC 1991. Application Report No. 9141. Methuen MA, GOAL/OPC, 1991.
- Sheer, Lawrence A. and Deborah J. Teeter, eds. Total quality management in higher education. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Spencer, Barbara A. Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. Academy of Management Review 19, No. 3 (1994): 446-471.
- Steinberger, E.D. Schools of quality: an introduction to Total Quality Management in Education. Association for Supervision and Curriculum Development Alexandria, VA, 1992.
- Stevenson, A. and Donnelly, M. TQM: panacea of placebo?. Paper presented at the 16th EAIR forum in Amsterdam. (August, 1994): 21-24.
- Tannock, J. D. T. Letter in the times higher education supplement. 2nd, (August, 1991): 12 .
- Taylor, James Robert. Quality control systems. Singapore: McGraw-Hill, 1989.
- Tenner, Arthur R., and Detoro, Irving J. Total quality management: three steps to continuous improvement. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
- Torbin, M. The new quality era. London: Heinemann, 1990.

- Tumer, A. Total quality management in education. MSc. Project in Advanced Manufacturing Technology, University of Portsmouth, School of Systems Engineering (January, 1993).
- Walley, P. Total quality, BS5750 or what? Quality techniques for H.E. teaching. Loughborough: Loughborough University Management Research Series, paper number (1992): 6.
- Walton, Mary. The Deming management method. London: The Mercury Books Division of W.H. Allen & Co, Plc., 1989.
- Warren Piper, D. Quality management in universities. Vol. 1. Department of Employment, Education and Training. Higher Education Division. Evaluations and Investigation Program, Canberra, Australian Government Publishing Service. (1993): 229-237
- Weller, L. David, and Hartley, Sylvia A. Why are educators stonewalling TQM?. The TQM magazine 6, No. 3, (1994) : 23 - 28.
- William, Richard L. Essentials of total quality management. New York: Amacom, American Management Association, 1994.
- Woodhouse, D. TQM in HE: A skeptical view in New Zealand Qualifications Authority (NZQA).. In Quality Assurance in Education and Training: Conference Papers. 3 volumes for a Conference held in Wellington, 1W , Wellington, NZQA, 2 (May 12, 1994): 25 -28.
- Zahedi, Fatemeh. Quality information systems. London:Boyd & Fraser ,1995.
- Zargar, Ali M. TQM in a multi-campus public university. Paper Presented at the National Conference on TQM in Colleges and Universities, San Francisco: CA., (Feb,1994): 15-16. (Mimeographed)
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. , and Berry, L.L.. Delivering Quality Service. New York, Free Press, 1990.



ภาคผนวก ก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**คู่มือการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร
สำหรับหน่วยงานระดับภาควิชา
ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

จัดทำโดย

พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำนำ

การจัดทำ "คู่มือการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร" นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่แนวความคิดพื้นฐานและวิธีการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) ให้แก่บุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และเพื่อเสนอแนะแนวทางและขั้นตอนในการนำกระบวนการบริหารงานตามแนวคิดมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปรับใช้ในภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเชื่อว่าด้วยแนวความคิดและวิธีการของการบริหารงานเชิงคุณภาพนี้ จะช่วยให้คณาจารย์สามารถปรับปรุงคุณภาพในงานที่เป็นภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ด้านการเรียนการสอน การทำวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การสนับสนุนการเรียนการสอนและการบริการ ตลอดจนการส่งเสริมสภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

คู่มือเล่มนี้ ได้รวบรวม เรียบเรียงและประยุกต์แนวความคิดมาจากผลการวิจัยเรื่อง การบริหารงานเชิงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้มีการศึกษาสภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและทิศทางในอนาคตและได้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารในอดีต และปัจจุบัน รวมทั้งตัวแทนบุคลากรเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อช่วยให้การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เหมาะสมกับสภาพการทำงาน วัฒนธรรมและภาระหน้าที่ของภาควิชาในแต่ละหน่วยภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการปรับปรุงคุณภาพงานตลอดไป

พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

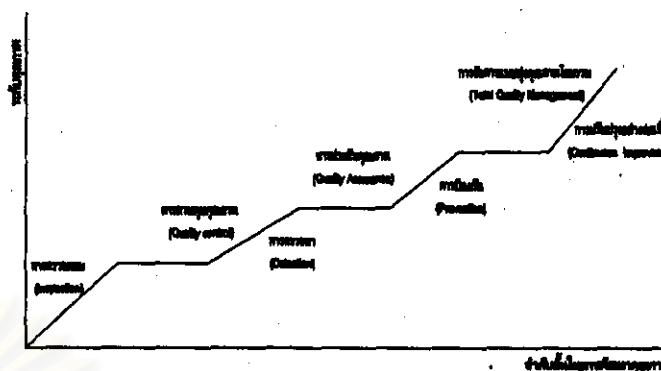
1. 4 คำถาม - คำตอบเกี่ยวกับ TQM
2. หลักสำคัญ 3 ประการของแนวความคิดเรื่องคุณภาพ
3. ความหมายของคำว่า "คุณภาพ"
4. ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ (customer) ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หมายถึงใคร
5. ข้อเสนอแนะจากการสอบถามผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนบุคลากรจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการนำขั้นตอนการบริหารงานแบบTQMมาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. ขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงานของกระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
8. กำหนดการดำเนินงานของกระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
9. ตัวอย่างการนำแผนการบริหารงานตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพไปสู่การปฏิบัติงาน
10. ข้อเสนอแนะเพื่อความสำเร็จ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



1. TQM คืออะไร มีความเป็นมาอย่างไร

● TQM เป็นคำย่อ มาจากคำเต็มว่า Total Quality Management หรือเรียกกันภาษาไทยว่า การบริหารงานโดยมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร Edward Demming เป็นผู้ริเริ่มคิดแนวคิดสำคัญคือ เน้นกระบวนการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้ผลักดันโครงการต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้มีการพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพและการทำงานทั่วทั้งองค์กร แผนภาพนี้ แสดงให้เห็นว่า TQM นั้นอยู่ในระยะท้ายขั้นก้าวหน้ามากที่สุดของการพัฒนาเชิงคุณภาพ



2. ทำไมถึงต้องมี การนำ TQM มาใช้ในการบริหารงาน

● แนวคิดเรื่อง TQM ได้รับการทดสอบและยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นกระบวนการบริหารที่เน้นการปรับปรุงและพัฒนาให้องค์กรมีประสิทธิภาพพออยู่ตลอดเวลาเพราะเน้นถึงการให้ความสำคัญของ "ลูกค้า" เป็นหลัก ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตความเจริญทางด้านเทคโนโลยี การสื่อสารจะทำให้โลกแคบลง ก่อให้เกิดการแข่งขันไปทั่วทุกแห่ง องค์กรต่าง ๆ ต้องมีเป้าหมายที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นผู้ผู้นำในวงการนั้น ๆ การพัฒนาศักยภาพและคุณค่าของทรัพยากรบุคคลในองค์กรและการบริหารงานที่เน้นเรื่องคุณภาพจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ

3. ปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการนำ TQM มาใช้

● ปัจจัยสำคัญคือ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต้องเห็นความสำคัญและเป็นผู้ดำเนินการ ต้องมีการกำหนดคำว่า "ลูกค้า" หรือผู้ใช้บริการ (customer) ขององค์กรนั้น ๆ ให้ชัดเจน มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องได้รับความร่วมมือโดยให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงงาน

4. หากนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาจะมีประโยชน์อย่างไร

● จากผลการศึกษาเรื่อง การนำ TQM ไปใช้ในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ พบว่า ทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ช่วยลดความสูญเสียของค่าใช้จ่าย และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ ทั้งผู้ใช้บริการภายนอก ซึ่งหมายถึง ผู้ที่มาติดต่องานกับสถาบัน รวมทั้งนิสิตนักศึกษา และผู้ใช้บริการภายในซึ่งหมายถึง บุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ แต่ละหน่วยงานในสถาบันเช่น ผู้ใช้บริการของคณะและจะประกอบไปด้วย นิสิต บัณฑิต และอาจารย์ ฯลฯ ส่วนผู้ใช้บริการของฝ่ายวางแผนมหาวิทยาลัยจะประกอบไปด้วย รองคณบดีฝ่ายวางแผนคณะต่าง ๆ อาจารย์ และบุคลากรทั้งประสานงานด้านวางแผน เป็นต้น

หลักสำคัญ 3 ประการของแนวความคิดเรื่องคุณภาพ

1. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ การปฏิบัติงานเพื่อคุณภาพนั้น มิใช่เพื่อความสนุกสนาน แต่เป็นไปเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงองค์การจะต้องดำเนินการให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ

2. กระบวนการ เป็นการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการทั้งองค์กร เริ่มจากการสำรวจกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ และให้ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานนั้นๆ เป็นผู้ทำการ พัฒนางานด้วยตนเอง เพราะบุคคลเหล่านั้นคือผู้ที่เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง จึงไม่ควรนำผู้เชี่ยวชาญจากที่อื่นมาพิจารณาปรับปรุงงาน

3. การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงงานจะต้องทำโดยคนที่ทำงานอยู่ในกระบวนการนั้น แนวความคิดนี้ สอดคล้องกับความจริงด้วยเหตุผลทางจิตวิทยาที่ว่า คนทั่วไปไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หากแต่ต่อต้าน "การถูกเปลี่ยนแปลง" ดังนั้นหากต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการดำเนินงานนั้น ๆ โดยให้เป็นผู้ร่วมเปลี่ยนแปลง ผู้ที่เชี่ยวชาญในงานที่แท้จริงคือ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ เป็นประจำทุกวัน

การบริหารงานในเชิงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ

1. เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปรับปรุงงาน
2. เพื่อส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม อันมีผลทำให้บรรยากาศในการทำงานดียิ่งขึ้น
3. เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถ และนำความรู้ความสามารถดังกล่าวไปใช้อย่างเต็มที่ในการปรับปรุงการทำงาน

ความหมายของคำว่า "คุณภาพ"

ในการบริหารงานแบบ TQM คำว่า "คุณภาพ" มีความหมายถึงแนวคิดและปรัชญาที่ให้ความสำคัญลำดับแรกกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก

ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ (customer) ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หมายถึงใคร

ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ผู้ใช้บริการภายใน (internal customers) ได้แก่ อาจารย์ และบุคลากร สาย ข และสาย ค และผู้ใช้บริการภายนอก (external customer) ซึ่งมี 3 ระดับคือ

ผู้ให้บริการลำดับแรก (primary external customer) ได้แก่ นิสิต

ผู้ให้บริการลำดับที่สอง (secondary external customer) ได้แก่ พ่อแม่หรือผู้ปกครองของนิสิต รัฐบาลหรือหน่วยงานที่จ่ายเงินเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

ผู้ให้บริการลำดับที่สาม (tertiary external customer) ได้แก่ ตลาดแรงงาน รัฐบาลกลางหรือสังคมที่จะได้รับผลของการจัดการศึกษา

ข้อเสนอแนะจากการสอบถามผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนบุคลากรจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการนำขั้นตอนการบริหารงานแบบ TQM มาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนบุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดต่อการนำแนวคิดและขั้นตอนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สรุปได้ดังนี้

1. ต้องให้ผู้บริหารระดับสูงยอมรับก่อน ขณะนี้มหาวิทยาลัยได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารอยู่แล้วจึงเหมาะที่จะนำ TQM มาใช้มากที่สุด
2. ควรมีการรื้อปรับระบบก่อนนำ TQM เข้ามาประยุกต์ใช้
- 3.ให้นำเสนอความเห็นชอบคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยเสียก่อน แปรกำหนดนโยบายและกำหนดการดำเนินงานเป็นขั้นตอน อาจให้เริ่มที่คณะโดยคณะจะใช้เป็นการทดลองก่อน
4. ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะนำมาใช้หรือไม่ เมื่อตัดสินใจแล้วจะต้องทำแผน ถ้านำมาใช้ผู้บริหารต้องเอาจริง สั่งการนำมาเพียงบางขั้นตอนและวิธีการ ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ วัฒนธรรมองค์กร
5. กำหนดงานที่ชัดเจน ผลักดัน กำกับและติดตามให้ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มิฉะนั้นจะสำเร็จได้ยาก
6. สำนวความพร้อมของแต่ละหน่วยงาน และหน่วยงานใดที่ยังไม่พร้อมควรให้เวลาปรับพื้นฐานกำหนดนโยบายให้แต่ละหน่วยงานรับทราบและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ติดตามผลเป็นระยะ ๆ หากมีปัญหาและอุปสรรคก็ต้องแก้ไขให้หมดไปโดยเร็ว
7. การนำมาใช้ต้องสร้างให้เกิดเป็นวิถีชีวิตในการทำงาน ต้องใช้เวลา กรณีสร้างทีม นำร่อง จะไม่เกิดประโยชน์และไม่มีผลในทางปฏิบัติเช่นเดียวกับ QC ที่ผ่านมา ต้องระวังเงื่อนไขความสำเร็จ พร้อมวางเงื่อนไขป้องกันและลดแรงต่อต้านพร้อมกันไปด้วย
8. ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่จะทำซึ่งต้องสอดคล้องกับความจำเป็น และความต้องการของมหาวิทยาลัยในขณะนั้นจริง ๆ บางโครงการทำเป็นแล้ว จะเป็นผลได้ไม่คุ้มกับเวลาและกำลังคนที่เสียไปต้องใช้สิ่งจูงใจที่ถูกต้องให้บุคลากรพร้อมจะร่วมมือและทำทันทีทั้งระบบ

9. สร้าง TQM ในกลุ่มหรือภาพ และแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม แล้วจะแผ่ขยายแตกตัวไปเอง อย่าไปพยายามหรือระบบปล่อยให้สิ่งที่ไม่ดี fade out แต่สร้างสิ่งที่ดีมาเป็นตัวอย่าง ความเข้าใจร่วมกันเป็นส่วนสำคัญที่สุด

10. ควรหาทางปรับทัศนคติของบุคลากรในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้ยอมรับบทบาท ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ ให้ถูกต้องตามสายงานของตนเอง และสร้างโอกาสก้าวหน้า (career path) ของแต่ละกลุ่มสายงาน เพื่อใฝ่ฝายต่อการประเมินงาน หากไม่สามารถดำเนินการได้ การประเมินงานเพื่อการทำ TQM ก็อาจจะล้มเหลว เพราะจาก 10. สภาพปัจจุบัน การประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่ทบวงมหาวิทยาลัยพยายามผลักดันให้ใช้ก็ยังไม่สามารถใช้ปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นหากนำ TQM มาใช้ตามกระบวนการขั้นที่ตอนที่ 4 (สร้างวิสัยทัศน์ กำหนดภารกิจ และกำหนดรางวัล) ก็จะมีปัญหา




สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงานของ

กระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำดับ	วัตถุประสงค์	หลักการ/กิจกรรมสำคัญ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
1	สร้างความรู้ความเข้าใจ TQM	เชิญวิทยากรบรรยาย/ศึกษาดูงาน/พูดคุยชี้แจงทำความเข้าใจ	ผู้บริหารงานเข้าใจและเห็นความสำคัญของการบริหารงานแบบTQM
2	สร้างทีมดำเนินงาน นำร่องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่น	เลือกและสร้างจัดฝึกอบรมแก่ทีมนำร่อง และดำเนินการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งด้านบริการ	1. เผยแพร่แนวความคิด 2. เป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่น 3. ผู้มาติดต่อใช้บริการพึงพอใจ
3	นิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ	ดำเนินการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ ได้แก่ นิสิต อาจารย์ ผู้ปกครอง และผู้ใช้บัณฑิต	1. มองเห็นปัญหาและร่วมมือกันมากขึ้นในการแก้ปัญหา 2. มหาวิทยาลัยคำนึงถึงการตลาด (จากความต้องการของผู้ใช้บริการ)
4	สร้างวิสัยทัศน์ ภารกิจ, กำหนดระบบรางวัล	ประชุม วางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยร่วมกัน	1. แผนกลยุทธ์ ระดับ บมหาวิทยาลัย 2. ผู้บริหารได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานมากขึ้น
5	กำหนดแผนการดำเนินงาน	ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงาน ร่วมกันทบทวนวิสัยทัศน์ของหน่วยงานเพื่อให้มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานให้สอดคล้อง	1. มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และภารกิจให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย
6	จัดตั้งทีมย่อย	กำหนดทีมย่อยที่จะดำเนินงานในแต่ละวันของแต่ละหน่วยงานโดยใช้แนวทาง PDCA 1. กำหนดและเลือกวิธีการปรับปรุงคุณภาพงานตามวิสัยทัศน์และภารกิจ 2. ทีมระบุกกลุ่มผู้ให้บริการ	ทีมต่าง ๆ ให้ผลย้อนกลับเกี่ยวกับปัญหาและประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้

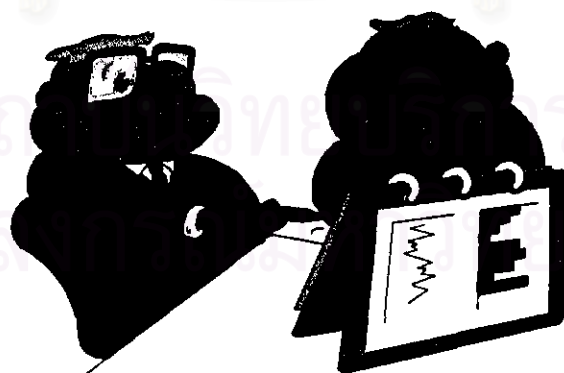
	วัตถุประสงค์	หลักการหรือกระบวนการสำคัญ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
		<p>และพัฒนาการให้บริการโดยใช้เครื่องมือเช่น Check Sheets/ Pareto diagrams/</p> <p>3. ทีมเลือกประเด็นปัญหาที่สำคัญจากการสำรวจผู้ใช้บริการและร่างเป็นเอกสารสรุปและประกาศให้หน่วยงานทราบ</p> <p>4. ทีมร่างกระบวนการแก้ปัญหาและพัฒนางานแบบFlow Chart/Fish Bone</p> <p>5. ทีมเริ่มกำหนดและระบุอภิปราย แก่ปัญหาเพื่อพัฒนางานโดยศึกษามีปัญหาและผลกระทบโดยใช้ Cause-effect diagram</p> <p>6. นำไปดำเนินการและมีการอภิปรายกลุ่มเป็นระยะ</p> <p>7. วัดประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีการรายงานในรูปแบบของภาพ chart และกราฟ</p> <p>8. อภิปรายเพื่อสรุปแนวทางการวางและกำหนดเป็นมาตรฐานงาน</p>	
7.	สร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมแต่ย่อยต่างหน่วยงาน	มอบหมายให้ทีมย่อยที่ทำงานเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันมีการทำงานร่วมกันเช่นฝ่ายกิจการนิสิตกับฝ่ายสวัสดิการ	<p>1. มีการพัฒนาการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน</p> <p>2. มีการแก้และเข้าใจปัญหาอย่างต่อเนื่อง</p>
8.	การรายงานผลและกำหนดรางวัล	1. รายงานผลต่อรองอธิการบดีและคณบดีในแต่ละเดือนและนำผลที่ได้ไปปรับ	<p>1. ทบทวนกิจกรรมและการดำเนินงานที่ผ่านมา</p> <p>2. ประเมินผลงานและความ</p>

	วัตถุประสงค์	หลักการหรือกิจกรรมสำคัญ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
		<p>ปรับปรุงเพื่อกำหนดเป้าหมาย อื่นๆ ที่สนองต่อภารกิจของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยลง กรณมหาวิทยาลัยลงกรณ มหาวิทยาลัยในปีต่อไป</p> <p>2. มีการประเมินความดี ความชอบทั้งทีมและแต่ละ บุคคล จากผลการดำเนินงาน แต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะมีการ รายงานให้คะแนน โดยมี เกณฑ์ ดังนี้</p> <p>2.1 การแก้ปัญหา</p> <p>2.2 ประหยัดเวลา/งบ ประมาณ</p> <p>2.3 แก้ปัญหาตรงประเด็น และเป็นประโยชน์ ต่อ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพียงใด</p>	<p>ร่วมมือของบุคลากร</p>

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กำหนดการดำเนินงานของกระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อันดับ	หลักหรือกิจกรรมสำคัญ	ระยะเวลา (เดือน)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	เชิญวิทยากรบรรยาย/ศึกษาดูงาน/ พูดคุย ชี้แจงทำความเข้าใจ	—								
2	เลือกและสร้างจัดฝึกอบรมแก่ทีมนำร่อง และดำเนินการแก้ปัญหาอย่างใดอย่าง หนึ่งด้านบริการ		—							
3	ดำเนินการสำรวจความต้องการของผู้ใช้ บริการได้แก่ นิสิต อาจารย์ ผู้ปกครอง และผู้ใช้บัณฑิต			—						
4	ประชุมวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจของจุฬาฯ ร่วมกัน				—					
5	ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงาน ร่วมกัน ทบทวนวิสัยทัศน์ของหน่วยงานเพื่อให้มี การกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน ให้สอดคล้อง					—				



6	<p>กำหนดทีมย่อยที่จะดำเนินงานในแต่ละวันของแต่ละหน่วยงานโดยใช้แนวทาง PDCA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดและเลือกวิธีการปรับปรุงคุณภาพงานตามวิสัยทัศน์และภารกิจ 2. ทีมระบุกลุ่มผู้ใช้บริการและพัฒนาการให้บริการโดยใช้เครื่องมือเช่น Check Sheets และ Pareto diagrams 3. ทีมเลือกประเด็นปัญหาที่สำคัญจากการสำรวจผู้ใช้บริการและร่างเป็นเอกสาร สรุป และประกาศให้หน่วยงานทราบ 4. ทีมร่างกระบวนการแก้ปัญหาและพัฒนางานแบบ Flow Chart/Fish Bone 5. ทีมเริ่มกำหนดและระบุอภิปราย แก่ปัญหาเพื่อพัฒนางานโดยศึกษาปัญหาและผลกระทบโดยใช้ Cause-effect diagram 6. นำไปดำเนินการและมีการอภิปรายกลุ่มเป็นระยะ 7. วัดประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีการรายงานในรูปแบบของภาพ chart และกราฟ 8. อภิปรายเพื่อสรุปแนวทางถาวรและกำหนดเป็นมาตรฐานงาน 									
7	<p>มอบหมายให้ทีมย่อยที่ทำงานเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันมีการทำงานร่วมกันเช่นฝ่ายกิจการนิสิตกับฝ่ายสวัสดิการ</p>									
8	<ol style="list-style-type: none"> 1. รายงานผลต่อรองอธิการบดีและคณบดีในแต่ละเดือนและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงเพื่อกำหนดเป้าหมายอื่นๆที่สนองต่อภารกิจของจุฬาฯ ในปีต่อไป 									

กิจกรรม	ระยะเวลา (สัปดาห์)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<p>2. มีการประเมินความดีความชอบทั้งทีมและแต่ละบุคคล จากผลการดำเนินงานแต่ละหน่วยงานซึ่งจะมีการรายงานให้คะแนนโดยมีเกณฑ์ดังนี้</p> <p>2.1 วิธีการแก้ปัญหา</p> <p>2.2 ประหยัดเวลา/งบประมาณ</p> <p>2.3 แก้ปัญหาตรงประเด็นและเป็นประโยชน์ต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพียงใด</p>								

(ตัวอย่าง)

ขั้นตอนการนำแผนการบริหารงานตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพ ไปสู่การปฏิบัติงาน ในระดับภาควิชา

1. เมื่อคณะนำกระบวนการบริหารงานแบบ TQM มาใช้ในภาควิชา มอบนโยบายให้ภาควิชาตั้งทีมงานคุณภาพ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการคุณภาพโดยรวม (TQM) ประจำภาควิชาขึ้น 5 คน

2. จัดอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงาน TQM โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญทางด้าน TQM มาบรรยาย และซักถามปัญหาข้อข้องใจต่าง ๆ

3. กำหนดกลุ่มผู้ใช้บริการของภาควิชาและพิจารณาประเด็นปัญหาที่เร่งด่วนหรือมีความวิกฤติของภาควิชา เช่น ผู้สมัครเข้าศึกษาระดับปริญญาโทลดลงมาก

4. หลังจากได้ประเด็นปัญหาแล้ว เริ่มดำเนินการตามวงจรคุณภาพ คือ การวางแผน-การดำเนินการ-การประเมินผล-การรายงานสรุปเสนอแนะการดำเนินการ (Plan-Do-Check-Act (PDCA)) ได้แก่ การกำหนดแผนในการดำเนินงาน TQM, การจัดตั้งกลุ่มหรือทีมดำเนินงานฯ

5. ลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้กำหนดร่วมกัน เช่น การจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์หลักสูตรของภาควิชา, การเปิดสอนหลักสูตรนอกเวลาราชการ, การเปิดหลักสูตรในเชิงรุก คือ โครงการร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างจังหวัดในการเปิดสอนหลักสูตรปริญญาโท ซึ่งจะ



เรียนในวันเสาร์-อาทิตย์ และช่วงปิดภาคเรียน , การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ฯลฯ โดยจัดทำเป็นแผนภูมิแบบ Gant chart ดังนี้

กิจกรรมหรือโครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การประเมินผล	ระยะเวลา			
			ภาค ต้น 2540	ภาค ปลาย 2540	ภาค ต้น 2541	ภาค ปลาย 2541
1. การจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์	เลขานุการภาควิชา	แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้สมัคร				
2. การเปิดรับสมัครก่อนช่วงเวลาปกติ	หัวหน้าภาควิชา	แบบสำรวจเกี่ยวกับผู้สมัคร				
3. การเปิดหลักสูตรนอกเวลาราชการ	หัวหน้าภาควิชา	แบบสำรวจเกี่ยวกับผู้สมัคร				
4. การเปิดหลักสูตรเชิงรุก ฯลฯ	หัวหน้าภาควิชา	แบบสำรวจเกี่ยวกับผู้สมัคร				

6. หลังจากดำเนินการแล้วก็จะมีผลการนำผลมาวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะเช่นการผลจากการสำรวจจำนวนผู้สมัครมาพิจารณาว่าเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายหรือคงเดิม พร้อมทั้งหาทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน

7. เมื่อครบกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการตามแผนงานที่กำหนด ให้ทีมรายงานผลการดำเนินการที่ผ่านมาทั้งหมด และมีการวิเคราะห์สรุปผลการดำเนินงานพร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินงาน นำเสนอคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะครุศาสตร์เพื่อพิจารณาต่อไป ส่วนทีมอาจจะเริ่มดำเนินการตามวงจร PDCA รอบใหม่ โดยอาจจะเลือกปัญหาเดิมที่ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ มาดำเนินการใหม่ หรือเลือกปัญหาเร่งด่วนอื่น

ข้อเสนอแนะเพื่อความสำเร็จ

1. การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและ TQM ควรมีการจัดสัมมนาอบรม เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นในการบริหารงานที่มุ่งเน้นคุณภาพทั้งนี้ เพื่อสร้างการยอมรับ มีแนวคิดร่วมกันและพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน
2. การคัดเลือกทีมดำเนินงาน ทีมงานควรมีขนาดประมาณ 5-10 คน และควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในประเด็นที่ต้องการพัฒนา
3. สร้างระบบกระบวนการใช้ TQM ให้ง่ายที่สุด
4. ควรหาทางปรับทัศนคติของบุคลากรในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยให้บุคคลทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ยอมรับบทบาท ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างถูกต้องตามสายงานของตนเอง และสร้างโอกาสก้าวหน้า (career path) ของแต่ละกลุ่มสายงาน เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินงาน ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและสร้างความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน
5. การกำหนดการประเมินผลและรางวัล ควรได้มีการสำรวจความคิดเห็นในด้านนี้ จะสามารถสนองความต้องการให้ตรงตามที่ทีมคาดหวัง เช่นการประเมินความคิดเห็นว่ารางวัลแบบใดมีประสิทธิผลมากที่สุด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการวิจัยเรื่องการใช้กระบวนการบริหารแบบ TQM สำหรับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รอบที่ 1

1. ผู้จัดการด้านคุณภาพ บริษัทไทยออยล์ จำกัด

16 กันยายน 2539

สรุปผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ในการสร้างสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM ในสถาบันอุดมศึกษาท่านคิดว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

จำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน ที่ทำให้นักบริหารทั้งองค์กรมองเห็นภาพเป็นอย่างเดียวกัน ซึ่งจุดอ่อนหรือข้อควรระวังคือ เรามักมองกันที่ระบบแต่ไม่ได้มองที่ตัวบุคคล ซึ่งเราจำเป็นต้องมองอย่างลึกซึ้งในแง่ ของ พฤติกรรมมนุษย์ (human behavior) ได้แก่หลักศาสนา, First Understand Before Understood

อยากจะเสนอว่าน่าจะพิจารณานำระบบ ISO9000มาใช้เนื่องจากมีความครอบคลุมในทุกหัวข้อและได้รับการจัดตั้งขึ้นมาอย่างเป็นระบบที่มีรูปธรรมชัดเจน มีการประเมินโดยทั้งจากบุคคลภายนอกและบุคลากรภายในเอง ซึ่ง TQM มีระบบที่ยืดหยุ่นอาจกลายเป็นจุดอ่อนเสียเอง

2. การสร้างทีมดำเนินงานนำร่องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นนั้นควรจะต้องมีการ ดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

ยังคงเน้นว่าจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและทำอย่างไรจึงจะถือว่าการพัฒนาคุณภาพเป็นหน้าที่หลักไม่ใช่งานอดิเรกที่จะทำต่อเมื่อมีเวลาว่าง นโยบายจะต้องมีความคงเส้นคงวา และมีมาตรฐานเดียวกัน มีการจัด workshop มีการฝึกการทำงานเป็นทีม มีการประเมินผลและสนับสนุนสำหรับกลุ่มดังกล่าว

สำหรับด้านกลยุทธ์จะต้องมีเป้าหมายและกติกาชัดเจน มีการระดมความคิด และจัดทำ procedure สำหรับงานของแต่ละกลุ่ม

3. ในการนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการควรจะดำเนินการอย่างไร?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

เราต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าลูกค้าคือใครและต้องการอะไร เช่นบุคลากรในองค์กรที่เป็นลูกค้าต้องการอะไร บางกรณีเราอาจจะต้องนำเสนอด้วยเนื่องจากลูกค้าเองก็ไม่ทราบว่าตนเองต้องการอะไร แต่จะต้องมีหลักเกณฑ์ ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการพัฒนาและจัดบุคลากรที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องดูเป้าหมายขององค์กรด้วยแล้วนำมาประมวลผลให้สอดคล้อง ซึ่งในการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มหาวิทยาลัยรังสิตเคยจัดทำเช่นเดียวกัน

กลยุทธ์ ได้แก่การจัดสัมมนาระหว่างนิสิตกับอาจารย์ ทำแบบสอบถาม มีการพบปะกับผู้บริหาร หรือจะเป็นในลักษณะที่เรียกว่า beyond expectation ในญี่ปุ่น

4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบความคิดความชอบควรดำเนินการอย่างไร?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องดูความต้องการของประเทศเป็นหลัก เท่าที่ผ่านมาเราสอนโดยเน้นความรู้แต่ไม่ได้เน้นด้านคุณธรรมจริยธรรม ควรนำตัวอย่างในอดีตมาเป็นบทเรียน ศึกษาตัวอย่างจากที่ต่าง ๆ ด้วย

ในส่วนของรางวัลเราจะต้องมีวิธีการประเมินว่ารางวัลแบบไหนที่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอ และจะต้องมีความเห็นที่ตรงกัน (commitments) ว่าจะได้รับการพิจารณาโดยมีกฎเกณฑ์ สำหรับข้อเสนอใดที่จะทำประโยชน์ หรือเพิ่มผลผลิต หรือลดความสูญเสีย ให้องค์กร สำหรับแต่ละช่วงเวลา อาจจะเป็นแต่ละเดือนก็ได้ และการประกาศเกียรติคุณภายในองค์กร รางวัลบางครั้งอาจไม่ใช่สิ่งของหรือตัวเงินก็ได้แต่เป็น การยกย่อง (recognition) ประกาศเกียรติคุณยกย่อง

5. ในส่วนของการกำหนดแผนการดำเนินงาน ควรมีดำเนินการอย่างไร? ตัวอย่างเช่น

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนจะต้องมีแผน ปัญหาที่พบนั้นพบว่าไม่มีแผนใดที่ตรงความต้องการ 100 % แผนที่ดีจะต้องปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา สามารถรับรู้ร่วมกันได้ มีการกำหนด milestone ที่ชัดเจนว่าจะได้อะไร และใครเป็นผู้ประเมิน แล้วพิจารณาคูว่าแผนกับการปฏิบัติที่ผ่านมาใช้ได้แค่ไหน ซึ่งขั้นตอนนี้ยิ่งถี่มากก็ยิ่งดี ขึ้นอยู่กับสภาพขององค์กร และอีกประการหนึ่งคือชอยย่อยแผนออกมาพิจารณา

6. ในการจัดตั้งทีมย่อย ควรต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ? ตัวอย่างเช่น

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

สำหรับในมหาวิทยาลัยบุคลากรจะรู้สึกทำงานนี้ไม่ใช่งานของเขาจะต้องแก้ความวิตกกังวลนี้ให้ได้ ควรมีการให้อำนาจในงาน ความรับผิดชอบจะอยู่ที่ใครจะต้องมีการกำหนดอย่างชัดเจน

7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงานควรจะมีวิธีดำเนินการอย่างไร?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

จัดกลุ่มที่มีงานที่เกี่ยวข้องกัน และผลผลิตของกลุ่มหนึ่งอาจนำมาเป็นวัตถุดิบของกลุ่มสองได้ และถือเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันด้วย

จัดให้มีการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ระหว่างกลุ่มย่อยที่มีหน้าที่ภาระงานเกี่ยวข้องกัน

8. การรายงานผลและกำหนดความดีความชอบนั้นควรจะเป็นอย่างไร ?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

การรายงานผลเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง จะต้องมีการ กฎเกณฑ์อย่างไร ตรงหรือเบี่ยงเบนจากแผนอย่างไร จุดที่วิกฤติ (critical) นั้นจะเป็นจุดที่นำมาประเมินความดีความชอบ มีการกำหนดระยะเวลา

ข้อควรระวัง สิ่งที่สร้างเสริมจากแต่ละกลุ่มถือว่ามีความสำคัญพอ ๆ กัน การยกย่องประกาศเกียรติคุณ (recognition) และการให้ความสำคัญเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งตัวอย่างคือ ที่บริษัท Texaco ในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งได้รับรางวัล Malcolm Baldrige Awards ผู้ที่ได้รับรางวัลจะได้พบกับประธานคณะกรรมการรางวัลและได้เดินทางไปศึกษาดูงานที่เกี่ยวกับคุณภาพ

9. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการนำ TQM. มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

เป้าหมายขององค์กรจะต้องเป็นที่ยอมรับของบุคลากรด้วย

ความพร้อมของสถาบัน ปัญหาคือบุคลากรที่เป็นอาจารย์มีความรู้มาก และก็มีอัตราสูงด้วย ซึ่งจะทำความยากลำบากในระบบการทำงานเป็นทีมด้วย

ประโยชน์ของสถาบันที่จะได้รับ ประโยชน์ที่ได้รับแน่ แต่จะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ระบบหลาย ๆ อย่างอยู่ที่คน ทักษะของบุคลากรต้องเปลี่ยนทัศนคติ ซึ่งจะต้องมีปัจจัยอย่างอื่นด้วย เวลานำวิธีการ (method) มาใช้แต่ไม่ได้มองดูคนด้วย

2. อธิการบดีฝ่ายบริหาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

24 กันยายน 2539

1. ในการสร้างสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM ท่านคิดว่าควรจะดำเนินการอย่างไร?

คนในมหาวิทยาลัยนั้นแปลก กลัวความเปลี่ยนแปลง ซึ่งแรงมาก ๆ เช่น พ.ร.บ. อิศระ ซึ่งเขาอยากจะทำรายละเอียดทั้งหมด เพราะของบางอย่างไม่สามารถชี้แจงได้เนื่องจากไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์การทำ TQM แล้วจะได้อะไร และเสียอะไร ควรจะได้เข้าใจเป็นภาพ ใน concept และลงรายละเอียดให้มาก นำผู้รู้เข้ามา ซึ่งปกติไม่ค่อยจะเชื่อคนในด้วยกัน สิ่งใหม่ ๆ โดยมากความคิดแรก ๆ เกิดจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แต่จะลงมือทำที่หลัง แผนของจุฬาย เขียนไว้สวยหรู แต่ถูกคนอื่นนำไปใช้ สำหรับ TQM นั้น จะไปสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย ในการ re-engineering คนกลัวว่าจะลำบากมากขึ้น ควรทำให้ทุกคนรู้สึกว่าได้มีความรู้สึกร่วม-แฮร์ ก่อนลงมือจริงต้องใช้เวลาในการชี้ประโยชน์ให้เข้าใจ ควรชี้หรือสร้าง crisis ให้เห็น เช่น คณะสัตวแพทย์ อาจารย์สร้างภาพให้กลัว การมี team work ถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้ ต้องมี tool เข้ามา เนื่องจากสภาพไปไม่ไหว ให้ยอมรับวิธีการแก้ปัญหา แล้วชี้ปัญหา

ข้อควรระวัง ความระแวงและขาดศรัทธา สำหรับทบวงมหาวิทยาลัย นั้น ความล้มเหลวของมหาวิทยาลัยนั้นก็คือประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กร ซึ่งขาดเครื่องมือมีแต่คนวิเคราะห์ สังเกต เช่นคณะสัตวแพทย์มีความเปลี่ยนแปลงน้อยแต่ภายในยังคงมีประสิทธิภาพอยู่

2. การสร้างทีมดำเนินงานนำร่องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นนั้นควรจะต้องมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

มีความจำเป็นจะต้อง demo ให้คนอื่นเห็นว่าผลจะเป็นอย่างไร? quality นั้นจะบอกยากกว่าจะทำอย่างไร? เวลามหาวิทยาลัยจะสร้างความเปลี่ยนแปลงขึ้น มักจะ select unit ขึ้นเป็นตัวอย่างเช่น 1. สำนักอธิการจะเลือก unit ที่ deal ได้ และนำของใหม่เข้าไปจับมหาวิทยาลัยจะมองคณะผู้บริหารในคณะ และทัศนคติ ขนาด การเมืองภายใน ในสายวิทยาศาสตร์นั้น ซึ่งแต่ละคณะจะมี pattern ของตัวเอง ในคณะสัตวแพทย์นั้น ความเปลี่ยนแปลงน้อย อาจจะเลือกทำโดยเลือกคณะใหญ่ ๆ เปรียบเทียบ มักจะนำร่องงานที่เบ็ดเสร็จในตัวและ implement ได้ เช่นที่ฝ่ายตอนที่อยู่ในส่วนกลางก็ทำให้คนใช้คอมพิวเตอร์ คือมีการอบรมแล้วก็สั่งให้ส่งงานด้วย ในงานที่ทำเกี่ยวกับ computer ทีมนำร่องในการบริหารนั้นควรจะใช้ในการบริหาร จัดการ อย่าไปใช้ในการบริหารวิชาการ เช่น สำนักงานธุรการคณะ ส่วนงานที่ยากได้แก่ งานการเงิน งานกิจการนิสิต แต่จะมีประโยชน์มากโดยเฉพาะเรื่องการเงิน TQM เน้นในเรื่องลูกค้าซึ่งการเงินจะเห็นภาพได้ตีมาก ทำให้ประเมินได้ง่าย หากทำได้ จะเป็นหัวใจในการบริหารที่เกี่ยวกับการเงิน ระบบราชการส่งเสริมให้โกง กลายเป็น bloc grant การเงิน ซึ่งจะต้องระวัง

3. ในการนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการควรจะดำเนินการอย่างไร ?

ตัวคนทำก็เป็นผู้ใช้บริการเองเหมือนกัน ทุกระดับเป็นลูกค้าทั้งหมดแล้วแต่ระดับไหน นิสิตเป็น product และให้บริการ คำตอบจะบอกคือ ปัญหาอยู่ตรงไหน และแก้ไขให้ได้ ถ้าเป็นคณะสัตวแพทย์ ผู้ใช้อยากจะได้นายสัตวแพทย์เป็นอย่างไร? ในสมัยก่อนจบแล้วก็ยังทำงานไม่ได้ จริง ๆ แล้วคือการเชื่อมโยงทฤษฎีและการปฏิบัติเพราะเรียนแต่ในห้องเรียน ห้อง lab ไม่ใช่งานพื้นที่ เพราะฉะนั้นขณะที่สอนจึงลืมไปว่าผู้ใช้ต้องการอะไร เราสร้างคน ideal เหมือนกับอังกฤษ คือสร้าง elite ฉลาด คือ หัวแข็ง ทำงานใช้แรงงานไม่เป็น

4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบความคิดความชอบควรดำเนินการอย่างไร

สิ่งเหล่านี้มันขัดกับวัฒนธรรมไทย เป็นสิ่งที่มีในคนที่จะต้องมีการละ คนไม่ยอมคิด นำจะสร้างให้ทุก ๆ คน คำนี้ถึง ว่าคุณคิดอย่างไรกับงานของคุณและให้คนทุกระดับคิดของตัวเอง เช่นการเบิกฎีกาเข้าแล้วให้คิดแก้ปัญหา คือส่งกลับไปกลับมา คณะ สำนักงานอธิการ จึงทำ checklist แก้ปัญหา การเขียน flowchart จะทำให้มองเห็น ระบบความคิดความชอบ คุณผลงานที่เขาปฏิบัติและความกระตือรือร้น การพัฒนาตัวเองและการแชร์ผลประโยชน์ เช่น คน ๆ หนึ่ง หาก 5 ปี ยังไม่ต้องเลื่อนขั้นก็ต้องลงไปดู โดยทั่วไป 5 ปี ได้สักครั้งหนึ่งก็ถือว่าปกติ ขึ้นอยู่กับ nature ของงานด้วย จะต้องดูเป็น team และแชร์กันในกลุ่ม ใครที่ไม่ทำงานจะหลุดออกไป ถ้าคนทำงานอาจารย์มักจะ facilitate ทุกเรื่องตอบแทนในสิ่งที่ต้องการ recognition 2 ชั้น, เครื่องมือ ต้องลงไปคลุกกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ไม่ไร้หัว

5. ในส่วนของการกำหนดแผนการดำเนินงาน ควรมีดำเนินการอย่างไร ? ตัวอย่างเช่น

ต้องทำความเข้าใจกันในทุกระดับ ทุกคนจะทำอะไร และมีภารกิจอะไร? ต้อง identify ภารกิจของตัวเองได้ และมีกรอบภารกิจ flow ของงาน จำเป็นที่จะต้องมีการปรึกษาหารือของทีม มีการปรับประเมินเป็นระยะ ค้นหาและขจัดปัญหาให้เร็วที่สุด สามารถ identify ชั้นตอนได้ แต่ละชั้นตอนประเมินว่าสิ่งที่ทำไปมีผลดีหรือประโยชน์อย่างไร? ประเมินเป็นระยะหลีกเลี่ยงการจับผิด เอาชนะปัญหา มากกว่าเอาชนะคน ทั้งๆที่เขาผิด

6. ในการจัดตั้งทีมย่อย ควรต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

มีงานแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร มีหัวใจและผู้นำ ผู้บริหารจะต้องระดับสูงต้องเสนอครื่องมือถ่ายอำนาจให้กับหัวใจด้วย ทำให้คนข้างล่างมั่นใจว่าไม่ถูกหักหลัง ทำให้รู้สึกกระตือรือร้น และมีกำลังใจ มีความรู้สึกปลอดภัย จะต้องใกล้ชิดมาก ในแผน 7 ก็มีตัวอย่างให้ดู

7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงานควรจะมีวิธีดำเนินการอย่างไร

ต้องมีตัว link ให้ดี ไม่งั้นจะเกิด confront กัน เช่นในกลุ่มที่เลือก และ identify จุดเชื่อม หากเลือกต้องเลือกให้ดี ให้มีการดำเนินงาน 3 ประสานได้แก่ กิจกรรมผลิต วิจัย และวิชาการ เลือกงานที่ใกล้ชิดกัน บางครั้งหน่วยงานขนาดใหญ่ ขาดตัวเชื่อมหรือหาตัวเชื่อมไม่ได้ การทำให้เล็กลงจะดีขึ้น ในเรื่องของ PERT ไม่เห็นมี เช่นในเรื่อง การส่งงานวิจัย ส่งเข้า ในการผดุง ฤกษ์ภาพนั้น คำนั้นจะลดความน่ากลัวลงมามาก หรืออาจเรียกว่าเป็นการลด tone ลงมา

8. การรายงานผลและกำหนดความดีความชอบนั้นควรจะเป็นอย่างไร ?

มหาวิทยาลัยไม่สามารถทำอะไรได้ ก็คือไม่เคยมีแผนปฏิบัติการ มีแต่แผนใหญ่ แผนย่อย 6 เดือน มหาวิทยาลัย มี planning วางลงไป จะ accurate ไม่ได้ เช่นการขอ ศ. รศ. ผศ. จำนวนเท่าไร เป็นเครื่องชี้หรือบางที่มีแต่หลวมมาก จะต้องมีการปฏิบัติที่ชัดเจน มิฉะนั้นจะลำบาก และมา counter กับแผนว่าจะสำเร็จหรือไม่ ระวังการยกเมฆ ผู้บริหารจะต้องรู้วิธีวางแผนทำอย่างไร ส่วนใหญ่จะกลัวเพราะจะไปบีบตัวเอง เช่นวันพระราชทานปริญญาบัตรก็ต้องมีแผน เป็นอาทิตย์ เป็นเดือน

9. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

หลายคนพูดถึง tools ต่าง ๆ มักจะไม่ได้รับความสนใจ ไม่เห็นความสำคัญ เพราะคิดว่าเป็นกลไกของธุรกิจ ซึ่งคนเหล่านั้นจะต่อต้าน ส่วนระดับผู้บริหารจะมองเห็น แต่ในระดับปฏิบัติการจะมีความหวาดระแวง ความกลัว มักจะถามว่าทำไปทำไม ต้องทำงานหนักขึ้น และจะได้อะไร จะถามวนเวียนในเรื่องใกล้ ๆ ตัว เช่นไม่เคยคิดว่ามหิตลไปไกลแล้ว จะฉีกแนวทำสิ่งที่คนอื่นทำไม่ได้หรืออย่างไร

ความพร้อม เป็นลักษณะของการประยุกต์อย่างไรให้เข้ากับอุดมศึกษา concept ลูกค้า ได้แก่ การส่งเรื่องเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล ทำให้ลูกค้าพอใจทุกระดับ ลูกค้าจะเข้ามาเยอะมาก เช่นที่คณะสัตวแพทย์ การทำ slide ในการสอนไม่ทัน ได้แก่ โปรแกรม Power Point ขาดอุปกรณ์ที่ present การไม่ provide จะทำให้เกิดปัญหา จะต้องคิดไว้ล่วงหน้าก่อนเป็น package เบ็ดเสร็จใช้ได้เลย ไม่ใช่ concept ธุรกิจ ทำแล้วใช้ได้เลย ISO ก็น่าสนใจ ส่วนสมาคมต่าง ๆ ก็น่าจะให้ความสนใจ รายละเอียดจะทำอย่างไร นี่เป็นสิ่งสำคัญ strategy approach เพื่อที่จะให้ทำ บางคน คิดว่ามีหน้าที่พูดเพื่อให้คนทำ เวลาทำจริงจะต้องมีกลยุทธ์ ในการทำ ซึ่งอาจารย์ในระดับอุดมศึกษาจะต้องปรับและสร้าง เขาคิดว่าไม่ค่อยทำอะไรให้วงการ ศึกษา ความเป็นครูนั้นกะล่อนไม่ได้ บางที professional เป็นตัวบังคับบางอย่างเหมือนกัน จะต้องมีการวางแผนอย่างต่อเนื่อง

3. อดีตผู้อำนวยการสถาบันคอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4 ตุลาคม 2539

1. ในการสร้างสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM ท่านคิดว่าควรจะดำเนินการอย่างไร

สิ่งที่ควรจะทำก็คือ ลองประเมินประสิทธิภาพของตัวเอง institution ratio ผู้บริหารใช้เงินเท่าไร นักเรียน อาจารย์ ชั่วโมงสอนเท่าไร การบริหารใช้ ratio เท่าไร ในการลงไปสู่การเรียนการสอน การเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญ จะลบด่างทัศนคติลบสร้างการเป็นนายผู้เรียนได้หรือไม่ การสร้างทัศนคติที่ถูกต้องว่าอาจารย์คือผู้บริการผลิต เอาเงินไปใช้ในการบริหารง่ายกว่าการไปใช้ในการบริการผลิต ทำอย่างไรจึงจะ collect information ป้อนกลับมาให้ตรวจสอบ น่าจะเป็นแนวทาง

ข้อควรระวัง คือ ผู้บริหารไม่รู้

2. การสร้างทีมดำเนินงานนำร่องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นนั้นควรจะต้องมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

สำหรับกับอาจารย์นั้นยาก กับหน่วยงานอื่นเช่น สายวิทย์พอได้ ปัญหาคือขาด accountable การทำงานของคน คนที่มีความเข้าใจ คนที่จะทำงานเป็นทีม คนไทยทำงานระะยะยาวไม่ได้

3. ในการนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการควรจะดำเนินการอย่างไร ?

ผู้ให้บริการนั้นมี 50:50 ปัญหาก็คือผู้บริหารยัง identify ตัวเองไม่ได้ คนไทยไม่เข้าใจ คำว่าให้บริการหมายถึงอะไร ทัศนคติในการบริการ การสำรวจจะต้องสร้างความเข้าใจ จึงจะ identify ความต้องการได้

4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบความดีความชอบควรดำเนินการอย่างไร

ปัญหาคนไทยคือไม่มีการกำหนดภารกิจ หน่วยงานที่จะทำต้อง define job description และ flow ของงาน ซึ่งหากขาดไปจะมองไม่เห็นว่าเขาคือใคร นั่นคือ vision ส่วนในเรื่องของความดีความชอบจะต้องมี accountability ความดีความชอบในการให้เงิน responsibility ที่ดีขึ้น ซึ่งกลายเป็นมีวิธีการมากมายทำให้สร้างปัญหาในการดำเนินงาน

5. ในส่วนของ การกำหนดแผนการดำเนินงาน ควรมีการดำเนินการอย่างไร ?

นำทิมมาศึกษา TQM ให้ชัดเจน แนวทางเป็นอย่างไร ในทิมจะต้องมีคนที่มีรู้เรื่องการบริหาร job description คืออะไร ระบบการทำ report ที่ดี testing model กับหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งเป็นอย่างไร ดูปัญหาแล้วนำมาปรับแล้วกลับไป test อีก 2-3 ครั้งที่ใหญ่ขึ้น

6. ในการจัดตั้งทิมย่อย ควรต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทิมย่อยต่างหน่วยงานควรจะมีวิธีดำเนินการอย่างไร

กำหนดทิมที่เป็นตัวแทนของแต่ละทิม ซึ่งเป็น service team หรือ steering team

8. การรายงานผลและกำหนดความดีความชอบนั้นควรจะเป็นอย่างไร ?

ปัญหาก็คือ 1. ไม่สามารถวัดผลการทำงานได้อย่างแท้จริง 2. การวัดที่ tolerate คนวัดที่ tolerate เช่นกัน จนไม่มีคนอยากจะทำmeasure และเมื่อประเมินแล้วก็ใช้ไม่เป็น หรือนำไปใช้อย่างอื่น จะต้องสร้าง information technology ที่ดีพอ ระยะเวลาจะสั้นขึ้นถ้ามีคุณภาพเร็ว QC ุฒิกวาระไม่ถึง

9. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

กิจการธุรกิจเอกชนได้ แต่ในสถาบันอุดมศึกษานั้น มีอยู่ 2 แนวคิด ก็คือการบริการผลิตนักศึกษา และการบุกเบิกแนวคิดใหม่ ซึ่งจะค้ำกันอยู่ตลอดเวลา เป็นจุดที่ไม่สมดุลของอาจารย์ ขณะนี้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่ใช่ผู้บริหารจริง ๆ มีเวลาแค่ 4 ปี ถ้ามหาวิทยาลัยมีระบบ MIS ที่ดีจะใช้เวลาสั้นๆ ในการทำงานได้ ปัญหาคือผู้บริหารถูกปกปิดข้อมูล จึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ การเอาอาจารย์มาบริหารทำยากมีแต่จะขยายกิจการ

ปัญหาใหญ่คือคนไทยไม่พยายามหาความจริง ไม่ apply เช่นการวิเคราะห์ SWOT จุดแข็ง การ define คืออะไร เพราะสิ่งที่ออกมาไม่ได้นำตัวเลขมา หรือมี แต่วิเคราะห์ไม่เป็น หรือนำมา apply ผิด จะแก้ไขอย่างไร? และ TQM จะวัดอย่างไร? ซึ่ง QC สามารถวัดได้ ปัญหาใหญ่ก็คือคุณภาพและ capability ISO นั้นอาจจะเป็นจุด start นิสิตคือลูกค้าใหญ่ แต่ผู้บริหารกลับมองที่อาจารย์ QC ที่ไม่ work เพราะมีกระบวนการแต่งตั้งกลุ่มย่อย ผลก็คือคนไทยไม่ค่อยพูดความจริงส่วนใหญ่จะกล่าวโทษมากกว่า การตั้งทิมจะมีปัญหา แม้แต่ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 1. information background 2. ไม่เข้าใจ 3. ไม่ยอมรับความจริง

4. ผู้เชี่ยวชาญด้าน TQM ภาควิชาวิศวกรรมโลหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตุลาคม 2539

1. ในการสร้างสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM ท่านคิดว่าควรจะดำเนินการ
อย่างไร?

จากประสบการณ์ ความเชื่อ และเอกสาร ตำรา ซึ่ออกมาในทิศทางเดียวกัน ซึ่งพบว่า
การเปลี่ยนแปลงในองค์กรใด ๆ นั้น ส่วนมากมักจะเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าภาค และ
อาจารย์ คือ ควรให้ผู้บริหารในระดับสูงนั้น ถ่ายทอดต่อ สิ่งเหล่านี้ อาจจะเรียกกันว่า การ
เปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน ซึ่งทางธุรกิจเขาเรียกกันว่า business cascading

ข้อควรระวัง ถ้าผู้บริหารระดับสูงนั้นไม่มีความศรัทธา ก็จะเกิดปัญหา เมื่อก่อนนั้นใช้
ยุทธวิธีป่าล้อมเมืองแต่ไม่ใช่ เพราะคนระดับล่างนั้นถึงรู้ แต่ก็ทำไม่ได้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย คือ ทำให้คนที่มีอำนาจสูง
เกิดศรัทธาและมีการวางแผนอย่างละเอียด

2. การสร้างทีมดำเนินงานนำร่องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นนั้นควรจะต้องมีการ
ดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

ทีมนำร่องในมหาวิทยาลัยนั้น น่าจะเป็นทีมระดับคณะ หรือสถาบันในระดับกลาง ๆ ไม่
โต ไม่เล็ก (เล็กทำง่าย ใหญ่ทำยาก) เริ่มจากคณะดี ผู้อำนวยการสถาบัน สภา แล้วจึงเริ่ม
กระจาย

ข้อควรระวัง ถ้าไม่เข้าใจและไม่ศรัทธาแล้ว ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนขนาดก็จะ
ต้องไม่เล็กและไม่ใหญ่เกินไป

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการโดยบรรลุเป้าหมาย ก็คือจากบนลงมาล่าง
(top-down) ทีมนั้นควรจะเป็นหน่วยย่อยหน่วยใดหน่วยหนึ่ง และน่าจะลองทั้งสามกลุ่มคือ คณะ
ที่มีขนาดเล็ก สถาบัน และกอง ส่วนข้อควรระวัง คณะแต่ละคณะจะมีประวัติศาสตร์ของตนเอง
จำเป็นต้องศึกษาประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของแต่ละคณะด้วย

3. ในการนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการควรดำเนินการอย่างไร ?

จะต้องตีความลูกค้าให้ชัดเจน ซึ่งลูกค้า 3 ถึง 4 ระดับ ได้แก่ primary secondary
และ tertiary กรณีศึกษาสำหรับฝ่ายสินค้า การสำรวจมี segmentation ให้ชัดเจน แบ่งเป็น
กลุ่มย่อย ๆ แทนที่จะใช้แบบสัมภาษณ์ ก็ควรจะใช้เป็นแบบ independent interview, focus
group, discussion rountable สำรวจความต้องการปัจจุบัน ได้รับตามความต้องการหรือไม่
และในอนาคตด้วย

ข้อควรระวัง ความหมายจะต้องตรงกัน

4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบความคิดความชอบควรดำเนินการอย่างไร

เริ่มจากระดับสูงสร้างให้เกิดขึ้น และขยายขยายความคิดให้ได้ วิสัยทัศน์ชัดเจน ภารกิจจะเป็นเรื่องที่รองลงมา การกำหนดความคิดความชอบนั้นเป็นไปได้ยากสำหรับระบบราชการ ในระยะยาวนั้น มหาวิทยาลัยอาจจะเป็นระบบอิสระซึ่งจะกำหนดได้ง่ายขึ้น แต่ในระยะสั้นนั้น ควรจะมีการจัดตั้งกองทุนภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เป็นตัวเงิน

ข้อควรระวัง เงินนั้นเป็นแรงจูงใจที่ดี แต่มีผลที่เป็นทางลบ คนทำมักจะเอาปริมาณของผลงานไปผูกกับตัวเงิน ควรจะให้เป็นที่มและการให้เงินควรจะทำหลังสุด สิ่งที่มาก่อนก็คือการยกย่อง ชมเชย ควรจะมีดัชนีหรือindexที่ชี้วัดความคิดความชอบของอาจารย์และเจ้าหน้าที่

5. ในส่วนของกาการกำหนดแผนการดำเนินงาน ควรมีดำเนินการอย่างไร ? ตัวอย่างเช่น

หากมีการทำ pilot work ได้ การกระจายนโยบาย (policy deployment) เป็นการกำหนดแผนการดำเนินงานที่ดี จะผสมผสานระหว่าง แผนการดำเนินงานกับแผนงบประมาณ การจัดสรรทรัพยากรเป็นอย่างไร format ของแผนเป็นอย่างไร wording และศัพท์ต่างๆ เป็นอย่างไร จะต้องกำหนดและอธิบายให้ชัดเจน

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การจัด training การจัด workshop หรือมีการ train ไป และทำควบคู่ไปด้วย มีการกำหนด control point ดัชนีที่ใช้วัด diagnosis การตรวจวิเคราะห์และให้คำแนะนำจะไม่ดูผล หากแต่ดู process เช่น กรณีที่หมอตรวจวิเคราะห์อาการของคนไข้

6. ในการจัดตั้งทีมย่อย ควรต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

มีการฝึกทีมย่อย และจัดหาเครื่องมือเครื่องมือให้ครบ มีวงจรถวายการจัดการ การเก็บ และวิเคราะห์ การทำ cost-effect analysis ให้บรรลุเป้าหมาย

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้ มีการ follow up อย่างต่อเนื่อง PTA มีสมาคมครูผู้ปกครองคอยช่วย มีทีมสนับสนุน มีที่ปรึกษาประจำทีม และมีทรัพยากรที่พร้อม

7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงานควรมีวิธีดำเนินการอย่างไร

มีการประชุมหัวหน้าทีมย่อยและที่ปรึกษาทีมย่อยเป็นครั้งคราวซึ่งมีระบบ communication system ได้แก่ จดหมาย ข่าวการประชุมปรึกษาหารือในลักษณะที่เป็น informal meeting และ presentation เป็นช่วง ๆ ซึ่งสื่อกับคนหมู่มาก

ข้อควรระวัง การเลือกสมาชิกในทีมให้ผสมผสานกัน

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายหัวหน้าทีมจะต้องเข้าใจอาการและนำทีมไปให้ถึงจุดได้

8. การรายงานผลและกำหนดความถี่ความชอบนั้นควรจะเป็นอย่างไร ?

จัดให้มี presentation เป็นครั้งคราวแบบเปิดและแบบเป็นลายลักษณ์อักษร ทำอย่างไร คนจึงจะมีกำลังใจ ทำงานต่อเนื่องต่อไป ทำอย่างไรให้ความถี่ความชอบ ที่ให้ นั้น มีผลลัพธ์มากที่สุด (มีประสิทธิภาพ) ไม่เกิดผลทางลบ และควรให้เป็นทีม

ข้อควรระวัง ต้องเคลียร์ว่า ทำงานเป็นทีมและงานประจำจะแบ่งสัดส่วนอย่างไร

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเล็กน้อยแค่ไหนควรจะมีการประกาศเพื่อเป็นแรงจูงใจ

9. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

ขณะนี้ในประเทศไทย ยังไม่มีสถาบันไหนที่ลงมือดำเนินการอย่างจริงจัง ในส่วนของ ทบวงมหาวิทยาลัย ก็มีการจัดสัมมนาในเรื่องของการนำ ISO มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารไม่เข้าใจเช่น เรื่องของการประกันคุณภาพ (QA) ถือเป็นการควบคุมมากกว่า ส่วนของ อาจารย์นั้นน่าจะเป็นการทำอะไรสักอย่างว่าสิ่งที่เราทำได้ผลตามเป้าหมาย แต่การสอบเด็ก หรือนิสิตนักศึกษา นั้นเป็น inspection (final exam) หากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย น่าจะทำ สิ่งหนึ่งก็คือ ศึกษาดูงานในสถาบันการศึกษา บริษัท ทั้งในและต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จ อะไรที่จะเป็นประโยชน์ก็ต้องใช้

ความพร้อมของสถาบัน เช็ก หรือตรวจสอบแบบประเมินความพร้อมของสถาบันเป็น rating เป็นการประเมินเพื่อให้รู้ว่า จุดอ่อนอยู่ตรงไหน เพื่อจะเสริมจุดอ่อนในการให้บริการลูกค้า การศึกษา background และโครงสร้าง ในส่วนของ ISO นั้น อาจจะเหมาะถ้าเราคิดว่า performance มีการแปรผันสูง ซึ่งแปลว่า process ในการทำงาน out of control

control → break through

ISO 9000 (improvement) ก็เหมือนกับการยกไม้ดันไปเรื่อย ๆ

ประโยชน์ที่สถาบันจะได้รับ มีระบบการทำงานที่ดีขึ้น เป็น professional สร้างความพอใจ ทั้งตัวบัณฑิต บริษัทผู้ใช้บัณฑิต และประเทศชาติ มหาวิทยาลัยควรทำทั้งสองอย่างแต่ ISO จะทำง่ายกว่า

5. อดีตคณบดี คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จันทร์ที่ 24 กุมภาพันธ์ 2540

1. ในการสร้างสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM ท่านคิดว่าควรจะทำเนิการอย่างไร?

ปัญหาใหญ่ที่สุดคือ องค์กรของเรานั้นเอื้อให้นำความคิดในเรื่อง TQM มาประยุกต์ใช้ได้หรือไม่ เช่น ในเรื่อง customer focus นั้น เราขณะนี้ไม่จำเป็นต้องร้องลูกค้า ซึ่งมองในแง่ของ product เป็นหลัก โดยเป็นลักษณะของการแย่งกันเข้ามา หมายถึงจะมีลูกค้าเข้ามาหาเราเอง

อย่างบริษัทผลิตรถยนต์ที่จะขายนั้นหากผลิตไม่สอดคล้องกับความต้องการก็จะอยู่ไม่ได้ แต่ product ของเราก็คือบัณฑิต ซึ่งจะมีลักษณะอยู่ 2 อย่าง คือ 1. แยกกันเข้ามา 2. สภาพที่ขาดแคลนในวิชาชีพ ทำให้เกิดความต้องการสูง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กัดคนที่ดีที่สุดเข้ามาแล้วโดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่ได้ให้ความสำคัญของลูกค้า บางครั้ง process improvement ฝ่ายอาจารย์เท่านั้นที่มักจะได้เห็นด้วย ในอนาคตเราจะต้องมองว่าผู้ใช้ในระดับที่เหนือขึ้นไป เช่นระดับชาติและระดับสากลเราจะต้องทำ product ของเราให้ดีและนิสิตของเราก็มี improvement ได้อยู่แล้ว ส่วนเรื่อง process improvement เพื่อให้ได้ profit ในเรื่องของราคาของเรานั้นเป็นเพียงความอยากของอาจารย์บางคน

ดังนั้นการให้ทุกคนมีส่วนร่วมจึงยาก โดยเฉพาะในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หากมองให้กว้างต้องแข่งขันกับที่อื่นรวมทั้งเมืองนอกที่มีคุณภาพของนิสิตเท่าเทียมกัน เราจะทำได้หรือไม่ปัญหาอยู่ที่ว่าเราผลิตได้สอดคล้องกับสังคมในอนาคตหรือไม่ ซึ่งไม่ใช่เพียงการจัดหลักสูตรตามแบบเดิม แต่ในอนาคตจะเป็นแบบที่ตามใจผู้เรียนมากขึ้น เป็นยุคที่แข่งขันกันนิสิตหรือผู้เรียน จึงพยายามหาสิ่งที่ตัวเขาชอบ เช่น คน 10 คนออกไปประกอบอาชีพ ถ้าเขามีความจำเป็นที่จะต้องออกไปแข่งขันกันจริงๆ เขาจะต้องฝึกในส่วนที่ตนเองขาดหรือยังต้องอยู่แต่ในสภาพปัจจุบัน มีความเฉื่อยทั้งนิสิตและอาจารย์ จึงทำให้ไม่เกิดความสำคัญกับลูกค้า จุดนี้ที่เอนกที่ขาดไป จึงทำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไม่กระตือรือร้น ไม่ต้องทำอะไรลูกค้าก็มา แต่หากเป็นอย่างนี้เรื่อยๆ ก็จะไม่ค่อยดี จะต้องใช้เวลานานเพราะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นั้นมี mass ที่โตที่ทุกอย่างนี้ก็เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเท่านั้น หากตอบปัญหาตรงนี้ได้ เราก็จะสามารถพัฒนาได้

เราควรจะมีองค์กรใหญ่มากกว่าระบบองค์กรย่อยๆ ซึ่งในแง่ขององค์กรใหญ่นั้น อาจารย์ไม่ใช่ product แต่เป็นงานวิชาการกับบัณฑิตต่างหาก ซึ่งเป็นภาพเฉลี่ยโดยรวม การที่จะให้ทุกคนมีส่วนร่วม สำหรับในบริษัทนั้นจะทำได้ง่ายเพราะเป็น policy และได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย แต่สำหรับในมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบราชการคนไม่อยากจะ improve เนื่องจากว่าสิ่งที่เขานึกถึงคืออยู่แล้ว ครอบครัวยุคที่จะให้ได้ผลดี องค์กรนั้นจะต้องมีการแข่งขันกับคนอื่น และทุกคนในองค์กรจะมีความตระหนักรู้ สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเราเองนั้น ถ้าถึงจุดหนึ่ง คงจะต้องทำแต่หากรอให้ปัญหาเกิดขึ้นบางครั้งอาจจะแก้ไขปัญหาไม่ทัน

จุดที่คิดว่าจะต้องทำอันดับแรกก็คือ ความพยายามให้คนมองเห็นว่า เราอยู่อย่างในสถานะที่ได้เปรียบคนอื่น แต่ในอนาคตเราจะต้องอยู่ได้นานแค่ไหนสำหรับการจะรักษาความเป็นผู้นำ ซึ่งไม่มีองค์กรใดจะยืนอยู่ได้หากไม่มีการปรับปรุง เป็นการลำบากที่จะ apply TQM มาใช้ เนื่องจากในระบบอุตสาหกรรมจะมีความแตกต่างกับสถาบันที่ตรงเรื่องการแข่งขันนี้ ที่ทุกคนจะต้องขยับไปเรื่อยๆ

Quality improvement จะต้องมี หากไม่มีจะทำให้การแข่งขันลำบาก ครอบครัวยุคที่มีลักษณะเฉพาะถิ่นอยู่ก็ยังไม่มีปัญหา เช่น ในประวัติศาสตร์ของประเทศไทยที่ผ่านมา การทำอาชีพ

ส่วนใหญ่ไม่ต้องมีการแข่งขัน มีท้องถิ่นหรือวัฒนธรรมเข้ามาแต่หากทำเป็นแบบสากลหรือระดับนานาชาติจะทำให้รู้กันดีว่าคุณภาพของใครเป็นอย่างไร ต่างกันแค่นั้น ตัวอย่างเช่น บริษัทข้ามชาติมีงานบางงานที่วิศวกรทำไม่ได้ จึงต้องจ้างวิศวกรต่างชาติเข้ามา อันนี้เป็นเรื่องนำคิดมาเป็นห่วง ดังนั้น การพัฒนา ควรจะทำ แต่ทำได้หรือไม่ นั่นคือประเด็น ในส่วนราชการนั้น ทำได้ยาก เพราะเป็น operational ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย หากออกนอกระบบก็น่าจะดีขึ้นแต่อย่างไรก็ตามจะยังคงมีปัญหาอื่น ๆ ตามมาด้วย หากไม่มีพื้นฐานงบประมาณสนับสนุนแล้วจะลำบาก

หลาย ๆ อย่างที่ไม่ก่อให้เกิดผลกำไรจะหายไป อย่างเช่นสาขาวิชาบางสาขา เช่นสาขาวิชาเหมืองแร่ ซึ่งปัจจุบันนี้การขุดแร่ค่อยลงซึ่งจะทกให้ภาควิชาที่นั่นหายไป บางครั้งไม่ใช่เรื่องดี หากนำมาใช้หมดทุก ๆ จุด แต่ก็จะมีข้อได้เปรียบของการออกนอกระบบ ตรงที่ job security จะลดลง เพราะโดยธรรมชาติของคน จะพยายามตะเกียกตะกายเพื่ออยู่รอด หากมี security สูงสุดก็จะมีใครทำอะไร ยกเว้นจะเป็นคนพิเศษที่มีอุดมการณ์ของตนเองอยู่ ตัวอย่างเช่น ภาควิชาอุดมศึกษา หากไม่เกิดผลกำไรจำเป็นต้องปิดภาควิชาลงสิ่งเหล่านี้จึงทำให้เป็น incentive ที่ก่อให้เกิดการจูงใจ และเริ่มมีปัจจัยทางเศรษฐกิจเข้ามาเกี่ยวข้องกับต่างประเทศก็ประมาณอย่างนี้เช่นเดียวกัน ความเจริญก้าวหน้าของสังคมนั้น ก็คือเศรษฐกิจและธุรกิจเป็นหลัก ส่วนมหาวิทยาลัยจะเป็นวิชาการมากกว่า หากจะเป็นขั้นระดับนานาชาตินั้นเราจะเสียเปรียบในเรื่องของภาษาที่ใช้ ที่สหรัฐอเมริกาเห็นได้ชัดก็คือ การศึกษาเป็นธุรกิจที่สำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งมีข้อได้เปรียบหรือผลกำไรได้แก่ 1. มีคนเอาเงินไปให้เพราะต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพดี 2. นอกจากไปเรียนแล้ว ยังมีคนไปทำงานให้ ซึ่งเป็นระดับ top ของแต่ละประเทศ ถือว่าเป็นการเพิ่ม new blood ภาษาอังกฤษนั้น ยอมรับกันว่าเป็นภาษารัฐกิจแต่เมืองไทยเราไม่ค่อยถนัดนักอย่างไรก็ดี การมีภาษาของตนเองนั้นเป็นเรื่องดี เพราะจะยังคงทำให้มีวัฒนธรรมเป็นของตนเองอยู่ สำหรับเรื่องการพัฒนามหาวิทยาลัยในประเทศไทยคงลำบากเนื่องจากเราไม่ได้มีการแข่งขันกันในระดับที่เป็นสากล ตัวอย่างเช่น วิศวกรนั้นเรารับ 740 คนต่อปี หากมีการพัฒนาแล้วก็ยังคงรับ 740 คนเช่นเดิม แต่ถ้าเป็น top class of the world จะต้องมีการพัฒนาเพื่อความเป็นผู้นำตลอดเวลา

หมายเหตุ

เนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิไม่สนใจในเรื่องของ TQM จึงขอตอบในประเด็นที่เกี่ยวข้องสภาพแวดล้อมในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นหลัก

6. อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน

18 กันยายน 2539

1. ในการสร้างสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM ในสถาบันอุดมศึกษาท่านคิดว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

ผู้บริหารจะต้องมีความรู้แล้วชี้แนะบุคลากรให้คิด ซึ่งคนที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มักจะติดอยู่กับสิ่งที่ทำอยู่ทุกวันนับ เป็นการคิดอยู่ในกรอบ คนที่เป็น supervisor ต้องรู้งานและลงไปคลุกคลี แต่ส่วนใหญ่คนที่ผู้บริหารมักจะไม่ค่อยมีเวลาในการกระทำเช่นนั้น ซึ่งจะต้องอยู่นอกกรอบและกฎระเบียบที่ติดขัดจะต้องแก้ไขด้วยและจะต้องสร้างความมั่นใจ และจะต้องมีคนจากภายนอกที่รู้เรื่องเข้าใจในงานไม่ยึดติดในกรอบเก่า นอกจากนี้ยังต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติหรืออ้างสมองผู้ที่ให้บริการให้เป็นลักษณะของ one stop service โดยที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นมี service mind

2. การสร้างทีมดำเนินงานนำร่องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นนั้นควรจะต้องมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

จะต้องลงไปที่กลุ่มที่คิดว่าจะประสบความสำเร็จก่อน พิจารณาจุดเจาะจงเป็นรายบุคคล ไม่ควรกระจายในลักษณะการปูพรม ส่วนตัวงานนั้นจะไม่ crucial ซึ่งจะทำให้เกิดทัศนคติที่ดีพัฒนา รวมทั้งประสบความสำเร็จมากกว่าเพื่อให้ได้ต้นแบบและเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่น ๆ ที่จะดำเนินการต่อมา

3. ในการนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการควรจะดำเนินการอย่างไร ?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

ถ้าเอาเวลาเป็นเป้าหมาย ควรจะมี check list ที่ตรวจสอบตัวเองได้ สำหรับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วน ถือเป็นการพัฒนาและปรับปรุงงานของตัวเองเพราะบางครั้งอาจจะต้องถามผู้รับบริการโดยตรง นอกจากนี้อาจจะมีแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบปลายเปิดหรือปลายปิดด้วยก็ได้

4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ กำหนดระบบความคิดความชอบควรดำเนินการอย่างไร

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

การยกย่อง ชมเชย เยยถึงก็ทำให้เกิดความภาคภูมิใจได้ โดยที่ไม่เสียเงิน รางวัลนั้นน่าจะให้สิ่งที่ใช้งาน และตรงกับงานเพื่อเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม การจัด presentation ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ก็จะเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้บุคลากรได้ภาคภูมิใจ รวมทั้งได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันด้วย

สำหรับระบบการให้ความคิดความชอบแบบสองชั้น คงดำเนินการได้ลำบากทั้งนี้เพราะในมหาวิทยาลัยนั้นงานแต่ละงานจะมีผู้เกี่ยวข้องมากมาย รวมทั้งยังติดอยู่กับระบบโครงสร้าง ซึ่งการที่ช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจในงานจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจมากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน ตัวอย่างเช่นฝ่ายทะเบียนประวัติของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในเรื่องของการออกบัตรประจำตัวอาจารย์สามารถลดเวลาลงมาจากเดิมใช้เวลาในการดำเนินการ ถึง 1 เดือน ลงมาเหลือภายใน 1 วัน โดยที่มีการเซ็นชื่ออธิการไว้ แล้วแบ่งมอบหมายความรับผิดชอบให้ฝ่ายจัดทำบัตรดังกล่าว ซึ่งถือเป็นกลไกประการหนึ่งเมื่อผู้บริหารได้กล่าวชมเชยฝ่ายทะเบียนประวัติแก่หน่วยงานอื่น ๆ เป็นระยะ

5. ในส่วนของการกำหนดแผนการดำเนินงาน ควรมีการดำเนินการอย่างไร ? ตัวอย่างเช่น

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

จะต้องกำหนดระยะเวลาถือเป็นตัวกำกับและควรจะมีมองว่า ต้องเกี่ยวข้องกับใครบ้าง และประสานกับใคร

6. ในการจัดตั้งทีมย่อย ควรต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ? ตัวอย่างเช่น

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

อาจจะเป็นระบบอาสาสมัครมากกว่าการสั่งการ ซึ่งจะให้เกิดความยินยอมพร้อมใจ และเลือกงานที่มีโอกาสสำเร็จค่อนข้างสูงหรือกำหนดเป็นภาระงานประจำที่ทำอยู่ซึ่งจะทำให้ทุกคนถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ

7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงานควรมีวิธีดำเนินการอย่างไร

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

กลุ่มที่ทำงานจะต้องไปสัมพันธ์กับใครบ้าง และนำสองกลุ่มมาพบกันเพื่อประสานงานที่เกี่ยวข้อง จะช่วยให้เกิดข้อมูลย้อนกลับหรือ feedback ซึ่งกันและกัน สำหรับกลุ่มที่อยู่ต่าง

หน่วยงานกันเมื่อได้ดำเนินการถึงระดับหนึ่งที่สามารถพอจะนำเสนอได้แล้วควรจะจัดสถานที่หรือเวลาให้นำเสนอเพื่อจุดใจและเป็นตัวอย่างและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้แก่กลุ่มอื่นต่อไป

8. การรายงานผลและกำหนดความถี่ความชอบนั้นควรจะเป็นอย่างไร ?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

ควรเป็นข้อคิดที่ได้จากการกระทำ ไม่ใช่การรายงานแบบยาว ๆ และเป็นขั้นตอนอย่างที่เคยกระทำมา ควรจะเป็นข้อคิดที่เกิดขึ้นถือเป็นรายงานเชิงวิเคราะห์ และควรมีระยะเวลาการรายงานที่เหมาะสมเมื่อมีความพร้อม ไม่ควรบ่อยครั้งเกินไปเพราะจะทำให้เสียเวลาต่ออย่างไรก็ตามก็ควรจะต้องมีการกำหนดเช่นเดียวกันเพื่อเป็นตัวเร่งในการดำเนินงาน

9. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการนำ TQM. มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

เป็นหลักการที่ควรกระทำเพราะเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นกโบาย และเป็นตัวเร่งปฏิริยา ถึงแม้ไม่มีเครื่องมือเหล่านี้ องค์กรก็ยังจำเป็นต้องทำ แต่ถือเป็นการเร่งให้มีการลุกขึ้นมาทำงานและมีความขยันขันแข็งมากขึ้น

สำหรับจุฬาฯ ส่วนกลาง บุคลากร สาย ข และ ค จะแข่งแกร่งกว่าบุคลากรในส่วนของคณะ ซึ่งจะทำอย่างไรให้เกิดแพร่หลายทั่วไป การปรับปรุงการบริหารจะต้องทำอย่างต่อเนื่องมีหลายรูปแบบในการที่จะนำมา approach ควรคำนึงถึง วัฒนธรรมขององค์กรและจิตใจของบุคลากรด้วย หากสิ่งการอย่างเดียวอาจทำสายขวัญแต่บางครั้งก็ต้อง firm หรือ เข้มงวดบ้าง มิฉะนั้นจะกลายเป็นอ่อนแอ จะต้องหาจุดที่สมดุลย์ให้ได้ สำหรับวัฒนธรรมในจุฬาฯ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานแบบร่วมกันทำ หากใช้วิธีการที่แข็งกร้าว อาจจะไม่ประสบความสำเร็จ จะทำให้เกิดความรู้สึกต่อต้าน ซึ่งบางครั้ง จะไม่แสดงออก เช่นการเขียนและทำงานให้ช้าลง จะต้อง concern ตระหนักถึงความรู้สึกของคน ทำอย่างไรที่จะให้เขาทำงานด้วยความรู้สึกร่วมและตั้งใจให้ทำมากกว่าการใช้อำนาจ สิ่งเหล่านี้จะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ประกอบกัน

ความพร้อมของสถาบัน ผู้บริหารจะต้องหากกลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมาใช้เหมือนกับ re-engineering เป็นการเอาคำมาเร่งปรับปรุง

ประโยชน์ของสถาบันที่จะได้รับ คงจะต้องได้อย่างแน่นอนเพราะเป็นเหมือนกลอุบายให้ทำ

7. ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมคุณภาพ บริษัทปูนซิเมนต์ไทยมหาชน
กันยายน 2539

1. ในการสร้างสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM ในสถาบันอุดมศึกษาท่านคิดว่า
ควรจะดำเนินการอย่างไร?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

สำหรับขั้นตอนนี้ควรจะมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์และมีความคิดเห็นคล้าย ๆ กัน และเป็นแนวเดียวกันจากสถาบันที่ได้มีการนำแนวคิดนี้มาใช้ เพื่อพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อคิดเห็นมาพูดให้คณะกรรมการฟัง ซึ่งจะได้ข้อควรระวังและจะช่วยย่นระยะเวลาสำหรับการพบปะสัมมนาควรจะเป็นในลักษณะของ two way communication ให้มากที่สุด ในส่วนของสถาบันเพิ่มผลผลิตนั้นขณะนี้กำลังจะจัดทำรางวัลที่ชื่อว่า Thai Award คล้ายกับ Malcolm Baldrige Awards โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจาก Malcolm Baldrige Awards Organization

2. การสร้างทีมค่านิพนงานนำร่องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นนั้นควรจะต้องมีการ
ดำเนินการอย่างไรบ้าง?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

ควรจะเป็นลักษณะของ natural team หรือถ้าเป็นสถาบันอุดมศึกษา อาจจะเริ่มในส่วนของคณะวิชา โดยที่มีเกณฑ์ที่จะต้องเลือกคณบดีที่

1. crazy มีแนวโน้มและความมุ่งมั่นสูงโดยวัดจากเวลาที่ทุ่มเทให้กับคุณภาพและไม่ละทิ้งง่าย ๆ ซึ่ง

2. ไม่ใช่คณบดีที่กำลังจะหมดวาระในหนึ่งปีข้างหน้า

3. คณบดีจะต้องมีความเป็นเอกภาพและจะต้องไม่อยู่ใต้อำนาจใครและโครงการคุณภาพนี้จะต้องเป็น priority เนื่องจาก TQM นั้นเป็น time frame ที่ยืดหยุ่นได้ไม่มี critical effect เมื่อทำถึงระยะหนึ่งคนที่มองจากภายนอกอาจเห็นว่า เพี้ยนมาก แต่พยายามทำให้มากที่สุดจนกระทั่งคนที่ไม่เพี้ยนคือคนที่เพี้ยน

3. ในการนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการควรจะดำเนินการอย่างไร

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

concept ในเรื่อง external และ internal customer จะต้องได้รับการปลูกฝังให้มีการยอมรับและเป็น mentality แล้วจึง identify ว่า ในหน่วยงานมีลูกค้าที่หลากหลาย สิ่งที่มีจะมี

การเผื่อเรือ อย่างง่าย ๆ ก็คือ internal customer จะต้องมีการ cross check ระหว่างหน่วยงาน interval จะต้องพิจารณาผู้เรียนเป็นทั้งลูกค้าและเป็นทั้งสินค้าด้วย ข้อควรระวังคือ จะต้องปูพื้นและใจเย็น ๆ เนื่องจากเป็นเรื่อง basic ให้ชัดเจนและสามารถที่จะแก้ปัญหาให้มากที่สุด และจะต้องมีการวัดความพึงพอใจ สำหรับคำนิยามที่ก่อให้เกิดปัญหาอาจจำเป็นต้องละทิ้งเพื่อที่จะแก้ปัญหาให้ได้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะนั้น ดร. Kano เคยพูดว่า ปัญหาบังมากถือเป็นภูเขาหิมะลับที่ ซึ่งเราจะนึกไม่ถึง ในช่วงปีแรกปัญหาจะมาก และจะเป็นปัญหาที่สะสมมากขึ้นหากเราไม่ยอมรับแต่เป็นโอกาสที่เราจะเรียนรู้ และแก้ปัญหา จากมุมมองของลูกค้า

4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบความคิดความชอบควรดำเนินการอย่างไร

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

การสร้างวิสัยทัศน์อาศัยข้อมูลจากปัจจัยภายนอกและสำรวจสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งจะต้องมองไปในอนาคตข้างหน้าอีกหลายปี จะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าขณะนี้เราอยู่ที่ตรงไหน ภาพ scenario ข้างหน้าเราจะเป็นอะไร ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีทีมและคณะกรรมการ โดยทีมและคณะกรรมการจะช่วยกันกำหนด vision และ mission แล้วจึงดำเนินการ ที่ประเทศญี่ปุ่นจะมีการแปลงเป็นแผนและเป้าหมายกลางว่าจะทำอะไรแค่ไหน เช่นการผลิตวิศวกรรมมีความต้องการมากในปัจจุบัน ในระยะห้าปีข้างหน้าจะต้องทำการผลิตให้ได้จำนวนเพิ่มขึ้นถึงสองเท่า จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จะต้องมีแผนที่หน้าจะมีอะไรและใครจะต้องทำอะไรซึ่งถือเป็นหัวใจ สำหรับความคิดความชอบนั้น ถ้าเป็นเมืองนอกจะไม่มีปัญหามาก แต่ระบบราชการในเมืองไทยเงินเดือนน้อย จำเป็นจะต้องมีเงินนอกงบประมาณมาช่วยซึ่งไม่สามารถตอบสนองในลักษณะ basic need ได้ อันเป็นปัญหาพื้นฐานที่เป็นอุปสรรคใหญ่ ซึ่งในขณะที่ TQM นั้น ทำให้เพิ่มงานมากขึ้นแต่เงินเดือนเท่าเดิม

5. ในส่วนของกำหนัดแผนการดำเนินงาน ควรมีดำเนินการอย่างไร ? ตัวอย่างเช่น

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

จะต้องเป็นลักษณะ deployment โดยทอนเป็นแผนจาก 5 ปี เป็น 1 ปี ควรจะนำแนวคิดที่เรียกกันว่า Hoshin Kanri หรือ Hoshin Management ถ้าเป็นไปได้ในลักษณะนี้แสดงว่าใช้ได้

6. ในการจัดตั้งทีมย่อย ควรต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ? ตัวอย่างเช่น

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

ส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะของ natural team มากกว่ากลุ่มเฉพาะเจาะจงเช่นการผลิตสินค้าซึ่งมีอยู่ 3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดตั้งกลุ่มเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่านั้นส่วนอีกวิธีหนึ่งคือการตั้ง cross-functional team ข้อควรระวังเมื่อเลือกปัญหาแล้วดำเนินการตามวิธีการ PDCA จะต้องทำหลาย ๆ ครั้ง อย่างในของบริษัททำ 5 Why และ 1 H ซึ่งบางครั้งในวัฒนธรรมของคนไทยนั้น พอตอบถึง why ที่ 3 ก็รู้สึกอึดอัดและหยุดทำไปผิดกับชาวญี่ปุ่น ซึ่งพยายามที่จะตอบให้ครบทั้งหมด

7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงานควรจะมีวิธีดำเนินการอย่างไร?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

สำหรับทีมย่อยหลาย ๆ ทีมนั้นควรจะต้อง replay ตามแนว Hoshin Kanri ซึ่งในระยะแรกอาจจะเสนองานร่วมกัน มีการสื่อสารหรือ communicate ประมาณเดือนละครั้ง จะทำให้รู้ว่า มีงานไหนที่เข้าซ้อนกันอย่างไร หาก replay ดี จะไม่มีการซ้ำซ้อน ในส่วนของทีมที่ไม่มีการซ้ำซ้อนกัน

ส่วนทีมที่ไม่ได้มีการเกี่ยวข้องกันอาจเพียงให้เป็นการรับรู้ มากกว่าที่จะเป็นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและอาจจะเป็นการเพิ่มงานอีกด้วย

8. การรายงานผลและกำหนดความดีความชอบนั้นควรจะเป็นอย่างไร ?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

ในประเทศญี่ปุ่น จะมีขั้นตอนการ check ซึ่ง จะสะท้อนภาพ (monitor) โดยผู้บริหารระดับสูงหรือคณบดี ในลักษณะของ dean diagnosis ก็คือการเยี่ยมชมนำเสนอเพื่อช่วยเหลือว่า กระบวนการที่ได้ดำเนินการเป็นอย่างไร ให้คำชี้แนะ และคำชมเชย สำหรับการรายงานผลนั้น ไม่เพียงแต่การรายงานรับรู้เท่านั้น คณบดีจะต้องชี้แนะ ซึ่งบางครั้งกระบวนการดีแต่ผลงานอาจจะไม่ดีก็ได้ หรือบางครั้งผลงานดีกระบวนการอาจจะไม่ดีก็ได้ เพราะต้องเกี่ยวข้องตัวแปรอื่นอีก ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ให้รอบคอบและให้คำแนะนำ

9. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการนำ TQM. มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

สำหรับมหาวิทยาลัยที่จะขาดทุนหรือกำไรก็อยู่ได้ไม่มีผลกระทบเร่งเร็วอะไรมากนักจะทำได้ยาก แต่สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นจะมีแรงจูงใจสูงกว่า แต่ในมหาวิทยาลัยของรัฐเวลานั้นเงินเดือนน้อยซึ่ง 1.ปัญหามหาวิทยาลัยเป็นโครงสร้างคือระบบราชการเชื่องช้า และ

ไม่ยืดหยุ่น ซึ่งมีข้อจำกัดในการทำงาน TQM คือระบบ red tape 2. เรากำลังทำงาน (deal) กับ อาจารย์ เหมือนกับพวก หมอ และพวกอาชีพเฉพาะทาง (professional) มักจะมีปัญหาในเรื่อง วินัย ซึ่ง TQM เป็นมาตรฐานคงเส้นคงวาปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ ส่วนอาจารย์มักจะตามใจตัวเองทำ ให้เกิดปัญหา

TQM ในแง่ของ operational แล้ว การจัดตั้งกลุ่มย่อยนั้นไม่ใช่ เรื่องที่เป็นวิกฤติ (critical) เกี่ยวกับกลยุทธ์ TQM ควรจะเป็นลักษณะเชิงกลยุทธ์ (TQM Strategic Management) มากกว่า ตัวอย่างเรื่องการนำเข้าอาจารย์ที่สอนวิศวะจากต่างประเทศ ซึ่งกระบวนการดังกล่าว จะต้องมีความต่อเนื่องไม่ขาดตอน ซึ่งทีมย่อยจะเป็นลักษณะของ natural team

ความพร้อมของสถาบัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้บริหาร หรือคณบดี ที่เลือก

ประโยชน์ของสถาบันที่จะได้รับ TQM จะส่งผล QCD และดำเนินการอย่างเป็น ระบบ ซึ่งต้นทุนจะไม่แพง ส่วนที่เป็น cost ก็คือ บุคลากรหรือคนทำงานจะเหนื่อย ซึ่งต้องใส่ใจ ถูกตำหนามากเป็นพิเศษ

8. อดีตผู้อำนวยการสถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พุธที่ 26 กุมภาพันธ์ 2540

1. ในการสร้างสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM ท่านคิดว่าควรจะทำเนิการอย่างไร?

ควรจะต้องเริ่มจากคณะ สถาบัน หน่วยย่อย ๆ หรือส่วนกลางก็คือ กอง หากในคณะใหญ่ ๆ ก็ได้แก่ ภาควิชา สำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยยังไม่พร้อมที่จะปรับปรุง อีกประการหนึ่งคือ หน่วยงานย่อย ๆ ขนาดเล็ก ทั้งหลายความพร้อมทั้งหลายจะไม่เท่ากัน ในเรื่องของการสร้าง ความรู้ ความเข้าใจอาจจะเกิดขึ้นจากในระดับที่ไม่เท่ากันได้ วิธีการทำจะต้องช่วยสำหรับกลุ่ม ที่ช้า หรือยังไม่มีความพร้อม ส่วนวิธีการก็ควรที่จะศึกษาดูงานใกล้ ๆ ไม่จำเป็นต้องไปไกลถึง ต่างประเทศ ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ อาจจะดูงานทางตันธุรกิจก็ได้ การประชาสัมพันธ์ นั้น ในระดับไหนต้องคำนึงถึง การฝึกอบรมสัมมนาเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องทำ

2. การสร้างทีมดำเนินงานนำร่องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นนั้นควรจะต้องมีการ ดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

ทีมนี้ควรจะเป็นหน่วยย่อยหน่วยใดหน่วยหนึ่ง และน่าจะลองทั้งสามกลุ่มคือ คณะที่มี ขนาดเล็ก สถาบัน และกอง ส่วนข้อควรระวัง คณะแต่ละคณะจะมีประวัติศาสตร์ของตนเอง จำเป็นต้องศึกษาประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของแต่ละคณะด้วย

3. ในการนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการควรจะทำเนิการอย่างไร ?

ควรจะมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บัณฑิตและจะต้องแยกแยะให้ชัดเจนสำหรับหน่วยงาน หากเป็นหน่วยงานด้านการบริการ ก็จะมองชัดในเรื่องผู้ใช้บริการ ซึ่งหากเป็นคณะก็คือฝ่ายธุรการของคณะ แต่หากมีการตอบสนองต่อความต้องการไปทุก ๆ เรื่อง ก็เปรียบเสมือนของการเลี้ยงเด็ก ซึ่งต้องการเรียกร้องทุก ๆ เรื่องโดยที่อยากจะได้อะไรก็เรียกร้องไปทุก ๆ อย่าง ซึ่งบางครั้งเราอาจจะต้องมีการชู้หน้าเหมือนกัน

4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบความคิดความชอบควรดำเนินการอย่างไร

เราจะต้องศึกษาในเรื่องของ vision statement ซึ่งหากเราทำตามก็จะมีพัฒนาดีขึ้นอยู่แล้ว ส่วนในระบบความคิดความชอบนั้น คิดว่า การที่ระบบงานดีขึ้นก็เป็นความพอใจของผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว เช่นเดียวกัน สำหรับส่วนใครที่ทำงานดีขึ้น ก็จะได้รับ การสนับสนุนตามระบบทุกคน ทุกคนเห็นด้วยหรือเปล่า สิ่งนี้คือปัญหาสำคัญ หากทำแล้วมีเงิน ๆ ทุกคนไม่เห็นด้วย ก็ไม่มีประโยชน์ ซึ่งสุดท้ายนั้นคิดว่าทุกคนต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

5. ในส่วนของการกำหนดแผนการดำเนินงาน ควรมีดำเนินการอย่างไร? ตัวอย่างเช่น

สำหรับแผนการดำเนินงานนั้น คิดว่าอยู่ในกระบวนการเดียวอยู่แล้ว ส่วนทีมที่ดำเนินงานควรจะเป็นทีมที่มีส่วนร่วม โดยให้ทีมเป็นผู้กำหนดซึ่งจะเป็นการกำหนดในเรื่องของหลักการและแนวทาง โดยไม่ต้องลงในเรื่องของรายละเอียดมากนักจะทำให้มีความยืดหยุ่นและรับได้

6. ในการจัดตั้งทีมย่อย ควรต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง? ตัวอย่างเช่น

ในการจัดตั้งทีมย่อย ควรจะต้องตกลงกันภายในทีมใหญ่ และแบ่งทีมย่อยกันในกลุ่มกันเอง ควรจะทำพร้อม ๆ กัน แต่แยกจากหน่วยงานย่อย ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้หลักการที่เรียกว่า bottom up ด้วย

7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงานควรจะมีวิธีดำเนินการอย่างไร?

การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงานทุกคณะจะต้องมีกิจกรรมนิสิต แต่ถ้าเป็นกลุ่มทางด้านวิชาการ อาจจะต้องแบ่งย่อยไปอีกแล้วแต่เรื่อง

8. การรายงานผลและกำหนดความคิดความชอบนั้นควรจะเป็นอย่างไร?

หากระบบนี้ใช้ควบคู่ไปกับการลดคน เพิ่มเงิน ก็จะเป็นไปได้และมีประสิทธิภาพมาก แต่ก็จะมีผลกระทบกับคนที่เสียผลประโยชน์ แต่อย่างไรก็ตาม หากไม่มีการรื้อปรับระบบ ก็จะไม่ได้อยู่ไม่ได้ เช่นลูกจ้างนั้น ในการว่ามาก ๆ ก็อาจจะลาออกในปัจจุบัน ส่วนการให้ reward หรือความคิดความชอบ หรือตอบแทนคนที่ดี ก็จะเป็นต้องมี และต้องมี สำหรับคนที่ไม่ดีด้วย คือ ทำให้แต่ละคนรู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร และทำให้เขารู้ว่าเขามีความสามารถที่จะทำหน้าที่นั้นได้

หรือไม่ ซึ่งจะทำให้เกิดการประเมินกันเอง ว่าเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่อย่างไร? แต่สำหรับบางคนก็ไม่ยอมและจะทำอย่างไรก็ไม่ยอม ในกรณีเช่นนี้อาจจะต้อง take care เป็นพิเศษ แต่อย่างไรก็ตามจะต้องทำให้เขารู้ตัวเองด้วยเช่นเดียวกัน

9. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

สามารถที่จะนำมาใช้ได้ แต่บางกลุ่มอาจจะไม่เห็นด้วย และบางครั้งอาจจะไม่เห็นด้วยในทั้งหมด สิ่งเหล่านี้คือปัญหา

ความพร้อมของสถาบัน ความพร้อมของสถาบันก็คงจะต้องเป็นปัญหาเดียวกันสำหรับทุก ๆ มหาวิทยาลัยได้แก่ ระบบ วัฒนธรรม บุคลากร สภาพแวดล้อม ซึ่งในที่อื่น ๆ ก็มีการต่อต้านเช่นเดียวกัน

ประโยชน์ สำหรับประโยชน์คงจะต้องใช้วิธีการอย่างไรขึ้นมา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกลุ่มต่าง ๆ นั้นก็จะมีกลุ่มที่ก้าวหน้าและล้าหลัง ซึ่งกลุ่มที่ช้านั้นก็จะต้องระบบให้ช้าลง

9. อติตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

11 พฤศจิกายน 2539

สรุปผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ในการสร้างสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM ในสถาบันอุดมศึกษาท่านคิดว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

จะยังมองไม่เห็นชัดเจนจนกว่าจะให้เห็นตัวอย่างหรือศึกษาดูงานจากที่ได้มีหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนดำเนินการไปแล้ว การบรรยายจะไม่ทำให้เกิดเห็นภาพชัดเจนนัก

2. การสร้างทีมดำเนินงานนำร่องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นนั้นควรจะต้องมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

ทีมนั้นจะต้องอยู่ในเงื่อนไขของการริเริ่มทำงานจากระบบโดย ที่ไม่ต้องยึดติดกับระบบเดิมมากนักควรจะมีอิสระ มี provision ไม่ใช้หน่วยงานเดิมที่เป็นอยู่ ซึ่งน่าจะเป็นคณะ หรือภาควิชา ที่หลุดพ้นจากระบบ อย่างน้อยก็ระดับหนึ่ง

3. ในการนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการควรจะดำเนินการอย่างไร ?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

หากการบริการในเรื่องการเรียนการสอนค่าเล่าเรียนควรจะเก็บตามค่าใช้จ่ายจริงซึ่งจะทำให้ผู้เรียนได้พิจารณา วิเคราะห์และตัดสินใจถือเป็นตัวแปรที่เรียกว่า people choice ที่ว่าของในศตวรรษมีคุณภาพดีหรือไม่มีเสรีนิยมในการเลือกใช้และบริโภค การติดตามสอบถามจากผู้ใช้และสอบถามจากหลาย ๆ ฝ่าย ควรจะเสนอให้มีการทำ student evaluation เป็นการให้ข้อมูลด้านการเรียนการสอนมากกว่าที่จะเป็นการประเมิน

4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบความคิดความชอบควรดำเนินการอย่างไร?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

สำหรับในส่วนของวิสัยทัศน์

1. ปลอดจากระบบราชการ

2. ระบบการตอบแทนมองในภาพรวม เป็นการมองในระยะยาวไม่ใช่ระยะสั้น

ซึ่งการจ้างอาจารย์แบบ contact ไม่สั้นมากแต่ก็ไม่ยาวจะได้ผลดี ซึ่งสั้นมาก ๆ จะไม่ต่อเนื่อง

5. ในส่วนของการกำหนดแผนการดำเนินงาน ควรมีดำเนินการอย่างไร ? ตัวอย่างเช่น

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

จะต้องดูจุดประสงค์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง ไม่ใช่จุดประสงค์ของ TQM ซึ่งที่ถูกควรจะเอา TQM มาประกอบไปสู่เป้าหมาย

6. ในการจัดตั้งทีมย่อย ควรต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ? ตัวอย่างเช่น

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

ทีมนั้นควรจะเป็นในลักษณะ heterogeneous ที่มีลักษณะเป็น synergy เช่นทีม computer man มีทั้งครู programmer operator โดยเอา task เป็นตัวตั้ง อย่างภาควิชาอุดมศึกษา จะเป็นลักษณะของ homogeneous ซึ่งมีความเหมือนกันทางด้านสาขาวิชาเท่านั้น

7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงานควรจะมีวิธีดำเนินการอย่างไร

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

การสร้างความสัมพันธ์ของแต่ละทีมย่อยนั้น ควรจะต้องเอา งานเป็นตัวตั้ง ไม่ คายตัว สามารถโอนย้ายถ่ายเทได้ จะต้องเกิด crisis หรือวิกฤติการณ์ จึงจะทำให้มีการร่วม ทีมการทำงานได้ดี

8. การรายงานผลและกำหนดความดีความชอบนั้นควรจะเป็นอย่างไร ?

การกำหนดความดีความชอบนั้นจะต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐาน และควรจะเป็นของ กลุ่ม ต้องมีการประเมินเนื้องานจริง ๆ ด้วย ไม่ใช่ดูเพียงเวลาที่มาทำงานเท่านั้น

9. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการนำ TQM. มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

1. จะต้องมีการ restructure ของมหาวิทยาลัย เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง

2. การ restructure ให้มีความหลากหลายเชื่อว่าส่วนไหนที่ปรับเปลี่ยนได้ หรือปิดช่อง ทางสู่ระบบราชการ re-engineering ก็เป็นกระบวนการหนึ่ง องค์กรใดที่มีวิกฤติการณ์เกิดขึ้น จะมีเทคนิคเข้ามา หน่วยงานจำเป็นจะต้องสร้างคุณภาพการทดแทน แล้วทำ TQM สำหรับการ freeze อัตราการบรรจุใหม่ นั้น จะไม่ช่วยอะไรมากนัก เพราะจะต้องมีคนใหม่เข้ามาบ้าง ยก ตัวอย่างเช่น ระบบราชการเดิมเป็นแบบน้ำเต็มแก้ว (น้ำเสีย) เมื่อเทน้ำใหม่เข้าไปน้ำที่จะล้น ออกมาก็คือน้ำใหม่นั้นเอง

สภาพเมืองไทยปัจจุบัน growth rate สูงมาก สิ่งที่ทำมาในอดีตจะทำให้เกิดผลกระทบ จุฬาย เอง หากยังไม่มีการปรับระบบให้หลากหลายจะเกิดปัญหามาก แต่หากจะรอให้น้ำแห้ง เมื่อถึงจุดหนึ่งจะเน่าสนิท ควรจะมีการถ่ายเท เช่นน้ำในแม่น้ำธรรมชาติ

ความพร้อมของสถาบัน สถาบันจะต้องมีความพร้อมที่จะต้องเผชิญกับจุดที่มีความวิกฤติ การณ์

ประโยชน์ของสถาบันที่จะได้รับ เป็นหนึ่งในหลาย ๆ ทางเลือกที่มีอยู่ในปัจจุบันเช่น การ re-engineering หรือ TQM และอื่น ๆ

10. อดีตคณบดี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันศุกร์ 14 มีนาคม 2540

1. ในการสร้างสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM ท่านคิดว่าควรจะดำเนินการอย่างไร?

มีอยู่ 3 ประเด็นคือ

1. ผู้บริหารต้องเข้าใจเป็นอย่างดี มองเห็นขั้นตอน process และเห็นความสำคัญ จะต้องมี master mind ได้คนที่เป็นผู้ดูแล

2. จัดทำเป็น leaflet เอกสารหลัก paper หลัก ไม่ต้องยาวมากนัก เป็นลักษณะของ brief concept สื่อสารให้ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันและเผยแพร่สู่อาจารย์

3. น่าจะมี working group เป็น master mind ไปทำความเข้าใจกับกลุ่มทั้งหมด

ข้อควรระวัง จะต้องสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหาร อาจารย์ และผู้ให้บริการ ข้อเสนอแนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เผยแพร่แนวคิด และ develop เป็นแนวปฏิบัติ สำหรับองค์กร

2. การสร้างทีมดำเนินงานนำร่องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นนั้นควรจะต้องมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

การสร้างทีมจะต้อง

1. คัดเลือกคนที่สนใจ

2. ยอมรับคนอื่นและคนอื่นยอมรับได้ ไม่ใช่คนที่แข็ง

3. คนที่มีพื้นทางด้านนี้บ้าง เช่นสายบริหาร ไม่อย่างนั้นจะเริ่มต้นได้ยาก และจะต้องมี

การทำความเข้าใจให้ตรงกัน

ข้อควรระวัง เอาทีมที่พอไปกันได้

3. ในการนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการควรจะดำเนินการอย่างไร ?

1. Identify ผู้ใช้บริการว่ามีใครบ้าง

2. ตั้งประเด็นในการถามสำรวจว่ากลุ่มต้องการอะไรและจะต้องออกกระเปาะให้ตรงกับเป้าหมายที่จะพัฒนา

3. การสำรวจให้ดี จะต้องใช้การสัมภาษณ์แบบสอบถามเพิ่มเติมน่าจะดี

4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบความคิดความชอบควรดำเนินการอย่างไร

จัดประชุมสัมมนา ครูงาน และเชิญที่อื่นมาบรรยาย ซึ่งเป็น basic activity ไปเมืองนอก ได้ยิ่งดี เชิญคนมาพูดคุย บรรยาย ประชุมสำรวจกันเอง ส่วนความคิดความชอบนั้นก็ได้แก่ 2 ชั้น การดูงานต่างประเทศ ส่วนการเลี้ยงและให้เงินสำหรับบางคณะ นั้น ก็เป็นเรื่องยุ่งยาก ยกเว้นจะทำเป็น project การวิจัย

5. ในส่วนของการกำหนดแผนการดำเนินงาน ควรมีดำเนินการอย่างไร? ตัวอย่างเช่น ทำความเข้าใจขอบเขตของงาน กำหนดขั้นตอนให้ชัดเจน คือ ขั้นตอนระดับไหน ทำอะไร และเมื่อไร

6. ในการจัดตั้งทีมย่อย ควรต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง? ตัวอย่างเช่น เป็นไปตามงานที่ทำอยู่สอดคล้องกับงานที่จะเกิดขึ้นเลือกคนที่ทำงานในด้านนั้นโดยตรง

7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงานควรจะมีวิธีดำเนินการอย่างไร

1. แต่ละทีมให้ประสานกันได้โดยตรง แลกเปลี่ยนและพบกันได้ในแนวราบ
2. ประสานงานผ่านหัวหน้าทีมใหม่ ในแนวตั้ง อาจจะกำหนด mission ร่วมกัน
3. มีการประชุมร่วมกันเป็นคราว ๆ และมีการประชุมกลุ่มใหญ่ จะทำให้ได้อะไรเพิ่มขึ้น

8. การรายงานผลและกำหนดความคิดความชอบนั้นควรจะเป็นอย่างไร?

เท่าที่เป็นอยู่ใช้การประกวด มีรางวัล ของขวัญ การดูงาน ส่วนเงินรางวัลนั้นมีบ้าง แต่จะยุ่งยาก แต่ในมหาวิทยาลัยนั้นจะเป็นเรื่องของการดูงาน การรายงานความคิดความชอบจะต้องมีเป็นระยะ ๆ และเป็นระดับตามที่กำหนด แล้วแต่ลักษณะงาน เช่น 3 เดือน 6 เดือน และ 12 เดือน

9. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

มีความเป็นไปได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาและการนำไปใช้แตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและคณาจารย์ การนำเข้ามาใช้ได้แต่จะเข้าแบบไหน และอย่างไร

ความพร้อมของสถาบัน เต็มรูปทำได้ยาก ไม่มี need แต่จะมีการ control โดยระบบเอง เช่นการรับอาจารย์ที่มีคุณภาพ มหาวิทยาลัยนั้นจะมีระบบพัฒนาคุณภาพในลักษณะแนวของ academic ไม่ใช่แนวของ customer คิดว่าบางส่วนสอดคล้องกับสถาบัน แต่สำหรับเรื่อง

concept ของ customer focus นั้นเป็นไปได้ยากเพราะมหาวิทยาลัยไม่ต้อง survive ซึ่งลักษณะการนำมาใช้นั้นจะมี 3 ระดับได้แก่

1. latent concept approach เป็นลักษณะของการนำมาใช้อย่างแอบแฝง
2. radical concept approach เป็นการนำมาใช้โดยตรง
3. developmental concept approach เป็นการประยุกต์ ปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้เหมาะสมกับสถาบัน

TQM เป็นเรื่องของผู้บริหาร ซึ่งความต้องการของบุคคลโดยทั่วไปเกี่ยวกับคุณภาพ จะมีอยู่ 3 ลักษณะดังนี้

1. peer demand คือ การรับคนตรงสาขา การเรียนการสอน การเคี้ยวเด็กจนกว่าจะจบ
2. Performance demand คือ รัฐบาลต้องการดูว่าผลิตคนคุ้มหรือไม่ในแต่ละสาขา
3. Customer จะดูที่ product

ดังนั้น quality control จะมีจาก 3 กลุ่มนี้ ซึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ customer ส่วนอังกฤษเน้นที่รัฐบาลและอาจารย์

การออกนอกระบบนั้น customer focus ยังไม่เป็น factor สำคัญเพราะยังได้รับเงินจากรัฐบาล แต่หากเป็นเอกชนแล้ว จะต้อง survive ขณะนี้ทางทบวงมหาวิทยาลัยก็พยายามดำเนินการผลักดันอยู่ จุดสำคัญก็คือผู้บริหารตระหนักเอาจริงเอาจัง เพราะอาจารย์เองไม่ค่อยสนใจ อีกประการหนึ่งคือ รัฐบาลกำหนดเป็นเงื่อนไข หากเด็กไม่ติดคนจะไม่มาเรียนหรือเปล่านั้นไม่ใช่ ซึ่งในเชิงเปรียบเทียบกันนั้นสำหรับมหาวิทยาลัยไม่มีผล แต่สำหรับบริษัทขายรถนั้นหากไม่มีคนซื้อก็เจ๊ง TQM ไม่ work ในประเทศไทย ยกเว้นมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งก็พอมีบ้าง ซึ่งมหาวิทยาลัยของเราในประเทศไทยนั้น control โดยรัฐบาล โดยที่มีตัวกลางมา control นั้น โดยที่มีตัวกลางมา control ไม่ใช่ customer control ดังเช่นอาหารการกินบางที่ไม่มีคุณภาพ แต่เราก็ต้องซื้อ เพราะมี demand มากและมีองค์ประกอบบางอย่าง

11. อดีตคณบดี คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จันทร์ที่ 11 มีนาคม 2540

1. ความพร้อมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่นเป็นอย่างไร?

ข้อมูลที่ได้นั้นจะได้ประโยชน์โดยตรงคือ ผู้ทรงคุณวุฒิควรจะมีความรู้ทางด้านการบริหารธุรกิจ เกี่ยวกับการนำ TQM มาใช้นั้น หากนำเข้ามาจำเป็นจะต้องให้คนที่เกี่ยวข้องรับรู้ว่าเป็นอย่างไร? วิธีที่จะทำให้รับรู้ได้แก่

ลงประชาสัมพันธ์เช่น จุฬาสัมพันธ์ วารสาร จุลสารต่าง ๆ

จัดสัมมนาสำหรับคนที่สนใจและ ที่สำคัญก็คือ จะต้องฟรี 3. นำไอเดียมาขยายความคิดต่อ

อะไรที่เป็นในเชิงการพัฒนาใหม่ ๆ นั้นควรจะได้มีการทดลองกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเป็นตัวอย่างเสียก่อน การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดี เราอาจจะมีตัวอย่างนำร่องให้คุณ นอกจากการแนะนำ จะทำให้เกิดความชัดเจนและเป็นรูปธรรม

เท่าที่เป็นอยู่ปัจจุบันดูจากคณะต่าง ๆ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จะไม่ใช่ผู้บริหารมืออาชีพ ส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการ ซึ่งการบริหารนั้นก็พอจะไปได้ แต่ถ้าหากบริหารให้ได้ดีนั้น คงจะตอบได้ยาก การสร้างผู้บริหารมืออาชีพในสถาบันอุดมศึกษาเป็นเรื่องดี แต่ต้องให้เป็นที่ยอมรับในทุกระดับชั้น แต่ละคนมีบทบาทอะไรที่จะนำมาใช้

ประการหนึ่งสำหรับเรื่องของการให้ความสำคัญสำหรับลูกค้านั้น สำหรับเรื่องการปรับปรุงหลักสูตรก็เป็นเรื่องสำหรับลูกค้าอยู่แล้ว ในส่วนของผู้เรียนเราก็ตามเขาอยู่เช่นเดียวกัน ตัวอย่างคือ คณะอักษรศาสตร์ ซึ่งเป็นสาขาวิชาชีพที่เปิดกว้างก็ยังคงตามเหมือนกัน ส่วนในเรื่องของความเป็นธุรกิจนั้น ความจริงก็มีอยู่แล้วเพียงแต่จะเน้นหนักไปอีกเท่าไร เราจะส่งเสริมการเรียนการสอนอย่างไร? เวลาในทัศนคติก็เชิญผู้ใช้บัณฑิตมาพูดคุยอยู่แล้ว หรือในการปัจฉิมนิเทศก็เชิญมาเหมือนกัน

สำหรับการบริการลูกค้าภายในนั้น ปัจจุบันความยืดหยุ่นในการให้บริการไม่ดี ซึ่งบางครั้งมีกฎระเบียบที่เคร่งครัดจนเกินไป ซึ่งหากเกิดความต้องการฉุกเฉินเร่งด่วนขึ้นมา ก็จะทำให้เกิดปัญหา หน่วยงานต่าง ๆ นั้นคิดว่า ตัวเองจะต้องสร้างระบบ มิฉะนั้นทุกคนก็จะเข้ามาตามอำเภอใจ ความจริงหากเป็นไปตามครรลองก็ไม่มีปัญหา แต่ในภาคพิเศษก็จะพบปัญหา มาก ระบบการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ควรจะทำอาจจะต้องแก้ปัญหาจากระบบกลางเช่นงานทะเบียนซึ่งคนที่ประเมินดีที่สุดก็คือผู้ใช้บริการ อาจารย์ที่ปรึกษา และนายทะเบียนคณะ

ในการปัจฉิมนิเทศของคณะอักษรศาสตร์ มีการให้ลูกค้า หรือนิสิตประเมินซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อไปสำหรับนิสิตใหม่หรือลูกค้าใหม่รุ่นต่อมา ในเรื่องของนิสิตนั้นเรามองอยู่ 2 ประเด็น คือ 1. นิสิตอยู่ภายใน 2. นำสิ่งที่เขาได้จากเราทำให้เขาใช้ประโยชน์ในชีวิตไปถึงไหน ประสิทธิภาพสำเร็จอย่างไร

การนำการบริหารแบบใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เช่น TQM นั้น ความจริงชั้นตอนต่าง ๆ ก็มีอยู่แล้ว ซึ่งอาจจะง่าย เพียงแค่ different มันขนาดไหน สิ่งเหล่านั้นยังไม่ชัดเจนพอ จึงควรแสดงให้เห็นและจะต้องทำความเข้าใจว่า หากคนไม่มีความ secure จะไม่ออกนอกระบบ เพราะไม่แน่ใจว่าจะ safe และบทบาทของตนจะดีขึ้นอย่างไร ข้อเสนอเป็นสิ่งที่ดี แต่จะทำได้หรือไม่ทฤษฎีทั้งหลายเป็นสิ่งที่ดีแต่ควรจะปรับเข้ามาให้เป็นที่ยอมรับ ตัวอย่างเช่น ป่าเหนือ บ้านานู หรือ กองทุน กบข. ก่อนจะออกมา มีกระบวนการมากมายเช่น ทำให้คนคุ้นเคยและต้องใช้เวลา ซึ่งเหมาะกับคนบางคนที่ดีขึ้นการที่หวังว่าจะเข้ามาแทนหรือ replace ทั้งระบบเลยแต่ก็ไม่เชื่อว่าจะเป็นไปได้เหมือนกับ กบข. นั้น กระบวนการ TQM จะต้องทำในระดับไหน และทำให้คนทุก ๆ ระดับ เช่น จดหมายถึงการออกหนังสือวารสาร เพราะว่าจะอะไรที่ไม่มีการบังคับผลจะ expect ยาก สำหรับ TQM คงจะทำได้ไม่ใช่ทันทีทันใด ทั้งหมดจะต้องค่อย ๆ นำเข้ามาโดยหาตัวอย่างที่ชัดเจน

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องใหม่ ซึ่งทุกคนหลีกเลี่ยงไม่ได้ จากการนำเสนอ model ต้องเหมาะกับหน่วยงานหากเป็นมหาวิทยาลัยใหม่อาจจะง่าย สำหรับในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น อาจจะค่อนข้างยากหากทำเต็มรูปแบบทันทีทันใด ในมหาวิทยาลัยใหม่นั้นผู้บริหารก็ได้รับการ convince อาจจะดี ยิ่งเอกชนจะทำงานง่าย เช่นการเปลี่ยนผู้บริหาร จะเห็นความเปลี่ยนแปลงมากไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหาร หรือด้านอื่น ๆ อะไรที่ใหม่ ๆ ส่วนใหญ่จะรับได้ไม่เต็มอัตราเนื่องจากคนยังไม่รู้สึกปลอดภัย แต่จากระบบปัจจุบันคนได้เห็นมาแล้ว อะไรที่ใหม่ ๆ คนไม่ได้รับง่าย ๆ การออกนอกระบบก็เป็น model ใหม่ เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เปลี่ยนใหม่

สิ่งที่จะเป็นหัวข้อวิทยานิพนธ์ สร้าง model เป็นสมมติฐานแต่ผลนั้นก็จะมีข้อมูลรอบ ๆ ด้าน หลาย ๆ อย่างเพื่อจะ implement แม้แต่การออกนอกระบบก็เช่นเดียวกัน ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ

ความชัดเจน ของรูปแบบ

การมีส่วนร่วมในงานได้แก่ผู้บริหารจะออกนอกระบบจะต้องตรวจสอบกับผู้บริหารกับกลุ่มย่อย เช่น อาจารย์เกษมก็มีความคิดนี้ แต่คนที่จะตั้งและผลักไม่มี และไม่ชัดเจนจุดเพิ่มมากขึ้นซึ่งต่อ ๆ ไป ซึ่งต่อ ๆ ไปแรงจุดมาก ๆ เข้าก็จะเดินหน้าต่อไปไม่ไหว ต้องให้เขารับรู้มีส่วนร่วม หากจะมีอะไรใหม่ ๆ ต้องศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก่อนว่าเป็นมาอย่างไร เหมาะไหม ในเชิงหน่วยงานจะรับเข้ามา

องค์ประกอบสำคัญก็คือ ผู้บริหาร และที่สำคัญมากคือผู้บริหารสูงสุด คณะบางคณะอาจจะอยากทำ แต่ก็อาจจะค้านกับระบบใหญ่ เช่น ระบบการเงิน

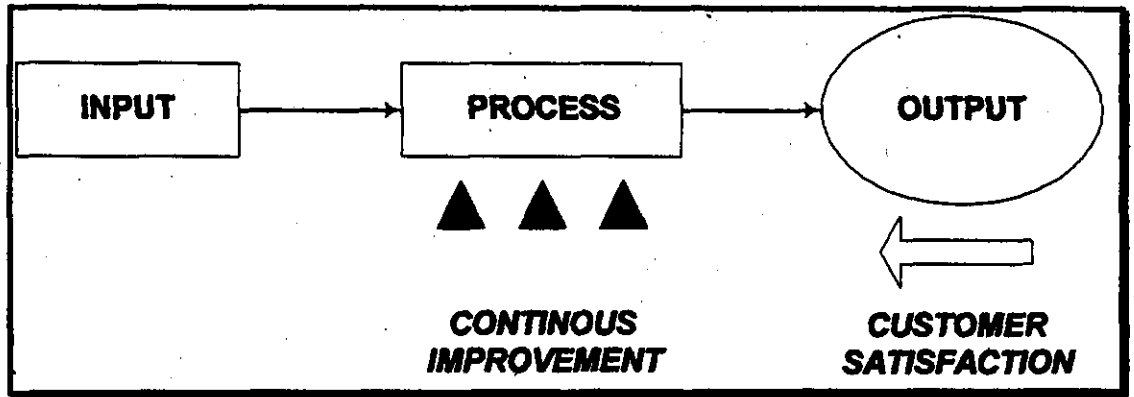
12. ผู้เชี่ยวชาญ TQM ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันอังคารที่ 4 มีนาคม 2540

การนำ TQM มาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

*หมายเหตุ การสัมภาษณ์จะกล่าวถึงทิศทางและองค์ประกอบสำคัญของการนำกระบวนการแบบ TQM มาใช้ ซึ่งหากชัดเจนในสิ่งเหล่านี้แล้วรายละเอียดและกระบวนการจะตามมาเอง



สำหรับในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นั้น จะต้องทำทั้งระดับอธิการ อาจารย์ทั้งหมด ซึ่ง input ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตีมาก ส่วน output นั้นคืออะไร ผู้ใหญ่จะต้องเห็นด้วย ในที่นี้คืออธิการบดี ที่มีทั้ง involvement ไปถึงคณบดี ถึงหัวหน้าภาควิชาและถึงอาจารย์ หากทุกคนคิดว่าดี ให้ความร่วมมือก็โอเค แต่ไม่แน่ใจว่าในระบบราชการจะ work หรือไม่ ส่วนจะทำอย่างไรนั้น เขาก็เฉย ๆ เช่นคณะวิศวกรรมศาสตร์ในสมัยก่อนนั้น มีวิศวะศึกษา ซึ่งมีการรวมตัวกัน

output เท่ากับปัญหาต่าง ๆ ที่หมักหมม คงจะต้องทำลูกศรกลับว่าจะทำอะไรแล้วมาแก้ที่ process ตัวอย่างเช่นการสอนที่จะให้เกิดความเป็นเลิศ เช่นครุศาสตร์ ซึ่งตรงนี้เป็นปัญหา หากเมื่อจบครุศาสตร์แล้วไม่เป็นครู ทำไม่จึงไปทำงานอย่างอื่น อาจจะถูกถามจากผู้มีบัณฑิต หรือวิศวะ หากไปทำ finance ก็ถือว่าล้มเหลว สิ่งที่เป็นปัญหาคือ การศึกษาของเราล้มเหลวหรือเปล่า output ของเราเป็นที่พอใจหรือไม่ วิทยานิพนธ์นี่ก็เช่นเดียวกัน ต้องสอบถามผู้ใช้อื่น ๆ ด้วย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เค้นตรงไหน เราจะต้องหาให้ได้แล้วจึงมาปรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย น่าจะส่งเสริมในส่วนที่เด่น ๆ โดยเฉพาะบัณฑิตของเราเก่งหรือไม่ ความจริงมีเยอะ ๆ ก็ได้แต่ต้องเด่นที่สุด สำหรับบางสาขา

ในสายครุนั้น มศว. กับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใครจะสอนเก่งกว่ากัน ไม่นับชื่อเสียงแล้ววัดกันที่การทำงาน จบจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วสามารถทำให้เกิดจริยธรรมและความรู้หรือไม่ เช่น รู้ว่ามีโครงการเรียนต่อเมืองนอก แต่กลับสมัครเข้าทำงานเพียงหกเดือนก็ลาออกไปแล้ว คนที่จ้างเขาก็ไม่พอใจหากเราไม่ honest

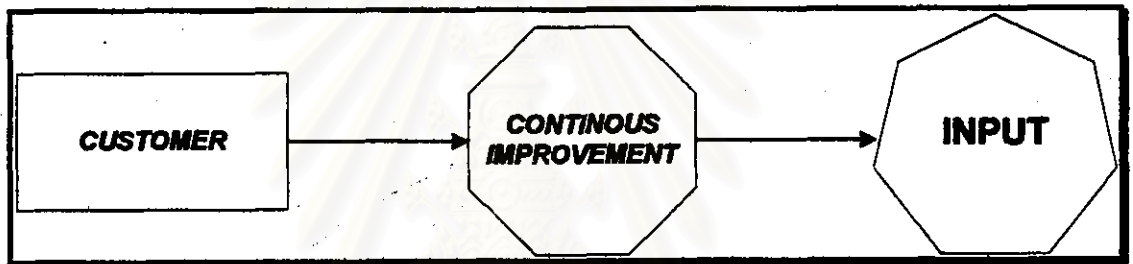
เห็นด้วยร้อยเปอร์เซ็นต์ สำหรับการนำ TQM เข้ามาใช้ แต่จะฟันฝ่าอุปสรรคมากมายมหาศาล คือเรื่องอาจารย์ชั้นผู้ใหญ่ที่มีทิฐิ ไม่ไปตาม customer satisfaction ซึ่งหากเขาทำตาม เขาจะต้องปรับปรุง process ในการสอน จะต้องยอมรับ concept นี้ จึงจะแก้ไขได้ สอนผู้เรียนให้ตอบสนองต่อสังคมได้ หรือในแง่ของการบริหารเราต้องรู้ว่า อาจารย์แต่ละคนในคณะต่าง ๆ จริง ๆ แล้วต้องการอะไร เช่นให้วิจัยแต่ไม่วิจัย ซึ่งทำไมเอะอะก็อ้างระเบียบ และเวลานี้อ้างมากก็คือสมองไหล เงินไม่พอก็ต้องหาให้พอ ดิถีระเบียบก็แก้ไขได้ เช่นอาจจะลองนำคุณ อานันท์ เข้ามาบริหาร เพียงแต่คนไม่กล้ารับผิดชอบ แก้ไข และมีความใหม่มาก

จะต้องมองล่วงหน้า 10 ปี และต้องให้คณะมองและเริ่มขึ้นมา มิฉะนั้นจะทำได้ลำบาก จะต้องให้เขามองที่ customer แล้วแก้ไขที่ process (continuous improvement) ซึ่งลูกค้ามีใครบ้าง (ภายใน ภายนอก) เมื่อเราได้แล้ว เราก็นำมาแก้ไข การสอนในสิ่งที่สังคมภายนอกไม่ต้องการ มีประโยชน์อะไร ซึ่งถือว่าล้มเหลว ทำอะไรไม่ได้ เป็นการศึกษาที่สูญเปล่า แต่บางครั้งก็ต้องสวนกระแสบ้างเหมือนกัน

ส่วนในเรื่องงานวิจัยนั้น ก็ต้องตอบสนองสังคม ไม่ใช่ตอบสนองแต่ความต้องการของอาจารย์เพียงอย่างเดียว

การบริการวิชาการแก่สังคม ก็เช่นเดียวกัน

การบริหารก็เช่นเดียวกัน พอมาใน process จะมีทั้งคนและอื่น ๆ แล้วจัดให้ serve กับสภาพ โดยดูจาก output ที่สวนเข้ามา customer satisfaction ต้องมาก่อน จึงจะ continuous improvement จะทำอะไรก็ได้แต่ต้องให้เขาพอใจก่อน เช่นการขายรถยนต์ เคี้ยวนี้การแข่งขันสูงมาก แล้วจึงปรับปรุง process เวลาทำ model ก็ต้องทำอันนี้



บัณฑิตที่คืนนั้นจะต้อง 1. ภาษาเก่ง 2. คอมพิวเตอร์ ในอนาคตจะเป็นการสื่อสารผ่านจอเป็นส่วนใหญ่คลิกเดียวไม่ได้ 3. จริยธรรม 4. มนุษย์สัมพันธ์ ไม่ใช่เก่งแต่วิชาการ ซึ่งการทำงานจะต้องทำเป็นทีม และแก้ปัญหาด้วยทีมไม่ใช่คนเดียว ซึ่งหมดสมัยไปแล้ว ในการนี้จะต้องสื่อสารกันได้ หากอาจารย์จะเป็น international ซึ่งทบวงบังคับแต่งตำราเป็นภาษาไทย แต่เวลานี้ควรจะต้องแต่งตำราเป็นภาษาอังกฤษได้แล้ว ที่ประเทศมาเลเซีย มหาเธร์ บังคับให้เรียน 2 ภาษา ซึ่งเขาไปไกลมาก เช่นการแต่งตำราก็เป็นภาษาอังกฤษ สำหรับในประเทศไทยนั้นเวลาที่เด็กไปเรียนต่อต่างประเทศ จะ suffer มาก ส่วนเรื่องการขอตำแหน่งทางวิชาการ ทบวงก็บังคับให้เป็นภาษาไทย แทนที่จะเป็น international สามารถเผยแพร่ไปต่างประเทศได้ด้วย ซึ่งชี้ให้เห็นคุณภาพงานของอาจารย์

เวลาสอนต้องนึกถึงว่า ผู้ใช้บัณฑิตต้องการอย่างไร? ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเขามีวิชาบังคับ 60 หน่วยกิตแรกที่เหมือนกันหมด หลังจากนั้นใครจะไปอย่างไรก็เรื่องของเข่า ซึ่งที่เมืองไทยเป็นลักษณะการจัดใส่ของ ฝรั่งเศสจะเรียน college algebra แต่ของเราไม่มี ความจริงคนระดับอุดมศึกษา จะต้องมีวิชาควม ของเราไม่มีสิทธิ์ ซึ่งกับแคว เช่น นิศิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยจะเปลี่ยนสาขาก็ไม่ได้ ที่จริงเราควรให้โอกาสเด็ก ความจริงแล้วเราไม่ได้มองว่า

เราควรจะสอนเขาอย่างไร? ในประเทศสหรัฐอเมริกา คณิตศาสตร์นั้นทำให้คนมีเหตุมีผล ซึ่งจะต้องมีเกณฑ์และ basic ควรจะได้เหมือนกัน พอปริญญาโท ก็จะเรียนลึกลงไป พอปริญญาเอก ก็ยิ่งลึกลงไปเลย ไม่เห็นด้วยกับการแยกของเด็กซึ่งเด็กก็ไม่ชอบเรียนไม่รู้เรื่อง หรือเป็นเพราะครูสอนไม่ดี พอไปทำงานแล้วใจก็ไม่อยาก

การทำต้องใช้เวลาและปรับทัศนคติให้ได้ ซึ่ง Demming ให้อะไรไว้เยอะในเรื่อง quality 14 ข้อของ Demming นั้น ถือเป็น classic อยู่แล้ว เช่นในการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนได้แก่ เป้าหมายของอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาคและอื่น ๆ คณะ และ มหาวิทยาลัยก็ต้องทำให้ public พอใจ แต่ของเราอาจารย์ผู้ใหญ่จะไม่ยอมรับความคิดของอาจารย์รุ่นใหม่ ในมหาวิทยาลัยนั้น คุณภาพของมหาวิทยาลัยวัดด้วยอะไร ที่อาจารย์มีตำแหน่งศาสตราจารย์เยอะ ๆ ควรจะต้องทำอะไร? มีห้องสมุดใหญ่ ของเล่นให้อาจารย์ได้พัฒนาและสร้างความรู้ ดิจจะต้อง utilization วิจัยจะต้องเป็นทั้งอนาคตและ customer satisfaction ต้องทำทั้ง 2 อย่าง อนาคตคนอาจไปไม่ถึง บริการสังคมจะต้องมี

กรณีอาจารย์ออกไปเป็น presenter นั้นตัวเป็นผู้ชี้นำสังคมหรือเป็น product หากเป็น product คิดว่าเป็นการบริการสังคมที่เหมาะสมหรือไม่ ความจริงควรจะชี้นำ เสนอแนะ แต่ไม่ต้องการโฆษณา

ความพร้อมของสถาบัน

มีความพร้อม ถ้าอาจารย์เปลี่ยนทัศนคติว่า ทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง จะทำให้เป็นไปได้ หากไม่เห็นความสำคัญจะเป็นไปไม่ได้ยาก การทำนั้น จะต้องทำตั้งแต่ระดับบนลงมา โดยเป้าหมายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะต้อง move มีคู่แข่งมีัย หันมาดูความรู้สึกรักของผู้เรียน อาจารย์จะต้องขยันอ่าน และรู้ทุกเรื่อง จะต้องดูความเป็นจริงไม่ใช่ตามกระแส แต่ดูแล้วรู้ว่าดีเลวอย่างไร? ในเรื่องของอนาคตจะต้องไม่กลัวความเปลี่ยนแปลงด้วย และคิดตั้งแต่สิ่งที่ดี ๆ มาชี้นำสังคม และแก้ไขข้อบกพร่อง อาจารย์ผู้ใหญ่ จะต้อง respect อาจารย์รุ่นใหม่ ๆ ด้วย ซึ่งผู้ใหญ่ควรจะ respect ในฐานะที่เขาอยู่ในปัจจุบัน ในสาขาวิชาอาจจะมีการเรียนสอนเป็น discussion แต่หากเป็น principle ก็ควรมีการสอนแบบ lecture อยู่

ซึ่งหลักการ 14 ข้อของ Demming นั้น ถือเป็น principle เป็นหลักการที่คนเคียงไม่ได้ เช่น คุณภาพแต่เราสามารถนำมาดัดแปลงเป็นอย่างอื่นได้ คุณภาพไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ แต่เป็นคุณภาพของทุกอย่าง ซึ่งก็เคยนำมาเป็น TQM จากสมัยก่อนที่เป็น TQC

เกร็ดต่อนหนึ่งที่ได้อ่านพบมาด้วยตัวเองก็คือมีการชุมนุมพระจากประเทศต่าง ๆ ถึงต่อนหนึ่งที่หลวงพ่อดุ พนมรังษี ได้ขึ้นเทศน์แสดงธรรม ท่านให้ข้อคิดย้อนกลับไปกลับมาว่า พิจารณา มหาพิจารณา ทุก ๆ เรื่อง ทุก ๆ อย่างต้องพิจารณา และมหาพิจารณา หลังจากนั้น พระองค์อื่น จากประเทศอื่น ก็เลยไม่ขึ้นเทศน์ต่อ เนื่องจากที่ท่านกล่าวมาครบถ้วนหมดแล้ว

13. อดีตผู้อำนวยการสถาบันภาษา วันอังคารที่ 25 มีนาคม 2540

การสัมภาษณ์จะเน้นไปในเรื่องความพร้อมและความเป็นไปได้ในเรื่องการนำการบริหารงานแบบ TQM เข้ามาประยุกต์ใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำหรับในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น เรื่อง กฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับนั้นเป็นปัญหาใหญ่ เมื่อไหร่ที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลก็จะสามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ ซึ่งคิดว่า การมีอิสระในการบริหารงบประมาณเป็นสิ่งสำคัญ อาจจะต้องใช้เงินซึ่ง 70 เปอร์เซ็นต์ เป็นเงินของจุฬาฯ เอง เป็นเงินผลประโยชน์ จึงจะสามารถปรับระบบได้

สำหรับประสบการณ์ในปีแรก ๆ ของการเป็นผู้ผู้อำนวยการของสถาบันภาษานี้ ก็ได้เชิญผู้เชี่ยวชาญทางด้านเกี่ยวกับ QCC มาบรรยายและดำเนินการตามระบบในทุกแผนงาน แต่พอนำมาใช้เข้าจริง ๆ ก็ไม่มีเวลา ชาติคนที่จะเป็นแกนหลักหรือ supervisor จึงทำให้ไม่ค่อยประสบความสำเร็จ เนื่องจากว่าทุกคนต่างก็มุ่งทำงานประจำ ก็ทำให้หมดเวลาไปแล้ว การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องยากยิ่ง โดยเฉพาะหน่วยงานสอน อีกทั้งไม่มีใครรู้เรื่องเกี่ยวกับการบริหาร ส่วนใหญ่จะเป็นการตรวจการบ้าน เสียเวลากับการตรวจรายงานการประชุม ซึ่งบางครั้งกว่าจะตรวจค่าสะกดเสร็จก็กินเวลาไปหนึ่งชั่วโมงแล้ว จึงทำให้การที่จะคิดโครงการก็ยาก ชาติผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งหากนำความคิดในเรื่องผู้บริหารมืออาชีพมาใช้จะต้องดูด้วยว่า ในหน่วยงานนั้นยอมรับหรือไม่ อย่างเช่นตามโรงพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกา เขาใช้ Hospital Manager มาบริหารโรงพยาบาล ซึ่งปัจจุบันไม่ได้ใช้หมดแล้ว เพราะว่า กว่าจะ train ขึ้นมา ก็ลองผิดลองถูก และก็ไม่ค่อยจะมีคนที่รู้งาน สำหรับอาจารย์นั้น มีการ take turn เข้ามาทำงาน นอกจากบางคนจะมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาบ้างแต่ส่วนใหญ่หลาย ๆ คนไม่มีประสบการณ์มาเลย การบริหารก็เป็นการนำทัศนคติความคิดเห็นส่วนตัว หรือความคิดฝันมาบริหาร พอขึ้นมามีตำแหน่งบริหารจริง ก็เป็นแค่ความฝัน ซึ่งเอาเข้าจริง ๆ ก็ติดกฎระเบียบ ต่าง ๆ ซึ่งทำไม่ได้

กระบวนการบริหารงานแบบ TQM นั้น หากจะทำได้ก็ต้องควบคู่ไปกับ reward ซึ่งหากเป็นระบบ 2 ชั้น 5% 10 % มันก็ไม่ work ความจริงคนทำงานเก่ง ๆ น่าจะได้ทุกปี แต่ปัจจุบันกลายเป็นว่า เป็นเรื่องของสันทราย เพื่อนพ้อง เพื่อนฝูง เคยมีคนพยายามที่จะคิดเป็นระบบคะแนนแต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะมันไปคิดแต่จุดเล็ก ๆ รายละเอียด แทนที่จะมองที่จุดหลัก ๆ สุดท้ายก็อยู่ที่ตัวใครตัวมัน

สำหรับปัญหาต่าง ๆ นั้นก็คงหาทางแก้ไขยาก ภายใต้ระบบต่าง ๆ อย่างนี้ แต่หากถ้าเป็นบริษัทก็ทำได้ เพราะว่าทุกคนมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ลักษณะของงานอาจจะต้องมี productive สำหรับในมหาวิทยาลัยนั้นอาจจะไม่สอดคล้องเหมาะสมกับระบบดังกล่าว สำหรับ TQM ในชั้นเรียนนั้นคิดว่า อาจารย์อาจจะทำได้ แต่คนที่จะเช็คตรวจสอบ หรือประเมินจะเป็นใคร ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ในบางวิชา แต่ใน overall ทั้งหมดแล้วจะเอาอะไรมาวัด ทุก ๆ คนก็คิด

ว่าตนเองทำดี ทำถูกต้อง สิ่งที่ทำเองทำนั้นสมบูรณ์อยู่แล้ว และอีกอย่างอาจารย์ก็ไม่ชอบให้มีคนมาควบคุมหรือว่าประเมิน ซึ่งการประเมินนั้นเราไม่ค่อยได้ทำมาจนเป็นนิสัย ความจริงทางฝ่ายวิชาการก็อยากทำ แต่คณาจารย์ก็ไม่อยากทำ การบริหารงานในมหาวิทยาลัยปัจจุบันค่อนข้างอยากลำบาก จะเห็นได้ว่าหัวหน้าภาคยังเด็ก การที่จะสั่งการให้อาจารย์อาวุโสทำงานหรือทำตามนั้นเป็นเรื่องยาก เพราะไม่มีใครเชื่อฟัง ผิดกับสมัยก่อน ซึ่งหัวหน้าภาคส่วนใหญ่จะมีอาวุโสที่สุดในภาควิชา และได้รับการยอมรับ ตามระบบที่น้องแบบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันจึงเป็นไปในลักษณะทำไปตามหน้าที่ของแต่ละคน

สำหรับความพร้อมนั้น จะต้องยอมรับและทำความเข้าใจ ยอมรับที่จะปรับปรุงว่าจะทำอะไรบ้างในจุดไหน สิ่งที่สำคัญก็คือ ทุกคนจะต้อง consensus และจะต้องมีจุด หรือเป้าหมายว่าทำแล้วจะได้อะไร จากสภาพที่เกี่ยวไอ้ครว้างของอาจารย์เยอะมาก แต่หากคนมาสมัครไม่ได้ ซึ่งบางครั้งการจะเที่ยวหรือเข้มางวดมาก ๆ ก็ไม่มีคนมาสมัคร ทางแก้ไขก็คือ จะต้องสร้างจิตสำนึกให้แก่ทุกคนในหน่วยงานเช่น ความคิดที่ว่าหากสร้างคนออกไปและมีปัญหาจะเป็นอย่างไร สร้างให้มี concern ห่วงใย มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และให้องค์กรเป็นที่ยอมรับ มีจุด เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่ง reward เป็นสิ่งจะต้องมี อาจจะต้องนับเป็นแต้มคือทำมากได้มาก ทำน้อยได้น้อย สำหรับปัจจุบัน ไม่ใช่อย่างนั้น จะเป็นระบบพรรคพวก มากกว่า ควรจะทำเป็นในรูปแบบของคณะกรรมการมีการ screen และทำในเชิงวิทยาศาสตร์หรือ scientific

สำหรับในส่วนของ customer focus นั้น หากเป็นบริษัทจะ work มากกว่า เพราะที่จริงแล้วจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ไม่ว่าจะสอนอย่างไร ดีหรือไม่ คนก็ยังอยากจะทำมา และกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงก็ใช้เวลานาน การที่จะเห็นความสำคัญของลูกค้ายังไม่ มี ซึ่งหากจะเป็นในเชิงธุรกิจนั้นก็น่าจะทำได้ ของเรานั้น กว่าจะมีการปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้าก็ยาก ต้องค่อยเป็นค่อยไป ต้องมีคนที่เล่นและ conduct มาอยู่ในแต่ละหน่วยงาน คอยพิจารณา ควบคุม กระบวนการ และต้องเป็นคนที่ได้รับการยอมรับ มีมนุษยสัมพันธ์และประชาสัมพันธ์กับคนทุกระดับ มีความรู้และสามารถประสานงานได้กับทุกระดับ เนื่องจากคนอื่น ก็ทำงานประจำอยู่แล้ว สำหรับสถาบันภาษาเอง แคว้นหาห้องเรียน ก็ยากลำบากมาก อยู่แล้วเช่นเดียวกัน ขอให้มหาวิทยาลัยที่มีอุปกรณ์และสภาพแวดล้อมที่พอใช้ได้ ก็ถือว่าดีอยู่แล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็เป็นปัญหาทำงานในชีวิตประจำวัน ดังนั้นในด้านของการเป็นโครงการใหม่ ideal situation ก็ไม่เกิด ไม่ประสบความสำเร็จ สำหรับในประเทศสหรัฐอเมริกาทุกคนมี vision และสำหรับผู้บริหารก็จ้างมาทำให้ทุกคนกำหนดงานของตนเองและมุ่งสู่เป้าหมาย ดังนั้นสำหรับในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาจจะเป็นคนข้างนอกและเป็น professional administrator และ professional ในสายงานมานั่งบริหาร ลองดู ก็น่าจะมีความเป็นไปได้ บางครั้งเราอาจจะนำผู้บริหารมานั่งพิจารณาและดู จัดเป็นกลุ่ม โดยเฉพาะเป็นการทดลองทำ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ นอกจากมหาวิทยาลัยเห็นความสำคัญจริง ๆ และนำ team specialist จับมาแต่ละคน ซึ่งทำอย่างไรจะกระตุ้นให้แต่ละกลุ่มออกมา ปัจจุบันนี้ สำหรับในมหาวิทยาลัยเอง ก็ได้มี

การปรับเปลี่ยนระบบการเงิน การพัสดุ และมีโครงการจะขยายไปทั่วถึงกาณ์เจ้าหน้าที่ แต่เป็นการทำในส่วนของสำนักงานอธิการบดี

แนวคิดในเรื่องของ TQM น่าจะลองทำกับมหาวิทยาลัยใหม่ ๆ เช่น มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ หรือ สุโขทัย จะเข้าข่ายมากกว่า เนื่องจากว่าไม่เป็นราชการ มหาวิทยาลัยใหม่ ๆ จะตั้งระบบง่าย

สำหรับในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น อาจจะทำแนวคิดนี้มาช่วยเสริมให้มีลักษณะเป็น systematic มากขึ้น ไม่ใช่เป็นการ change the whole thing ซึ่งเราควรจะทำในบางส่วนที่สามารถประยุกต์ได้ เช่น อาจจะมีการออกแบบสอบถามง่าย ๆ ให้อู้และมีการประเมินตลอด ทำเป็นระยะ ๆ ทุก ๆ เทอมก็จะดี สิ่งที่สำคัญคือ จะต้องง่าย ๆ สั้น ๆ (เช่น 4-5 ข้อคำถามเพื่อสะดวกในการตอบ) ไม่ใช่หลาย ๆ หน้า ก็อาจจะช่วยให้ไปถึงจุดหมายได้ ไม่ถึงขนาดที่จะประเมินอาจารย์ให้ออกจากงาน เป็นเพียงแต่สะกิดให้เขารู้ตัวบ้างว่าตนเอง ดำเนินการสอนเป็นแบบใดอยู่ ควรจะนำไปไว้ในโครงแผนปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งเวลาการบริหารงานจริง ๆ แล้ว แต่ทำให้ครบ deadline อย่างในแผนก็เป็นเรื่องยากลำบากอยู่แล้ว แม้แต่งานประจำงานสอน ก็เช่นเดียวกัน ซึ่งความจริงจะต้องมีคนที่ทำกาณ์ดำเนินกระบวนการในแบบ full-time เพราะปกติรายงานประจำปีแต่ละปีกว่าจะเสร็จได้ก็ใช้เวลานาน ดังนั้นการที่จะมีการ report ให้ฝ่ายบริหารเช่น รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร นั้น จริง ๆ แล้วในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไม่ใช่อย่างนั้น เพราะคณบดี ไม่ได้ขึ้นอยู่กับรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร สำหรับในเรื่องของการประกวดนั้น จะตัดสินได้ยากเพราะสังคมไทยนั้น ต่างกับสังคมตะวันตก

14. อคติคณบดี คณะเภสัชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อังคาร ที่ 8 เมษายน 2540

ความพร้อมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่นเป็นอย่างไร?

ในการนำมาใช้นั้นน่าจะเป็นเรื่องของทางธุรกิจ ซึ่งการที่จะประยุกต์ใช้ในส่วนของโครงการศึกษานั้น จะมีเรื่องของกาณ์แปลความที่จะต้องชัดเจน สำหรับเรื่องของคุณภาพในส่วนของ TQM ในส่วนของมหาวิทยาลัยนั้น ดูได้หลายแบบตั้งแต่ output ซึ่งแบ่งออกเป็น level input อย่างหนึ่ง output อีกอย่างหนึ่ง น่าจะเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมากกว่าในเรื่องของบัณฑิตนั้น ยากแก่กาณ์ทำ TQM เพราะเราไม่รู้ว่าจะ follow up popularity สาขาใดมาเป็น model หรือจะใช้แบบ mixed popularity จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นั้นไม่มีลักษณะเหมือนเมืองนอก ซึ่งเป็นปริญญาทั่ว ๆ ไป เหมือนสมัยก่อน เช่นคนจบมหาวิทยาลัยก็ได้ธรรมศาสตร์ บัณฑิต หรือจบจาก Harvard ก็ได้ปริญญาทั่วไป ส่วนของเรานั้นเป็นลักษณะเฉพาะสาขาเช่น วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ โดยมากเขาจะ follow up ตัวนี้มากที่สุด ของเราใกล้ที่สุดก็คือ อักษรศาสตร์ แต่อยู่ไปนาน ๆ พบว่าไม่ใช่แล้ว เนื่องจากการนำ TQM มาใช้ในการ

ผลิตภัณฑ์นั้นมียาละเอียดมากเหลือเกิน ซึ่งมีสาขาทั้งจำเป็นและไม่จำเป็น การ evaluate จะยาก เช่น คณะครุศาสตร์ จะต้อง follow up ถึง 10 ปี หลังจากผลิตจบแล้ว ปัจจุบันหน่วยวิจัยสถาบันของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ยัง active อยู่หรือไม่ ในเรื่องของ quality นั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก็ทำมาตลอด จะเห็นว่า ช่วงหนึ่งของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการพัฒนามาจากหน่วยวิจัยสถาบัน ได้แก่ โครงการชูปอ ถมเนิน โครงการปริญญาเอก เรื่องการติดตามบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ยังแยะ เริ่มมีมาหลายครั้ง แต่ทำก็เหมือนกับไม่ได้ทำ ตัวอย่างคือ การสัมมนาบัณฑิต ช่วงเดือน กรกฎาคม ซึ่งเป็นรายละเอียดของการทำงานทำเท่านั้น ซึ่งก็ไม่ได้อะไรเท่าไร อย่างตัวเลขของคณะนี้ได้งาน 98 % ภาค 2% อีกคณะหนึ่งได้งาน 60% และภาคอีก 40 % ซึ่งจะตกเตียงได้แค่เพียงตัวเลข ไม่มีการมาเปรียบเทียบ ส่วนที่เหลืออีกเมื่อไรจะได้งานหมด available ของ job

หนังสือพิมพ์เมืองนอกเช่นพวก business จะวิเคราะห์เรื่องการรับ cream จำนวนเท่าไร ซึ่งจะเป็น reference ทำให้หน่วยงานไม่มี project รองรับ ปัจจุบันนี้ขาดในลักษณะอย่างนี้ จึงทำให้หน่วยงานไม่มี project ที่จะรองรับ คณะคิดแต่ละคณะไม่ยอมรับตัวเลขออกมา จึงทำให้ discourage ผู้ที่ทำวิจัย โดยเฉพาะวิจัยสถาบัน

นอกจากบัณฑิตแล้วก็ต้องดูที่ตัวอาจารย์ด้วย ความจริงก็ตั้ง ๆ กันไปมหาวิทยาลัยมีอยู่ 3 หน่วย ได้แก่ นิเทศศึกษา อาจารย์ บุคลากร เจ้าหน้าที่ ซึ่งนิเทศที่เข้ามานั้น จะมีความหมายด้วย ในอนาคตน่าสนใจ เพราะอาจารย์รุ่นใหม่ ๆ จะมีการวิจัย โดยมีแรงมาจาก IT เป็นการผลักดันและทำให้ใช้เวลาน้อยในการ collect information และสามารถจะตัดสินใจได้เร็ว ต่างกับสมัยก่อน กว่าจะมี symposium ของเมืองนอกหรือเข้า peer แล้วก็เลิกไป ซึ่งกว่าจะติดต่อกันได้ สำหรับบ้านเราก็จบเรื่องไปหมดแล้ว เนื่องจากมีโลกใหม่เกิดขึ้น อาจารย์ในเมืองไทยจะอยู่ใน frontier ของการวิจัยมาก ในส่วนของปริญญาโท เอก คนจะต้องหาศึกษาไปมาก มากกว่าซื้อยี่ห้อ และสามารถดึงจุดนักวิชาการ ภูมิปัญญา มิฉะนั้น cream จะไม่มาหาเรา เรื่องของ globalization ทำให้อาจารย์พัฒนามากขึ้นและมีลูกศิษย์มากขึ้น

การ internationalization ของสถาบันนั้น จะเป็นที่ตัวของอาจารย์ก่อนซึ่งอาจารย์บางคนแทบจะไม่อยู่ในมหาวิทยาลัยเลย พวกมือเขียนมักจะไม่ค่อยสอน จะเป็นมือรองลงมา มือเขียนส่วนใหญ่จะเจอเฉพาะปริญญาโท ตัวนั้นไปเกี่ยวกับตัวที่สาม คือ management จะ manage ให้คนเหล่านี้ keep quality ได้อย่างไร? ความจริงจะว่าใหญ่ก็ใหญ่ จะว่าไม่ใหญ่ก็ไม่ใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตอนหลัง ๆ มา รู้สึกว่า community ของอาจารย์ไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร มักจะอยู่ในรูปแบบวิธีการ มากกว่าวิชาการ ความคิดในการบริหาร วิชาการตกต่ำ ซึ่งความจริงก็ไม่ใช่ว่าความคิดของผู้บริหารโดยตรง แต่เป็นเพราะไม่ได้รับการยอมรับจาก community ผิดจาก 20 ปีที่แล้ว มักจะเป็น package comprehensive mobilize ได้ เคียวนีไม่ใช่ package แต่เป็นความคิดกระจายกระจาย แล้วจึงมาหา support ที่หลัง ทำให้สภามหาวิทยาลัยไม่ใช่สภาศักดิ์สิทธิ์

อาจจะถึงเวลาที่จุฬาย จะต้องมีแนวความคิดใหม่ top-down อาจจะไม่มีประโยชน์สำหรับ TQM หาก bottom-up ไม่มีจะทำอย่างไรให้มีอยู่ตรงกลาง เป็นลักษณะของ unique effort การเสนอ idea ที่ผู้บริหารระดับบนฟัง มี resource และทิศทางมาจากไหน ระดับคณะ หรือ inter faculty ข้อจำกัดของการแบ่งส่วนราชการนั้นทำให้ครบนั้นเป็นไปได้ เช่น หัวหน้าภาค authority ของวิชาการไปผูกกับ authority ของการบริหาร แทนที่หัวหน้าภาค ลูกภาคแต่ละภาคจะมานั่งคุยกันแต่กลับต้องผ่านท่านอธิการบดีมากมาย ผู้บริหารระดับสูงไม่เข้าใจและไม่สนับสนุน มี dignity บางครั้งไม่ได้ให้สิ่งที่เป็นประโยชน์เท่าไร จุฬายาเราเอาเรื่องเงินมาจับมากเกินไป เช่น พวก cost-benefit เรื่องของการศึกษานั้น หากนำเศรษฐศาสตร์มาจับมักไม่ค่อย work ในอนาคตบางอย่างอาจเป็นประโยชน์บ้าง เสรีภาพทางวิชาการนั้นเริ่มมาจากมหาวิทยาลัยก่อน หมายถึงการ moral support, management support ซึ่งงานวิจัยหรือผลงานวิชาการต่าง ๆ เป็นเอกลักษณ์ของอาจารย์ เขียนขึ้นไปได้ไม่มีสิทธิ์ object และตัวของอาจารย์ผู้เขียนเองก็จะระวังตัวเองโดยอัตโนมัติ ควรจะใช้ระยะเวลามาเป็นเครื่องควบคุม กำหนดให้แล้วเสร็จ หากหน่วยใดไม่มีผลงานก็อาจจะไม่ขึ้นขั้นได้ เพราะถือว่างานไม่เกิด การจะออกนอกระบบนั้นทำได้ยาก เพราะพวกที่ตัวเป็นชนไม่ยอมออก อยากได้สายสะพาย ทำให้ยากในการทำ TQM spirit ของ การแสวงหาไม่มี มีแต่การนั่งในที่เก่า ความจริงอาจารย์รุ่นใหม่ ๆ นั้น อยู่ที่ rate group ของ อาจารย์ หากมีการวิจัยดูแล้วจะเห็นได้ชัด ดู movement ของอาจารย์ การ sabbatical leave จะนำมาประกอบได้ จะทำให้เห็นบางส่วนของมหาวิทยาลัย จะ reengineering ในส่วนไหน ทำอย่างไร? อย่าให้คนอายุ 35 ในวันนี้เป็นอย่างคน 55 ในปัจจุบัน การนำ มรต. มาเปรียบ เทียบดู ซึ่งเขาจะใช้ management เป็นหลัก แต่ระยะเวลาค่อนข้างสั้น สำหรับมหาวิทยาลัย แห่งนี้ เป็นลักษณะของการผลัดกันเก่าหลัง ซึ่งการทำ TQM การแปลผลจะต้องระวัง

ในการนำ TQM มาใช้ จะต้องตัดสินใจเด็ดขาด แล้วจึงนำมาวางวิธีการให้แน่นอน เช่น ของ Oregon นั้น จะทำได้ยาก แต่จะเหมาะกับของเราหรือไม่ อย่างไร? ตัวอย่างเช่น ความล้มเหลวของกานาระบบ ซี มาไซ โดยเริ่มที่กรมสรรพากร จะต้องทำแล้วเปลี่ยนระบบก่อน ซึ่งเป็นที่มตัวอย่าง แล้วสร้าง model ให้เห็นว่าเหนือกว่า โดยสิ้นเชิง เป็น extrapolate ความจริงระบบ ซี เอง นั้นก็ล้มเหลว ไม่มีคนทำงานแล้ว เช่นข้าราชการซี 5 ไม่มีคนพิมพ์หนังสือ ผู้บริหารต้องเข้าใจและ clear cut ว่าทำแล้วจะดีกว่าเก่าไหม ระบบใหม่หรือเก่าจะต้องชัดเจน จะเป็นแค่ save เงินหรือ energy อย่างเดียว อาจไม่ใช่เหตุผล ในส่วนของ ISO นั้น เป็นการกระโดดข้ามรั้ว uniqueness การที่จะมีหรือไม่มีไม่ใช่เรื่องการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งการประชาสัมพันธ์นั้นไม่ควรใช้แบบเชิงเอาเปรียบสังคม ถูกผู้คนว่าไม่รู้เรื่อง มีมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งคือ มหาวิทยาลัยมหิดล จะพิมพ์ uniqueness ได้ทุกอาทิตย์ ไม่เคยมีมหาวิทยาลัยแบบไหนจะทำได้ทุกอาทิตย์ ไม่เคยมีมหาวิทยาลัยไหนจะ breakthrough weekly เป็นการโอ้อวดที่เกินจริงมากกว่า ตรงข้ามกับจุฬาย ไม่มีอะไรเลย ซึ่งความจริงก็มีบ้าง แต่ความถี่น้อยมาก จุฬาย ควรจะเป็น conservative มาก ๆ เป็นมหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งในประเทศ น่าจะ keep เอกลักษณ์ไว้ให้มี

TQM การเปลี่ยนแปลงเต็มรูปแบบนั้น หากทำ จะทำให้เกิด chaos เพราะคนที่อยู่นั้นจะมี tool mind เหมาะสำหรับมหาวิทยาลัยใหม่มากกว่า และก็คิดว่าจะมีผู้บริหารคนไทยจะมี revolution mind มากขนาดนั้น จะถูกมองว่าเป็น psycho patient ควรจะรักษาให้อินอูระหว่างมารวมให้ได้ อย่าไปทำอะไรตามกระแส แต่ในเรื่อง quality จะต้องทำ เป็น "a must" เพียงแต่อย่าให้คนเกิดความรู้สึกว่าจะต้องเป็นเหมือนใคร ซึ่งคนอื่นน่าจะมาเหมือนเรามากกว่า ในปรัชญาของ มรท. ก็เหมือนกับการโยนของลงไปในกรงสัตว์ที่หิว จะเป็นของเน่าหรือของดี ก็แย่งกันกินหมด ก็คือ มี job มา ทุกคนก็แย่งงานกันทำ ไม่ว่าจะเป็นอย่างไรก็ตาม บางทีในจุดมุมมองบางอย่างผู้บริหารจะโยนทั้งของที่ดีและไม่ดีให้ทำ เพื่อเบี่ยงเบนความสนใจจะได้สะดวกในการบริหาร แต่ในจุฬาฯ นั้น โยนอะไรมาก็จะอยู่เฉย ๆ แต่ถ้าเป็นสิ่งที่ดีทุกคนจะช่วยเป็นลักษณะของมหาวิทยาลัยเก่าและไม่ว่าในประเทศใดก็ตาม ซึ่งวิธีการ bottom-up นั้น ควรจะเกิดขึ้นไม่ว่าจะมีการ re-engineering ใน Harvard ในการเรียนการสอน หรือในการบริหาร ตัวอย่างเช่น MBA ของ Harvard ไม่เคยทำ ปล่อยให้คนอื่นทำไป แต่พอมาทำแล้วจะดีมาก เช่นคณะเภสัชฯ เราจะต้องแข่งกันเองและเมืองนอก ไม่ใช่ไป M กับบรรดาศาวหรือคนที่ด้อยกว่า

จุฬาฯ ตั้งทำมานานแล้วในเรื่องของ internationalization ซึ่งน่าจะทำ และจะต้อง definition ให้ดี ไม่ใช่แค่คนมาเรียนจากต่างประเทศ แต่ต้องทำเป็น world class คนจะมาเรียนเอง ได้แก่ ที่มหาวิทยาลัย Tokyo ที่สำคัญคือ ตัวมหาวิทยาลัยไม่ทำตัวเอง เช่น คำว่าเป็นภาษาไทยไม่ควรมี ตำแหน่งทางวิชาการควรใช้ภาษาอังกฤษ ยกเว้นภาควิชาภาษาไทยจะต้องยกเลิกภาษาไทยในการทำวิทยานิพนธ์สำหรับการทำปริญญาโท เอก ส่วนในระดับปริญญาตรีนั้น ข้อสอบควรเป็นภาษาอังกฤษ ในสมัยก่อนนั้น แทบไม่มีภาษาไทยเลย ในห้องสมุด คำภาษาไทยควรจะมีน้อยที่สุด 2. ภาษาต่างประเทศที่ผลิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องเรียนนั้น ไม่ใช่ภาษาอังกฤษเพียงภาษาเดียว แต่ที่สถาบันภาษานั้นมีเพียงภาษาเดียว แต่ในมหาวิทยาลัยนั้นก็ไม่มีภาษาอื่น เช่น เยอรมัน อิตาลี จีน ญี่ปุ่น มาเลเซีย เขมร ลาว เราไม่มีเลย ซึ่งจะรวมไปถึงเมื่อเราสอนเสร็จแล้ว บัณฑิตสามารถมุ่งไปทำงานต่างประเทศได้ ความจริงพวกอินเดียนั้น เมื่อเรียนจบปริญญาตรีก็จะไปอยู่ที่อื่นได้แก่ สิงคโปร์ ฮองกง ฟิลิปปินส์ ยกเว้น ญี่ปุ่น ซึ่งเขาคิดว่าโลกแคบ จะไปใช้ความรู้ที่ไหนก็ได้ สำหรับจุฬาฯ นั้น ในเรื่องวิทยาศาสตร์ so poor ในด้านภาษา มีแต่อาจารย์ที่จบจากอังกฤษและอเมริกาเท่านั้น หากคนที่จบจากสวิสเซอร์แลนด์ได้ยาก และไม่มีเลย ความจริงแล้วด้านเคมีของ สวิสเซอร์แลนด์ ดีมาก เนื่องจากเราขาดภาษาฝรั่งเศส อิตาลี และอื่น ๆ เราขาดการวิจัยบัณฑิต ซึ่งวิชาการพวก general education สมัยก่อนดีมาก เช่น อารยธรรม ของเราเรียวลงเรื่อย ๆ คนสอนก็เบือ และไม่มีการถ่ายทอด เราไม่มีการต่อเนื่อง ผลิตเภสัชจุฬาฯ ที่เข้ามาใหม่ ๆ ภาษาอังกฤษมักจะดีแต่พอมาถึงปีที่ 5 กลายเป็นพูดภาษาอังกฤษไม่ได้เนื่องจากไม่เคยได้ใช้งานเลย ระบบของเรานำคนมาเถลจอนที่ TQM นั้น ควรนำเข้ามาใช้ ไม่ต้องปรับ เพียงแต่ตีความ และนำลงมาใช้ในจุดไหน ซึ่งจะนำข้อดีมาใช้ จุฬาฯ คงไม่ออกนอกกรอบ เพราะส่วนใหญ่พอใจ ต้อง gear up ให้เข้าใจในความเป็นอิสระ ที่จริงแล้ว ความเป็นอิสระพอเข้าไปอยู่แล้วก็ไม่เป็นอิสระ

15. อดีตผู้อำนวยการสถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม

มีนาคม 2540

1. ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM ท่านคิดว่าควรจะดำเนินการอย่างไร
 ประการแรกทำทั้งหมดนั้นคงจะเป็นไปได้ยาก และไม่มีทาง

ประการที่สองควรเริ่มจากสถาบันหรือคณะ ติดต่อขอความร่วมมือ ในความคิดเท่า ๆ นั้น
 ยอยากได้ แต่ไม่ค่อยยอมรับระบบใหม่ ในเรื่องของการทำงานร่วมกัน การจัดตั้งคณะกรรมการ
 เฉพาะกิจ ซึ่งเป็นตัวแทนแต่ละหน่วยให้ได้รับรู้ มองทางด้านกายภาพและคุณภาพ สิ่งเหล่านี้
 ในระบบมหาวิทยาลัยไม่เข้าใจ พื้นที่ของตัวเองแต่ละคนก็มีอาณาจักรส่วนตัว ในส่วนของ
 สถาบันนั้น เป็นข้าราชการ 40 % ที่สถาบันนั้น มีงานวิจัยมากไป การติดต่อต่าง ๆ นั้นก็ใช้
 เอกสาร จดหมายเวียนให้รับทราบ คนที่รู้ว่าจะเสียผลประโยชน์นั้นจะเข้าประชุม

โครงการ ADB ของสถาบันนั้น จะแยกตัวเป็นอิสระได้ภายใน 5 ปี จะต้องเลี้ยงตัวเอง
 ซึ่งเป็นการทดลอง ในทุก ๆ ปีนั้น งานงบประมาณที่ได้ก็ไม่ต่ำกว่า 50 ล้านบาท คาดว่าจะ
 สามารถเลี้ยงตัวเองได้

ข้อควรระวัง คนที่เข้ามาเสี่ยงคงคือคนที่เสียผลประโยชน์ คนตัดสินใจจะต้อง balance
 ให้ดี

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย ควรจัดเป็นกลุ่มเป็น
 ระบบโครงการ 5 คนขึ้นไป ซึ่งจะสามารถต่อข้อมูลกัน เมื่อมีเรื่องอื่นเข้ามา จูงใจโดยใช้หัวข้อ
 หรือข้อเสนอเข้ามาหากเรียกมาทำงานเฉย ๆ ก็จะไม่ทำ

2. การสร้างทีมดำเนินงานน่าร้องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นนั้นควรจะต้องมีการ
 ดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

จะมีทีมอิสระและตัวหลักคือ หัวหน้าโครงการ ซึ่งหัวหน้าโครงการจะต้องรู้จริง สำหรับ
 ที่สถาบันนี้ จะเกิดขึ้นตามขั้นตอนของตัวเอง ซึ่งจะมีอยู่คนหนึ่งที่มีความรับผิดชอบ ต่อมาจะมีมือ
 รอง แล้วกระจายงาน หัวหน้าทีมเป็นที่ยอมรับ และคัดลูกทีมที่รู้งานประสานงาน เกี่ยวกับ
 คุณภาพ

ข้อควรระวัง บางครั้งถ้าใช้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งก็จะเกิดความอิจฉา ไม่เน้นการมองเรื่องเงิน
 อย่างเดียว ควรจะเป็นลักษณะของ incentive

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย คือ incentive
 สำหรับคนไทย นั้น ได้แก่ รางวัล promote การไปต่างประเทศ หัวหน้าทีม จะรู้ว่า อะไรอยู่
 ตรงไหน มีความต้องการอะไร และไปเอามาเป็นรางวัล เช่น computer

3. ในการนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการควรจะดำเนินการอย่างไร ?

ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำได้แก่ อสท.การให้คุณภาพงานกับสิ่งที่เขาร้องขอมาเช่น การช่วย present งาน สรุปรงาน และจะติดตามงานจนกว่าจะผ่าน สำนักงาน ส่งเสริมการวิจัยแห่งชาติ ซึ่งระยะเวลาที่ประมาณ 1 - 4 ปี ตามแต่ว่าคณะกรรมการต้องการอะไรเพิ่มเติม และติดตามความเปลี่ยนแปลง และ commitment ให้เขาว่าจะต้องทำให้ได้

ข้อควรระวัง งานที่ทำอยู่มี load มากเกินไป จะทำให้คุณภาพของงานลดลง ทำไม่ทัน ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่จะเจาะจงในเรื่องของคุณภาพ และความตรงเวลา เช่น ทางด่วน โรงไฟฟ้า คุณภาพงานจะดี ซึ่งทางสถาบันจะต้องแข่งขันกับบริษัท ปัจจุบันมีหลายแห่งเสนอมา ซึ่งมีอยู่หลายงานแต่รับได้เพียงงานเดียว เงินก็เป็นตัว support เพื่อคุณภาพ รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนด้วย

4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ,กำหนดระบบความคิดความชอบควรดำเนินการอย่างไร

ให้ทุกคนมีโอกาสออกไปนอกสถานที่ และจัดให้เดินทางอย่างสะดวกสบายเช่นการโดยสารเครื่องบิน ซึ่งทุกคนก็พอใจที่จะได้รู้ ได้เห็น จากประสบการณ์การเดินทาง ระบบความคิดความชอบนั้น ให้ในรูปร่างเงินเป็น incentive เช่น มี extra ให้ มี job description ทั้งงานประจำและงานพิเศษ ซึ่งให้หัวหน้าโครงการเป็นผู้พิจารณา

ข้อควรระวัง จะเริ่มมีการอิจฉา มีความดักจั่น มีการแย่งงาน การเลือกที่จะทำงานกับใคร

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย ก็คือ ยุติธรรมและแบ่งให้เท่า ๆ กัน ให้โอกาสเท่ากัน แต่ความสามารถนั้นไม่เท่ากัน จะมีการจ่ายเป็น basic และ top up คนไม่ค่อยลาออก เพราะมี extra และ bonus

5. ในส่วนของ การกำหนดแผนการดำเนินงาน ควรมีดำเนินการอย่างไร ?

วางเป้าและคุยกับคนทำงาน ซึ่งจะรู้ว่าทีมต้องการอะไร เช่น impact ต้องมาเมื่อไปถึง mathematics model monitoring online deep research จะทำอะไรและใครสนใจอะไร ซึ่งมีครบทุกสาขา และกำหนดกลุ่มที่จะทำงานตามความถนัด แบ่งสัดส่วนในเรื่องของเงินและวิชาการ กำหนด vision หัวหน้าฝ่ายขึ้นมาทำงานเป็นทีม โดยมี senior project

ข้อควรระวัง คนนอกที่เข้ามาบริหาร ไม่ควรเป็น dictator

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย มีแผนที่แน่นอนว่าจะมีอนาคตอย่างไร และใคร และเป้าหมายอะไร

6. ในการจัดตั้งทีมย่อย ควรต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ? ตัวอย่างเช่น

โชคดีที่สถาบันมีโครงการและแบ่งไปตามสายวิชา ได้แก่ สายสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ซึ่งเนื้องานเป็นตัวกำหนด

ข้อควรระวัง บางทีในแต่ละสายก็คิดแคบในเฉพาะสายของตน ในระยะหลังก็มีหลาย ๆ สาย ซึ่งจะช่วยให้มองภาพได้อย่างครอบคลุม ในฐานะของความพอใจของลูกค้า และนักวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย ความสนใจของแต่ละคนและการยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น

7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงานควรจะมีวิธีดำเนินการอย่างไร

การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมแต่ย่อย เริ่มจากภายในกำหนดหัวหน้าทีม แล้วก็กำหนดผู้ประสานงาน กำหนดผู้จัดการโครงการแล้วดึงทีมจากภายนอก สามารถกำหนดการส่งงาน จากภายในที่ถูก train มาแล้ว ทำให้การเริ่มดำเนินการอย่างเป็นระบบ อาจารย์แต่ละคน idea ไม่เหมือนกัน และการจัดรูปแบบ การกำหนดให้ชัดเจนนั้น บางครั้งการยอมรับของภายนอกนั้นไม่ใช่ระบบราชการ หัวหน้าโครงการจะต้องทำการบ้านก่อนเพื่อที่จะกำหนดให้ชัดเจน

ข้อควรระวัง ผู้ใหญ่อาจจะไม่พอใจเมื่อถูกเด็กกำหนดงาน และการขอตัวอย่างเป็นทางการบางครั้งเป็นปัญหา

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย ศึกษาหน่วยงาน บุคลากร และคนที่จะมาทำงานเป็นอย่างไร มีคนแบบไหน แล้วจึงขอตัวอย่างเป็นทางการ

8. การรายงานผลและกำหนดความดีความชอบนั้นควรจะเป็นอย่างไร ?

ภายใน มีการประเมิน load ของงาน มีระดับบริหารนั่งมองอยู่ มีการสำรวจเนื้อหา และ inner จะมีปัญหาที่คือ report ซึ่งทั้งหมดมี 40 คนนั้น ทำไม่ทัน เพราะงานเยอะแต่เห็นเนื้อหา ซึ่งคนน้อย ๆ อย่างนี้ จะสามารถใช้วิธีคุยกันได้

ข้อควรระวัง คือ set อะไรให้เขา และชี้แจงให้ชัดว่าจะมีอะไรที่จะประเมินและอย่าให้ load งานมากเกินไป

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย การ set ขั้นตอนและเวลาที่ชัดเจนซึ่งขณะนี้ยังไม่ work เพราะ บางคนมีงานขยายออกไป เลยบางที่ตรวจสอบไม่ได้

9. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

จะต้องเป็นหน่วยงานที่มีงานเป็นระบบ และมีสัญญาของลูกค้า จะยากสำหรับการสอน ส่วนใหญ่จะมีปัญหาทางด้านสังคมศาสตร์ ความพร้อมของสถาบันใช้ได้บางหน่วยงาน เช่น สถาบัน วิทยาลัย และที่ทุกคนพยายามดิ้นรนเพื่อเอาตัวรอด ซึ่งจะพร้อมในบางส่วน ส่วนใหญ่ นั้นไม่ค่อยพร้อม ส่วนที่พร้อมได้แก่ สถาบันวิจัยสังคม สถาบันวิจัยพลังงาน ศูนย์เครื่องมือ

สถาบันสิ่งแวดล้อม สำหรับ TQM นั้น ห้ามคิดถึงระบบ ซี 1 ถึง ซี 10 การยอมรับเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ซึ่งพอมิโครงการส่วน บางครั้งก็ต้องทำ ลักษณะอย่างนี้ไม่เหมาะกับสังคมศาสตร์ ซึ่งจะมีเสียงปนเยอะมาก ส่วนทางวิทยาศาสตร์นั้น มุขฉากรมีน้อยกว่า ที่นี้ทุกคนเท่ากันและยอมรับกัน ปัญหาก็คืออาจารย์ส่งงานไม่ทัน และคุณภาพด้อย

ความพร้อมของสถาบัน ความพร้อมของสถาบันก็คงจะต้องเป็นปัญหาเดียวกัน สำหรับทุก ๆ มหาวิทยาลัยได้แก่ ระบบ วัฒนธรรม บุคลากร สภาพแวดล้อม ซึ่งในที่อื่น ๆ ก็มีการต่อต้านเช่นเดียวกัน

ประโยชน์ ประโยชน์ที่สถาบันจะได้รับ ทำให้มีการพัฒนาไปไกลมาก แต่หากอยู่คนละสาขาก็จะไม่ให้ความร่วมมือ ควรจะมีแนวความคิดคล้าย ๆ กัน อยู่ในแนวเดียวกัน จึงจะได้ product สถาบันได้รับงบไม่ถึง 10% ถ้าหากออกนอกระบบจะมีอยู่ 2 - 3 สถาบันดังกล่าวแล้วข้างต้นที่จะอยู่รอด

16. อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

18 กุมภาพันธ์ 2540

1. ในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM ท่านคิดว่าควรดำเนินการอย่างไร?

การสร้างความรู้ความตระหนักควรทำพร้อมกันทั้งองค์กร หรือจากบนลงล่าง (top-down) จากระดับยอดแล้วไหลลงมาข้างล่าง ซึ่งในความเป็นจริงทำได้ยากแต่จะกลุ่มก็จะมี ความยากง่ายแตกต่างกัน สำหรับผู้บริหารไม่ยากนักเนื่องจากมีโอกาสสัมผัสกับสังคมภายนอกทั้งในและต่างประเทศบ่อย ๆ จะรับรู้ได้เร็วกว่า แต่พอลงมาถึงระดับอาจารย์ จะมีความตระหนักแต่มีมุมมองคุณภาพ และกระบวนการที่แตกต่างกัน ส่วนกลุ่มสาย ข. ค. (ในสาย ข. จะคล้ายอาจารย์) ส่วน ค. มักจะมีคำถามว่าเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะได้อะไร

วิธีการได้แก่การเสนอ สื่อการสอน การบรรยายและมีวิทยากรบรรยายเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของคุณภาพ

สังคมของเราต่างจากสังคมญี่ปุ่น ซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติความคิดให้ได้ ความแตกต่างของกลุ่ม ซึ่งจะแตกต่างกับหลาย ๆ ประเทศ และรายได้ก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอยู่เหมือนกัน คนในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะไม่ค่อยรู้ว่าเราก้าวหน้าหรือถดถอยกว่าคนอื่นอย่างไร เราอาจนำ วิถีของหน่วยงานต่าง ๆ มาให้ดูเพื่อให้เกิดความรู้สึกตื่นตัวและตระหนักในภาวะที่กำลังเป็นอยู่ หรือผู้บริหารมีการเดินทางไปดูงานต่างประเทศ รับรู้สภาพภายนอก รู้ concept ร่วมกัน มีการ share vision จากบนแล้วมาประชุมร่วมกัน หรืออาจจะใช้ชื่ออื่นในการจัดตั้ง

2. การสร้างทีมดำเนินงานนำร่องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นนั้น ควรจะต้องมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง?

การสร้างทีมมีอุปสรรคเช่น กรณีการคิดที่จะนำวิธีการ Electronic Banking มาใช้ในการลงทะเบียน การซื้อของแพ่งแต่ด้วยคุณภาพ ซึ่งจะติดขัดด้วยระเบียบราชการ จะทำได้หากอยู่นอกระบบราชการ หรือ project OECF ซึ่งมีเงินอยู่ถึง 3 พันล้านบาท

การสร้างทีมนำร่องที่ได้ผลจะต้องมี Incentive ที่ดีและจูงใจ ปัญหาคือทีมจะอยู่ได้นานแค่ไหน และมีอำนาจมากแค่ไหน ตัวที่เปลี่ยนได้ยากมากในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็คือ คณะ และเมื่อจัดตั้งทีมแล้วจะหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวก ที่นั่ง ฯลฯ ให้เขาอย่างไร?

3. ในการนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการควรดำเนินการอย่างไร?

ลูกค้าจะแบ่งเป็นภายนอกและลูกค้าภายใน ได้แก่ ลูกค้างานวิจัย งานบริการชุมชน การเรียนการสอน อาจจะทำแบบอาจารย์สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ มีการทำวิจัย สอบถาม สัมภาษณ์ จากกลุ่มลูกค้า เช่น การเปิดสอนหลักสูตรปริญญาโทภาคค่ำ จะมีกลุ่มลูกค้าที่กำหนดไว้อยู่แล้ว การวิจัยเพื่อสำรวจทิศทางเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้างานวิจัย ส่วนลูกค้านักบริการชุมชน จะคล้าย ๆ กัน

ข้อควรระวัง เราสอบถามได้ แต่เราจะต้องถามตัวเองด้วยว่าเรามีหน้าที่นำ หรือตามสังคม ซึ่งเป็นการเตรียมอนาคต ในอนาคตเราอาจต้องการ basic sciences แต่ลูกค้ายังไม่ได้มองเห็นความจำเป็น ซึ่งความจริง demand นั้น เราสามารถ create ได้ ตัวอย่างได้แก่ สมัยก่อนราว 15 ปี คนที่วิ่งในสวนลุมพินียังใส่รองเท้าแตะวิ่ง แต่เดี๋ยวนี้ใส่รองเท้าสำหรับวิ่งโดยเฉพาะ เช่น Nike และการนิยมดื่ม wine เป็นต้น

4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบความดีความชอบ ควรดำเนินการอย่างไร?

การกำหนดระบบความดีความชอบ หากเป็นระบบราชการแล้ว ทำไม่ได้ เพราะติดที่ระเบียบ ส่วนการประกาศเกียรติคุณแล้วไม่มีเงินจะไม่ค่อยได้ผล (work) เท่าที่ควร บางครั้งอาจทำเป็นสัญลักษณ์และรับจากพระหัตถ์ ซึ่งก็จะต้องมีเงินเช่นเดียวกันสักหมื่น หรือ 2 หมื่น สำหรับคนระดับหนึ่ง และคงต้องจ่ายเงินในส่วนรายได้

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้ คือ ต้องบอกความแตกต่างสำหรับการประเมินแต่ละกลุ่มได้ ซึ่งเรื่องนี้อาจจะทำให้เกิดปัญหา

5. ในส่วนของกำหนัดแผนการดำเนินงาน ควรมีการดำเนินการอย่างไร? ตัวอย่างเช่น

ควรกำหนดเป็นลักษณะของ จากระดับบนลงมาสู่ระดับล่าง (top-down) มีการจัดอบรมในแต่ละระดับ นอกจากนั้นจะมีอุปสรรคต่าง ๆ ได้แก่ห้องทำงาน และอุปกรณ์ต่าง ๆ ทางด้าน

กายภาพ (physicality) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่เขาจะได้รับ กำหนดแผนและชายให้ได้มีการตรวจสอบเป็นระยะ

6. ในการจัดตั้งทีมย่อย ควรต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง? ตัวอย่างเช่น

ควรมีการจัดตั้ง หรือพูดโดยสรุปว่าจะต้องมี แต่จะมีอุปสรรคเนื่องจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันก็มากมายอยู่แล้ว

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้ คือ อาจารย์ไม่ค่อยให้ความสำคัญ

7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงานควรมีวิธีการดำเนินการอย่างไร?

ข้อควรระวังในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้ คือ หากไม่ทำการ cross function จะมีปัญหา เช่น จะต้องทำระหว่างฝ่ายกิจการนิสิตกับฝ่ายวิชาการ และฝ่ายตารางสอน ตารางสอบ กับฝ่ายห้องเรียน หรือฝ่ายอาคารสถานที่

จะต้องประชุมบ่อย ๆ แต่เขาจะประชุมหรือไม่ สังคมไทยนั้นการควบคุมทำได้ยาก ส่วนในต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกา นั้น เป็นลักษณะ conformist ซึ่งทุกคนเคารพระเบียบกติกาอยู่แล้ว

8. การรายงานผลและกำหนดความดีความชอบนั้นควรจะเป็นอย่างไร?

1. มีทีมงานใหญ่ของมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานคุณภาพกลาง (quality agents) และมีลูกทีมคือ คณะ และส่วนที่เรียกว่า cross-functional team การรายงานผลอาจเป็นรายเดือน (monthly report) หากที่ใดมีความสำเร็จสูง (achieved) อาจให้รางวัล

2. หากไม่แตกต่างกันจะมีปัญหา และมีเงินทุนพอหรือไม่

9. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

การนำมาลองใช้น่าจะดี

ความพร้อมของสถาบัน จุฬาฯ มีความพร้อมมากกว่าสถาบันอื่น เพราะมีทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในขณะนี้อยู่ในยุคช่วง medium ages คืออายุราว 48 ปี และกำลังจะมีเลือดใหม่ เราต้องสร้างอาจารย์ใหม่ให้เห็นความสำคัญของการประเมิน คุณภาพ การพัฒนา คณะเป็นเรื่องสำคัญ อุปสรรค คือ ค่าครองชีพต่ำ การออกนอกระบบแต่ทำจริงมีปัญหา ซึ่งการจ่ายเงินจากรัฐบาลเป็นไปได้ยาก

ประโยชน์ หากทุกคนคิดจะทำอะไร ให้ดีขึ้นก็นับว่าเป็นประโยชน์อยู่แล้ว ซึ่งจะต้องมี resource ที่จะลง ส่วน policy deployment เป็นไปได้ยาก สำหรับระบบราชการ ส่วน privatization หากต้องมี contact มาก ๆ อาจเป็นปัญหาได้



ภาคผนวก ค

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**สรุปผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
ในการวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการบริหารแบบ TQM
สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิภายในและภายนอก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม เรื่อง "กระบวนการบริหารแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนี้" ได้ใช้กระบวนการวิจัยแบบ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้าน TQM และอดีตผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวนทั้งสิ้น 16 คน ในส่วนที่เกี่ยวกับบริบทของการวิจัยเป็นการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) ระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยโดยไม่ยึดหลักที่ตายตัว ซึ่งมีโครงสร้างการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากขั้นตอนกระบวนการบริหารงานแบบคุณภาพทั้งองค์การของมหาวิทยาลัยโอเรกอน ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 9 ขั้นตอน โดยผู้วิจัยได้จัดส่งกรอบแนวคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนของ TQM ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิได้ทราบในเบื้องต้น จากนั้นได้มีการนัดสัมภาษณ์ ซึ่งกระบวนการสัมภาษณ์นั้นเป็นการสัมภาษณ์ที่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็น อภิปรายได้อย่างอิสระในทุกเรื่องทุกประเด็น และมีการสรุปเป็นช่วง ๆ เป็นการย้ำความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเที่ยง (reliability) และความตรง (validity) ถ้าผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ได้ให้ความเห็นในประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการทราบก็จะชักถามเพิ่มเติมในรายละเอียดของเรื่องนั้นอีก ซึ่งถือเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) คือมีการเตรียมประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า แต่ไม่ตามชี้นำเพื่อไม่เป็นการปิดกั้นแนวความคิด ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำผลการสัมภาษณ์มาสร้างข้อกระดูกความเป็นประเด็นหลัก 9 ขั้นตอน เพื่อใช้เป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างส่งให้กับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 16 ท่านได้ตอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และจะมีการพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อส่งให้กับกลุ่มตัวอย่างทั่วไปได้ตอบแสดงความคิดเห็น เมื่อได้ผลข้อมูลออกมาแล้วก็นำไปวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างอีกครั้ง เพื่อเป็นการยืนยันความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์กับความเห็นรวมของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นครั้งสุดท้าย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) สิ่งที่เป็นประเด็นหลักในการนำมาพิจารณาประกอบการสัมภาษณ์คือโครงสร้างกระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยซึ่งโครงร่างดังกล่าวประกอบด้วยรายละเอียดด้าน เป้าหมาย กิจกรรม และผลที่คาดว่าจะได้รับ และระยะเวลาที่จะดำเนินการ ให้กับผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นเหล่านี้คือ

1. ความเป็นไปได้หรือกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอน ได้แก่
 - 1.1 ความเหมาะสม และความพร้อมกันหน่วยงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - 1.2 ความเหมาะสมในแต่ละขั้นตอน
 - 1.3 วิธีการนำไปประยุกต์ใช้
 - 1.4 ระยะเวลาที่เหมาะสม

2. ข้อควรระวังและข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม และปรับปรุง ทั้งในด้านเนื้อหาสาระ รูปแบบ ขั้นตอน ของกระบวนการ และ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลจากการข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 16 ท่าน ในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการใช้กระบวนการบริหารแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยนำบทสัมภาษณ์วิเคราะห์หาประเด็นข้อความที่สอดคล้องหรือตรงกันในรูปแบบของคะแนนความถี่ในแต่ละด้าน ที่มีแนวคิดย่อยตรงกัน สรุปผลได้ดังนี้

1. ในการสร้างสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM ในสถาบันอุดมศึกษาท่านคิดว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร

- | | |
|---|----|
| 1. ผู้บริหาร(ระดับสูง)มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญ | *5 |
| 2. ใช้เอกสารประชาสัมพันธ์ จัดหมายเวียนและสื่ออื่น ๆ | *3 |
| 3. มีการกำหนดเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน | *2 |
| 4. จัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจที่เป็นตัวแทนของหน่วยงาน | *2 |
| 5. จัดสัมมนาสำหรับคนที่สนใจในหน่วยงาน | *2 |
| 6. เชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์มาบรรยาย/
ให้คำปรึกษาและดำเนินการ | *2 |
| 7. ศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ดำเนินการแล้วทั้งภาครัฐและเอกชน | *2 |
| 8. เริ่มทำทีละส่วน | *1 |
| 9. จัดทำเป็นเอกสารสรุป สั้น ๆ เผยแพร่ให้ผู้บริหาร อาจารย์รับทราบ | *1 |
| 10. ควรเริ่มจากหน่วยงานในระดับคณะ, สถาบันและหน่วยงานย่อย | *1 |
| 11. มีการศึกษาดูงานใกล้ ๆ ในประเทศ | *1 |
| 12. เชิญผู้เชี่ยวชาญโดยจัดสัมมนาในรูปแบบสื่อสารสองทาง
(Two-way Communication) | *1 |
| 13. ประชาสัมพันธ์ในแต่ละระดับ | *1 |

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

1. สร้างความเข้าใจที่ตรงกัน *2

2. คนที่คัดค้านมาก ๆ มักจะเป็นคนที่เสียผลประโยชน์ *1
3. นอกจากระบบแล้วต้องคำนึงถึงตัวบุคคลด้วย *1
4. เกิดความระแวงและขาดศรัทธา *1

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

1. ควรจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ โดยใช้หัวข้อ หรือข้อเสนอ
2. เผยแพร่แนวคิดและพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติขององค์กร

2. การสร้างทีมดำเนินงานนำร่องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นนั้นควรจะต้องมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

1. จัดทีมที่มีความเป็นอิสระ *2
2. คัดลูกทีมที่รู้งานและการประสานงานคุณภาพ *2
3. จัด workshop และฝึกการทำงานเป็นทีม *1
4. คัดเลือกหัวหน้าทีมที่รู้จริงเป็นหลัก *1
5. คัดเลือกคนที่สนใจ *1
6. คัดทีมในหน่วยงานย่อยจาก 3 ส่วน ได้แก่ คณะ สถาบัน และกอง *1
7. คัดเลือกคนที่ได้รับการยอมรับ *1
8. เจาะจงคัดเลือกทีมที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จ *1
9. จัดทีมระดับคณะหรือสถาบันในขนาดกลาง *1
10. คัดเลือกหน่วยงานที่สามารถประสานงานและดูแลได้สะดวกแล้ว
เปรียบเทียบผล *1
11. คัดเลือกจากหน่วยงานจัดการก่อนหน่วยวิชาการ *1

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

1. จัดอุปกรณอำนวยความสะดวกแก่ทีม *2
2. หากมอบหมายกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจเกิดการอิจฉาริษยา *1
3. คัดเลือกทีมที่เข้ากันได้ *1
4. ศึกษาวัฒนธรรมแต่ละคณะก่อน *1
5. ต้องคำนึงถึงระยะเวลาของทีมและการมอบหมายอำนาจ *1
6. คนไทยขาดทักษะการทำงานเป็นทีม *1

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

1. กำหนดเป็นข้อเสนอ ที่จูงใจ (incentive) *2

- | | |
|----------------------------------|----|
| 2. กำหนดเป้าหมายและกติกาชัดเจน | *1 |
| 3. ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร | *1 |

3. ในกาเรียนามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการควรจะดำเนินการอย่างไร ?

- | | |
|---|----|
| 1. กำหนดลูกค้าให้ชัดเจนว่าคือใครและต้องการอะไร | *4 |
| 2. เสนอสิ่งที่คาดว่าลูกค้าต้องการหรือมีการชี้แนะด้วย | *3 |
| 3. การกำหนดความต้องการจะต้องดูเป้าหมายขององค์กรด้วย | *1 |
| 4. ควรจัดทำแบบสำรวจให้ง่ายและชัดเจนในการตอบ | *1 |
| 5. ตั้งประเด็นในการถามและสำรวจให้ตรงกับเป้าหมาย | *1 |
| 6. สำรวจความต้องการของผู้ใช้มักเกิด | *1 |
| 7. มีการสำรวจความคิดเห็นระหว่างผู้ใช้บริการกับผู้ให้บริการ
หรือสำรวจข้ามสายงาน (cross-check) | *1 |
| 8. ปลุกฝังความคิดในการให้บริการลูกค้าแก่บุคลากร | *1 |
| 9. ติดตามสอบถามจากผู้ใช้บริการหลาย ๆ ฝ่าย | *1 |
| 10. การตรวจสอบและพัฒนาางานที่ทำอยู่เป็นการตอบสนองต่อความต้องการ
ของลูกค้าเช่นกัน | *1 |
| 11. จัดทำเป็น checklist แบบสอบถามทั้งปลายเปิดและปิด | *1 |
| 12. สำรวจความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต | *1 |
| 13. คนไทยยังไม่เข้าใจความหมายของการบริการ | *1 |

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

- | | |
|--|----|
| 1. งานประจำที่ทำไม่ควรมีภาระ (load) งานมากเกินไป | *1 |
| 2. ความหมายของแต่ละฝ่ายต้องตรงกัน | *1 |

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

- | | |
|---|----|
| 1. ใช้วิธีการทั้งแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เพิ่มเติม | *2 |
| 2. จัดสัมมนาระหว่างนิสิตกับอาจารย์ | *1 |
| 3. มีการพบปะกับผู้บริหาร | *1 |

4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบความคิดความชอบควรดำเนินการอย่างไร

1. อาศัยข้อมูลจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงการมองอนาคตด้วย *2
2. เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงและขยายความคิดลงมา *2
3. ผู้บริหารและทีมระดับสูงควรร่วมกันกำหนด vision, mission แล้วแปลงเป็นแผนระดับกลาง *1
4. การสร้างวิสัยทัศน์ต้องดูความต้องการของประเทศเป็นหลัก *1
5. ควรจัดการเรียนการสอนแบบเน้นความรู้ คู่คุณธรรม *1
6. จัดสัมมนา ประชุม ศึกษาดูงาน *1
7. เชิญผู้เชี่ยวชาญมาบรรยาย *1
8. เดินทางไปต่างประเทศเพื่อศึกษาดูงาน *1
9. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร *1
10. เปิดโอกาสให้แต่ละทีมช่วยกันคิดในเรื่องวิสัยทัศน์ *1
11. ต้องกำหนดเป้าหมายและงานอย่างชัดเจนก่อน *1

ความคิดความชอบ

1. นอกจากตัวเงินแล้วควรเป็นการยกย่องประกาศเกียรติคุณ *1
2. ประเมินว่ารางวัลแบบใดมีประสิทธิผลมากที่สุด *2
3. ควรเป็นรางวัลและควรไม่นำมาผูกพันกับระบบขั้น (Classification) *2
4. กำหนดเป็นข้อเสนอ (incentive) *1
5. กำหนดเป็น project การวิจัย เพื่อให้ได้คำตอบแทน *1
6. หากงานดีขึ้นทุกคนก็มีความพอใจอยู่แล้ว *1

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

1. มีดัชนี (index) ที่ชี้วัดได้ *2
2. เกิดการอิจฉาริษยาและถั่นแกลังกัน *1
3. ทุกคนควรเห็นด้วย *1
4. ระบบประเมินต้องบอกความแตกต่างของแต่ละกลุ่มได้จริง *1
5. การให้รางวัลเป็นตัวเงินควรทำเป็นลำดับหลังสุด *1

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ชั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

1. ปลอดจากระบบราชการ *2
2. จะต้องมีคณาจารย์หรือกรรมการให้โอกาส *1
3. จัดหากองทุนจากภายนอก *1

5. ในส่วนของการกำหนดแผนการดำเนินงาน ควรมีดำเนินการอย่างไร ?

1. กำหนดเป้าหมายและขั้นตอนของแผนอย่างชัดเจน *3
2. มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา *2
3. กำหนดโดยมีระยะเวลาและการประสานงานที่ชัดเจน *2
4. กำหนดจากระดับบนลงมาล่าง และมีการประเมินเป็นระยะ *2
5. ทำความเข้าใจขอบเขตของงาน *2
6. มีการขอย่อยแผนออกมาพิจารณา *1
7. ทีมกำหนดความต้องการและแบ่งงานกันตามความถนัด *1
8. ทีมเป็นผู้กำหนดแผน *1
9. มีการกระจายแผนจาก 5 ปี เป็น 1 ปี *1
10. กำหนดตามวัตถุประสงค์ขององค์กร *1
11. ผสมผสานระหว่างแผนการดำเนินงานและแผนงบประมาณ *1
12. มีรูปแบบและคำอธิบายอย่างชัดเจน *1

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับชั้นตอนนี้

1. ผู้บริหารไม่ควรใช้วิธีเผด็จการ *1

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ชั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

1. จัดให้มีการฝึกอบรมและดำเนินการควบคู่กันไป *2
2. กำหนดแผนในอนาคตไว้ด้วย *1
3. เน้นที่กระบวนการมากกว่าผล *1
4. การประเมินควรเป็นลักษณะของการให้ข้อเสนอแนะ มากกว่าการมุ่งจับผิด *1

6. ในการจัดตั้งทีมย่อย ควรต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

1. เป็นไปตามงานที่ทำอยู่และสอดคล้องกับงาน *2
2. มีการให้อำนาจและกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน *2

3. ใช้เนื้องานเป็นตัวกำหนดทีม *1
4. เลือกคนที่ทำงานด้านนั้นโดยตรง *1
5. แยกออกมาจากทีมใหญ่ *1
6. จัดตั้งทีมผสมจากหลายหน่วยงาน (cross- functional team) *1
7. จัดตั้งโดยวิธีการอาสาสมัคร *1
8. กำหนดเป็นภาระงานประจำหรือเป็นหน้าที่ *1
9. ผูกอบรวมทีมย่อย *1
10. จัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือ *1
11. มีวงจรการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย *1
12. มีที่ปรึกษาประจำทีม *1
13. เลือกสมาชิกให้ประสมประสานกัน *1

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

1. การมีหลายสายงานจะทำให้มองภาพได้ครอบคลุมมากขึ้นและเกิด synergy *3
2. มีความรู้สึกไม่ใช่งานของตน *2
3. มีการติดตามอย่างต่อเนื่อง *1

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

1. สำรวจความสนใจของบุคลากร *1

7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมแต่ย่อยต่างหน่วยงานควรมีวิธีดำเนินการอย่างไร

1. จัดตามกลุ่มงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน *4
2. มีการประชุมกลุ่มย่อยเป็นระยะและประชุมกลุ่มใหญ่ในบางครั้ง *3
3. มีการประชุมและเสนองานร่วมกันและมีระบบการสื่อสาร *3
4. หัวหน้าทีมต้องมีความรู้และศึกษามาอย่างดี *2
5. จัดให้มีผู้ประสานงานในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม *2
6. ผ่านหัวหน้าทีมในแนวตั้งและร่วมกันกำหนด mission *2
7. กำหนดหัวหน้าทีมและผู้ประสานงาน *2
8. ให้ทีมประสานงานกันโดยตรงได้ในแนวราบ *1

9. จัดให้มี crisis จึงจะทำงานร่วมกันได้อย่างดี *1
10. จัดให้มีการประชุมกับกลุ่มอื่น ๆ (cross-functional) *1

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

1. ผู้มีอาวุโสกว่าอาจจะไม่พอใจเมื่อถูกหัวหน้าทีมที่มีอาวุโส น้อย มอบหมายงาน *1

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

1. จัดให้มีการสัมมนาระหว่างกลุ่มที่เกี่ยวข้องกัน *2

8. การรายงานผลและกำหนดความดีความชอบนั้นควรจะเป็นอย่างไร ?

1. มีการประเมินภายในโดยคำนึงถึงภาระงาน *2
2. จัดทำเป็นระยะตามที่กำหนดเช่น 3, 6 และ 12 เดือน *2
3. รายงานผลอย่างมีระบบ กฎเกณฑ์ สอดคล้องกับแผน *1
4. หากเป็นกลุ่มเล็ก ๆ อาจใช้วิธีพูดคุยกันแทน *1
5. ควรจัดทำอย่างสั้น ๆ กระชับได้ใจความและเน้นเชิงวิเคราะห์ *1
6. รายงานผลเป็นรายเดือน *1
7. จัดให้มีการรายงานแบบเปิดและเป็นลายลักษณ์อักษร *1

การกำหนดความดีความชอบ

1. ความดีความชอบควรเป็นของกลุ่มหรือทีม *2
2. มีการนำจุดวิกฤติในแผนมาเป็นจุดประเมินความดีความชอบ *1
3. จัดประกวดและมีของขวัญ หรือ การศึกษาดูงาน *1
4. ควรทำควบคู่ไปกับการลดคนและเพิ่มเงิน *1
5. ผู้บริหารตรวจสอบโดยการเยี่ยมชมและให้คำแนะนำ *1
6. ควรมีการบันทึกความดีความชอบเป็นหลักฐานและประเมินจากผลงาน *1
7. มีทีมงานกลางของสถาบันเป็นหน่วยประสานงานคุณภาพ *1

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

1. ให้ความสำคัญในการส่งเสริมแต่ละกลุ่ม *1
2. ภาระงานที่มีมากทำให้ไม่สามารถรายงานผลได้ตามกำหนด *1
3. แบ่งสัดส่วนระหว่างการทำงานเป็นทีมกับงานประจำ *1

ข้อเสนอแนะเพื่อให้นักเรียนดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

1. การกำหนดความถี่ความชอบและการประเมินต้องชัดเจน *2
2. ผลสำเร็จเล็กน้อยเพียงใดจะต้องมีการประกาศเพื่อเป็นแรงจูงใจ *1

9. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการนำ TQM. มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

1. ควรใช้กับสถาบันทางค้ำหนักเอกชน หรือสถาบันใหม่ *6
2. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเห็นชอบ *3
3. ควรจะนำมาประยุกต์ใช้เป็นบางส่วน *3
4. ค่อย ๆ นำมาใช้ทีละน้อย ไม่ใช่เต็มรูปแบบ (Strategic approach) *3
5. จะต้องทำทุกระดับตั้งแต่อธิการบดีมาจนถึงอาจารย์ *2
6. บางกลุ่มเห็นด้วยและบางกลุ่มอาจไม่เห็นด้วย *2
7. จะต้องดูเป้าหมายขององค์กร *1
8. ควรเป็นหน่วยงานที่มีระบบและมีสัญญากับผู้ให้บริการ *1
9. เป็นไปได้ยากสำหรับหน่วยงานที่จัดการเรียนการสอน *1
10. สำหรับหน่วยงานราชการต้องไม่ผูกพันกับระบบชั้นหรือ ซี *1
11. ขาดคนที่เป็นแกนหลัก เช่น supervisor เนื่องจากทุกคน มีงานประจำมาก *1
12. สร้างระบบกระบวนการให้ง่ายที่สุด *1
13. ควรทดลองใช้กับหน่วยงานอื่นที่เป็นตัวอย่างก่อน *1
14. ออกเป็นนโยบายและระเบียบ เป็นการบังคับ *1
15. ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างสถาบันก่อนมีการนำมาใช้ *1
16. กระตุ้นให้ทุกคนเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง *1
17. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความพร้อมมากกว่าสถาบันอื่นในด้านทรัพยากร *1
18. ผู้บริหารยังขาดความเข้าใจอย่างเพียงพอ *1

ความพร้อมของสถาบัน

1. กฎระเบียบที่มีอยู่เป็นปัญหาใหญ่ *4
2. จะต้องพิจารณาถึงระบบ วัฒนธรรม บุคลากรและสภาพแวดล้อม *3
3. ผู้บริหารเป็นแบบสมัครเล่น ควรเป็นแบบมืออาชีพ *3
4. บุคลากรที่เป็นอาจารย์มีความเป็นตัวของตัวเองสูงมากเกินไป *2
5. ควรมีการประเมินตรวจสอบความพร้อมของสถาบัน *2

- | | |
|--|----|
| 6. มาตรการใส่ใจกับผู้ใช้บริการเนื่องจากไม่ต้องทำเพื่อความอยู่รอด (survive) และมาตรการแข่งขัน | *2 |
| 7. การนำมาใช้นอกจากวิธีการจะต้องพิจารณาที่ตัวบุคคลด้วย | *1 |
| 8. บุคลากรในหน่วยงานขาดความคิดในเป้าหมายหลัก ๆ มักเน้นในรายละเอียด | *1 |
| 9. บุคลากรยังยึดติดกับระบบเก่า | *1 |
| 10. ผู้บริหารต้องหากยุทธศาสตร์มาเร่งเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง | *1 |

ประโยชน์ที่จะได้รับ

- | | |
|--|----|
| 1. ได้ประโยชน์มากหากทำได้ | *2 |
| 2. เป็นหนึ่งในหลาย ๆ ทางเลือก เช่น reengineering ฯลฯ | *1 |
| 3. ทำให้องค์กรพัฒนาได้โดยต้นทุนไม่แพงมาก | *1 |
| 4. มีระบบการทำงานที่ดีขึ้นและเป็นมืออาชีพมากขึ้น | *1 |
| 5. สร้างความพอใจให้กับทุกฝ่าย ทั้งมีฉันทิตและผู้มีฉันทิต | *1 |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างแผนเชิงกลยุทธ์ของคณะครุศาสตร์ ในส่วนของการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

จุดแข็ง

1. คณะครุศาสตร์ เป็นผู้นำของสถาบันครุศึกษาที่ได้รับการยอมรับจากคณะครุศาสตร์, ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งวงการศึกษาและวิชาชีพครูของประเทศ
2. คณะครุศาสตร์ มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์สูงด้านความชำนาญเฉพาะทางครุศาสตร์จำนวนมากพอที่จะสร้างสรรค์นโยบายต่อการพัฒนาประเทศชาติ
3. คณะครุศาสตร์มีชื่อเสียงถึงจุดผู้สมัครเข้าเรียนที่มีพื้นความรู้และคุณภาพที่ดีกว่าผู้สมัครเข้าเรียน คณะครุศาสตร์และศึกษาศาสตร์อื่น ๆ
4. คณะครุศาสตร์มีศักยภาพสูงในการบุกเบิกสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ทางครุศาสตร์ให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและสังคมไทย

จุดอ่อน

1. การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนแนวใหม่ เช่นการคิดวิเคราะห์ หรือการคิดเชิงวิพากษ์สร้างสรรค์ ยังทำได้ไม่มากนัก ส่วนใหญ่เป็นการสอนถ่ายทอดเนื้อหาความรู้
2. การวิจัยเพื่อบุกเบิกสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ลึกซึ้งและนำไปสู่การพึ่งตนเองได้ทางวิชาการยังมีน้อย ส่วนใหญ่ทำวิจัยด้วยวิธีวิจัยง่าย ๆ
3. การผนึกกำลังร่วมกันของอาจารย์เพื่อจุดมุ่งหมายทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมอย่างแท้จริง ยังมีไม่เพียงพอ
4. นิสิตบัณฑิตศึกษา ใช้เวลาในการศึกษานานกว่ากำหนดในหลักสูตรค่อนข้างมาก โดยเฉพาะช่วงที่ทำวิทยานิพนธ์

โอกาส

1. คณะครุศาสตร์ มีโอกาสที่จะเป็นสถาบันครุศึกษาชั้นนำของเมืองไทยและภูมิภาคเอเชียใต้หากมีการรวบรวมจุดแข็งต่าง ๆ เพื่อจุดมุ่งหมายทางวิชาการอย่างจริงจัง

2. คณะครุศาสตร์ มีผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถเสนอทางเลือกที่สร้างสรรค์ ชี้นำ หรือเป็นผู้คิดแก้สังคมได้ โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาและการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ

3. คณะครุศาสตร์มีโอกาสที่จะผลิตบัณฑิตทางการศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท และปริญญาเอกที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะสาขาวิชาที่ขาดแคลนและสาขาวิชาใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ

4. คณะครุศาสตร์เป็นแหล่งทรัพยากรที่พร้อมจะระดมมาใช้ประโยชน์ได้ ถ้ามีการพัฒนาที่ให้ประโยชน์ต่อนิสิตเก่า รวมทั้งผู้ปกครองนิสิตและชุมชนเพิ่มมากขึ้น

ภาวะคุกคาม

1. อาจารย์ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์สูงจะลดน้อยลง เนื่องจากเกษียณอายุราชการจำนวนมากคือ 78 คน ในที่สุดท้ายของแผน 8 ในจำนวนดังกล่าว เป็นอาจารย์วุฒิปริญญาเอก 15 คน ปริญญาโท 49 คน ประกาศนียบัตรชั้นสูง 1 คน และปริญญาตรี 13 คน

2. โอกาสที่จะรับอาจารย์ใหม่ ๆ ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์สูงเข้าทดแทนอาจารย์ที่เกษียณอายุราชการลดลง เนื่องจากสิ่งอำนวยความสะดวกและบรรยากาศการทำงานของคุณจะไม่ดีเท่าที่ควร เมื่อเปรียบเทียบกับที่อื่น

3. ชื่อเสียงของคณะครุศาสตร์จะค่อย ๆ ลดลง ถ้าไม่มีการพัฒนาในขณะที่คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่อื่น ได้ตื่นตัวและพยายามปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นตลอดเวลา

4. ผู้สนใจสมัครเรียนบางสาขาจะลดลง ในขณะที่มีความต้องการบัณฑิตสาขาวิชาใหม่ ๆ หากไม่มีการวางแผนปรับเปลี่ยนเชิงรุก คณะครุศาสตร์จะไม่สามารถจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมได้ดีพอ

พันธกิจของคณะครุศาสตร์

คณะครุศาสตร์เป็นสถาบันวิชาการชั้นสูงที่มุ่งบุกเบิก แสวงหาความรู้และความคิดใหม่ทางครุศาสตร์ เผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ ความคิด เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ ศาสตร์ และวิชาชีพครูที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา สังคมไทย ตลอดจนสังคมนานาชาติ

ทิศทางการพัฒนาการศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2540-2554)

1. เป็นสถาบันครุศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการและสูงด้วยคุณธรรม
2. เป็นสถาบันครุศึกษาที่มีความเป็นนานาชาติ
3. เป็นสถาบันครุศึกษาที่มีความเป็นผู้นำในศาสตร์และวิชาชีพ
4. เป็นสถาบันครุศึกษาที่มีการชี้นำสังคมด้วยพื้นฐานทางวิชาการ

5. เป็นสถาบันครุศึกษาที่มีบทบาทสูงในการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา
6. เป็นสถาบันครุศึกษาที่มีความทันสมัยและใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม
7. เป็นสถาบันครุศึกษาที่เป็นแหล่งวิทยากรด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมไทยที่มีความสมดุลระหว่างเอกลักษณ์ไทยและสากลสภาพอย่างมีศักดิ์ศรี
8. เป็นสถาบันครุศึกษาที่มีระบบบริหารคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูง



สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
การใช้กระบวนการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM)
สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
(EDFR รอบที่ 1)

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นและประมวลข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นการสัมภาษณ์โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นและอภิปรายอย่างอิสระในทุกเรื่องทุกประเด็นที่มีความสัมพันธ์กับเรื่องของกระบวนการบริหารงานแบบ TQM โดยใช้แบบงานวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เป็นการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) ระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยโดยไม่ปิดหลักที่ตายตัว ผู้วิจัยจะสรุปเป็นช่วง ๆ เป็นการช่วยย้ำความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งจะได้ข้อมูลที่มีความเที่ยง (reliability) และความตรง (validity) และถ้าผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ได้ให้ความเห็นในประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการทราบก็จะซักถามเพิ่มเติมในรายละเอียดของเรื่องนั้นอีก ซึ่งถือเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) คือมีการเตรียมประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า แต่ไม่ตามชี้นำเพื่อไม่เป็นการปิดกั้นแนวความคิด ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย พร้อมขอคำถามนี้ผู้วิจัยได้สรุป

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)
(ตามเอกสารที่แนบมาด้วย)

ข้อคำถามในการสัมภาษณ์

1. ในการสร้างสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM ท่านคิดว่าควรจะดำเนินการอย่างไร

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

2. การสร้างทีมดำเนินงานนำร่องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นนั้นควรจะต้องมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

3. ในกรณีนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการควรจะต้องดำเนินการอย่างไร ?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบความคิดความชอบควรดำเนินการอย่างไร

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

5. ในส่วนของการกำหนดแผนการดำเนินงาน ควรมีดำเนินการอย่างไร ตัวอย่างเช่น

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ชั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

6. ในการจัดตั้งทีมย่อย ควรต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ? ตัวอย่างเช่น

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับชั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ชั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมแต่ย่อยต่างหน่วยงานควรมีวิธีดำเนินการอย่างไร ?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับชั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย


8. การรายงานผลและกำหนดความดีความชอบนั้นควรจะเป็นอย่างไร ?

ข้อควรระวัง ในการดำเนินการสำหรับขั้นตอนนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้ขั้นตอนนี้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบถามความคิดเห็น EDFR เกี่ยวกับ การพัฒนากระบวนการบริหาร
งานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงาน
แบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
(EDFR รอบที่ 2)**



แบบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานแบบ TQM ประกอบด้วย

1. การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM
2. การสร้างทีมดำเนินงานเพื่อนำร่อง
3. การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ
4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบรางวัล
5. การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM
6. การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย
7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมแต่ย่อยต่างหน่วยงาน
8. การรายงานผลและกำหนดรางวัล

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามที่เกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำกระบวนการบริหารงานแบบ TQM มาใช้ใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละตอน

- | | | |
|---|---------|--|
| 1 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>น้อยที่สุดหรือไม่เห็นด้วยเลย</u> |
| 2 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>น้อย</u> |
| 3 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>ปานกลาง</u> |
| 4 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>มาก</u> |
| 5 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>มากที่สุด</u> |

ชี้วัดการ	5	4	3	2	1
<p>ตอนที่ 1</p> <p>1. การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดนโยบายใช้ TQM ในการบริหารมหาวิทยาลัย 2. ใช้เอกสารประชาสัมพันธ์ จดหมายเวียนและสื่ออื่น ๆ เกี่ยวกับ TQM เพื่อเผยแพร่แนวคิดและพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติขององค์กรแก่บุคลากรทุกระดับ 3. มีการกำหนดเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจนเพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กร 4. จัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับ TQM 5. จัดสัมมนาสำหรับคนในหน่วยงานที่สนใจ TQM โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์มาบรรยาย และอภิปรายแบบสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) 6. เชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์มาให้คำปรึกษาและดำเนินการเกี่ยวกับ TQM 7. ศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ดำเนินการแล้วในภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและประเทศใกล้เคียง 8. เริ่มดำเนินการจากหน่วยงานในระดับคณะ, สถาบัน และหน่วยงานย่อย โดยจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ 9. อื่น ๆ (โปรดระบุ) 					
<p>2. การสร้างทีมดำเนินงานTQM เพื่อนำร่อง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เลือกทีมนำร่องจากหน่วยงานย่อย 3 ส่วน ได้แก่ คณะ สถาบัน และกอง 2. เจาะจงคัดเลือกทีมที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จ 3. จัดทีมดำเนินงานให้มีความเป็นอิสระ และจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้แก่ทีม 4. คัดเลือกหัวหน้าทีมที่เป็นผู้รู้จริง เรื่อง TQM เป็นหลักสำคัญ 					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
5. คัดเลือกหัวหน้าทีมซึ่งเป็นที่ได้รับการยอมรับ และทำงานเข้ากันได้กับทีม 6. คัดลูกทีมที่รู้งานสามารถประสานงานคุณภาพ ซึ่ง เป็นที่ได้รับการยอมรับและทำงานเข้ากันได้ 7. จัด workshop และฝึกการทำงานเป็นทีม 8. จัดทีมระดับคณะหรือสถาบันในขนาดกลาง 9. อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
3. การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้ บริการ 1. กำหนดผู้ใช้บริการให้ชัดเจนว่าคือใครและต้องการ อะไร 2. กำหนดความต้องการให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์กร 3. ตั้งประเด็นที่ต้องการในการถามและสำรวจให้ตรง กับเป้าหมาย 4. สำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการทั้งในปัจจุบัน และอนาคต 5. ติดตามสอบถามจากผู้ใช้บริการหลาย ๆ ฝ่าย 6. เสนอหรือชี้ให้เห็นสิ่งที่คาดว่าผู้ใช้บริการต้องการ 7. จัดทำแบบสำรวจให้ง่ายและชัดเจนในการตอบ 8. สำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการที่เป็นผู้ใช้ บัณฑิตอย่างเป็นระบบ 9. มีการสำรวจแบบไขว้ (cross-check) ระหว่าง หน่วยงาน 10. ปลุกฝังความคิดในการให้บริการแก่บุคลากร 11. จัดทำเป็นรูปแบบ checklist ในการสำรวจ 12. อื่น ๆ (โปรดระบุ)					

หัวข้อการประเมิน	5	4	3	2	1
<p>4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบรางวัล</p> <p>การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างวิสัยทัศน์โดยใช้ข้อมูลจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงการมองอนาคต 2. เริ่มสร้างวิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูงและขยายความคิดลงมา 3. ผู้บริหารและทีมงานระดับสูงควรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์, ภารกิจ แล้วแปลงเป็นแผนระดับกลาง 4. กำหนดเป้าหมายและภารกิจแต่ละระดับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร <p>กำหนดระบบรางวัล</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการสำรวจลักษณะการให้รางวัลที่จูงใจมากที่สุด 2. กำหนดลักษณะรางวัลที่ไม่ผูกพันกับระบบขั้น (C) 3. มีการกำหนดข้อเสนอสำหรับรางวัลหรือการให้ความดีความชอบให้ชัดเจน (incentive) 4. กำหนดระบบการประเมินงานที่สามารถแสดงความแตกต่างของแต่ละกลุ่มได้เด่นชัด โดยมีดัชนี (index) ที่ชี้วัดได้ 5. จัดหากองทุนจากภายนอกสถาบันเพื่อเป็นรางวัล 6. อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... 					
<p>5. การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทีมดำเนินงาน TQM เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและขั้นตอนของแผนอย่างชัดเจน 2. กำหนดแผนการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ 3. มีการแบ่งย่อยแผนจาก 5 ปี มาเป็น 1 ปี 4. ทีมดำเนินงาน TQM ทำความเข้าใจขอบเขตของงานแล้วกำหนดความต้องการและแบ่งงานกันตามความถนัด 					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
5. กำหนดแผนการดำเนินงานโดยมีระยะเวลาและการ ประสานงานที่ชัดเจน 6. กำหนดแผนการดำเนินงานจากบนลงมาล่าง และม การประเมินเป็นระยะ 7. ผสมผสานระหว่างแผนการดำเนินงานและแผนง ประมาณ 8. อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
6. การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย 1. ใช้เนื้องานเป็นตัวกำหนดทีมงานย่อยโดยให้เน งานสอดคล้องกับลักษณะงานที่ทำอยู่ 2. มีการให้อำนาจในการดำเนินงานและกำหนดหน้า หน้าที่อย่างชัดเจน 3. จัดตั้งทีมงานจากหลายสาขา (cross-functional team) โดยวิธีการอาสาสมัครและมีที่ปรึกษาทีม 4. กำหนดให้เป็นภาระงานประจำหรือเป็นหน้า หน้าที่ 5. กำหนดทีมงานจากหลายสายงานเพื่อทำให้ม อกภาพได้ครอบคลุมมากขึ้นและเกิดความคิดที่หลาก หลายได้ 6. อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วย งาน 1. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ตามกลุ่มงานที่มี ความเกี่ยวข้องกัน 2. มีการประชุมกลุ่มย่อยเป็นระยะและประชุมกลุ่ม ใหญ่เพื่อเสนองานร่วมกัน 3. จัดระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4. กำหนดหัวหน้าทีมและผู้ประสานงานซึ่งบุคคลทั้ง สองต้องมีความรู้และเข้าใจเรื่อง TQM เป็นอย่างดี 5. มีการประสานงานที่สื่อสารผ่านหัวหน้าทีมในแนว					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
<p>ตั้งเพื่อร่วมกันกำหนดภารกิจ</p> <p>6. จัดให้มีการสัมมนาระหว่างกลุ่มที่เกี่ยวข้องกัน</p> <p>7. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p>					
<p>8. การรายงานผลและกำหนดรางวัล</p> <p>การรายงานผล</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำรายงานผลอย่างมีระบบ มีกฎเกณฑ์ และสอดคล้องกับแผน 2. การรายงานผลเป็นระยะตามที่กำหนดเช่น 3, 6 และ 12 เดือน 3. จัดให้มีการรายงานผลแบบเปิดโดยอาจจะเป็นรูปเอกสาร หรือเป็นแบบสนทนากลุ่มเล็ก 4. มีการประเมินภายในที่ทีมงานโดยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของปริมาณงาน <p>การกำหนดรางวัล</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีทีมงานกลางของสถาบันเป็นหน่วยประสานงาน TQM 2. มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานเป็นหลักฐานและประเมินจากเนื้องาน 3. รางวัลหรือความดีความชอบที่ได้รับถือเป็นของกลุ่มหรือทีมงาน 4. ผู้รับผิดชอบงานที่อยู่ในภาวะวิกฤติของแผนงานจะได้รับการประเมินความดีความชอบพิเศษ 5. ผู้บริหารตรวจสอบโดยการเยี่ยมชมและให้คำแนะนำ 6. อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... 					

ตอนที่ 2

ข้อความ	5	4	3	2	1
<p>การนำ TQM. มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรนำมาใช้กับสถาบันเอกชน หรือสถาบันใหม่ 2. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM และการนำมาใช้ 3. ควรนำมาประยุกต์ใช้เป็นบางส่วนโดยค่อย ๆ นำมาใช้ทีละน้อย ไม่ใช่เต็มรูปแบบ 4. การนำ TQM มาใช้จะต้องทำทุกระดับหน่วยงานในสถาบัน 5. จะต้องดูเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ 6. หน่วยงานที่นำ TQM มาใช้ควรเป็นหน่วยงานที่มีระบบและมีสัญญากับผู้ให้บริการ 7. การนำ TQM มาใช้มีความเป็นไปได้ยากสำหรับหน่วยงานที่จัดการเรียนการสอน 8. สำหรับหน่วยงานราชการต้องไม่ผูกพันกับระบบชั้นหรือ ซี 9. ต้องมีผู้นำหรือทีมงานกลางเป็นแกนหลัก เพื่อดำเนินงาน TQM ก่อน 10. สร้างระบบกระบวนการใช้ TQM ให้ง่ายที่สุด 11. ทดลองใช้กับหน่วยงานอื่นให้เป็นตัวอย่างก่อน 12. ออกเป็นนโยบายและระเบียบ เพื่อเป็นการบังคับให้ทำ 13. ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างสถาบันก่อนมีการนำมาใช้ 14. กระตุ้นให้ทุกคนเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 15. ต้องมีความพร้อมในด้านทรัพยากรพอสมควร 					

ข้อความ	5	4	3	2	1
16. การนำ TQM มาใช้ต้องตัดสินใจให้แน่นอนแล้วจึงกำหนดขั้นตอน					
17. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือ

พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับ การพัฒนากระบวนการบริหารงาน
สถาบันอุดมศึกษา
ตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (EDFR รอบที่3)

คำชี้แจง แบบถามความคิดเห็นนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของขั้นตอนการใช้กระบวนการบริหารงานแบบ TQM ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

1. การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM
2. การสร้างทีมดำเนินงานเพื่อนำร่อง
3. การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ
4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบรางวัล
5. การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM
6. การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย
7. การสร้างความสัมพันธ์กันของทีมย่อยต่างหน่วยงาน
8. การรายงานผลและกำหนดรางวัล

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามที่เกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำกระบวนการบริหารงานแบบ TQM มาใช้ใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในแบบสอบถามกรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในแต่ละตอนโดยมีเกณฑ์แสดงค่าความคิดเห็นดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 1 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>น้อยที่สุดหรือไม่เห็นด้วยเลย</u> |
| 2 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>น้อย</u> |
| 3 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>ปานกลาง</u> |
| 4 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>มาก</u> |
| 5 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>มากที่สุด</u> |
| • | หมายถึง | <u>ตำแหน่งค่ามัธยฐาน</u> ของคำตอบจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ▼ | หมายถึง | <u>พิสัยระหว่างควอไทล์</u> ของคำตอบของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ |
| | หมายถึง | ตำแหน่งที่ท่านตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 |

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
1. การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM						
1. ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดนโยบายใช้ TQM ในการบริหารมหาวิทยาลัย	*					* = 5
2. ใช้เอกสารประชาสัมพันธ์ จัดหมายเวียนและสื่ออื่น ๆ เกี่ยวกับ TQM เพื่อเผยแพร่แนวคิดและพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติขององค์กรแก่บุคลากรทุกระดับ	*					* = 5
3. มีการกำหนดเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจนเพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กร	*					* = 5
4. จัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับ TQM		*				* = 4
5. จัดสัมมนาสำหรับคนในหน่วยงานที่สนใจ TQM โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์มาบรรยาย และอภิปรายแบบสื่อสารสองทาง (two-way communication)		*				* = 4
6. เชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์มาให้คำปรึกษาและดำเนินการเกี่ยวกับ TQM		*				* = 4
7. ศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ดำเนินการแล้วในภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและประเทศใกล้เคียง เริ่มดำเนินการจากหน่วยงานในระดับคณะ, สถาบัน และหน่วยงานย่อย โดยจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ		*				* = 4
2. การสร้างทีมดำเนินงาน TQM เพื่อนำร่อง						
1. เลือกทีมนำร่องจากหน่วยงานย่อย 3 ส่วน ได้แก่ คณะ สถาบัน และกอง		*				* = 4
2. เจาะจงคัดเลือกทีมที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จ	*					* = 5
3. จัดทีมดำเนินงานให้มีความเป็นอิสระ และจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้แก่ทีม	*					* = 5
4. คัดเลือกหัวหน้าทีมที่เป็นผู้รู้จริง เรื่อง TQM		*				* = 4
5. คัดเลือกหัวหน้าทีมซึ่งเป็นคนที่ได้รับการยอมรับและทำงานเข้ากันได้กับทีม		*				* = 4

ข้อความ	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
6. คัดเลือกทีมที่รู้งานสามารถประสานงานคุณภาพ 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
3. การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ						
1. กำหนดผู้ให้บริการให้ชัดเจนว่าคือใครและต้องการอะไร	<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. เสนอหรือชี้แจงสิ่งที่คาดว่าผู้ให้บริการต้องการ	<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. ปลุกฝังความคิดในการให้บริการแก่บุคลากร	<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
4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบรางวัล						
การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ						
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. มีการสำรวจลักษณะการให้รางวัลที่จูงใจมากที่สุด			[*]			* = 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

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
6. การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย						
1. ใช้เนื้องานเป็นตัวกำหนดทีมงานย่อยโดยให้เนื้องานสอดคล้องกับลักษณะงานที่ทำอยู่		*				* = 4
2. มีการให้อำนาจในการดำเนินงานและกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน		*				* = 4
3. จัดตั้งทีมงานจากหลายสาขา (cross-functional team) โดยวิธีการอาสาสมัครและมีที่ปรึกษาทีม		*				* = 4
4. กำหนดให้เป็นภาระงานประจำหรือเป็นหน้าที่		*				* = 4
5. กำหนดทีมงานจากหลายสายงานเพื่อทำให้มองภาพได้ครอบคลุมมากขึ้นและเกิดความคิดที่หลากหลายได้		*				* = 4
7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงาน						
1. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ตามกลุ่มงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน		*				* = 4
2. มีการประชุมกลุ่มย่อยเป็นระยะและประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อเสนองานร่วมกัน		*				* = 4
3. จัดระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ		*				* = 4
4. กำหนดหัวหน้าทีมและผู้ประสานงานซึ่งบุคคลทั้งสองต้องมีความรู้และเข้าใจเรื่อง TQM เป็นอย่างดี	*					* = 5
5. มีการประสานงานที่สื่อสารผ่านหัวหน้าทีมในแนวดิ่งเพื่อร่วมกันกำหนดภารกิจ		*				* = 4
6. จัดให้มีการสัมมนาระหว่างกลุ่มที่เกี่ยวข้องกัน		*				* = 4
8. การรายงานผลและกำหนดรางวัล						
การรายงานผล						
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. มีการประเมินภายในทีมงานโดยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของปริมาณงาน		*				* = 4
การกำหนดรางวัล						
1. มีทีมงานกลางของสถาบันเป็นหน่วยประสานงาน TQM		*				* = 4
2. มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานเป็นหลักฐานและประเมินจากเนื้องาน		*				* = 4
3. รางวัลหรือความดีความชอบที่ได้รับถือเป็นของกลุ่มหรือทีมงาน		*				* = 4.5
4. ผู้รับผิดชอบงานที่อยู่ในภาวะวิกฤติของแผนงาน จะได้รับการประเมินความดีความชอบพิเศษ		*				* = 4
5. ผู้บริหารตรวจสอบโดยการเยี่ยมชมและให้คำแนะนำ		*				* = 5

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
การนำ TQM. มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา						
1. ควรนำมาใช้กับสถาบันเอกชน หรือสถาบันใหม่			*			* = 3
2. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM และการนำมาใช้	*					* = 5
3. ควรนำมาประยุกต์ใช้เป็นบางส่วนโดยค่อย ๆ นำมาใช้ทีละน้อย ไม่ใช่เต็มรูปแบบ	*					* = 5
4. การนำ TQM มาใช้จะต้องทำทุกระดับหน่วยงานในสถาบัน		*				* = 4
5. จะต้องดูเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ		*				* = 4
6. หน่วยงานที่นำ TQM มาใช้ควรเป็นหน่วยงานที่มีระบบและมีสัญญากับผู้ให้บริการ			*			* = 3
7. การนำ TQM มาใช้มีความเป็นไปได้ยากสำหรับหน่วยงานที่จัดการเรียนการสอน				*		* = 2
8. สำหรับหน่วยงานราชการต้องไม่ผูกพันกับระบบชั้นหรือ ซี			*			* = 3.5
9. ต้องมีผู้นำหรือทีมงานกลางเป็นแกนหลัก เพื่อดำเนินงาน TQM ก่อน		*				* = 4
10. สร้างระบบกระบวนการใช้ TQM ให้ง่ายที่สุด		*				* = 4
11. ทดลองใช้กับหน่วยงานอื่นให้เป็นตัวอย่างก่อน		*				* = 4
12. ออกเป็นนโยบายและระเบียบ เพื่อเป็นการบังคับให้ทำ			*			* = 3
13. ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างสถาบัน ก่อนมีการ นำมาใช้				*		* = 2
14. กระตุ้นให้ทุกคนเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง	*					* = 5
15. ต้องมีความพร้อมในด้านทรัพยากรพอสมควร		*				* = 4

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
16. การนำ TQM มาใช้ต้องตัดสินใจให้แน่นอน แล้วจึงกำหนดขั้นตอน	*					* = 5

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือ

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพัฒนากระบวนการบริหาร
งานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงาน
แบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบถามมีรายละเอียดดังนี้คือ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการบริหารงาน
แบบ TQM ประกอบด้วย

1. การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM
2. การสร้างทีมดำเนินงานเพื่อนำร่อง
3. การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ
4. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบรางวัล
5. การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM
6. การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย
7. การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมแต่ย่อยต่างหน่วยงาน
8. การรายงานผลและกำหนดรางวัล

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละตอน

- | | | |
|---|---------|--|
| 1 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>น้อยที่สุดหรือไม่เห็นด้วยเลย</u> |
| 2 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>น้อย</u> |
| 3 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>ปานกลาง</u> |
| 4 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>มาก</u> |
| 5 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>มากที่สุด</u> |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ท่านคิดว่า การนำ TQM มาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะมี
จุดอ่อน.....

.....

จุดแข็ง.....

.....

ข้อเสนอแนะ ท่านมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำ TQM มาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ดังนี้.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือ

พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ฉ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปข้อเสนอแนะ

จากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและตัวแทนบุคลากร

การสรุปข้อเสนอแนะจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและตัวแทนบุคลากรเกี่ยวกับความเหมาะสมและเป็นไปได้ของการนำกระบวนการการบริหารงานแบบ TQM มาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

จุดอ่อน

1. ข้อจำกัดของระบบราชการ
2. ระบบงานวิชาการเป็นการบริหารงานแนวทแยง ไม่ใช่ปิรามิด กล่าวคือ หัวหน้าภาควิชา รองคณบดี รองอธิการบดี อธิการบดี มีระยะเวลา เมื่อครบก็เป็นอาจารย์ตามเดิม การบริหารงานวิชาการจึงต่างกับการบริหารทั่วไป คุณภาพและการประกันคุณภาพจึงต้องมาจากระดับภาคและอาจารย์ทุกท่านเห็นด้วย การบริหารจึงอาศัยความเข้าใจร่วมกันมากกว่าการสั่งการ ดังนั้น นโยบายด้านใด ก็ว่าจะปรับตัว ต้องสัมมนาค่อนข้างมากและสร้างความเข้าใจอย่างทั่วถึง หนึ่งคุณภาพในการสอน ก็มีวิธีคิดต่างกับคุณภาพในการทำวิจัย และก็ต่างกับการบริการวิชาการ ดังนั้นคงต้องทำความเข้าใจก่อนด้วยว่าการปรับปรุงประสิทธิภาพทางการบริหารงานเป็นเรื่อง ในสถาบันอุดมศึกษา จะมีคำจำกัดความว่าเป็นการบริหารงานสอน ทำวิจัย หรือการมีส่วนร่วมในการรับรู้ร่วมกันระหว่างอาจารย์และนิสิต ผมจึงไม่มั่นใจว่าจุดอ่อน จุดแข็งที่ตามมาเป็นการเน้นปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารในด้านใด ซึ่งมีวิธีคิดที่ต่างกันค่อนข้างมาก ระหว่างบริหารบุคคล บริหารการเรียนการสอน บริหารการวิจัยฯลฯ ดังนั้น ส่วนหนึ่งที่ผมก็ไม่มั่นใจว่าที่ขีด / ในแบบสอบถามจะตรงประเด็นหรือไม่ กล่าวคือ การวิจัยลักษณะนี้น่าจะใช้เวลาคูยกันมากกว่าส่งแบบสอบถาม
3. TQM เป็นเพียงรูปแบบหนึ่งที่ลอกมาจากต่างประเทศ ในสังคมเรามีการพูดถึงการกำกับคุณภาพการทำงานมามาก/นานแล้ว การเป็นตัวของตัวเองจะเหมาะสมกว่า เงื่อนไขความสำเร็จคือรูปแบบการบริหารของแต่ละคนไม่เหมือนกัน
4. เห็นผลได้ช้า
5. คนในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีอาวุโส และประสบการณ์สูง ความเชื่อมั่นในตนเองสูง การเปลี่ยนแปลงเกิดได้ยาก เป็นมหาวิทยาลัยใหญ่ มีคนมาก
7. เนื่องจากในมหาวิทยาลัยแบ่งเป็นข้าราชการหลายสาย จึงทำให้การนำ TQM มาใช้อาจได้ผลน้อย เนื่องจากต้องการความเป็นอิสระมากเกินไป แต่ผลประโยชน์ต้องคงเดิมหรือมากกว่าเดิม
8. การทำงานเป็นทีม บางครั้งทำได้ยาก บางคนอาจจะใจร้อน เลิกกลางคันก็ได้ ถ้าไม่ถูกใจ
9. ความร่วมมือของบุคลากร สำคัญใช้แต่รางวัลคงไม่ได้ จะต้องใช้พระเดช พระคุณ

10. บุคลากรส่วนใหญ่ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตระหนักว่าตนเองเป็นกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูง การยอมรับการตรวจสอบเป็นไปได้อย่างมากการแยกระดับระหว่างกลุ่มบุคลากรก่อนข้างจะชัดเจน ดังนั้นการประสานสัมพันธ์ทั้งระบบจะเป็นไปได้ค่อนข้างดี
11. งานประจำมีมากอยู่แล้ว การนำ TQM มาใช้ในระยะเวลาแรก ๆ ต้องใช้เวลามาก อาจทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร หรือถ้าดีอาจจะมีข้อบกพร่องในงานประจำ
12. พื้นฐานของแต่ละหน่วยงานไม่เท่าเทียมกันทั้งในด้านความพร้อมของบุคลากรและด้านการเงิน หน่วยงานใดที่ยังไม่พร้อมควรได้รับการสนับสนุนให้สามารถเริ่มต้นได้ในสภาพที่ไม่แตกต่างกันมาก
13. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นองค์กรใหญ่ อาจจะทำให้ลำบาก ถ้าจะให้ทั่วถึงและได้ผล
14. ต่างคณะต่างมีความเห็นแตกต่างกัน
15. ขาดความเข้าใจ ความร่วมมือ จากบุคลากรในระดับต่าง ๆ มักจะมีการทำงานที่ไม่ต่อเนื่อง องค์กรมีขนาดใหญ่ทำได้ยาก
16. ความหลากหลายของผู้บริหารซึ่ง trained มาคนละสาขา concept ในการ improve ต่างกัน จะเห็น concept TQM พ้องกันได้ -> เหนื่อย ความเป็นราชการ บุคลากรไม่ค่อย care ลูกค้ำ
17. มีหน่วยงานและบุคลากรค่อนข้างมาก
ประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับคณะและภาควิชาหลาย ๆ คณะยังขาดอยู่มาก
18. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะมีลักษณะเป็นปัญญาชน ค่อนข้างสูง การทำงานเป็นทีมในหมู่คนเก่งทั้งหมดจะทำได้ค่อนข้างยาก
19. บุคลากรมีจำนวนน้อย ปัจจุบันไม่เพียงพอกับการทำงาน ผู้บริหารมีนโยบายปฏิรูปมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว และได้วางแผนดำเนินงานแล้ว
20. การเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ทำได้ยาก และส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลง (เพราะจะทำให้เหนื่อยมากขึ้น)
21. ไม่ทำอย่างจริงจัง เหมือนไฟไหม้ฟาง
22. ระบบการให้รางวัลต้องมีความรัดกุมและชัดเจน มิเช่นนั้น จะกลายเป็นผลเสีย
23. การต่อต้านเพิกเฉย หรือไม่ให้ความร่วมมือจากบุคลากร บางจุดที่ไม่แน่ใจว่าทำแล้วเปล่าประโยชน์หรือไม่ และการดำเนินการเรื่องนี้ต้องทุ่มเทเวลามากพอสมควร

จุดแข็ง

1. ทำให้บุคคลทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง
2. จุฬาคือสถาบันวิชาการที่มีวัฒนธรรมองค์กร เน้นคุณภาพอยู่แล้ว ดังนั้นหากพูดถึงการกำกับคุณภาพหรือการสร้างการทำงานที่เน้นคุณภาพให้เป็นวิถีชีวิตของมหาวิทยาลัยจะเป็นทางรอดของสถาบัน
3. มีบุคลากรที่มีความพร้อมในการถ่ายทอดและรับมากพอ
4. มีความพร้อมทางคุณภาพทั้งกายภาพ และบุคคลถ้าบุคลากรยินดีจะทำ จะเกิดผลเร็ว
5. มีความโดดเด่นในการเป็นผู้นำทางด้านวิชาการและการบริหารงานมหาวิทยาลัย
6. หน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีมากมาย เช่น กอง/คณะ ฝ่ายม สถาบัน ศูนย์หรือหน่วยงานอื่น ซึ่งเทียบเท่ากันหมดอาจเป็นปัญหาในการนำ TQM มาใช้
7. มีผู้ทรงคุณวุฒิมาก และผู้ที่ตั้งออกตั้งใจทำงานก็มีอยู่มาก
8. จะเป็นการระดมผู้รู้ ผู้มีความสามารถ เข้ามาร่วมกันพัฒนาองค์กร
9. วัฒนธรรมไทย (soft culture) อยู่ร่วมกันฉันท์พี่น้อง ชอบตามอย่าง
10. มีความเพียบพร้อมทั้งด้าน กำลังคน เงิน สถานที่ บุคลากร ในจุฬาค่า ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะนำ TQM มาใช้ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยก็ได้มีการปรับเปลี่ยนบางอย่าง เช่น เปลี่ยนการจัดทำงบประมาณของเงินนอกงบประมาณเป็นแบบ PPBS
11. หากระบบนี้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็จะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างสูงสุดในการปฏิบัติงาน อีกทั้งเป็นการประหยัดเวลาและลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
12. จะมีมากในการพัฒนาสู่อากาศ
13. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และพร้อมที่จะนำมาใช้ มีความพร้อมในเรื่องทรัพยากรบุคคลที่จะเป็นแกนนำ มี 1. ความพร้อมหากทรัพยากรที่จะดำเนินการในด้านการจัดสัมมนา พาไปดูงาน และให้รางวัล
14. เป็นองค์การที่เต็มไปด้วยผู้คนมีปัญญา เข้าใจเร็ว ง่าย คิดได้ คิดออก เทคนิค/เทคนิคต่าง ๆ
15. ผู้นำระดับบริหารมีวิสัยทัศน์ กล้า และค่อนข้างจริงจังมีนักวิชาการมากมีความพร้อมทั้งงบประมาณและบุคลากร
16. ทำอย่างไรคนเก่ง ๆ เหล่านั้นจะลดความเป็น ego ลงได้บ้าง และมาร่วมทีม ร่วมแรงร่วมใจ
17. จะเกิดการพัฒนาการทำงาน การบริการที่ดีได้ แต่การทํานั้นต้องกระทำในโครงการที่เป็นความต้องการ จริง ๆ ของหน่วยงานเท่านั้น
18. สอดคล้องกับนโยบายรับรองค์กรของมหาวิทยาลัย
19. จะทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและได้ผลงานที่มีคุณภาพ
20. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านนี้มากพอสมควร และมีศักยภาพที่ทำได้

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการรื้อปรับระบบก่อนนำ TQM เข้ามาประยุกต์ใช้
2. การนำมาใช้ต้องสร้างให้เกิดเป็นวิถีชีวิตในการทำงาน ต้องใช้เวลา กรณีสร้างที่มนำร่องจะไม่เกิดประโยชน์และไม่มีผลในทางปฏิบัติเช่นเดียวกับ QC ที่ผ่านมา ต้องระวังเงื่อนไขความสำเร็จ พร้อมวางเงื่อนไขป้องกันและลดแรงต่อต้านพร้อมกันไปด้วย
4. ต้องใช้สิ่งจูงใจที่ถูกต้องให้บุคลากรพร้อมจะร่วมมือและทำหน้าที่ทั้งระบบ
5. ต้องให้ผู้บริหารระดับสูงยอมรับก่อนขณะนี้มีมหาวิทยาลัยได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารอยู่แล้วจึงเหมาะที่จะนำ TQM มาใช้มากที่สุด
6. ให้นำเสนอความเห็นชอบคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยเสียก่อน แปรกำหนดนโยบายและกำหนดการดำเนินงานเป็นขั้นตอน อาจให้เริ่มที่คณะโดยคณะจะใช้เป็นการทดลองก่อน
7. ความเข้าใจร่วมกันเป็นส่วนสำคัญที่สุด
8. สร้าง TQM ในกลุ่มหรือภาพ และแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม แล้วจะแผ่ขยายแตกตัวไปเอง อย่าไปพยายามรื้อระบบปล่อยให้สิ่งที่ไม่ดี fade out แต่สร้างสิ่งที่ดีมาเป็นตัวอย่าง
9. ควรหาทางปรับทัศนคติของบุคลากรในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้ยอมรับบทบาทภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ ให้ถูกต้องตามสายงานของตนเอง และสร้างโอกาสก้าวหน้า (career path) ของแต่ละกลุ่มสายงาน เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินงาน หากไม่สามารถดำเนินการได้ การประเมินงานเพื่อการทำ TQM ก็อาจจะล้มเหลว เพราะจาก 10. สภาพปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่ทบวงมหาวิทยาลัยพยายามผลักดันให้ใช้ก็ยังไม่สามารถใช้ปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นหากนำ TQM มาใช้ตามกระบวนการขั้นที่ตอนที่ 4 (สร้างวิสัยทัศน์ กำหนดภารกิจ และกำหนดรางวัล) ก็จะมีปัญหา
11. ความเป็นไปได้ในการนำ TQM มาใช้ ขึ้นอยู่กับนโยบายของมหาวิทยาลัย หากมหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายแล้ว ทุกรายการที่เสนอมาสามารถเป็นไปได้ แต่ต้องใช้เวลาในการเตรียมการไม่น้อยกว่า 3 ปีแน่นอน
12. สำนวความพร้อมของแต่ละหน่วยงาน และหน่วยงานใดที่ยังไม่พร้อมควรให้เวลาปรับพื้นฐานกำหนดนโยบายให้แต่ละหน่วยงานรับทราบและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ติดตามผลเป็นระยะ ๆ หากมีปัญหาและอุปสรรคก็ต้องแก้ไขให้หมดไปโดยเร็ว
13. การนำระบบมาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การเพียงอย่างเดียวไม่อาจช่วยให้เกิดความสำเร็จได้ เพราะหากทรัพยากรบุคคลไม่มีความพร้อม ขาดวิสัยทัศน์ไม่มีทัศนคติในทางบวกยอมรับการเปลี่ยนแปลง การเลือกระบบเหล่านี้มาใช้ก็อาจจะประสบผลเพียงส่วนเดียวเท่านั้น การนำระบบใหม่มาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบางครั้งก็มีส่วนกระตุ้นให้ผู้ที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเกิดการต่อต้านซึ่งทำให้ยากต่อการบริหารเพิ่มขึ้นไปอีก
14. ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะนำมาใช้หรือไม่ เมื่อตัดสินใจแล้วจะต้องทำแผนดำเนินงานที่ชัดเจน ผลักดัน กำกับและติดตามให้ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มิฉะนั้นจะสำเร็จได้ยาก

15. จากจุดอ่อน จุดแข็ง ถ้านำมาใช้ผู้บริหารต้องเอาจริง สิ่งการนำมาเพียงบางขั้นตอนและวิธีการ ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ วัฒนธรรมองค์กร
16. น่าจะมีการดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่องควรอย่างจริงจัง ทั้งทั้งองค์กรและต่อเนื่อง
17. ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่จะทำซึ่งต้องสอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของมหาวิทยาลัยในขณะนั้นจริง ๆ บางโครงการถ้า...เป็นแล้ว จะเป็น....ผลได้ไม่คุ้มกับเวลาและกำลังคนที่เสียไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ช

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานมาตรฐานการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร. 2183530

ที่ ทม 0309/9506 วันที่ 10 กันยายน 2539

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน

เนื่องด้วย นายพันธ์ศักดิ์ หล่อสำรัมย์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา โทวิไลกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสัมภาษณ์และแบบสำรวจที่นิสิตสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

Signature
น.ส. B.-

(รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ ฤงสูรธรรม)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ โทร. 2182693

ที่ 388/2539 วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2540

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา (ผ่านหัวหน้าภาควิชาอุดมศึกษา)

ด้วยกระผม นายพันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ อาจารย์ประจำภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ กำลังศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาอุดมศึกษา ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวการจัดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา ไชวโรจนกุล และ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวจะต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ของคณะต่างๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ซึ่งคาดว่าผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนึ่งการนำเสนอข้อมูลในงานวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวมซึ่งไม่มีผลกระทบต่อคณะวิชาแต่อย่างใด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์เพื่อการทำงานวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ข้อมูลดังกล่าวจากฝ่ายวางแผนและพัฒนาขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย



นายพันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

18 เมษายน 2540

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบถามความคิดเห็น
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม EDFR จำนวน 1 ชุด

ด้วยกระผม นายพันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ กำลังทำวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต เรื่อง "การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" ซึ่งกระผมได้รับความกรุณาจากท่านได้ให้สัมภาษณ์ โดยใช้เทคนิคการวิจัยตามกระบวนการ EDFR เรียบร้อยไปแล้วนั้น ขณะนี้กระผมได้รวบรวมผลการสัมภาษณ์ในรอบแรกมาสร้างเป็นแบบถามเรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านตอบแบบถามในรอบที่ 2 ตามเทคนิคกระบวนการวิจัยต่อไป ข้อมูลของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยในเรื่องข้างต้นซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และต่อการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยต่อไป

ขอขอบพระคุณสำหรับแนวคิดที่ท่านได้กรุณาให้เพื่อรวบรวมและสร้างสรรค์จนเป็นแบบถามฉบับนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดีเช่นเคย กระผมได้แนบซองสำหรับส่งแบบถามคืนมาด้วยพร้อมกันนี้แล้วและใคร่ขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายพันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)

ที่ทำงาน โทร. 2182692

ที่บ้าน โทร. 2713638 / 6197722

โทร. มือถือ 01 - 4888723 หรือ ฝากข้อความ 152-595519



ภาควิชาอุดมศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

18 กรกฎาคม 2540

เรื่อง ขอความร่วมมือในการแสดงข้อคิดเห็น

เรียน

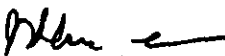
- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แนวคิดและรูปแบบในการบริหารงานแบบ TQM
2. แบบสอบถามความคิดเห็น

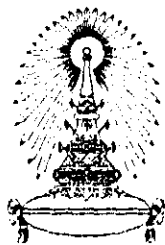
การพัฒนากระบวนการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง นับเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา การนำเสนอแนวคิดทางการบริหารเรื่อง การพัฒนาการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ในสถาบันอุดมศึกษา นับว่าเป็นแนวคิดใหม่ของการอุดมศึกษาไทย ซึ่งกระผมเห็นว่าแนวคิดดังกล่าวจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งหากได้มีการนำมาปรับปรุงและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาของไทยเราได้มุ่งเน้นคุณภาพและมีการดำเนินการในเรื่องการประกันคุณภาพ (Q.A.) ของสถาบันอย่างจริงจังและเนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและตื่นตัวต่อการนำแนวคิดใหม่ในการบริหารมาประยุกต์ใช้ กระผมจึงได้ทำโครงการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE PROCESS FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTION BY EMPLOYING THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT CONCEPT (TQM)) อันเป็นส่วนประกอบในการศึกษาหลักสูตร คุชฌีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา และขณะนี้กระผมได้จัดเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยวิธี EDFR จนได้รูปแบบการนำ TQM ที่เหมาะสมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ในการบริหาร การทำงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กระผมจึงใคร่ขอทราบความคิดเห็นของท่านที่มีต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำวิธีการบริหารงานดังกล่าวมาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังกล่าวของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและอาจจะเป็นรูปแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาภายในวงกว้าง พร้อมขอคำถาม กระผมได้แนบแนวคิดและรูปแบบของ TQM มาด้วยเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการให้ข้อคิดเห็นของท่านในเรื่องนี้

กระผมใคร่ขอขอบพระคุณสำหรับการให้ข้อคิดเห็นของท่านเพื่อจักได้เป็นส่วนที่สำคัญร่วมในการพัฒนารูปแบบการใช้ TQM สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของเรา มา ณ โอกาสนี้ กระผมได้แนบซองสำหรับส่งแบบถามคืนมาด้วยพร้อมแล้ว

ขอแสดงความนับถือ


(นายพันธ์ศักดิ์ พลสารมย์)



ภาควิชาอุดมศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

25 สิงหาคม 2540

เรื่อง ขอความร่วมมือในการแสดงข้อคิดเห็น

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แฟ้มเอกสารร่างรูปแบบการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระผมได้ทำโครงการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE PROCESS FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTION BY EMPLOYING THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT CONCEPT(TQM)) อันเป็นส่วนประกอบในการศึกษาหลักสูตรคุษฎุบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ขณะนี้กระผมได้จัดเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อร่างรูปแบบการบริหาร TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเรียบร้อยแล้ว ในขั้นตอนสำคัญสุดท้ายของการวิจัยนี้คือการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ เพื่อนำเสนอรูปแบบพร้อมทั้งพัฒนาคู่มือการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในขั้นตอนการตรวจสอบนี้จะต้องได้รับการวิเคราะห์และวิพากษ์จากผู้เชี่ยวชาญด้าน TQM ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถาบัน

เนื่องจากท่านเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว กระผมจึงขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อร่วมแสดงข้อคิดเห็น ในวันพฤหัสบดีที่ 28 สิงหาคม 2540 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุมนานาชาติ 1 อาคาร 3 ชั้น 4 คณะครุศาสตร์ การให้ข้อคิดเห็นของท่านในขั้นตอนนี้มีความสำคัญยิ่ง เพราะจะเป็นการยืนยันและกำหนดกรอบความเหมาะสมสำหรับรูปแบบและให้ความมั่นใจในการนำรูปแบบ TQM มาใช้ในการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้อย่างเหมาะสมที่สุด ทั้งอาจจะยังประโยชน์แก่สถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ของไทยที่มีความสนใจจะพัฒนาการบริหารงานโดยเน้นการบริหารงานคุณภาพ

กระผมใคร่ขอขอบพระคุณสำหรับความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายพันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์)

* โทร. 2182692, 2182693, (01) 4888723

หมายเหตุ ขอความกรุณานำแฟ้มเอกสารมาในวันสัมมนาด้วย

ประวัติผู้วิจัย

นายพันธ์ศักดิ์ พลสารมย์ เกิดวันที่ 25 สิงหาคม 2504 ที่จังหวัดบุรีรัมย์ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สาขาคณะตรีศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2525 หลังจากสำเร็จการศึกษาเริ่มต้นรับราชการที่โรงเรียนนันทบุรีวิทยาเมื่อปี พ.ศ. 2526 และต่อมาบรรจุเข้ารับราชการที่วิทยาลัยครูบุรีรัมย์ ปี พ.ศ. 2527 สำเร็จปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2532 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาคปลาย ปีการศึกษา 2534

ได้รับรางวัลชนะเลิศเครื่องดนตรียอดเยี่ยมประเภทขลุ่ยเพียงออ ในการประกวดดนตรีไทยเพื่อความมั่นคงแห่งชาติ ครั้งที่ 1 ปี พ.ศ.2525 ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาดนตรีศึกษา วิทยาลัยครูบุรีรัมย์ พ.ศ. 2528-2529 และ พ.ศ.2532-2534

ปัจจุบันรับราชการ ตำแหน่ง อาจารย์ ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย