



ดร.ช่วงโชติ พันธุเวช
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

กรณีศึกษา : Road Map to TQM ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ดร.ช่วงโชติ พันธุเวช
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

“มักจะมีคนถามอยู่เสมอว่า ปรัชญาการจัดการทั่วทั้งองค์กรหรือ TQM (Total Quality Management) จะนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาได้จริงหรือไม่?”

เรื่องนี้ในเมืองไทยยังไม่มีคำตอบและยังไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่ถือว่าเป็นแบบอย่างที่ดี (good practice) ที่นำเอาแนวคิด TQM มาใช้ อย่างไรก็ตามหลังจากการที่กระผมและคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้เข้ารับการฝึกอบรม TQM ครั้งแรกที่ CSU (California State University) ที่เมือง Stanislaus, California. เมื่อปีพ.ศ. ๒๕๓๙ และครั้งที่สองไปที่ Wolverhampton University, UK. เมื่อปีพ.ศ. ๒๕๔๐ โดยเฉพาะความสำเร็จของการนำเอาแนวคิดและปรัชญาการบริหารแบบ TQM ไปประยุกต์ใช้หน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชนและมหาวิทยาลัยในอเมริกาและที่ UK. ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการศึกษา กรณีจากทั้งสองประเทศนี้ นับว่าเป็นการเริ่มจุดประกายที่ทำให้เกิดความคิดและความต้องการ (อยาก) ที่จะนำเอามาใช้ในมหาวิทยาลัยของเราและอยากจะทำมาเผยแพร่ให้ความรู้แก่คณาจารย์ผู้สอนในสาขาบริหารธุรกิจและให้ผู้ประกอบการไทย ฝ่ายวิชาการมหาวิทยาลัยสวนสุนันทาจึงได้จัดฝึกอบรมและสัมมนาให้แก่คณาจารย์คณะวิทยาการจัดการและผู้ประกอบการขึ้น โดยเชิญ Prof. Dr. Gene Murti จาก CSU มาเป็นวิทยากร

ต่อมาในเดือน พ.ศ. ๒๕๔๐ ได้หารือกับ ดร.ปรางศรี พาณิชยกุล อธิการบดีและ ดร.ไพฑูริย์ ติมปพยอม นายกสภามหาวิทยาลัยในขณะนั้น เพื่อหาวิธีการที่จะนำเอาการจัดการคุณภาพแบบ TQM มาใช้ประยุกต์ใช้ และในที่สุดได้รับความอนุเคราะห์จากบริษัท Tennessee Associate มาช่วยทำการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรฝ่ายสนับสนุนสาขาวิชาการเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน รวมทั้งหมด ๗ งาน ได้แก่ งานสารบัญ งานจัดซื้อพัสดุ งานลงทะเบียน งานการส่งคะแนน งานการทำข้อสอบ งานการการเพิ่มถอนวิชา และงานซึ่งเน้นการปรับปรุงและแก้ปัญหาวิธีการปฏิบัติงานดังกล่าว และได้มีการออกแบบระเบียบปฏิบัติงานใหม่ (re-design procedures) โดยใช้เทคนิคกระบวนการแก้ปัญหา



ภาพที่ ๑ การฝึกอบรม TQM ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในปีพ.ศ.๒๕๔๐

หลังจากที่มีการ re-design ระเบียบปฏิบัติงานทั้ง ๗ งานแล้ว ได้มีการนำมาใช้ในงานฝ่ายวิชาการ โดยเฉพาะสำนักส่งเสริมวิชาการในฝ่ายทะเบียนและวัดผล นอกนั้นไม่ถูกนำมาใช้และไม่มีการนำลงไปสู่การปฏิบัติ ด้วยสาเหตุหลายประการ โดยเฉพาะ commitment ของผู้บริหารในแต่ละหน่วยงาน และที่สำคัญคือการไม่มีการ empower จากผู้บริหารระดับสูงทำให้เป็นปัญหาในการกระจายงานลงสู่การปฏิบัติ จึงไม่มีการขยายผลเท่าที่ควร

ในปีพ.ศ. ๒๕๔๐ มหาวิทยาลัยสวนสุนันทาได้มีโครงการความร่วมมือการเปิดสอนระดับปริญญาโท ๓ สาขา คือ M.A. in Quality Management, Educational Management และ Information Technology ร่วมกับ Wolver Hampton University พร้อมกับในขณะนั้นได้มีการตื่นตัวเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาไปทั้งกระทรวงศึกษาธิการ และขณะเดียวกันในภาคเอกชนก็ได้ตื่นตัวและเห็นความจำเป็นในการที่จะนำเอาแนวคิดระบบบริหารคุณภาพ ISO9000s เข้ามาใช้มากขึ้นรวมทั้งภาครัฐและทางการศึกษาด้วย

อนึ่ง Wolver Hampton University ได้มีการนำเอาแนวคิด TQM เข้าไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาและการเรียนการสอนตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๙๐ และในปีค.ศ. ๑๙๙๔ ทาง Wolver Hampton University ได้รับรองมาตรฐานคุณภาพจาก ISO 9000 : 1994 ทางบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักมาตรฐานอุตสาหกรรม หรือ สมอ. ซึ่งคุณถาวร

ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักในขณะนั้น ได้จัดการประชุมสัมมนาเรื่อง ISO9000:1994 กับการประกันคุณภาพการศึกษา ขึ้นที่โรงแรมเอราวัณ โดยเชิญ Dr. Jene Covcutt รองอธิการบดีของ Wolver Hampton University มาเป็นวิทยากรบรรยายเรื่องนี้ ซึ่งนับว่าได้รับผลสำเร็จอย่างมากเพราะมีผู้บริหาร นักวิชาการและนักศึกษาเข้าร่วมสัมมนากว่า ๕๐๐ คน

ในปีพ.ศ. ๒๕๔๑ อาจารย์บุคฉกรรจ์ของมหาวิทยาลัยกว่า ๔๐ คน เข้ารับการฝึกอบรมในโครงการ ISO9000:1994 ของสมอ. และต่อมาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ได้พยายามนำเอาระบบ ISO9000:1994 เข้ามาใช้ แต่ไม่สำเร็จและไม่ได้รับการรับรอง เนื่องจากขาดการ consult ที่ดี และมหาวิทยาลัยจัดทำ workshop ด้าน ISO9000:1994 หลายต่อหลายครั้งยังไม่มีการเข้าสู่การ implement

ผลจากการนำเอาแนวคิด TQM มาใช้ตั้งแต่ปีพ.ศ.๒๕๔๐ ที่สำนักส่งเสริมวิชาการ ฝ่ายวิชาการ มีการใช้แนวคิด ๕ ส. QC story และกระบวนการแก้ปัญหา (problem solving method) มาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น การปรับปรุงระบบงานฝ่ายหลักสูตรและแผนการเรียน ฝ่ายทะเบียนและวัดผล ได้แก่ การจัดทำตารางเรียนตารางสอน การลงทะเบียน การเพิ่มถอนรายวิชา การจัดทำตารางสอบ การวัดผลและการแจ้งผลการศึกษากลับสำเร็จการศึกษา การรายงานผลการศึกษา ฯลฯ และได้มีการประกวดและให้รางวัลกิจกรรม ๕ส. แก่พนักงานและหน่วยงานประจำทุกปี

ผลของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในสำนักส่งเสริมวิชาการ จนทำให้เกิดวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ และมีการปรับปรุงงานใหม่ ขึ้นอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา ทำให้ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย อาทิ การลดใช้กระดาษปีละไม่ต่ำกว่า ๕๐๐ เริ่มจนมาเป็น paper less office และมีระบบ on-line register เข้ามาแทนในที่สุด การลดเวลาและขั้นตอนการลงทะเบียนและการเพิ่มถอน การลดภาระงานอาจารย์ที่ปรึกษา การลดจำนวนอาจารย์และพนักงาน เจ้าหน้าที่ลงมากกว่า ๕๐% แต่ผลผลิตเพิ่มขึ้นกว่า ๓๐๐ % คือ การลดจำนวนอาจารย์ประจำฝ่ายทะเบียนลงกว่า ๖๐% และใช้พนักงานและเจ้าหน้าที่จำนวนเท่าเดิม แต่สามารถให้บริการ นักศึกษาเพิ่มจำนวนจาก ๖,๐๐๐ คนเพิ่มขึ้นเป็น ๒๓,๐๐๐ คน ต่อปีเป็นต้น แม้แต่การส่งค่าคะแนนอาจารย์และการประกาศผลการเรียนแต่ละภาคเรียนปัจจุบันผ่านระบบ online ครบ ๑๐๐% และไม่มีข้อบกพร่องหรือ ZD จากการประกาศผลการสำเร็จการศึกษาของบัณฑิตกว่า ๒๐,๐๐๐ คนใน ๔ ปีที่ผ่านมาหลังจากที่มีการปรับปรุงระบบงานของสำนักส่งเสริมวิชาการมาตลอดเวลา และพร้อมกับมหาวิทยาลัยได้มีการเปิดสอนสาขาการจัดการคุณภาพ (quality management) ระดับปริญญาโท ในปีการศึกษา ๒๕๔๔ กระผมในฐานะประธานสาขาและรองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานฝ่ายวิชาการ ในขณะนั้นจึงได้หารือกับรองศาสตราจารย์ ยุพดี ้วยคุณา ผู้อำนวยการส่งเสริมวิชาการ รองศาสตราจารย์ ณรงค์ พลอยดน้อย หัวหน้าฝ่ายทะเบียน (ต่อมาได้ตั้งเป็น QMR) และทีมงานของมหาวิทยาลัยในขณะนั้น และได้ตกลงกันว่าที่ จะได้มีการขอการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 : 2000 เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๔ จึงได้ประชุมและทำการฝึกอบรมคณาจารย์

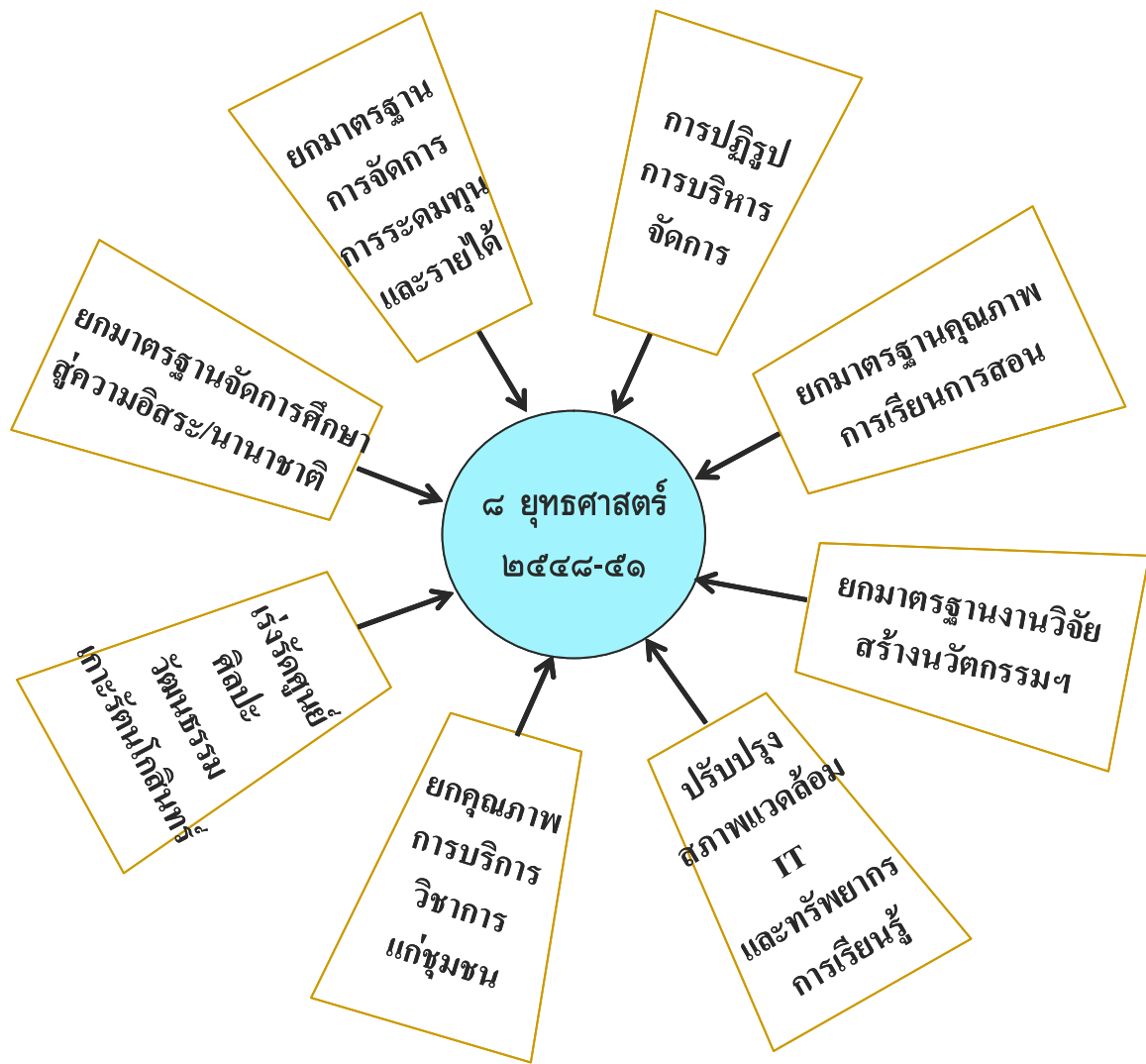
และเจ้าหน้าที่ ๓๘ คนของสำนักฯ ทำการวางแผน ออกแบบ QM., QP. และ WI. ตามระบบบริหาร ISO9000 : 2000 และ นำมาสู่การปฏิบัติงานของสำนักส่งเสริมวิชาการที่ประกอบด้วย ๓ ฝ่ายได้แก่ ฝ่ายเลขานุการ ฝ่ายหลักสูตรและแผนการเรียน และฝ่ายทะเบียนและวัดผลประกอบด้วยระเบียบปฏิบัติ งานหรือ QP (quality procedure) จำนวนทั้งหมด ๒๙ QP โดยมี ดร.วรภัทร ภูเจริญ เป็นที่ปรึกษาอยู่ ๖ เดือนจนได้รับการรับรองมาตรฐานจาก UKAS, UK.หลังจากที่สำนักส่งเสริมวิชาการได้รับความสำเร็จจากการ implement ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 : 2000 แล้ว ต่อมาได้มีหน่วยงานของมหาวิทยาลัยอีก ๓ หน่วยงาน ได้นำเอาระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 : 2000 มาประยุกต์ใช้จนได้รับการรับรองมาตรฐาน ได้แก่

- ๑) บัณฑิตวิทยาลัยโดยการนำของรองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณี คำชาย และทีมงาน
- ๒) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยการนำของผู้ช่วยศาสตราจารย์วิเชียร ศรีพระจันทร์ และทีมงานบริหารและ
- ๓) สำนักงานอธิการบดี โดยการนำของอาจารย์พิมลศักดิ์ อุ่นวรรณธรรม

ในเวลาต่อมาในช่วงปี พ.ศ.๒๕๔๔ - ๒๕๕๑ มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดเป้าหมายในการบริหาร โดยที่จะนำเอาแนวคิดและปรัชญาของ TQM มาเป็น business strategy และใช้ strategy focus ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย โดยกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการมหาวิทยาลัยไว้ ๘ ด้านได้แก่



ภาพที่ ๒ การมอบรางวัลและ certificate ISO9000:2000 จากพณฯ ปองพล อติเรก รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ



ภาพที่ ๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ๒๕๔๘-๒๕๕๑

ดังนั้นเป้าหมายและแผนงานการพัฒนามหาวิทยาลัยในปีการศึกษา ๒๕๔๘-๒๕๕๑ จึงได้วางแผนการนำเอาปรัชญาการบริหารทั่วทั้งองค์กรหรือ TQM มาใช้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยเริ่มดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. โครงการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน หรือ SOP (standard operating procedure) ระบบสนับสนุนทางวิชาการตลอดปีนี้ โดยจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ๒๙๘ คน โดยมี ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และทีมงานเป็นที่ปรึกษาระบบ และได้เริ่มฝึกอบรมรุ่นที่ ๑ ไปแล้วจำนวน ๓๐ คนในเดือนกุมภาพันธ์ที่ผ่านมา ผลการฝึกอบรมรุ่นแรกได้มีการ redesign วิธี

การปฏิบัติงานหรือ SOP งานไปแล้ว ๑๐ SOPs กำลังดำเนินการทดลองนำสู่การปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ มหาวิทยาลัยได้กำหนดดัชนีวัดคุณภาพไว้ ๓ ตัวคือ Q : Quality ที่พึงพอใจของผู้รับบริการ C : Costing ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย และ D : Delivery การส่งมอบตรงเวลา โดยเป้าหมายจะมีการลดค่าใช้จ่ายไว้ไม่น้อยกว่า ๑๐ %



ภาพที่ ๔ การฝึกอบรมปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานหรือ SOP

หลังจากที่มีผ่านการฝึกอบรมและดำเนินการโครงการนี้ไปแล้ว ในช่วงประมาณเดือนที่ ๑๐ ถึง ๑๑ ของโครงการ จะมีการประกวด SOP ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อหา best practice จากผลการ implement และมาคัดเลือกให้ reward และ recognition แก่ข้าราชการและพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี จาก best practice ของงานที่ได้มาตรฐานจะนำไปลงระบบ KM (knowledge management) ในระบบ ERP (Enterprise Resources Planning) ของมหาวิทยาลัยเพื่อการ share knowledge ของพนักงานมหาวิทยาลัย รวมทั้งจัดงาน TQM celebration ด้วย

๒. ทบทวนและนำเอากิจกรรม ๕ ส. มาใช้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานในปี ๔๘ นี้และจะมีการประกวดเช่นเดียวกัน

๓. นำแนวคิด KSS (Kaizen suggestion system) มาใช้ในการปรับปรุงและแก้ปัญหาของการบริหารงานประจำวัน (daily management) โดยเฉพาะใช้ในระบบการปฏิบัติงานของกองอาคารและสถานที่ของมหาวิทยาลัย เพื่อลดการสูญเสียดังกล่าวและประหยัดพลังงาน

๔. วางแผนและนำระบบบริหารคุณภาพสิ่งแวดล้อมหรือ ISO14000 มาใช้ทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อให้มีสภาพแวดล้อมที่ดีลดมลพิษทางน้ำ ขยะและของเสียจากอาคาร ในที่สุดจะขอการ

รับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพสิ่งแวดล้อมหรือ ISO 14000 ภายในปี ๒๕๔๙

๕. การเทียบเคียงแข่งดี (benchmarking) จึงเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่จะต้องนำมาใช้ควบคู่ไป ในระยะการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิต การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม

ดังนั้นการ implement โครงการดังกล่าว ใน ๔ ปีต่อจากนี้ไปมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีเป้าหมายและใช้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน จะช่วยให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่ว่า **"มหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำ เพื่อปวงชน หรือ A Leading Quality City University for All"** โดยเฉพาะทีมงานของผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการที่นำเอาแนวคิดและปรัชญาการบริหารจัดการของ TQM มาใช้ในการปฏิรูป พัฒนาและปรับปรุงระบบงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัยและนับจากนี้ไปประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนและทุกระดับก็จะเกิดขึ้น มหาวิทยาลัยจะได้เริ่มเก็บดอกและออกผลจากพลาคุณภาพและอานิสงส์ของการนำเอาปรัชญา TQM มาใช้หลังจาก ๓ ปีผ่านไป อย่างแน่นอน

