

## บทที่ 5

### บทสรุป อภิปรายผล และเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัย มีผลสรุปดังนี้

##### 5.1.1 ภาวะผู้นำคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการใช้เกณฑ์ในการวัด พบว่าในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่เพียง 58.8% ซึ่งมีความแตกต่างน้อยมากกับภาวะผู้นำที่ไม่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษา แต่เมื่อศึกษาในแต่ละคณะ พบว่าคณะศึกษาศาสตร์และคณะวิศวกรรมศาสตร์มีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษามากกว่าอย่างเห็นได้ชัด ส่วนคณะทันตแพทยศาสตร์นั้น มีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษาใกล้เคียงกันกับภาวะผู้นำที่ไม่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษา

ส่วนการยอมรับในแนวคิดเกี่ยวกับการนำคุณภาพโดยรวมไปปฏิบัตินั้น เราจะพบว่า มีแนวคิดที่ควรได้รับการยอมรับมากขึ้น ดังนี้

แนวคิดที่หนึ่ง แนวคิดที่เชื่อว่าปัญหาเกือบทั้งหมดเป็นผลมาจากกระบวนการที่เกิดขึ้น ไม่ได้มาจากสาเหตุที่เป็นพิเศษ และรวมไปถึงพนักงานด้วย ดังนั้นจะต้องมุ่งสนใจไปที่แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการเป็นอันดับแรก

แนวคิดที่สอง แนวคิดที่เชื่อว่าบุคลากรที่ใกล้ชิดกับกิจกรรมการปฏิบัติการมากที่สุด มีความรู้อย่างแท้จริงเกี่ยวกับกระบวนการและทราบวิธีในการปรับปรุงกระบวนการ

แนวคิดที่สาม แนวคิดที่เชื่อว่าบุคลากรส่วนมากได้รับแรงจูงใจต่อการกระทำที่มีคุณภาพ

โดยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และคณะวิศวกรรมศาสตร์ควรปรับปรุงการยอมรับในแนวคิดที่หนึ่งและสอง คณะทันตแพทยศาสตร์นั้นควรปรับปรุงการยอมรับในแนวคิดที่หนึ่งและสาม คณะศึกษาศาสตร์ควรปรับปรุงการยอมรับในแนวคิดทั้งสามแนวคิด

##### 5.1.2 วัฒนธรรมคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แยกออกเป็น 6 ด้านดังนี้

### 1. ด้านสภาพแวดล้อม

จากการวิเคราะห์ พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ

1. การมีความมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์กรที่มั่นคงและชัดเจน
2. ความเป็นประชาธิปไตยสูง
3. การยอมรับในสิทธิมนุษยชนและความแตกต่างกันของมนุษย์
4. บุคลากรมีความสามารถในการทำงาน
5. บุคลากรได้รับการมอบอำนาจ
6. บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากการจัดการ/การบริหาร

เมื่อศึกษาในแต่ละคณะพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อมีดังนี้

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มีเหมือนกันในปัจจัยข้อที่ 2, 5 และ 6 คณะทันตแพทยศาสตร์มีเหมือนกันกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในทุกปัจจัย ส่วนคณะศึกษาศาสตร์มีปัจจัยที่เอื้อเหมือนกันในข้อที่ 1-5 และมีเพิ่มเติมคือ ปัจจัยในเรื่องการยอมรับความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ในกิจการมหาวิทยาลัย

### 2. ด้านผลผลิตและบริการ

จากการวิเคราะห์ พบว่าปัจจัยด้านผลผลิตและบริการที่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีดังนี้

1. ผลผลิตและบริการขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้รับบริการ
2. มีการสะท้อนถึงคุณค่าเพิ่ม(added value)ของบัณฑิต

เมื่อศึกษาในแต่ละคณะ พบว่าคณะวิศวกรรมศาสตร์ไม่มีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษาเลย คณะทันตแพทยศาสตร์มีเหมือนกันกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แต่มีปัจจัยที่เอื้อเพิ่มขึ้นมาคือ การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ และการที่ผู้รับบริการมีการบอกต่อถึงคุณภาพของบัณฑิตและบริการ คณะศึกษาศาสตร์มีปัจจัยที่เอื้อเหมือนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพียงข้อเดียวคือ ข้อที่ 1

### 3. ด้านวิธีการดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์ พบว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีปัจจัยด้านวิธีการดำเนินงานที่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. การรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร

2. การศึกษาและเรียนรู้จากมหาวิทยาลัยอื่นที่เหมือนกัน

3. การตกลงโดยใช้ความเป็นเอกฉันท์

เมื่อศึกษาในแต่ละคณะ พบว่าคณะวิศวกรรมศาสตร์มีปัจจัยที่เอื้อเหมือนกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่คือข้อ 1 และ 2 คณะทันตแพทยศาสตร์มีปัจจัยที่เอื้อเหมือนกับมหาวิทยาลัยเพียงข้อเดียวคือข้อที่ 3 และมีปัจจัยที่เอื้อเพิ่มขึ้นมาคือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นและการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร ส่วนคณะศึกษาศาสตร์เหมือนกันกับคณะทันตแพทยศาสตร์ และมีปัจจัยที่เอื้อเพิ่มขึ้นคือ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ส่งมอบ และการติดต่อสื่อสารโดยใช้ข้อมูล

#### 4. ด้านบุคลากร

จากการวิเคราะห์ พบว่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีปัจจัยด้านบุคลากรที่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษาดังนี้

1. บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
2. บุคลากรมีการฝึกฝนงานของตนเอง
3. บุคลากรภูมิใจในงานของตน

เมื่อศึกษาในแต่ละคณะ พบว่า คณะวิศวกรรมศาสตร์มีปัจจัยเอื้อที่เหมือนกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในข้อ 1 และ 3 และมีปัจจัยเอื้อที่เพิ่มเติมคือ บุคลากรสามารถนำเอาความคิดของคนอื่นมาประยุกต์ใช้ในงานตนได้ และบุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

คณะทันตแพทยศาสตร์มีปัจจัยเอื้อที่เหมือนกันกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้งสามข้อ และมีเพิ่มเติมคือ บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่วนคณะศึกษาศาสตร์มีปัจจัยเอื้อที่เหมือนกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในข้อที่ 1 และ 3 และมีเพิ่มเติมคือ บุคลากรสามารถนำเอาความคิดของคนอื่นมาประยุกต์ใช้ในงานของตนได้

#### 5. ด้านโครงสร้าง

จากวิเคราะห์พบว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีปัจจัยด้านโครงสร้างที่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. หัวหน้างานมีการสั่งงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
2. มีการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่

เมื่อศึกษาในแต่ละคณะ พบว่าคณะวิศวกรรมศาสตร์มีปัจจัยที่เอื้อเหมือนกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในข้อ 1 เพียงข้อเดียว คณะทันตแพทยศาสตร์มีปัจจัยที่เอื้อเหมือนกับมหาวิทยาลัย

เชียงใหม่ทั้งสองข้อ และมีเพิ่มเติมคือ การร่วมมือเหมือนกับเป็นองค์กรขนาดเล็ก คณะศึกษาศาสตร์มีปัจจัยที่เอื้อเหมือนกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้งสองข้อ โดยมีปัจจัยเอื้อที่เพิ่มเติมคือ มีการประสานงานทุกระดับ การนำเอาภาระหน้าที่มากำหนดรูปแบบในการทำงาน ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างและกระบวนการบริหารองค์กร และการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง

## 6. ด้านจิตสำนึกในการทำงาน

จากการวิเคราะห์พบว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีปัจจัยด้านจิตสำนึกในการทำงานที่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษามีเพียงปัจจัยเดียวคือ การยอมรับเรื่องความเบี่ยงเบนและความหลากหลาย

เมื่อศึกษาในแต่ละคณะ พบว่าคณะวิศวกรรมศาสตร์มีปัจจัยที่เอื้อเหมือนกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะทันตแพทยศาสตร์มีปัจจัยที่เอื้อที่ไม่เหมือนกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ การมีความเข้าใจว่าหัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมและรับผิดชอบในกระบวนการทำงาน ส่วนคณะศึกษาศาสตร์มีปัจจัยที่เอื้อเหมือนกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมีปัจจัยเอื้อที่เพิ่มเติมคือ การมีความเข้าใจว่าบุคลากรทุกคนต้องทำงานของตนให้ดีที่สุด และการมีความเข้าใจว่าหัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมและรับผิดชอบในกระบวนการทำงาน

### 5.1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการศึกษา พบว่า

- บุคลากรระดับบริหารของคณะส่วนมากสามารถใช้ software ต่างๆ ได้ถ้าได้รับการชี้แนะ และมีวัตถุประสงค์หลักในการใช้คอมพิวเตอร์ คือ เพื่อค้นหาข้อมูลที่ต้องการเพื่อประกอบการตัดสินใจ และพิมพ์เอกสารสำนักงาน ส่วนบุคลากรในระดับหัวหน้างาน/หน่วยงานนั้นส่วนมากมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ตามที่ได้รับอบรมมา และมีวัตถุประสงค์หลักในการใช้คอมพิวเตอร์คือ พิมพ์เอกสารสำนักงาน และป้อนข้อมูลของหน่วยงาน
- อุปกรณ์ในระบบสารสนเทศ มีการนำเอาระบบเครือข่ายท้องถิ่น(LAN) และระบบเครือข่ายทางไกล(INTERNET)มาใช้แล้ว พร้อมกับมีการวางแผนในการวางระบบต่างๆ เพิ่มขึ้น
- ระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานทั่วไป มีการใช้ระบบสารสนเทศด้านสำนักงานอัตโนมัติ (OAS) ในทุกคณะ และในด้านของระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน (TPS) กำลังมีการ

ดำเนินการปรับปรุงในการจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และการจัดทำโปรแกรมเฉพาะสำหรับการปฏิบัติงานก็ได้มีการดำเนินการไปบ้างแล้ว

- ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ พบว่าไม่มีการนำมาใช้ในคณะใดอย่างจริงจัง มีผู้บริหารบางคนเท่านั้นที่ใช้ แต่ว่าในระดับคณะนั้นกำลังอยู่ในระหว่างเตรียมการวางแผนและปรับปรุง
- ระบบสารสนเทศสนับสนุนวิชาการหรือการบริการห้องสมุด มีการใช้ระบบยืมคืนด้วยคอมพิวเตอร์ มีระบบการสืบค้นข้อมูล แต่ในการยืมคืนระดับระหว่างมหาวิทยาลัยนั้น ยังต้องอาศัยบริการที่สำนักหอสมุดกลางของมหาวิทยาลัย
- บุคลากรและหน่วยงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรง และคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศประจำคณะก็ได้มีการดำเนินการแล้ว
- ทุกคนให้มีการวางแผนและปรับปรุงระบบขึ้นมา เพื่อรองรับการประกันคุณภาพการศึกษา โดยเน้นที่การเก็บรวบรวมข้อมูลลงบนคอมพิวเตอร์ เพื่อสะดวกในการนำไปใช้
- ปัญหาและอุปสรรคทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น พบว่าโดยภาพรวมแล้ว ทุกคนมีปัญหาที่คล้ายคลึงกัน โดยปัญหาที่พบว่ามีมากคือ ปัญหาเกี่ยวกับความไม่เพียงพอของบุคลากรและหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน ในเรื่องการขาดความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ และขาดการฝึกอบรมทางด้านทักษะและความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง

#### 5.1.4 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

1. ความแตกต่างระหว่างกลุ่มในเรื่องภาวะผู้นำคุณภาพ พบว่าทั้ง 3 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องภาวะผู้นำคุณภาพ

2. ความแตกต่างระหว่างกลุ่มในด้านวัฒนธรรมคุณภาพ แบ่งออกเป็น 6 ด้านดังนี้

2.1 ด้านสภาพแวดล้อม พบว่าทั้ง 3 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องสภาพแวดล้อม

2.2 ด้านผลผลิตและบริการ พบว่ามีอย่างน้อย 1 กลุ่มที่มีความแตกต่างกันในเรื่องผลผลิตและบริการ เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยต่อไป พบว่าคณะวิศวกรรมศาสตร์มีความแตกต่างจากคณะทันตแพทยศาสตร์และคณะศึกษาศาสตร์

2.3 ด้านวิธีการดำเนินงาน พบว่าทั้ง 3 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องวิธีการดำเนินงาน

2.4 ด้านบุคลากร พบว่าทั้ง 3 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องบุคลากร

2.5 ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่ามีอย่างน้อย 1 กลุ่มที่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มในเรื่องบุคลากร

2.6 ด้านจิตสำนึกในการทำงาน พบว่าทั้ง 3 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องจิตสำนึกในการทำงาน

3. ความแตกต่างระหว่างกลุ่มในเรื่องปัญหาและอุปสรรคทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่ามีอย่างน้อย 1 กลุ่มที่แตกต่างในเรื่องปัญหาและอุปสรรคทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยต่อไป พบว่า คณะศึกษาศาสตร์มีความแตกต่างจากคณะวิศวกรรมศาสตร์และคณะทันตแพทยศาสตร์

## 5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ที่ได้นำมาอภิปราย โดยแยกพิจารณาตามปัจจัยดังนี้ (1) การศึกษาภาวะผู้นำคุณภาพของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2) การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (3) ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

### 5.2.1 การศึกษาภาวะผู้นำคุณภาพของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแนวคิดหลักเกี่ยวกับความพยายามในการนำเอาการปรับปรุงคุณภาพโดยรวม(TQM)ไปปฏิบัตินั้นพบว่า ภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีจำนวนไม่แตกต่างกับภาวะผู้นำที่ไม่เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษาเท่าใดนัก ถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญอย่างหนึ่งในการประกันคุณภาพการศึกษา เนื่องจากว่าผู้บริหารคือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ และการที่จะประสบความสำเร็จในการทำ TQM หรือ ISO ได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมุ่งมั่นในเรื่องการสร้างคุณภาพ มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อการประกันคุณภาพ แต่ในภาวะที่มีผู้นำเพียงร้อยละ 58.8, 66.7, 70.0 และ 53.3 ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะศึกษาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์

และคณะทันตแพทยศาสตร์นั้น ย่อมส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย เชียงใหม่

สาเหตุหนึ่งที่อาจก่อให้เกิดภาวะผู้นำเช่นนี้ เนื่องจากเดิมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ มีการใช้ตัวแบบราชการ(Bureaucratic Model)มาหลายสิบปี ทำให้บรรดา ฝ่ายบริหาร อาจารย์ และข้าราชการโดยส่วนมากนั้นยังมีความคิดแบบเก่าอยู่ ซึ่งการที่จะเปลี่ยนแปลงให้หันมายอมรับในแนวคิดแบบใหม่ๆ นั้นต้องอาศัยความพยายามอย่างสูง

และเมื่อศึกษาในแต่ละประเด็นที่ศึกษา ประเด็นเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความพยายามในการนำเอาTQMไปปฏิบัติ โดยประเด็นเหล่านี้ได้รับการออกแบบให้แสดงให้เห็นถึง ระดับของการตระหนักในตัวบุคคลว่าตรงกันหรือไม่ตรงกันกับหลักสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพโดยรวม พบว่าประเด็นที่เกิดปัญหาคือ

- แนวคิดที่เชื่อว่าปัญหาเกือบทั้งหมดเป็นผลมาจากกระบวนการที่เกิดขึ้น
- แนวคิดที่เชื่อว่าบุคลากรที่ใกล้ชิดกับกิจกรรมปฏิบัติการ(กระบวนการ)มากที่สุด มีความรู้อย่างแท้จริงเกี่ยวกับกระบวนการและทราบวิธีในการปรับปรุงกระบวนการ

ส่วนแนวคิดที่นับว่าเป็นจุดเด่นที่สุดนั้น มีดังนี้

- แนวคิดที่เชื่อว่างานทุกงานดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- แนวคิดที่เชื่อว่าแนวทางแก้ปัญหาจำเป็นต้องใช้ PDCA Cycle

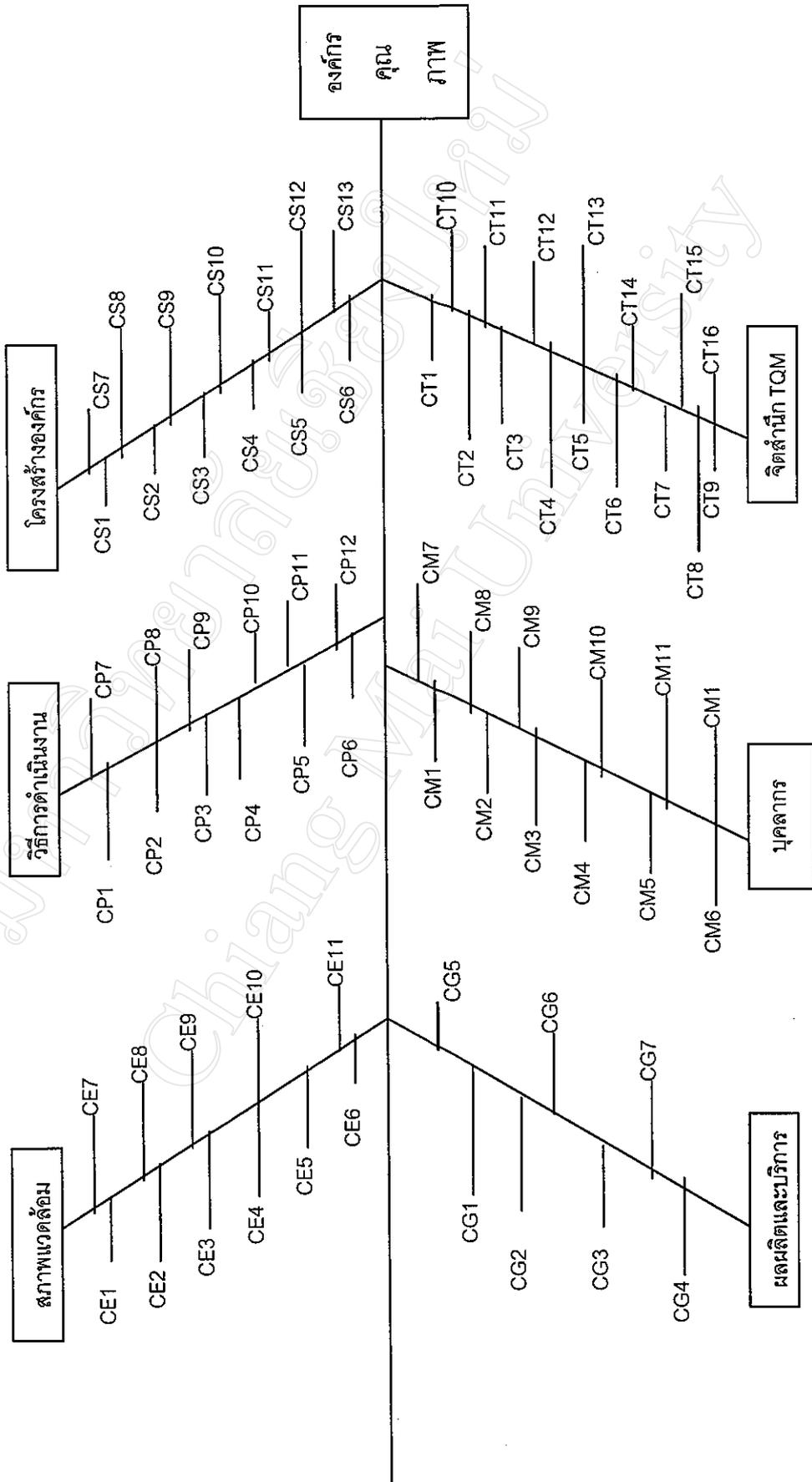
จากประเด็นเหล่านี้ พบว่าผู้บริหารมองการทำงานว่ามีการทำงานอย่างเป็นระบบ และยอมรับว่าปัญหาไม่ได้เกิดจากกระบวนการแต่เกิดจากบุคลากรหรือสาเหตุอื่น ส่วนแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นใช้วงจรPDCA และไม่ยอมรับว่าบุคลากรที่ใกล้ชิดกับกระบวนการที่สุดคือผู้ที่มีความรู้มากที่สุดเกี่ยวกับกระบวนการนั้น

### 5.2.2 วัฒนธรรมคุณภาพของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ในการประกันคุณภาพการศึกษานั้น การประเมินวัฒนธรรมพื้นฐานในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากภายหลังการประเมิน จะได้ข้อมูลที่จะนำไปจัดอันดับความสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงได้

โดยปัจจัย 6 ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กรที่มุ่งเน้นไปที่คุณภาพ ที่แสดงความสัมพันธ์โดยใช้แผนผังก้างปลา(fish-bone Diagram)มีดังนี้คือ

รูปที่ 2 แผนผังการปฐมาแสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรคุณภาพ



จากการประเมินวัฒนธรรมคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่าเมื่อนำค่าเฉลี่ยของแต่ละประเด็นมาเรียงลำดับความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เอื้อต่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยเรียงจากประเด็นที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้ดังนี้ ด้านโครงสร้างองค์กร เป็นด้านที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านจิตสำนึกTQM วิธีการดำเนินงาน ด้านผลผลิตและบริการ ด้านบุคลากร และด้านสภาพแวดล้อม ตามลำดับ

เมื่อนำเอาค่าเฉลี่ยมาศึกษา พบว่าด้านโครงสร้างองค์กร มีประเด็นที่เป็นจุดด้อยคือ CS4 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามประสิทธิภาพโดยรวมของหน่วยงาน และประเด็นที่เป็นจุดเด่นนั้นมีอยู่ 2 ประเด็น ได้แก่ CS13มีการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ และCS1หัวหน้างานมีการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร

นอกจากนี้ยังพบความแตกต่างระหว่างคณะ โดยพบว่าคณะวิศวกรรมศาสตร์มีความแตกต่างจากคณะอื่น เพราะนอกจากประเด็นCS4การจ่ายโบนัสตามประสิทธิภาพโดยรวมของหน่วยงานที่เป็นจุดด้อยแล้ว ยังมีประเด็นCS3มองย้อนกลับไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการกับผู้ส่งมอบ และCS5การดำเนินการทุกระบบและกระบวนการโดยใช้หลักคุณภาพทุกระดับ

ด้านจิตสำนึกTQM ไม่มีประเด็นที่เป็นจุดด้อยเลย และประเด็นที่เป็นจุดเด่นมีเพียงประเด็นเดียว ได้แก่ CT3 ยอมรับเรื่องความเบี่ยงเบนและความหลากหลาย

ด้านวิธีการดำเนินงาน ไม่มีประเด็นเป็นจุดด้อยเลย และมีประเด็นที่เป็นจุดเด่นคือ CP5 ศึกษาและเรียนรู้จากมหาวิทยาลัยอื่นที่เหมือนกัน CP12ตกลงโดยใช้ความเป็นเอกฉันท์ และCP4 รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร

ด้านผลผลิตและบริการ ไม่มีประเด็นที่เป็นจุดด้อยเลย และมีประเด็นที่เป็นจุดเด่นอยู่ 2 ประเด็น ได้แก่ CG4สะท้อนถึงคุณค่าเพิ่ม(added value)ของบัณฑิต และCG1การผลิตบัณฑิตและการบริการขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้รับบริการ

นอกจากนี้ยังพบว่ามีความแตกต่างระหว่างคณะ คณะวิศวกรรมศาสตร์มีความแตกต่างจากคณะอื่น โดยพบว่าประเด็นที่เป็นจุดด้อยคือ CG2ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ และCG5ผู้รับบริการเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการพัฒนาบัณฑิตและการบริการ และไม่มีประเด็นใดที่เป็นจุดเด่นเลย ต่างจากคณะทันตแพทยศาสตร์และคณะศึกษาศาสตร์ที่มีความคล้ายคลึงกัน

ด้านบุคลากร ไม่มีประเด็นที่เป็นจุดด้อยเลย แต่มีประเด็นที่เป็นจุดเด่นอยู่ 4 ประเด็น ดังนี้ CM3บุคลากรมีการฝึกฝนงานของตน CM1บุคลากรมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร CM4บุคลากรภูมิใจในงานของตน

ด้านสภาพแวดล้อม ไม่มีประเด็นที่เป็นจุดด้อยเลย แต่มีประเด็นที่เป็นจุดเด่นอยู่ 6 ประเด็นดังนี้ CE7บุคลากรมีความสามารถในการทำงาน CE9บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากการจัดการ/การบริหาร CE1มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานขององค์กรที่มั่นคงและชัดเจน CE6ยอมรับในสิทธิมนุษยชนและความแตกต่างกันของมนุษย์ CE8บุคลากรได้รับการมอบอำนาจ (empower) CE2มีความเป็นประชาธิปไตยสูง

จากที่กล่าวมาแล้วนั้น เมื่อนำมาพิจารณาควบคู่ไปกับภาวะผู้นำคุณภาพ พบว่าในด้านจุดด้อยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในการประกันคุณภาพการศึกษา คือ การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งตามประสิทธิภาพโดยรวมของงานนั้น มิได้มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั้งที่เป็นจุดด้อยและจุดเด่นเลย แต่เกี่ยวข้องกับสภาพองค์กรในปัจจุบันที่ยังมิได้มีการออกนอกระบบ ทำให้โครงสร้างยังคงเป็นแบบระบบราชการอยู่ การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งก็ดำเนินตามแบบระบบราชการเช่นกัน คาดว่าเมื่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ออกนอกระบบแล้วย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างแน่นอน นอกจากจุดด้อยที่กล่าวมาแล้วยังมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการดำเนินการแบบเก่า เช่น การดำเนินงานแบบข้ามสายงาน(cross- function) ที่ต้องได้รับการปรับปรุงเช่นกัน

ในด้านบุคลากรนั้น แม้ว่าผู้บริหารจะไม่ยอมรับว่าบุคลากรที่ใกล้ชิดกับกระบวนการเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการมากที่สุด แต่ผู้บริหารก็ยอมรับว่าบุคลากรของตนมีความสามารถ มีการฝึกฝนในงานของตน และภูมิใจในงานของตน ส่วนด้านวงจรPDCAนั้น ผู้บริหารยอมรับว่ากระบวนการที่ใช้แก้ปัญหาคือวงจรPDCA แต่ทว่าในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เองนั้นผู้บริหารมองว่าการนำเอาวงจรPDCAไปใช้ในองค์กรยังไม่ถือว่าเป็นจุดเด่นขององค์กร ประกอบกับการนำเอาผลย้อนกลับของการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องผู้รับบริการ หรือผลการดำเนินงาน มาพิจารณาเพื่อใช้ในการวางแผนใหม่นั้นก็มิได้ถือว่าเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เช่นกัน

### 5.2.3 ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ในด้านบุคลากรนั้นพบว่า แม้ว่าบุคลากรส่วนมากจะมีความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์อยู่ในระดับที่สามารถใช้ได้ตามที่ได้รับการอบรมมา แต่ในด้านการใช้งานอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นยังพบว่ามีปัญหาอยู่มาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ การขาดการฝึกอบรมทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลถึงการมีศักยภาพของบุคลากร ผู้บริหารมองว่าศักยภาพของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไม่ได้มีมากจนถือว่าเป็นจุดเด่นในการประกันคุณภาพการศึกษา และจากจำนวนการฝึก

อบรมทักษะทางคอมพิวเตอร์ที่แต่ละคณะได้จัดทำนั้น พบว่าคณะที่มีการฝึกอบรมมากกว่าจะมีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องนี้น้อยกว่า ส่วนปัญหาทางด้านบุคลากรและหน่วยงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก็มีอยู่มาก ซึ่งเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีไม่เพียงพอ อาจก่อให้เกิดปัญหาในด้านการควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง เนื่องจากงานมากกว่าคน

ส่วนความพร้อมด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น พบว่าแต่ละคณะได้มีการวางระบบเครือข่ายท้องถิ่นและระบบเครือข่ายทางไกลแล้ว นอกจากนี้บางคณะยังได้มีการวางแผนที่จะวางระบบเครือข่ายบางอย่างเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น แต่ยังมีปัญหาด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความไม่เพียงพอของอุปกรณ์ ความไม่สอดคล้องของอุปกรณ์กับงานที่ใช้ หรือความไม่ทันสมัยของอุปกรณ์ แต่ปัญหาหลักที่ทำให้การเตรียมพร้อมเป็นไปได้ไม่ได้เท่าที่ควร คือ งบประมาณที่ไม่เพียงพอ คณะต้องจัดสรรเงินงบประมาณที่มีอยู่มาใช้ บางคณะต้องมีการแบ่งการดำเนินการออกเป็นระยะๆ ตามงวดเงินงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ บางหน่วยงานต้องใช้เงินส่วนตัวของบุคลากรในการจัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นเนื่องจากไม่มีงบประมาณมารองรับ

ในด้านระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจนั้น พบว่าได้มีการเตรียมนำเข้ามาใช้ เพื่อรองรับเงื่อนไขในการประกันคุณภาพการศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัยที่ว่า จะต้องมีการนำเอาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเข้ามาใช้ในหน่วยงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารของแต่ละคณะให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับหนึ่ง มีการวางแผนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ไม่มีการวางแผนแม่บทของคณะ ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่องหรือเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่าเรื่องความสนใจของผู้บริหารต่อแผนเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีไม่มาก ผู้บริหารบางท่านทราบเกี่ยวกับแผน บางท่านไม่ทราบเกี่ยวกับแผนเลย

ดังนั้นมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นั้น แม้ว่าบางด้านจะไม่มีความพร้อมเท่าที่ควร ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ด้านบุคลากรและหน่วยงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านอุปกรณ์สารสนเทศ หรือด้านระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ แต่ก็ได้มีการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีประเด็นต่างๆ ที่เป็นปัญหาต่อการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่มาก ดังนั้นเพื่อช่วยลดปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. พิจารณาปรับโครงสร้างการบริหารงานและกระบวนการทำงานต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับหลักคุณภาพมากขึ้น โดยเอื้อให้เกิดการดำเนินการแบบข้ามสายงาน และให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น
2. จัดทำกรรมาธิการเชิงปฏิบัติการเพื่อฝึกฝนผู้บริหาร ในเรื่องภาวะผู้นำ เทคนิคการบริหารที่จำเป็นโดยใช้หลักคุณภาพ และกลยุทธ์เพื่อชัยชนะ(win-win strategy)
3. จัดการบรรยาย/ฝึกอบรมบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และสร้างทักษะที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบคุณภาพในทุกๆ ขั้นตอน รวมถึงการฝึกหัดการจัดเตรียมเอกสารระบบคุณภาพ
4. ในการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย และความต้องการของผู้รับบริการของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ดังนี้
  - นายจ้าง ถามเกี่ยวกับความต้องการบัณฑิต ถึงความรู้ความสามารถและทักษะในด้านต่างๆ
  - นักศึกษา เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน ถามเพื่อประเมินอาจารย์
  - สังคมและชุมชน ถามถึงบัณฑิตและบริการของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 โดยหลังจากการประเมินผลแล้ว มีการนำเอาผลจากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอน และเก็บบันทึกผลการประเมินไว้ใช้ในการเปรียบเทียบในครั้งต่อไป
5. คณะควรวางแผนแม่บทเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับแผนแม่บทขององค์กรด้วย เพื่อความสอดคล้องและต่อเนื่องในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของคณะ โดยผู้บริหารทุกคนควรพยายามมีส่วนร่วมและติดตามโครงการวางแผนแม่บทเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร
6. จากปัญหาเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ไม่เพียงพอ หรือไม่สอดคล้องกับการใช้งานนั้น ควรจัดทำโครงการจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เห็นว่าเหมาะสมกับงานของตนแล้วเสนอแนะแก่ผู้บริหาร
7. ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะให้มีการศึกษาวิจัยในคณะอื่นๆ เพื่อนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบ