



Benchmarking กับการนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษา

อำพร ไตรภักทร

การเป็นที่ยอมรับในเรื่องคุณภาพการศึกษาจากภายนอกของสถาบันการศึกษาหนึ่งๆ เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อการยกระดับมาตรฐานการศึกษาของสถาบันนั้นๆ อีกทั้งยังเป็นการสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการประกันคุณภาพการศึกษาจึงจำเป็นต้องขยายขอบเขตไปถึงระดับสากล ทั้งในเรื่องของหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การวิจัย และรวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ มาตรฐานทางการศึกษาที่สถาบันการศึกษาหนึ่งๆ กำหนดขึ้นมาจึงควรเป็นมาตรฐานระดับสากล นอกจากนี้แล้วมาตรฐานของปริญญาต่างๆควรเป็นที่ยอมรับของทั้งสถาบันการศึกษาอื่นๆ และผู้ใช้บัณฑิตด้วย การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาควรจะได้คำนึงถึงพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีผลกระทบต่ออุดมศึกษา จึงจำเป็นต้องอยู่ที่สถาบันการศึกษาหนึ่งๆ จะต้องรู้ถึงพัฒนาการและความก้าวหน้าของสถาบันการศึกษาอื่นๆทั้งในและต่างประเทศ รวมตลอดจนถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน เรียนรู้และปรับปรุงคุณภาพไปด้วยกันทั้งในระดับประเทศ และระดับภูมิภาค ทั้งในด้านการจัดทำหลักสูตร การแลกเปลี่ยนนักศึกษา การวิจัย และการพัฒนาในด้านอื่นๆ ร่วมกัน กระบวนการหนึ่งซึ่งจัดเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพที่มีการนำมาใช้กันมากในวงการอุตสาหกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพกิจการของตนเองให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่นที่มีความเชี่ยวชาญและมีชื่อเสียงในเรื่องหนึ่งๆที่ต้องการปรับปรุงคุณภาพ คือการทำ Benchmarking อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวยังมีการนำมาใช้อยู่ในด้านการศึกษามากน้อยเท่าไร มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเรื่องการทำ Benchmarking มาแนะนำให้รู้จัก

Benchmark หมายถึง จุดอ้างอิง หรือสิ่งที่ใช้เป็นมาตรฐานสำหรับการประเมินหรือเปรียบเทียบ Benchmarking เป็นกระบวนการที่ทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนางานให้มีคุณภาพสูงขึ้น เป็นกระบวนการที่ยึดความคิดของผู้อื่นมาปรับใช้กับองค์กรของตนเอง โดยการมองออกไปนอกองค์กรของตนเอง เพื่อหาองค์กรที่สามารถดำเนินการหรือให้ผลผลิตในสิ่งที่ตนต้องการพัฒนานั้นได้ดีที่สุด เปรียบเทียบความสามารถของตนเองกับองค์กรอื่นหรือกิจการอื่นที่มีความเป็นเลิศในสิ่งนั้นๆและพิจารณาการได้มาซึ่งความเป็นเลิศขององค์กรนั้นว่าได้อะไร และใช้ข้อมูลนั้นเป็นฐานเพื่อนำไปสู่การตั้งเป้าหมาย การวางแผนงาน กลยุทธ์ และการนำมาปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรของตนเอง

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.

ภาควิชาจุลทรรศน์คลินิก คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น



อนึ่ง ก่อนที่จะสามารถเปรียบเทียบความสามารถขององค์กรตนเองกับองค์กรที่เป็นเลิศในเรื่องที่ต้องการเปรียบเทียบได้นั้น จำเป็นต้องทราบความสามารถของตนเองก่อนว่าเป็นอย่างไร ทราบถึงการดำเนินการขององค์กรตนเอง และศึกษาถึงวิธีการที่องค์กรที่เป็นเลิศใช้อยู่ ทราบถึงการดำเนินการขององค์กรที่เป็นเลิศอย่างกระจ่าง เพื่อนำมาปรับใช้กับองค์กรของตนเอง มองให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างองค์กรที่เป็นเลิศกับของตนเอง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ได้นั้นมาวางแผน ดำเนินการปรับปรุงตนเองเพื่อยกระดับองค์กรของตนเองให้ใกล้เคียงกับองค์กรที่เป็นเลิศที่นำมาเปรียบเทียบกับนั้น การเปรียบเทียบองค์กรตนเองกับองค์กรที่เป็นเลิศอาจทำได้หลายระดับ ตั้งแต่ ระดับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเดียวกันจนถึงระดับองค์กรต่างกันแต่มีภารกิจคล้ายกัน (คู่แข่ง) benchmarking วัดความสามารถในการเป็นหนึ่งในขององค์กร ซึ่งจะพิจารณาว่าความเป็นเลิศนั้นได้มาอย่างไร และใช้ข้อมูลนั้นเป็นฐานเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย กลยุทธ์และการนำปฏิบัติ นั่นคือ วัดความสามารถ หน่วยของการวัดควรแสดงได้ด้วยตัวเลข ตัวเลขความสามารถที่องค์กรที่เป็นเลิศได้ คือ เป้าหมายของการทำ benchmarking ขององค์กรของตนเอง องค์กรที่มองหาการพัฒนาตนเอง ต้องทราบว่าความสามารถของตนเองเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับเป้าหมาย

โดย สรุป หลักการสำคัญในการทำ benchmarking คือ มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการดำเนินการที่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง จุดที่ยังสามารถพัฒนาได้นั้นคือ ต้องทราบว่าตนเองอยู่ ณ จุดใด

เหตุผลในการทำ Benchmarking

การทำ benchmarking ต้องอาศัยการมองออกไปจากตนเอง โดยทั่วไปวิธีตั้งเป้าหมายการทำงานในปีถัดไปมักใช้การดำเนินการในปีที่ผ่านมาเป็นตัวเปรียบเทียบว่าควรจะเพิ่มขึ้นจากเดิมเท่าไร benchmarking ช่วยให้การกำหนดเป้าหมายมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขึ้นโดยอาศัยข้อมูลจากภายนอก ซึ่งจะช่วยให้เกิดแรงจูงใจมากขึ้นในอันที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย ยิ่งกว่านั้นยังเป็นการยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งนั้นสามารถบรรลุได้ เนื่องจากองค์กรอื่นทำสำเร็จมาแล้ว benchmarking ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย เพราะเป็นการปรับเอากระบวนการขององค์กรอื่นที่เป็นเลิศมาใช้ อย่างไรก็ตามมีข้อที่จะต้องตระหนักว่าองค์กรที่เป็นเลิศที่เราต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้เท่าเทียมนั้นเป็นเป้าที่เคลื่อนไหวที่ ในขณะที่เรากำลังใช้เวลาเพื่อที่จะปรับตัวเราให้เทียบเท่ากับองค์กรนั้น ณ จุดที่เราเทียบ องค์กรที่เป็นเลิศก็ได้พัฒนาตนเองไปเรื่อยๆ ดังนั้นขณะที่เราพัฒนาตนเองถึงจุดที่เราเทียบไว้ได้ องค์กรที่เป็นเลิศก็อาจพัฒนาตนเองขึ้นอีกระดับหนึ่งแล้ว ด้วยเหตุนี้องค์กรหนึ่งๆจึงต้องคิดหาสิ่งใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาพร้อมๆไปกับการเลียนแบบ เพื่อให้สามารถทัดเทียมองค์กรที่เป็นเลิศได้

การทำ Benchmarking กับคู่แข่ง

เป็นกระบวนการที่ทำให้เราเปรียบเทียบผลผลิต การให้บริการ และกระบวนการผลิตของตนเองกับผู้ที่เก่งกว่าในการดำเนินกิจการประเภทเดียวกัน วิธีนี้บังคับให้เราต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อนำมาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในขององค์กรตนเอง ช่วยให้เรา มีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันได้ วัตถุประสงค์ของการทำ benchmarking



กับคู่แข่งนั้นเพื่อดูกระบวนการที่องค์กรที่คู่แข่งใช้ และเรียนรู้ แล้วนำมาพัฒนากระบวนการในองค์กรของตนเอง เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันในระยะสั้น จนกระทั่งมีองค์กรอื่น ๆ มีกระบวนการใหม่ ๆ เกิดขึ้น เพราะเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา

การทำ Cooperative benchmarking

เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือของ 2 องค์กร โดยมีข้อตกลงกันว่ายินดีเปิดเผยถึงกระบวนการดำเนินการของกันและกัน โดยคาดหวังว่าจะได้ข้อมูลจากอีกฝ่ายหนึ่งเป็นการตอบแทนโดยที่องค์กรที่ต้องการทำ benchmarking นั้นต้องการยกมาตรฐานของตนให้เทียบเท่ากับองค์กรที่มีการดำเนินการที่ดีที่สุดที่มีข้อตกลงกัน

กระบวนการทำ benchmarking โดยทั่วไปจะมี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตัดสินใจว่าจะ benchmarking อะไร
2. ศึกษาตนเองเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง
3. วางแผนการทำ benchmarking เลือกองค์กรที่จะทำ benchmarking ด้วย
4. ศึกษาองค์กรที่จะทำ benchmarking ด้วย
5. เรียนรู้จากข้อมูลที่ได้มา
6. นำสิ่งที่เรียนรู้ขึ้นมาใช้วางแผน และปฏิบัติ

ในการตัดสินใจว่าจะ benchmarking อะไรนั้น จำเป็นจะต้องหาจุดอ่อน จุดแข็ง ของกระบวนการต่างๆขององค์กรตนเอง เพื่อพิจารณาว่าควรจะทำ benchmarking ในเรื่องใดและในส่วนที่ว่าจะทำ benchmarking กับองค์กรใดที่มีกระบวนการที่ดี

กว่าเรานั้นจะต้องมีการศึกษา โดยมีการตั้งวัตถุประสงค์ในการศึกษา วัตถุประสงค์ของการศึกษาต้องบอกไว้ชัดเจนเพื่อให้มั่นใจว่าการศึกษานี้เป็นการสร้างสรรค์ เช่น ต้องการจะทราบถึงการดำเนินการ หรือ ต้องการจะวัดอะไร

ตัวอย่างของหัวข้อที่จะทำ Benchmarking และ วัตถุประสงค์ เช่น ทำการศึกษาเครื่องพิมพ์ model X จากบริษัท Y และพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในการผลิต กระบวนการผลิตและเทคโนโลยีที่ใช้ในการออกแบบ หรือ ศึกษาการใช้ Internet Intranet และเทคโนโลยีอื่น ๆ ในการจัดการกับกระบวนการสั่งซื้อสินค้า โครงสร้างราคาจากบริษัทชั้นนำ ซึ่งมีผลให้มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ได้รับความพึงพอใจจากลูกค้า ควรจัดตั้งคณะทำงาน ผู้ที่อยู่ในคณะทำงานควรเป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ต้องการทำ benchmarking หรือเป็นผู้ที่นำผลจากกระบวนการที่ต้องการทำ benchmarking ไปใช้ และควรมีผู้ที่สามารถทำวิจัยได้ เนื่องจากจะต้องทำวิจัยเพื่อหาว่าองค์กรที่เราจะทำ benchmarking ด้วยควรเป็นองค์กรใด และควรมีตัวแทนจากผู้บริหารเพื่อให้การสนับสนุนสำหรับการเปลี่ยนแปลง ทำการศึกษา ค้นหาว่าองค์กรใดที่มีผลผลิตและบริการอยู่ในระดับดีเลิศในกิจการที่เราทำ แล้วเรียงข้อมูลที่ได้ในทุกหัวข้อที่อยู่ในวัตถุประสงค์ของการศึกษา หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูล พิจารณาดูถึงช่องว่างระหว่างสิ่งที่ต้องการ benchmarking ของกิจการตนเองและกิจการคู่แข่ง ถ้าเรา benchmarking กระบวนการ เราควรเยี่ยมชมองค์กรที่มีกระบวนการเป็นเลิศ เมื่อได้รวบรวมข้อมูลแล้ว จะสามารถเข้าใจในประเด็นที่ต้องการทำ benchmarking มากขึ้น จัดทำแผนการพัฒนาจะช่วยให้ได้ผลผลิตที่แข่งขันได้ หรือเป็นเลิศในกิจการของตนเอง ผลลัพธ์ที่ได้จะช่วย



ลดค่าใช้จ่าย ผู้ใช้บริการพึงพอใจมากขึ้น ก่อนที่จะ benchmarking และ พัฒนาระบบวนการใดก็ตาม ให้ดีขึ้น ควรได้รับความเห็นชอบและความร่วมมือจากผู้บริหาร เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ใช้ทั้งเวลาและเงิน นอกจากนี้ benchmarking ยังเป็นการค้นหากระบวนการที่ดีกว่าสิ่งที่องค์กรใช้อยู่และนำมาใช้แทน อีกทั้งเราจำเป็นต้องทราบกระบวนการนั้น ๆ ที่องค์กรของเราใช้อยู่อย่างถ่องแท้เสียก่อน ในเรื่องของประสิทธิภาพและในประเด็นอื่น ๆ ก่อนที่จะเปรียบเทียบกระบวนการดังกล่าวของตนเองกับขององค์กรอื่น ในส่วนของการเลือกสิ่งที่ต้องการทำ benchmarking ควรระลึกว่าอย่าทำ benchmarking ในสิ่งที่ไม่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง ควรจะเป็นกระบวนการที่เป็นจุดอ่อนและต้องการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในขณะนั้น ท้าวิจัยดูว่าองค์กรใดเป็นเลิศในสิ่งที่เราต้องการทำ benchmarking องค์กรหรือบริษัทที่เป็นเลิศในสิ่งที่เราต้องการทำ benchmarking ไม่จำเป็นต้องอยู่ในวงการธุรกิจเดียวกับเรา เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรที่เป็นเลิศในสิ่งที่เราต้องการทำ benchmarking แล้ว ก็ควรทำการพิจารณาว่าจะทำ benchmarking กับองค์กรใดจากองค์กรที่เป็นเลิศที่ค้นข้อมูลมา วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการที่ต้องการทำ benchmarking ระหว่างองค์กรของตนเองและองค์กรที่ทำ benchmarking ว่าช่องว่างระหว่างความสามารถมีมากน้อยเพียงไร เมื่อได้ข้อมูลสรุปแล้วว่ากระบวนการที่องค์กรที่ทำ benchmarking ด้วยเหนือกว่าแน่นอน ก็มาพิจารณาว่ากระบวนการที่องค์กรที่ทำ benchmarking ใช้อยู่นี้สามารถนำมาใช้แทนกระบวนการที่องค์กรของตนเองใช้อยู่เดิมหรือไม่ ค่าใช้จ่ายเท่าไร และหากนำมาใช้แล้วจะมีผลต่อกระบวนการอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนี้หรือไม่

อย่างไร และความเป็นไปได้ในการนำมาใช้จริง เมื่อพิจารณาแล้วว่าควรนำกระบวนการใหม่มาใช้ และมีงบประมาณเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ก็จะต้องวางแผนการนำกระบวนการใหม่มาใช้อย่างรอบคอบ ควรจะได้มีการปรึกษาหารือกันถึงขอบเขตที่จะพัฒนาและเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ โดยการเตรียมโครงการ ข้อเสนอแนะ ค่าใช้จ่ายโดยประมาณและเวลาที่ต้องใช้เสนอให้ฝ่ายบริหารให้การยอมรับเพื่อนำไปใช้ และจัดเตรียมแผนการนำมาใช้พร้อมข้อเสนอแนะ ซึ่งจะถูกนำเข้ามาบรรจุไว้ในแผนประจำปี ยกเว้นประเด็นนั้นสำคัญและต้องการนำมาปรับใช้อย่างเร่งด่วน หลังจากนั้นจึงนำแผนมาใช้ ติดตามความก้าวหน้าเพื่อให้มั่นใจว่าการนำมาใช้ประสบความสำเร็จ และทบทวนผลและประเมินว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่ ควรทำ Benchmarking อย่างต่อเนื่องและจะต้องให้แน่ใจว่าใช้กระบวนการที่ดีที่สุดในการดำเนินการสิ่งหนึ่ง ๆ กระบวนการใดที่ยังเป็นจุดอ่อนก็พยายามปรับปรุงให้ดีขึ้น

การนำ benchmarking มาใช้ในการพัฒนาอุดมศึกษาให้มีคุณภาพ

ในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา ยุโรป และ ออสเตรเลียต่างก็มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการมหาวิทยาลัยต่างๆในประเทศของตนและส่งเสริมความร่วมมือกันในการพัฒนาอุดมศึกษาให้มีความเป็นเลิศ ซึ่งโดยทั่วไปจะเก็บข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลให้แก่สมาชิก ข้อมูลที่เก็บ อย่างเช่น ค่าใช้จ่าย/หัวนักศึกษา งบประมาณ ฯลฯ นอกจากนี้ในบางประเทศยังมีหน่วยงานที่พยายามจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ โดยขอข้อมูลจากมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกและทำการวิเคราะห์ มหาวิทยาลัยที่เป็น



สมาชิกสามารถนำข้อมูลจากหน่วยงานดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในหลายๆด้านในการปรับปรุงกิจการของตนเอง เช่น นำไปจัดทำดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน หรือนำมาใช้ในเรื่องมาตรฐาน หรือนำวิธีการบางส่วนที่มหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศใช้อยู่มาปรับใช้กับของตนเอง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาวิธีการบริหาร การจัดการ การปรับปรุงหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้ให้เงินทุนสนับสนุนการดำเนินการ โดยข้อมูลที่ได้นั้นไม่จำเป็นจะต้องนำไปใช้ในการทำ benchmarking และบางประเทศอาจจะไม่มีการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศ

ปัญหาหนึ่งของการทำ benchmarking ทางด้านอุดมศึกษา คือ ไม่ทราบจะเปรียบเทียบกับใคร ดังนั้นการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ เช่น ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ฯลฯ จะสามารถให้ข้อมูลในส่วนนี้ได้ อย่างไรก็ตามมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง คือ การได้มาซึ่งข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์เปรียบเทียบกันระหว่างมหาวิทยาลัย ว่า ข้อมูลที่ได้มานั้นเป็นการเก็บข้อมูลที่ถูกต้องทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพหรือไม่

แม้ว่า benchmarking จะเป็นวิธีที่มีศักยภาพในการจัดการเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพของสถาบันศึกษา การนำมาประยุกต์ใช้ยังมีอยู่น้อย ที่พบว่ามีประโยชน์อย่างเห็นผลชัดเจนมักจะเป็นการนำมาใช้ ในระดับหน่วยงานย่อยของมหาวิทยาลัย อย่างเช่น ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการรับเข้านักศึกษา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการให้บริการสุขภาพแก่นักศึกษา เป็นต้น กิจกรรม benchmarking ควรที่จะมีหลายแบบ และควรได้รับการจัดเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการโดยรวม มากกว่าการทำ

กันเต็มรูปแบบทั้งมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสามารถใช้ benchmarking เพื่อตอบปัญหาว่าในการดำเนินกิจการหนึ่งๆนั้นได้ทำได้ดีที่สุดแล้วหรือยัง และ ตั้งเป้าที่จะทำให้ดีที่สุดโดยการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

1. สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา. สารจากการประชุมสัมมนา เรื่อง การนำ Benchmarking มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย : ประสบการณ์ของออสเตรเลีย. สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. 2544.
2. Besterfield DH, Besterfield-Michna C, Besterfield GH, Besterfield-Sacre M. **Total Quality Management.** International edition. 2nd edition. London. Prentice-Hall International, Inc. 1999.
3. Division of Higher Education. **Benchmarking in Higher Education A study conducted by the Commonwealth higher Education Management Service.** UNESCO. 1998.
4. Goerge S and Weimerskirch A. **Total Quality Management Strategies and Techniques proven at todays most sucessful companies.** New York. John Wiley & Sons, Inc. 1998.
5. Goetsch DL, Davis SB. **Quality Management Introduction to total quality management for production, processing, and services.** 3rd edition. Ohio. Prentice Hall International, Inc. 2000.
6. Soin SS. **Total Quality Essentials.** 2nd edition. New York. McGraw-Hill. 1999.