

Benchmarking

อีกหนึ่งเครื่องมือปรับปรุงคุณภาพการอุดมศึกษา

น.อ.ผศ.ดร.กิตติ กิตติศัพท์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฝ่ายศึกษา โรงเรียนนายเรือ

ความเป็นเลิศทางวิชาการ คือ เป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา มรรควิธีที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศนั้น ก็คือ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการปรับปรุงคุณภาพนั้น อาจเกิดขึ้นได้จาก ๒ ทางหลัก คือ (๑) การเรียนรู้ภายใน อันเกิดจากการที่หน่วยงานริเริ่มสร้างสรรค์และคิดค้นวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ที่จะสามารถเพิ่มคุณภาพของผลการปฏิบัติให้สูงขึ้น และ (๒) การเรียนรู้จากภายนอก อันเกิดจากการเรียนรู้แนวคิด วิธีปฏิบัติ ประสบการณ์จากผู้ที่ปฏิบัติในลักษณะเดียวกันแต่มีผลการปฏิบัติที่ดีกว่า แล้วเลือกรับวิธีปฏิบัติที่ดีกว่านั้นมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง ซึ่งจะช่วยลดขั้นตอนของการลองผิดลองถูก และที่สำคัญ ก็คือ สามารถยกระดับคุณภาพได้อย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรม ซึ่งวิธีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องดังกล่าวนี้ มีชื่อเรียกว่า “Benchmarking” ซึ่งตรงกับภาษาไทยว่า “การเปรียบเทียบสมรรถนะ” นั่นเอง

ความนำ

ในทางการอุดมศึกษานั้น ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) ก็คือ อีกคำหนึ่ง ของคำว่า “คุณภาพ” (Gardner: 1961 อ้างถึงใน อุไรพรรณ เจนวานิชยานนท์, ๒๕๓๗ : ๑๘) ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูงและตั้งใจจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น โดยคำนึงถึงผลสำเร็จและคุณลักษณะที่ทำให้เกิดผลสำเร็จนั้น

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพได้รับการกล่าวขานกันมากขึ้นในวงการอุดมศึกษาไทย ด้วยเหตุผล ๒ ประการหลัก คือ ภาวะการแข่งขันอย่างกว้างขวางและรุนแรงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ซึ่งหมวด ๖ ว่าด้วย มาตรฐานและการประกันคุณภาพ ได้กำหนดไว้ว่า “...ให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาทุกระดับ...” (มาตรา ๔๗) แต่ข้อจำกัดของ “การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance)” ก็คือ แม้ว่า สถาบันการศึกษาจะได้ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการเรียบร้อยแล้ว ก็เป็นเพียงแต่ความคาดหวังว่า ผลผลิต น่าจะมีคุณภาพ เท่านั้น (อุทุมพร จามรมาน, ๒๕๔๓) ดังนั้น จึงมีผู้เสนอว่า ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่ดี นอกจาก จะต้องมีการดำเนินการมาตรฐานในการควบคุม (Quality Control) การตรวจสอบ (Quality Audit) และการประเมิน (Quality Assessment) แล้ว ควรจะต้องมีขั้นตอนของ การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) รวมอยู่ด้วย

ด้วยเหตุนี้ จึงได้มีการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ รวมทั้งการนำวิธีการที่มีใช้ในทางธุรกิจมาปรับใช้ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการจัดการอุดมศึกษาให้ดีขึ้น เช่น ระบบ มาตรฐาน ISO 9000 การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM : Total Quality Management) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (CQI : Continuous Quality Improvement) และการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นต้น ซึ่งบทความนี้ขอเสนอรายละเอียดของการเปรียบเทียบสมรรถนะ เนื่องจาก วิธีการนี้ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปแล้วว่า ง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีประโยชน์และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการดำรงไว้ซึ่งความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ซึ่งจะขอเสนอในรายละเอียดดังต่อไปนี้

การเปรียบเทียบสมรรถนะ คืออะไร?

การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) คือ กระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง วิธีการหนึ่ง ที่ใช้การพิจารณาเปรียบเทียบข้อมูล กระบวนการ ผลผลิต การบริการกับหน่วยงานอื่น (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร) ที่มีคุณภาพหรือมาตรฐานการดำเนินงานที่ดีกว่า ซึ่งมักจะเรียกหน่วยงานดังกล่าวนี้ว่า “หลักเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark)” เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) แล้วเลือกรับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ได้นั้น มาปรับใช้อย่างเหมาะสม (Adopt & Adapt) ภายใต้บริบทของตนเอง เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงานให้ดีขึ้น

คำถามสำคัญที่กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะต้องการค้นหา ก็คือ

- ที่ผ่านมา เราทำได้ดีแค่ไหนเมื่อเทียบกับผู้อื่น?
- เราต้องการทำให้มีคุณภาพระดับไหน?
- ใครทำได้ดีที่สุดและเขาทำมันอย่างไร?
- เราจะนำสิ่งที่เขาทำดีแล้วมาปรับใช้กับสถาบันของเราได้อย่างไร? และ
- เราจะทำให้ได้ผลดีกว่าผู้ที่ทำดีที่สุดได้อย่างไร?

คำว่า “หลักเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark)” “การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)” และ “วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)”

คำว่า “หลักเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark)” นี้ได้มีการนำมาใช้นานมากแล้ว โดยเฉพาะในงานสำรวจเพื่อแทนหมวดเครื่องหมายหรือหลักหิน ที่ทำหน้าที่เป็นจุดอ้างอิง ซึ่งมีความหมายกว้าง ๆ ที่หมายถึง จุดอ้างอิงหรือเกณฑ์เพื่อใช้ในการวัดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และได้มีการนำพจน์นี้มาใช้เป็นครั้งแรกในทางการศึกษา เพื่อเปรียบเทียบความสามารถและผลการดำเนินงานของการจัดการอุดมศึกษาในช่วงต้นของคริสต์ทศวรรษที่ 1990 (Jackson and Lund, 2000)

สำหรับ คำว่า “การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)” นั้น ได้เริ่มมีการนำมาใช้เป็นครั้งแรก ในช่วงต้นคริสต์ทศวรรษที่ ๑๙๘๐ โดย **Robert Camp** ได้เป็นผู้ริเริ่มนำกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะมาใช้ในบริษัท แรงค์ ซีรอกซ์ (Rank Xerox) สหรัฐอเมริกา ขณะที่ประสบปัญหาความตกต่ำทางด้านส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งทางบริษัทได้ส่งทีมงานเพื่อไปศึกษา วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับบริษัท Fuji Xerox ของประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นบริษัทคู่แข่งสำคัญและมีการดำเนินงานในด้านกระบวนการผลิต และการจัดจำหน่าย ที่ใช้เวลาและต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่ามาก ทำให้สามารถตีตลาดด้วยสินค้าที่ราคาต่ำกว่าและคุณภาพดีกว่า ซึ่งการวิเคราะห์เปรียบเทียบนี้เองที่เป็นจุดเริ่มต้นของการเปรียบเทียบสมรรถนะ และทำให้บริษัทแรงค์ ซีรอกซ์ สามารถลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้เป็นอย่างมาก (Camp, 1989)

Robert Camp (1989) ได้กล่าวสรุปว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ ก็คือ การค้นหาและประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดนั่นเอง (*Finding and implementing best practices*) และอาจพิจารณาการเปรียบเทียบสมรรถนะว่าเป็น

๑. กลยุทธ์ (Strategy) เพื่อกระตุ้นให้บุคคลหรือองค์กรคิดนอกกรอบ (Think out of the box) จากที่เคยเป็นมาแต่เดิม

๒. กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) เพื่อเรียนรู้จากการศึกษาเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นที่ดีกว่า ทั้งในด้านการให้บริการ กิจกรรมและผลผลิตต่าง ๆ เพื่อให้ทราบทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการปรับปรุงตนเอง (Self-improvement) และ/หรือ นำมาใช้จัดระเบียบตนเอง (Self-regulation) ให้ทำงานเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

๓. การนำเสนอแนวทางที่ดีกว่าและฉลาดกว่า (Better and smarter) ในการปฏิบัติ และเมื่อเกิดความเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถนำวิธีการเหล่านั้นไปปรับปรุงวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินงาน (Practices and performance) ของตนให้ดีขึ้นต่อไป

สำหรับ คำว่า “**Best Practice**” นั้น แม้จะแปลเป็นภาษาไทยว่า “วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด” แต่จริง ๆ แล้ว หมายถึง วิธีปฏิบัติ องค์ความรู้ เทคนิควิธี (Know How) หรือประสบการณ์ใด ๆ ก็ได้ ที่ได้รับการพิสูจน์จากการทำจริงแล้วว่ามีคุณค่าและมีประสิทธิผลต่อผู้ที่นำไปใช้ ในการยกระดับมาตรฐานคุณภาพของการปฏิบัติให้สูงขึ้น

ดังนั้น คำทั้ง ๓ จึงมีความเชื่อมโยงกัน ดังนี้ การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) คือ กระบวนการปรับปรุงคุณภาพ ที่เกิดขึ้นโดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติของตนกับผู้อื่นที่มีผลการปฏิบัติดีกว่า หรือเรียก **หลักเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark)** เพื่อให้ได้มาซึ่ง **วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)** และเมื่อนำวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดดังกล่าวมาปรับแต่งและประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติของตนเองแล้ว จะทำให้ผลการปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ มีคุณภาพสูงขึ้น

ประเภทการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Types)

การแบ่งประเภทการเปรียบเทียบสมรรถนะ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะในแต่ละประเภทได้ดีขึ้น ได้มีผู้จัดแบ่งประเภทการเปรียบเทียบสมรรถนะไว้หลายแบบตามเกณฑ์พิจารณาที่แตกต่างกัน แต่ที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ การจัดแบ่งของ Robert Camp (1989) ที่แบ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. การเปรียบเทียบสมรรถนะภายใน
(Internal Benchmarking: within institution)
๒. การเปรียบเทียบสมรรถนะกับคู่แข่ง
(Competitive Benchmarking: among external competitors)
๓. การเปรียบเทียบสมรรถนะหน้าที่การทำงาน/กิจกรรม
(Functional Benchmarking: with respect to industry functional leaders)
๔. การเปรียบเทียบสมรรถนะทั่วไป
(Generic Benchmarking: generic processes in dissimilar organizations)

ซึ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะแต่ละประเภทมีรายละเอียด ข้อดีและข้อเสีย ดังแสดงในตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ รายละเอียด, ข้อดีและข้อเสียของการเปรียบเทียบสมรรถนะแต่ละประเภท

ประเภท	รายละเอียด	ข้อดี	ข้อเสีย
การเปรียบเทียบสมรรถนะภายใน (Internal Benchmarking)	เป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเดียวกัน เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาไปสู่การเปรียบเทียบสมรรถนะแบบอื่นต่อไป	- ถูกและง่ายต่อการเปรียบเทียบ - สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ - เป็นขั้นเริ่มต้นก่อนไปทำการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก	- ยังได้ข้อมูลที่ให้ประโยชน์น้อยเนื่องจากการเปรียบเทียบกันเองภายในองค์กร

ประเภท	รายละเอียด	ข้อดี	ข้อเสีย
การเปรียบเทียบ สมรรถนะ กับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking)	เป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรคู่แข่งที่มีลักษณะประกอบการเหมือนกันแต่มีศักยภาพสูงกว่า เพื่อลดช่องว่างการแข่งขันให้น้อยลงและก้าวไปสู่ความเท่าเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งในที่สุด	- ได้ทราบข้อมูลใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ - ทราบตำแหน่งของการแข่งขันที่ชัดเจน	- เป็นการยากที่จะได้รับความร่วมมือในการเปรียบเทียบจากองค์กรคู่แข่ง - เป็นวิธีการที่อ่อนไหวต่อความรู้สึกมากที่สุด (Most sensitive)
การเปรียบเทียบ สมรรถนะ หน้าที่การทำงาน/ กิจกรรม (Functional Benchmarking)	เป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะที่พิจารณาในแต่ละหน้าที่ (Function) ที่สนใจกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศในวงการนั้นๆ ซึ่งวิธีนี้จะช่วยลดการปกปิดข้อมูลลงได้ เพราะไม่ใช่คู่แข่งกันโดยตรง	- เป็นการเปรียบเทียบในลักษณะของการให้ความร่วมมือ ดังนั้น จะเป็นการเปรียบเทียบในลักษณะของการร่วมเรียนรู้	- จะต้องปฏิบัติตามหลักปฏิบัติในการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Code of Conduct) อย่างเคร่งครัด มิฉะนั้น อาจเป็นการละเมิดความลับขององค์กรที่ทำให้ทำการเปรียบเทียบและอาจทำให้เกิดความบาดหมางระหว่างกันได้
การเปรียบเทียบ สมรรถนะ ทั่วไป (Generic Benchmarking)	เป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะที่มุ่งค้นหาผู้มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) จริง ๆ โดยไม่คำนึงว่าจะอยู่ในวงการใด ๆ ดังนั้น จึงเรียกการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบนี้อีกอย่างหนึ่งว่า Best-in-Class ในการปฏิบัติ นั้นๆ ซึ่งกระทำได้ค่อนข้างยาก	- ได้มุมมองที่กว้างไกลที่สุด เพราะเป็นการเปิดกว้างในทุกๆ อุตสาหกรรมที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน และสามารถพัฒนาวิธีปฏิบัตินั้นไปสู่ Best-in-Class ได้ในที่สุด	- มีค่าใช้จ่ายสูง - ในบางครั้ง เป็นการยากที่จะติดต่อกับองค์กรที่ดีที่สุดในระดับโลก (World Class Organization)

ขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Steps)

Robert Camp (1989) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะประกอบด้วย ๕ ระยะ (Phases) และ ๑๐ ขั้นตอนย่อย ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ ๒ ดังนี้

ตารางที่ ๒ รายละเอียดของขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ระยะที่	ชื่อ	แนวคิดหลัก	ขั้นตอนย่อย
๑	การวางแผน (Planning)	กำหนดประเด็นและขอบเขตการดำเนินงาน	๑. ระบุประเด็นที่ต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะ ๒. ระบุผู้ที่ต้องการศึกษาเปรียบเทียบด้วย ๓. กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการเก็บรวบรวมข้อมูล
๒	การวิเคราะห์ (Analysis)	สร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติหรือกระบวนการของผู้ที่ทำการศึกษาเปรียบเทียบด้วย	๔. กำหนด “ช่องว่างของผลการปฏิบัติ” ที่เกิดขึ้น ๕. คาดการณ์ระดับผลการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
๓	การบูรณาการ (Integration)	กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับแผนงานและกลยุทธ์ขององค์กร	๖. สื่อผลการศึกษาที่เกิดขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการยอมรับ ๗. กำหนดเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม
๔	การปฏิบัติ (Action)	เลือกรับและปรับใช้ (Adopt & Adapt) ผลการศึกษา (Best Practice) ให้เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม	๘. พัฒนาแผนปฏิบัติ ๙. ประยุกต์การปฏิบัติที่เจาะจงและติดตามผลที่เกิดขึ้น ๑๐. ปรับระดับของเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถ
๕	การเติบโต เต็มที่ (Maturity)	นำวิธีปฏิบัตินั้น ๆ เข้าไปบูรณาการในทุกกระบวนการ และต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง แม้จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว	- ดำรงไว้ซึ่งความเป็นผู้นำ - วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ได้รับการบูรณาการเข้าไปในกระบวนการ อย่างสมบูรณ์

ขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะดังแสดงข้างต้น เป็นเพียงรูปแบบหนึ่งของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ ซึ่งรายละเอียดของขั้นตอนเหล่านี้ อาจมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมได้อีก เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ ด้วยเหตุนี้ จึงมีผู้เสนอขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะไว้อีกหลายแบบ ซึ่งผู้สนใจสามารถสืบค้นข้อมูลได้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ

แต่จะพบว่า ในระยะหลังนี้ ขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะมักได้รับการปรับแต่งเพื่อให้สอดคล้องกับวงจรคุณภาพ PDCA (Plan: Do: Check: Act) ของ **W. Edwards Deming** ซึ่งได้ผลออกมาเป็นขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบใหม่ ที่มีการนำมาใช้กันอย่างกว้างขวาง ดังแสดงในตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ เปรียบเทียบขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะกับขั้นตอนของวงจรคุณภาพ PDCA

ขั้นตอนที่	ขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะ	ขั้นตอนของวงจรคุณภาพ PDCA
๑	Plan (วางแผน)	Plan (วางแผน)
๒	Data collection & Research (เก็บข้อมูลและวิจัย)	Do (ปฏิบัติ)
๓	Analysis (วิเคราะห์)	Check (ตรวจสอบ)
๔	Implementation & Review (ประยุกต์ใช้และทบทวน)	Act (ปรับปรุง)

ความแตกต่างระหว่างการเปรียบเทียบสมรรถนะในวงการธุรกิจและในวงการอุดมศึกษา

การเปรียบเทียบสมรรถนะเกิดขึ้นครั้งแรกในวงการธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิผลมาใช้ เพื่อก่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถดำรงข้อได้เปรียบนั้นไว้ได้

สำหรับในวงการอุดมศึกษานั้น แม้ว่า การได้เปรียบทางการแข่งขัน (ภายใต้กรอบภารกิจที่สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องปฏิบัติ ก็คือ การถ่ายทอดความรู้ การแสวงหาความรู้ใหม่ การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) จะเป็นปัจจัยกระตุ้นที่สำคัญทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติก็ตาม แต่เนื่องจาก ธรรมชาติของการจัดการศึกษานั้นมีความแตกต่างจากการจัดการทางด้านธุรกิจ ซึ่งแม้โดยหลักการพื้นฐานจะมีเป้าหมายเดียวกัน คือ “ความเป็นเลิศ” แต่ความเป็นเลิศทางวิชาการก็มีคุณลักษณะและวัดด้วยวิธีการที่แตกต่างจากความเป็นเลิศทางธุรกิจ เพราะตัวชี้วัดคุณภาพทางการศึกษาต่างจากตัวชี้วัดคุณภาพทางธุรกิจ

ด้วยเหตุนี้ การเปรียบเทียบสมรรถนะสำหรับวงการอุดมศึกษา จึงมิได้มีเป้าหมายในเชิงการแข่งขัน แต่หากเป็นไปในเชิงความร่วมมือ ร่วมเรียนรู้และร่วมสร้างสรรค์ (Collaboration) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับกลุ่มเพื่อน (Peer Group) และช่วยเพิ่มและดำรงไว้ซึ่งความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบัน ในขณะที่เดียวกัน การเปรียบเทียบสมรรถนะก็ยังเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือและช่องทางการสื่อสารเพื่อแบ่งปันหนทางปฏิบัติที่ดีของหน้าที่การงานหนึ่ง ๆ เพื่อช่วยลดต้นทุนและในขณะที่เดียวกัน ก็สามารถพัฒนาคุณภาพของวิธีปฏิบัติในการจัดการศึกษาให้สูงขึ้นควบคู่กันไปด้วย

การเปรียบเทียบสมรรถนะในวงการอุดมศึกษาต่างประเทศ

ในวงการอุดมศึกษาในต่างประเทศนั้น ได้มีการนำเอาการเปรียบเทียบสมรรถนะมาใช้ตั้งแต่ต้นคริสต์ทศวรรษที่ ๑๙๙๐ เพื่อพัฒนาคุณภาพของกระบวนการการปฏิบัติภารกิจของหน่วยต่าง ๆ ใน

สถาบันอุดมศึกษา เช่น แผนกการเงิน, ฝ่ายรับสมัคร, กิจการนิสิตนักศึกษา, และอื่น ๆ (Alstete, 1998) และในปัจจุบันได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในหลายประเทศ ดังเช่น

สหรัฐอเมริกา : ได้มีการจัดตั้งสมาคม/ชมรมเพื่อความร่วมมือทางด้าน การเปรียบเทียบสมรรถนะขึ้น หลายสถาบัน เช่น NACUBO (National Association of College and University Business Officers), CHEBA หรือ INNOVAT เป็นต้น

สำหรับโครงการเปรียบเทียบสมรรถนะของ NACUBO นั้น นับเป็นโครงการแรก ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อช่วยสถาบันสมาชิกพัฒนาคุณภาพงานด้านการจัดการต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษา ของสหรัฐอเมริกาเข้าร่วมโครงการกว่า ๓๐๐ สถาบัน และมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในหน้าที่การปฏิบัติงานต่าง ๆ กว่า ๓๐ รายการ

นอกจากนี้ รางวัลคุณภาพระดับชาติของสหรัฐอเมริกา ก็คือ **Malcolm Baldrige National Quality Award** ยังได้กำหนดให้สถาบันที่ส่งผลงานการปฏิบัติเข้าประกวดจำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบสมรรถนะรวมอยู่ในขั้นตอนหนึ่งของการปรับปรุงคุณภาพขององค์กรของตนด้วย

สหราชอาณาจักร : สืบเนื่องจากรายงานผลการศึกษาของ Dearing (Dearing Report) ในช่วงคริสต์ทศวรรษ ๑๙๙๐ ทำให้มีการจัดทำคู่มือการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Manual) โดย **The Quality Assurance Agency for Higher Education** เพื่อกำหนดคุณภาพของบัณฑิตที่สำเร็จ การศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามสาขาวิชา เช่น สาขาครุศึกษาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ แพทยศาสตร์ และพยาบาลศาสตร์ เป็นต้น

นอกจากนั้น กลุ่มประเทศเครือจักรภพอังกฤษโดย CHEM (The Commonwealth Higher Education Management Service) ยังได้จัดตั้งชมรมเปรียบเทียบสมรรถนะหรือ The Commonwealth University Management Benchmarking Club ขึ้นในปี ค.ศ.1995 ด้วย โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการ เป็นเครือข่ายกลางระหว่างสถาบันสมาชิกในการค้นหาและแบ่งปันแนวคิด วิธีดำเนินงานใหม่ๆ ที่ได้จาก ประสบการณ์และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในหลายๆ ประเทศ เพื่อเทียบวัดและส่งเสริมความเป็นเลิศในการ จัดการของสถาบันอุดมศึกษา

ประเทศออสเตรเลีย : ได้มีการจัดทำคู่มือการเปรียบเทียบสมรรถนะขึ้นสำหรับใช้เป็นแนวทางใน การดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาของออสเตรเลีย และมีโครงการเปรียบเทียบ สมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง เช่น Queensland University of Technology เป็นต้น

จะเริ่มการเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร?

ประเด็นแรกที่ควรพิจารณา ก็คือ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทของสถาบันและสถาบันมี ความพร้อมที่จะเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อคุณภาพที่ดีกว่าแต่ก่อนหรือไม่ หากคำตอบคือ “ใช่” ก็

ควรจัดเตรียมและให้ความรู้ทางด้านการเปรียบเทียบสมรรถนะแก่บุคลากรที่มีความรู้ในหัวข้อหรือประเด็นที่ต้องการจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะด้วย

วิธีการเริ่มต้นการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ง่ายที่สุด ก็คือ การสมัครเข้าเป็นสมาชิกกับชมรมการเปรียบเทียบสมรรถนะที่มีอยู่ก่อนแล้ว และแม้ว่า ในขณะนี้ยังไม่มีการจัดตั้งชมรมในลักษณะดังกล่าวขึ้นในประเทศไทย แต่หากสนใจก็อาจสมัครเข้าเป็นสมาชิกกับชมรมที่มีการจัดตั้งในต่างประเทศก็ได้ ซึ่งในกรณีนี้ ทางชมรมจะช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะได้เป็นอย่างดี

หรืออีกวิธีการหนึ่ง ก็คือ เริ่มจากการเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร (Internal Benchmarking) เพื่อที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องจะได้ร่วมเรียนรู้กระบวนการและขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งควรจะเริ่มต้นกระบวนการตั้งแต่บุคคลใน “ระดับรากหญ้า” ขึ้นมา เช่น ระดับแผนกหรือฝ่าย เพื่อรากฐานที่มั่นคงในการดำเนินงานต่อไป สำหรับสถาบันที่มีความพร้อมแล้วก็อาจจะเริ่มเปรียบเทียบสมรรถนะกับสถาบันที่มีลักษณะการจัดการเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เช่น ระหว่างโรงเรียนเหล่าทัพ หรือระหว่างคณะวิศวกรรมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ เป็นต้น ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาในลักษณะนี้จะช่วยก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่กว้างขวางมากกว่าผลที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น

หลังจากขั้นตอนการเก็บ วิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ควรจัดทำรายงานผลการเปรียบเทียบสมรรถนะขึ้น เพื่อแจกจ่ายให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้นำผลการศึกษาที่ได้ ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของ “วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)” ไปปรับแต่งเพื่อใช้กับสถาบันของตนเองได้อย่างเหมาะสมต่อไป ซึ่งขั้นตอนนี้เองที่จะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาที่เข้าร่วมกระบวนการศึกษามีสามารถปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาของตนตามแนวทางนั้นๆ เพื่อลดช่องว่างของระดับคุณภาพที่เกิดขึ้นระหว่างสถาบัน และพัฒนาตนเองต่อไปสู่ **ความเป็นเลิศทางวิชาการ** ได้ในที่สุด

๔. ขั้นตอนสู่ความเป็นเลิศด้วยการเปรียบเทียบสมรรถนะ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะเห็นว่า กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะที่เกิดขึ้นนั้น ประกอบด้วย ๒ กระบวนการหลัก คือ *กระบวนการภายนอก* (คือ การรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนและวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบเพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด) และ *กระบวนการภายใน* (คือ การปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นโดยใช้วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดเป็นแนวทาง อีกทั้งจะต้องริเริ่ม สร้างสรรค์หนทางปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อ **ก้าวไปให้ไกลกว่าวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด** นั้นด้วย) ซึ่งนำไปสู่ ๔ ขั้นตอนสู่ความเป็นเลิศด้วยการเปรียบเทียบสมรรถนะ ดังนี้

- ขั้นตอนที่ ๑** เรียนรู้จากผู้ที่ดีกว่าด้วยความคิด
ขั้นตอนที่ ๒ ปิดช่องว่าง
ขั้นตอนที่ ๓ สร้างสรรค์สิ่งใหม่
ขั้นตอนที่ ๔ ดำรงไว้ซึ่งความเป็นผู้นำ

บทสรุป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่า กระบวนการที่เกิดขึ้นในการเปรียบเทียบสมรรถนะนั้นตรงกับหลักของพระพุทธศาสนาที่ว่าด้วย **วิถีการพัฒนาชีวิต** อันประกอบด้วย ๒ กระบวนการสำคัญ (ธรรมปิฎก, ๒๕๔๒) คือ

๑. **ความมีกัลยาณมิตร** หมายถึง การรู้จักเลือกแหล่งความรู้และแบบอย่างที่ดี (จัดเป็นกระบวนการภายนอก)

๒. **ความถึงพร้อมด้วยโยนิโสมนสิการ** หมายถึง การแก้ปัญหาและพึ่งพาตนเองได้ด้วยความรู้คิดที่แยบคาย (จัดเป็น กระบวนการภายใน)

ด้วยเหตุนี้ แนวทางหนึ่งของการก้าวไปสู่ **ความเป็นเลิศทางวิชาการ** ก็คือ การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองตามหลักการเปรียบเทียบสมรรถนะนี้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการคุณภาพในฐานะที่เป็นเครื่องมือหนึ่งของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นสุดท้ายที่สำคัญที่ควรได้รับการกล่าวถึง ก็คือ **ลักษณะที่ถูกต้องของการเปรียบเทียบสมรรถนะ** เพราะ หากพิจารณาอย่างผิวเผิน บางท่านอาจมองการเปรียบเทียบสมรรถนะว่า เป็นเพียงการลอกเลียนการปฏิบัติ และทำวิธีปฏิบัติของตนให้เหมือนกับผู้ที่ปฏิบัติดีกว่าตน (**Benchmark**) แต่ความจริงหาเป็นเช่นนั้นไม่ เพราะแม้ว่า จะอยู่ในธุรกิจลักษณะเดียวกัน แต่รายละเอียดของเงื่อนไขก็แตกต่างกัน ดังนั้น การลอกเลียนแบบจึงมิใช่ลักษณะการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ถูกต้อง

แต่ลักษณะที่ถูกต้องและความลึกซึ้งของการเปรียบเทียบสมรรถนะนั้น อยู่ที่ **“การเรียนรู้ – เรียนรู้เพื่อที่จะรู้จักตัวเอง”** เพื่อวิเคราะห์ว่าตัวเราเองเป็นอย่างไรและอยู่ที่ใด เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่ดีที่สุดในการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ แล้วจึงนำผลการเรียนรู้ที่ได้มากำหนดเป็นแนวทาง ขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับผลการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันและต้อง **“เรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง”** เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติที่ดีกว่าผู้ที่ดีที่สุดในที่สุดด้วย.



เอกสารอ้างอิง

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). **ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก หมวดพระพุทธศาสนา**. กรุงเทพมหานคร :
ธรรมสภา, ๒๕๔๒.

อุทุมพร จามรมาน. **การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ฟันนี่พับลิชชิ่ง, ๒๕๔๓.

อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. **การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาล
ศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๖.

Alstete, Jeffrey W. **Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices to Improve
Quality**. [Online]. 1998. Abstract from: ERIC Digest.

Camp, Robert C. **Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to
Superior Performance**. Milwaukee, Wisconsin: APQC Quality Press, 1989.

Jackson, Norman and Helen, Lund **Benchmarking for Higher Education**. Buckingham: Society
for Research into Higher Education and Open University Press, 2000.
