

การเทียบรอบคุณภาพ (Benchmarking): เครื่องมือด้านการจัดการที่สถาบันการศึกษาไม่ควรมองข้าม

BENCHMARKING: MANAGEMENT TOOL THAT INSTITUTIONS SHOULD NOT OVERLOOK

ณดา ทับทิมจรรยา¹

บทคัดย่อ

จากภาวะการแข่งขันของธุรกิจที่ทวีความรุนแรง เครื่องมือด้านการจัดการเริ่มมีบทบาทต่อการบริหารจัดการองค์กรในหลากหลายวงการ ทั้งอุตสาหกรรมการผลิต อุตสาหกรรมบริการ รวมถึงด้านการศึกษา การเทียบรอบคุณภาพเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาองค์กรแบบก้าวกระโดด บทความเรื่องการเทียบรอบคุณภาพ: เครื่องมือด้านการจัดการที่สถาบันการศึกษาไม่ควรมองข้าม มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำคัญ ความหมายของการเทียบรอบคุณภาพรูปแบบการเทียบรอบคุณภาพ กระบวนการดำเนินการเทียบรอบคุณภาพ การเทียบรอบคุณภาพสำหรับสถาบันการศึกษา รวมทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จและข้อจำกัดของการดำเนินการเทียบรอบคุณภาพของสถาบันการศึกษา ผู้บริหารสถาบันการศึกษาสามารถนำแนวคิดต่างๆ ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการ การดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถาบัน รวมถึงด้านการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้เพื่อพัฒนาศักยภาพองค์กรให้เป็องค์กรแห่งคุณภาพมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในวงการอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่องสามารถแข่งขันได้ในเวทีระดับชาติและนานาชาติต่อไป

คำสำคัญ: การเทียบรอบคุณภาพ วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด เคล็ดลับการบริหารปฏิบัติ

ABSTRACT

Due to intense competition, critical management tools have played an important role in the management of a diverse organization, including manufactures, services and education. Benchmarking is an important tool to help these sectors improve and develop management processes effectively, leading to the development of a leap organization. This paper is entitled “Benchmarking: management tool that institutions should not overlook.” and aimed to review concepts and theories of meanings and significance of benchmarking, benchmarking process and models, institutions benchmarking, including critical success factors and limitations. Administrators could apply such concepts and ideas as guidelines and adapt to suit the context of their own organization to improve the management, operations and teaching/ learning management.

¹ อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ E-mail: natatub@pim.ac.th

In order to improve their potentials to the level of concrete and continuous excellence and to be able to complete at both the national and international levels.

Keywords: Benchmarking, Best practice, Enablers

ความสำคัญ ความหมายและจุดประสงค์

คำว่า Benchmarking นักวิชาการชาวไทยเรียกแตกต่างกันเช่น การเทียบเคียงแข่งดี การเทียบเคียง การเทียบรอย การเปรียบเทียบ การวัดรอยเท้าช้าง สำหรับบทความนี้ผู้เขียนใช้คำว่า การเทียบรอยคุณภาพ

สาเหตุที่การเทียบรอยคุณภาพมีความสำคัญเนื่องจากเป็นเครื่องมือการจัดการที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จด้านต่างๆ (Higher Education Funding Council for England, 2003) ผู้ที่นำการเทียบรอยคุณภาพมาใช้เป็นองค์กรแรกคือ ซีรอกซ์ คอร์ปอเรชั่น (บุญดี บุญญาภิกิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545) ในปี ค.ศ. 1970 ซึ่งประสบความสำเร็จโดยสามารถลดอัตราของเสียจากการผลิต ลดต้นทุนและเพิ่มความน่าเชื่อถือต่อผลิตภัณฑ์ จากนั้นการเทียบรอยคุณภาพได้แพร่หลายเป็นที่นิยมในอุตสาหกรรมธุรกิจ กระทั่งปี ค.ศ. 1985 ในประเทศสหรัฐอเมริกา มากกว่า 500 บริษัทมีความสนใจดำเนินการเทียบรอยคุณภาพ และปี ค.ศ. 1990 ประมาณครึ่งหนึ่งของบริษัทที่ดำเนินการเทียบรอยประสบผลสำเร็จในด้านธุรกิจทั้งธุรกิจขนาดกลางและ

ขนาดเล็ก (Goetsch & Davis, 2003)

ช่วงระยะ 10 ปีที่ผ่านมาการเทียบรอยคุณภาพได้รับความสนใจจากอุตสาหกรรมธุรกิจทั้งในยุโรปและอเมริกามากขึ้น และเป็นเครื่องมือการจัดการที่ได้รับความนิยม (Rigby, 2001; Bain Management, 2011) สาเหตุสำคัญที่ทำให้การเทียบรอยคุณภาพได้รับความนิยมเนื่องจากสภาพการแข่งขันของธุรกิจที่ความรุนแรง (Maleyeff, 2003) การขยายตัวจากธุรกิจระดับประเทศก้าวสู่ระดับโลก การปรับปรุงตนเองเพื่อรักษาระดับความสามารถจึงเป็นสิ่งจำเป็น (Carpinetti & de Melo, 2002) รวมถึงแรงกระตุ้นจากการมีรางวัลคุณภาพ อาทิ รางวัลคุณภาพมัลคอล์ม บอลด์ริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกา รางวัลคุณภาพยุโรป (European Quality Award, EQA) ของยุโรป รางวัลคุณภาพสิงคโปร์ (Singapore Quality Management, SQA) ของประเทศสิงคโปร์ การกำหนดรางวัลคุณภาพต่างๆ ทำให้ธุรกิจเกิดแรงกระตุ้นที่จะแข่งขันเพื่อปรับปรุงองค์กร (บุญดี บุญญาภิกิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545)

ตารางที่ 1 เครื่องมือการจัดการ 10 อันดับยอดนิยม (ดัดแปลงจาก Bain Management, 2011)

2000	2006	2008	2010	2011
(1) Strategic Planning	(1) Strategic Planning	(1) Benchmarking	(1) Benchmarking	(1) Benchmarking
(2) Mission and Vision Statements	(2) CRM	(2) Strategic Planning	(2) Strategic Planning	(2) Strategic Planning
(3) Benchmarking	(3) Customer Segmentation	(3) Mission and Vision Statements	(3) Mission and Vision Statements	(3) Mission and Vision Statements
(4) Outsourcing	(4) Benchmarking	(4) CRM	(4) CRM	(4) CRM
(5) Customer Satisfaction	(5) Mission and Vision Statements	(5) Outsourcing	(5) Outsourcing	(5) Outsourcing
(6) Growth Strategies	(6) Core Competencies	(6) Balanced Scorecard	(6) Balanced Scorecard	(6) Balanced Scorecard
(7) Strategic Alliances	(7) Outsourcing	(7) Customer Segmentation	(7) Core Competencies	(7) Change Management Programs
(8) Pay-for-Performance	(8) Business Process Reengineering	(8) Business Process Reengineering	(8) Change Management Programs	(8) Core Competencies
(9) Customer Segmentation	(9) Scenario and Contingency Planning	(9) Core Competencies	(9) Strategic Alliances	(9) Strategic Alliances
(10) Core Competencies	(10) Knowledge Management	(10) Mergers and Acquisitions	(10) Customer Segmentation	(10) Customer Segmentation

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่านับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2008 จนถึงปัจจุบันการเทียบรอยคุณภาพเป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ครองใจเป็นอันดับ 1 ที่องค์กรธุรกิจนิยมนำไปใช้พัฒนาหน่วยงาน

นักวิชาการ นักการศึกษาทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติให้ความหมายของการเทียบรอยคุณภาพใกล้เคียงกัน บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ให้ความหมายว่าการเทียบรอยคุณภาพเป็นวิธีการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในธุรกิจ Goetsch & Davis (2003) ให้ความหมาย คือ กระบวนการของการเปรียบเทียบและการวัดการดำเนินงานขององค์กรหรือกระบวนการภายใน โดยปฏิบัติตามผู้ที่ปฏิบัติดีที่สุดจากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรก็ได้ สำหรับเครือข่ายยุโรปเพื่อการประกันคุณภาพ การศึกษาระดับอุดมศึกษา (European Network for

Quality Assurance in Higher Education (ENQA), 2003) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการแจกแจงทำความเข้าใจและการประยุกต์การปฏิบัติจากองค์กรที่ปฏิบัติดีที่สุดนำมาใช้กับองค์กรของเราเพื่อปรับปรุงพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร จากการให้ความหมายการเทียบรอยคุณภาพของนักวิชาการข้างต้น สรุปว่าการเทียบรอยคุณภาพ คือ กระบวนการหรือวิธีการวัดและเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในวงการอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

สำหรับจุดประสงค์สำคัญของการเทียบรอยคุณภาพ (Bendel, Boulter & Gatford, 1997) สำรวจบริษัทต่างๆ ในยุโรป พบว่าวัตถุประสงค์สำคัญของการเทียบรอยคุณภาพ 4 ประการคือ ประเมินความสามารถการแข่งขันตนเอง ปรับปรุงตนเอง ดำเนินงานตามหลักการจัดการคุณภาพองค์กรรวมและแก้ปัญหาบางประการในองค์กร

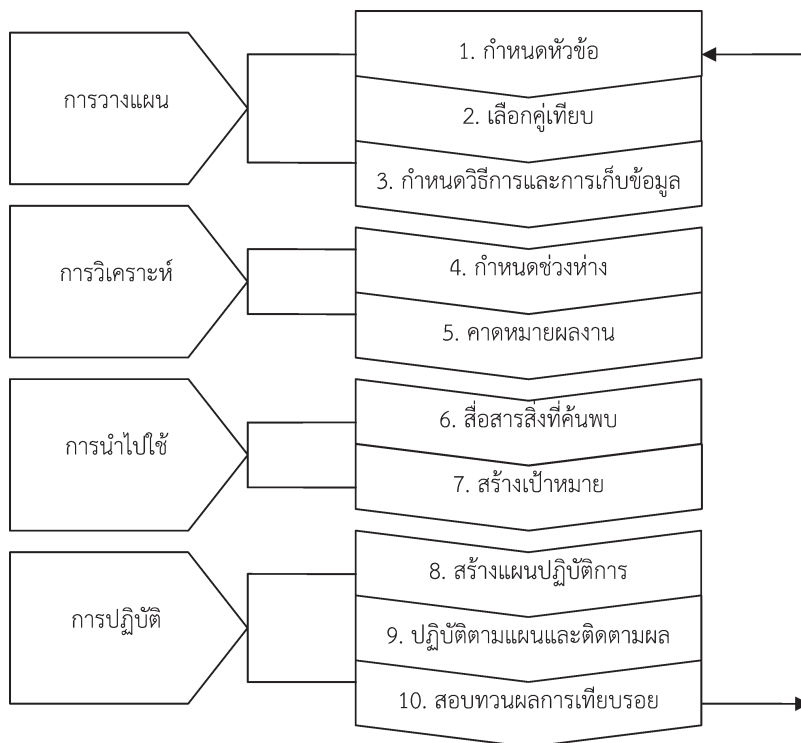
องค์กรที่นำวิธีการเทียบรอยคุณภาพไปใช้ก็มีจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง (Goetsch & Davis, 2003) คือ ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพโดยวิเคราะห์ระบบการทำงานของตนเองทำให้รู้จุดอ่อน จุดแข็งการทำงาน ต้องการรู้จักคู่แข่งว่ามีจำนวนเท่าใด ใช้วิธีการใดดำเนินงาน (ทัศนีย์ ไพฑูรย์พงษ์, 2548) เป็นวิธีการเรียนลัดทำให้รู้วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพของผู้อื่นได้ในระยะเวลาอันสั้น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความสามัคคีภายในองค์กร เพราะการเทียบรอยคุณภาพเป็นกิจกรรมที่ต้องทำเป็นทีม และต้องช่วยการทำงาน (Besterfield, 2004) ดังนั้นจึงทำให้มีความผูกพัน เสนอความคิดช่วยเหลือกันในการดำเนินกิจกรรม

รูปแบบการเทียบรอยคุณภาพ

นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดรูปแบบการเทียบรอยคุณภาพไว้ต่างกัน และมีการพัฒนานำไปใช้โดยองค์กร

ต่างๆ อย่างหลากหลายและวัตถุประสงค์ต่างกัน (ช่วงโชติ พันธุเวช, 2547) โดยหลักแล้วพบว่าทุกรูปแบบมีพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันและยึดถือตามกรอบแนวคิดที่เหมือนกันคือแนวคิดของการใช้วงจรเดมมิง หรือ PDCA Cycle คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act) (Evans & Lindsay, 2005)

จากการสำรวจของศูนย์คุณภาพและผลิตภัณฑ์อเมริกัน (American Productivity and Quality Center: APQC) ในปี พ.ศ. 2539 ที่สอบถามบริษัทชั้นนำทั่วโลกพบว่า รูปแบบและวิธีการทำการเทียบรอยคุณภาพที่องค์กรนิยมนำไปใช้มากที่สุดคือ 10 ขั้นตอน และ รูปแบบ 7 ขั้นตอน ซึ่งต้นแบบการเทียบรอยคุณภาพและได้รับความนิยม สำหรับการปรับปรุง พัฒนาองค์กรให้เป็นเลิศ ของแคมป์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักและ 10 ขั้นตอนย่อย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการเทียบรอยคุณภาพของแคมป์ (benchmarking process) (ดัดแปลงจาก Camp, 1989)

Camp (1989) ได้เสนอแนะถึงรูปแบบการเทียบรอยคุณภาพเพิ่มเติมอีก 4 ประการ คือ (1) เข้าใจการทำงานของตนเอง ทำได้โดยการรวบรวมองค์ประกอบทุกอย่างมาพิจารณาเพื่อประเมินจุดอ่อน จุดแข็งของกระบวนการทำงาน (2) เข้าใจผู้นำ รู้จักองค์กรที่เป็นผู้นำในวงการหรือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ความรู้ที่ได้รับทำให้เข้าใจตนเองว่าควรทำอะไร ทำอย่างไรให้มีความแตกต่างจากผู้อื่นหรือทำให้มีคุณภาพเท่าเทียมได้อย่างไร (3) เข้าใจวิธีการ สามารถนำแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้ด้วยความเข้าใจว่าเขาทำได้อย่างไรและทำไมเขาจึงเป็นผู้ที่ปฏิบัติที่ดีที่สุด และ (4) เข้าใจการประยุกต์ สามารถนำความรู้ทั้งหมดที่ได้จากการเรียนรู้มาปรับให้เหมาะสมและลองใช้กับองค์กร

กระบวนการเทียบรอยคุณภาพ

จากรูปแบบการเทียบรอยคุณภาพของแคมป์ นำมาสู่การปฏิบัติจำแนกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ การเตรียมความพร้อม และวิธีการปฏิบัติ

1) การเตรียมความพร้อม: ก่อนการเริ่มดำเนินการตามขั้นตอนการเทียบรอยคุณภาพองค์กรควรเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ (Alshawi, Irani, & Baldwin, 2003) เพื่อให้การดำเนินการเทียบรอยคุณภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ประการแรก การสร้างทีมหรือการทำงานเป็นทีม (Team building or teamwork) สำหรับการดำเนินการเทียบรอยคุณภาพนั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายที่ใครคนใดคนหนึ่งจะดำเนินการเพียงคนเดียว (Bowerman, et al., 2002) เนื่องจากกระบวนการเทียบรอยคุณภาพไม่ว่าขั้นตอนใดก็ตาม เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ต้องอาศัยเครื่องมือ เทคนิค วิธีการ หลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและผลลัพธ์ ทีมการทำงานมีความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการเสนอความคิด แนะนำ วางแผน (Dacko, 2000) หรือช่วยกันดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ และการร่วมมือกันความสามัคคีกันเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาสถาบัน (Gryna, 2001)

ประการที่สอง การฝึกอบรม (Training) เมื่อสร้าง

ทีมดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมต้องทำความเข้าใจกับทีมถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการเทียบรอยคุณภาพ (Certo, 2003) เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนแรกการกำหนดหัวข้อเรื่องจนถึงขั้นตอนสุดท้ายการสอบทวนผล เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน สามารถดำเนินการอย่างถูกต้องแม่นยำและบรรลุประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้ (Besterfield, 2004) มีทิศทางเดียวกันในการดำเนินงาน

2) วิธีการปฏิบัติ: จากรูปแบบของแคมป์ เมื่อนำมาสู่การปฏิบัติมีวิธีการ ดังต่อไปนี้

(1) *ขั้นวางแผน (Planning stage)* ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อยคือ การกำหนดหัวข้อ การกำหนดคู่เทียบ และการกำหนดวิธีการและการเก็บข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1.1) วิธีการกำหนดหัวข้อสามารถทำได้หลายวิธี วิธีที่เหมาะสมที่สุดควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ตนเอง (บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพาณิชย์, 2545) ศึกษาอย่างละเอียดถึงองค์ประกอบ ข้อมูลทุกด้าน เพื่อช่วยตัดสินใจว่าเราเทียบรอยประเด็นใดก่อนที่เร่งด่วน ต้องการปรับปรุงคุณภาพหรือเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล (Longbottom, Mayer & Casey, 2000)

(1.2) การกำหนดคู่เทียบ เมื่อได้หัวข้อเทียบรอยคุณภาพแล้ว วิธีการหาคู่เทียบประกอบด้วย (1) มองรอบๆ ตัวภายในองค์กรเดียวกันว่าหน่วยงานใดมีกระบวนการทำงานที่คล้ายคลึงกันและทำได้ดี วิธีการนี้เป็นการเทียบรอยคุณภาพภายใน (2) เก็บข้อมูลจากองค์กรภายนอกโดยเฉพาะกับองค์กรที่เป็นคู่แข่ง (3) การหาข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรที่มีธุรกิจเหมือนหรือใกล้เคียงกับเรา และ (4) การเลือกองค์กรที่ได้รับการยอมรับมีคุณภาพระดับได้รับรางวัลเป็นที่รู้จักทั่วไป อาทิ รางวัลเดมมิง รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นต้น (ทัศนีย์ โพธิ์สุรพงษ์, 2548) ความสำเร็จของการเทียบรอยคุณภาพส่วนหนึ่งมาจากความสามารถและศักยภาพของคู่เทียบ (Chapple, 2005) คู่เทียบไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรใหญ่เพราะบางที่คู่เทียบองค์กรเล็กแต่สามารถเข้าถึงข้อมูลง่ายก็สามารถนำแบบแผนหรือการปฏิบัติมาปรับปรุงพัฒนาองค์กรได้ครบถ้วนเช่นกัน (Chung, 2001) สถาบันการศึกษา

ที่ดำเนินการเทียบรอบคุณภาพส่วนมากเลือกคู่เทียบที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันคือวงการการศึกษาเหมือนกัน แต่ไม่ได้เป็นคู่แข่ง (Certo, 2003; Garlick & Pryor, 2004; Karjaluoto, et al., 2004; Lattanand, 2005; สุพัตรา คูหากาญจน์, 2542) สำหรับการเลือกคู่เทียบประเภทนี้ทำให้หาข้อมูลได้ง่าย คู่เทียบเต็มใจให้ข้อมูล (ทัศนีย์ ไพฑูรย์พงษ์, 2548)

(1.3) การกำหนดวิธีการและการเก็บข้อมูล ขั้นตอนนี้เป็นกำหนดและออกแบบวิธีการเก็บข้อมูล วางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ก่อนอื่นต้องชัดเจนว่าสิ่งที่ต้องการเปรียบเทียบและเรียนรู้คืออะไรและนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการได้อย่างไร โดยกลับมาพิจารณากระบวนการขององค์กรตนเอง เป็นอย่างไร มีจุดอ่อน จุดแข็งตรงไหน (Daft, 2003) วิเคราะห์กระบวนการ (process mapping) เพื่อศึกษากระบวนการตนเอง จากนั้นศึกษาว่าอะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator, KPI) และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor, CSF) (บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545) นำข้อมูลมาสร้างเป็นเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กัน เครื่องมือที่ใช้อาจเป็นแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การสังเกต การเยี่ยมชม เป็นต้น หรือใช้ร่วมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์และเที่ยงตรง (ช่วงโชติ พันธุเวช, 2547; Longbottom, Mayer & Casey, 2000)

จากข้างต้น ขั้นตอนการเทียบรอบคุณภาพเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำ (leadership) ความร่วมมือทุกฝ่าย ที่จะปรับปรุง พัฒนางค์กรให้บรรลุเป้าหมายมีประสิทธิภาพ ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ (Donna & Summers, 2000) ให้ขวัญและกำลังใจ สนับสนุนการดำเนินงาน เนื่องจากกระบวนการเทียบรอบคุณภาพต้องอาศัยแหล่งเงินทุน (Rampersad, 2001) รวมถึงผู้นำให้ความมั่นใจกับทีมว่าเมื่อเกิดปัญหาจะมีผู้ให้ความช่วยเหลือ กล่าวคือผู้บริหารองค์กรควรเป็นบุคคลตัวอย่างให้ความสำคัญกับการเทียบรอบคุณภาพและชี้แจงให้บุคลากรทุกคนทราบวัตถุประสงค์

การเทียบรอบคุณภาพ (Jackson, 2002) การคาดหวังผลหลังจากที่ได้ดำเนินการเทียบรอบคุณภาพและนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

ทรัพยากรบุคคล (Human resource) เป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินการเทียบรอบคุณภาพให้บรรลุเป้าหมาย (Bateman & Snell, 2004) เนื่องจากการดำเนินงานมีกระบวนการ ขั้นตอนที่ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรและการทำงานเป็นทีม (Breyfogle, Cupello & Meadows, 2001) ดังนั้นเพื่อให้การปรับปรุง พัฒนางค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ บุคลากรที่มีคุณภาพ มีศักยภาพทำให้องค์กรสามารถพัฒนาให้ทัดเทียมกับ ผู้ที่ปฏิบัติดีที่สุดหรือทำได้ดีกว่า (Goetsch & Davis, 2006)

ตัวชี้วัดสมรรถภาพ (KPI) ก่อนอื่นองค์กรต้องชัดเจนว่าจะเทียบรอบคุณภาพอะไรและนำไปสู่กระบวนการปรับปรุงได้อย่างไร (Donthu, Herdhuberger & Osmonbekov, 2005) โดยกลับมาพิจารณาองค์กรก่อนว่าเป็นอย่างไร มีขั้นตอนดำเนินงานอย่างไร มีจุดอ่อน จุดแข็งอะไร อะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Lee, 2001) หรือตัวชี้วัดสมรรถภาพ เช่น ระยะเวลาการดำเนินงาน ต้นทุนที่ใช้ดำเนินการ เป็นต้น และผลจากการวิเคราะห์ตัวชี้วัดสมรรถภาพนำมาเป็นแนวทางสร้างประเด็นคำถามกับคู่เทียบ และควรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Bowerman, et al., 2002)

(2) *ขั้นการวิเคราะห์ (Analysis stage)* ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อยคือ การกำหนดช่วงห่าง และการคาดหมายผลงาน เริ่มด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ และนำมาจัดระบบข้อมูลเพื่อแยกข้อมูลตามที่ต้องการ จากนั้นดำเนินการหาช่วงห่างขององค์กรกับคู่เทียบ

(2.1) การกำหนดช่วงห่าง เมื่อเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ต้องนำข้อมูลที่ได้จากคู่เทียบมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับข้อมูลขององค์กรเรา ข้อมูลนั้นควรแปลงเป็นตัวเลข (Goetsch & Davis, 2003) หลังจากที่ได้รับข้อมูลโดยทำเป็นตารางเพื่อเปรียบเทียบ หรือเป็นกราฟเส้นฮิสโตแกรม (ช่วงโชติ พันธุเวช, 2547) แล้วนำผลมาตัดสินใจว่าวิธีการปฏิบัติใดเป็นเลิศ โดยมีวิธีทดสอบเพื่อให้

มันใจว่าคู่เทียบที่เราเทียบบรยายคุณภาพมีการปฏิบัติที่เป็นเลิศจริงก็ต้องมีหลักฐาน ต้องมีความแตกต่างด้านปริมาณ เป็นข้อมูลตัวเลขสามารถนับได้และเห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรเรากับคู่เทียบ จากนั้นเมื่อได้ผู้ที่ปฏิบัติที่ดีที่สุดต้องพิจารณาว่าผู้ที่ปฏิบัติที่ดีมีปัจจัยหรือกิจกรรมใด (enablers) ที่ทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Wan, Abdullah & Nooreha, 2000) การค้นหาได้มาจากการสังเกตและวิเคราะห์ ผลที่ได้สามารถตอบคำถามว่าช่วงห่างระหว่างองค์กรเรากับคู่เทียบมีความแตกต่างกันเพียงใด (Lee, 2001) และอะไรบ้างที่เราสามารถเรียนรู้จากคู่เทียบสามารถนำไปประยุกต์ใช้ (บุญติ บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพาณิชย์, 2545)

(2.2) การคาดหมายผลงาน หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลและทราบช่วงห่างระหว่างองค์กรเรากับคู่เทียบ ข้อมูลดังกล่าวไม่เพียงแต่เป็นการหาช่วงห่างในปัจจุบัน แต่สิ่งที่คำนึงล่วงหน้าคือการคาดคะเนหรือคาดหมาย ความแตกต่างกับคู่เทียบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Ammons, 2000) เมื่อเวลาผ่านไปหากองค์กรมีการเทียบบรยายคุณภาพ เปรียบเทียบและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอก็สามารถประมาณได้ว่าจะใช้เวลาเท่าใดสามารถทำได้ดีเท่ากับคู่เทียบและเมื่อทำได้ดีเท่ากับคู่เทียบหมายความว่า องค์กรเราสามารถปิดช่วงห่าง (close gap) ระหว่างองค์กรเรากับคู่เทียบได้สมบูรณ์ หากเราปรับปรุงตนเองต่อไปอีกเรื่อยๆ หมายความว่าเราจะสามารถทำได้ดีกว่าคู่เทียบในที่สุด (Goetsch & Davis, 2003)

(3) *ขั้นนำไปใช้ (Integration)* เป็นการใช้ข้อมูลในขั้นที่ผ่านมาเพื่อกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนา ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรมาสื่อให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับและตั้งเป้าหมาย การปรับปรุงร่วมกัน ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อยคือการสื่อสารสิ่งที่ค้นพบ และวางเป้าหมาย

(3.1) การสื่อสารสิ่งที่ค้นพบ เป็นการดำเนินการหลังจากวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล ต้องสื่อผลที่ได้รับจากการเทียบบรยายคุณภาพให้กับผู้เกี่ยวข้องรับทราบ ข้อมูลหรือสิ่งที่ได้รับหลังจากการดำเนินการเทียบบรยาย

คุณภาพ (Longbottom, 2000) เพื่อสร้างการยอมรับ และสร้างการมีส่วนร่วมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด (Goetsch & Davis, 2006)

การสื่อสาร (Communication) เป็นการส่งต่อสารไม่ว่าจะเป็นข้อมูล ความคิด อารมณ์ ความรู้สึกต่างๆ ให้ผู้รับได้เข้าใจในสาร ตามองค์ประกอบของการสื่อสารประกอบด้วยสาร ช่องทางการส่งสาร และผู้รับสาร (Gotesch & Davis, 2006) การนำผลการเทียบบรยายคุณภาพใช้ในองค์กรให้ได้ผลดีต้องวางแผนการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน (Daft, 2003) ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นที่ยอมรับต่อบุคลากรทุกระดับ

(3.2) การกำหนดเป้าหมาย โดยหลังจากทราบผลการเทียบบรยายคุณภาพต้องนำผลกลับมาพิจารณา ตั้งเป้าหมายการดำเนินงานในปัจจุบันว่ามีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงและสมเหตุสมผลกับสถานการณ์ (บุญติ บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพาณิชย์, 2545) เพื่อให้สามารถกำหนดค่าของเป้าหมายในปัจจุบันให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ควรมีการประชุมร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง กล่าวคือ การวางเป้าหมายเป็นเรื่องระดับองค์กรและควรเป็นทิศทางเดียวกันที่จะดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และเป้าหมายไม่ควรเกินความเป็นจริงหรือเกินความสามารถที่จะดำเนินการ (Naylor, Hawkins & Wilson, 2001)

(4) *ขั้นการปฏิบัติ (Action)* ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อยคือ สร้างแผนปฏิบัติการ ปฏิบัติตามแผน และตรวจติดตามผล และสอบทานผล ทั้ง 3 ขั้นตอนย่อยเป็นการนำผลจากการเทียบบรยายคุณภาพมาจัดทำแผนปฏิบัติการและลงมือปฏิบัติจริง

(4.1) สร้างแผนปฏิบัติการ เป็นการนำผลของการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน แบ่งเป็น 2 ระดับคือ แผนดำเนินการ (action plan) และแผนปฏิบัติการ (implementation plan) (บุญติ บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพาณิชย์, 2545) การสร้างแผนไม่ควรใช้ระยะเวลามาก เนื่องจากทำให้ระยะเวลาการปฏิบัติล่าช้าและข้อมูลที่มีอยู่ไม่ทันสมัย

(Rohlf, 2004) การสร้างแผนปฏิบัติการต้องระบุให้ชัดเจนทุกขั้นตอนตั้งแต่ใครคือผู้รับผิดชอบการปฏิบัติการ ใช้งบประมาณ ระยะเวลาที่จะปฏิบัติ เป็นต้น

(4.2) การปฏิบัติตามแผนและการตรวจติดตามผล เป็นการนำแผนมาลงมือปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ บรรลุเป้าหมาย สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม (Ralston, Wright & Kumar, 2001) โดยการปฏิบัติตามแผน ทำให้ทราบว่าแต่ละขั้นตอนมีจุดอ่อนหรือจุดแข็งตรงใด มีความเหมาะสมกับองค์กร (Welch, 2001) การวางแผน การปฏิบัติถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ รวมถึงการดำเนินการปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ (Bowerman, et al., 2002)

(4.3) การสอบสวนผล เมื่อดำเนินการทุกขั้นตอนเรียบร้อยแล้ว เนื่องจากกระบวนการเทียบรอยคุณภาพเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องมีระบบขั้นตอน จำเป็นต้องสอบสวนผลของการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด การบรรลุเป้าหมาย มีการปรับปรุงที่ดีขึ้น (Wan, Abdullah & Nooreha, 2000) สิ่งใดที่ต้องปรับภายหลังการเทียบรอยคุณภาพ (บุญดี บุญญาภิกิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545)

การเทียบรอยคุณภาพของสถาบันการศึกษา

ต่างประเทศได้นำกระบวนการการเทียบรอยคุณภาพไปใช้ปรับปรุง พัฒนางค์กรทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรมต่างๆ อย่างแพร่หลาย (Donthu, Herdberger & Osmonbekov, 2005) รวมถึงการเพิ่มผลผลิต การบริการและนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เป็นเลิศและเป็นที่ยอมรับ (McGaughey, 2002) ด้านการศึกษาถือว่าเป็นเรื่องใหม่และได้รับความสนใจเพิ่มขึ้น (Lofstrom, 2001; Mancuso, 2001; Endut, Mokhtar & Nooreha, 2000) โดยนำการเทียบรอยคุณภาพเพื่อการดำเนินงาน บริหารจัดการระบบการศึกษา การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (Jackson, 2002; Lee, 2001) การดำเนินการด้านการตลาดของสถาบันการศึกษาเพื่อให้สถาบันเป็นที่ยอมรับ (Eid, Trueman & Ahmed, 2006) วิเคราะห์

ศักยภาพ ชีตความสามารถของตนเอง (Stetar, 1999; Ralston, Wright & Kumar, 2001) การนำกระบวนการเทียบรอยคุณภาพเพื่อปรับปรุง พัฒนา ด้านการจัดหลักสูตร พัฒนานวัตกรรมการสอน เทคนิคการสอน (Brownlie, 2000; Amin & Amin, 2003) การพิจารณาปัจจัยรอบด้านของการตลาด (Churchill & Peter, 1999; Kotler, 2000) การรับสมัครนักศึกษาใหม่ (Saunders, 1999; Donthu, Herdberger & Osmonbekov, 2005) การพัฒนาและส่งเสริมการจัดการศึกษา (Reynolds, 2000; Laugharne, 2002) และท้ายที่สุดคือผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น (Ahmed, 2003) กล่าวคือได้นำกระบวนการเทียบรอยคุณภาพมาใช้พัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับวงการการศึกษาในทุกส่วนงานของสถาบันการศึกษา และการดำเนินการบริหารจัดการสถาบันการศึกษา ประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

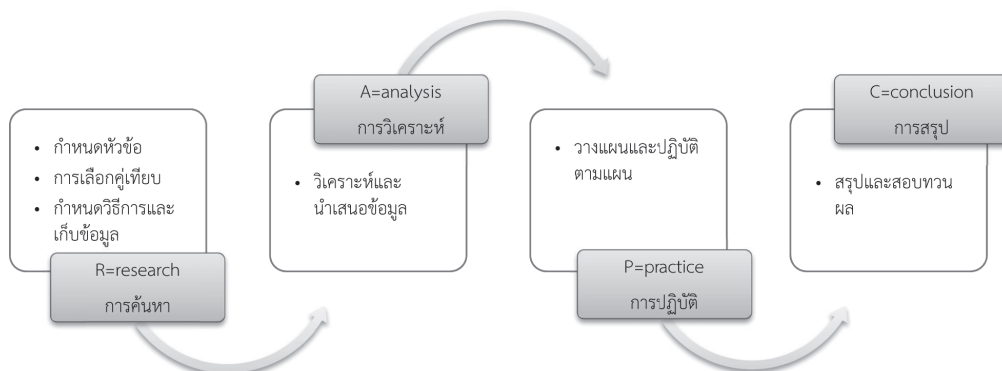
กระบวนการเทียบรอยคุณภาพด้านการจัดการศึกษามีนักวิชาการ (อาทิ ; Endut, Mokhtar & Nooreha, 2000; Laugharne, 2002; Amin & Amin, 2003; Salhieh & Singh, 2003; Dougherty, Clebsch, & Anderson, 2004) พยายามพัฒนารูปแบบการเทียบรอยคุณภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับสถาบันการศึกษาแต่ละแห่ง โดยการพิจารณาศักยภาพ (Niinikoski, 2003) ชีตความสามารถของแต่ละสถาบันและนำไปเปรียบกับคู่เทียบ แล้วจึงนำผลมาพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถาบันตนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและเพิ่มศักยภาพ (Salhieh & Singh, 2003; Dougherty, Clebsch, & Anderson, 2004) จากข้างต้นทำให้ทราบว่ากระบวนการเทียบรอยคุณภาพสามารถนำไปใช้กับหลายวงการ หลากหลายวัฒนธรรม องค์กรและสิ่งแวดล้อมในหลายประเทศและมีการประยุกต์กระบวนการเทียบรอยคุณภาพให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรแต่ละแห่ง (Donthu, Herdberger & Osmonbekov, 2005)

ในแวดวงการศึกษาได้เห็นความสำคัญของการนำกระบวนการเทียบรอยคุณภาพมาใช้พัฒนาการจัดการศึกษา เนื่องจากการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด (Wan, Abdullah & Nooreha, 2000) ในประเทศไทย

ระยะแรกเป็นเพียงการแนะนำแนวความคิดในลักษณะของบทความ งานวิจัยที่นำการเทียบรอยคุณภาพมาใช้เป็นเรื่องแรกคือ งานวิจัยของ สุพัตรา คูหากาญจน์ (2542) ศึกษาเรื่องการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน วิเคราะห์หาความแตกต่างระบุจุดอ่อน จุดแข็งและเสนอแนวทางปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ด้านกระบวนการเรียนการสอน บุคลากร ทรัพยากรสนับสนุนการเรียนการสอน และการควบคุมคุณภาพ ต่อมาทบวงมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการแปลหนังสือเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2545 (Baldrige National Quality Program: 2002 Education Criteria for Performance Excellence) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การปรับปรุงคุณภาพและใช้กระบวนการการเทียบรอยคุณภาพเป็นเครื่องมือ โดยร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2545) ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาได้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเป็นเครื่องมือปรับปรุงการดำเนินงาน

ปี พ.ศ. 2545 ยุติ รอดจากภัย (Rodjakpai, 2002) นำการเทียบรอยคุณภาพเป็นเครื่องมือปรับปรุงแบบจำลองคุณภาพการศึกษาด้านสุขภาพภายในโรงพยาบาล พบว่าหลังจากนำขั้นตอนการเทียบรอยคุณภาพไปปฏิบัติ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อความรู้และทัศนคติเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับก่อนการเทียบรอยคุณภาพมาแล้ว ต่อมาปี พ.ศ. 2548 กรณก รัตน์ (Lattanand, 2005) ศึกษาการปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลสังกัด

กระทรวงสาธารณสุขด้วยกระบวนการเทียบรอยคุณภาพภายใต้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2545 พบว่าเมื่อดำเนินการตามกระบวนการเทียบรอยคุณภาพทำให้สามารถปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการศึกษา 8 กลยุทธ์ คือ การพัฒนาด้านการภาวะผู้นำของผู้สอนและเจ้าหน้าที่ การพัฒนาประสิทธิผลของระบบการบริหารงาน การพัฒนาการจัดการด้านความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาด้านประชาสัมพันธ์และการตลาด การพัฒนาระบบคุณภาพ การนำกระบวนการเทียบรอยคุณภาพใช้ปรับปรุงการทำงานด้านอื่น เน้นการผลิตและพัฒนาบุคคลและกิจกรรมด้านการศึกษาและการพัฒนาสถาบันให้เป็นศูนย์กลางด้านการศึกษา สุขภาพ ต่อมา ณตา ทับทิมเจริญ (2552) ได้นำการเทียบรอยคุณภาพมาใช้พัฒนาส่วนประสมการตลาดด้านการรับเข้าศึกษาของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยพัฒนาขั้นตอนการดำเนินการเทียบรอยคุณภาพสำหรับสถาบันการศึกษาขึ้นคือ RAPC model ขั้นตอนการเทียบรอยคุณภาพรูปแบบนี้มี 6 ขั้นตอนซึ่งสามารถลดขั้นตอน ประหยัดเวลา เหมาะกับหน่วยงานที่ได้มีความพร้อมสำหรับการปรับปรุงอยู่แล้ว อาทิ ด้านงบประมาณ ด้านการตัดสินใจ ด้านบุคลากร โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) กำหนดหัวข้อ (2) การเลือกคู่เทียบ (3) กำหนดวิธีการและเก็บข้อมูล (4) วิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล (5) วางแผนและปฏิบัติตามแผน และ (6) สรุปและสอ



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการเทียบรอยคุณภาพ RAPC Model

ขั้นตอนการดำเนินการเทียบรอยคุณภาพ RAPC Model สำหรับสถาบันการศึกษา R คือ research เป็นขั้นตอนหลักที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย เน้นการวิเคราะห์หาหัวข้อการดำเนินการเทียบรอยคุณภาพ การเลือกคู่เทียบและการกำหนดวิธีการและเก็บข้อมูล เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้การวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์หาหัวข้อถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะดำเนินการเทียบรอยคุณภาพหากไม่ทราบว่าจะเทียบรอยคุณภาพเรื่องใดแล้วก็จะไม่สามารถดำเนินการขั้นตอนอื่นได้

A คือ analysis เป็นขั้นวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนที่ 4 หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ แจกแจงข้อมูล ข้อมูลที่ได้อาจเป็น 5W2H ทำในรูปแบบ

ของตารางนำเสนอข้อมูล

P คือ practice ในขั้นตอนที่ 5 นี้เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาวางแผนการและหลังจากนั้น นำแผนมาปฏิบัติตามแผนอาจใช้แนวทางของวงจรคุณภาพเดมมิง (PDCA cycle)

C คือ conclusion เป็นขั้นตอนสุดท้ายสรุปผลที่ได้จากการเทียบรอยคุณภาพ เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องตลอดจนผลที่ได้จากการเทียบรอยคุณภาพเป็นอย่างไร ความเหมาะสมของคู่เทียบ สิ่งที่ได้จากการเทียบรอยคุณภาพ และจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งกระบวนการเทียบรอยคุณภาพ RAPC Model สรุปเป็นขั้นตอนการดำเนินงาน กิจกรรมและการใช้เครื่องมือคุณภาพ

ตารางที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินงานการเทียบรอยคุณภาพ RAPC model (ดัดแปลงจาก ฅตา ทับทิมจรรยา, 2552)

ขั้นตอน	กิจกรรมและเครื่องมือคุณภาพ
R= research	
1. กำหนดหัวข้อ	- วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT analysis) - การรับฟังเสียงของผู้รับบริการ (VOC)
2. การเลือกคู่เทียบ	- ตารางเปรียบเทียบ (matrix)
3. กำหนดวิธีการและเก็บข้อมูล	- แบบสอบถาม - การสัมภาษณ์ - การสังเกต - การเยี่ยมชม
A= analysis	
4. วิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล	- ตารางเปรียบเทียบ - ผังการไหล (Flow chart)
P= practice	
5. วางแผนและปฏิบัติตามแผน	- วงจรคุณภาพเดมมิง (PDCA cycle) - ผังการไหล (Flow chart)
C= conclusion	
6. สรุปและสอบทวนผล	- ตารางเปรียบเทียบ - การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT analysis)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จและข้อจำกัดของการดำเนินการเทียบรอยคุณภาพของสถาบันการศึกษา

จากงานวิจัยเกี่ยวกับการนำการเทียบรอยคุณภาพมาใช้พัฒนาส่วนประสมการตลาดของสถาบันศึกษาระดับอุดมศึกษา โดย ฅตา ทับทิมจรรยา (2552) ได้สรุปเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จและข้อจำกัดของการ

ดำเนินการเทียบรอยคุณภาพของสถาบันการศึกษาไว้ดังนี้
ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการเทียบรอยคุณภาพสถาบันการศึกษา

(1) เมื่อนำวิธีการเทียบรอยคุณภาพมาใช้ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานพบว่าสามารถปรับปรุงได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากการเรียนรู้จากแบบปฏิบัติที่ได้ผลมาแล้ว ทำให้ไม่ต้องลองผิดลองถูก นอกจากนั้นยังเป็น

การสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในการพัฒนางานด้านอื่นๆ

(2) การเลือกคู่เทียบบรยคุณภาพแม้จะได้ประเมินแล้วว่าสถาบันใดมีแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศซึ่งเราต้องการจะเรียนรู้ แต่มีได้หมายความว่าสถาบันนั้นๆ จะเปิดโอกาสให้เข้าไปเทียบบรยคุณภาพ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและการมีเครือข่ายสังคมมาก่อนนับว่าเป็นทุนทางสังคมที่ทำให้การตอบรับเป็นไปได้โดยสะดวกยิ่งขึ้น

(3) ขั้นตอนการเทียบบรยคุณภาพ แม้ว่าจะมีทฤษฎีหรือรูปแบบหลากหลายแต่การพิจารณานำมาใช้ต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการปฏิบัติจริง เนื่องจากแต่ละขั้นตอนการเทียบบรยคุณภาพใช้เวลา ในกรณีที่คู่เทียบมีการะงานต้องปฏิบัติมาก การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกต้องกำหนดปฏิทินและช่วงเวลาที่แน่นอนนัดหมายล่วงหน้า และเมื่อได้ข้อมูลแล้วต้องนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้อยู่ในรูปของกระบวนการปฏิบัติงาน แล้วส่งไปทวนสอบความถูกต้องทันที เพื่อเป็นการยืนยันองค์ความรู้ที่ถอดมาได้

(4) การนำกระบวนการที่เรียนรู้จากคู่เทียบมาปฏิบัติพบว่าต้องมีการสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจตรงกันและต้องรับฟังความเป็นไปได้ในการนำกระบวนการสู่การปฏิบัติ ซึ่งอาจต้องมีการปรับแก้ให้เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรขององค์กร

ข้อจำกัดของการดำเนินการเทียบบรยคุณภาพสถาบันการศึกษา

(1) การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภายในหลายหน่วยงาน หลายด้าน ควรปรับปรุง พัฒนาในด้านที่จำเป็น แรงจูงใจ และสามารถดำเนินการได้เป็นอันดับแรก หากต้องทำพร้อมกันหลายด้านอาจทำได้หรือไม่หรือไม่สำเร็จ จึงควรดำเนินการทีละด้านเพื่อป้องกันความผิดพลาด อาจเกิดความเสียหายต่อองค์กรได้

(2) การดำเนินการเทียบบรยคุณภาพสถาบันการศึกษาตามแนวทาง RAPC Model เมื่อนำไปใช้กับสถาบันอื่นต้องคำนึงถึงความแตกต่างขององค์กร เช่น

วัฒนธรรมองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากร การเห็นความสำคัญของการพัฒนา ปรับปรุงหน่วยงาน

(3) ผังกระบวนการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น แม้ว่าจะใช้ได้ผลแต่เป็นการทดลองใช้เพียงหนึ่งวงจร จึงต้องมีการพัฒนาต่อเนื่องอีกหลายครั้งจนกว่าจะเป็นกระบวนการมาตรฐาน

จากแนวคิดที่นำเสนอมาทั้งหมด สรุปได้ว่า การเทียบบรยคุณภาพซึ่งเป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่องค์กรต่างๆ ให้การยอมรับและได้รับความนิยม การนำวิธีการเทียบบรยคุณภาพมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงพัฒนากระบวนการต่างๆ ของสถาบันการศึกษา สามารถทำให้สถาบันการศึกษามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และได้รับประสิทธิผล บรรลุเป้าหมาย เพิ่มศักยภาพของสถาบันในทุกด้าน ซึ่งมีวิธีการดำเนินการที่ไม่สลับซับซ้อน เพราะเป็นการนำวิธีการที่มีผู้ที่ปฏิบัติแล้วได้ผลนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร เป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด ผู้บริหารสถาบันการศึกษาควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสถาบันการศึกษาเนื่องจากภาวะปัจจุบันเกิดการแข่งขันของธุรกิจการศึกษาที่ทวีความรุนแรง การปรับปรุง พัฒนาตนเอง นอกจากจะทำให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันแล้วยังตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ อีกทั้งเพื่อรักษาระดับความสามารถและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วย

บรรณานุกรม

- ช่วงโชติ พันธุเวช. (2547). *การจัดการคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ณดา ทับทิมจรรยา. (2552). *การพัฒนาส่วนประสมการตลาดด้วยวิธีการเทียบบรยคุณภาพของสถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ทพวงมหาวิทยาลัย. (2545). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: ทพวงฯ.

- ทัศนีย์ ไพฑูรย์พงษ์. (2548). *การเทียบรอย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2545). *Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุพัตรา คุณากาญจน์. (2542). *การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดยวิธีเบนซ์มาร์กกิง กับแผนกวิชาวิทยาศาสตร์การสอน สถาบันการศึกษา แห่งชาติมหาวิทยาลัยน่านยาง. วิทยานิพนธ์ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- Ahmed, N. (2003). Higher Education, High Income Make Asian-American Market Attractive. *National Underwriter*, 107(16), 8-11.
- Alshawi, S., Irani, Z. & Baldwin, L. (2003). Benchmarking: Information and communication technologies. *Benchmarking: An International Journal*, 10(4), 312-324.
- Amin, M.R. & Amin, N.A. (2003). Benchmarking learning outcomes of undergraduate business education. *Benchmarking: An International Journal*, 10(6), 538-558.
- Ammons, D.N. (2000). Benchmarking and a performance management tool: Experiences among municipalities in North Carolina. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 12(1), 106-124.
- Bain Management. (2011). *Management tools and trends 2011*. Retrieved February 9, 2012, from http://www.bain.com/management_tools/Management_tools_and_trends_2011.pdf
- Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2004). *Management: The New Competitive Landscape*. New York: McGraw-Hill.
- Bendel, T., Boulter, L. & Gatford, K. (1997). *The Benchmarking Workout*. London: Pearson Education, อ้างถึงใน ทัศนีย์ ไพฑูรย์พงษ์. (2548). *การเทียบรอย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- Besterfield, D.H. (2004). *Quality control*. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-hall.
- Bowerman, M., et al. (2002). The evolution of benchmarking in UK local authorities. *Benchmarking: An International Journal*, 9(5), 429-449.
- Breyfogle, F.W., Cupello, J.M. & Meadows, B. (2001). *Management Six Sigma: A Practical Guide to Understanding, Assessing and Implementing the Strategy that Yields Bottom-Line Success*. New York: John Wiley.
- Brownlie, D. (2000). Benchmarking your marketing process. *Long Range Planning*, 32(1), 88-95.
- Camp, R. (1989). *Benchmarking*. Milwaukee, OR: ASCQ Quality Press.
- Carpinetti, L.C.R. & de Melo, A. M. (2002). What to benchmarking? A systematic approach and cases. *Benchmarking: An International Journal*, 9(3), 244-255.
- Certo, S.C. (2003). *Modern Management*. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Chapple, L. (2005). *Funding and marketing trends for nonprofit arts organization: Case study, the Berkshire Music School (Massachusetts)*. Unpublished doctoral dissertation, University of Cincinnati.
- Chung, W.K. (2001). Benchmarking Singapore's high-TQM maturity organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 8(1), 8-34.

- Churchill, J.G. & Peter, J.P. (1999). *Marketing: Creating Value for Customers*. 2nd ed. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Dacko, S.G. (2000). Benchmarking competitive responses to pioneering new product introductions. *Benchmarking: An International Journal*, 7(5), 324-342.
- Daft, R.L. (2003). *Management*. 6th ed. Mason, OH: Thompson South Western.
- Donna, C. & Summers, S. (2000). *Quality*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Donthu, N., Herdhberger, E.K. & Osmonbekov, T. (2005). Benchmarking marketing productivity using data envelopment analysis. *Journal of Business Research*, 58, 1474-1482.
- Dougherty, J.D., Clebsch, W. & Anderson, G. (2004). *Management by fact: benchmarking university IT services*, EDUCAUSE Quarterly, 27(1), 14-25.
- Eid, R., Trueman, M. & Ahmed, A.M. (2006). Business to business international internet marketing: A benchmarking exercise. *Benchmarking: An International Journal*, 13(12), 200-213.
- Endut, W.J.W., Mokhtar, A. & Nooreha, H. (2000). Benchmarking institutions of higher education. *Total Quality Management*, 11(4), 796-799.
- European Network for Quality Assurance in Higher Education. (2003). Retrieved April 5, 2005, from http://www.enqa.eu/pubs_review.lasso
- Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (2005). *The Management and Control of Quality*. 6th ed. Singapore: Thomson south-western.
- Garlick, S. & Pryor, G. (2004). *Benchmarking the university: Learning about improvement*. Canberra: Department of Education, Science and Training, Australian Government.
- Goetsch, D.L. & Davis, S.B. (2003). *Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services*. 4th ed. Upper saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Goetsch, D.L. & Davis, S.B. (2006). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Gryna, F.M. (2001). *Quality planning and analysis: from product development through use*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Higher Education Funding Council for England. (2003). *Benchmarking Methods and Experiences (Consortium for Excellence in Higher Education)*. Retrieved February 9, 2012, from www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2000/00-22.htm
- Jackson, N. (2002). Benchmarking in UK higher education: An overview. *Quality Assurance in Education*, 9(4), 218-235.
- Karjaluo, H., et al. (2004). Creative benchmarking in marketing education: Comparing best practices among divergent universities. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 5(Winter), 27-36.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice- hall.
- Lattanand, K. (2005). *The strategies for improving the educational management of the nursing colleges under the jurisdiction of the ministry*

- of public health (MOPH) through the benchmarking process. Unpublished doctoral dissertation, Mahidol University.
- Laugharne, M. (2002). Benchmarking academic standards. *Quality Assurance in Education*, 10(3), 134-138.
- Lee, T.J. (2001). *Benchmarking Academic Key Performance Indicators for Higher Education*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.
- Lofstrom, E. (2001). *Benchmarking Marketing Language Training in Higher Education*. Helsinki: Finnish Higher Education Evaluation Council.
- Longbottom, D. (2000). Benchmarking in the UK: An empirical study of practitioners and academics. *Benchmarking: An International Journal*, 7(2), 98-117.
- Longbottom, D., Mayer, R. & Casey, J. (2000). Marketing, total quality management and benchmarking: Exploring the divide. *Journal of Strategic Marketing*, 8, 327-340.
- Maleyeff, J. (2003). Benchmarking performance indices: Pitfalls and solutions. *Benchmarking: An International Journal*, 10(1), 9-28.
- Mancuso, S. (2001). Adult-centered practices: Benchmarking study in higher education. *Innovative Higher Education*, 25(3), 165-182.
- McGaughey, R.E. (2002). Benchmarking business to business electronic commerce. *Benchmarking: An International Journal*, 9(5), 471-484.
- Naylor, J., Hawkins, N. & Wilson, C. (2001). Benchmarking marketing in an SME: the case of an Italian kitchen furniture manufacture. *The Marketing Review*, 1, 325-339.
- Niinikoski, S. (2003). *Creative Benchmarking Designing Sustainable International Co-operation in Higher Education*. Helsinki: European Network for Quality Assurance in Higher Education.
- Ralston, D., Wright, A. & Kumar, J. (2001). Process benchmarking as a market research tool for strategic planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(3), 273-281.
- Rampersad, H.K. (2001). *Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement*. New York: Sprubger.
- Reynolds, N.L. (2000). Benchmarking international marketing research practice in UK agencies preliminary evidence. *Benchmarking: An International Journal*, 7(5), 343-359.
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California Management Review*, 43(2), 139-160.
- Rodjakpai, Y. (2002). *Health Education Program Quality Development Model in a Community Hospital in Chantaburi Province by Benchmarking and AIC Process*. Unpublished doctoral dissertation, Mahidol University.
- Rohlfer, S. (2004). Benchmarking concepts in the UK and Germany: A shared understanding among key players? *Benchmarking: An International Journal*, 11(5), 521-539.
- Salhieh, L. & Singh, N. (2003). A system dynamics framework for benchmarking policy analysis for a university system. *Benchmarking: An International Journal*, 10(5), 490-498.
- Saunders, E.K.S. (1999). *The Applicability of Benchmarking for Best Practices to Improve the Process of Recruiting and Admitting Students into Undergraduate Pre-Service*

Teacher Education Program. A Dissertation for the Degree of Doctor of Education, Department of Curriculum and Instruction, Illinois State University.

Stetar, J. (1999). *Benchmarking Quality Assurance in Higher Education*: Presentation at the University of Tampere, Finland. Helsinki: Finnish Higher Education Evaluation Council.

Wan, J.W., Abdullah, E, & Nooreha, H. (2000). Benchmarking institutions of higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 11(4), 796-799.

Welch, D. (2001). *Benchmarking the performance of employment and training programs: A pilot Effort of the Annie E. Casey Foundation's Jobs Initiative*. Cambridge, MA: Abt Associates.



Nata Tubtimcharoon received her Ph.D. in Quality Management from Suan Sunandha Rajabhat University, in 2009. She is currently a full-time lecturer in Faculty of Business Administration and Deputy Director of Academic Affairs Division, Panyapiwat Institute of Management. Her research interests are in the areas of benchmarking, marketing mix, service marketing, and process improvement.