

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. นโยบายการศึกษา
  - 1.1 นโยบายสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
  - 1.2 นโยบายแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ
  - 1.3 นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
    - 1.3.1 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
    - 1.3.2 จุดเน้นการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
    - 1.3.3 มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - 1.4 การติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - 2.1 ปรัชญาและแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - 2.2 ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - 2.3 ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - 2.4 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - 2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
  - 3.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกับทฤษฎี
  - 3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
4. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)
  - 4.1 ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 4.2 ลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 4.3 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู
  - 4.5 การประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1. นโยบายการศึกษา

### 1.1 นโยบายสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ศึกษาวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย กรอบยุทธศาสตร์แห่งชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) นโยบายรัฐบาล (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2558-2564) ทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2574) นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (พลเอก ดาว์พงษ์ รัตนสุวรรณ) แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มากำหนดสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการฉบับปรับปรุงตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร, 2560, หน้า 39-44) ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพ โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### พันธกิจ

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
3. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษา

#### ค่านิยม (TEAMWINS)

T = Teamwork การทำงานเป็นทีม

E = Equality of Work ความเสมอภาคในการทำงาน

A = Accountability ความรับผิดชอบ

M = Morality and Integrity การมีศีลธรรมและมีความซื่อสัตย์

W = Willingness ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

I = Improvement การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

N = Network and Communication การเป็นเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

S = Service Mind การมีจิตมุ่งบริการ

### เป้าประสงค์รวม

1. ระบบบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ
2. ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพ อย่างทั่วถึง และเท่าเทียม

### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาและส่งเสริมการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหาร การบริการและการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการกระจายโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
5. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

### เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์

1. หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
2. ผู้รับบริการมีและใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพในการบริหาร การบริการ และการเรียนรู้
3. ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ
4. ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. ข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าในวิชาชีพมีศักยภาพในการปฏิบัติงานและการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

### กลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

##### กลยุทธ์

- 1.1 พัฒนากลไกการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
- 1.2 เร่งรัด ปรับปรุง แก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

##### แนวทางการพัฒนา

1. ปรับปรุงโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานส่วนกลางและภูมิภาคให้เหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
2. ปรับปรุงกลไกการบริหารจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยเน้นคุณธรรม ความโปร่งใส
3. พัฒนาหน่วยงานทางการศึกษาในภูมิภาคให้เป็นกลไกการประสานงานการบริหารจัดการการศึกษาแบบมีส่วนร่วมกระจายทั่วประเทศ

4. ปรับปรุง แก้ไข กฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้มีความทันสมัย เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

## **ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาและส่งเสริมการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหาร การบริการและการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ**

### **กลยุทธ์**

2.1 พัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาให้ครอบคลุมและมีเสถียรภาพตอบสนองความต้องการใช้งาน

2.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางด้านการศึกษาของประเทศให้เป็นเอกภาพ เป็นปัจจุบันและทันต่อการใช้งาน

2.3 สร้างสื่อ คลังสื่อและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวก

2.4 พัฒนาและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการบริการให้มีประสิทธิภาพ

2.5 จัดหาทรัพยากรพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ในการบริหาร การบริการ และการเรียนรู้อย่างพอเพียง ทัวถึงและเหมาะสมกับการแสวงหาความรู้และจัดการองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง

## **ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย**

### **กลยุทธ์**

3.1 พัฒนาหลักสูตร เนื้อหาสาระ สื่อการเรียนการสอน กระบวนการจัดการเรียน การสอน การนิเทศ การวัด ประเมินผลให้ทันกับความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาประเทศ

3.2 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นพลเมืองและพลโลก ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 ยกระดับคุณภาพการศึกษา สร้างอาชีพ สร้างความสมานฉันท์ และเสริมสร้างความมั่นคง ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

3.4 พัฒนางานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาการศึกษา

### **แนวทางการพัฒนา**

1. ปรับปรุงหลักสูตร เนื้อหาสาระ สื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัย ยืดหยุ่นหลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละช่วงวัย และบริบทของประเทศ

2. พัฒนารูปแบบและบูรณาการการจัดการเรียนรู้การนิเทศการวัดประเมินผล เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

3. ลดวิชาเรียนในชั้นเรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีเวลาพัฒนาทักษะการเรียนรู้นอกห้องเรียนให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละช่วงชั้น

4. ส่งเสริมและบูรณาการการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นพลเมือง และพลโลก ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5. จัดสรรทุนการศึกษาให้กับนักเรียน นักศึกษาที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

6. พัฒนาทักษะด้านอาชีพให้ผู้เรียนสามารถประกอบอาชีพให้เหมาะสมกับพื้นที่ในจังหวัด ชายแดนภาคใต้

7. ส่งเสริมการเรียนรู้การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม ส่งเสริมสันติศึกษา ปลูกฝังจิตสำนึกด้านความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

8. เสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่จังหวัด ชายแดนภาคใต้

9. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการวิจัยเชิงนโยบาย การจัดการเรียนรู้ เพื่อสร้างองค์ความรู้ และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

#### **ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการกระจายโอกาสทางการศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต**

##### **กลยุทธ์**

4.1 ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัด และสนับสนุนการจัดการศึกษา

4.2 สนับสนุนให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งในระบบและนอกระบบให้ผู้เรียนตามสิทธิที่กำหนดไว้

4.3 เพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษาในระบบ นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงโอกาสทางการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย ครอบคลุมทุกพื้นที่ และเป้าหมาย

##### **แนวทางการพัฒนา**

1. ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัด พัฒนา และส่งเสริมการศึกษา

2. สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษานอกระบบ ด้วยรูปแบบ วิธีการที่หลากหลาย สอดคล้องกับ ความต้องการและความจำเป็นของกลุ่มเป้าหมาย

4. พัฒนาแหล่งเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ และมีชีวิตด้วยรูปแบบที่หลากหลายให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย และครอบคลุมทุกพื้นที่

5. สนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อเพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษา

6. พัฒนาระบบและกลไกการเทียบโอนผลการเรียนรู้ระหว่างการศึกษาในระบบการศึกษา การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย และประสบการณ์จากการทำงาน

#### **ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ**

##### **กลยุทธ์**

5.1 พัฒนากฎ ระเบียบหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

5.2 ปรับปรุงระบบการประเมินวิทยฐานะและสมรรถนะครูให้สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

5.3 พัฒนาข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพด้วยรูปแบบที่หลากหลาย รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการพัฒนา

#### แนวทางการพัฒนา

1. ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ทันสมัยสอดคล้องกับสภาวะการณ์

2. ปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานอัตราค่าจ้างครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้สัมพันธ์กับการพัฒนาผู้เรียนที่เหมาะสมกับระดับและประเภทการศึกษา

3. ปรับปรุงและพัฒนาฐานข้อมูลกลางของครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกสังกัดให้ครอบคลุม และเป็นปัจจุบัน

4. พัฒนาระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน สำหรับครูที่มีสมรรถนะสูง ครูที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างไกล ทุรกันดาร เสี่ยงภัย พื้นที่พิเศษ

5. ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินครูเพื่อให้มีและเลื่อนวิทยฐานะให้สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

6. ส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน และสอดคล้องกับสมรรถนะวิชาชีพ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

7. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการพัฒนาข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงการพัฒนาด้วยรูปแบบที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น และสมรรถนะวิชาชีพ

สรุปได้ว่า นโยบายสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพ โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

## 1.2 นโยบายแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 -2564) จากบริบทสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย ความเปลี่ยนแปลงของภูมิภาคอาเซียน และสังคมโลก อำนาจหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการภายใต้กฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของประเทศ ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 -2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 -2564) และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2574 กับทิศทางการพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการทั้งในมิติด้านความมั่นคง มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ที่สำคัญคือได้ประเมินสถานะของกระทรวง ศึกษาธิการโดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ตามบริบทในข้างต้นแล้วจึงสามารถกำหนดเป็นสาระสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 -2564) ซึ่งได้แก่ เป้าหมายหลักและตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ผลผลิต/ผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559, หน้า 50-51) ได้ดังนี้

### 1. เป้าหมายหลักของแผนพัฒนาการศึกษา

- 1.1 คุณภาพการศึกษาของไทยดีขึ้น คนไทยมีคุณธรรมจริยธรรม มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศในอนาคต
- 1.2 กำลังคนได้รับการผลิตและพัฒนา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ
- 1.3 มุ่งองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม สนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
- 1.4 คนไทยได้รับโอกาสในเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
- 1.5 ระบบบริหารจัดการการศึกษามีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

### 2. ตัวชี้วัดตามเป้าหมายหลัก

- 2.1 ผลคะแนนสอบ PISA ในแต่ละวิชา
- 2.2 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลักระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการทดสอบระดับชาติ
- 2.3 ร้อยละคะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนที่มีคุณธรรมจริยธรรม
- 2.4 ร้อยละคะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนทุกระดับการศึกษามีความเป็นพลเมืองและพลโลก
- 2.5 สัดส่วนผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทอาชีวศึกษาต่อสายสามัญ
- 2.6 ร้อยละความพึงพอใจของนายจ้างผู้ประกอบการที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษาที่ทำงานให้
- 2.7 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษาได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี
- 2.8 ร้อยละของผลงานวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ สิ่งประดิษฐ์ได้รับการเผยแพร่/ตีพิมพ์
- 2.9 ร้อยละขององค์ความรู้และสิ่งประดิษฐ์ที่นำไปใช้ประโยชน์ หรือแก้ไขปัญหาชุมชนท้องถิ่น
- 2.10 จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทยอายุ 15-59 ปี
- 2.11 ร้อยละของกำลังแรงงานที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป
- 2.12 ร้อยละของนักเรียนต่อประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อายุ 15-17 ปี
- 2.13 สัดส่วนผู้เรียนในสถานศึกษาทุกระดับของรัฐต่อเอกชน
- 2.14 จำนวนภาคีเครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด/พัฒนาและส่งเสริมการศึกษา

### 3. วิสัยทัศน์

“มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในสังคม”

“ผู้เรียน” หมายถึง เด็ก เยาวชน นักเรียน นักศึกษา และประชาชน ที่ได้รับบริการจาก กระทรวงศึกษาธิการ

“มีความรู้คู่คุณธรรม” หมายถึง รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทน สติปัญญา แบ่งปัน ซึ่งเป็น 2 เงื่อนไขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

“มีคุณภาพชีวิตที่ดี” หมายถึง มีอาชีพ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในการดำรงชีวิต

“มีความสุข” หมายถึง ความอยู่ดีมีสุข สามารถอยู่ร่วมกันอย่างเอื้ออาทร มีความสามัคคี ประองตอง

“สังคม” หมายถึง สังคมไทย ภูมิภาคอาเซียน และสังคมโลก

#### 4. พันธกิจ

- 4.1 ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ/ประเภทสู่สากล
- 4.2 เสริมสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาของประชาชนอย่างทั่วถึงเท่าเทียม
- 4.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

#### 5. ยุทธศาสตร์

- 5.1 ยุทธศาสตร์พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล
- 5.2 ยุทธศาสตร์ผลิต พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
- 5.3 ยุทธศาสตร์ผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ
- 5.4 ยุทธศาสตร์ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
- 5.5 ยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา
- 5.6 ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

#### 6. ผลผลิต /ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์

##### 6.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ผลผลิต/ผลลัพธ์

ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น สามารถท่องจำและนำสิ่งที่จำไปฝึกคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดในเชิงสร้างสรรค์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีคุณธรรมจริยธรรม ผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับ/ประเภทได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน มีจิตสำนึกประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสามัคคีประองตอง

##### ตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์

1. ร้อยละของโรงเรียนที่ผู้เรียนผ่านตามเกณฑ์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดแก้ปัญหา และคิดสร้างสรรค์



2. ร้อยละของสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนากิจกรรมเสริมทักษะและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3. ร้อยละคะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนที่มีคุณธรรมจริยธรรม

4. ร้อยละคะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนทุกระดับการศึกษามีความเป็นพลเมืองและพลโลก

#### กลยุทธ์

1. พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และจัดกิจกรรมเสริมทักษะพัฒนาผู้เรียนในรูปแบบที่หลากหลายสอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2. พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร การวัดและประเมินผลการศึกษาทุกระดับ/ประเภท การศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิทยาการและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

3. ส่งเสริมการพัฒนาเนื้อหาสาระที่ทันสมัยในทุกระดับ/ประเภทการศึกษา เพื่อการผลิตสื่อการเรียนการสอน ตำราเรียนที่มีคุณภาพ รวมทั้งตำราเรียนอิเล็กทรอนิกส์

4. ปรับปรุงระบบทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติให้สอดคล้องกับหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอน

5. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นพลเมืองและพลโลก ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระบบการศึกษาอย่างเข้มข้น

#### 6.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลิตร ผลิต พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

##### ผลผลิต/ ผลลัพธ์

มีการผลิตครูได้สอดคล้องกับความต้องการในการจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภท มีครูครบตามเกณฑ์ มีครูประจำชั้นครบทุกห้อง และมีครูที่จบตรงวุฒิตามสาขาวิชาที่สอน ผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งมีคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ สามารถใช้ศักยภาพในการสอนได้อย่างเต็มที่และขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่

##### ตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์

1. ร้อยละของครูตามแผนการผลิต มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

2. ร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาตามแผนการพัฒนา ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพในหลักสูตรที่ครูสภาให้การรับรอง และผ่านการประเมินเพื่อต่ออายุใบประกอบวิชาชีพ

4. จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับสวัสดิการ สวัสดิภาพและการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี

5. ร้อยละความพึงพอใจของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

##### กลยุทธ์

1. วางแผนการผลิต และพัฒนาครู คณาจารย์ อย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับความต้องการในการจัดการศึกษาทุกระดับ/ประเภทการศึกษา

2. ปรับระบบการผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

3. เร่งรัดพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งครูประจำการที่สอนไม่ตรงวุฒิ ครูที่สอนคณะชั้นและครูในสาขาวิชาที่ขาดแคลน
4. สร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้กับครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
5. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

**6.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3** ผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ

#### **ผลผลิต/ ผลลัพธ์**

มีการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านอาชีวศึกษา และด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีที่มีคุณภาพ เพิ่มจำนวนบัณฑิตในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน มีสมรรถนะ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ประชาชนได้รับการฝึกอาชีพตามความถนัดและความสนใจรวมทั้งมีผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในเชิงพาณิชย์ การให้การรักษาพยาบาล และการพัฒนาความเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษาของภูมิภาค

#### **ตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์**

1. สัดส่วนผู้เข้าเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ประเภทอาชีวศึกษาต่อสายสามัญ
2. ร้อยละความพึงพอใจของนายจ้างผู้ประกอบการที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษา
3. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษาได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี
4. ร้อยละของผลงานวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ สิ่งประดิษฐ์ได้รับการเผยแพร่ ตีพิมพ์
5. ร้อยละขององค์ความรู้และสิ่งประดิษฐ์ที่นำไปใช้ประโยชน์ หรือแก้ไขปัญหาชุมชนท้องถิ่น
6. จำนวนเครือข่ายการผลิตและพัฒนากำลังคนกับองค์กร/หน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ
7. ร้อยละเฉลี่ยของผู้เรียนในระบบทวิภาคีที่เพิ่มขึ้นต่อปี
8. ร้อยละของผู้เรียนสายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ในสถาบันอุดมศึกษาระดับอนุปริญญาถึงปริญญาตรี
9. ร้อยละของผู้มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และด้านอื่นๆ ที่ได้รับ

#### **กลยุทธ์**

1. เร่งผลิตและพัฒนากำลังคนสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ เช่น ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี แพทย์ และพยาบาล
2. เร่งผลิตและพัฒนาสมรรถนะกำลังคนด้านอาชีวศึกษาให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และรองรับพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ
3. ส่งเสริมภาพลักษณ์การอาชีวศึกษา เร่งปรับค่านิยม และวางรากฐานทักษะอาชีพให้แก่ผู้เรียนตั้งแต่วัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษอย่างต่อเนื่องทุกระดับ

5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของกระบวนการผลิตและพัฒนากำลังคน โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐ ทั้งระหว่างองค์กรภายในและต่างประเทศ

6. ส่งเสริมงานวิจัยและนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

**6.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4** ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

#### **ผลผลิต / ผลลัพธ์**

ผู้เรียนทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกันในทุกระดับและประเภทการศึกษา ได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสามารถเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สถานศึกษาในภูมิภาค/ชนบทได้รับการยกระดับคุณภาพในการให้บริการเด็กพิการและด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน รวมทั้งสามารถเทียบโอนผลการเรียนและทักษะประสบการณ์เพื่อขอรับวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้นได้

#### **ตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์**

1. จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทยอายุ 15-59 ปี
2. ร้อยละของกำลังแรงงานที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป
3. ร้อยละของนักเรียนต่อประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อายุ 15-17 ปี
4. ร้อยละของผู้เรียนพิการที่ขึ้นทะเบียนคนพิการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพหรือบริการทางการศึกษา
5. ร้อยละของผู้ผ่านการฝึกอบรม/พัฒนาทักษะอาชีพระยะสั้น สามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพหรือพัฒนางานได้

6. จำนวนผู้รับบริการจากแหล่งเรียนรู้ในชุมชน

#### **กลยุทธ์**

1. ประกันโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ ผู้เรียนในทุกพื้นที่ ครอบคลุมถึงคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความต้องการพิเศษ
2. ส่งเสริมการจัดการศึกษานอกระบบ และการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจและวิถีชีวิตของผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย
3. เร่งสร้างความเข้มแข็งของระบบการเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมอย่างกว้างขวาง
4. จัดหาทุนและแหล่งทุนทางการศึกษาการพัฒนาเพิ่มขึ้น
5. เร่งพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ มีความหลากหลาย และสามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง

## 6.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

### ผลผลิต /ผลลัพธ์

ผู้เรียน สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับทุกประเภทการศึกษาเข้าถึงทรัพยากร และระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ มีองค์ความรู้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น รวมทั้งมีศูนย์กลางในการจัดเก็บรวบรวมสื่อการเรียนการสอนแบบดิจิทัลที่ทันสมัย และระบบฐานข้อมูลกลางทางการศึกษาของประเทศที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

### ตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์

1. ร้อยละของผู้เรียนในสถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนทางไกลด้วยระบบ DLIT, DLT, ETV มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยสูงขึ้น
2. ร้อยละของสถานศึกษาที่ได้รับบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วไม่ต่ำกว่า 30 Mbps
3. จำนวนระบบฐานข้อมูลกลางด้านการศึกษาของประเทศที่ทันสมัย/เป็นปัจจุบัน

### กลยุทธ์

1. พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาและการบริหารจัดการที่ทันสมัยและไม่ซ้ำซ้อน ให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาระบบการจัดทำระบบฐานข้อมูลกลางทางการศึกษาของประเทศ ระบบการรายงานผลของฐานข้อมูลโดยเชื่อมโยงข้อมูลการศึกษาทุกระดับ/ประเภทการศึกษา ให้เป็นเอกภาพเป็นปัจจุบัน และมีมาตรฐานเดียวกัน
3. ผลิตและพัฒนาโปรแกรมประยุกต์หรือสื่อการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ให้ผู้เรียนสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับ/ประเภทการศึกษา นำมาใช้เพิ่มคุณภาพการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
4. จัดหาอุปกรณ์/ทรัพยากรพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับผู้เรียนอย่างเพียงพอทั่วถึง และเหมาะสมกับการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

**6.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา**

### ผลผลิต /ผลลัพธ์

ระบบบริหารจัดการมีความคล่องตัวในการบริหารงานการศึกษามากยิ่งขึ้น มีความโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ โครงสร้างของกระทรวงได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพโดยการกระจายอำนาจลงไปสู่ส่วนภูมิภาคและสถานศึกษา และมีกลไกการส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมทรัพยากรเพื่อการศึกษา สถานศึกษาทุกระดับทุกประเภทมีธรรมาภิบาลในการบริหาร รวมทั้งผู้เรียนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น มีศักยภาพเพื่อไปประกอบอาชีพในท้องถิ่นได้

### ตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์

1. สัดส่วนผู้เรียนในสถานศึกษาทุกระดับของรัฐต่อเอกชน
2. ร้อยละของผู้เรียน เยาวชนและประชาชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ได้รับการ

พัฒนาศักยภาพหรือทักษะด้านอาชีพ สามารถมีงานทำหรือนำไปประกอบอาชีพในท้องถิ่นได้

3. ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลักระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้จากการทดสอบระดับชาติเพิ่มขึ้น

4. จำนวนภาคีเครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด/พัฒนาและส่งเสริมการศึกษา

5. ร้อยละของคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน

6. จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับการบริหารจัดการเพื่อเข้าสู่ระบบโรงเรียนเครือข่าย  
กลยุทธ์

1. ปรับปรุงกลไกการบริหารจัดการการศึกษาให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยเน้นด้านคุณธรรม ความโปร่งใส ทั้งในระดับส่วนกลาง และในพื้นที่ระดับภาค/จังหวัด

2. พัฒนาระบบบริหารงานงบประมาณ/การเงินให้มีประสิทธิภาพ

3. ยกระดับคุณภาพการศึกษาตอบสนองการสร้างอาชีพและเพิ่มคุณภาพชีวิต ลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความสมานฉันท์ และเสริมสร้างความมั่นคงในจังหวัดชายแดนภาคใต้

4. เร่งส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา

5. เสริมสร้างภาพลักษณ์หน่วยงานให้เกิดความร่วมมือ และสร้างเครือข่าย/ความเป็นภาคีหุ้นส่วนกับองค์กรทั้งภายในและต่างประเทศ

6. ส่งเสริมและขยายผลให้สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความพร้อมพัฒนาเป็นสถานศึกษานิตិบุคคลในกำกับ

สรุปได้ว่า นโยบายแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 -2564) มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศในอนาคต ตลอดจนมีองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม สนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนโอกาสในเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีกรอบการบริหารจัดการการศึกษามีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

### 1.3 นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

#### 1.3.1 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 38 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา ประสานส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคลรอบครอบครัวองค์กรชุมชนองค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, หน้า 19) และอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการ

กระทรวงศึกษาธิการพ.ศ. 2546 มาตรา37 (พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการพ.ศ. 2546, หน้า 12-13) กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำหน้าที่ ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการและให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ การศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่นดังนี้

1.3.1.1 อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาและพัฒนาสาระของ หลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.1.2 อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

1.3.1.3 รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของ สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3.1.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

### 1.3.2 โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 183 เขต และเพื่อให้การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (คู่มือปฏิบัติงานเขตพื้นที่การศึกษา, 2546) โดยมีโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย 7 กลุ่มงาน และ 1 หน่วยคือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มบริหารงาน บุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัด การศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และหน่วยตรวจสอบภายใน

#### 1. กลุ่มอำนวยการ

กลุ่มอำนวยการมีบทบาทอำนาจเกี่ยวกับการจัดระบบบริหารองค์การประสานงาน และให้บริการสนับสนุนส่งเสริมให้กลุ่มภารกิจและงานต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสามารถบริหารจัดการและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจอำนาจหน้าที่ได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนพื้นฐานของความถูกต้องและโปร่งใสตลอดจนสนับสนุนและ ให้บริการข้อมูลข่าวสารเอกสารสื่ออุปกรณ์ทางการศึกษาและทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาแก่ สถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างสะดวกคล่องตัวมีคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีขอบข่าย ภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้

- 1) งานสารบรรณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) กลุ่มงานช่วยอำนวยการ
- 3) กลุ่มงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
- 4) กลุ่มงานยานพาหนะ
- 5) กลุ่มงานจัดระบบบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 6) กลุ่มงานประสานงาน
- 7) กลุ่มงานเลือกและสรรหากรรมการและอนุกรรมการ

8) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์

9) กลุ่มงานสวัสดิการสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

## 2. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์มีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานการเงินมี  
ขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ดังนี้

1) กลุ่มงานบริหารการเงิน

2) กลุ่มงานบริหารบัญชี

3) กลุ่มงานบริหารพัสดุและสินทรัพย์

## 3. กลุ่มบริหารงานบุคคล

กลุ่มบริหารงานบุคคลมีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่  
การศึกษาเป็นมาตรการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนอง  
ภารกิจของหน่วยงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้การ  
บริหารจัดการมีความคล่องตัวเกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายระเบียบปฏิบัติ  
ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถมีขวัญกำลังใจนำไปสู่การบริหารครูและบุคลากร  
ทางการศึกษาตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป  
มีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ดังนี้

1) งานธุรการ

2) กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

3) กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

4) กลุ่มงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

5) กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร

6) กลุ่มงานวินัยและนิติการ

7) กลุ่มงานเลขานุการอ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

## 4. กลุ่มนโยบายและแผน

กลุ่มนโยบายและแผนมีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับหน่วยงานที่ส่งเสริมสนับสนุนและ  
ประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษา  
ชาติมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ (Strategic Result Based Management:  
SRBM) ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Base  
Budgeting: SPBB) โดยเน้นความโปร่งใสทันสมัยความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เกิดประสิทธิภาพ  
และประสิทธิผลยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหารที่สนับสนุนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
(School-Based Management) โดยมีกระบวนการวางแผนการดำเนินการตามแผนการกำกับ  
ติดตามผลอย่างเป็นระบบมีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ดังนี้

1) งานธุรการ

2) กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ

3) กลุ่มงานนโยบายและแผน

4) กลุ่มงานวิเคราะห์งบประมาณ

- 5) กลุ่มงานติดตามประเมินและรายงานผล
- 6) กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

### 5. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษามีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดสามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นการบูรณาการจัดการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัยนำไปสู่การศึกษาตลอดชีพนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ประกอบการเรียนการสอนส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์จัดสวัสดิการสวัสดิภาพและกองทุนเพื่อการศึกษาที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติด้วยโอกาสพิเศษและมีความสามารถพิเศษอีกทั้งส่งเสริมให้บุคคลครอบครัวชุมชนสถาบันทางศาสนาสถานประกอบการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชนร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียนมีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ดังนี้

- 1) งานธุรการ
- 2) กลุ่มงานส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา
- 3) กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนักเรียน
- 4) กลุ่มงานส่งเสริมกิจการพิเศษ

### 6. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นกลุ่มงานดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาวิเคราะห์วิจัยติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเท่าเทียมกันโดยยึดโรงเรียนเป็นฐานส่งผลให้ผู้เรียนทั้งในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัยมีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ดังนี้

- 1) กลุ่มงานธุรการ
- 2) กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้
- 3) กลุ่มงานวัดและประเมินผลการศึกษา
- 4) กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 5) กลุ่มงานนิเทศติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา
- 6) กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
- 7) กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการติดตามตรวจสอบประเมินผลและนิเทศการศึกษา

### 7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนมีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานมีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ดังนี้

- 1) กลุ่มงานธุรการ
- 2) กลุ่มงานส่งเสริมและดำเนินการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน
- 3) กลุ่มงานส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน



- 4) กลุ่มงานส่งเสริมข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษา
- 5) กลุ่มงานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน
- 6) กลุ่มงานส่งเสริมด้านการอุดหนุนกองทุนสวัสดิการ

### 8. หน่วยตรวจสอบภายใน

หน่วยตรวจสอบภายในมีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับหน่วยงานควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสถานศึกษาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการส่งสัญญาณเตือนความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานปฏิบัติไม่บรรลุเป้าหมายการตรวจสอบภายในที่เพียงพอมีการสอบทานที่ดีสามารถที่จะทำให้การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีประสิทธิภาพประหยัดและโปร่งใสมีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ดังนี้

- 1) งานตรวจสอบภายใน
- 2) งานบริหารการตรวจสอบ

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีโครงสร้างการบริหารจัดการประกอบด้วย 7 กลุ่มงาน และ 1 หน่วยคือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และหน่วยตรวจสอบภายใน โดยแต่ละกลุ่มงานมีบทบาทอำนาจหน้าที่เพื่อมุ่งสู่การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 1.3.3 จุดเน้นการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

เพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จึงกำหนดจุดเน้นการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1, 2554, หน้า 12-14)

#### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 เป็นองค์กรการบริหารจัดการศึกษาภาคบังคับให้ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึงมีคุณภาพตามมาตรฐานและมีคุณธรรมนำความรู้

#### พันธกิจ

พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาภาคบังคับให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

ค่านิยมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1: KPP2 Core values

K : Knowledge : ความรู้

P : Process : กระบวนการ

P : Performance : ผลงาน

ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้สามารถปฏิบัติงานได้ครบถ้วนตามกระบวนการ  
เพื่อผลงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน

### เป้าประสงค์

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึง
3. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีศักยภาพบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### กลยุทธ์

1. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
2. ขยายโอกาสทางการศึกษา
3. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
4. ปลุกฝังคุณธรรมความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
5. พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสวยงามร่มรื่นปลอดภัยและให้บริการฉับไว
6. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาเน้นการมีส่วนร่วม

### จุดเน้นการพัฒนา

ครูนำศรัทธา วิชาการดี สถานที่สวยงาม บริหารสัมพันธ์เยี่ยม

### จุดเน้น : ครูนำศรัทธา

1. เครือข่ายกลุ่มสาระการเรียนรู้
2. บุคลากรดีเด่น
3. วิจัยและพัฒนา

### จุดเน้น : วิชาการดี

#### ผู้เรียนเป็นคนดี

1. ยิ้มไหว้ทักทายกัน
2. พานักเรียนเข้าวัดปฏิบัติศาสนกิจ
3. ประชาธิปไตยสถานักเรียนใส่ใจความเป็นพลเมืองชาติ
4. รั้วโรงเรียนต้านภัยยาเสพติด

#### ผู้เรียนเป็นคนเก่ง

1. เด็กทุกคนได้เรียนด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
2. การพัฒนาหลักสูตรสู่การปฏิบัติเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

3. วาระการอ่านเขียนและคิดคำนวณ

4. สอน 2 ภาษา

5. e – learning

#### ผู้เรียนมีความสุข

1. ออกกำลังกายก่อนกลับบ้าน

#### ผู้เรียนมีความเป็นไทย

1. ดนตรี – นาฏศิลป์ท้องถิ่นเรา

#### จุดเน้น : สถานที่สวยงาม

1. สถานศึกษาดีเด่น

2. e – office

3. One Stop Service

#### จุดเน้น : บริหารสัมพันธ์เยี่ยม

1. ระบบประกันคุณภาพภายในเข้มแข็ง

2. นิเทศ 100%

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ได้กำหนดจุดเน้นการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์พันธกิจค่านิยมเป้าประสงค์ และกลยุทธ์ เพื่อให้ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสในการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีศักยภาพการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยกำหนดจุดเน้นการพัฒนาว่า ครูนำศรัทธา วิชาการดี สถานที่สวยงาม บริหารสัมพันธ์เยี่ยม

### 1.3.4 มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 บริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยยึดมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 มาตรฐานและ 11 ตัวบ่งชี้ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 4-12)

**1. มาตรฐานที่ 1** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และพัฒนา  
ระบบการจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีระบบการบริหารจัดการที่ดี

เกณฑ์การประเมินตามตัวบ่งชี้ที่ 1

1. มีข้อมูลสารสนเทศที่แสดงบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. มีค่านิยมแนวคิดเป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบายและบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการ
4. มีระบบการจัดการและการให้บริการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

5. มีระบบการตรวจประเมินภายในที่มีประสิทธิภาพ

6. มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

เกณฑ์การประเมินตามตัวบ่งชี้ที่ 2

1. มีการพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ

การศึกษา

2. มีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**2. มาตรฐานที่ 2** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายและส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 1 กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

เกณฑ์การประเมินตามตัวบ่งชี้ที่ 1

1. มีแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับนโยบายและตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของกระทรวงศึกษาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. มีวิธีการหรือรูปแบบที่หลากหลายในการขับเคลื่อนนโยบายการแก้ปัญหาและการพัฒนา

3. มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการสามารถแก้ปัญหาและพัฒนาตามบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นระบบ

4. มีการกำกับติดตามประเมินผลและนิเทศหรือวิจัยการดำเนินงานตามนโยบาย

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผลงานที่แสดงถึงความสำเร็จตามนโยบายและส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา

เกณฑ์การประเมินตามตัวบ่งชี้ที่ 2

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายตามนโยบายและส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา

2. สถานศึกษามีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย

**3. มาตรฐานที่ 3** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการกำกับดูแลส่งเสริมและสนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความเข้มแข็ง

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกำกับดูแลส่งเสริมและสนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษา

เกณฑ์การประเมินตามตัวบ่งชี้ที่ 1

1. มีแผนงานหรือโครงการในการส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ได้

2. มีการส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือสถานศึกษาในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

3. มีการส่งเสริมสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย

สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและความแตกต่างระหว่างบุคคล

4. มีการติดต่อสื่อสารภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพหลากหลายช่องทาง

5. มีระบบการกำกับดูแลติดตามประเมินผลและนิเทศสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ  
ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษาจัดบริการการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐาน

เกณฑ์การประเมินตามตัวบ่งชี้ที่ 2

1. สถานศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมินการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School-Based Management: SBM)

2. สถานศึกษาได้รับการรับรองมาตรฐานจากการประเมินคุณภาพภายนอก

3. สถานศึกษาสามารถจัดบริการการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายในเขตพื้นที่บริการได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง

4. สถานศึกษามีการพัฒนาการด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ/สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน/สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

**4. มาตรฐานที่ 4** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารอัตรากำลังให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นมืออาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา

เกณฑ์การประเมินตามตัวบ่งชี้ที่ 1

1. มีระบบข้อมูลสารสนเทศในด้านอัตรากำลังครูบุคลากรทางการศึกษา

2. มีการวางแผนอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. มีมาตรการการแก้ปัญหาขาดแคลนอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. มีการดำเนินงานที่ส่งผลให้สถานศึกษาที่มีปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังครูและ

บุคลากรทางการศึกษามีจำนวนลดลง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

เกณฑ์การประเมินตามตัวบ่งชี้ที่ 2

1. มีระบบข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. มีแผนปฏิบัติการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3. มีวิธีการหรือรูปแบบในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น

4. มีการดำเนินงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนกลยุทธ์สู่การเป็นมืออาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผลที่ได้รับจากการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

### เกณฑ์การประเมินตามตัวบ่งชี้ที่ 3

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถตามสมรรถนะสำคัญตามเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งและวิทยฐานะ
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัยคุณธรรมจรรยาบรรณและจรรยาบรรณ
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการพัฒนาได้นำความรู้และทักษะที่ได้รับปฏิบัติตามภารกิจให้เกิดผลเป็นรูปธรรม
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลงานหรือนวัตกรรมที่แสดงถึงความรู้ความสามารถความชำนาญในวิชาชีพเป็นแบบอย่างที่ยอมรับ
5. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ

### 5. มาตรฐานที่ 5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา

#### ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างและพัฒนาเครือข่าย

##### เกณฑ์การประเมินตามตัวบ่งชี้ที่ 1

1. มีรูปแบบวิธีการในการสร้างเครือข่าย
2. มีรูปแบบวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาการบริหารจัดการเครือข่าย

#### ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผลที่ได้รับจากการสร้างและพัฒนาเครือข่าย

##### เกณฑ์การประเมินตามตัวบ่งชี้ที่ 2

1. มีเครือข่ายที่ครอบคลุมตามภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
2. จำนวนเครือข่ายที่มีผลการดำเนินงานเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
3. จำนวนโครงการหรือกิจกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่ได้รับการสนับสนุนจากเครือข่าย
4. ปริมาณและมูลค่าของทรัพยากรที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากเครือข่าย
5. ความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการดำเนินงานของเครือข่าย

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 บริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยยึดมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 มาตรฐานคือ มาตรฐานที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และพัฒนากระบวนการจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาตรฐานที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายและส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา มาตรฐานที่ 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการกำกับดูแลส่งเสริมและสนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความเข้มแข็ง

มาตรฐานที่ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารอัตรากำลังให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นมืออาชีพ มาตรฐานที่ 5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา

#### 1.4 การติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดให้สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกปี ปีละ 2 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 จะติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ครั้งที่ 2 จะติดตามประเมินผลสภาพความสำเร็จผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีรายละเอียดดังนี้ (สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, 8 มีนาคม 2554)

##### 1. แนวคิดในการติดตามประเมินผล

สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสำนักภายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมเสนอแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานส่งเสริมและประสานงานการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมอบนโยบายให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกปี ปีละ 2 ครั้งโดยครั้งที่ 1 จะติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณที่ได้รับจัดสรรครั้งที่ 2 จะติดตามประเมินผลสภาพความสำเร็จผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### 2. รูปแบบในการติดตามประเมินผล

ในปีงบประมาณ 2550 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมอบให้สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งโดยใช้รูปแบบ Tracking System ประกอบด้วย 4A ดังนี้

**ความตระหนัก (A1)** หมายถึง ความตระหนักในความสำคัญ (Awareness) ของการพัฒนาการศึกษาให้ได้มาตรฐานมีความเข้าใจสภาพการปฏิบัติงานปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและมีความต้องการพัฒนา

**ความพยายาม (A2)** หมายถึง ความพยายาม (Attempt) ในสภาพการปฏิบัติงานที่มีความพยายามในการปรับปรุงพัฒนางานให้บังเกิดผลบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**ผลสัมฤทธิ์ (A3)** หมายถึง การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) เป็นไปตามเป้าหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น

**ความยั่งยืน (A4)** หมายถึง ผลการดำเนินงานมีความต่อเนื่องยั่งยืน (Accredited)

### 3. กรอบการติดตามประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์การพัฒนาไว้จำนวน 6 กลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ที่ 6 ใช้สำหรับการพัฒนาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มอบนโยบายให้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปกติทั่วไปตามกลยุทธ์ 5 กลยุทธ์ สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งได้แก่ ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สตูล จำนวน 9 เขตพื้นที่การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 เพิ่มการดำเนินงานกลยุทธ์ที่ 6 ซึ่งในระยะที่ 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดนโยบายให้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในมิติการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) และในมิติความต่อเนื่องยั่งยืน (Accredited) โดยกำหนดประเด็นหลักการติดตามประเมินผลการดำเนินงานประเด็นหลัก

### 4. เกณฑ์การติดตามประเมินผล

4.1 เกณฑ์การตัดสินระดับคุณภาพ Tracking System 4A รายกลยุทธ์จำนวน 15 ประเด็นหลัก

#### 4.1.1 ความตระหนัก (A1: Awareness)

ระดับ 1 รับรู้นโยบายจุดเน้นสภาพปัจจุบันปัญหา

ระดับ 2 มีแนวทางแก้ปัญหา

ระดับ 3 คิดปรับประยุกต์แสวงหาทางเลือกจากแหล่งต่างๆเพื่อนำมาใช้

ระดับ 4 กระตือรือร้นมุ่งมั่นศึกษาวิเคราะห์และวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้/นวัตกรรม

#### 4.1.2 ความพยายาม (A2: Attempt)

ระดับ 1 ข้อมูลสารสนเทศกำหนดผู้รับผิดชอบและมีแผน/งบประมาณ

ระดับ 2 ปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

ระดับ 3 การนิเทศติดตาม ส่งเสริม สนับสนุน ดูแล ช่วยเหลือ และประเมินผล

ระดับ 4 มีงานวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงกระบวนการ

#### 4.1.3 ผลสำเร็จ (A3: Achievement)

ระดับ 1 เกิดผลสำเร็จของงานแต่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ระดับ 2 เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย

ระดับ 3 เกิดผลสำเร็จของงานสูงกว่าเป้าหมาย

ระดับ 4 เกิดผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายและมี

วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

#### 4.1.4 ความยั่งยืน (A4 : Accredited)

ระดับ 1 ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ต่อสาธารณะแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีแนวทางในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ระดับ 2 ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ต่อสาธารณะแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาว



ระดับ 3 ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ต่อสาธารณะแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาว และมีการสร้างเครือข่ายภายใน

ระดับ 4 ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ต่อสาธารณะแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาว และมีการสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกและบุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีพร้อมดำเนินงานต่อไปอย่างยั่งยืน

การติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินตามปีงบประมาณ ปีละ 2 ครั้งคือ ประจำปีงบประมาณ 2558 ครั้งที่ 1 ระหว่างตุลาคม 2557 - มีนาคม 2558 ครั้งที่ 2 ระหว่างเมษายน 2558 - กันยายน 2558 และประจำปีงบประมาณ 2559 ครั้งที่ 1 ระหว่างตุลาคม 2558 - มีนาคม 2559 และครั้งที่ 2 ระหว่างเมษายน 2559 - กันยายน 2559 มี 6 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

**กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้**

ประเด็นที่ 1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลักเพิ่มขึ้นร้อยละ 4

ประเด็นที่ 1.2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออกเขียนได้และคิดคำนวณเป็น

ประเด็นที่ 1.3 นักเรียนมีความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

**กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรมความสำนึกความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**

ประเด็นที่ 2.1 นักเรียนมีลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานปีการศึกษา 2553 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ประเด็นที่ 2.2 โรงเรียนทุกโรงเรียนจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมความสำนึกในความเป็นชาติไทยและผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีคุณธรรมจิตสำนึกความเป็นชาติไทย (ยึดมั่นในสถาบันชาติศาสนาพระมหากษัตริย์และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข)

ประเด็นที่ 2.3 โรงเรียนทุกโรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

**กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มศักยภาพ**

ประเด็นที่ 3.1 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1.1 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประถมศึกษา)

- 3.1.2 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (มัธยมศึกษาตอนต้น)
- 3.1.3 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (มัธยมศึกษาตอนปลาย)
- ประเด็นที่ 3.2 ผู้เรียนได้เรียนจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในกำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ
  - 3.2.1 ผู้เรียนได้เรียนจนจบการศึกษาภายในเวลาที่หลักสูตรกำหนด (ประถมศึกษา)
  - 3.2.2 ผู้เรียนได้เรียนจนจบการศึกษาภายในเวลาที่หลักสูตรกำหนด(มัธยมศึกษาตอนต้น)

#### กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

- ประเด็นที่ 4.1 การพัฒนาครูส่งผลต่อการเรียนการสอน
- ประเด็นที่ 4.2 ความพึงพอใจของครูที่ได้รับการพัฒนา
- ประเด็นที่ 4.3 ครูสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

#### กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาลเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา (ประเมินตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา)

ประเด็นที่ 5.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และพัฒนาระบบการจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

- ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีระบบการบริหารจัดการที่ดี
- ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ประเด็นที่ 5.2 สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีการกำกับดูแลส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความเข้มแข็ง

- ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกำกับดูแลส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษา
- ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษาจัดบริการการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงและมี

คุณภาพตามมาตรฐาน

ประเด็นที่ 5.3 สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีการบริหารอัตรากำลังให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นมืออาชีพ

- ตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ตัวบ่งชี้ที่ 2 กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการ

ศึกษาและส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

- ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผลที่ได้รับจากการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ประเด็นที่ 5.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา

- ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างและพัฒนาเครือข่าย
- ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผลที่ได้รับจากการสร้างและพัฒนาเครือข่าย

โดยมีเกณฑ์ประเมินผลสำเร็จ (A3 : Achievement) ประกอบด้วย 1) ระดับและคำอธิบายคุณภาพ 2) ข้อมูลสารสนเทศผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) ปัจจัยหรือวิธีการที่ทำให้การดำเนินงานเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Best Practice) หรือปัญหาหรืออุปสรรคหรือข้อจำกัด หรือจุดที่ควรพัฒนาที่ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและ 4) เอกสารหรือหลักฐานอ้างอิง

เกณฑ์การประเมินกลยุทธ์ที่ 5 ใช้เกณฑ์การประเมินระดับประเด็นและระดับกลยุทธ์ กำหนดคุณภาพเป็น 4 ระดับแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.74 หมายถึง ปรับปรุง

ค่าเฉลี่ย 1.75 – 2.74 หมายถึง พอใช้

ค่าเฉลี่ย 2.75 – 3.49 หมายถึง ดี

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.00 หมายถึง ดีมาก

### กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ประเด็นที่ 6.1 จำนวนผู้เรียนที่เข้ารับการศึกษายาสายสามัญควบคู่อิสลามศึกษาเพิ่มขึ้น

ประเด็นที่ 6.2 ผู้เรียนมีโอกาสในการเรียนรู้การอยู่ร่วมกันเพิ่มขึ้น

เกณฑ์การประเมินกลยุทธ์ที่ 1-3 ใช้การพิจารณาคะแนนเฉลี่ยดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.75 หมายถึง พอใช้

คะแนนเฉลี่ย 1.76 – 2.50 หมายถึง ดี

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.25 หมายถึง ดีมาก

คะแนนเฉลี่ย 3.26 – 4.00 หมายถึง ดีเยี่ยม

สรุปได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดให้สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย 6 กลยุทธ์คือกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรมความสำนึกความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มศักยภาพกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาลเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาและกลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

## 2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน

### 2.1 ปรัชญาและแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน

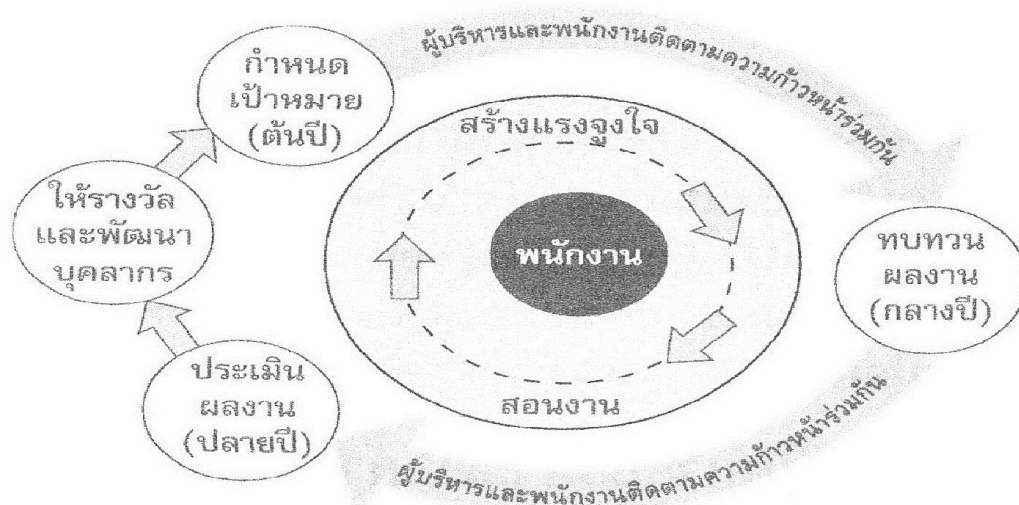
การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและของเจ้าหน้าที่ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่าง

ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยอาศัยความร่วมมือการยอมรับและเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุมระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อผลงานของหน่วยงานและองค์การด้วยเหตุนี้องค์การหลายแห่งจึงสนใจในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบมองภาพงานทั้งหมดว่ามีความสัมพันธ์กันมีการเชื่อมโยงเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การอย่างประสานสอดคล้องกัน มีนักวิชาการให้หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมมาดังนี้

ฉันทนา จันท์บรรจง (2549, หน้า 120) กล่าวว่า สาเหตุที่มีการนำแนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์การมีดังนี้

1. แร่กระต้นจากแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การและการที่ฝ่ายที่เป็นหัวหน้างาน (Line-Manager) เข้ามามีบทบาทในการบริหารคนมากขึ้น
2. การยอมรับผลการปฏิบัติงาน เป็นองค์รวมของระบบบริหาร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิตและผลลัพธ์ (Input-Process-Output-Outcome) มากกว่าที่จะไปเน้นที่ปัจจัยเพียงอย่างเดียว
3. แร่กระต้นของทฤษฎีการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และการเรียนรู้ของบุคคลด้วยตนเอง (Self-managed Learning) เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
4. การเพิ่มความสำคัญที่จะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรไปในทิศทางเดียวกันที่จะส่งเสริมค่านิยมหลักขององค์การ
5. การยอมรับว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้างานซึ่งจะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาไม่ใช่ทำเป็นครั้งเป็นคราวหรือทำโดยฝ่ายบุคคลเท่านั้น
6. ความจำเป็นที่องค์การต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตโดยอาศัยความผูกพันและความรักองค์การของบุคลากรทุกคน
7. แร่กระต้นจากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถในการทำงาน (Competence) และเทคนิคการวิเคราะห์ความสามารถที่มองเห็นได้ในเชิงพฤติกรรม
8. การยอมรับว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์การไม่ได้เป็นเพียงหน้าที่ของหัวหน้างาน
9. การเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินจากแบบสั่งการจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Top-down Appraisal) ซึ่งกระทำโดยผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเป็นการประเมินระดับล่าง (Upward Assessment) และการประเมินจากผู้ร่วมงาน (Peer Assessment) ด้วยในลักษณะที่เรียกว่าการประเมินแบบรอบทิศทางหรือการประเมินแบบ 360 องศา
10. ความไม่พึงพอใจในผลการประเมินแบบเดิมโดยเฉพาะเมื่อถูกนำไปใช้เพื่อการพิจารณาค่าตอบแทน เพราะยังไม่มีมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมเพียงพอ

ฮอลล์ (Brian J. Hall, 2006 อ้างถึงใน สุรีพร พึ่งพุทธคุณ, 2550) กล่าวถึง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานว่าเป็นระบบที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆหลายกิจกรรม เช่น การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การติดตามความคืบหน้าในการทำงาน การสอนงาน การสร้างแรงจูงใจ การประเมิน (การทบทวน) ผลงานของพนักงานและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันทั้งผู้จัดการและพนักงาน โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นวัฏจักรที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ซึ่งดำเนินไปตามวัฏจักรต่อเนื่องกัน ดังภาพ 2.1



ภาพ 2.1 วัฏจักรการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Brian J. Hall

ที่มา: ดัดแปลงจาก Brian J. Hall (2006). Harvard Business Essentials: Performance Management

จากภาพอธิบายได้ว่า วัฏจักรการบริหารผลการปฏิบัติงาน เริ่มต้นขึ้นที่การกำหนดเป้าหมาย จากนั้นจึงทำการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ และสุดท้ายคือ การประเมินผลงานของพนักงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะอยู่ในรูปของการประชุมอย่างเป็นทางการในช่วงสิ้นปีและองค์การอาจทำการทบทวนผลงานของพนักงานอย่างไม่เป็นทางการในช่วงกลางปีด้วยก็ได้ จากนั้นผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการจะถูกนำไปใช้พิจารณาการให้รางวัลและโบนัสขององค์กร พร้อมทั้งถูกนำไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการเลื่อนขั้นพนักงานหรือการตัดสินใจให้พนักงานทำงานกับองค์กรต่อไป นอกจากนี้ผู้จัดการและพนักงานยังสามารถนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาทักษะหรือสายอาชีพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานและเพื่อให้พนักงานสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้มากขึ้น หลังจากนั้นวัฏจักรการบริหารผลการปฏิบัติงานก็จะเริ่มต้นใหม่อีกครั้ง โดยเริ่มด้วยการพิจารณาทบทวนเป้าหมายในการทำงานของพนักงานสำหรับปีต่อไป การสร้างแรงจูงใจและการสอนงานไม่ได้อยู่ในรูปแบบของการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นเส้นตรง เนื่องจากการสร้างแรงจูงใจและการสอนงานไม่ใช่กิจกรรมที่ทำในเวลาใดเวลาหนึ่งแต่เป็นสิ่งที่ต้องอยู่ตลอดเวลา

ปรีชา วัชรภักย์ (2553) กล่าวว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือนได้ทดลองใช้ระบบนี้ในส่วนราชการมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2548 และได้ผลการดำเนินการเป็นที่น่าพอใจ จึงได้นำหลักการและแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติราชการหรือ PM มาเป็นกรอบในการร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ ด้วยความเชื่อมั่นว่าหากได้นำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในระบบราชการอย่างจริงจังแล้ว จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานและสนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์หรือมุ่งผลงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สร้างสรรค์ยืดหยุ่นและมีความหลากหลาย เนื่องจากให้ความสำคัญกับผลงานของข้าราชการมากกว่ากรอบกระบวนการทำงานแบบเดิม นอกจากนี้การบริหารผลการปฏิบัติงานยังช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องเนื่องมาจากกระบวนการติดตามและพัฒนาข้าราชการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงเป็นเครื่องมือสำคัญและช่วยสร้างสภาพแวดล้อม รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและของเจ้าหน้าที่ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยอาศัยความร่วมมือการยอมรับและเห็นพ้องต้องกัน การควบคุมระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาใช้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานของบุคลากร

## 2.2 ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

อาร์สตรอง และบารอน (Amstrong & Baron, 2005) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้การบริหารจัดการบุคคลและทีมงานมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์กรมีผลงานอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคคลเข้าใจว่าอะไรคือความสำเร็จและแนวทางใดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้

ฮอลล์ (Brian J. Hall, 2006 อ้างถึงใน สุริพร พึ่งพุทธคุณ, 2550) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง วิธีการหนึ่งที่ใช้ในการวัดและพัฒนาความมีประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรและเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารและผู้จัดการต้องใช้ในการทำงานตลอดหน้าที่ของพวกเขา

อาควินิส (Aguinis, 2008) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการพิสูจน์ประเมินและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานอย่างต่อเนื่องและเป็น การวางแผนทางผลการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549, หน้า 119) ให้ความหมายของการบริหารการปฏิบัติงานไว้สองความหมายว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง กระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้ความเชื่อที่ว่าทั้งสองฝ่ายมีความเท่าเทียมในลักษณะของหุ้นส่วน โดยมีกรอบและความตกลงร่วมกันในเรื่องงานความคาดหวังและวิธีการที่จะให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานมากกว่าการใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับ

มาตรฐานที่หน่วยงานตั้งขึ้นในลักษณะที่เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวและการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง วิธีการเพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ดีขึ้นขององค์การ ทีมงานและบุคลากรในองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกันวางแผนงานร่วมกันกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จินตนา ยูนิพันธ์ (2550) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้และเป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน (ระดับบุคคล) สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและสามารถสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงาน โดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์การ นอกจากนี้การบริหารผลการปฏิบัติงานยังให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน มิได้มุ่งเน้นแต่เพียงการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการวัดผลงานในท้ายที่สุดเท่านั้น ซึ่งกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551, หน้า 14) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การบริหารจัดการเชิงบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล การปรับปรุงแก้ไขและการทบทวนผลการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์การมุ่งมั่นต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 3) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการขององค์การบรรลุเป้าหมายด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์การระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการขององค์การที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาค่าตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 18) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การบริหารผลงานเป็นกระบวนการบริหารพฤติกรรมและผลลัพธ์ของงานจากพนักงานแต่ละคน เพื่อให้พนักงานมีผลงานเป็นไปตามเป้าหมายและความต้องการของหน่วยงานและองค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานหมายถึงระบบการบริหารจัดการที่มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนทำงานอย่างสอดคล้องประสานและสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นสำคัญสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและมุ่งให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการปรับปรุงงานและพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.3 ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่เน้นการช่วยเหลือและปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของหน่วยงานและองค์กร ดังนั้นการปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานด้วยการยอมรับซึ่งกันและกันอย่างจริงจังและจริงใจมีบูรณาการเป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลการบริหารผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานหัวหน้าหน่วยงาน และองค์กร สรุปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, หน้า 3-4, อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2553, หน้า 22-25)

### 1. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานมีดังนี้

1.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินผลงานของตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละคน เนื่องจากกระบวนการได้กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงานนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเหมาะสมและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

1.3 การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่ายุติธรรม เนื่องจากมีการกำหนดปัจจัยวัดผลงานที่ชัดเจน ทำให้สามารถแยกความแตกต่างระหว่างคนที่ทำงานดีกับคนที่ทำงานไม่ดีออกจากกันได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานที่เป็นดาวเด่นเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 2. ประโยชน์ต่อหัวหน้างานมีดังนี้

2.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่หัวหน้างานกำหนดไว้

2.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้หัวหน้าหน่วยงานสามารถอธิบายและชี้แจงถึงการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับการให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงาน

2.3 การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ทำให้เกิดการสื่อสารสองทางระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มช่องทางหรือโอกาสให้หัวหน้าหน่วยงานพูดคุยหรือใช้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นเป็นการสร้างความเข้าใจและความใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

### 3. ประโยชน์ต่อองค์กรมีดังนี้

3.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะทำให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำงาน เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร



3.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรมององค์การในทางบวกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจรวมถึงสร้างความผูกพันและความทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ

3.3 การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีการนำตัวชี้วัด (KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์การซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถนำมาเป็นข้อมูลฐาน (Baseline) สำหรับการเทียบเคียงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การในปีต่อไปได้

### ความแตกต่างระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 18-19) ได้กล่าวถึง ความแตกต่างระหว่างการบริหารผลงานกับการประเมินผลงานโดยแสดงการเปรียบเทียบ ดังตาราง 2.1

**ตาราง 2.1** ความแตกต่างระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์

Performance Management System: PMS	Performance Appraisal: PA
<p><b>กระบวนการ</b></p> <p>- เป็นกระบวนการบริหารผลงานของพนักงานที่ผสมผสานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เน้นการพูดคุยและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานอย่างไม่เป็นทางการ</p>	<p><b>กระบวนการ</b></p> <p>- เป็นกระบวนการประเมินผลงานของพนักงานอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นรูปแบบประเมินผลงานอย่างเป็นทางการมีการจัดทำแบบฟอร์มประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคน</p>
<p><b>ช่วงเวลา</b></p> <p>- เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ตลอดทั้งปีเริ่มตั้งแต่ช่วงต้นปีต้องมีการวางแผนปัจจัยวัดผลงานของพนักงานช่วงระหว่างปีที่ติดตามผลงานและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน รวมถึงการชี้แนะแนวทางการพัฒนาผลงานให้ดีขึ้นและช่วงปลายปีเป็นการประเมินและนำผลการประเมินไปใช้ต่อในการบริหารและพัฒนาบุคลากรต่อไป</p>	<p><b>ช่วงเวลา</b></p> <p>- เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตามช่วงเวลาที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับนโยบายการประเมินผลงานของแต่ละองค์กรในบางองค์กรพบว่ากระบวนการ PA จะเกิดขึ้นปีละครั้งคือช่วงปลายปี ในขณะที่บางองค์กรจะเกิดขึ้นปีละสองครั้งคือกลางปีและปลายปี</p>
<p><b>ผู้รับผิดชอบหลัก</b></p> <p>- ผู้จัดการตามสายงาน (Line Manager : LM) จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบหลักร่วมกับพนักงานในการกำหนดปัจจัยวัดผลงานตอนต้นปีและในระหว่างปี LM จะต้องทำหน้าที่ชี้แจงผลงานที่เกิดขึ้นกับพนักงานเพื่อให้พนักงานเข้าใจและปรับปรุงผลงานของตนในช่วงระหว่างปีรวมถึง LM จะต้องทำหน้าที่ประเมินผลงานและชี้แจงผลการประเมินให้กับพนักงาน</p>	<p><b>ผู้รับผิดชอบหลัก</b></p> <p>- โดยส่วนใหญ่เมื่อกล่าวถึงการประเมินผลงานผู้บริหารมักจะคิดถึงหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำแบบฟอร์มประเมินผลงานติดตามรวบรวมและนำผลประเมินไปคำนวณเพื่อจ่ายเงินเดือนและโบนัสให้กับพนักงานตามนโยบายที่องค์กรกำหนดขึ้น</p>

<p><b>เป้าหมาย</b></p> <p>- เน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนา พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน รวมถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วยการตรวจสอบติดตามและ เก็บข้อมูลการทำงานของพนักงานเพื่อนำมาชี้แจง หรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน</p>	<p><b>เป้าหมาย</b></p> <p>- เน้นการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหาร ค่าตอบแทนให้กับพนักงาน โดยเฉพาะในเรื่อง การปรับเงินเดือนประจำปีการจ่ายโบนัสให้กับ พนักงานรวมถึงการนำผลการประเมินไปใช้ใน การเลื่อนตำแหน่ง/การโอนย้ายงานให้กับ พนักงาน</p>
--	--

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551, หน้า 16) ได้สรุปความแตกต่างระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการแสดงการเปรียบเทียบ ดังตาราง 2.2

**ตาราง 2.2** ความแตกต่างระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล

Performance Management System: PMS	Performance Appraisal:PA
วิธีการที่ใช้จะให้ความสำคัญกับการวางแผน (Plan) และการบริหารจัดการ (Management) เป็นหลัก	วิธีการที่ใช้จะให้ความสำคัญกับการควบคุม (Control) และประเมิน (Evaluation)
มุ่งเน้นที่การปรับปรุง (Improvement Oriented)	มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์เป็นหลัก (Result Oriented)
ผู้บริหาร (Line Manager) เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการและมีส่วนร่วมในการออกแบบการประเมิน	โดยมากฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้รับผิดชอบในการออกแบบประเมิน
แนวทางการดำเนินงานจะเน้นที่กระบวนการและระบบ (Process and System Approach)	แนวทางการประเมินมักจะให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output Approach)
ความถี่ในการประเมินจะไม่มีกรอบเวลาที่แน่นอน เพราะจะมีการตรวจสอบติดตามและทบทวนเป็นระยะ	ความถี่ในการประเมินมีกรอบเวลาที่แน่นอน มักจะเป็นกลางปีและต้นปี
ประยุกต์ใช้ได้ทั่วทั้งองค์กรไม่ว่าจะประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรหน่วยงานและตัวบุคคล (Entire Organization Performance)	นิยมใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตัวบุคคล (Individual Performance)
แรงผลักดันจะมาจากลูกค้าและผู้ถือหุ้น (Customer and Share Holder Driven)	แรงผลักดันมักจะมาจากฝ่ายบริหาร (Management Driver)
ผลการบริหารจัดการจะนำไปใช้เพื่อการพัฒนา (Development) และความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน	ผลการประเมินมักจะนำไปใช้เพื่อการจ่ายผลตอบแทน (Compensation) สำหรับพนักงาน

จากตาราง 2.1 และ 2.2 สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานกับงานการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันทั้งในด้านเป้าหมาย ด้านผู้รับผิดชอบหลัก ด้านกระบวนการ และด้านช่วงเวลา โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานจะครอบคลุมทั้งระบบของการปฏิบัติงาน ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ (Input-Process-Output-Outcome) ซึ่งมีเป้าหมายเน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ด้วยการตรวจสอบ ติดตาม และเก็บข้อมูลการทำงานและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะไปเน้นที่ผลสัมฤทธิ์อย่างเดียว เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการนบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงาน โดยเฉพาะในเรื่องการปรับเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัสให้กับพนักงาน รวมถึงการนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง/การโอนย้ายให้กับพนักงาน

#### 2.4 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้รวบรวมกระบวนการและขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานจากนักวิชาการ องค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545, หน้า 8) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานจากนักวิชาการ องค์กรภาครัฐประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

1. Step 1 วางแผนการปฏิบัติงาน (Plan)
2. Step 2 ปฏิบัติตามแผน (Do)
3. Step 3 วัดและประเมินผล (Check)
4. Step 4 ทบทวนการปฏิบัติงาน (Act)

จิรประภา อัครบวร (2547) กล่าวว่า หลักการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ครอบคลุม กระบวนการวางแผน การบริหาร การติดตามผลงาน การทบทวนผลงาน การให้รางวัลและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมิใช่การประเมินผลงานเพียงครั้งหรือสองครั้งในรอบปี แต่เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งขององค์กรและบุคลากรในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือ PA-Performance Appraisal จึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ดังนั้นการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเปรียบเหมือนหนึ่งในเครื่องมือการบริหารของผู้บริหารองค์กร

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549, หน้า 121-123) ได้กำหนดกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน (Planning) สิ่งที่จะต้องดำเนินงานในขั้นตอนของการวางแผน เพื่อบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยทั้งหัวหน้างานและลูกน้องต้องทำร่วมกันคือ การกำหนดหรือระบุงานขอบข่ายของงานวิธีการทำงานเป้าหมายที่ต้องการอำนาจหน้าที่ที่ลูกน้องสามารถทำได้

2. การติดต่อสื่อสาร (On-Going Performance Communication) เป็นกระบวนการติดต่อแบบสองทาง (Two-way Communication) เพื่อติดตามความก้าวหน้าสำรวจปัญหาและให้ข้อมูลแก่หัวหน้างานและลูกน้องเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้

3. การเก็บข้อมูลสังเกตและบันทึก (Data Gathering, Observation, and Documentation) ขั้นตอนนี้เป็นกรรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงการทำงาน โดยอาจเริ่มจากการสังเกต เพราะการสังเกตเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลได้ทางหนึ่ง นอกจากจะใช้ข้อมูลที่ถูกบันทึกไว้เป็นเอกสารหรือหลักฐานการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานควรเก็บทั้งส่วนดีและส่วนไม่ดีวิธีที่นิยม เช่น การเดินสำรวจตรวจตราการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การพูดคุยเพื่อหาข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานและบุคลากร การทบทวนผลงานของบุคลากรอยู่ตลอดเวลาและการตรวจทานจากเอกสารที่แสดงถึงผลการทำงาน เป็นต้น

4. การประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings) ขั้นตอนการประชุม เพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานจะกระทำหลังจากการวางแผนการสื่อสารและการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว เพื่อทบทวนว่ามีความก้าวหน้าของงานไปในระดับใดมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ก่อนการประชุมเพื่อทบทวนผลงานทั้งฝ่ายหัวหน้างานและลูกน้องควรได้มีการสำรวจและประเมินการทำงานของตัวเอง พร้อมทั้งบันทึกประเด็นที่เป็นปัญหาเพื่อนำประเด็นเหล่านี้มาพูดคุยและปรึกษาหารือกันในที่ประชุม เพราะการมีข้อมูลที่ชัดเจนจะช่วยลดปัญหาที่ต่างฝ่ายต่างโทษกันในการประชุมเพื่อทบทวนผลงานนี้หัวหน้างานอาจจะใช้กระบวนการให้คำแนะนำเข้าช่วยเหลือหรืออาจจะใช้ตารางสรุปเพื่อติดตามงานมาช่วยก็จะทำให้มีความรัดกุมและตรงประเด็นยิ่งขึ้น

5. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching) หลังจากการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานและพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงานจะต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร เช่น อาจเกิดจากการขาดความรู้และทักษะหรือเกิดจากการขาดความเอาใจใส่หรือเกิดจากการขาดอุปกรณ์การทำงาน เมื่อทราบสาเหตุชัดเจนแล้วผู้บังคับบัญชาต้องปรับบทบาทเป็นครูผู้ชี้แนะ (Teacher) เป็นพี่เลี้ยงหรือผู้ช่วยเหลือ (Mentor or Helper) หรือเป็นผู้สอนงาน (Coach)

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551, หน้า 28) อธิบายถึงกระบวนการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) จะแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนหลักดังนี้

1. การวางแผนระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System Planning) แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนย่อยคือ

- 1.1 การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และพันธกิจไปยัง KPI
- 1.2 การกระจาย KPI (KPI Deployment)
- 1.3 การกำหนด KPI ให้มีประสิทธิภาพ
- 1.4 การจัดเตรียมงบประมาณสำหรับ PMS

2. การดำเนินงานระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System Implementation) แบ่งเป็น 5 ขั้นตอนย่อยคือ

- 2.1 ประกาศจัดตั้งคณะทำงานPMS
- 2.2 ค้นหาตัวชี้วัดต่างๆ (Performance Indicators)
- 2.3 การจัดทำ KPI
- 2.4 การเชื่อมโยง KPI
- 2.5 การจัดเก็บข้อมูลและบันทึก

3. การประเมินผลระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System Evaluation)

4. การจัดการกับผลสะท้อนของระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System Feedback)

5. การทบทวนระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System Review)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 5-7) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ

เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่างๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ในขั้นตอนแรกนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทั้งสองเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การว่าจะต้องทำอะไรให้สำเร็จเวลาใด เหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้นและผลสำเร็จที่คาดหวังควรมีคุณภาพอย่างไร

การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ อาจดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1.1 กำหนดปัจจัยวัดผลสำเร็จของงานและมาตรฐานผลงานที่สามารถวัด/ประเมินได้ สามารถเข้าใจได้สามารถตรวจสอบได้มีความเที่ยงธรรมและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

1.2 กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

1.3 กำหนดแผนปฏิบัติงานรายบุคคล ซึ่งควรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กร ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น ทั้งนี้แผนปฏิบัติงานรายบุคคลดังกล่าวต้องนำมาใช้อ้างอิงประกอบในการติดตามการทำงานเป็นระยะๆ

2. การติดตาม

การปฏิบัติราชการตามแผนงาน/โครงการ/งานต่างๆ จำเป็นต้องมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละช่วงเวลาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้นอกจากเพื่อเป็นการประเมินแนวโน้มความเป็นไปได้ของความสำเร็จของการปฏิบัติราชการแล้วยังเป็นการทำความเข้าใจปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและต้องการปรับเปลี่ยนแนววิธีการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

การติดตามผลการปฏิบัติราชการอาจใช้การประชุมเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าอย่างเป็นทางการหรืออาจใช้การติดตามอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ แต่สิ่งสำคัญก็คือการที่ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดรอบการประเมิน เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานกับเป้าหมายเป็นระยะๆ หากพบสถานการณ์ที่อาจส่งผลให้การปฏิบัติราชการไม่บรรลุเป้าหมายก็จะช่วยแก้ไขปัญหอย่างทันท่วงที เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดภายในรอบการประเมินนั้น

### 3. การพัฒนา

ผลที่ได้จากการกำกับติดตามผลการปฏิบัติราชการในขั้นตอนที่ผ่านมาจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลสำคัญ 2 ส่วนคือ

3.1 ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นกิจกรรมที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความคืบหน้าของเนื้องานว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงไร

3.2 พฤติกรรมการปฏิบัติราชการเป็นการพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากน้อยเพียงไร

ดังนั้น การพัฒนาจึงหมายถึงรวมถึงทั้งการพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกัน เพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายองค์การเกิดขึ้นได้จริง

### 4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมินด้วยวิธีการที่องค์การกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่รอบการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการประเมินเป็นการวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคลหรือขององค์การว่าเป็นอย่างไร

### 5. การให้รางวัล

การให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไปและจูงใจให้บุคคลอื่นได้เห็นว่ามีผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานออกมาดีจะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทนและจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต

ระบบรางวัล (Reward System) เป็นปัจจัยซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายของแต่ละองค์การว่ามีการกำหนดเป้าหมาย ความสำเร็จและมีระบบการให้รางวัลตอบแทนความสำเร็จในการทำงานเป็นรายบุคคลหรือสำหรับกลุ่มอย่างไร ซึ่งการให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไปและจูงใจให้บุคคลอื่นได้เห็นว่ามีผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานออกมาดีจะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทนและจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต โดยมีหลักการสำคัญของการให้รางวัลคือรางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัลและรางวัลนั้นมีคุณค่าเหมาะสมพอกับสิ่งที่ตนเองเสียสละไป เพื่อให้ได้รับรางวัลนั้นมา เช่น การอุทิศเวลาส่วนตัวทำงานนอกเวลาราชการ เพื่อให้งานสำเร็จซึ่งรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถ

มอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและพฤติกรรมที่ดีอาจเป็นทั้งรางวัลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างรางวัลอย่างเป็นทางการ เช่น การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของรางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวชมเชยผู้มีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ เป็นต้น

วิภาส ทองสุทธิ (2552, หน้า 232-235) ได้อธิบายถึงระบบรางวัล (Reward Systems) ไว้ว่า ระบบการให้รางวัล เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพระดับสูงขึ้นและได้ผลผลิตมากขึ้น ผู้บริหารควร จะทำความเข้าใจให้หยั่งลึกถึงทฤษฎีการจูงใจ เพื่อให้ออกแบบโปรแกรมการจูงใจที่มีประสิทธิผล สำหรับพนักงานซึ่งจะต้องทำความเข้าใจถึงปัจจัยต่อไปนี้เป็นคือ 1) ความต้องการที่กระตุ้นบุคคลให้ปฏิบัติ 2) กระบวนการความเข้าใจ (Cognitive Process) ซึ่งกำหนดการตัดสินใจของแต่ละบุคคลให้ ตอบสนองความต้องการ 3) ผลกระทบซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ผู้บริหารสามารถสร้าง โปรแกรมการจูงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การและเป้าหมายส่วนตัว โดยขั้นตอนแรกให้ กระบวนการนี้ก็คือ การกำหนดเป้าหมายและกำหนดมาตรฐานในการทำงานผู้บริหารจะต้องพัฒนา ระบบรางวัล เพื่อกระตุ้นพนักงานให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด รางวัลอาจจะเป็นรางวัล ภายใน เช่น ความรู้สึกถึงความสำเร็จที่อยู่ภายในหรือรางวัลภายนอก เช่น โบนัส เป็นต้น หลาย องค์การพยายามที่จะเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยกำหนดสถานะทำให้พนักงานได้รับทั้ง สองรูปแบบขั้นแรกในกระบวนการคือ การกำหนดเป้าหมายและกำหนดมาตรฐานในการทำงาน ขึ้น ต่อไปผู้บริหารต้องพัฒนาระบบรางวัลเพื่อกระตุ้นพนักงานให้บรรลุเป้าหมาย

รูปแบบของระบบรางวัล (Types of Reward Systems) ระบบรางวัลมีขนาดและลักษณะที่ แตกต่างกัน ระบบรางวัลจะเป็นไปด้วยดีถ้าคำนึงถึงความต้องการของบุคคล จากแนวคิดทฤษฎีความ ต้องการของ Maslow รวมถึงความต้องการในระดับต่ำกว่าของ Alderfer ตลอดจนทฤษฎีปัจจัย อนามัยของ Herzberg ผู้บริหารที่สร้างระบบรางวัลจะต้องระลึกถึงข้อเสนอแนะของ McClelland ที่ว่าแต่ละบุคคลมีความต้องการที่แตกต่างกันและต้องการรางวัลที่แตกต่างกันด้วย เพื่อให้มี ประสิทธิภาพระบบควรจะนำไปใช้ทั้งความคาดหวังจากการใช้ความพยายามในการทำงาน (Effort-Performance Expectancy) และความคาดหวังผลลัพธ์จากการทำงาน (Performance Outcome Expectancy) การเสนอผลลัพธ์ซึ่งมีความหมายสำหรับพนักงาน ยิ่งไปกว่านั้นระบบรางวัลจะต้องใช้ ทฤษฎีความยุติธรรม โดยการเปรียบเทียบระหว่างองค์การอื่นและภายในองค์การเดียวกัน ซึ่งทฤษฎี เสริมแรงสามารถนำมาใช้ได้ โดยผู้บริหารควรให้รางวัลที่จะเสริมแรงพฤติกรรมที่เหมาะสมองค์การ โดยทั่วไปใช้ระบบรางวัล 1 ระบบขึ้นไป ประกอบด้วย ระบบคุณธรรมและระบบการจ่ายเงินตาม ความรู้รูปแบบของระบบรางวัลมีดังนี้

1. ระบบคุณธรรม (Merit Systems) หรือระบบการจ่ายเงินตามระดับการกระทำ (Pay-for Performance System) เป็นระบบซึ่งพนักงานได้รับรางวัล เช่น ค่าจ้างเพิ่มเมื่อมีการปรับปรุงการ ทำงาน เมื่อผู้บริหารประยุกต์ใช้ระบบคุณธรรมเขาสามารถจูงใจพนักงานให้มีการทำงานที่ดีขึ้น แต่ ความเชื่อมโยงระหว่างการทำงานและรางวัลจะต้องพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดขึ้น การประยุกต์ใช้ระบบ คุณธรรมจะไม่ประสบความสำเร็จถ้ามาตรฐานการปฏิบัติงานไม่ได้อธิบายไว้ชัดเจน มาตรฐานไม่ สามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์หรือถ้าระบบรางวัลไม่แตกต่างกันตามการทำงาน

2. ระบบการให้ค่าตอบแทนตามความรู้ (Pay-for-Knowledge Systems) เป็นการทำให้รางวัลพนักงานตามการเรียนรู้ที่จะทำงานเพิ่มเติมหรือการแสวงหาทักษะใหม่ ถึงแม้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้จะค่อนข้างซับซ้อนและยากต่อการจัดการ แต่ก็ เป็นวิธีที่จะช่วยเพิ่มผลผลิตและช่วยสมาชิกขององค์กรในการพัฒนาประสบการณ์ความยืดหยุ่นและทักษะการทำงาน เพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ในอนาคตได้ตึ้นนอกจากนี้้องค์การที่ใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้ซึ่งเป็นการเพิ่มความหลากหลายในทักษะของพนักงานยังช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ด้วยพนักงานจำนวนน้อยกว่าปกติได้ดีกว่าและโดยทั่วไปพนักงานจะพึงพอใจวิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้ เพราะเป็นการสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher-Level Needs) เนื่องจากพวกเขาเชื่อว่าจะสามารถเสริมสร้างความสามารถในการทำงาน (Building Competence) ถึงแม้จะเป็นการลดความต้องการระดับต่ำกว่าคือ ความมั่นคงปลอดภัย (Security)

3. ระบบการให้รางวัลอื่นๆ (Other Reward Systems) หลายองค์การต้องการให้รางวัลพนักงานโดยถือเกณฑ์สัดส่วนของประโยชน์ต่อการทำงานให้องค์การระบบรางวัลจะโยงไปที่การทำงานทั้งหมดขององค์การประกอบด้วย 1) การให้ส่วนร่วมในกำไร (Profit Sharing) 2) การให้มีส่วนร่วม (Gain sharing) 3) แผนการเป็นเจ้าของหุ้นของพนักงาน (Employee Stock Ownership Plans: ESOPs) มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การให้ส่วนร่วมในกำไร (Profit Sharing) เป็นระบบการให้รางวัล ซึ่งพนักงานได้รับโบนัสโดยถือเกณฑ์ความสามารถในการทำกำไรขององค์การบริษัทที่แสวงหากำไรจำนวนมาก มักจะใช้กลยุทธ์นี้เช่นบริษัท General Motors, Ford, Hewlett-Packard เป็นต้น

3.2 การให้มีส่วนร่วม (Gain Sharing) เป็นระบบการให้รางวัล ซึ่งพนักงานได้รับโบนัสโดยถือเกณฑ์การทำงานของหน่วยงานต่อหน่วยการทำงานระบบนี้แตกต่างกับระบบส่วนร่วมในกำไร พนักงานที่ได้รับรางวัลด้วยโบนัสจะถือเกณฑ์การทำงานต่อหน่วยการทำงาน เช่น กลุ่มแผนกหรือทีมเป็นหน่วยงานเป้าหมายการทำงานตามหน่วย ประกอบด้วย ผลผลิตที่มากขึ้น ต้นทุนที่ลดลง คุณภาพที่สูงขึ้นและบริการลูกค้าที่ดีขึ้นจากการเชื่อมโยงรางวัลของพนักงานกับการทำงานของแต่ละหน่วยงาน เช่นนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งระหว่างความพยายามและการทำงานของพนักงานได้ในที่สุด

3.3 แผนการเป็นเจ้าของหุ้นของพนักงาน (Employee Stock Ownership Plans: ESOPs) เป็นระบบรางวัล ซึ่งผู้บริหารกระตุ้นพนักงานเป็นเจ้าของหุ้นในบริษัท โดยการให้สิ่งจูงใจสำหรับพนักงานเพื่อเพิ่มมูลค่าหุ้นด้วยการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่นได้ (Flexible Reward System) เป็นระบบรางวัล ซึ่งเสนอให้กับพนักงานเป็นทางเลือกในการได้รับรางวัลที่เขาพิจารณาว่ามีคุณค่าที่สุด เช่น พนักงานอาจจะเลือกรางวัลในรูปของการรักษาพยาบาล การท่องเที่ยวหรือโบนัส ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีระบบรางวัลเพื่อเป็นทางเลือกที่สามารถเลือกรางวัลได้ เพื่อเป็นการจูงใจสำหรับพนักงาน

หลักการสำคัญของการให้รางวัลคือ รางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สึกว่าตนเองได้รับการปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัลและรางวัลนั้นมีคุณค่าเหมาะสมพอกับสิ่งที่ตนเองเสียสละไปเพื่อให้ได้รับรางวัลนั้นมา เช่น การอุทิศเวลาส่วนตัวทำงานนอกเวลาราชการ เพื่อให้งานสำเร็จ เป็นต้น โดยรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและพฤติกรรมที่ดี อาจเป็นทั้ง



รางวัลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างรางวัลอย่างเป็นทางการ เช่น การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของรางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวชมเชยผู้มีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ เป็นต้น

อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 19) อธิบายถึงระบบการบริหารผลงานที่สมบูรณ์แบบจะต้องประกอบด้วยวงจรที่สำคัญในการบริหารผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพโดยแบ่งเป็น 4 วงจรหลักหรือเรียกว่า PDCA ดังต่อไปนี้

#### วงจรที่ 1 Performance Planning: Plan

ขั้นตอนนี้จะดำเนินการในช่วงต้นปีเป็นการกำหนดปัจจัยวัดผลงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการสื่อสารสองทางแบบมีส่วนร่วม (Two-way Communication) ไม่ใช่เป็นการบังคับให้ลูกน้องยอมรับเป้าหมายของผลงานที่หัวหน้ากำหนดขึ้นมา ขั้นตอนนี้หน่วยงานบุคคลจะมีหน้าที่ในการกำหนดกรอบหรือแนวทางในการวัดผลงานเพื่อใช้เป็นมาตรฐานร่วมกัน เช่น การนำแนวคิดของตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) มาใช้หรือองค์การบางแห่งกำหนดปัจจัยวัดผลงานในเชิงเป้าหมายในการทำงานที่ต้องทำให้เกิดขึ้น (Management by Objective : MBO) เป็นต้น

#### วงจรที่ 2 Performance Feedback and Development: DO

ขั้นตอนที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่างปี ภายหลังจากการวางแผนกำหนดเป้าหมายหรือปัจจัยวัดความสำเร็จของพนักงานให้กับพนักงาน ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการตรวจสอบผลงานตามปัจจัยวัดผลงานที่เคยแจ้งให้กับพนักงานรับรู้ไว้ตอนต้นปี พร้อมทั้งจดบันทึกผลงานที่เกิดขึ้นจริงจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับหรือชี้แจงถึงผลงานที่พนักงานทำได้ โดยเฉพาะในกรณีที่ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดขึ้นขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลงานให้ดีขึ้นในช่วงเดือนถัดไปด้วยการแจ้งผลงานที่ทำได้จริงกับสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง รวมถึงการชี้แนะแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผลงานดีขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

#### วงจรที่ 3 Performance Appraisal: Check

ขั้นตอนการประเมินผลงานโดยมากมักจะทำกันปีละครั้งในช่วงปลายปีหรือปีละสองครั้งช่วงกลางปีและปลายปี ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ประเมินผลงานของพนักงานตามปัจจัยวัดผลงานที่แจ้งไว้ตั้งแต่ตอนต้นปี ทั้งนี้ก่อนการประเมินผลงานหัวหน้าพนักงานจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงวิธีการกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มประเมินผลงานก่อน รวมถึงการประเมินผลงานด้วยใจเป็นธรรม ประเมินบนพื้นฐานของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ตลอดช่วงเวลาที่ต้องการวัดผลงานของพนักงานและเมื่อประเมินผลงานเสร็จเรียบร้อยแล้วผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงและทำความเข้าใจถึงผลการประเมินแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อวางแผนร่วมกันในการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นสำหรับปีถัดไป

#### วงจรที่ 4 Performance Reward and Opportunity: Action

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของระบบการบริหารผลงานที่มักจะเกิดขึ้นในช่วงปลายปี นั่นคือการนำผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในแบบฟอร์มประเมินผลงานไปใช้ในการปรับปรุงปัจจัยวัดผลการดำเนินงานของพนักงานในช่วงถัดไปให้มีความท้าทายมากขึ้น รวมถึงการนำผลประเมินไปใช้ในการให้รางวัลแก่พนักงานในรูปแบบของการปรับเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัสให้แก่พนักงานหรือการให้

เงินเพิ่มพิเศษตามข้อตกลงขององค์การกับพนักงาน นอกจากนี้ผลการประเมินยังสามารถนำไปใช้พิจารณาโอกาสการเลื่อนตำแหน่งงานและการโอนย้ายงาน รวมถึงการนำไปใช้ในการบริหารคนเก่งและคนดี (Talent Management) และการหาผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน (Succession Planning) ได้อีกด้วย

โรเบิร์ต บาคอล (Bacal Robert, 1999, pp. 54-68) กล่าวถึง กระบวนการของการบริหาร การปฏิบัติงานว่าไม่ใช่กระบวนการในแนวเส้นตรงแต่เป็นกระบวนการพลวัต (Dynamic Process) ดังนี้

1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน เป็นจุดเริ่มต้นในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่พนักงาน และผู้จัดการทำงานร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์ทำความเข้าใจและตกลงร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานคนนั้น จะต้องทำอะไรให้ดีแค่ไหนและทำต่อไป

2. การสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง คือกระบวนการแบบสองทางที่กระทำกันตลอดทั้งปี เพื่อรับประกันว่างานเป็นไปตามแผนสามารถตรวจสอบปัญหาได้ก่อนมันจะลุกลามใหญ่โต ทำให้ทั้งผู้จัดการและพนักงานมีความทันต่อเหตุการณ์

3. การรวบรวมข้อมูลการสังเกตการณ์และการจัดทำเอกสารการเก็บรวบรวมข้อมูล คือการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนแต่ละคนหรือขององค์การเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การสังเกตการณ์คือวิธีหนึ่งผู้จัดการใช้รวบรวมข้อมูลการจัดทำเอกสารคือการบันทึกข้อมูลที่เก็บมา

4. การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน คือกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน เพื่อประเมินว่าพนักงานทำงานได้ใกล้เคียงเป้าหมายที่ตกลงกันไว้แค่ไหนแล้วและเพื่อช่วยกันกำจัดอุปสรรคในการทำงานบางคนเรียกกระบวนการนี้ว่า การประชุมทบทวนผลการปฏิบัติงาน

5. การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน เป็นการใช้กระบวนการแก้ปัญหาและการสื่อสารเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาการปฏิบัติงานหรือของสิ่งที่บกพร่องให้กับบุคคล แผนหรือทั้งองค์การการสอนงานการที่คนที่มีความรู้ในเรื่องๆ หนึ่งอย่างมากทำงานร่วมกับพนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานได้พัฒนาความรู้และทักษะสำหรับนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน

อาร์มสตรอง (Armstrong, 2006, pp. 18-19 อ้างถึงใน สุดอนอม ตันเจริญ, 2551, หน้า 47-48) สรุปว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานควรประกอบด้วย 6 กิจกรรมดังนี้

1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning) โดยใช้ Role Profiles คือเพิ่มข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของตำแหน่งงานรายละเอียดของงานหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนขอบเขตของผลลัพธ์ที่ต้องการจากการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

2. การสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) หมายถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน เป้าหมายโครงการ ความคาดหวังด้านพฤติกรรม แนวทางการปรับปรุงและการเรียนรู้ เพื่อบันทึกเป็นแผนพัฒนาบุคคลโดยกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตามหลักการ SMART Objectives คือวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงวัดได้บรรลุผลได้เป็นไปได้อย่างจริงและมีกรอบเวลาที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้และบูรณาการวัตถุประสงค์ระดับองค์การหน่วยงานกลุ่มและระดับบุคคล โดยการถ่ายทอดวัตถุประสงค์ลดหลั่นจากระดับองค์การลงไปยังระดับบุคคล

3. แผนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement Plan) หมายถึง สิ่งที่ปัจเจกบุคคลควรปรับปรุงเมื่อเกิดความจำเป็น

4. แผนพัฒนาส่วนบุคคล (Personnel Development Plan) หมายถึง แนวทางการพัฒนาความรู้ทักษะและเพิ่มพูนระดับของสมรรถนะเฉพาะบุคคล

แผนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาส่วนบุคคลอยู่ในขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงานและการวางแผนการพัฒนา (Development Plan) โดยการวางแผนและสร้างข้อตกลงร่วมกันของผู้จัดการและปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาสิ่งที่ต้องการทำและสิ่งที่คาดหวังซึ่งมีผลต่อการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน โดยผู้จัดการคอยให้การสนับสนุนและชี้แนะอย่างจำเป็น

5. การบริหารผลการปฏิบัติงานตลอดปี (Managing Performance Throughout The Year) หมายถึง การปฏิบัติตามข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานแผนการปรับปรุงผลงานและแผนพัฒนาส่วนบุคคลเป็นประจำทุกวันทำงาน รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงานการประเมินความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การบรรลุวัตถุประสงค์และสำรวจปัญหาที่เกิดขึ้น

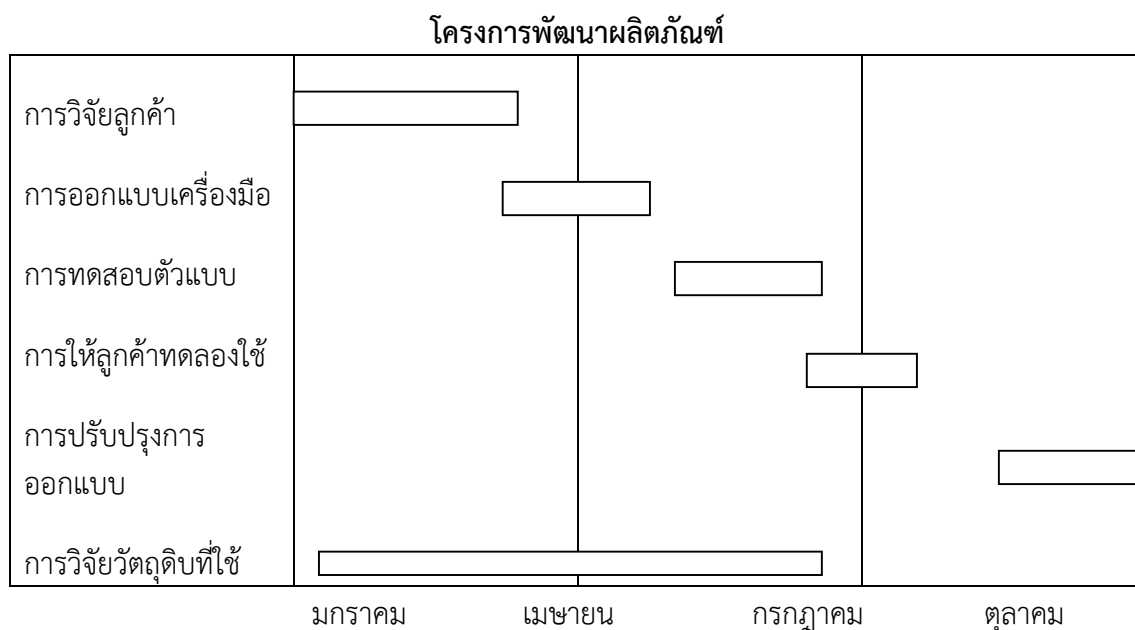
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) คือ ขั้นตอนการประเมินผลงานอย่างเป็นทางการ หลังจากติดตามความก้าวหน้าและปัญหาที่เกิดขึ้นมาระยะเวลาหนึ่งแล้วจัดระดับของผลงานและเชื่อมโยงกับการให้รางวัล จากนั้นจะทำการปรับปรุงข้อตกลง แผนการปรับปรุงผลงาน และแผนพัฒนาส่วนบุคคล

ฮอลล์ (Brian J. Hall, 2006 อ้างถึงใน สุริพร พึ่งพุทธคุณ, 2550) กล่าวว่า กระบวนการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย การติดตามผล การปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและสุดท้ายคือการประเมินผลงานหรือบางอย่างอาจมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานก่อนการประเมินผลก็ได้ ซึ่งรายละเอียดของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายเพื่อให้เป้าหมายที่จะกำหนดกลายเป็นการปฏิบัติงานได้จริงซึ่งมีวิธีการอยู่ 4 ขั้นตอนดังนี้

1.1 แยกเป้าหมายออกเป็นงานต่างๆ อย่างชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดผลลัพธ์ของงานเหล่านั้นไว้ด้วย โดยเริ่มจากการพิจารณาว่างานใดเป็นงานที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยงานบางส่วนอาจต้องทำให้เสร็จเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกัน หากงานใดมีขอบเขตกว้างเกินไปก็ให้แตกงานนั้นออกเป็นงานย่อย

1.2 วางแผนการปฏิบัติงานเหล่านั้นพร้อมทั้งกำหนดตารางเวลาสำหรับการทำงาน กล่าวคือ วางแผนสำหรับงานแต่ละงานและกำหนดวันเริ่มงานและวันทำงานต้องแล้วเสร็จ โดยอาจใช้แผนผังแกนต์ (Gantt chart) (ดังแผนภาพ) หรือตารางเวลาอื่นๆ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจได้อย่างชัดเจน ดังภาพ 2.2



**ภาพ 2.2** ภาพแผนภูมิเกณฑ์โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์

(Grant Chart)

**ที่มา:** Manager's Toolkit: The 13 Skills Managers Need Succeed, Harvard Business Essentials Series (Boston: Harvard Business School Press, 2004) อ้างอิงใน Brian J. Hall, 2006

1.3 รวบรวมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานแต่ละงานในขณะที่ทำการวางแผนปฏิบัติงานแต่ละงานควรทำการตรวจสอบว่าทรัพยากรมีเพียงพอหรือไม่ รวมทั้งให้การดูแลพนักงานด้วยว่ามีภาระงานที่ได้รับมากเกินไปหรือไม่หรือได้รับการฝึกอบรมหรือมีความรู้เพียงพอที่จะทำงานที่ได้รับได้สำเร็จหรือไม่

1.4 ดำเนินงานตามแผนงาน คือการนำแผนงานไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุด

## 2. การติดตามผลการปฏิบัติงานซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

2.1 การทำความเข้าใจในสถานการณ์รวมถึงตัวพนักงานและงานที่ได้รับมอบหมาย โดยวิธีการที่ดีที่สุด คือการสังเกตการณ์โดยตรงโดยการหาข้อดีและข้อด้อยของพนักงานพร้อมทั้งพิจารณาด้วยว่าการทำงานและพฤติกรรมของพนักงานรายนั้นๆ มีผลกระทบต่อน้องร่วมงานและการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวพนักงานเองอย่างไร

2.2 การพูดคุยกับพนักงานที่มีปัญหาโดยการพูดคุยเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ และควรพูดถึงเฉพาะการกระทำและพฤติกรรมที่สังเกตเห็นเท่านั้น โดยไม่คาดเดาถึงสาเหตุของการกระทำหรือพฤติกรรมนั้น จากนั้นจึงทำการชี้แจงให้พนักงานทราบถึงผลที่ตามมาจากปัญหาหรือพฤติกรรมที่มีต่อเป้าหมายของหน่วยงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งและผลกระทบที่มีต่อน้องร่วมงาน

2.3 การเป็นผู้ฟังที่มีการทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงาน การเป็นผู้ฟังที่ดีจะช่วยให้พนักงานรู้สึกสะดวกใจที่จะสื่อสารให้ฟังถึงปัญหานั้นๆ ซึ่งทักษะของการฟังที่ดี คือการสบตา

กับผู้พูดเป็นระยะๆ การส่งยิ้มให้บ้างตามโอกาส การสังเกตภาษากายของผู้พูดการฟังก่อนและตัดสินสิ่งที่ได้ยินในภายหลังการไม่ขัดจังหวะการสนทนา ยกเว้นในกรณีที่ต้องการถามเพื่อให้เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นต้น

2.4 การตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ซึ่งคำถามมี 2 รูปแบบ คือคำถามปลายเปิดและคำถามปลายปิด หากต้องการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันการใช้คำถามปลายเปิดจะเป็นการเปิดโอกาสให้อีกฝ่ายได้พูด ส่วนคำถามปลายปิดจะช่วยให้ได้คำตอบที่ใช่หรือไม่ใช่

2.5 การตั้งสมมติฐานขึ้นและทำการทดสอบสมมติฐาน การสังเกตการณ์การพูดคุยกับพนักงานที่มีปัญหาและการตั้งคำถามอย่างเหมาะสมจะนำไปสู่การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะและสาเหตุที่มาของปัญหาผลการปฏิบัติของพนักงานที่เกิดขึ้น ซึ่งเมื่อมีการตั้งสมมติฐานขึ้นมาแล้วควรถามความคิดเห็นจากบุคคลอื่นประกอบ เพื่อไม่ให้เกิดอคติหรือความไม่เที่ยงธรรม

3. การปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เป็นกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาโดยใช้การสอนงานเป็นเครื่องมือในการปิดช่องว่างอันเกิดจากการที่พนักงานมีผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการสร้างมีทักษะและความรู้ให้แก่พนักงาน ตลอดจนสร้างคุณค่าขององค์กรและพฤติกรรมการทำงานอันพึงปรารถนาการสอนงานจะช่วยให้องค์กรมีจุดแข็งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งกระบวนการสอนที่ดีมี 4 ขั้นตอน คือ

3.1 การสังเกตการณ์เพื่อให้ทราบถึงปัญหาผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือโอกาสในการพัฒนาพนักงาน หัวหน้าสามารถสังเกตการณ์พนักงานได้เอง โดยไม่ต้องให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง แต่อาศัยการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานดังที่กล่าวไปแล้วในกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน

3.2 การหารือและตกลงร่วมกันในเป้าหมายของการสอนงาน เพื่อให้พนักงานเห็นด้วยกับการสอนงานและเห็นความจำเป็นของการเรียนรู้งาน โดยในระหว่างขั้นตอนของการหารือควรมีการพูดคุยกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการสอนงานและสอบถามถึงความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาให้กับพนักงานด้วย

3.3 การลงมือสอนงานผู้สอนงานและผู้เรียนรู้ทำการตกลงร่วมกันอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับเป้าหมายของการสอนงาน โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายของการสอนงานและมาตรวัดผลความสำเร็จตารางเวลาและวิธีการที่ชัดเจนที่ผู้สอนงานและผู้เรียนรู้จะใช้ในการทำงานร่วมกันในการสอนงาน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมีความชัดเจนในเป้าหมายของการสอนงานและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการคัดค้านระหว่างกัน จากนั้นจึงเริ่มต้นการสอนงานโดยใช้รูปแบบการสอนงานที่หลากหลาย เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจและจดจำในสิ่งที่เรียนรู้ได้ เนื่องจากพนักงานแต่ละคนจะมีการเรียนรู้ด้วยวิธีที่แตกต่างกัน ซึ่งวิธีการสอนงานมีอยู่ 2 วิธีดังนี้

3.3.1 การสอนทางตรง (Direct Coaching) คือการสอนงานที่แสดงให้เห็นให้ผู้เรียนรู้งานได้เห็นหรือทราบว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งวิธีนี้จะเป็นประโยชน์มากที่สุดในการกรณีที่พนักงานไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนหรือเป็นพนักงานที่จำเป็นต้องปรับปรุงผลงานอย่างเร่งด่วน

3.3.2 การสอนงานเชิงสนับสนุน (Supportive Coaching) คือการสอนงานที่ผู้สอนงานจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือผู้ชี้แนะแนวทางในการทำงานให้แก่ผู้เรียนรู้งาน ซึ่งวิธีนี้

เป็นวิธีการสอนงานที่สำคัญสำหรับพนักงานที่มีผลงานดีตามมาตรฐานทั่วไปขององค์กร โดยพนักงานผู้นั้นเพียงแต่เรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่หรือการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม

3.4 การติดตามความคืบหน้าของการสอนงานเป็นการติดตามความก้าวหน้าของการสอนงานและการเรียนรู้และเข้าใจของผู้เรียนรู้งานในสิ่งที่ผู้สอนงานได้สอนให้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.4.1 กำหนดวันเวลาที่จะหารือกันระหว่างผู้สอนงานกับผู้เรียนรู้งาน เพื่อติดตามผลการสอนงาน

3.4.2 ตรวจสอบความคืบหน้าในการเรียนรู้งานของพนักงาน

3.4.3 สังเกตการณ์อย่างต่อเนื่อง

3.4.4 สอบถามพนักงานถึงความรู้สึกของการเรียนรู้งานและสิ่งที่พนักงานต้องการให้ผู้สอนงานช่วยเหลือ

3.4.5 พิจารณาว่าควรปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการหรือไม่

3.4.6 สอบถามผู้เรียนรู้อถึงข้อดีและข้อควรปรับปรุงในการสอนงาน

4. การประเมินผลอย่างเป็นทางการการประเมินผลงานหรือ Performance Appraisal เป็นวิธีการประเมินการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลงานที่พนักงานได้รับมอบหมาย ซึ่งจุดมุ่งหมายของการประเมินผลงาน คือเพื่อให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายของการทำงานของตน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีผลการดำเนินงานที่ดี เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงานและเพื่อวางแผนการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ซึ่งการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพมี 8 ขั้นตอนดังนี้

4.1 เตรียมความพร้อมทั้งในส่วนของผู้จัดการและพนักงานก่อนเข้าประชุมเพื่อประเมินผลงาน โดยในส่วนของพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลอาจช่วยจัดเตรียมรายการสำหรับการประเมินผลงานของตนเองให้แก่พนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายในการทำงานของพนักงานพฤติกรรมในที่ทำงานและหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานและทำให้พนักงานเปิดใจที่จะรับข้อมูลย้อนกลับจากผู้จัดการในส่วนของผู้จัดการสามารถเตรียมความพร้อมได้โดยใช้วิธีการเดียวกับกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานข้างต้นได้ เพื่อที่จะได้ทราบถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในบางองค์กรอาจมีการสอบถามความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานของพนักงานผู้ถูกประเมินและบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานพนักงานด้วย ซึ่งข้อสังเกตจากบุคคลต่างๆ เหล่านี้เรียกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา (360-Degree Feedback) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบว่าการทำงานร่วมมือหรือการทำงานภายใต้การดูแลของพนักงานผู้ถูกประเมินเป็นอย่างไรและเพื่อที่จะระบุให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานผู้ถูกประเมิน

4.2 จัดการประชุมเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเริ่มจากการทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายและทำให้การประเมินผลประจำปีเป็นเหตุการณ์ที่ทุกคนรู้สึกดี จากนั้นผู้จัดการจึงกล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินผลงานพร้อมทั้งประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายจะได้รับให้พนักงานได้กล่าวถึงการประเมินผลงานของตนเองสุดท้ายคือผู้จัดการทำการประเมินผลงานของพนักงานในส่วนของผู้จัดการเอง

4.3 บอกทั้งผลงานที่ดีและไม่ดีโดยผู้จัดการกล่าวถึงผลงานที่พนักงานทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้และให้ความสำคัญกับการหารือและให้ข้อมูลย้อนกลับหากพบว่าพนักงานปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยเริ่มจากการกล่าวถึงเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของพนักงานว่ามีส่วนในการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรอย่างไร พร้อมแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของพนักงานตามมาตรวัดผลงานที่ได้จัดทำและชี้แจงไว้กับพนักงานในเบื้องต้นของกระบวนการแล้วเพื่อจะได้มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการใช้พูดคุยกับพนักงาน

4.4 หาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้พนักงานมีผลงานที่ต่ำกว่าที่คาดไว้ซึ่งมีวิธีการดังนี้

4.4.1 สนับสนุนให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในกรณีที่พนักงานมีความคิดแตกต่างจากผู้จัดการด้วยการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมผล

4.4.2 คัดสรรเฉพาะประเด็นปัญหาผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ

4.4.3 ในกรณีที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี ควรแสดงความชื่นชมในทางกลับกัน หากผลปฏิบัติงานไม่ดี ควรกล่าววิจารณ์อย่างสร้างสรรค์

4.5 วางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาผลการปฏิบัติงาน โดยการหารือเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้หาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวพนักงานเองก่อน จากนั้นผู้จัดการจึงเสนอแนะหรือตั้งคำถามในแผนงาน เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ซึ่งแผนงานสำหรับการแก้ไขปัญหาคควรมีลักษณะดังนี้ คือมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีกำหนดเวลาที่แน่ชัดมีขั้นตอนในการปฏิบัติมีการฝึกอบรมการสอนงานหรือการฝึกฝนอื่นๆ ที่จำเป็น

4.6 ทบทวนเป้าหมายในการทำงานโดยการทำการประเมินอย่างเป็นทางการ พิจารณาถึงความเหมาะสมของเป้าหมายการทำงานของพนักงานอีกครั้งและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กร พูดคุยกับพนักงานถึงรายละเอียด ซึ่งการพูดคุยกันนี้จะเป็นการเริ่มต้นของวัฏจักรรอบใหม่ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.7 จัดทำบันทึกการประชุมผลการปฏิบัติงาน เพื่อบันทึกประเด็นสำคัญของการประชุมและข้อสรุปของการประชุมซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

4.7.1 วันที่

4.7.2 ประเด็นสำคัญและคำพูดที่พนักงานกล่าวถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง

4.7.3 ประเด็นสำคัญและคำพูดของผู้จัดการ

4.7.4 ประเด็นที่ทั้งสองฝ่ายมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน (ถ้ามี)

4.7.5 สรุปแผนพัฒนาความสามารถในการทำงานของพนักงาน

4.7.6 สรุปสิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไปซึ่งทั้งสองฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน

4.7.7 เป้าหมายในการทำงานของพนักงานสำหรับปีต่อไป

4.8 ติดตามผลโดยการกำหนดแผนการติดตามผลในการประเมินผลงานทุกครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีการตั้งเป้าหมายใหม่ในการทำงานของพนักงาน เพื่อเป็นการติดตามความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อใช้พิจารณาถึงความจำเป็นในการสอนงานการฝึกอบรมและการสนับสนุนด้านอื่นๆเพิ่มเติม ซึ่งกระทำได้โดยการจัดประชุมเพื่อติดตามผลทั้งนี้ในการประชุมจะต้องพิจารณาถึงความก้าวหน้าในการปรับปรุงพัฒนาตนเองของพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับแผนพัฒนาความสามารถที่ได้วางไว้ด้วย

อากีวินิส (Aguinis, 2008) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนที่เป็นวงจรต่อเนื่องดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเริ่มต้น (Prerequisites)** เป็นขั้นตอนของการทำความเข้าใจในพันธกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและปัญหาของการทำงาน

**ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance Planning)** เป็นขั้นตอนการสนทนาและทำความเข้าใจกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานถึงสิ่งที่ต้องทำและควรทำในการปฏิบัติงาน เช่น ผลลัพธ์ของงานพฤติกรรมการทำงานในตนเองเดียวกันกับการจัดทำแผนพัฒนา

**ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Execution)** เป็นขั้นตอนที่หัวหน้างานจะต้องบริหารการทำงานของพนักงาน โดยมุ่งผลลัพธ์ของงานและสังเกตพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสม

**ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Assessment)** เป็นขั้นตอนที่หัวหน้างานและพนักงานร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้และกำหนดแผนการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานและกำหนดผลลัพธ์ของงานที่คาดหวังใหม่

**ขั้นตอนที่ 5 ขั้นการทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review)** เป็นขั้นตอนที่หัวหน้างานและพนักงานจะร่วมกันทบทวนผลการประเมิน โดยการจัดประชุมประเมินหรืออภิปรายอย่างเป็นทางการซึ่งพนักงานจะได้รับการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ถึงผลการปฏิบัติงานของตน

**ขั้นตอนที่ 6 ขั้นการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Performance Renewal)** และการสรุปผลการปฏิบัติงาน (Recontracting) เป็นขั้นตอนของการปรับปรุงและสรุปผลการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยการพิจารณาที่ลึกซึ้งจากข้อมูลที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนขององค์กร เป้าหมายที่ตั้งไว้สูงเกินไป ซึ่งขั้นตอนนี้จะนำไปสู่การทบทวนและกำหนดเป้าหมายใหม่ในปีต่อไป

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีการบริหารผลการปฏิบัติงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามีรายละเอียดดังตาราง 2.3



ตาราง 2.3 การวิเคราะห์กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สุพจน์ ทรายแก้ว	จิระประภา อัครบวร	ฉันทนา จันทร์บรรจง	ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล	สำนักงาน ก.พ.
<ol style="list-style-type: none"> <li>วางแผนปฏิบัติงาน (Plan)</li> <li>ปฏิบัติตามแผน (Do)</li> <li>วัดและประเมินผล (Check)</li> <li>ทบทวนการปฏิบัติงาน (Act)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>การวางแผน</li> <li>การบริหาร</li> <li>การติดตามผลงาน</li> <li>การทบทวนผลงาน</li> <li>การให้รางวัล</li> <li>การพัฒนาอย่างเป็นระบบ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>การวางแผน</li> <li>การติดต่อสื่อสาร</li> <li>การเก็บข้อมูลสังเกตและบันทึก</li> <li>การประชุมเพื่อทบทวน</li> <li>การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน</li> <li>และการสื่อสาร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>การวางแผนระบบการบริหาร</li> <li>ผลการปฏิบัติงาน</li> <li>การดำเนินงานระบบการบริหาร</li> <li>ผลการปฏิบัติงาน</li> <li>การประเมินผลระบบการ</li> <li>บริหารผลการปฏิบัติงาน</li> <li>การจัดการผลสะท้อนระบบ</li> <li>การบริหารผลการปฏิบัติงาน</li> <li>ทบทวนระบบการบริหาร</li> <li>ผลการปฏิบัติงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย</li> <li>การติดตาม</li> <li>การพัฒนา</li> <li>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>การให้รางวัล</li> </ol>

ตาราง 2.3 (ต่อ)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์	Bacal	Armstrong	Hall	Aguinis
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน</li> <li>2. การพัฒนาและให้ข้อมูลย้อนกลับ</li> <li>3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>4. การให้รางวัลและโอกาส</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน</li> <li>2. การสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3. การรวบรวมข้อมูลการสังเกตการณ์ และการจัดทำเอกสาร</li> <li>4. การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>5. การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน</li> <li>2. การสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน</li> <li>3. แผนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน</li> <li>4. การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>5. การพัฒนาส่วนบุคคล</li> <li>6. การบริหารผลการปฏิบัติงานตลอดปี</li> <li>6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดเป้าหมาย</li> <li>2. การติดตามผลการปฏิบัติงาน</li> <li>3. การปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น</li> <li>4. ประเมินผลอย่างเป็นทางการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เริ่มต้น</li> <li>2. ขั้นการวางแผนการปฏิบัติงาน</li> <li>3. ขั้นการบริหารผลการปฏิบัติงาน</li> <li>4. ขั้นประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>5. ขั้นการทบทวนผลการปฏิบัติงาน</li> <li>6. ขั้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน</li> </ol>

จากตาราง 2.3 ผลการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีการบริหารผลการปฏิบัติงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าส่วนใหญ่กล่าวถึงองค์ประกอบที่สอดคล้องกัน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามจากการพิจารณาในรายละเอียดของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในแต่ละแนวคิด พบว่าส่วนใหญ่มีการกล่าวถึงกิจกรรมการประชุมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนเป้าหมายในการดำเนินการต่างๆ ซึ่งมีลักษณะเป็นการติดต่อสื่อสารกันในระหว่างปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิดของบาคาล (Bacal) และฉันทนา จันท์บรรจง ผู้วิจัยจึงกำหนดองค์ประกอบเพิ่มขึ้นอีก 1 องค์ประกอบคือการสื่อสารผลการปฏิบัติงานและสรุปเป็นกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งมี 5 องค์ประกอบคือ

- องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนการปฏิบัติงาน
- องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารผลการปฏิบัติงาน
- องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน
- องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### **องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนการปฏิบัติงาน**

การวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สำคัญมากที่จะเกิดขึ้นในช่วงต้นปีจะเห็นได้ว่า การวางแผนที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นของการชี้แจงการสอนงาน การประเมินผลงานและการทบทวนผลงานของพนักงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นในช่วงระหว่างปีและปลายปี (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2553, หน้า 42) เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดหรือระบุงานขอบข่ายงานวิธีการทำงานเป้าหมายที่ต้องการอำนาจหน้าที่ของการปฏิบัติงานในการวางแผนจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มงานก่อนแล้วจึงค่อยพบปะเป็นรายบุคคลเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์การ (ฉันทนา จันท์บรรจง, 2549, หน้า 121) และถือเป็นการประกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นช่วงที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง การวางแผนการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างชัดเจนว่า เราอยู่ตรงไหนในองค์กรทำอะไรและสิ่งที่เราทำนั้นมีประโยชน์หรือส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร (เจษฎานกน้อย, 2552, หน้า 181) ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นเสมือนกรอบทิศทางหรือเข็มทิศที่จำเป็นซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดขึ้น โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายนโยบายกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขององค์กร (Corporate Performance) ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องศึกษาข้อมูลขององค์กรให้ชัดเจนเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานให้กับพนักงานและเพื่อให้การวางแผนการปฏิบัติงานที่ต้องการจากพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2553, หน้า 42-43) นอกจากนี้การวางแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าการกำหนดแผนที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพราะ

ถ้าหากผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ต้องการไม่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรแล้วย่อมไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย (สุดถนอม ตันเจริญ, 2551, หน้า 65) มีรายละเอียดดังนี้

### หลักการวางแผนการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน เริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งองค์กรทุกแห่งทุกหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานทุกคนล้วนจำเป็นต้องมีเป้าหมายและมีแผนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและทุกคนควรมีส่วนร่วมในเป้าหมายนั้นๆด้วย เพราะหากปราศจากเป้าหมายร่วมกันแล้วผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนก็อาจจะทำงานกันไปคนละทิศทาง การจะบรรลุเป้าหมายคงเป็นเรื่องยาก ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญและจำเป็นและเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายที่มีประสิทธิผล ตลอดจนวิธีการกำหนดเป้าหมายของทั้งองค์กรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรต้องอาศัยการจูงใจการยอมรับและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจึงเป็นเรื่องสำคัญทั้งในด้านความชัดเจนการจูงใจการยอมรับและความมุ่งมั่นของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของตนเองและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรคือภาระหน้าที่อันยิ่งใหญ่ของผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งจะต้องเข้าใจธรรมชาติขององค์กรสภาพแวดล้อมและความต้องการหรือความคาดหวังของคนในองค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานโดยรวมของสมาชิกทุกคนในองค์กร (สุดถนอม ตันเจริญ, 2551, หน้า 62)

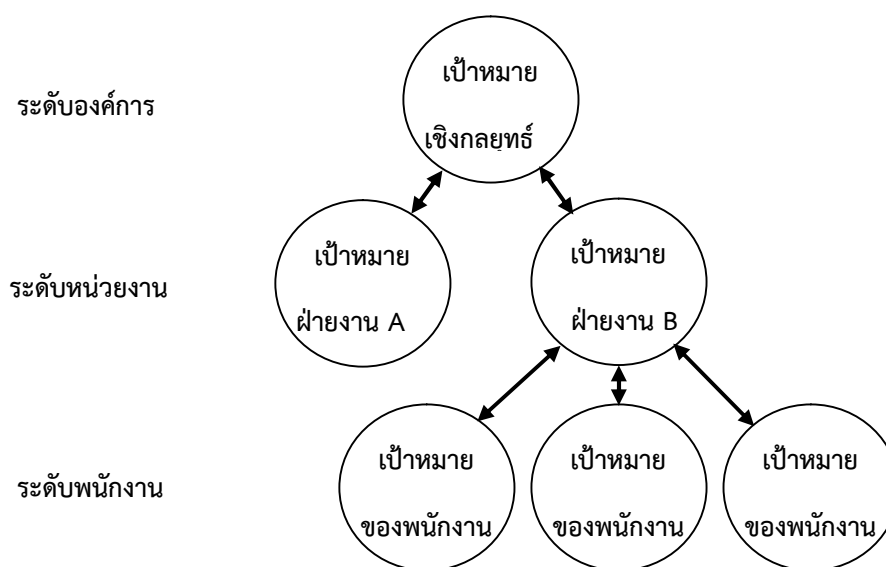
การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่นิยมแพร่หลายทั่วไป คือหลักการ SMART ของดริคเกอร์ (Drucker อ้างถึงใน สุดถนอม ตันเจริญ, 2551, หน้า 60) ได้อธิบายไว้ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Specific Goals) คือเป้าหมายต้องมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมและสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กรโดยรวม เพราะพนักงานที่ได้รับเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำงานได้ดีกว่าคนที่ไม่มีเป้าหมายชัดเจน
2. กำหนดเป้าหมายที่วัดได้ (Measur Able Goals) คือกำหนดเป้าหมายที่วัดเชิงปริมาณได้ ให้กำหนดเป็นตัวเลขที่ชัดเจน หากไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่วัดได้ ควรกำหนดระดับคุณภาพที่คาดหวัง
3. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถทำสำเร็จได้ (Challenging But Doable Goals) คือเป้าหมายต้องท้าทาย แต่สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้ไม่ยากและไม่ยากจนเกินไปหากใช้ความพยายามอย่างเหมาะสม
4. กำหนดเป้าหมายเป็นจริงได้ (Realistic) คือกำหนดเป้าหมายที่สมเหตุสมผลที่จะสามารถปฏิบัติได้
5. กำหนดเป้าหมายที่มีกำหนดเวลา (Time-Framed) คือกรอบเวลาของการบรรลุผลสำเร็จตามผลลัพธ์ที่กำหนดไว้
6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย (Encourage Participation) คือควรส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนด้วย เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมใน

กระบวนการและการมีส่วนร่วมจะช่วยให้การกำหนดมาตรฐานและผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานทำได้ง่ายขึ้น

### การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

ฮอลล์ (Brian J. Hall, 2006 อ้างถึงใน สุริพร พึ่งพุทธคุณ, 2550, หน้า 19) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานควรเป็นกระบวนการจากระดับบนลงล่าง โดยเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นจากกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป้าหมายทั้งหมดควรจะเชื่อมโยงและสอดคล้องกันลงมาเป็นลำดับจากผู้บริหารระดับบนสู่พนักงานระดับล่าง แสดงดังภาพ 2.3



ภาพ 2.3 การสร้างความสอดคล้องของเป้าหมายจากผู้บริหารระดับบนสู่พนักงานระดับล่าง  
ที่มา: ฮอลล์ (Brian J. Hall, 2006 อ้างถึงใน สุริพร พึ่งพุทธคุณ, 2550, หน้า 19)

ในการกำหนดเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นการกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงหรือรองลงมาก็ตาม ไม่จำเป็นต้องเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะจากระดับบนลงสู่ระดับล่างดังกล่าวข้างต้นเสมอไปและไม่ควรเป็นเช่นนั้นด้วย เนื่องจากเป้าหมายที่กำหนดขึ้นจากผู้บริหารระดับสูงอาจจะใช้ไม่ได้จริงในทางปฏิบัติ เพราะเป้าหมายเช่นนั้นไม่ได้คำนึงถึงความสนใจและความมีส่วนร่วมของพนักงานทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับบนตลอดจนพนักงานระดับล่าง

### การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

ฉันทนา จันท์บรรจง (2549, หน้า 121) กล่าวว่า สิ่งที่จะต้องดำเนินการในขั้นตอนของการวางแผนเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยทั้งหัวหน้างานและลูกน้องต้องทำร่วมกัน คือการกำหนดหรือระบุงานขอบข่ายงานวิธีการทำงานเป้าหมายที่ต้องการอำนาจหน้าที่ที่ลูกน้องสามารถทำได้การวางแผนดังกล่าวนี้ต้องทำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งและมีการทบทวนแผนอย่างต่อเนื่องและควรตอบคำถามว่า

1. ความรับผิดชอบหลักของแต่ละคนคืออะไร
2. ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำหน้าที่นั้นได้โดยวิธีใด
3. ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนมีความกว้างขวางเพียงใด
4. หน้าที่ใดสำคัญที่สุดและมีหน้าที่ใดสำคัญน้อยที่สุด
5. ผู้ปฏิบัติควรทำงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จในระยะเวลาเท่าใด
6. งานที่ได้รับมอบหมายมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับงานอื่นอย่างไร
7. หัวหน้างานจะมีวิธีการใดที่จะช่วยให้ลูกน้องทำงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จ
8. ทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะมีวิธีการใดที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน
9. ลูกน้องจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใหม่ๆ หรือไม่ เพื่อที่จะช่วยทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ
10. ทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะสื่อสารกันในรูปแบบใดในระหว่างการทำงานเพื่อที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาจพบปะกันเป็นกลุ่มงานก่อนแล้วจึงค่อยพบปะกันเป็นรายบุคคล เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงาน และเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่างๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, หน้า 3-4)

1. กำหนดปัจจัยวัดผลสำเร็จของงานและมาตรฐานผลงานที่สามารถวัด/ประเมินได้สามารถเข้าใจได้สามารถตรวจสอบได้มีความเที่ยงธรรมและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้
2. กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ
3. กำหนดแผนปฏิบัติงานรายบุคคลซึ่งแผนควรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กร ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น ทั้งนี้แผนปฏิบัติงานรายบุคคลดังกล่าวต้องนำมาใช้อ้างอิงประกอบในการติดตามการทำงานเป็นระยะ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 42) กล่าวว่า การวางแผนผลการปฏิบัติงาน เป็นการวางแผนปัจจัยหรือเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากกลุ่มคนที่ทีมงานและตัวบุคคล เนื่องจากปัจจัยหรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนจะนำไปสู่ความพยายามและการสร้างแรงผลักดันและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ดังนั้นแผนงานที่กำหนดขึ้นในช่วงต้นปีจะต้องประกอบไปด้วยข้อมูลหลักที่สำคัญ ดังแนวคิดของ 5W 1H ต่อไปนี้

1. อะไรคือเป้าหมายหรือความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่พนักงานจะต้องทำในช่วงระหว่างปี (What)
2. ทำไมพนักงานจะต้องทำตามเป้าหมายหรือความคาดหวังที่กำหนดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาในช่วงต้นปี (Why)
3. เป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นพนักงานจะต้องทำให้แล้วเสร็จเมื่อไร ช่วงเวลาไหน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องระบุช่วงเวลาให้แน่นอน (When)

4. พนักงานจะต้องติดต่อกับใครบ้างและใครบ้างที่มีส่วนช่วยให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จ (Who)

5. สถานที่ที่พนักงานจะต้องเข้าไปติดต่อประสานงานด้วยคือที่ใดบ้าง เป็นหน่วยงานภายในหรือภายนอกองค์กร (Where)

6. มีแนวทางและวิธีการอย่างไรให้พนักงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้นในช่วงต้นปี (How)

หลังจากการวางแผนผลการปฏิบัติงานเสร็จแล้วทั้งผู้จัดการและพนักงานควรตอบคำถามต่อไปนี้ได้ในลักษณะเดียวกัน (Bacal, 1999, pp. 54-55)

1. ในปีนั้นพนักงานคนนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบหลักอะไรบ้าง
2. เราจะรู้ได้อย่างไรว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จ
3. ถ้าทุกอย่างลงตัวพนักงานควรดำเนินการตามหน้าที่เหล่านั้นเมื่อใด (เช่นควรทำโครงการนั้นเมื่อใด)
4. พนักงานคนนั้นมีอำนาจในหน้าที่งานต่างๆ ที่เขาทำมากน้อยแค่ไหน
5. หน้าที่รับผิดชอบใดสำคัญที่สุดและสำคัญน้อยที่สุด
6. หน้าที่รับผิดชอบของพนักงานคนนั้นมีความสำคัญต่อแผนกหรือต่อบริษัทอย่างไร
7. ทำไมพนักงานเหล่านั้นจึงต้องทำงานเหล่านั้น
8. ผู้จัดการจะช่วยให้พนักงานทำงานต่างๆ สำเร็จได้อย่างไร
9. ผู้จัดการกับพนักงานจะทำอย่างไร เพื่อเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน
10. พนักงานคนนั้นจำเป็นต้องพัฒนาทักษะหรือความสามารถใหม่ เพื่อให้สามารถทำงานสำเร็จลุล่วงหรือไม่ (การวางแผนพัฒนา)
11. ผู้จัดการกับพนักงานจะสื่อสารกันอย่างไรเกี่ยวกับงานที่ทำ เพื่อป้องกันปัญหาและให้หันต่อเหตุการณ์

### องค์ประกอบของการวางแผนการปฏิบัติงาน

ยุดา รักไทย และวีรวิฑู มาฆะศิริานนท์ (2545) กล่าวว่า การวางแผนการปฏิบัติงานนั้นจะประกอบด้วยส่วนสำคัญต่อไปนี้

1. การระบุถึงความช่วยเหลือที่ผู้จัดการจะให้แก่พนักงาน
2. การระบุถึงอุปสรรคต่อความสำเร็จและวิธีเอาชนะอุปสรรคเหล่านั้น
3. การพัฒนาความเข้าใจร่วมกันในเรื่องลำดับความสำคัญของภาระหน้าที่ในงานและระดับของอำนาจในหน้าที่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 2 ด้าน คือ

1. สมรรถนะหลัก
  - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้ กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

## 2. สมรรถนะประจำสายงาน

2.1 การออกแบบการเรียนรู้ หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการออกแบบ การเรียนรู้ การนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้

2.2 การพัฒนาผู้เรียน หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิตสุขภาพกายและสุขภาพจิต การปลูกฝัง การเป็นประชาธิปไตย ความภาคภูมิใจในความเป็นไทย และการจัดระบบดูแลช่วยเหลือให้กับผู้เรียน

2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดบรรยากาศการจัดการเรียน การสอน การจัดข้อมูลสารสนเทศเอกสารประจำชั้น/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียน/ประจำวิชา

2.4 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจกับสิ่งต่างๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้องค์กรหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 6) กล่าวว่า การวางแผนการปฏิบัติงานประกอบด้วย 2 ส่วนคือ 1) การวางแผนผลสำเร็จของงานและ 2) การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังทั้ง 2 ส่วนต้องมีความชัดเจนจัดทำเป็นข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและให้การยอมรับอย่างเป็นทางการ ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนดเป้าหมายและหรือระดับของความสำเร็จของงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นต้องบรรลุในแต่ละปีงบประมาณหรือแต่ละรอบการประเมิน ตลอดจนระบุสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งแผนการปฏิบัติงานนี้จะใช้เป็นกรอบในการติดตามพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การวางแผนผลสำเร็จของงาน

ผลสำเร็จของงานที่คาดหวังเป็นผลงานที่มาจากการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ในระดับองค์กร ลดหลั่นมายังระดับสำนัก/กอง/กลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายและระดับบุคคล ทั้งนี้เพื่อเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ส่วนประกอบของเป้าหมายการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

#### 1.1.1 การกำหนดผลสำเร็จของงาน

#### 1.1.2 การกำหนดความสำคัญ/น้ำหนักของงาน (ถ้ามี)



### 1.1.3 การกำหนดตัวชี้วัด

1.1.4 การกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายการปฏิบัติงานในแต่ละระดับจะมีความแตกต่างกัน

1.2 ขั้นตอนการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานในการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานจะถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานไปพร้อมกันทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสำเร็จของงานตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในระดับองค์กร ลดหลั่นมายังระดับสำนัก/กอง/กลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายและระดับบุคคล เพื่อให้คนทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักดังนี้

#### 1.2.1 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับองค์กร ไปยังระดับสำนัก/กอง

1.2.2 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับระดับสำนัก/กอง ไปยังระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย

1.2.3 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย ไปยังระดับบุคคล

## 2. การกำหนดคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่คาดหวัง

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สมรรถนะ เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากพฤติกรรมนั้นๆ จะทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นองค์กรจะกำหนดไว้ว่างานในลักษณะใด/ตำแหน่งใดต้องการสมรรถนะอะไรในระดับใด

การบริหารผลการปฏิบัติงานได้กำหนดให้การประเมินสมรรถนะ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องด้วยสมรรถนะถือเป็นสิ่งผลักดันภายในตัวผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จและสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร นอกจากนี้ระบบจำแนกตำแหน่งของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนยังได้กำหนดให้สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 8-10) ได้ศึกษาและพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน โดยจัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. สมรรถนะหลัก คือคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือการมุ่งผลสัมฤทธิ์บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพจริยธรรมและความร่วมแรงร่วมใจ

2. สมรรถนะประจำสายงาน คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงาน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

## กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543, หน้า 67) กล่าวว่า ก่อนเริ่มการทำงานเป็นหน้าที่ของผู้วางแผนต้องศึกษา เพื่อให้รู้ภาวะการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและต้องรู้ว่าจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นและโอกาสที่จะเกิดภาวะการณ์นั้นมีมากน้อยเพียงใดจึงเริ่มต้นวางแผน ดังต่อไปนี้

### 1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Establishing Objectives)

2. กำหนดโครงสร้าง (Premising) ของแผนขึ้นมา
3. กำหนดทางเลือก (Determine Alternative Courses)
4. ประเมินค่าทางเลือก (Evaluating Alternative Courses)
5. ตกลงเลือกทางเลือก (Selecting a Courses)
6. กำหนดแผนงานที่ต่อเนื่อง (Formulating Derivative Plans)

ยูด้า รักไทย และวีรวุฒ มาชะศิริรานนท์ (2545) กล่าวว่า การวางแผนการปฏิบัติงานเน้นการประชุมร่วมกันควบคู่กับงานบางอย่างที่ผู้จัดการกับพนักงานต่างคนต่างทำกันเอง กระบวนการวางแผนผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการการเตรียมการนั้นผู้จัดการและพนักงานจะต้องเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างดี เพื่อจะได้รู้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับข้อกับกระบวนการอื่นๆ ในองค์การอย่างไร ดังนั้นก่อนที่จะประชุมพนักงานควรตรวจทานคำบรรยายลักษณะงานของตนเองและผู้จัดการกับพนักงานอาจต้องทบทวนสิ่งต่อไปนี้

- 1.1 แผน (เป้าหมาย) เชิงกลยุทธ์หรือเชิงปฏิบัติการของบริษัท
- 1.2 วัตถุประสงค์เป้าหมายหรือแผนของหน่วยงาน
- 1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งล่าสุดและหรือแผนผลการปฏิบัติงาน
- 1.4 คำบรรยายลักษณะงานที่มีอยู่ของพนักงาน

2. การประชุมการให้ความสำคัญกับการประชุมและการเริ่มต้นการประชุมก็ เป็นสิ่งสำคัญถ้าได้มีการอธิบายเกี่ยวกับการประชุมวางแผนให้พนักงานทุกคนฟัง การร่วมประชุมวางแผนผลการปฏิบัติงานมีแนวทางในการประชุมดังต่อไปนี้

- 2.1 การสร้างบรรยากาศและการกำหนดประเด็นสำคัญการสร้างบรรยากาศในการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานต้องทำให้ผู้ร่วมประชุมรู้สึกสบายใจและมุ่งความสนใจไปที่สาเหตุของการประชุมกับสิ่งที่ควรจะได้จากการประชุม โดยปกติจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการและการเข้าสู่ประเด็นสำคัญอย่างรวดเร็วถือเป็นสิ่งสำคัญการใช้เวลาในการประชุมให้คุ้มค่าที่สุดให้ความสนใจไปที่การสื่อสารกับผู้ร่วมประชุมการเตรียมตัวที่ดีจะทำให้การสื่อสารกันและสร้างความเข้าใจกันได้มากเท่านั้น

- 2.2 การทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้องการทบทวนข้อมูลให้ใช้คำถามมากกว่าการบอกของผู้จัดการ ก่อนที่จะพูดถึงหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เฉพาะเจาะจงควรเริ่มต้นด้วยการให้พนักงานได้พูดถึงความต้องการและเป้าหมายของหน่วยงานแล้วเชื่อมโยงลงสู่เป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ

- 2.3 ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ให้เฉพาะเจาะจงวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง คือข้อความที่แสดงถึงผลลัพธ์หรือสิ่งที่พนักงานควรทำให้อย่างเฉพาะเจาะจง นอกจากนี้ยังระบุถึงเวลาหรือข้อจำกัดด้านทรัพยากร ซึ่งเดิมแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ได้แก่

- 2.3.1 ให้อัตราเปอร์เซ็นต์แต่ละข้อมีความเฉพาะเจาะจงที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 2.3.2 ให้บรรลุวัตถุประสงค์แต่ละข้อระบุถึงหน้าที่รับผิดชอบหรือผลลัพธ์เดียว
- 2.3.3 ระบุเวลาที่ต้องการให้ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้นและขีดจำกัดในด้านทรัพยากรอย่าง

ชัดเจน

- 2.3.4 ให้อัตราเปอร์เซ็นต์นั้นสั้นและตรงประเด็น

### 2.3.5 ถ้าเป็นไปได้ให้มุ่งไปที่ผลลัพธ์ไม่ใช่วิธีการที่จะให้พนักงานไปถึงผลลัพธ์นั้น

2.4 การพัฒนาเกณฑ์วัดความสำเร็จ (การกำหนดมาตรฐาน) วิธีการที่จะวัดว่า พนักงานคนนั้นทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ คือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงข้อความที่จะบอกว่าเราจะใช้เกณฑ์อะไรในการวัดว่าพนักงานทำได้ตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อหรือไม่สามารถตอบคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น เมื่อไรดีแค่ไหนมีข้อผิดพลาดมากน้อยแค่ไหน เพื่อความพอใจของใคร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมาตรฐานจะต้องมีความเฉพาะเจาะจงไม่เกินความพยายามเป็นจริงไม่มีอคติและสามารถวัดได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

2.5 การพิจารณาถึงอุปสรรคและความช่วยเหลือที่จำเป็น การพิจารณาถึงอุปสรรคความท้าทายและปัญหาต่างๆ ที่อาจขัดขวางไม่ให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายเป็นเป้าหมายของการวางแผน คือเพื่อป้องกันปัญหา

2.6 การพิจารณาลำดับความสำคัญและอำนาจในหน้าที่ วิธีการระบุลำดับความสำคัญของงานหรือวัตถุประสงค์แต่ละข้อ โดยการประเมินค่าของงานโดยให้งานที่จำเป็นอย่างยิ่งมาเป็นอันดับแรก งานสำคัญมาเป็นอันดับสองและงานที่ไม่ค่อยสำคัญมาเป็นอันดับสาม การกำหนดลำดับความสำคัญเป็นกระบวนการที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนและยังสะท้อนถึงที่หน่วยงานและองค์กร

การพิจารณาอำนาจในหน้าที่พนักงานมีความจำเป็นต้องรู้ว่าเมื่อไรพวกเขาสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองและเมื่อไรที่ต้องปรึกษากับผู้จัดการ ซึ่งจะต้องมีการตกลงร่วมกันว่าพนักงานมีอำนาจการตัดสินใจแค่ไหน โดยพิจารณาตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อระบบการกำหนดระดับอำนาจมีดังนี้

- 1) มีอำนาจในหน้าที่เต็ม หมายถึง ไม่จำเป็นต้องขออนุญาตหรือรายงานการตัดสินใจในภายหลัง
- 2) กระทำแล้วจึงรายงาน หมายถึง สามารถตัดสินใจและกระทำได้แต่ต้องรายงานการตัดสินใจต่อผู้จัดการ
- 3) ต้องได้รับอนุญาต หมายถึง ต้องให้ตัดสินใจหรือขออนุญาตในการตัดสินใจจากผู้จัดการ

การตัดสินใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่จะขึ้นอยู่กับความสามารถและประวัตติผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสำคัญและธรรมชาติของการตัดสินใจรวมถึงสิ่งที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานคนนั้น สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการกำหนดระดับอำนาจในหน้าที่ ดังนั้นพนักงานและผู้จัดการต้องทำความเข้าใจร่วมกันให้ดี

2.7 การติดตามผลการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นตั้งแต่การประชุมวางแผนการปฏิบัติงานครั้งแรก ซึ่งระหว่างการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานกับการติดตามผล อาจมีประเด็นหรือความคิดใหม่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงควรมีการประชุมติดตามเพื่อทบทวนก่อนการทำงานผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้ายและสิ่งจำเป็นที่ต้องบันทึกของตนเอง พร้อมสรุปมาตรฐานเป็นสิ่งที่ต้องทำทันทีหลังการประชุมจะดีที่สุด

2.8 ทางเลือก การวางแผนการปฏิบัติ เป็นรายงานหรือสิ่งที่พนักงานตั้งใจจะทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และมาตรฐาน ซึ่งอาจเพิ่มอีกขั้นตอนหนึ่งในระหว่างการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานกับการติดตามผล โดยผู้จัดการจะตรวจทานแผนการปฏิบัติงานร่วมกันพนักงานในการประชุมติดตามผลข้อดีของการทำแผนปฏิบัติ คือช่วยให้พนักงานสามารถจัดเตรียมรายงานสถานการณ์การทำงานระหว่างปีได้ง่ายขึ้นมาก ข้อเสียของการทำแผนปฏิบัติ คือต้องเสียเวลากับงานเอกสาร

3. การปิดการประชุมมีความสำคัญยิ่งผู้จัดการต้องขอบคุณในความร่วมมือของพนักงาน สรุปประเด็นสำคัญ ประโยชน์และสิ่งที่ได้จากการประชุมครั้งนี้ เพื่อนำไปจัดทำเอกสารและเพื่อวางแผนสำหรับการติดตามผล

สรุปได้ว่า การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สำคัญมี 2 ส่วนคือ

#### 1. องค์ประกอบของการวางแผนการปฏิบัติงาน

1.1 การวางแผนผลสำเร็จของงานเป็นผลงานที่มาจากการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ดังนี้

##### 1.1.1 เป้าหมายการปฏิบัติงาน

1.1.2 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับองค์กรไปยังระดับสำนัก/กองระดับกลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายและระดับบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงร่วมกันจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดผลสำเร็จของงาน กำหนดน้ำหนักของผลสำเร็จ กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย

1.2 การกำหนดคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่คาดหวังสมรรถนะเป็นสิ่งผลักดันในตัวข้าราชการครูให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จและสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กรโดยพิจารณาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 2 ด้านคือ

1.2.1 สมรรถนะหลักประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริการที่ดีการพัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีม

1.2.2 สมรรถนะประจำสายงานประกอบด้วย การออกแบบการเรียนรู้การพัฒนา ผู้เรียนการบริหารจัดการชั้นเรียนและการวิเคราะห์และสังเคราะห์

2. กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงานเป็นการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

2.1 การเตรียมการก่อนการประชุมผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำความเข้าใจและทบทวน

2.2 การประชุมการประชุมวางแผนผลการปฏิบัติงานมีแนวทางในการประชุม

2.3 การปิดการประชุม

### องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารผลการปฏิบัติงาน

การสื่อสาร เป็นกระบวนการที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจของบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง เพื่อให้บุคคลทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์

#### ความหมายของการสื่อสารการปฏิบัติงาน

ฉันทนา จันท์บรรจง (2545, หน้า 123) ให้ความหมายการสื่อสารว่า หมายถึง กระบวนการส่งและรับข่าวสารจากบุคคลหนึ่งกลุ่มหนึ่งหรือองค์กรหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งอีกกลุ่มหนึ่ง โดยอาศัยสัญลักษณ์บางอย่าง

ยุดา รักไทย และวีรุธ มาชะศิริานนท์ (2545) กล่าวว่า การสื่อสารการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการหนึ่งในการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานวงจรของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

เริ่มต้นด้วยการวางแผนและจบที่การทบทวนหรือการประเมินผล ซึ่งสิ่งที่จะช่วยให้การบริหารผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด คือการสื่อสารอย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการและถ้าไม่มีการสื่อสารก็เป็นเพียงแค่การวางแผนและการประเมินผลแต่ไม่ใช่การบริหารผลการปฏิบัติงาน

สมเดช มุงเมือง (2548, หน้า 247) กล่าวว่า การสื่อสาร คือกระบวนการส่งและรับข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายที่ตรงกัน

วิภาส ทองสุทธิ (2552, หน้า 299) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า หมายถึง การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งผ่านหรือถ่ายทอดความหมายใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจากผู้ส่ง (Sender) ไปยังผู้รับ (Receiver) ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 154-155) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการที่นำเอาข่าวสารจากบุคคลหรือกลุ่มไปสู่บุคคลอื่น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นการสื่อความเข้าใจและความหมายในการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันระหว่างบุคคล เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน

สรุปได้ว่า การสื่อสารหมายถึงการสื่อความหมายจากผู้ส่งสาร (Sender) ไปยังผู้รับสาร (Receiver) โดยมีสารหรือข้อมูล (Message) เป็นเครื่องมือกระทำการผ่านช่องทางการสื่อสาร (Channel) และสามารถตรวจสอบความถูกต้องโดยปฏิกิริยาย้อนกลับ (Feed back) และสรุปเป็นความหมายของการสื่อสารผลการปฏิบัติงานได้ว่าหมายถึงการสื่อความหมายเกี่ยวกับปัญหาความต้องการวิธีการและผลการปฏิบัติงานในระหว่างผู้ปฏิบัติงานและระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

### วัตถุประสงค์ของการสื่อสารการปฏิบัติงาน

การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งในองค์การเพราะหากไม่มีการบริหารจัดการให้ดีมีประสิทธิภาพแล้วข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศต่างๆอาจจะถูกเบี่ยงเบนหรือละทิ้งไปในทางที่ไม่ถูกต้องเหมาะสม

เฉลิมพล พันธุ์บัว (2549, หน้า 39) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารว่าเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้และเป็นการกระตุ้นเตือนให้มีการปฏิบัติตามแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้

เกรียงศักดิ์ เจตย์แปง (2551, หน้า 8) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารโดยแบ่งเป็นออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. ด้านผู้ส่งสารคือ 1) เพื่อแจ้งข่าวสารให้ผู้รับสารทราบหรือเข้าใจ 2) เพื่อสอนเรื่องราวที่เป็นวิชาการให้ผู้รับสารได้รับความรู้ 3) เพื่อชักจูงให้ผู้รับสารปฏิบัติตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความรู้สึนึกคิดทัศนคติหรือพฤติกรรมและ 4) เพื่อให้เกิดความสนุกสนานรื่นเริงบันเทิงใจมีอารมณ์ที่ดีและแจ่มใสเป็นการผ่อนคลายภายหลังเคร่งเครียดจากการทำงาน

2. ด้านผู้รับสารคือ 1) เพื่อรับทราบเรื่องราวหรือติดตามข้อมูลข่าวสารและเหตุการณ์ใหม่ๆที่เกิดขึ้นในสังคมและรอบตัว 2) เพื่อการเรียนรู้และทำความเข้าใจเนื้อหาความรู้วิชาการต่างๆอันเป็น

การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตน 3) เพื่อความพึงพอใจความสนุกสนานหรือผ่อนคลายความเครียดต่างๆและ 4) เพื่อประกอบการตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

สุดถนอม ตันเจริญ (2551, หน้า 76) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการสื่อสารการปฏิบัติงาน คือ เพื่อให้กระบวนการทำงานยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ได้ง่ายและไม่หยุดนิ่ง การสื่อสารอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับหน้าที่ การสื่อสารจะช่วยให้เรารับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้

วิภาส ทองสุทธิ (2552, หน้า 301) กล่าวว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิผลสามารถสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของทุกคนในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันและสามารถจูงใจให้ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังได้ จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามหลักการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องใช้ข้อมูลที่เกิดจากการสื่อสารเพื่อกำกับดูแลให้งานของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าด้วยกันและประสานกับแผนกอื่นได้เป็นอย่างดี ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ทราบถึงลำดับความสำคัญของงานที่ตนทำ ข้อมูลจากลูกค้าข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานเพื่อให้พวกเขามีแรงจูงใจและปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า การสื่อสารในการปฏิบัติงานมีความสำคัญเพื่อให้การสื่อสารเกิดความเข้าใจตรงกันทุกฝ่าย ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### องค์ประกอบของการสื่อสาร

การสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (process) อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการผ่านข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

เกรียงศักดิ์ เจตีย์แปง (2551, หน้า 8-9) กล่าวว่า การสื่อสารมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. ผู้ส่งสาร คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งข่าวสารความคิด ทศนคติ เพื่อติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะบอกกล่าวถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ เพื่อความเข้าใจร่วมกันผู้ส่งสารอาจทำหน้าที่เป็นแหล่งสารและผู้เข้ารหัสในเวลาเดียวกัน
2. ผู้รับสาร คือบุคคลหรือกลุ่มที่ได้รับสารที่ถูกส่งมาจากแหล่งสารผู้รับสารจะต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารเสมอ กระบวนการสื่อสารจึงจะเกิดขึ้นได้
3. สาร คือสิ่งที่ผู้ส่งสารส่งไปให้ผู้รับสารในรูปของรหัส ซึ่งอาจเป็นในรูปของสัญญาณหรือสัญลักษณ์ที่ผู้รับสารสามารถนำไปถอดรหัสและตีความให้เข้าใจความหมายได้ อาจเป็นคำพูดตัวหนังสือ รูปภาพ กิริยาท่าทาง หรือเครื่องหมายต่างๆ ที่ถ่ายทอดความคิดความรู้สึกและความต้องการของผู้ส่งสารออกไป
4. สื่อ คือพาหนะที่นำสารไปสู่ผู้รับ ได้แก่ ช่องทางการสื่อสารประเภทต่างๆ เช่น หนังสือวารสารการกระจายเสียงภาพยนตร์โทรทัศน์ เป็นต้น

วรกร สุพร (2553, หน้า 2-3) กล่าวว่า การสื่อสารมีองค์ประกอบ 4 ประการ ประกอบด้วย

1. ผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นผู้สร้างสารหรือแหล่งกำเนิดสารแล้วส่งสารไปยังบุคคลอื่นหรือไปยังหน่วยงานอื่นด้วยวิธีใดวิธีการหนึ่งหรืออาจหลายวิธี เช่น การพูด การเขียน การแสดงท่าทาง เป็นต้น

2. สาร (Message) หมายถึง เรื่องราวหรือสิ่งต่างๆ ที่อาจอยู่ในรูปของข้อมูล ความรู้ ความคิด ความรู้สึก ฯลฯ ที่ผู้ส่งสารต้องการส่งไปให้ผู้อื่นได้รับและเกิดการตอบสนอง

2.1 รหัสสารทั้งที่ไม่ใช้ถ้อยคำ (กิริยาท่าทางเครื่องหมาย) และใช้ถ้อยคำ (ภาษาพูดภาษาเขียน)

2.2 เนื้อหาสารแบ่งเป็นข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็น

2.3 การจัดสาร คือรวบรวมเนื้อหาเรียบเรียงด้วยการใช้รหัสของสารที่เหมาะสม

3. สื่อและช่องทาง (Medium and Channel) หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวกลางทำให้สารเคลื่อนตัวออกไปจากผู้ส่งสาร มีทั้งสื่อที่อยู่ตามธรรมชาติ เช่น อากาศ คลื่นแสง คลื่นเสียง และสื่อที่มนุษย์ทำขึ้นหรือผลิตขึ้น เช่น โทรศัพท์ หนังสือ นิตยสาร แถบบันทึกเสียง โดยสารจะถูกถ่ายทอดเข้าสู่ระบบการรับรู้ของมนุษย์ เช่น อวัยวะหรือประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของมนุษย์ ซึ่งก็เป็นช่องทางของผู้ส่งสารผ่านช่องทางของสารไปสู่ผู้รับสาร

4. ผู้รับสาร (Receiver) หมายถึง จุดหมายปลายทางที่สารจะส่งไปถึงผู้รับสารอาจเป็นบุคคลเดียวหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ถ้าหากผู้รับสารตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของผู้ส่งสารก็แสดงว่าผู้รับสารเข้าใจความหมายของสารที่ส่งมา ผู้รับสารจึงมีหน้าที่แปลความหมายของสารส่งสารต่อไปยังผู้รับสารคนอื่นๆ ตามที่ผู้ส่งสารกำหนดจุดมุ่งหมายไว้

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการสื่อสารมี 4 องค์ประกอบ คือผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) สื่อหรือช่องทาง (Medium or Channel) และผู้รับสาร (Receiver)

### ลักษณะของการสื่อสาร

กิดานันท์ มลิทอง (2543, หน้า 22-23) กล่าวถึง ลักษณะของการสื่อสารไว้ว่า การที่มนุษย์เราจะมีการสื่อสารหรือสื่อความหมายกันนั้น จำเป็นต้องอาศัยวิธีการรูปแบบและประเภทของการสื่อสารเป็นหลักสำคัญ เพื่อช่วยในการติดต่อกันการสื่อสารในแต่ละวาระและสภาพการณ์นั้นย่อมมีลักษณะของการติดต่อแตกต่างกันไป โดยอาจจะมีการใช้วิธีการรูปแบบและประเภทของการสื่อสารอย่างหนึ่งในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจใช้อีกวิธีหนึ่งในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ ดังนั้นจึงสมควรที่จะศึกษาถึงลักษณะของการสื่อสารเพื่อให้ใช้ได้เหมาะสมในแต่ละโอกาส

สิริวรรณ นันทจันทุล (2546, หน้า 7) กล่าวถึง การจำแนกประเภทตามลักษณะของการสื่อสารไว้ดังนี้

1. การสื่อสารแบบเผชิญหน้า เป็นการสื่อสารที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารมีโอกาสเผชิญหน้ากัน ผู้รับสารมีโอกาสแสดงปฏิกิริยาตอบสนองในทันทีที่ได้รับสารจากผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารก็ได้ทราบปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับสารในทันทีเช่นกัน ทั้งสองฝ่ายมีการโต้ตอบกันอย่างต่อเนื่อง เช่น การพูดคุยกันในวงสนทนา เป็นต้น

2. การสื่อสารแบบไม่เผชิญหน้า เป็นการสื่อสารผ่านสื่อหรือตัวการนำสาร ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อมนุษย์ สื่อเฉพาะกิจ โดยผู้รับสารไม่มีโอกาสตอบสนองไปยังผู้ส่งสารในทันทีทันใด ส่วนผู้ส่งสารก็จะไม่ทราบปฏิกิริยาของผู้รับสารในทันทีเช่นกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 149-154) กล่าวว่า การสื่อสารมี 2 ระบบ ซึ่งแต่ละระบบได้ผลแตกต่างกันคือ

1. การสื่อสารระบบทางเดียว (One-way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่ผู้ส่งเป็นผู้ให้ข่าว เช่น การออกวิทยุ ออกข่าวหนังสือพิมพ์ ออกรายการโทรทัศน์ ผู้รับไม่มีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัยจึงไม่มีปฏิกริยาย้อนกลับ

2. การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับสามารถตอบสนองและมีปฏิกริยาย้อนกลับไปยังผู้ส่งสาร มีการเปิดโอกาสให้ผู้รับได้สอบถามข้อข้องใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและอภิปรายร่วมกัน รวมทั้งมีการปรึกษาหารือกันได้ด้วย

สรุปได้ว่า การสื่อสารจำแนกได้หลายลักษณะ คือการสื่อสารแบบทางเดียวกับการสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารแบบเผชิญหน้ากับการสื่อสารแบบไม่เผชิญหน้าหรือการสื่อสารแบบเป็นทางการกับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นต้น

### วิธีการสื่อสาร

ยูด้า รักไทย และวีรวิรุช มาฆะศิริรานนท์ (2545) กล่าวว่า วิธีการสื่อสารมี 2 วิธีการ คือการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการและการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ

1. วิธีการสื่อสารอย่างเป็นทางการจะมีการกำหนดระยะเวลาไว้ล่วงหน้ามี 3 วิธีคือ

1.1 การส่งรายงานประจำ การให้พนักงานส่งรายงานเป็นประจำ ประโยชน์คือช่วยให้ไม่มีการประชุมกันโดยตรง ข้อเสียคือการเขียนรายงานเป็นการสื่อสารทางเดียวจากพนักงานสู่ผู้จัดการ ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาบางอย่างได้และเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนสองคนเท่านั้น ทางเลือกและรูปแบบรายงานอาจทำเป็นรายงานสรุปสั้นๆ ทำเป็นระยะเกี่ยวกับความคืบหน้าปัญหาและสถานการณ์หลักที่ระบุไว้ ในการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานการสื่อสารด้วยการส่งรายงานควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดว่าควรรายงานอะไร อย่างไร เพราะเป็นงานที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน

1.2 การประชุมตามวาระระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน ข้อดีของการประชุมเป็นประจำจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างผู้จัดการกับพนักงานที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานได้ด้วย ทั้งนี้ข้อเสียของการประชุมพนักงานเป็นประจำคือสิ้นเปลืองเวลาและต้องมีการเตรียมพร้อมที่ดีจึงจะเกิดประโยชน์จริงๆ โดยมีแนวทางในการประชุมดังนี้

1.2.1 ใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การพูดคุยแก้ปัญหา

1.2.2 การประชุมทำให้คนต้องวางมือจากงานที่ทำอยู่ ดังนั้นจึงควรมีกำหนดการประชุม เพื่อช่วยให้พนักงานเตรียมตัวจัดเวลาของตนเองได้ถูก

1.2.3 ผู้จัดการต้องเป็นผู้กำหนดการประชุม

1.2.4 ไม่จำเป็นต้องบันทึกผลการประชุมอย่างละเอียดทุกครั้ง โดยทั่วไปจะบันทึกเฉพาะเรื่องจุดบกพร่องในการปฏิบัติงาน สิ่งที่ต้องแก้ไขปัญหานั้นและการปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ซึ่งเอกสารเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้จะมีประโยชน์ตอนทบทวนผลการปฏิบัติงานปลายปี

1.3 การประชุมตามวาระระหว่างทีมงานกับผู้จัดการเป็นการประชุมกลุ่มโดยสมาชิกในกลุ่มทุกคนจะประชุมกันเป็นประจำ เพื่อให้ทุกคนทราบถึงสถานการณ์ของงานในปัจจุบัน ข้อดีคือพนักงานไม่สามารถทำงานได้ตามลำพัง เพราะงานส่วนใหญ่ต้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ดังนั้นงานแต่ละคนจึงมีผลกระทบต่อกัน ด้วยเหตุนี้เองพนักงานทุกคนจึงน่าจะได้ประโยชน์จากการได้รู้และเข้าใจว่า คน



อื่นๆกำลังทำอะไรอยู่และการได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่น่าจะเป็นผลดีมากกว่าผลเสียมี 2 เรื่อง คือ 1) เรื่องเวลาและความยุ่งยากการใช้เวลากับการประชุมอาจเป็นการลงทุนที่ดีแต่ก็ทำให้เสียเวลาในการทำงาน2) พนักงานอาจหลีกเลี่ยงเพื่อไม่เข้าประชุมเนื่องจากไม่ชอบซึ่งก่อให้เกิดปัญหาได้

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 41) กล่าวว่า ในการติดต่อสื่อสารขององค์กรที่เป็นทางการมี 4 แบบดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากตำแหน่งที่สูงกว่าลงมายังตำแหน่งที่ต่ำกว่า
2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า (ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา) ไปยังระดับสูงกว่า
3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ประกอบด้วย การให้ข้อมูลระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเดียวกันหน่วยงานหนึ่ง ประกอบด้วย บุคคลที่อยู่ระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันในองค์กรและมีผู้บังคับบัญชาเดียวกัน
4. การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน (Cross- Channel Communication) เป็นการส่งข่าวสารให้กับบุคคลอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของหน่วยงานของตน

## 2. วิธีการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

ยูด้า รักไทย และวีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์ (2545) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการเป็นการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น โดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์กรมีทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบนตามแนวนอนและข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการและส่วนตัวเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคลทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 21) กล่าวว่า วิธีการส่งข่าวสารตามสายงานมีอยู่ 4 อย่างคือ 1) วาจา 2) ลายลักษณ์อักษร 3) ภาพ 4) วาจา-ลายลักษณ์อักษรและผลการศึกษาของ Level ได้ทำการสำรวจผู้บังคับบัญชาและขอให้พวกเขาประเมินความมีประสิทธิภาพของวิธีการติดต่อสื่อสารภายในสถานการณ์ของการติดต่อสื่อสารต่างๆ 10 สถานการณ์ โดยมีวิธีการติดต่อสื่อสาร 4 อย่างคือ 1) ลายลักษณ์อักษรเท่านั้น 2) วาจาเท่านั้น 3) ลายลักษณ์อักษรติดตามด้วยวาจาและ 4) วาจาติดตามด้วยลายลักษณ์อักษรพบว่าวิธีการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา แล้วติดตามด้วยลายลักษณ์อักษรเป็นวิธีติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดใน 6 สถานการณ์ของ 10 สถานการณ์แสดงดังตาราง 2.4

**ตาราง 2.4** วิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและวิธีการที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานใน 10 สถานการณ์

สถานการณ์	วิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด	วิธีการที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด
1. สื่อสารข่าวสารที่ต้องการการกระทำของพนักงานในทันที	วาจาติดตามด้วยลายลักษณ์อักษร	ลายลักษณ์อักษรเท่านั้น
2. สื่อสารข่าวสารที่ต้องการการกระทำของพนักงานในอนาคต	ลายลักษณ์อักษรเท่านั้น	วาจาเท่านั้น
3. สื่อสารข่าวสารประเภททั่วไป	ลายลักษณ์อักษรเท่านั้น	วาจาเท่านั้น
4. สื่อสารคำสั่งของบริษัท	วาจาติดตามด้วยลายลักษณ์อักษร	วาจาเท่านั้น
5. สื่อสารข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่สำคัญของบริษัท	วาจาติดตามด้วยลายลักษณ์อักษร	วาจาเท่านั้น
6. สื่อสารเกี่ยวกับความคืบหน้าของงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคุณ	วาจาติดตามด้วยลายลักษณ์อักษร	วาจาเท่านั้น
7. ส่งเสริมการรณรงค์ทางความปลอดภัย	วาจาติดตามด้วยลายลักษณ์อักษร	วาจาเท่านั้น
8. ชมเชยพนักงานที่มีประสิทธิภาพ	วาจาติดตามด้วยลายลักษณ์อักษร	ลายลักษณ์อักษรเท่านั้น
9. ตำหนิพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ	วาจาติดตามด้วยลายลักษณ์อักษร	ลายลักษณ์อักษรเท่านั้น
10. ยุติข้อโต้แย้งเกี่ยวกับปัญหาการทำงานระหว่างพนักงาน	วาจาติดตามด้วยลายลักษณ์อักษร	ลายลักษณ์อักษรเท่านั้น

ฉันทนา จันทรบรรจง (2549, หน้า 122) กล่าวว่า วิธีติดต่อสื่อสารในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

1. การนัดประชุมทุกสัปดาห์หรือทุกเดือน โดยให้ผู้ปฏิบัติรายงานความก้าวหน้าของงาน
2. การพบปะกับกลุ่มงานอย่างสม่ำเสมอ
3. การให้เขียนรายงานความก้าวหน้าของงานอย่างสั้นๆ
4. หัวหน้างานพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ เพราะการพูดคุยจะช่วยให้หัวหน้างานจะรู้ได้ว่าลูกน้องแต่ละคนมีขีดจำกัดไม่เหมือนกันและควรจะช่วยเหลืออย่างไรบ้าง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 154) อธิบายถึงวิธีการติดต่อสื่อสารในองค์กรเพื่อการบริหารงานบุคคลมีหลายลักษณะผู้บริหารต้องเรียนรู้วิธีการ เพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างสมบูรณ์ที่สุดดังนี้

1. การประชุม (Meeting) การประชุมปรึกษาหารือเพื่อบอกข่าวสารเป็นการบอกถึงผลการตัดสินใจ อาจมีการซักถามเพื่อความกระจ่าง
2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference) เป็นการประชุมปรึกษาหารือเมื่อต้องการความคิดเห็นข้อเสนอแนะอภิปรายการพิจารณาผลดีผลเสียร่วมกันก่อนตัดสินใจเป็นการใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือการบริหารงานเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในสภาพการทำงาน
3. การออกวารสารหรือข่าวสารในองค์กร เพื่อเป็นการสื่อในการติดต่อสื่อสารการออกวารสารเป็นความคิดริเริ่มจากผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่าย ควรเป็นขององค์กรเพราะวารสารเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับองค์กร ส่วนเนื้อหาควรให้พนักงานได้มีส่วนร่วมอาจเป็นเรื่องสั้นเกร็ดข่าวชั้นกิจกรรมต่างๆ และการแสดงความคิดเห็น
4. การให้กรรมการที่ปรึกษาเป็นการจ้างผู้เชี่ยวชาญมาเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงาน ทั้งในด้านส่วนตัวและในด้านการงานมีที่ปรึกษาให้ประโยชน์ทั้งกับพนักงานและองค์กร เป็นการลดความตึงเครียดขจัดความไม่พอใจ แนะนำวิธีการแก้ปัญหา รวมทั้งการให้คำชี้แนะแนวทางของชีวิตให้มีความกระตือรือร้นมากขึ้น
5. คณะกรรมการที่ปรึกษา เป็นการใช้วิธีการของการติดต่อสื่อสาร เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กร โดยการตั้งตัวแทนจากพนักงาน เพื่อเป็นปากเสียงในการเสนอความเห็นและขอปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์ภายในองค์กรให้กับผู้บริหาร
6. การร้องทุกข์ เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารเมื่อพนักงานเกิดความไม่พอใจหรือรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมสามารถร้องเรียนกับฝ่ายบริหารได้ ทางองค์กรยินดีแก้ไขเพื่อการปรับปรุงในการบริหารงาน
7. การพูดคุยกันก่อนการลาออก ถ้าเกิดกรณีพนักงานลาออกแม้จะไม่ใช้การไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือไม่พอใจ แต่อาจมีสาเหตุอื่นๆ ที่เขาต้องการและองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ การพูดคุยกับพนักงานที่ลาออกจึงเป็นโอกาสสุดท้ายของการติดต่อสื่อสาร เพื่อค้นหาบรรยากาศภายในองค์กรว่ามีความบกพร่องและปัญหาอย่างไร

### การเพิ่มประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร

สมาคมจัดการแห่งอเมริกา (The American Management Association = AMA) ได้เสนอข้อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดโครงการอบรม เพื่อติดต่อสื่อสารให้กับพนักงานในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมดังนี้ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 155-156)

1. ควรพิจารณาถึงความต้องการตามจุดหมายขององค์กร
2. การติดต่อสื่อสารจะเป็นประโยชน์อย่างดีที่สุด เมื่อองค์กรอยู่ในบรรยากาศที่มีความจริงจังและไว้วางใจระหว่างกัน
3. การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานต้องดำเนินไปด้วยความสะดวกและรวดเร็ว
4. การติดต่อสื่อสารเป็นระบบบริหารที่ต้องจัดทำให้ต่อเนื่อง
5. การติดต่อสื่อสารต้องมีความเข้าใจระหว่างบุคคล
6. การติดต่อสื่อสารควรนำไปสู่จุดหมายขององค์กรและสนองจุดมุ่งหมายของสมาชิกในองค์กร

7. การติดต่อสื่อสารต้องเป็นไปด้วยความสะดวก ทั้งระบบการติดต่อสื่อสารทางเดียวและระบบการสื่อสารสองทาง

8. การติดต่อสื่อสารที่ดีต้องมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงบทบาทของหัวหน้างาน

9. ตาข่ายของการติดต่อสื่อสารต้องสะดวกและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคล

10. การติดต่อสื่อสารต้องมีลักษณะสะท้อนให้ทราบถึงนโยบายและความเคลื่อนไหวขององค์กร

ทั้งนี้สมาคมการจัดการแห่งอเมริกาได้เสนอแนะวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดีดังนี้

1. ให้ทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดในความคิดเห็นของตนเองเสียก่อนที่จะติดต่อกับผู้อื่น  
ความคิดเห็นและปัญหาหากได้รับการวิเคราะห์อย่างมีระบบก็จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารชัดเจนขึ้น

2. ตรวจสอบจุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารที่แท้จริงก่อนจะติดต่อถามตนเองก่อนว่าท่านต้องการส่งข่าวสารอะไรมีจุดมุ่งหมายอย่างไรต้องการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของผู้รับหรือไม่ ปรับภาษาหรือเสียงและวิธีการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เป็นไปตามจุดประสงค์เฉพาะเท่านั้น

3. คิดถึงสภาพแวดล้อมของบุคคล เมื่อทำการติดต่อสื่อสาร เพราะสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น เวลาสถานที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสำคัญพอกับคำพูดที่ใช้ติดต่อสื่อสาร

4. ปรึกษาผู้อื่นที่เหมาะสมถึงการวางแผน การติดต่อสื่อสาร การปรึกษาหารือจะได้ข้อคิดและเห็นความกระจ่างของเรื่องราวและเหตุการณ์รวมทั้งการสนับสนุน

5. โปรดยุติความระมัดระวังในน้ำเสียงการพูดท่าทางและแสดงความตั้งใจที่จะรับฟังการตอบสนองจากผู้รับฟัง

6. หากมีโอกาสควรจะเสนอความคิดเห็นที่ให้การช่วยเหลือหรือการให้สิ่งที่มีคุณค่าแก่ผู้รับ  
การคิดถึงผู้รับด้วยความรู้สึกเกรงใจและเข้าใจถึงความสนใจและความต้องการของผู้รับเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารดีขึ้นพยายามมองจากจุดของผู้ส่งหรือผู้รับ

7. ติดตามผลการติดต่อสื่อสาร โดยการซักถามหรือให้กำลังใจผู้รับรวมทั้งการแสดงออกเพื่อที่จะเชื่อได้ว่าการติดต่อสื่อสารนั้นได้ผลในด้านความเข้าใจอันดี และได้ผลตามความมุ่งหมาย

8. การติดต่อสื่อสารในวันพรุ่งนี้มีความดีเท่าๆกับวันนี้ หมายถึง การติดต่อสื่อสารควรพิจารณาให้รอบคอบคิดถึงผลระยะยาวจึงควรจะเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีความสม่ำเสมอ

9. ให้แน่ใจว่าการกระทำของท่านสนับสนุนการติดต่อสื่อสาร เพราะผลจากการติดต่อสื่อสารมักจะถูกพฤติกรรมไม่ใช่เพียงคำพูด แต่ต้องทำได้ด้วยและทำได้ดี

10. การแสดงความเข้าใจอันดีต่อกันด้วยการเป็นผู้ฟังที่ดีตั้งใจและการสังเกตปฏิกิริยาของผู้รับเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การสื่อสารผลการปฏิบัติงานมีวิธีการดำเนินงาน 2 วิธีคือ

1. การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการมี 6 วิธี ได้แก่

1.1 การประชุม (Meeting) ประจำสัปดาห์หรือประจำเดือน

1.2 การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)

1.3 การบริการให้คำปรึกษาหารือ

1.4 การเขียนรายงานความก้าวหน้าของงาน

1.5 การออกวารสารหรือข่าวสารในองค์กร

- 1.6 การร้องทุกข์
2. การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมี 2 วิธีได้แก่
  - 2.1 พุดคุยกับผู้ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ
  - 2.2 การพบปะกับผู้ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ

### องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 3) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน หมายความว่า การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกัน เพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายองค์การเกิดขึ้นได้จริงการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนาความรู้ทักษะและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องทำให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการติดตามการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมินผู้บังคับบัญชาอาจเลือกสมรรถนะที่เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในสังกัดแต่ละคนสมควรได้รับการพัฒนาที่สุด โดยอาจเป็นสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นหรือสมรรถนะที่เป็นจุดด้อยก็ได้ หลังจากนั้นกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว เช่น การสอนงานโดยตรง ส่งไปอบรมในเรื่องที่ต้องการพัฒนาหรือการมอบหมายงานพิเศษให้ทำการพัฒนานี้ต้องมีการกำหนดการวัดความสำเร็จของกิจกรรม เพื่อการพัฒนาด้วยข้อมูลการพัฒนานี้สามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามความต้องการ

สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 53) กล่าวว่า แนวทางพัฒนาบุคลากรมีข้อควรพิจารณาดังนี้

1. ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงานและการปรับอัตรากำลังการวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องพิจารณาเนื้อหาและจังหวะเวลาให้เหมาะสม
2. กิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้บุคลากรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ใหม่ขององค์การ
3. ก่อนการแต่งตั้งโยกย้ายหรือบรรจุผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใดก็ตาม ควรต้องแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอสำหรับงานนั้นแล้ว
4. ผู้บังคับบัญช ควรเข้าใจวัตถุประสงค์การอบรมและกำชับให้ผู้ปฏิบัติงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ตระหนักถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อเขาในการเข้ารับการฝึกอบรมในครั้งนี้
5. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและสนใจไต่ถามถึงสิ่งที่เขาได้รับการฝึกอบรมมา
6. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มา และคอยติดตามสนับสนุนด้านต่างๆ ให้สามารถนำความรู้ที่นำมาใช้ให้ได้ผล
7. ผู้บังคับบัญชาให้การเสริมแรงและกำลังใจเมื่อมีการนำความรู้และวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 175) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงหลักการสำคัญดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจเพียงพอ
2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหาการคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร
3. วิธีการในพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธีจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร
4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่มให้พัฒนาขีดความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น
5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบันที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้านคือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านจิตใจหรือด้านคุณธรรมให้มีควบคู่กันไป
7. องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์กรควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าขาดบุคลากรที่มีกำลังกายกำลังใจและสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์กร

#### กระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 17) กล่าวว่า การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องร่วมกันวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยร่วมกันกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลาควบคู่ไปกับการติดตามดูแลผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 17) กล่าวว่า ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารจัดการ โดยพิจารณาว่าจะพัฒนาสมรรถนะที่ได้คะแนนสูง เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสมรรถนะนั้นดียิ่งขึ้นไปหรืออาจพัฒนาสมรรถนะที่ได้คะแนนต่ำ เพื่อให้ข้าราชการมีสมรรถนะตามที่กำหนดก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดไว้วิธีการการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

1. การพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ (หนังสือเรียนวารสารทางวิชาการสื่ออิเล็กทรอนิกส์) การจัดกิจกรรมทางวิชาการหรือการศึกษาต่อ เป็นต้น
2. การพัฒนาในงาน เช่น การสอนงานการเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการการ มอบหมายงานที่ถนัดให้ปฏิบัติหรือมอบหมายงานที่ไม่ถนัดเพื่อเป็นการฝึกฝนให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น การพัฒนานอกงาน เช่น การให้เข้ารับการศึกษาอบรมการศึกษาดูงานการศึกษาต่อ เป็นต้น
3. แผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual Performance Improvement Plan : IPIP) เมื่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาความรู้ทักษะสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนาแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องกรอกข้อมูลการพัฒนาลงในแผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคล (IPIP)

ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ทักษะสมรรถนะที่ต้องการได้รับการพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนาและกำหนดช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา

รีบอร์ (Rebore, 2001, อ้างถึงใน ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2549, หน้า 136-138) ได้เสนอรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องสัมพันธ์กันดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทางการศึกษา

ขั้นที่ 2 การศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินความต้องการด้านเนื้อหาความรู้ ทักษะเจตคติที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งอาจรวมถึงวิธีการพัฒนาด้วย

ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรเป็นการระบุอย่างกว้างว่า มุ่งพัฒนาบุคลากรกลุ่มใดบ้าง โดยมีการเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังและมีเป้าหมายเชิงปริมาณอย่างชัดเจนว่ามีจำนวนเท่าใด เพื่อวัตถุประสงค์อะไร

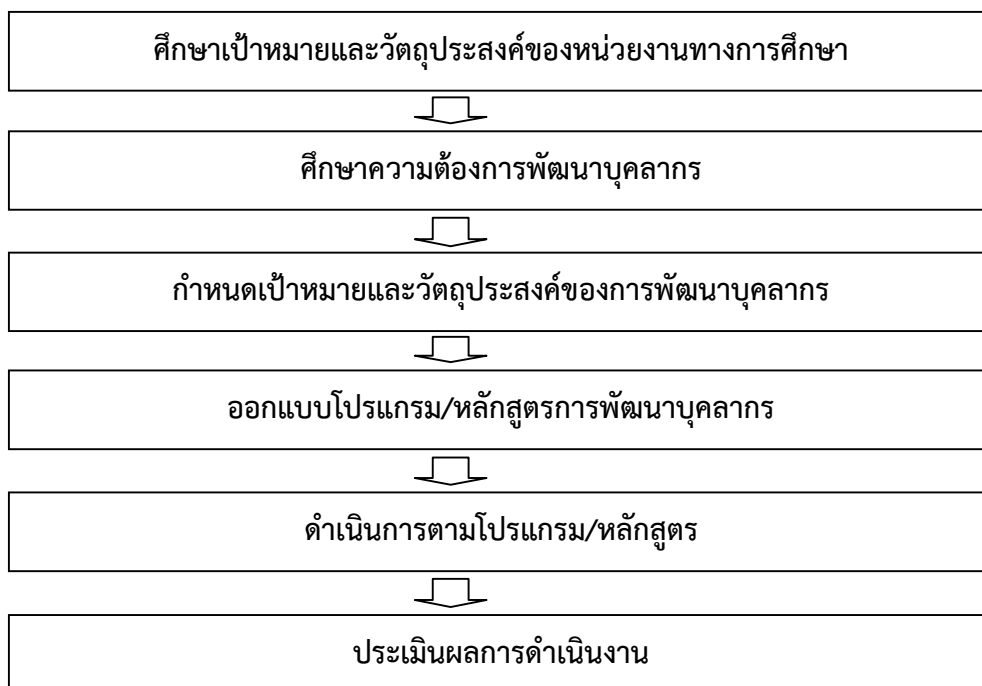
ขั้นที่ 4 การออกแบบโปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรเป็นการนำหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาใช้เพื่อออกแบบโปรแกรมหรือหลักสูตรสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมวิธีการที่ใช้สำหรับแต่ละโปรแกรม/ หลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามีหลากหลายวิธี เช่น การเรียนในชั้นเรียน (Classes and Courses) การพัฒนาโดยสถาบันต่างๆ (Institutes) การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ (Conferences) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) การประชุมบุคลากร (Staff Meeting) การทำงานในคณะทำงาน (Committee Work) การอ่านหนังสือและวารสารวิชาการหรือวารสารวิชาชีพ (Professional Reading) การจัดประชุมทางวิชาการเป็นรายบุคคล (Individual Conferences) การทัศนศึกษา (Field Trips) การเดินทางท่องเที่ยว (Travel) การเข้าค่ายการพักแรม (Camping) ประสบการณ์การทำงาน (Work Experience) การแลกเปลี่ยนครู (Teacher Exchange) การวิจัย (Research) การเขียนหนังสือหรือบทความทางวิชาการ (Professional Writing) การทำงานของสมาคมทางวิชาชีพ (Professional Association Work) ประสบการณ์ทางวัฒนธรรม (Cultural Experience) การเยี่ยมชมและสาธิต (Visits and Demonstrations) และการทำงานในองค์กรชุมชน (Community Organization Work)

ขั้นที่ 5 การดำเนินงานตามโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร โดยฝ่ายบริหารจะต้องป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น ผู้รับการฝึกอบรมไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ ผู้ให้การฝึกอบรมไม่มีความสามารถเพียงพอ ไม่ใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสม ไม่จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ ใช้เวลาที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งที่ผู้บริหารควรทำในขั้นนี้คือ จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ การอนุมัติเงินอุดหนุนค่าลงทะเบียนหรือค่าหน่วยกิตควรคำนึงถึงความเหมาะสมของเวลาและการคำนึงถึงความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา

ขั้นที่ 6 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่ใช้วิธีประเมินการรับรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการซึ่งเรียกว่า Perception-Based Approach โดยผู้ประเมินจะใช้แบบทดสอบชนิดประมาณค่าแล้วให้ผู้เข้าร่วมโครงการประเมินวิทยากร ผู้บริหารโครงการ ความเหมาะสมของเนื้อหาวิธีดำเนินงาน ความเหมาะสมของเวลาและสถานที่ ฯลฯ ตามการรับรู้ของเขาหลังจากผ่านการพัฒนาความรู้ทักษะหรือเทคนิคการปฏิบัติงานแล้วระยะหนึ่ง ผู้บริหารควรประเมินเพื่อติดตามผลว่า

ผู้เข้าร่วมโครงการได้นำความรู้ทักษะหรือเทคนิคดังกล่าวไปใช้หรือไม่ ผลการประเมินทุกชั้นตอนควรนำไปใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษาสามารถเขียนเป็นแผนภูมิแสดงได้ดังภาพ 2.4



ภาพ 2.4 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ที่มา: ฉันทนาจันทร์บรรจง, 2549, หน้า 139

สุรีพร พึ่งพุทฺธคุณ (2550, หน้า 168-170) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นที่การเข้าใจถึงความมุ่งมาดปรารถนาของพนักงานและความรู้ในการทำงานที่มีอยู่เกี่ยวกับพนักงานมากเท่าใด ผู้บังคับบัญชาจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานรวมทั้งช่วยให้พวกเขาก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้มากเท่านั้น สิ่งแรกที่จะต้องทำคือจัดทำแผนสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ซึ่งแผนงานนี้จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานและก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรด้วย สำหรับวิธีการพัฒนาความสามารถของพนักงานที่เหมาะสมนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของพนักงานแต่ละคน ที่สำคัญแผนนั้นสามารถปรับเปลี่ยนแผนได้ตามความเหมาะสมและต้องทำให้พนักงานรู้สึกต้องการที่จะทำตามแผนนั้นด้วย

กลวิธีพื้นฐานในการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานมีหลากหลายวิธี ซึ่งสรุปกลวิธีพื้นฐานได้ 4 วิธีดังนี้

1. การออกแบบรูปแบบการทำงานใหม่
2. การมอบหมายงาน (Delegation)
3. การฝึกอบรมทักษะในการทำงาน



#### 4. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

สรุปได้ว่า การพัฒนาผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานและการพัฒนาขีดความสามารถของคน ซึ่งมีหลายวิธีจากแนวคิดการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารควรคำนึงถึงหลักการสำคัญคือ ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ด้าน ทักษะและเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจเพียงพอเป็นกระบวนการต่อเนื่องมีหลายวิธีจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร ควรจัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและต้องพัฒนาในทุกด้านคือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้มีควบคู่กันไป โดยมีกระบวนการ 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การศึกษาความต้องการในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ขั้นที่ 4 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาสรุปได้ 3 วิธีดังนี้

1) การพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ การจัดกิจกรรมทางวิชาการหรือการศึกษาต่อ

2) การพัฒนาในงาน เช่น การสอนงานการเป็นพี่เลี้ยงการมอบหมายงานการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน

3) แผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคลผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน  
พิจารณาความรู้ทักษะสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนาและกำหนดช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา

ขั้นที่ 5 การดำเนินงานตามหลักสูตรการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ขั้นที่ 6 การประเมินผลการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

#### องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน

การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาทำการติดตาม ดูแลผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ มีการสอนงานอย่างต่อเนื่องและอำนวยความสะดวกในการปรับปรุงพัฒนางาน โดยมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานและการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้

บาคอล (Bacal, Robert, 1999, pp. 54-68) กล่าวว่า การติดตามการปฏิบัติงาน คือการรวบรวมข้อมูลการสังเกตการณ์และการจัดทำเอกสารและได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

การรวบรวมข้อมูล หมายถึง วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนของหน่วยงานหรือองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อเก็บข้อมูลที่จะนำไปใช้ปรับปรุงตัวบุคคลหรือองค์กร

การสังเกตการณ์ หมายถึง วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีหนึ่งหรือวิธีหนึ่งของผู้จัดการใช้รวบรวมข้อมูล

การจัดทำเอกสาร หมายถึง กระบวนการบันทึกข้อมูลที่รวบรวมมา เพื่อนำไปใช้ป้องกันไม่ให้สูญหายหรือการบันทึกข้อมูลที่เก็บมา

เหตุผลในการรวบรวมข้อมูลสังเกตการณ์และจัดทำเอกสารคือ

1. เพื่อบันทึกอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งที่ดีและไม่ดีของพนักงานแต่ละคน ซึ่งนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ
2. เพื่อให้เห็นถึงปัญหาสำคัญตั้งแต่เนิ่นๆ จะได้นำมาพูดคุยกันและให้พนักงานปรับปรุงแก้ไข
3. เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือจุดแข็งของพนักงาน จะได้พัฒนาส่วนนั้นให้ดียิ่งขึ้นไปอีกและนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด
4. เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยการยกย่องชื่นชมการทำงานที่ดี
5. เพื่อรวบรวมข้อมูลที่ต้องแม่นยำและเพียงพอต่อการแก้ปัญหา
6. เพื่อบันทึกข้อมูลปลุกย่อยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและผลการสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน สำหรับการลงโทษทางวินัยหรือใช้ป้องกันคำร้องทุกข์ต่อศาลของพนักงาน

การจัดทำเอกสารเพื่อติดตามสิ่งเหล่านี้

1. บันทึกเกี่ยวกับสิ่งที่ทำสำเร็จหรือไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์และมาตรฐาน
2. คำชมหรือข้อคิดเห็นสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือผลงานของพนักงานที่ได้รับ
3. หลักฐานเฉพาะที่จำเป็นต้องใช้ในการพิสูจน์ยืนยันว่างานไหนเยี่ยมงานไหนแย่
4. ข้อมูลอื่นที่ช่วยให้คุณและพนักงานวินิจฉัยถึงสาเหตุของปัญหาหรือความสำเร็จได้
5. บันทึกการปรึกษาหารือระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานในเรื่องผลการปฏิบัติงานที่ควรให้พนักงานลงชื่อ ถ้าหากเป็นเรื่องรุนแรง
6. ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ

การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ ซึ่งจะหมายถึงพฤติกรรมที่ค่อนข้างสุดโต่งหรือเหตุการณ์วิกฤติหมายถึงพฤติกรรมที่มักจะสุดขั้ว (ดีหรือแย่มากๆ) และควรบันทึกไว้เพื่อเป็นมาตรการทางวินัยเป็นข้ออ้างทางกฎหมายหรือให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่คนอื่น

แบบติดตามผลการปฏิบัติงานนี้ถือได้ว่าเป็นบันทึกช่วยจำแก่ผู้บังคับบัญชา โดยใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การวางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้จัดทำขึ้นเป็นระยะตามช่วงเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ อาจบันทึกเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน ทุก 2 สัปดาห์
2. วิธีการติดตามและเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาบันทึกข้อมูลความก้าวหน้าของงานลงในแบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามผลสำเร็จของงานและตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปัญหาและข้อสังเกตอื่นๆ ที่พบในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 18) กล่าวว่า การติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาสมควรใช้ช่วงเวลานี้เพื่อการให้คำชมเชยหรือให้การสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการบันทึกการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้

ฮอลล์ (Hall, 2006; อ้างถึงใน สุริพร พึ่งพุทธคุณ, 2550, หน้า 76-77) กล่าวว่า เมื่อได้กำหนดเป้าหมายไว้ร่วมกันและวางแผนเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายนั้น พนักงานพร้อมที่ทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น ผู้บังคับบัญชาควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานและต้องหมั่นสังเกตคุณภาพผลงานของผู้ปฏิบัติงานและบอกให้รู้ว่างานใดที่ทำได้ดีและงานใดที่มีท่าทีว่าอาจมีปัญหา โดยที่ต้องให้ความสำคัญพิเศษกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมองเห็นปัญหาได้เร็วและช่วยพนักงานแก้ไขปัญหาและกลับมาอยู่บนเส้นทางที่นำไปสู่เป้าหมายได้ทันท่วงที

การตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นจนถึงช่วงสุดท้ายของวัฏจักรเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องด้วยเหตุผล 3 ประการคือ 1) ทำให้ได้รับโอกาสตักเตือนพนักงานให้ระลึกถึงเป้าหมายที่วางไว้รวมถึงความสำคัญของเป้าหมายเหล่านั้น 2) ทำให้มีโอกาสให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงบวกแก่พนักงานในกรณีที่เขาทำงานได้ดีและ 3) ช่วยให้พบปัญหาได้ก่อนที่ปัญหานั้นจะบานปลายเป็นเรื่องใหญ่ วิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีดังนี้

1. สังเกตการณ์และรวบรวมข้อมูล คือ การสังเกตการณ์โดยตรง โดยผู้บังคับบัญชาต้องมองหาทั้งข้อดีและข้อด้อยของพนักงาน พร้อมทั้งพิจารณาด้วยการทำงานและพฤติกรรมของพนักงานนั้นมีผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงานและการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวเองอย่างไร วิธีการที่จะช่วยให้เข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงมี 6 วิธีดังนี้

1.1 ต้องพิจารณาผลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลงานที่ได้กำหนดไว้

1.2 ต้องวิเคราะห์ตัวงานที่พนักงานทำได้ไม่ดี โดยพิจารณาว่าอะไรที่อาจเป็นสาเหตุของปัญหาหรือพฤติกรรมใดที่อาจเป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้พนักงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

1.3 ไม่ควรด่วนตัดสินปัญหาตั้งแต่แรกเห็น เนื่องจากไม่สามารถทราบข้อมูลทั้งหมดจากการสังเกตการณ์เพียงครั้งแรกหรือครั้งที่สอง

1.4 ควรพยายามหาความจริงจากแหล่งอื่นด้วย

1.5 เมื่อเห็นว่าพนักงานมีผลงานไม่ดี ให้วิเคราะห์ว่าการที่เขามีผลงานไม่ดีขึ้นมาจากสาเหตุการขาดทักษะในการทำงานหรือมีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจในการทำงาน

1.6 การตั้งใจฟังพนักงานที่มีปัญหาเพื่อจะได้ทราบว่าเขาต้องการความช่วยเหลือแบบใด

2. นำสิ่งสังเกตเห็นมาพูดคุยกับลูกน้อง คือ การชี้แจงให้พนักงานทราบถึงการกระทำและพฤติกรรมที่สังเกตเห็น เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงผลที่จะตามมาจากปัญหาหรือพฤติกรรมที่มีต่อเป้าหมายของหน่วยงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งและผลกระทบที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

3. ตั้งสมมติฐานขึ้นและทำการทดสอบสมมติฐานนั้น คือ การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะและสาเหตุที่มาของปัญหาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงควรทดสอบสมมติฐาน ซึ่งจะช่วยให้พบสาเหตุของปัญหาที่ทำให้พนักงานมีผลงานที่ไม่ดีที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาต่อไป

การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ ซึ่งจะหมายถึงพฤติกรรมที่ค่อนข้างสุดโต่งหรือเหตุการณ์วิกฤติหมายถึงพฤติกรรมที่มักจะสุดขีด (ดีหรือแย่มากๆ) และควรบันทึกไว้เพื่อเป็นมาตรการทางวินัยเป็นข้ออ้างทางกฎหมายหรือให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่คนอื่น

สรุปได้ว่า การติดตามผลการปฏิบัติงานผู้บริหารการศึกษาจะต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง และเหมาะสม เพื่อให้คำชมเชยหรือให้การสอนงานโดยมีการบันทึกแบบติดตามการปฏิบัติงานของแต่ละคนเอาไว้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ สำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและใช้ประกอบพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีกระบวนการที่สำคัญดังนี้

1. วางแผนการติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงาน
  - 1.1 กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์
  - 1.2 กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเตรียมตัวสำหรับการติดตามความก้าวหน้าในแต่ละครั้ง
  - 1.3 จัดทำแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน
  - 1.4 กำหนดระยะเวลาการติดตามงานเป็นระยะตามที่ได้ตกลงกันไว้
  - 1.5 จัดทำแผนกำกับติดตาม
  - 1.6 จัดทีมงานกำกับติดตาม
2. ลงมือปฏิบัติติดตามแผน
  - 2.1 การรวบรวมข้อมูล
  - 2.2 การสังเกตการณ์
  - 2.3 ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อเสนอแนะและสอนงานอย่างต่อเนื่อง
3. รายงานผลการกำกับติดตาม โดยบันทึกผลการปฏิบัติงานคำแนะนำและการสอนงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน
4. ทบทวนผลการกำกับติดตาม โดยบันทึกข้อมูลจุดบกพร่องสิ่งที่ต้องแก้ไขและจุดเด่นของตนเองไว้

## องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

### ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามหลักการที่ว่าถ้าเราไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเราจะไม่สามารถบริหารจัดการได้ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการมุ่งที่จะวัดค่าของการปฏิบัติงานอย่างเจาะจงและเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อที่จะนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารจัดการและการพัฒนาให้สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุด

มุสตี รุมาคม (2542) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือการประเมินบุคคลที่มีการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งคำนึงถึงการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานของแต่ละคน โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนตามความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ยุดา รักไทย และวีรวิฑู มาชะศิริานนท์ (2545) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การประชุมประจำปีระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนนั้น เพื่อทำเอกสารเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน (ความสำเร็จและปัญหา) และเพื่อหาวิธีแก้ปัญหากำลังเกิดขึ้นและที่จะเกิดขึ้น

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2545, หน้า 12) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้การสังเกตจดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกันมีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ณัฐพันธ์ เชนันันท์ (2545, หน้า 194) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ศุภชัย ยาวะประภาช (2548, หน้า 251) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ในเชิงปริมาณและ/หรือคุณภาพ เพื่อที่จะตัดสินใจดำเนินการตามกระบวนการบริหารในขั้นตอนต่อไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

ฮอลล์ (Hall, 2006; อ้างถึงใน สุริพร พึ่งพุทธคุณ, 2550, หน้า 144-145) กล่าวว่า การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) เป็นวิธีการประเมินผลการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่พนักงานได้รับมอบหมาย ซึ่งจุดมุ่งหมายของการประเมินผลงานคือเพื่อให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายในการทำงานของตนเอง เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีผลการดำเนินงานที่ดี เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงานและเพื่อวางแผนสำหรับการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 4) ให้ความหมายการประเมินผลปฏิบัติราชการว่า หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานที่ผู้ปฏิบัติรายบุคคลหรือผลงานกลุ่มที่ปฏิบัติได้จริงตลอดรอบประเมิน ตามวิธีการที่องค์การกำหนดเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการและมาตรฐานผลงานที่วางไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 120) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การตรวจสอบและประเมินผลงานของพนักงานที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา (Past Performance) ตามปัจจัยวัดผลงานที่กำหนดขึ้นตั้งแต่ช่วงต้นปี ทั้งนี้ปัจจัยวัดผลงานไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านพฤติกรรมหรือความสามารถ (Competency) และด้านผลลัพธ์ในการทำงานที่เป็นรูปธรรม (KPIs)

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึงกระบวนการประเมินและตีค่าของผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

### **หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 19-21) กล่าวว่า หลักการทั่วไปในการประเมินมีดังนี้

1. ผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีที่เป็นการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นทีมงานหรือคณะทำงาน ซึ่งอยู่นอกสายการบังคับบัญชาของผู้รับการประเมินให้หัวหน้าทีมงานหรือหัวหน้าคณะทำงานซึ่งทำหน้าที่มอบหมายงานเป็นผู้ประเมินความสำเร็จของงานในส่วนที่เกี่ยวข้องและเสนอผลการประเมินต่อผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดของผู้รับการประเมินผู้นั้น เพื่อนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลสำเร็จของงานต่อไป

2. รอบการประเมินผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินปีละ 2 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม - 31 มีนาคม

ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน - 30 กันยายน

3. สิ่งที่ประเมินการประเมินผลการปฏิบัติงานจะประเมินจาก 2 ส่วน ได้แก่ ผลสำเร็จของงานและสมรรถนะในส่วนของผลสำเร็จของงาน ประกอบไปด้วยความสำเร็จของงานตามยุทธศาสตร์งานภารกิจตามกฎหมายซึ่งเป็นงานประจำของส่วนราชการและงานอื่น ซึ่งผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนงานซึ่งผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ไปปฏิบัติในฐานะสมาชิกของทีมงานหรือคณะทำงานอื่น ซึ่งมีชิ้นงานประจำของหน่วยงานต้นสังกัดของผู้รับการประเมินผู้นั้น

4. ขั้นตอนการประเมินในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละรอบให้ผู้บังคับบัญชาประเมินใน 2 ส่วน คือ ผลสำเร็จของงานจริงและคุณลักษณะ/สมรรถนะที่แสดงจริง

5. การกลั่นกรองผลการประเมินส่วนราชการ ควรจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทำการกลั่นกรองตั้งแต่ช่วงการวางแผนการปฏิบัติงานว่าผลสำเร็จของงานที่คาดหวังตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นอย่างไร สามารถบรรลุได้จริงหรือไม่ยากหรือง่ายอย่างไร ตลอดจนกลั่นกรองผลการประเมินเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมแก่ผู้รับการประเมิน

6. การนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาอาจนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น 1) การเลื่อนขั้นเงินเดือนการให้รางวัลประจำปี รางวัลใจ ตลอดจนค่าตอบแทนต่างๆ 2) การพัฒนาและการแก้ไขผลการปฏิบัติงาน 3) การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการการเลื่อนตำแหน่งและการสับเปลี่ยนหมุนเวียน/โยกย้ายหน้าทำงานและ 4) การให้ออกจากราชการ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายกฎและระเบียบในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2545, หน้า 200) กล่าวว่า เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินงานไปอย่างราบรื่น สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในอันที่จะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ ในอนาคตผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินสมควรมีความเข้าใจในหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

1. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลว่ามีข้อดีข้อเสียและขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมิน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานมิใช่ประเมินค่าของบุคคล ดังนั้นผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน ตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงเวลาที่ผ่านไปว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์การหรือไม่และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

ฉันทนา จันท์บรรจง (2549, หน้า 130-131) กล่าวถึงแนวคิดของศาสตราจารย์ ดร.พนัส หันนาคินท์ที่ได้เสนอแนวคิดที่ควรยึดไว้เป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้อง เป็นส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นและตรงตามเจตนารมณ์หรือจุดหมายขององค์การ

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องยึดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งต่างๆ ตามที่ระบุไว้ในข้อตกลงก่อนที่จะเข้าทำงาน

3. ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการประเมินจะต้องเป็นข้อมูลที่ตรงต่อกรณีพยายามหลีกเลี่ยงความรู้สึกส่วนตัวที่ผู้บังคับบัญชาอาจจะมีต่อผู้รับการประเมิน เพราะเป้าหมายคือการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อบุคคลเหล่านั้น อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องพิจารณาถึงวิธีการทำงานด้วยเช่นกัน

4. การประเมินจะต้องมีระบบและแบบแผนที่แน่นอน เป็นที่เข้าใจตรงกันทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

5. ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนถึงจุดหมายของการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการประเมิน

6. ผู้ประเมินจะต้องระลึกถึงอยู่เสมอว่า ผลจากการประเมินนั้นจะต้องมีผลในการสร้างสรรค์ กล่าวคือก่อให้เกิดความรู้สึกว่าการประเมินนั้นเป็นการช่วยผู้ถูกประเมินให้ทราบถึงสิ่งที่เขาควรปรับปรุงแก้ไข ซึ่งอาจจะเป็นรูปแบบของการชี้แนะเป็นรายบุคคลหรือจัดการพัฒนาบุคคล เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทางคือจุดประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวม

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2553, หน้า 15-16) กล่าวว่า หลักการสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the Work-Notthe Worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินต้องคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติหลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธี ซึ่งบางครั้ง

เราจำเป็นต้องใช้วิธีโดยอ้อม กล่าวคือ วัดพฤติกรรมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแล้วประเมินค่าออกมา จึงทำให้เกิดการสับสนขึ้นในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเรา วัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผนการจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงานและการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งจะควบคุมดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้นให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ การจะควบคุมและติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องหามาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญคือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงเรียกได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อมั่นได้ (Reliability) ในผลการประเมินและความเที่ยงตรง (Validity) ของผลการประเมิน

3.1 ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลายครั้ง ความคงเส้นคงวาที่ชี้ให้เห็นได้จาก

3.1.1 เมื่อผู้ประเมินทำการประเมินบุคคลหลายครั้งและผลที่ออกมาเหมือนกันเช่นนี้ มีความหมายคงเส้นคงวา (Consistency) และผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2 – 4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิม คืองานไม่เปลี่ยนแปลงและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนเดิมอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

3.1.2 เมื่อใช้ผู้ประเมินหลายคนสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงานและนำผลมาเปรียบเทียบกับกัน ถ้าสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวา ทำนองเดียวกันกับการใช้เครื่องมือวัดอันหนึ่ง เช่น ไม้บรรทัดวัดความยาวของสิ่งของอย่างหนึ่ง ควรจะได้ผลเช่นเดิมไม่ว่าใครจะเป็นผู้วัดหรือวัดเมื่อใดก็ตาม

3.2 ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือ ในการประเมินต้องการให้ผลการประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนทำงานที่มีต่อหน่วยงานได้จริง ผลการประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดี หมายความว่า บุคคลนั้นทำงานดีจริงเมื่อมีความเที่ยงตรงในเบื้องต้นนี้แล้ว การนำผลการประเมินไปใช้ในเรื่องต่างๆ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน การฝึกอบรมเหล่านั้นก็จะได้ผลตรงตามที่ต้องการไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นและเพื่อ



เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกซักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่าผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมิน ซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้แจ้งจึงต้องมีเทคนิคหรือวิธีการที่เหมาะสม คือจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการปฏิบัติกรแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้จะช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานแล้วยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานอีกด้วย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง  
สรุปได้ว่า หลักการสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินตลอดจนเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการประเมิน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าของบุคคล

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องยึดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งต่างๆ ตามที่ระบุไว้ในข้อตกลงก่อนที่จะได้รับมอบหมายงาน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมิน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal)

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมินหมายถึงความเชื่อมั่นได้ (Reliability) ในผลการประเมินและความเที่ยงตรง (Validity) ของผลการประเมิน

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงเวลาที่ผ่านไปว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

## 2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 2.5.1 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2545, หน้า 194) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความยุติธรรม ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในอนาคต โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับต่างๆ ภายในองค์กรดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

โดยบุคลากรอาจจะเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและเพิ่มขีดความสามารถของตน ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคลากรมีความรู้สึกว่าเขาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานขององค์กรเขาอาจจะตัดสินใจเปลี่ยนงานได้

นอกจากนี้สำหรับบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้มาตรฐานของงานที่กำหนดไว้จะได้ทำการพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น เพื่อให้มีรายได้หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นตามลำดับ

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการบริหารให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน การตัดสินใจในการให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน เป็นต้น ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่า มีความถนัดและความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ เพียงใด สมควรได้รับการปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3. ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกลางและการนำผลลัพธ์ไปใช้อย่างยุติธรรม มีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 298) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยสร้างและรักษาระดับการทำงานของพนักงานแต่ละคนให้อยู่ในมาตรฐาน ทำให้พนักงานแต่ละคนต่างจะต้องพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นตลอดเวลา

2. ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน ทำให้พนักงานทราบว่าตนเองมีโอกาที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอย่างไร ความก้าวหน้าอาจเกิดจากการชวนหาความรู้ด้วยตนเองหรือการเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนา ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการฝึกอบรมช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่พนักงานและองค์กรไปพร้อมกัน

3. เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน เป็นการช่วยพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้างหรือปลดจากงานในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจของผู้บริหาร องค์กรการประเมินที่มีระบบยุติธรรมและเชื่อถือได้เป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะจะยังเป็นประโยชน์ให้แก่หน่วยงานและตัวบุคคลไปพร้อมกัน

สุดอนอม ตันเจริญ (2551, หน้า 90) กล่าวว่า ผลงานขององค์กรย่อมเกิดจากผลการปฏิบัติงานของทุกคน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนและเหมาะสมกับลักษณะของงาน โดยพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานทั้งที่มองเห็น (พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม) และไม่สามารถมองเห็นได้ (ความรู้สึกและความพึงพอใจในการทำงาน) โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ เพราะความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553, หน้า 122-124) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ดังนี้

ประโยชน์ต่อพนักงานมีดังนี้

1. ตรวจสอบผลงานของตนเอง
2. สร้างความเข้าใจที่ตรงกัน
3. ลดความกังวลใจของพนักงาน
4. เกิดการปรับปรุงและพัฒนาให้ตรงจุดตรงประเด็น

ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชามีดังนี้

1. ทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. สร้างโอกาสในการพูดคุยกับพนักงาน
3. วางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน
4. สร้างเกณฑ์ในการปรับเงินเดือนและจ่ายโบนัสให้กับพนักงาน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามที่องค์การความคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงาน

## 2.5.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2553, หน้า 13-14) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกันวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้น ลดตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผลและมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนาบุคคลผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีและข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่มเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสมช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยในการพิจารณาว่าการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์และยังช่วยให้ทราบว่าควรจะทำให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

### 2.5.3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้  
 เดสเลอร์ (Dessler, 2000, p. 320) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการประเมิน  
 การปฏิบัติงานสรุปได้ว่ามี 3 ประการดังนี้

1. การกำหนดขอบเขตของงาน (Defining the Job) เป็นการสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน  
 ระหว่างตัวผู้ประเมินและผู้รับการประเมินที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐาน  
 การปฏิบัติงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising Performance) เป็นการเปรียบเทียบผลการ  
 ปฏิบัติงานจริงของผู้รับการประเมินกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

3. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback sessions) เป็นการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน  
 และความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ยุดา รักไทย และวีรยุทธ มาฆะศิริรานนท์ (2545, หน้า 165-190) กล่าวว่า กระบวนการ  
 ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้จัดการกับพนักงานต้องทำงานร่วมกันเพื่อประเมินความคืบหน้าในการ  
 ทำงานของพนักงานคนนั้นว่าใกล้เคียงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานแค่ไหนแล้วและเพื่อสรุปว่า  
 อะไรบ้างที่ดำเนินไปด้วยดีและอะไรที่ไม่ค่อยดี นอกจากนี้ยังสามารถใช้การประชุมเพื่อปรึกษาหารือ  
 เกี่ยวกับกระบวนการทำงานและขั้นตอนต่างๆหรือเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานนี้เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ  
 ได้ด้วยในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมี 1) การให้ข้อมูลย้อนกลับและ 2) การจัดทำ  
 แฟ้มส่วนบุคคล ปัจจุบันแม้ว่าจะยังไม่มีวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด แต่ก็มี ความพยายามคิด  
 หาวิธีการใหม่ๆ ที่ซับซ้อนมากขึ้นอาจดูว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่กว่าวิธีเดิมๆ วิธีการ  
 ประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละวิธีก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ฉะนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องเข้าใจถึง  
 ข้อจำกัดของวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้มากที่สุด ดิวิธีการประเมินผลที่จะกล่าวถึงมี 3 วิธีดังนี้

1. ระบบการประเมินค่าเป็นวิธีการที่ธรรมดาและอาจเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมใช้กันมากที่สุด  
 เพราะมีความยุ่งยากน้อยที่สุดแต่อาจไม่ใช่วิธีประเมินที่ดีที่สุด

1.1 ความหมายของระบบประเมินค่าระบบการประเมินค่า หมายถึง แผนรายงาน  
 ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ รายงานของบุคคลลักษณะหรือพฤติกรรมที่จะประเมินกับมาตรฐานประเมินหรือ  
 สิ่งอื่นๆ ที่เป็นตัวชี้วัดระดับของผลการปฏิบัติงานในแต่ละรายการ มาตรฐานประเมินในระบบประเมินค่า  
 เหมือนกับการให้เกรดในโรงเรียนเว้นแต่อาจใช้ตัวเลขหรือข้อความแทนตัวอักษรซึ่งตัวเลขหรือ  
 ข้อความเหล่านี้มักจะสัมพันธ์กับคะแนนที่ไล่เรียงกันไปตามมาตรฐานประเมิน

1.2 วิธีใช้ทั่วไประบบการประเมินค่าส่วนมากจะใช้เป็นแบบฟอร์มโดยให้ผู้จัดการประเมิน  
 พนักงานแล้วนำแบบประเมินเสร็จแล้วส่งคืนเพื่อนำไปเก็บไว้ในแฟ้มบุคคลปีละครั้ง วิธีการประเมิน  
 แล้วแต่นโยบายขององค์กรที่จะกำหนดให้ใครเป็นผู้ประเมินบางครั้งอาจให้พนักงานประเมินตนเอง  
 จากนั้นก็นำการประเมินสองชุดมาเปรียบเทียบกันเพื่อให้ได้การประเมินที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ การ  
 ประเมินจะสิ้นสุดก็ต่อเมื่อผู้จัดการและพนักงานลงชื่อในแบบประเมินผลที่สมบูรณ์แล้ว

1.3 จุดแข็งและจุดอ่อนของระบบการประเมินค่าจุดแข็งของระบบการประเมินค่าง่าย  
 สะดวกในการใช้สามารถประเมินได้อย่างรวดเร็ววิธีการใช้ไม่ยุ่งยากและใช้ได้ทุกแผนกทุกตำแหน่ง  
 เพราะเป็นแบบฟอร์มมาตรฐาน

จุดอ่อนของระบบการประเมินค่า เป็นการประเมินตามแบบฟอร์ม ทำให้ไม่ช่วยในเรื่องการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานและไม่ได้บอกวิธีแก้ปัญหาหรือวิธีการป้องกัน รวมถึงการป้องกันการดำเนินการทางกฎหมาย

#### 1.4 เกณฑ์สำคัญในระบบการประเมินค่าและข้อคิดเห็น

1.5 เคล็ดลับในการใช้ระบบการประเมินค่าอย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ที่สามารถใช้ระบบการประเมินค่าเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1) ปรึกษาหารือกับพนักงานแต่ละคนเกี่ยวกับความคืบหน้าของงานเป็นประจำ อธิบายให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานประจำปีมาตั้งแต่ก่อนแล้วค่อยปรึกษาหารือกันถึงปัญหาต่างๆ

2) เสริมความคิดเห็นสั้น เกี่ยวกับรายการประเมินแต่ละรายการเข้าไปในแบบฟอร์มประเมินค่า ถ้ารายการใดมีค่าต่ำก็อธิบายเหตุผลไว้ด้วย ถ้ามีค่าสูงก็บอกด้วยว่าทำอะไรไว้ถึงได้ค่าสูงแบบนั้น

3) ทำความเข้าใจรายการประเมินแต่ละรายการให้ชัดเจนก่อนทำการประเมินเสมอ ถ้ามองความคิดเห็นและความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับความหมายของแต่ละรายการ เพื่อหาความหมายร่วมกัน

4) ร่วมกันประเมินค่ากับพนักงาน เจรจาต่อรองกันว่าค่าประเมินไหนที่คุณกับพนักงานยอมรับได้ (ถ้าสามารถทำได้) ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพิจารณาอย่าให้พนักงานมีส่วนแค่รับรู้

5) อย่าประเมินแล้วก็แล้วกันไป ไม่ว่าจะประเมินแต่ละรายการอย่างไรสิ่งสำคัญที่ต้องถามพนักงานคือ คุณคิดว่าจำเป็นต้องปรับปรุงสิ่งนี้ให้ดีขึ้นไหม และคุณคิดว่ามีทางใดบ้างที่จะช่วยให้คุณพัฒนาขึ้นได้

6) จำไว้เสมอว่าการประเมินค่าส่วนใหญ่นั้นมีความรู้สึกและความคิดเห็นส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ทำให้วัดผลการปฏิบัติงานได้ไม่แม่นยำ ฉะนั้นอย่าให้ความสำคัญกับผลที่วัดได้มากเกินไป

7) ถ้าต้องใช้ระบบการประเมินค่าก็ให้ใช้วิธีอื่นๆ ที่มีความลำเอียงน้อยกว่าเสริมเข้าไปด้วย และให้พนักงานเตรียมพร้อมสำหรับการประชุมประเมินผลใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณผู้จัดการ/หัวหน้างานเป็นพวกเดียวกับเขา อย่ามองแต่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพียงอย่างเดียวให้พิจารณาวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะทำให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อบกพร่องทั่วไปของวิธีระบบการประเมินค่าได้

2. ระบบการจัดอันดับ เป็นเรื่องของการเปรียบเทียบพนักงานกับพนักงานด้วยกัน และตัดสินว่าคนไหนดีกว่าหรือแย่กว่ากันในเกณฑ์พิจารณาเดียวกัน ความแตกต่างระหว่างการประเมินค่า (ใช้มาตรฐาน) กับการจัดอันดับ (ใช้การเปรียบเทียบ) ถ้ามีพนักงานเก่งหลายคนระบบการประเมินค่าก็จะประเมินให้สูงทุกคน แต่ถ้าต้องจัดอันดับให้หนึ่งในนั้นเป็นพนักงานที่ดีที่สุด ต้องมีคนหนึ่งถูกจัดว่าแย่ที่สุด ในทำนองเดียวกัน ถ้ามีแต่พนักงานแย่ก็ต้องมีคนหนึ่งถูกจัดว่า ดีที่สุดในกลุ่มนั้นแต่ถ้ามาเปรียบเทียบกับพนักงานที่ดีที่สุด ของกลุ่มหนึ่ง อาจทำงานแย่กว่าพนักงานที่ แย่ที่สุด ของกลุ่มหนึ่ง

#### 2.1 ความหมายของระบบการจัดอันดับ

ระบบการจัดอันดับ หมายถึง การประเมินโดยนำพนักงานที่ทำงานคล้ายกันมาเปรียบเทียบกันเพื่อตัดสินว่าใครดีที่สุดและดีรองลงไป

## 2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนของระบบการจัดอันดับ

จุดแข็งของระบบการจัดอันดับ ระบบการจัดอันดับสามารถผลักดันให้พนักงานต้องแข่งขันกันที่จะทำให้ตนถูกจัดอันดับให้สูงกว่าเพื่อนร่วมงาน โดยทำงานให้ดีกว่าซึ่งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานขยันทำงาน จุดอ่อนของระบบการจัดอันดับ การนำผู้ร่วมงานมาเปรียบเทียบกับกันอาจก่อให้เกิดผลกระทบข้างเคียงอันไม่พึงปรารถนา อาจทำให้พนักงานหาทางทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้แย่กว่าตน โดยการก่อความขัดขวางการทำงานของคนอื่น สิ่งนี้จะไม่เป็นผลดีต่อองค์กร

## 2.3 ปัญหาเกี่ยวกับระบบการจัดอันดับ

ระบบการจัดอันดับโดยเฉพาะประเภทที่มีรางวัลเป็นเงินจะกระตุ้นให้พนักงานต้องการให้ผู้ร่วมงานได้ด้อยกว่า ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกทุกข์ถึงแม้ว่าจะวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นกลางปราศจากความลำเอียง แต่ระบบการจัดอันดับมักจะมีผลความลำเอียงอย่างมาก

3. ระบบการยี่ดัตถุประสงค์และมาตรฐานเป็นหลัก มีรายละเอียดที่จะต้องจัดทำมากกว่าระบบการประเมินค่าและระบบการจัดอันดับ ทั้งผู้จัดการ/หัวหน้างานและพนักงานจำเป็นต้องมีทักษะและต้องเสียสละเวลาให้การประเมิน ซึ่งเป็นการลงทุนมากกว่าแต่ก็ให้ผลตอบแทนดีกว่า

3.1 ระบบการยี่ดัตถุประสงค์และมาตรฐานเป็นหลัก หมายถึง การประเมินหรือวัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่ถูกกำหนดขึ้นระหว่างการวางแผน ผลการปฏิบัติงานนี้จะสามารถวัดได้ตามความเป็นจริง นอกจากนี้ยังยืดหยุ่นและสะท้อนถึงระดับความสามารถ/พัฒนาการของพนักงานแต่ละคน

3.2 วิธีใช้ทั่วไปการประเมินโดยปกติจะประชุมประเมินผลกันตอนครบรอบปีของการทำงาน ผู้จัดการกับพนักงานจะตรวจสอบมาตรฐานหรือเป้าหมายแต่ละอย่างและตัดสินว่าพนักงานคนนั้นบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นหรือไม่ ถ้าเป้าหมายและมาตรฐานมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับกันดี การประชุมประเมินผลก็มักจะดำเนินไปได้อย่างราบรื่นยุติธรรม แต่ประเด็นสำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องพิจารณาคือ ในการประชุมประเมินผลโดยการยี่ดัตถุประสงค์เป็นหลักจะไม่ได้ประเมินผลเพียงอย่างเดียว เพราะผู้จัดการกับพนักงานจะได้ปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ไปด้วย เพื่อวินิจฉัยปัญหาและหาวิธีลดปัญหาเหล่านั้น

## 3.3 จุดแข็งและจุดอ่อนของระบบการยี่ดัตถุประสงค์และมาตรฐานเป็นหลัก

จุดแข็งของระบบการยี่ดัตถุประสงค์และมาตรฐานเป็นหลักมีดังนี้

1) ช่วยให้สามารถเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของแต่ละคนเข้ากับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้  
2) ลดโอกาสที่จะเกิดความไม่ลงรอยกันระหว่างการประชุมประเมินผล ถ้าตอนประชุมวางแผนผลการปฏิบัติงานเขียนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ได้ดี

3) จะทำให้ผู้จัดการกับพนักงานรู้สึกเป็นมิตรกันไม่เหมือนระบบการประเมินค่าหรือระบบการจัดอันดับ

4) อาจเป็นวิธีประเมินผลที่น่าไปใช้อ้างในทางกฎหมายได้มากที่สุด

จุดอ่อนของระบบการยี่ดัตถุประสงค์และมาตรฐานเป็นหลัก

1) ใช้เวลามากกว่าระบบการประเมินค่าและระบบการจัดอันดับ เพราะจำเป็นต้องใช้เวลาวางแผนผลการปฏิบัติงานล่วงหน้าด้วย

2) ผู้จัดการกับพนักงานต้องพัฒนาทักษะในการเขียนวัตถุประสงค์และมาตรฐานให้มีความหมายและวัดได้

3) อาจต้องทำงานเอกสารมากกว่าระบบการประเมินค่าและการจัดอันดับ

4) ผู้จัดการที่ไม่รู้ว่ากำลังประเมินผลไปเพื่ออะไรอาจนำระบบนี้ไปใช้ไม่ถูกต้อง ทำให้แบบฉบับฉวย

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2545, หน้า 15-17) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลประกอบด้วย 9 ขั้นตอนสำคัญดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

2. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งจะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้นควรมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจยอมรับและร่วมมือ

5. กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้งหรือหกเดือนต่อครั้ง

6. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติองค์กรจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

7. ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้

8. วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้คือ หลังจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้วหน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวลผลเสนอผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานเป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

9. การติดตามเป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่าผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบประเมินผลต่อไป

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548, หน้า 254-255) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 8 ขั้นตอนได้แก่

1. กำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินเป็นขั้นตอนเริ่มแรกและสำคัญของกระบวนการ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการประเมินจะเป็นตัวกำหนดถึงแบบและลักษณะของงานตลอดจนเทคนิควิธีที่ใช้ประเมิน

2. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะทำการประเมิน เพื่อเป็นการทบทวนถึงขอบเขตของงานว่ามีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใดอย่างไรและมีงานใดบ้างที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จคล่อง

3. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน (Set Goal) หรืออีกนัยหนึ่งคือ มาตรฐานของการปฏิบัติงานของงานที่ต้องการประเมินและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Set Criteria) ซึ่งหมายถึง การกำหนดค่าของคะแนนในการที่จะประเมินว่าคุณภาพของระดับใดได้คะแนนเป็นเท่าใด โดยเกณฑ์ที่ดีควรมีรายละเอียดหรือคำอธิบายที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ เป็นหน่วยวัดที่เข้าใจได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่คาดเคลื่อนระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

4. กำหนดความถี่หรือระยะเวลาของการประเมิน เช่น ทุกปี ทุกครึ่งปี หรือทุกสามเดือน แล้วแต่ลักษณะและวงจรของงานที่ประเมิน

5. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินและดำเนินการประเมิน โดยส่วนใหญ่ผู้ที่ทำหน้าที่การประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินและในอีกรณีหนึ่งคือ คณะกรรมการซึ่งมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินร่วมเป็นคณะกรรมการอยู่ด้วย

6. แจ้งผลการประเมินและหารือถึงผลการปฏิบัติงานให้ผู้ที่ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในความเห็นขององค์การจุดเด่นที่ควรเร่งพัฒนาหรือจุดด้อยที่ควรเร่งปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

7. ตัดสินใจดำเนินการกับบุคลากรตามผลที่ได้รับจากการประเมินเป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินไปใช้จริงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัสหรือการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

8. ติดตามผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์การ หากมีการติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะในกรณีของการประเมินเพื่อจุดมุ่งหมายของการพัฒนา เพื่อดูว่าบุคลากรที่รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนมีการพัฒนาการขึ้นหรือไม่อย่างไร โดยผู้บังคับบัญชามิควรจัดทำผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเก็บไว้เป็นแฟ้มประวัติเพื่อศึกษาถึงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูลสำหรับการประเมินครั้งต่อไป

ผุสดี รุมาคม (2551, หน้า 19) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนดังนี้

1. ระบุวัตถุประสงค์และนโยบายในการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นแนวทางว่าจะดำเนินการเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบการประเมินและเครื่องมือที่จะถูกนำมาใช้ในการประเมิน

2. กำหนดความคาดหวังจากการปฏิบัติงาน (Performance Expectation) เพื่อนำมา กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

3. ตรวจสอบและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ซึ่งในบางกรณีอาจจะมีการให้ผู้ปฏิบัติงาน ประเมินร่วมด้วย)

5. นำผลการประเมินมาถกเถียงและพิจารณาร่วมกับพนักงาน

6. ตัดสินใจและสรุปผลการประเมิน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีกระบวนการ 5 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การประเมินผล

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน



1. กำหนดผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน
2. กำหนดรอบการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน
3. สิ่งที่ประเมินประกอบด้วยผลสำเร็จของงานและสมรรถนะ
4. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน
5. กำหนดขั้นตอนหรือวิธีการประเมิน
6. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 การนำเครื่องมือออกไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการประเมินที่เหมาะสมกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นการประเมินที่มีความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ เพราะข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลเป็นข้อมูลที่ได้มาจากผู้ประเมินหลายมิติ

ขั้นตอนที่ 4 การตัดสินใจสั่งการเพื่อนำผลการประเมินไปใช้

การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินเพื่อดูความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรึกษาหารือพัฒนาหรือแก้ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการทำงานหรือเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 การกลับเข้าสู่วงจรของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2553, หน้า 21-22) ได้สรุปวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถ แบ่งรูปแบบวิธีการประเมินได้ 4 ลักษณะคือ

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล (Characteristic) หรือบุคลิกภาพ (Personality) เป็นสำคัญได้แก่

- 1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)
- 1.2 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (Checklist Method)
  - 1.2.1 แบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists)
  - 1.2.2 แบบบังคับให้เลือก (Forced Choices)
- 1.3 วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison System)
  - 1.3.1 การจัดลำดับที่ (Ranking)
  - 1.3.2 แบบเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to Man Comparison)
  - 1.3.3 การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)
  - 1.3.4 แบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution or Grading on the Curve)

1.4 วิธีแบ่งชั้น (Grading)

1.5 วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating)

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job Performance of Behavior Based Approach) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่

- 2.1 วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)
- 2.2 วิธีการบรรยายความ (Free Form Essay หรือ Narrative Method)
- 2.3 วิธีการประเมินตามแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan)
- 2.4 วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating)
- 2.5 วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating)
- 2.6 วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)
- 2.7 วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self-Appraisal หรือ Self-Rating)
- 2.8 วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview)
- 2.9 วิธีการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (Field Interview Method)
- 2.10 วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Centers)
- 2.11 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (BARS)
- 2.12 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยมาตราส่วน (BOS)
- 2.13 วิธีการประเมินตามสมรรถนะ (Competency Assessment)
3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยประเมินในรูปของปริมาณคุณภาพเวลาหรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ได้แก่
  - 3.1 วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result หรือ Management by Objective-MBO)
  - 3.2 วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (The Direct Index)
  - 3.3 วิธีการประเมินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of Performance)
  - 3.4 วิธีจดบันทึกปริมาณงาน (Production Record)
  - 3.5 วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic Test)
  - 3.6 วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test)
  - 3.7 วิธีวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of Position Function and Responsibilities)
  - 3.8 วิธีการประเมินโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators - KPI)
4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach/Hybrid System) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นการวางแผนงาน (Planning System) อย่าง MBO กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรมอย่าง BARS เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน (Outcome) และพฤติกรรมการทำงาน (Behavior) ของพนักงานซึ่งเป็นการพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อยและนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและพนักงานในการวางแผนการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน (Feedback) ตลอดจนสนองความต้องการขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงานวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ปัจจุบันได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ได้แก่

- 4.1 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา
- 4.2 วิธีการประเมินแนวใหม่ที่เน้นปัจจัยนำเข้ากระบวนการผลลัพธ์และผลที่เกิดขึ้น
- 4.3 วิธีการประเมินตามผลงาน (MBO) ผสมกับวิธีการประเมินตามพฤติกรรมแบบ BARS
- 4.4 วิธีการประเมินโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) ผสมกับวิธีการประเมินตามสมรรถนะ (Competency Assessment)

4.5 วิธีการประเมินโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) ผสมกับวิธีการประเมินแบบ 360 องศา ที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)

จะเห็นได้ว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลากหลายวิธี ซึ่งจะต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมวัตถุประสงค์ของการประเมินสำหรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาและวิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) เป็นวิธีการหนึ่งที่หลายองค์การนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลระดับหน่วยงานและระดับองค์การมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360 degree performance appraisal) การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาเป็นการประเมินผลงานแบบผสมผสาน (Hybrid System) อีกประเภทหนึ่งที่มุ่งเน้นให้ทราบถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับการประเมินจากหลายแหล่งข้อมูล เพื่อให้มีความถูกต้องแม่นยำและเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Superior) เพียงลำพัง ทั้งนี้ได้ใช้วิธีการประเมินผสมผสานกันหลายวิธีทั้งวิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงานที่ทำงานสำเร็จ ได้แก่ วิธีประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating) วิธีประเมินโดยใช้เพื่อนร่วมงานประเมิน (Peer Rating) วิธีประเมินตนเอง (Self Rating) รวมทั้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ กับ การปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินจากผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ที่ทำงานร่วมกันหรือทำงานให้กับพนักงานผู้นั้น รวมทั้งผู้ที่พนักงานผู้นั้นทำงานให้โดยอาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้าก็ได้ สำหรับข้อมูลย้อนกลับที่ดำเนินการรวบรวมในการประเมินผลแบบนี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมหรือวิธีการที่แสดงออกในการปฏิบัติงานหรือต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

- 1.1 เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้รับการประเมิน
- 1.2 เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

แนวทางที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามปกติ โดยเพิ่มจำนวนผู้ประเมินให้มีหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานตามความเห็นหรือการรับรู้ (Perception) ของผู้ทำการประเมิน

แนวทางที่ 2 เป็นการประเมินทักษะความสามารถหลัก (Core Competency) ที่องค์กรต้องการในอนาคตหรือสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยนำมากำหนดเป็นปัจจัยในการประเมินและผู้ที่ประเมินในหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นผู้ประเมินเพื่อให้ทราบว่าพนักงานหรือผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ได้พัฒนาทักษะความสามารถของตนไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์กรมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่ระบบการฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนการให้รางวัลผลงานตามความสามารถการประเมินผลตามแนวทางที่ 2 ปัจจุบันใช้ในการวัดหรือประเมินผลภาวะผู้นำของผู้รับบริการองค์กร (Leadership Assessment) ประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงาน (Teamwork Assessment) และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน (Individual Assessment)

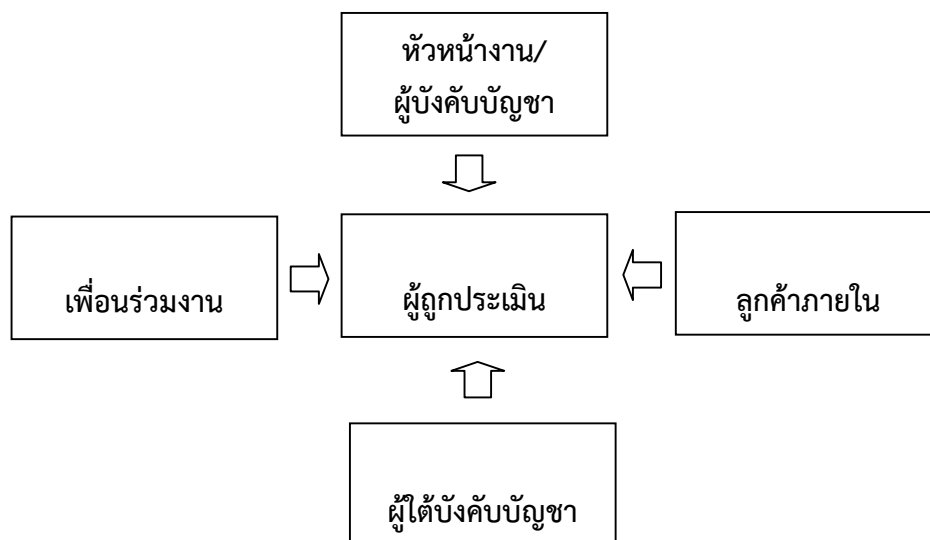
#### ข้อดี

เป็นการประเมินผลที่น่าจะมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้เพราะข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลเป็นข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มผู้ประเมินหลายมิติ

#### ข้อจำกัด

1. อาจมีข้อจำกัดในตัวเอง ในแง่ของความถูกต้อง ความชัดเจน ความเฉพาะเจาะจงและจำนวนที่มากพอสมควร ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของการประเมินผล
2. สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
3. ระบบนี้สามารถใช้ได้ผลกับองค์กรที่มีอยู่ในสังคมและวัฒนธรรมแบบตะวันตก

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาหรือการประเมินแบบรอบทิศทาง หมายถึง การประเมินบนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือกลุ่มที่เก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบจากผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานเดียวกันและ/หรือในหน่วยงานอื่นขององค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกค้าภายใน (Internal Customers) ของผู้ถูกประเมิน (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548, หน้า 268) แสดงดังภาพ 2.5



ภาพ 2.5 โมเดลของการประเมินแบบรอบทิศ

ที่มา: ศุภชัย ยาวะประภาฯ, 2548, หน้า 269

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ประกอบด้วย 5 ชั้น ดังนี้ (ศุภชัย ยาวะประภาฯ, 2548, หน้า 270)

ชั้นที่ 1 ระบุเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยคิดในเชิงระบบเครือข่ายแบบใยแมงมุม ซึ่งจะนำไปสู่การคิดว่าเรื่องใดต้องปรับปรุงหรือเรื่องใดต้องเตรียมการรองรับ

ชั้นที่ 2 ระบุสมรรถนะที่จำเป็นและความต้องการของกลุ่มบุคคลเป้าหมายที่จะต้องได้รับการประเมิน

ชั้นที่ 3 ออกแบบเครื่องมือประเมิน โดยได้รับความเห็นและความร่วมมือจากผู้บริหาร

ชั้นที่ 4 แจกจ่ายผลการใช้และการปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นของ Process Roll-out มีการสร้างแผนการพัฒนาจากจุดเด่นและจุดด้อย

ชั้นที่ 5 ประเมินผลกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาเพื่อหาข้อปัญหาและแนวทางแก้ไข

แนวปฏิบัติที่จำเป็นและจะทำให้การดำเนินการตามขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร, 2553, หน้า 102-106)

1. มีการชี้แจงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมินแก่พนักงานทุกคนในองค์กรอย่างชัดเจน
2. มีการสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับข้อจำกัดเกี่ยวกับความลับและการไม่เปิดเผยข้อมูลใน

การประเมิน

3. ผู้ประเมินควรได้รับการคัดเลือกจากผู้บริหารหรือบุคคลภายนอกที่ไม่มีส่วนได้เสียกับผลการประเมิน

4. การมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลของลูกค้าเป็นเรื่องที่มีประโยชน์

5. มีการจัดหาสิ่งสนับสนุนพนักงานในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง

6. คำแนะนำในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องควรมีความชัดเจน

7. ข้อความแต่ละข้อในแบบสอบถามหรือแบบประเมินควรมีการออกแบบเป็นอย่างดี
8. พิจารณาทางเลือกต่างๆ ในการกำหนดระดับการประเมิน
9. ระดับการวัดคำตอบในแบบสอบถามควรมีการสร้างอย่างเหมาะสม
10. คุณภาพของหัวข้อที่จะทำการประเมินควรเป็นเรื่องที่ผู้คนสามารถปรับปรุงพัฒนาได้
11. กลยุทธ์และกรอบในการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับรายงานผลการประเมิน
12. รู้จักและคุ้นเคยกับลักษณะเฉพาะของเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการประเมินผล
13. พึงระมัดระวังประเด็นต่างๆ หลังการวัดหรือประเมินผล

## 2. การประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key performance Indicators : KPIs)

การดำเนินการใดที่ไม่สามารถวัดผลได้ถือได้ว่าการดำเนินการนั้นไม่มีคุณค่า เพราะไม่สามารถทราบได้ว่าผลที่ได้รับจากการดำเนินการในครั้งนั้นคืออะไรได้ผลมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับผลที่คาดหวังซึ่งสิ่งที่มีความสำคัญต่อการวัดผลคือ การกำหนดตัวชี้วัด (Indicators) ในการบริหารผลงานไม่ว่าจะเป็นผลงานในระดับองค์การ ระดับหน่วยงานหรือแม้กระทั่งระดับบุคคล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน นอกจากนี้ตัวชี้วัดผลงานยังเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลตอบแทนบนพื้นฐานของผลงานอีกด้วย (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547, หน้า 121)

การประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลงานหลัก เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาจากวิธีการประเมินตามผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์หลัก (Result or Objective Base Approach) ซึ่งมีข้อจำกัดหรือจุดอ่อนในแง่ความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การ ในการที่จะทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยมีการพัฒนาเป็นตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key performance Indicators) เพื่อประเมินความสำเร็จขององค์การ ซึ่งในการจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลักมีหลายวิธี เช่น จัดทำจากलिขิตสมดุล (BSC : Balanced Scorecard) ผลงานหลัก (KRA : Key Result Area) ปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จ (CSF : Critical Success Factor) และจากการถาม-ตอบ (Question & Answer) (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร, 2553, หน้า 78)

โดยทั่วไปองค์การจะมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอยู่แล้ว แต่จะทราบอย่างไรว่าตัวชี้วัดใดที่มีความสำคัญเป็น KEY เกณฑ์การพิจารณาตัวชี้วัดสำคัญ มีเกณฑ์พิจารณาดังนี้ (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2551, หน้า 60-62)

1. ความถูกต้องและความเพียงพอของข้อมูล
2. ความสามารถที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ความสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์การหรือกลยุทธ์ของหน่วยงาน
4. ความสามารถในการควบคุมให้ตัวชี้วัดนั้นเป็นจริงได้
5. ความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดตัวอื่นๆ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, 94-134) ได้อธิบายแนวทางการดำเนินงานกำหนดตัวชี้วัดสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดตัวชี้วัดผลงานขององค์การ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

### 1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ

สิ่งแรกที่ต้องทราบคือเป้าหมายสูงสุดขององค์การคืออะไร (Vision) สิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นคืออะไรบ้าง (Mission) และต้องการทราบด้วยว่าทำอะไรจึงจะทำให้ภารกิจต่างๆ นั้นบรรลุเป้าหมายได้ (Strategies) ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถนำไปกำหนดตัวชี้วัดให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะขององค์การ

#### 1.2 กำหนดตัวชี้วัดผลงาน อาจใช้คำถามดังนี้

- จะทราบได้อย่างไรว่าเป้าหมายในแต่ละด้านบรรลุเป้าหมายหรือไม่
- จะทราบได้อย่างไรว่าผลการดำเนินงานในแต่ละด้านขององค์การของเราดีกว่าหรือด้อยกว่าผลการดำเนินงานขององค์การอื่น

### 2. การกำหนดตัวชี้วัดผลงานระดับหน่วยงาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

#### 2.1 กำหนดภารกิจหลักของหน่วยงาน (Key Responsibilities)

ให้แบ่งภารกิจหรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานออกเป็นกลุ่มใหญ่หรืออาจจะใช้วิธีการกำหนดกิจกรรมขึ้นมาก่อนแล้วค่อยกำหนดกลุ่มของภารกิจในภายหลัง ถ้าไม่แน่ใจว่างานใดเป็นงานหลักงานใดเป็นงานรอง อาจพิจารณาจากความสำคัญผลกระทบหรือผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานใดมากที่สุด

#### 2.2 ผลงานที่องค์การคาดหวังจากหน่วยงานนี้ (Expected Result)

การที่จะทราบว่าองค์การต้องการอะไรจากแต่ละหน่วยงานนั้นสามารถวิเคราะห์ได้ โดยใช้คำถามดังนี้

- องค์การมีหน่วยงานนี้ขึ้นมาทำไม
- ถ้าไม่มีหน่วยงานนี้้องค์การจะเดือดร้อนเรื่องอะไรบ้าง
- อะไรคือสิ่งที่ผู้บริหารถามหาจากหน่วยงานนี้บ่อยๆ

#### 2.3 กำหนดตัวชี้วัดในด้านต่างๆ (Performance Indicators)

ให้กำหนดตัวชี้วัดผลงานที่สอดคล้องกับผลงานที่คาดหวัง อาจใช้คำถามดังนี้

- จะทราบได้อย่างไรว่าหน่วยงานนั้นสามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้มากน้อยเพียงใด

- จะทราบได้อย่างไรว่าผลที่คาดหวังแต่ละตัวบรรลุเป้าหมายหรือไม่

### 3. การวิเคราะห์หาตัวชี้วัดของตำแหน่ง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

#### 3.1 กำหนดผลที่องค์การคาดหวังจากตำแหน่งงาน

ให้นำเอาผลที่คาดหวังในใบกำหนดหน้าที่งานมาใช้ ดังตัวอย่างในตาราง 2.5 จะเห็นว่าผลที่คาดหวังของตำแหน่งงานผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมีดังนี้

ตาราง 2.5 การเชื่อมโยงความคาดหวังกับความรับผิดชอบหลัก

ความรับผิดชอบหลัก (Key Results Area)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)
การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)	กำลังคนที่เหมาะสมกับงาน (Manpower Efficiency) มีกำลังคนเพียงพอ (Manpower Quantity)
การสรรหา (Recruitment)	คุณภาพของพนักงานใหม่ (Quality) ระยะเวลาในการสรรหา (Time) ค่าใช้จ่ายในการสรรหา (Cost)

### 3.2 กำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)

ให้กำหนดตัวชี้วัดผลงานของผลที่คาดหวังในแต่ละข้อ โดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้

3.2.1 การตั้งคำถามว่าจะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรได้รับผลตามที่คาดหวังหรือไม่

3.2.2 ถ้าคนสองคนทำงานลักษณะเดียวกันจะดูตรงไหนว่าใครทำงานในเรื่องนั้นดีกว่า หรือเก่งกว่ากัน

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดของตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละความคาดหวังดังตัวอย่างตาราง 2.6 ดังนี้

ตาราง 2.6 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลงานกับผลที่คาดหวัง

ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (PIs : Performance Indicators)
การวางแผนกำลังคน	
กำลังคนที่เหมาะสมกับงาน (Manpower Efficiency)	- กำลังคนเทียบกับยอดขาย/ผลผลิต - สัดส่วนกำลังคนสายงานหลัก กับสายงานสนับสนุน
มีกำลังคนเพียงพอ (Manpower Quantity)	- อัตรากำลังคนว่างต่อกำลังคนทั้งหมด - อัตราความถูกต้องในการพยากรณ์กำลังคน



การกำหนดตัวชี้วัดผลงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ จำนวนตัวชี้วัดในแต่ละด้านจะมีจำนวนมากน้อยเพียงใดก็ได้ แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมานั้นต้อง

- มีความสัมพันธ์กับผลความคาดหวังของหัวข้อนั้นๆ
- สามารถวัดได้ (Measurable)

แต่การนำตัวชี้วัดผลงานไปใช้ในระบบการบริหารผลงานจริงนั้นคงไม่สามารถนำเอาตัวชี้วัดทุกตัวไปใช้วัดได้ ดังนั้น ขั้นตอนต่อไปคือต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดผลงานหลักของตำแหน่งงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าตัวชี้วัดผลงานตัวใดสำคัญมากน้อยกว่ากัน

### 3.3 กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)

การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก เป็นกระบวนการในการคัดเลือกกว่าตัวชี้วัดผลงานตัวใดมีความสำคัญมากที่สุดและตัวใดมีความสำคัญรองลงไป ซึ่งการคัดเลือกตัวชี้วัดผลงานหลักมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

#### 3.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลงาน

#### 3.3.2 ระดับผลกระทบของตัวชี้วัดผลงาน

เปรียบเทียบผลกระทบของตัวชี้วัดผลงานที่มีต่อความคาดหวังและต่อองค์การให้พิจารณาเปรียบเทียบว่าถ้าขาดตัวชี้วัดผลงานตัวใดแล้วจะส่งผลกระทบต่อผลความคาดหวังมากกว่ากันหรือถ้าขาดตัวชี้วัดผลงานตัวใดแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์การมากที่สุด

#### 3.3.3 ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดผลงานกับเป้าหมายขององค์การ

ตัวชี้วัดผลงานหลักในแต่ละปีสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์การแต่ละปีหรือแต่ละช่วงเวลา

สรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์วิธีการดำเนินงานขององค์ประกอบที่ 1 การวางแผนการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงานและองค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบในการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีกิจกรรมดำเนินงานดังนี้

#### องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนการปฏิบัติงาน

1. ศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ตัวชี้วัด (KPIs) และเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

4. ถ่ายทอดตัวชี้วัด (KPIs) และเป้าหมายการปฏิบัติงานจากระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลงมายังระดับกลุ่มและระดับผู้ปฏิบัติงาน

5. กำหนดตัวชี้วัด (KPIs) และเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระดับกลุ่มและระดับผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน

#### 6. จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล

##### องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารผลการปฏิบัติงาน

1. กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ
2. ประชุมระหว่างผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการกลุ่ม เพื่อสร้างความเข้าใจผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ
3. ประชุมระหว่างผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ
4. ตรวจสอบการปฏิบัติงานและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานปรึกษาหารือการปฏิบัติงาน
5. จัดระบบการรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
6. สรุปผลการสื่อสารผลการปฏิบัติงาน

##### องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

1. ศึกษาตัวชี้วัด (KPIs) เป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินสมรรถนะในรอบการประเมินที่ผ่านมา
2. กำหนดตัวชี้วัด (KPIs) และเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์ความรู้ทักษะและความต้องการจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในรอบปัจจุบัน
3. กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
4. กำหนดกิจกรรมการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการ เช่น สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการศึกษา คุงานการจัดประชุมสัมมนาการประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาด้วยตนเอง
5. นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลการพัฒนาผลปฏิบัติงาน
6. สรุปผลการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

##### องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน

1. กำหนดแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดระยะเวลาการติดตามผลการปฏิบัติงาน
3. กำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามผลการปฏิบัติงาน
4. ติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อทำความเข้าใจในสถานการณ์และงานที่ต้องปฏิบัติตามที่ได้จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานไว้อย่างสม่ำเสมอ
5. ผู้ปฏิบัติงานบันทึกผลการปฏิบัติงานตามคำแนะนำและการสอนงาน
6. ประชุมติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับผู้ปฏิบัติงาน

##### องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบก่อนเริ่มรอบการประเมิน
2. กำหนดให้มีรอบการประเมิน 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 ระหว่าง 1 ตุลาคม - 31 มีนาคมปีถัดไป และครั้งที่ 2 ระหว่าง 1 เมษายน - 30 กันยายน
3. ผู้ปฏิบัติงานจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามรอบการประเมิน

4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเอง รวมทั้งให้เพื่อนร่วมงาน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการกลุ่มร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ประชุมประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน
6. ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและดีมาก แล้วแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล
7. ให้รางวัลและยกย่องชมเชยกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและระดับดี
8. สรุปผลการปฏิบัติงานปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปวางแผนในรอบปีต่อไป

### 3. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

#### 3.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า รูปแบบ แบบจำลอง หรือ Model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปแล้ว รูปแบบ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลอง สิ่งก่อสร้างรูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นตัวแทนราษฎร เป็นต้น และในพจนานุกรมการศึกษา บรรณาธิการกูด (Good, 1973, p. 370) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมายดังนี้

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งรวมกัน เป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547, หน้า 46) ให้ความหมายของรูปแบบว่า อาจเป็นเพียงการจำลองของจริงหรืออาจมีลักษณะเป็นทฤษฎีหรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมของการปฏิบัติก็ได้

สรุปได้ว่า รูปแบบคือกรอบแนวคิดที่อธิบายแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นชุดของตัวแปรหรือองค์ประกอบที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์กันซึ่งอาจเป็นแนวคิดที่เป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้โดยมีสองลักษณะคือรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม

#### 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกับทฤษฎี

รูปแบบกับทฤษฎีไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่มีความสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ (เกียรติกำจร กุศล, 2543, หน้า 56-57) คือ

1. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) คือโมเดลที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์งานวิจัยหรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษาเมื่อทดสอบโมเดลกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้แล้ว พบว่าถ้ามีความสอดคล้องกับโมเดลนั้นก็มีความ

น่าเชื่อถืออันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ ต่อไป ดังนั้นการสร้างทฤษฎีจึงอาจเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ๆ เท่านั้น

2. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) คือโมเดลที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้เข้าใจทฤษฎีนั้นได้ง่ายขึ้นหรือเพื่อนำไปใช้อธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังนั้นลักษณะของโมเดลจึงเป็นเพียงแบบจำลองอย่างหนึ่งที่ได้จากการถ่ายทอดทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ

รูปแบบอาจจะมีรูปแบบอย่างง่ายไปจนกระทั่งรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนต่างๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุและรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ ซึ่งรูปแบบในทางสังคมมักจะหมายถึงชุดของข้อความ념นามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัติ นั้น ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ได้บรรยายหรือคำอธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกมุม เพราะจะทำให้โมเดลมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปที่จะทำความเข้าใจ

### 3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ในปัจจุบันนี้การพัฒนารูปแบบใดก็ตามได้ดำเนินการไปอย่างไม่หยุดยั้ง เมื่อรูปแบบที่ใช้อยู่นั้นค่อนข้างล้าสมัยหรือไม่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาขึ้น เพื่อให้รูปแบบนั้นมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ มีนักวิชาการที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบไว้ดังนี้

รัตนะ บัวสนธ์ (2544, หน้า 4-5) ได้นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ประกอบด้วยขั้นตอนในการพัฒนา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการหรือการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับสภาพความต้องการผลิตภัณฑ์ รวมทั้งลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นการนำความรู้หรือผลการวิจัยที่ได้มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยให้มีลักษณะหรือรูปแบบตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในการสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์นี้อาจต้องใช้บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการสร้างผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด เมื่อสร้างผลิตภัณฑ์เสร็จแล้วจะต้องนำไปตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ เป็นการนำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายการดำเนินงาน ในขั้นตอนนี้จะมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental research) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบแผนการทดลอง (Experimental design) ว่าควรใช้แบบแผนใดจึงจะเหมาะสมควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนได้ดีและทำให้การวิจัยเกิดความเที่ยงตรงภายใน (Internal Validity) ได้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลสรุปเป็นการประเมินผลการใช้ผลิตภัณฑ์ ในภาพรวมทั้งหมดซึ่งประเมินทั้งตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการใช้ผลิตภัณฑ์ ผลที่ได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ผลที่ได้จากการประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อไป

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ ขั้นสร้างรูปแบบ ขั้นทดลองใช้รูปแบบ และขั้นประเมินผลรูปแบบ

#### 4. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในการบริหารองค์การนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในเรื่องที่สำคัญที่ไม่สามารถมองข้ามไปได้ สำหรับบุคลากรครูซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) กลายเป็นเรื่องที่ได้รับ ความสนใจในฐานะตัวแปรสำคัญที่จะทำให้องค์การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสาระสำคัญของการพัฒนาทางวิชาชีพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า การเรียนรู้ ไม่ควรเป็นเรื่องของนักเรียนเพียงฝ่ายเดียว แต่บุคลากรครูและผู้บริหารซึ่งเป็นวิชาชีพชั้นสูงในโรงเรียนควรให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

##### 4.1 ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Wenger (1998: 4) ได้มีการให้ความหมายของการร่วมมือทางวิชาชีพว่าเป็นกระบวนการที่ซึ่งบุคลากรในวิชาชีพมีการเข้าร่วมเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องที่สนใจและมีความพยายามร่วมกัน

Himmelman (1992) มองว่าการร่วมมือกันคือกระบวนการที่องค์การหรือบุคคลมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล กิจกรรม แบ่งปันทรัพยากร และเพิ่มขีดความสามารถซึ่งกันและกันเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมและเพื่อวัตถุประสงค์เป้าหมายเดียวกัน ผ่านการแบ่งปันความเสี่ยง ความรับผิดชอบ และรางวัลที่ได้รับร่วมกัน

สำหรับการนำแนวคิดนี้มาใช้กับองค์การทางการศึกษานั้น Early (2005) ได้แสดงความเห็นว่าเป็นเรื่องที่เหมาะสม เพราะในโรงเรียนนั้นประกอบไปด้วยกลุ่มของผู้เรียน 2 กลุ่ม ได้แก่ เด็กและผู้ใหญ่ ถ้าครูและบุคลากรอื่นๆ ภายในโรงเรียนไม่สามารถถูกมองได้ว่าเป็นผู้เรียนอย่างต่อเนื่องแล้ว ครูและบุคลากรเหล่านั้นจะสามารถทำให้เด็กนักเรียนภายในโรงเรียนเข้าใจความหมายของการเรียนรู้ได้อย่างไร

Astuto et al. (1993) ให้ความหมายของคำว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่า เป็นสังคมที่ครูภายในโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนแสวงหาและแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติ โดยจุดประสงค์ของการปฏิบัตินั้นคือการเพิ่มประสิทธิภาพในฐานะผู้ประกอบวิชาชีพของเขาเพื่อผลประโยชน์ของนักเรียน

Astuto et al. (1993) ให้ความหมายของคำว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่า เป็นสังคมที่ครูภายในโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนแสวงหาและแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและนำ

สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติ โดยจุดประสงค์ของการปฏิบัตินั้นคือการเพิ่มประสิทธิภาพในฐานะผู้ประกอบวิชาชีพของเขาเพื่อผลประโยชน์ของนักเรียน

Cibulka & Nakayama (2000: 3) ได้ให้นิยามคำว่า ชุมชนการเรียนรู้ (Learning Communities) ไว้ว่าชุมชนการเรียนรู้คือกลุ่มของบุคลากรทางการศึกษาที่รวมตัวกันเพื่อทำงานอย่างประสานความร่วมมือกันในฐานะผู้ที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาโดยมุ่งที่จะพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกคนในโรงเรียน ชุมชนการเรียนรู้เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้บริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้ผ่านแรงผลักดันของความกระหายใคร่รู้ของสมาชิกที่อยู่ภายในชุมชน (อ้างถึงใน Earley, 2005: 244-245)

Louis & Gordon (2006) ได้ให้ความเห็นเอาไว้ว่าในการศึกษาเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ผ่านมานั้น ส่วนใหญ่จะเน้นบรรณาธิการและผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นสมาชิกของชุมชนการเรียนรู้ดังกล่าว แต่สำหรับโรงเรียนที่มีลักษณะพิเศษอย่างเช่นโรงเรียนสอนเด็กเล็ก หรือโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนเพื่อเด็กพิเศษแล้ว สามารถที่จะรวบรวมเอาบุคลากรที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เข้ามาในการศึกษาได้

Mclaughlin & Talbert (2006: 4) ได้ให้คำจำกัดความของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่าเป็นการที่ครูมีการทำงานร่วมกันเพื่อที่จะสะท้อนแนวการปฏิบัติงาน ตรวจสอบหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน และสร้างการเปลี่ยนแปลงในการปรับปรุงการเรียนและการสอนสำหรับนักเรียนในแต่ละห้องเรียนเป็นกรณีเฉพาะ

กล่าวโดยสรุป ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การที่กลุ่มของผู้บริหารและบุคลากรครูผู้เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาได้มีการรวมตัวกันเพื่อพัฒนาความรู้ทางวิชาชีพผ่านการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำความรู้ทางวิชาชีพดังกล่าวไปพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกคนในโรงเรียน

#### 4.2 ลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Hord (2010 : 20-24) กล่าวถึงลักษณะของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่าองค์กรที่มีลักษณะของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการดังต่อไปนี้

1. กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) ที่ผ่านมา ค่านิยมและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นข้อกำหนดที่ฝ่ายบริหารเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้ครูและคณะทำงานร่วมกันปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด การให้ครูกระทำงานมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน จึงมีความสำคัญอย่างมากในการนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผล

2. ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ (Intentional Collective Learning) โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และนักการศึกษาตลอดจนผู้ร่วมกันทุกฝ่ายร่วมกันสืบเสาะถึงปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกันสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสรรสร้างวิธีการในการแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน

3. สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ (Supportive and Shared Leadership) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดีนั้น ฝ่าย

บริหารอันประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมอบความไว้วางใจให้ครูและผู้ร่วมกันทุกฝ่ายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการร่วมเป็นผู้นำ มีอำนาจ และการตัดสินใจร่วมกัน

4. การสนับสนุนสภาวะแวดล้อม (Supportive Condition Leadership) สภาวะแวดล้อมในการสนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยสองส่วนคือสภาพแวดล้อมด้านกายภาพ เช่น เวลา ขนาดของโรงเรียน กฎเกณฑ์ในการจัดการเรียนการสอน เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน

5. การร่วมกันปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Shared Personal Practice) กากที่ครูได้มีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียน บันทึกกระบวนการปฏิบัติงาน และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปรายชี้แนะ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือในลักษณะของเพื่อช่วยเพื่อนที่ปราศจากการประเมินและตัดสินคุณค่า การปฏิบัติงาน จะทำให้การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การที่โรงเรียนจะเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้นั้น Schein (1996) ได้ระบุลักษณะ 7 ประการที่เป็นพื้นฐานได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ 2) ความเชื่อที่ว่าบุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ 3) ความเชื่อที่ว่าบุคลากรมีขีดความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมได้ 4) มีการจัดสรรเวลาเพื่อการเรียนรู้ 5) ภาวะผูกพันที่มีร่วมกันในการสนทนาร่วมกันอย่างเปิดเผย 6) ภาวะผูกพันร่วมกันในการเรียนรู้ที่จะคิดอย่างเป็นระบบ 7) การทำงานร่วมกันอย่างประสานความร่วมมือ

ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้สอดคล้องกับ Hord (2003) ซึ่งกล่าวไว้ว่าโรงเรียนนั้นจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มีการใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม 2) บุคลากรภายในโรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) มีการเรียนรู้ร่วมกันและนำความรู้ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติ 4) มีการปฏิบัติงานร่วมกัน และ 5) มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนต่อการคงไว้ซึ่งการเป็นชุมชนการเรียนรู้

ซึ่งในส่วนของการใช้ภาวะผู้นำร่วม (shared leadership) นั้น เป็นโครงสร้างที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีการตั้งคำถาม ตั้งข้อสังเกต และแสวงหาวิธีการร่วมกันเพื่อการพัฒนาโรงเรียน 2) บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีการเติบโตทางด้านวิชาชีพและเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรการสนับสนุนทางด้านองค์การและโครงสร้างที่จำเป็นเพื่อเสริมสร้างให้เกิดการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียน 4) ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการประชุมหรือเจรจา ร่วมกันโดยปราศจากการเข้าไปครอบงำ รวมทั้งร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจไปพร้อมกับบุคลากรอื่นๆ Melanie (2000)

ลักษณะสำคัญของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามความเห็นของ Hord (2003) นั้นได้สอดคล้องกับ Stoll และคณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียน ทั้งนี้ Stoll et al. (2007: 3) ซึ่งได้สรุปเกี่ยวกับคุณสมบัติ 5 ประการสำคัญของโรงเรียนที่มีความเป็นชุมชนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ 1) การที่บุคลากรในโรงเรียนมีค่านิยมร่วมกัน โดยที่ค่านิยมเหล่านั้นมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนเป็นสำคัญ 2) บุคลากรภายในโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนร่วมกัน ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อภาระหน้าที่ต่อเนื่องยาวนาน และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องลดความรู้สึกโดดเดี่ยวแปลกแยกไม่ให้เกิดขึ้นกับครูในโรงเรียน 3) เป็นโรงเรียนที่ให้ความสำคัญของความ

กระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้โดยผ่านกระบวนการปรึกษาหารือพูดคุยในประเด็นของการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีระบบคอยตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการสังเกตการณ์ ร่วมวางแผนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน บุคลากรภายในโรงเรียนมีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน มีการนำแนวคิดและข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยมาปรับเปลี่ยนนำมาใช้แก้ปัญหาและตอบโจทยความต้องการของนักเรียน 4) มีการประสานความร่วมมือในกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะของความช่วยเหลือหรือการสนับสนุน 5) การเรียนรู้แบบกลุ่มหรือเดี่ยวได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และมองว่าครูทุกคนคือผู้เรียนซึ่งเรียนรู้จากผู้ร่วมงานซึ่งกันและกัน

Richardson (2003) ได้นำเสนอมิติของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ว่าประกอบไปด้วย 5 มิติ ได้แก่ 1) มิติที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจร่วมกัน 2) มิติทางด้านการเรียนรู้ของนักเรียนและวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในการพัฒนาโรงเรียน 3) มิติทางด้านการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร 4) มิติทางด้านการนิเทศงานและการสะท้อนข้อมูลย้อนกลับ และ 5) มิติทางด้านการสร้างปัจจัยเงื่อนไขที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

นอกจากนี้ Townsend & Adam (2003) นำเสนอลักษณะสำคัญของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเอาไว้ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายร่วมกัน 2) มีภาวะผู้นำที่คำนึงถึงการพัฒนายั่งยืน 3) มีการทำงานประสานความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน 4) มีการนำความรู้สู่การปฏิบัติ 5) มีการแสวงหาความรู้ทางวิชาชีพร่วมกันและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) มีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด 7) มีการประเมินผลที่ meaningful การประเมินผลต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนในมุมมองกว้างไม่ใช่แค่การประเมินจากคะแนนที่เด็กสอบได้จากข้อสอบเท่านั้น (Hopkins, 2001) และ (Lezotte & McKee, 2002) มีการแสดงความยินดีเพื่อกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จของสมาชิก ซึ่งในประเด็นนี้ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Schmoker (2004) ที่ได้อธิบายไว้ว่าบุคลากรครูจะทำงานได้เกิดประสิทธิผลมากที่สุดถ้าความพยายามของพวกเขาได้รับการจดจำและรับรู้จากผู้อื่นในขณะเดียวกัน Dufour (2007) ได้ระบุว่า การแสดงความยินดีกับความสำเร็จนั้นเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร

Harris & Muijs (2005: 53) ซึ่งสรุปลักษณะที่สำคัญของโรงเรียนที่มีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ใกล้เคียงกัน ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความมีส่วนร่วมในการบริหารงานสนับสนุนให้เกิดการกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรในระดับต่างๆ รวมทั้งมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวพัฒนามาจากภาวะผูกพันที่ไม่เปลี่ยนแปลงของบุคลากรในโรงเรียนและเป็นวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สะท้อนให้ถึงการทำงานของบุคลากรภายในโรงเรียนด้วย 3) บุคลากรภายในโรงเรียนมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายในการที่จะมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน 4) มีการติดตามพฤติกรรมภายในห้องเรียนของครูผู้สอนโดยผู้สังเกตการณ์เพื่อป้อนข้อมูลย้อนกลับและช่วยสนับสนุนการพัฒนาให้เกิดขึ้นทั้งในระดับตัวบุคลากรและโรงเรียน 5) เป็นโรงเรียนที่มีการจัดเตรียมสภาพทาง



กายภาพและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะปฏิบัติให้เกิดลักษณะของการดำเนินงานตามที่ได้กล่าวมาแล้วใน 4 ข้อเบื้องต้น อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี Stoll, Bolam, McMahon, Wallace & Thomas (2007: 227) ได้เสริมว่ายังมีองค์ประกอบอีก 3 ประการที่เป็นลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นั่นก็คือ 1) ความไว้วางใจ ความนับถือ และการสนับสนุนที่สมาชิกภายในองค์กรมีส่วนร่วมกัน 2) การขยายขอบเขตของสมาชิกให้ครอบคลุมทั่วถึง 3) การเปิดกว้าง เครือข่ายและพันธมิตร

Schmoker (2004) เสนอว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อกลุ่มของบุคลากรครูได้มีการเล็งเห็นความสำคัญและคุณค่าของการเรียนรู้ของเด็ก มีการพัฒนาการวัดผลร่วมกัน วิเคราะห์ระดับของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีการตั้งเป้าหมาย แบ่งปันกลยุทธ์และสร้างสรรค์บทเรียนที่จะพัฒนาขีดความสามารถให้เกิดระดับที่กำลังอยู่ในขณะนั้น

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน โดยได้ทำการศึกษาบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนและได้สรุปว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการคือ

1. การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared norms and values) หมายถึง การมีบรรทัดฐาน ค่านิยม และพันธกิจร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีฐานความรู้ทางเทคนิคร่วมกัน ซึ่งนับว่าเป็นหลักฐานสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และแม้ว่าการมีพันธกิจร่วมกันจะแตกต่างจากการมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกันอยู่บ้าง แต่ทั้งหมดได้มุ่งเน้นไปที่ความต้องการจำเป็นสำหรับชุมชนในโรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งและมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางการศึกษาที่สำคัญของโรงเรียนร่วมกัน

2. การวางเป้าหมายร่วมกันสู่การเรียนรู้ของนักเรียน (collective focus on student learning) หมายถึง การที่ครูภายในโรงเรียนมีเทคนิคการสอนและกลยุทธ์ที่หลากหลายที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรครูทุกคนมีความเชื่อที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ และบุคลากรครูมีความตระหนักถึงภาระผูกพันของตนที่มีต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

3. การร่วมมือรวมพลัง (collaboration) หมายถึง การรวมพลังของครูทั้งโรงเรียนที่เกิดขึ้นจากการที่มีการอภิปรายร่วมกัน โดยที่การอภิปรายนั้นนำมาสู่ข้อสรุปของครูที่จะพัฒนาร่วมกันเกี่ยวกับทักษะที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานการสอน หรืออาจจะเป็นการอภิปรายที่นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ แนวความคิด หรือโครงการที่จะสามารถช่วยให้ครูมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการมากขึ้น การรวมพลังดังกล่าว นอกจากจะเป็นการเชื่อมโยงให้ครูมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกันแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันในงานที่เกี่ยวข้องกับการสอน ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอน สื่อการสอน และกลยุทธ์ต่างๆ เช่น การประเมินโปรแกรมที่สอน เป็นต้น

4. การชี้แนะการปฏิบัติ (deprivatized practice) หมายถึง การที่ครูสามารถปฏิบัติงานการสอนให้เป็นสาธารณะและเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้จะเปิดโอกาสให้ครูมีการพูดคุยกันมากขึ้น ช่วยให้ครูได้ร่วมกันพิจารณาว่า

ยังมีสิ่งใดที่ยังขาดตกบกพร่องไปในระหว่างการสอน รวมทั้งยังช่วยให้ครูได้เกิดการเรียนรู้จากครูด้วยกัน ซึ่งจะทำให้เกิดผลในทางบวกต่อการเรียนการสอนในภาพรวมของโรงเรียน

5. การสะท้อนผลการปฏิบัติ (reflective dialogue) หมายถึง การที่ครูมีโอกาสพูดคุยสนทนาระหว่างกัน โดยบทสนทนาดังกล่าวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานการสอน นอกจากนี้การพูดคุยสนทนากันดังกล่าวควรขยายไปสู่ประเด็นความเป็นองค์กร (organization) ความเสมอภาค (equity) และความเป็นธรรม (justice) ของโรงเรียนด้วย

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และสรุปลักษณะสำคัญของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้ดังตาราง 2.7

ตาราง 2.7 การสังเคราะห์และสรุปลักษณะสำคัญของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผู้วิจัย	รายละเอียด
1. วรลักษณ์ ชูกำเนิด เอกรินทร์ สังข์ทอง และชวลิต เกิดทิพย์ (2557)	ด้านรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย ประกอบด้วย จุดเปลี่ยนผ่านจากระบบปิดสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูที่มี ด้วยการขับเคลื่อนผ่านองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทยที่มีความสัมพันธ์ส่งผลต่อเนื่องกันอย่างเป็นเหตุและผลอย่างเป็นลำดับตามองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ชุมชนกัลยาณมิตรตามวิถีไทย ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและการรับฟัง (2) ภาวะผู้นำเร้าศักยภาพ ทำให้เกิดการเผยตนของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง (3) วิสัยทัศน์เชิงศรัทธาร่วม ทำให้เกิดพลังเข้มทศวิสัยทัศน์ร่วม (4) ระบบเปิดแบบฉีกกำลังมุ่งสู่ผู้เรียน ทำให้เกิดการเผยตนเป็นเจ้าของงานการเรียนรู้ (5) ระบบทีมเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่ภาวะและจิตวิญญาณความเป็นครู ทำให้เกิดเจตจำนงร่วมพัฒนาวิชาชีพ (6) พื้นที่เรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจบนฐานงานจริง ทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงบนฐานงานจริง เมื่อแต่ละพื้นที่มีการพัฒนาในรูปแบบดังกล่าวอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวิถีปกติขององค์กร
2. ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557)	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง 2) กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู 3) กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก
3) อุดุลย์ ไพรสมณ์ (2558)	ลักษณะของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สิ่งที่จะส่งเสริมให้การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ประการ คือ

ผู้วิจัย	รายละเอียด
3) อดุลย์ ไพรสณฑ์ (2558) ต่อ	1) การให้ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นผู้นำในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ 3) มีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์กร 4) มีการสนับสนุนสถานะแวดล้อมที่เหมาะสมทางด้านกายภาพและความสามารถของบุคคล 5) การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงาน
4) จุลี ศรีษะโคตร (2557)	องค์ประกอบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) ทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ 3) การจัดการความรู้ 4) การส่งเสริมแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ
5) ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553)	องค์ประกอบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน 2) การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน 3) การร่วมมือรวมพลัง 4) การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน 5) การสนทนาเพื่อมุ่งการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน
6) เรวณี ชัยเชาวรัตน์ (2556)	คุณลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน 2) การร่วมกันรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน 3) การสืบสอบเพื่อสะท้อนผลเชิงวิชาชีพ 4) การร่วมมือรวมพลัง 5) การสนับสนุนการจัดลำดับโครงสร้างและความสัมพันธ์ของบุคลากร
7) Hord 1997 (อ้างถึงในมินตรา ลายสนิทเสรีกุล 2557)	กรอบแนวคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ 5 มิติ ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน 2) การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ 3) การแบ่งปันคุณค่าและวิสัยทัศน์ 4) การจัดสภาพที่เอื้ออำนวย 5) การแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล
8) Stoll et al (2007)	1) การที่บุคลากรในโรงเรียนมีค่านิยมร่วมกัน มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนเป็นสำคัญ 2) บุคลากรภายในโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนร่วมกัน 3) โรงเรียนที่ให้ความสำคัญของความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 4) การประสานความร่วมมือในกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ มีเป้าหมายร่วมในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ร่วมกัน 5) การเรียนรู้แบบกลุ่มหรือเดี่ยวได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
9) Townsend & Adam (2003)	1) มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายร่วมกัน 2) มีภาวะผู้นำที่คำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน 3) มีการทำงานประสานความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน 4) มีการนำความรู้สู่การปฏิบัติ 5) มีการแสวงหาความรู้ทางวิชาชีพร่วมกันและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) มีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด

ผู้วิจัย	รายละเอียด
9) Townsend & Adam (2003) ต่อ	7) มีการประเมินผลที่ meaningful การประเมินผลต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นไปเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนในมุมมองกว้าง
10) Harris & Muijs (2005)	1) ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สนับสนุนให้เกิดการกระจายภาวะผู้นำ รวมทั้งมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร โดยเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สะท้อนไปถึงการทำงานของบุคลากรภายในโรงเรียน 3) บุคลากรภายในโรงเรียนมีการเรียนรู้ร่วมกัน 4) มีการติดตามพฤติกรรมภายในห้องเรียนของครูผู้สอนเพื่อป้อนข้อมูลย้อนกลับและช่วยสนับสนุนการพัฒนาให้เกิดขึ้นทั้งในระดับตัวบุคลากรและโรงเรียน 5) เป็นโรงเรียนที่มีการจัดเตรียมสภาพทางกายภาพและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะปฏิบัติให้เกิดลักษณะของการดำเนินงานตามที่ได้กล่าวมาแล้วใน 4 ข้อเบื้องต้น
11) Stoll, Bolam, McMahon, Wallace & Thomas (2006: 227)	1) ความไว้วางใจ ความนับถือ และการสนับสนุนที่สมาชิกภายในองค์กรมีส่วนร่วมกัน 2) การขยายขอบเขตของสมาชิกให้ครอบคลุมทั่วถึง 3) การเปิดกว้าง เครือข่ายและพันธมิตร
12) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1	1) การวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน 2) การสื่อสารการบริหารผลการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน 4) การติดตามการบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 5) การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน

#### 4.3 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Tompson, Gregg & Nisk (2004) สรุปรว่าภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อความสามารถของโรงเรียนในการที่จะกลายเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เพิ่มระดับการเรียนรู้ของนักเรียน โดย Fullan (1991) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีที่สุดสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์วัฒนธรรมของการทำงานประสานความร่วมมือกัน

Marks & Louis (1999) อธิบายว่าผู้นำที่จะต้องสามารถกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมที่มีลักษณะของการเรียนรู้และทำงานร่วมกันของบุคลากรทางด้านสติปัญญาอย่างจริงจัง นอกจากนี้ผู้นำควรลดการถืออำนาจและยอมให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย และใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

Speck (1999) อธิบายว่าในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของโรงเรียน กล่าวคือให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานประสานความร่วมมือกันและให้เกียรติซึ่งกันและกัน นโยบายในการฝึกสอนงานควรเชื่อมโยงเข้ากับการพัฒนาทางวิชาชีพในเรื่องของหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารควรทำให้เกิดความมั่นใจว่าครูมีการแบ่งปันแนวปฏิบัติร่วมกันและได้รับผลตอบแทนจากความพยายามของพวกเขา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ทรัพยากรควรถูกจัดสรรในการอบรม สอนงานให้ผลสะท้อนกลับ และการประสานความร่วมมือกัน ผู้บริหารควรมีการตรวจสอบในเรื่องของงบประมาณในส่วนนี้อยู่เสมอ

Dufour (2007) อธิบายว่าสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถทำได้ในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพก็คือการสร้างบริบทของโรงเรียนที่เหมาะสมต่อการสร้างให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพในงานที่บุคลากรรับผิดชอบอยู่ บริบทในที่นี้หมายถึงโปรแกรม กระบวนการ ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างประสานความร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ให้คำแนะนำต่อทีมบุคลากรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทีมงาน เพื่อให้เป็นการเฉพาะเจาะจง Dufour เสนอว่า ผู้บริหารควรจัดสรรเวลาสำหรับการทำกิจกรรมร่วมกันภายในโรงเรียนทั้งกิจกรรมประจำวันและกิจกรรมประจำปี ควรระบุคำถามเชิงวิพากษ์ที่เกี่ยวกับการเรียนและการสอนเพื่อเป็นแนวทางเริ่มต้นในการร่วมมือกัน แสวงหาคำตอบของทีมงานต่อไป ควรกำหนดให้ทีมงานสร้างผลงานซึ่งเป็นผลจากการร่วมมือกัน แสวงหาคำตอบดังกล่าว เน้นให้บุคลากรเห็นว่าการทำงานเป็นทีมของบุคลากรครูจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของเด็กนักเรียน และสุดท้ายคือ การจัดเตรียมข้อมูลที่เหมาะสมให้กับทีมบุคลากร

Zepada (2004) ได้เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ดังนี้ 1) การอบรมการนิเทศการเรียนการสอน 2) มีการนิเทศการเรียนการสอนอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง 3) ผู้นิเทศให้ความสำคัญและยึดมั่นกับการพัฒนาบุคลากร 4) สร้างคณะกรรมการของโรงเรียนเพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมในการพัฒนาทางวิชาชีพเข้ากับกระบวนการพัฒนาของโรงเรียน และสุดท้ายคือการที่ผู้บริหารกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรของโรงเรียนในกรณีที่ต้องมีการตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน

ผู้นำในชุมชนแห่งการเรียนรู้ต้องเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันที่เข้มแข็งของการมีส่วนร่วมเพื่ออนาคต ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่นำไปสู่การเรียนรู้ โดยการเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ไปกับบุคลากรทุกคน นอกจากนี้จะต้องยึดหลักแนวคิดของการกระจายภาวะผู้นำและให้พลังแก่ผู้อื่นในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้จะต้องพึงระลึกว่าเสมอว่าพัฒนาอย่างต่อเนื่องบนความร่วมมือร่วมใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ห้องปฏิบัติการประสบความสำเร็จ ทั้งนี้การประสานความร่วมมือถูกมองว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร (Earley, 2005: 245)

Middlewood et al. (2005) ภาวะผู้นำที่จะเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้นั้น จะต้องเป็นภาวะผู้นำที่เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน เป็นผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ในทุกๆระดับ มีความสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี และเป็นผู้ที่ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีภาวะผู้นำหรือมีการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (distributed leadership)

ในประเด็นเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับบุคลากรอื่นๆ นั้น Bollingham (1999: 12) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นที่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการใช้ภาวะผู้นำในวงกว้างของบุคลากร ให้โอกาสบุคลากรได้เป็นผู้นำและผู้ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความชำนาญในการปฏิบัติงานไม่ใช่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจนี้ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Moller (2006) ที่กล่าวไว้ว่าการกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูนั้นเป็นการหมายถึงการกระตุ้นให้ครูผู้ซึ่งอาจจะมีความรู้สึกเล็ดตสันใจเข้ามารับบทบาทผู้นำภายในโรงเรียนด้วย

Andrews & Lewis (2002) และ Barth (1990) สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวด้วยเหตุผลว่าเมื่อภาวะผู้นำถูกใช้ร่วมกันท่ามกลางบุคลากรครูและสมาชิกของชุมชนการเรียนรู้อื่นๆ แล้วพวกเขาจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและรู้สึกถึงภาระผูกพันที่มีต่อการตัดสินใจและการกระทำใดๆ ที่ส่งผลต่อองค์กร

Harris (2003: 322) กล่าวว่าถ้าการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนถูกตระหนักอย่างจริงจังแล้ว ภาวะผู้นำที่สนับสนุนและให้ความสำคัญกับคุณค่าของการทำงานประสานความร่วมมือกันจำเป็นที่จะต้องถูกสร้างขึ้นมา และสิ่งนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้ายังมีข้อจำกัดในการที่จะให้ครูได้มีส่วนร่วมในฐานะผู้นำในการพัฒนาโรงเรียน

ทั้งนี้ Middlewood (2005) ได้ระบุว่าเมื่อมีการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจจะทำให้โรงเรียนมีความสามารถดังต่อไปนี้ 1) สร้างสรรค์และคงไว้ซึ่งความสามารถในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 2) บรรลุและสืบสานการพัฒนาในระยะยาว 3) สร้างภาคีและพันธมิตรเชิงบวกกับโรงเรียนอื่นๆ 4) พัฒนาการเรียนรู้ในทุกระดับ 5) พัฒนาบุคลากรทั้งในบทบาทเชิงกลยุทธ์และพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับการสอน 6) สร้างผู้นำของโรงเรียนในอนาคต และ 7) ยกระดับคุณภาพและความแข็งแกร่งของงานที่เกี่ยวข้อง

Marks & Louis (1999) ศึกษาพบว่า การส่งมอบอำนาจให้กับครูนั้นเป็นสิ่งจำเป็นกระบวนการตัดสินใจที่ใช้หลักของประชาธิปไตยเป็นพลังขับเคลื่อนที่พบได้ในโรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ชุมชนทางวิชาชีพและความรับผิดชอบร่วมกันต่อการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสิ่งที่สำคัญมากในโรงเรียน ทั้งนี้งานวิจัยของพวกเขาพบว่าความแข็งแกร่งของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

Stoll, Bolam, McMahon, Thomas, Wallace, Greenwood & Hawkey (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนนั้นสามารถเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้ดังนี้

1. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งสามารถทำได้โดยสร้างความสมดุลให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับคนมากกว่าระบบ ทำให้บุคลากรเชื่อว่าพวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมได้ จัดสรรเวลาสำหรับการเรียนรู้ ใช้วิธีบูรณาการในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เกิดการพูดคุยสื่อสารที่เป็นสาธารณะ เชื้อในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ Schein (1985) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าการใช้ภาวะผู้นำที่เข้าถึงได้ของผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนช่วยให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นภายในโรงเรียน

2. ทำให้มั่นใจว่ามีการเรียนรู้เกิดขึ้นในทุกระดับของโรงเรียน โดยเข้าใจและมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของนักเรียน สนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงจนถึงสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันของครู การเรียนรู้ของโรงเรียน และการเรียนรู้ของชุมชน รวมไปถึงจนถึงการรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนของนักเรียนและครูในโรงเรียน (Law & Glover, 2006)

3. เสริมสร้างการแสวงหาความรู้ทางวิชาชีพพร้อมกัน โดย Stoll et al. (2005) ได้นำเสนอรูปแบบของ enquiry-minded leadership สำหรับการพัฒนาโรงเรียนเอาไว้ดังนี้ 1) สนับสนุนงานวิจัยและการประเมินให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึง ทั้งในระดับของแผนกและห้องเรียน 2) รับเอาวิธีการที่เป็นระบบมาใช้ในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์และใช้ข้อมูลเพื่อนำไปพัฒนาการทำงานต่อไป 3) แสวงหาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยเชิงปฏิบัติการที่พัฒนาขึ้นจากผู้วิจัยจากภายนอก

4. มิติทางด้านความเป็นมนุษย์ของภาวะผู้นำ

5. มีการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ภายในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนจะทำงานร่วมกับครูในการแสวงหาความรู้และเปิดโอกาสให้ครูได้เป็นผู้นำในบทบาทที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการเรียนและการสอน งานวิจัยของ Crowther (2001) ได้สอดคล้องกับแนวคิดนี้ โดยงานวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่าภายในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น ภาวะผู้นำของครูเมื่อใช้ร่วมกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจะทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบและความสัมพันธ์ในงานใหม่ๆ ขึ้นภายในโรงเรียน

6. จัดการและประสานงานการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Earley & Bubb (2004) เสนอแนะว่าในการที่จะสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นมาได้นั้น ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมของโรงเรียนผ่านพฤติกรรมของพวกเขาโดยการทำให้เกิดการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการตั้งคำถามเพื่อแสวงหาวิธีปฏิบัติที่ดีขึ้น เพื่อบรรลุเป้าประสงค์การสร้างสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่ร่วมยินดีกับผลลัพธ์ในเชิงบวก การประเมินบุคลากร การคิดเชิงบวกและตระหนักว่าทุกๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นการเปิดโอกาสให้กับการเรียนรู้ สนับสนุนให้เกิดการแสวงหาความรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรครูภายในและภายนอกโรงเรียน นอกจากนี้ยังได้อธิบายว่าผู้นำในชุมชนการเรียนรู้ดังกล่าวจะต้องเป็นผู้นำที่สร้างให้เกิดวัฒนธรรมในองค์กรที่ว่านักเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนล้วนเป็นผู้เรียนที่มีสิทธิ์ในการเรียนรู้ ทั้งสิ้นเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับการที่สมาชิกของโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงทัศนคติและกระบวนกรตัดสินใจ เป็นผู้บริหารที่สนับสนุน พัฒนา และส่งต่ออำนาจการบริหารให้กับพวกเขาเพื่อให้พวกเขาารู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งของทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปในอนาคตต่อไป

Stoll et al. (2003) ได้กล่าวถึงผู้นำแห่งการเรียนรู้ผู้ที่สนับสนุนให้เกิดการยกระดับในการเรียนรู้ทั้งต่อตัวเองและต่อบุคลากรอื่นในโรงเรียนว่ามีแนวปฏิบัติที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้บริหารที่นำให้เกิดการเรียนรู้โดยการทำตนเป็นตัวอย่างในการกระตุ้นให้เกิดการตั้งคำถามเกี่ยวกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ โดยคำถามที่ตั้งขึ้นอาจจะเป็นได้ทั้งคำถามที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และทำการจัดหาด้านเครื่องมือและโอกาสที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียน และเรียกร้องให้ทุกคนปฏิบัติเช่นกัน 2) เน้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงวิชาการ 3) ให้ความมั่นใจกับผู้เรียนในองค์กรและจัดสรรทุนทรัพย์ในการทำวิจัยและ

ขยายฐานการเรียนรู้ 4) กำหนดให้การวิจัยและการแสวงหาความรู้เป็นหัวใจหลักของทุกภารกิจขององค์กร

Lunenberg & Lrby (2006) อธิบายว่าในการที่จะเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของโรงเรียนที่มีศูนย์กลางอยู่ที่การสอนมาเป็นการมีศูนย์กลางอยู่ที่การเรียนรู้ ผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญคือการสร้างวัฒนธรรมและกระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานอย่างประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการสอนของตน และการสนับสนุนให้การพัฒนาทางวิชาชีพเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

Lunenberg (2010) ได้นำเสนอบทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ดังต่อไปนี้ 1) มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ 2) กระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน 3) ใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ 4) จัดให้ปัจจัยสนับสนุน 5) ปรับให้หลักสูตรการสอน และการวัดผลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป บทบาทของผู้นำในการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นในโรงเรียนก็คือภารกิจใดๆ ก็ตามของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้โรงเรียนมีลักษณะที่สำคัญของการเป็นโรงเรียนที่มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งบทบาทของผู้บริหารดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้บุคลากรในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีภาวะผู้นำร่วมหรือมีการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ
2. ส่งเสริมการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ
3. เสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันที่เข้มแข็งของการมีวิสัยทัศน์ร่วม
4. เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร
5. พัฒนาเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานภายนอก
6. เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้
7. ส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกระดับของโรงเรียน
8. สนับสนุนให้เกิดการแสวงหาความรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน

#### 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

จากความหมายบรรยากาศองค์กรและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การที่ครูมารวมตัวกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ครูจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของมวลสมาชิกในองค์กรในระดับต่างๆ ซึ่งจะส่งผลต่อระดับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ดังมีผู้กล่าวไว้ดังนี้

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) กล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ถึง ความผ่อนคลาย ความร่วมมือไม่แยกเขาแยกเรา ความเอื้ออาทร และจริงใจ ความเป็นสถานศึกษาและหมู่คณะ กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ การไว้วางใจ และยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักภาคภูมิใจในโรงเรียน การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสิทธิของตน ประเพณี และการสร้างวัฒนธรรมร่วม ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้ก็คือ บรรยากาศองค์กร นั่นเอง



ซันนัทธ์ จันทรินทร์ (2550) กล่าวว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การมีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของคุณคลากร ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของคุณบุคลากรและองค์การ ดังนั้นองค์การควรมีการพัฒนาบรรยากาศองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพิ่มแรงจูงใจให้คุณบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มีทัศนคติที่ดีสมาชิกและองค์การ มีความพึงพอใจในงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และกล่าวต่อว่า สอดคล้องกับ Litwin and Stringer ที่ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารควรตระหนักถึงการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของคุณบุคลากรในองค์การ

ปรัชญาดา เอี่ยมมาลีรัตน์ (2551) กล่าวว่า องค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ รวมทั้งชุมชนที่องค์การตั้งอยู่ เพื่อเป็นองค์การที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นืออน พิณประดิษฐ์ และคณะ (2551) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้คือ บุคคล ดังนั้นจะต้องดำเนินการพัฒนาให้บุคคลในสังคมได้เรียนรู้ที่เหมาะสม และมีคุณค่า ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเหมาะสมกับสภาพของแต่ละบุคคล ให้บุคคลสามารถเลือกที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตามความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเอง

สุรพล ธรรมร่มดี และคณะ (2553) กล่าวว่า ชุมชนที่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพได้นั้น จำเป็นต้องมีบรรยากาศของการอยู่ร่วมกันที่ดี คือเป็นบรรยากาศชุมชนกัลยาณมิตรทางวิชาการ ที่มีลักษณะความเป็นชุมชนแห่งความเอื้ออาทรอยู่บนพื้นฐาน อำนาจเชิงวิชาชีพและอำนาจเชิงคุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจที่สามารถสร้างพลังมวลชน โดยเริ่มจาก ภาวะผู้นำร่วมของครู ครูอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีฉันทะ และศรัทธาในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา

ฉันทพร บุญรักษา (2553) ให้ทรรศนะว่า โรงเรียนมีฐานะแบบชุมชน (Community) เพราะยึดโยงภายในด้วยค่านิยม (Values) แนวคิด (Ideas) และมีความผูกพัน (Commitments) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ (Professional Relationships) บรรยากาศที่ตามมาก็คือสมาชิกที่มีการผูกพันต่อกัน มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความห่วงหาอาทรและช่วยเหลือกัน มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อกัน ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง มีความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการต้องดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกันแบบชุมชน นั่นคือ ความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั่นเอง

อรวรรณ น้อยวัฒน์ (2554) กล่าวว่า การขับเคลื่อนองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดเดิมที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มาก ๆ เพียงอย่างเดียว ในปัจจุบันจะมุ่งเน้นการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญในการผลักดัน หรืออาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้จะมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรได้มีการจัดการความรู้โดยไม่มีโครงสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า

วรลักษณ์ ชูกำเนิด และคณะ (2556) กล่าวว่า การขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ต้องอาศัยผู้นำ หรือ ผู้นำร่วม ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ มีอิสระ ปราศจากอำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพในวิชาชีพ แต่ปฏิบัติร่วมกันโดยใช้ “อำนาจทางวิชาชีพ” ที่มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู เพราะบรรยากาศองค์การ มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ดังนั้นการจะพัฒนาให้องค์การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จึงต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของการเรียนรู้ต่อไป

#### 4.5 การประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Hord (2010: 211-215) กล่าวถึง ปัจจัยและขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาครูตามแนวคิดชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพว่า โดยปกติแล้วชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพมีสองมิติ ซึ่งมีมิติภายในประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมในการทำงานร่วมกัน ทุกคนได้ตัดสินใจในการทำงานร่วมกัน ภายใต้บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม ที่ส่งเสริมการเรียนรู้วิชาชีพ บรรยากาศที่มีความสัมพันธ์กับเจตคติและแรงจูงใจให้สมาชิกแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น และการส่งเสริมการช่วยเหลือกันระหว่างเพื่อนสมาชิกในการสังเกตการปฏิบัติงานของคนอื่นและการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยปกติแล้วในการปฏิบัติงานของครูนั้น จะทำไปตามธรรมชาติโดยไม่มีความเข้าใจในนโยบาย และมาตรฐานของรัฐ การจะพัฒนาความรู้และทักษะให้ครูจำเป็นต้องมีรูปแบบชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพที่ชัดเจนซึ่งเป็นมิติภายนอกประกอบไปด้วย แผนสำหรับการเรียนรู้วิชาชีพและการทำให้วิธีใหม่บังเกิดผล การควบคุมแผนและความก้าวหน้าของผลงาน ทบทวนและตัดสินใจภายใต้การประเมิน สะท้อนผลการปฏิบัติงาน ตัดสินใจในสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้เรียน จำแนกความต้องการของผู้เรียน จัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ศึกษาการแก้ปัญหา และปรับวิธีการใหม่ให้เหมาะสม ซึ่งทั้งหมดเป็นวงจรของชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ

Dufour (2012) กล่าวถึง ปัจจัยและกระบวนการของการดำเนินการพัฒนาครูตามแนวคิดชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพว่า สิ่งที่จะทำให้การนำแนวคิดชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลสำเร็จนั้น มีปัจจัยสำคัญคือ เป้าหมายที่ชัดเจน การให้การสนับสนุนของผู้บริหาร การเห็นคุณค่าและความสำคัญของปัญหาด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยมีกระบวนการ คือ ครู ผู้บริหารและนักการศึกษา ร่วมกันกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน ร่วมกันออกแบบกิจกรรมในการพัฒนาผู้เรียน ร่วมกันออกแบบการประเมินผลเพื่อปรับปรุงการทำงาน และร่วมกันยึดมั่นในความสำเร็จ โดยร่วมกันประเมินผลและสะท้อนผลการทำงานเป็นระยะ บ่อยครั้ง และสม่ำเสมอ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กระบวนการของชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ เป็นกระบวนการที่ต้องมีทั้งปัจจัยและแรงสนับสนุนภายใน คือ การร่วมแรงร่วมใจของครูที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้เรียน ภายใต้การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ บรรยากาศของการสร้างแรงจูงใจและเจตคติที่ดีต่อการ

ทำงานร่วมกัน การยอมรับนับถือและการช่วยเหลือกัน ผ่านกระบวนการขับเคลื่อนภายนอกที่เป็นระบบ มีการวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมการดำเนินงาน การประเมินผล การวิเคราะห์และปรับแผน ถ้าพบความผิดพลาดบกพร่อง และการนำแผนและวิธีปฏิบัติที่ปรับเปลี่ยนไปใช้ เป็นวัฏจักรของชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ จะให้ความสำคัญกับการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

อัญชลี โภกะนุช (2550) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงาน 5 องค์ประกอบคือ การวางแผนบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ การติดตามและพัฒนาบุคลากรการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และการให้รางวัล

ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง และความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก สำหรับประเด็นสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของบุคลากรที่มีความชัดเจนเป็นลำดับแรกในแต่ละองค์ประกอบได้แก่ การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่กลุ่มตัวอย่างต้องการหน้าที่ที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติในตำแหน่งงานมีความเหมาะสม มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดในขณะปฏิบัติงานกลุ่มตัวอย่างจะรายงานให้ผู้บริหารทราบทันทีโดยไม่ลังเลเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่การวัดผลทางด้านผลผลิตและกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้กลุ่มตัวอย่างคาดหวังที่จะได้รับโอกาสในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

อิศลักษณ์ เจนเข้ว่า (2550) ได้พัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานและหน้าที่ของครูเอกชน ขั้นที่ 2 การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ขั้นที่ 3 การกำหนดประเด็นที่ควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ขั้นที่ 4 การสร้างคู่มือการใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ขั้นที่ 5 การทดลองใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ขั้นที่ 6 ประเมินรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน และขั้นที่ 7 การปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วย วัตถุประสงค์การประเมินผลเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลวางแผนการเพิ่มคุณภาพนักเรียนปรับปรุง

ประสิทธิภาพการบริหารงานพิจารณาความดีความชอบ พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนในสถาบันผลิตครูผู้ทำการประเมินได้แก่ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการครูใหญ่และหรือผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าฝ่ายงานและ/หรือหัวหน้าสายชั้นเนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมินผลได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการสนับสนุนการสอน ด้านงานที่ได้รับมอบหมายและด้านอื่นๆ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลได้แก่ การกำหนดวิธีการให้คะแนนเป็นเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยรวมทุกด้านแล้วกำหนดช่วงคะแนนวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลพิจารณาจากปริมาณของครูสภาพการปฏิบัติงานจริง เอกสารผลงานครูผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความประพฤติของนักเรียนความพึงพอใจของนักเรียนผู้ปกครองผู้บริหารและเพื่อนครูระยะเวลาในการประเมินผลคือ ปีละ 2 ครั้ง ในเดือนตุลาคมและมีนาคมการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีเนื้อหาเรื่องจุดเด่นจุดที่ควรพิจารณาแนวทางแก้ไขของผู้ถูกประเมิน ซึ่งสรุปผลการประเมินเป็นรายบุคคลและภาพรวมแล้วรายงานผลต่อครูและครูใหญ่เป็นลายลักษณ์อักษร

สุดถนอม ตันเจริญ (2551) ได้ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ศึกษาเฉพาะกรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกรณีศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย 2) ศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน 3) ทารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยดำเนินการตามกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับข้อสรุปจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และปัจจัยสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การปฏิบัติตามแผนและการติดตามผล 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและ 4) การให้รางวัลและการพัฒนา เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้างและการสังเกตโดยใช้แนวหัวข้อคำถามสำหรับผู้บริหารในฐานะผู้ประเมิน และสำหรับคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนในฐานะผู้ถูกประเมิน

ผลการวิจัยพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์นำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติตามองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้านคือ 1) การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การปฏิบัติตามแผนและการติดตามผล 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและ 4) การให้รางวัลและการพัฒนา โดยทั้งสองมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดและการสื่อสารเป้าหมายหรือแผนผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความเข้าใจและกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการรับรู้และกำหนดแผนงานของคณะและหน่วยงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น แต่ยังมีจุดอ่อนอยู่บ้างในด้านการสื่อสารนโยบายและข้อมูลด้านแนวทางปฏิบัติที่ยังไม่ทั่วถึงและไม่มีการทบทวนแผนงานเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นสาเหตุของความไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญในการเปิดรับข้อมูลด้านการบริหารของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน

ณัฐชนเรศ มาเจริญ (2552) ศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงาน บทสำรวจความพร้อมของข้าราชการในการนำมาใช้ในสำนักงานเขตสายไหม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสำรวจระดับความพร้อมของข้าราชการในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในสำนักงานเขตสายไหม และ

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในสำนักงานเขตสายไหม ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากข้าราชการสำนักงานเขตสายไหม ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 135 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงเส้นพหุคูณแบบ Stepwise กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมของข้าราชการในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในสำนักงานเขตสายไหมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.75) โดยข้าราชการสำนักงานเขตสายไหมมีความพร้อมในการกำหนดเป้าหมาย ความพร้อมในการให้รางวัล และความพร้อมในการติดตามประเมินผลงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.81, 3.73 และ 3.71 ตามลำดับ) และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในสำนักงานเขตสายไหม คือ การสร้างแรงจูงใจ และการฝึกหัด ซึ่งสามารถทำนายได้ร้อยละ 49.7 ส่วนความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการสื่อสารไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในสำนักงานเขตสายไหม

อาทิพย์ สอนสุจิตรา (2552) ศึกษาการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสภาพและปัญหา ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครู ตามองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย รวมทั้งคุณลักษณะที่สร้างจากแนวคิด ทฤษฎี และการนิยามเชิงปฏิบัติการของการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์บุคลากรจากโรงเรียนที่เป็นตัวแทนกลุ่ม นำผลมาออกแบบระบบและตรวจสอบคุณภาพระบบผลการบริหารผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ระหว่างหัวหน้าวิชาการและงานบุคคลทุกโรงเรียน เพื่อศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของการนำระบบไปใช้

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีปัญหาบุคลากรที่รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะปฏิบัติ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่ควรจะเป็นคือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่บูรณาการผลการปฏิบัติงานระดับองค์การและบุคคล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) องค์ประกอบด้านการวางแผน 2) องค์ประกอบด้านดำเนินการ 3) องค์ประกอบด้านการกำกับติดตาม 4) องค์ประกอบด้านการทบทวน 5) องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ แต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะที่แสดงถึงรายละเอียดและวิธีดำเนินการ ที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพและการรับรองจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมากที่สุด คือ ในช่วงระดับคะแนน 4.51 – 5.00 และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับโรงเรียนจากความคิดเห็นจากผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และหัวหน้างาน

บุคคลทุกโรงเรียน โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยระดับมาก ในช่วงระดับคะแนน 3.51 – 4.50

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน วัตถุประสงค์การวิจัยหลัก คือ เพื่อสร้างและประยุกต์ใช้หลักเทียบสำหรับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ระเบียบวิธีที่ใช้ในการวิจัย คือ การวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มตัวอย่างทั่วไป จำนวน 2,096 คน จาก 185 โรงเรียน ซึ่งได้รับการสุ่มมาแบบสองขั้นตอน และ (2) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า

1) องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัย คือ 1.1) ทักษะทางวิชาการและกลไกการเรียนรู้ และ 1.2) โครงสร้างและสิ่งสนับสนุน 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ คือ 2.1) การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน 2.2) การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน 2.3) การร่วมมือรวมพลังกัน 2.4) การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน และ 2.5) การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และ 3) องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ คือ 3.1) ผลการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง และ 3.2) การเป็นสมาชิกและเครือข่าย นอกจากนี้ยังพบว่าองค์ประกอบดังกล่าวนี้มีความตรงเชิงโครงสร้าง (ค่าดัชนี CFI และค่าดัชนี TLI มีค่าเท่ากับ 0.989 และ 0.987 ตามลำดับ ค่าดัชนี RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.021 และค่าดัชนี SRME ในระดับบุคคล มีค่าเท่ากับ 0.014 และในระดับหน่วยงานมีค่าเท่ากับ 0.021 ตามลำดับ

2) หลักเทียบและคุณภาพของหลักเทียบ พบว่า 2.1) หลักเทียบ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่ (1) การสร้างบรรทัดฐานค่านิยมร่วมกัน (2) การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน (3) การร่วมมือรวมพลังกัน (4) การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน และ (5) การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงานซึ่งแต่ละตัวบ่งชี้ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ย่อย สำหรับเกณฑ์การตัดสินในหลักเทียบ แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับต่ำกว่ามาตรฐานทั่วไป 2) ระดับเท่ากับมาตรฐานทั่วไป 3) สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป และ 4) ระดับสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปในชั้นเป็นเลิศ และ 2.2) คุณภาพของหลักเทียบ พบว่า 2.2.1) มีความตรงเชิงโครงสร้างตามผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์แบบพหุระดับแบ่งเป็นระดับบุคคล และระดับหน่วยงาน (โรงเรียน) มีค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 942.833 ค่าอัตราส่วนระหว่างค่าไคสแควร์กับค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.92 สำหรับค่าดัชนี CFI และค่าดัชนี TLI มีค่าเท่ากับ 0.989 และ 0.987 ตามลำดับ ค่าดัชนี RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.021 และค่าดัชนี SRMR ในระดับบุคคล มีค่าเท่ากับ 0.014 และในระดับหน่วยงาน มีค่าเท่ากับ 0.021 ตามลำดับ 3.2) มีค่าความเที่ยงอยู่ในระดับสูง ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบแอลฟา เท่ากับ 0.928 และ 3.3) มีการยอมรับในด้านความตรงประเด็นและความสอดคล้องกันอยู่ในระดับสูง

3) การทดลองสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนตามแนวทางที่พัฒนาขึ้นในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา พบว่า หลังจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษาเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทาง

วิชาชีพ สามารถปฏิบัติและมีผลการปฏิบัติที่มีคุณภาพอยู่ในระดับเท่ากับมาตรฐานทั่วไปเป็นอย่างน้อยในทุกตัวบ่งชี้ กรณีศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติในทุกตัวบ่งชี้ โดยมีตัวบ่งชี้ที่บรรลุเป้าหมายในระดับสูง ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน และตัวบ่งชี้ที่ 2 การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน

4) แนวทางการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนเป็นการบูรณาการแนวคิดกระบวนการหลักเทียบกับกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวางแผน ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ระยะที่ 3 การบูรณาการ และระยะที่ 4 การปฏิบัติ โดยมีคู่มือประกอบการดำเนินการที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ และการรายงานผล

สมหมาย เทียนสมใจ (2556) ศึกษาารูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา วิธีการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาวิเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัยบนพื้นฐานแนวคิด ทฤษฎีการบริหารงานที่มีประสิทธิผล 2) วิเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนาารูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3) ตรวจสอบและสร้างรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลเหมาะสม 4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ได้รับการประเมินจากกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ระดับคุณภาพ 3 ขึ้นไป จำนวน 68 เขต ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประธานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และแบบตรวจสอบรายการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์เส้นทางและวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1) องค์ประกอบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ 1.1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 1.2) การวางแผนกลยุทธ์ 1.3) องค์การแห่งการเรียนรู้ 1.4) วัฒนธรรมองค์การ 1.5) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 1.6) สนับสนุนการมีส่วนร่วม

2) รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีการวิจัย

สุทัศน์ ธิยานันท์ (2556) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานของการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพ ความคาดหวัง และแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโดยใช้วิธีพหุ ภูมิศึกษาและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล โดยการ วิเคราะห์เนื้อหาและสรุปอุปนัย ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู โดยนำผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 มาয়กร่างรูปแบบและตรวจสอบ ความเหมาะสมของรูปแบบโดย การประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุป อุปนัย ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู โดยการ จัดประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อประเมินรูปแบบและคู่มือการ บริหารผลการปฏิบัติงานของครูวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพ ความคาดหวัง และแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สรุปได้ว่า มีการ กำหนดขอบข่ายงานและภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู และมีการดำเนินงานการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการดำเนินงานในระดับสถานศึกษา และระดับกลุ่มงาน ซึ่งผู้บริหารและคณะ ครูควรร่วมกันกำหนดขอบข่ายงาน และภาระงานของครูให้มีความชัดเจน เหมาะสมสอดคล้องกับ บริบทของสถานศึกษาและครูสามารถปฏิบัติได้จริง สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานควรมุ่งเน้น การบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในระดับบุคคลที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานในระดับกลุ่มงาน และระดับสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกัน โดยมีแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูใน ด้านขอบข่ายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครูพบว่า มี 4 งาน ได้แก่ 1) งานการจัดการเรียนการ สอน มี 6 ภาระงาน 2) งานอบรมและพัฒนา นักเรียน มี 4 ภาระงาน 3) งานดูแลช่วยเหลือนักเรียน มี 5 ภาระงาน และ 4) งานบริหารจัดการชั้นเรียน มี 3 ภาระงาน และด้านกระบวนการบริหารผลการ ปฏิบัติงานของครูพบว่า มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการ ปฏิบัติงาน มี 3 แนวทาง ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มี 7 แนวทาง ขั้นตอนที่ 3 การ ติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงาน มี 3 แนวทาง ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 แนวทาง ขั้นตอนที่ 5 การให้รางวัลและโอกาส มี 2 แนวทาง โดยมีการติดต่อสื่อสารผลการปฏิบัติงาน อยู่ในทุกขั้นตอน มี 2 แนวทาง

2) รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 ขอบข่ายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู มี 4 งาน ดังนี้งานการจัดการเรียนการสอน มี 6 ภาระงาน งานปลูกฝังและพัฒนา นักเรียน มี 5 ภาระงาน งานดูแลช่วยเหลือนักเรียน มี 5 ภาระงาน งานบริหารจัดการชั้นเรียน มี 5 ภาระงาน 2.2 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน มี 3 แนวทาง ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มี 7 แนวทาง ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงาน



มี 3 แนวทาง ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 แนวทางขั้นตอนที่ 5 การให้รางวัลและโอกาส มี 2 แนวทาง โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอยู่ในทุกขั้นตอน มี 2 แนวทาง

3) การประเมินรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ขอบข่ายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับคู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

จุลลี ศรีชะโคตร (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น 2) ศึกษาระดับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่นและ 4) ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น 11 โรงเรียน จำนวน 257 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และสถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความเสี่ยง และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อม

2) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ

3) บรรยากาศองค์การทุกด้าน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านที่มีความสัมพันธ์ระดับมาก คือ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านที่มีความสัมพันธ์ระดับน้อย คือ ด้านโครงสร้างองค์การ

4) บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านค่านิยมและพฤติกรรมและด้านโครงสร้างองค์การ

ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะ

ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเรียนร่วมในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 278 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้น 3) ครูผู้สอนนักเรียนปกติ และ 4) ครูผู้สอนนักเรียนพิการเรียนร่วมเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและเชิงโครงสร้างโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าต่ำกว่าสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด มีจุดแข็ง 5 ด้าน คือ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต การสืบสานความสำเร็จ การส่งเสริมความหลากหลาย การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม มีจุดอ่อน 5 ด้าน คือ การกระตือรือร้น การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม การพัฒนาทรัพยากร การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง การกระจายภาวะผู้นำ มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส 2 ด้าน คือ นโยบายรัฐ และนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม 2 ด้าน คือ สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี 3 กลยุทธ์คือ 1) กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างเนื่อง 2) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู และ 3) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก

อดุลย์ ไพระสมนต์ (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของครูประถมศึกษาตามแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการเป็นครุณักวิจัย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของครูประถมศึกษาตามแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการเป็นครุณักวิจัย 2) พัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของครูประถมศึกษาตามแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการเป็นครุณักวิจัยที่มีคุณภาพ 3) ศึกษาผลการใช้หลักสูตรเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของครูประถมศึกษาตามแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการเป็นครุณักวิจัยที่มีต่อทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของครู และ 4) ประเมินหลักสูตรเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของครูประถมศึกษาตามแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการเป็นครุณักวิจัย ขั้นตอนการวิจัยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตร 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การศึกษาผลการใช้หลักสูตร และ 4) การประเมินหลักสูตร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลพื้นฐานได้แก่ ครูผู้สอนภาษาไทยระดับประถมศึกษาจำนวน 166 คน กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 คน กลุ่มตัวอย่างในการใช้หลักสูตรได้แก่ ครูผู้สอนภาษาไทยชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 10 คน และกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการประเมินหลักสูตรได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 10 คน และครูจำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสังเกตพฤติกรรม แบบประเมินผล

งาน และเครื่องบันทึกวีดิโอ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนที่ 1 กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการพัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.91 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.16 ขั้นตอนที่ 2 หลักสูตรประกอบด้วย หลักการ ความมุ่งหมาย เนื้อหา กิจกรรม การวัดผลและประเมินผล และแนวทางการใช้หลักสูตร มีกิจกรรมหลัก 3 กิจกรรม คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การทำวิจัยในชั้นเรียน และการสะท้อนผลหลังการปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 3 การสังเกตพฤติกรรมกลุ่มตัวอย่างมีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมในระดับมากที่สุด และนวัตกรรมของกลุ่มตัวอย่างเป็นนวัตกรรมที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.90 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.02 ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลักสูตรกลุ่มตัวอย่างสามารถใช้ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมได้ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.91 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.19

นอร ศรีสุนทร (2559) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอนคือ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้วยเทคนิค Delphi จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน 2) ตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้วยการสนทนากลุ่มจากผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 8 คน สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัย

ผลการวิจัยพบว่า

1) รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วยกระบวนการ 6 ด้าน 53 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน มี 10 องค์ประกอบ 2) ด้านการดำเนินการปฏิบัติงานมี 11 องค์ประกอบ 3) ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มี 8 องค์ประกอบ 4) ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานมี 8 องค์ประกอบ 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 8 องค์ประกอบ และ 6) ด้านการให้รางวัล มี 8 องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน มีค่ามัธยฐาน และค่าพิสัย

2) ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้ และมีองค์ประกอบเหมือนกับองค์ประกอบที่สร้างขึ้นตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Brown, A. (2005) เสนอบทความเรื่อง Implementing Performance Management in England's Primary Schools เพื่อวิจัยเกี่ยวกับการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาในประเทศอังกฤษ ใช้การสัมภาษณ์และการสังเกตเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยผลการศึกษา พบว่าด้านวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ต่างมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนำระบบ

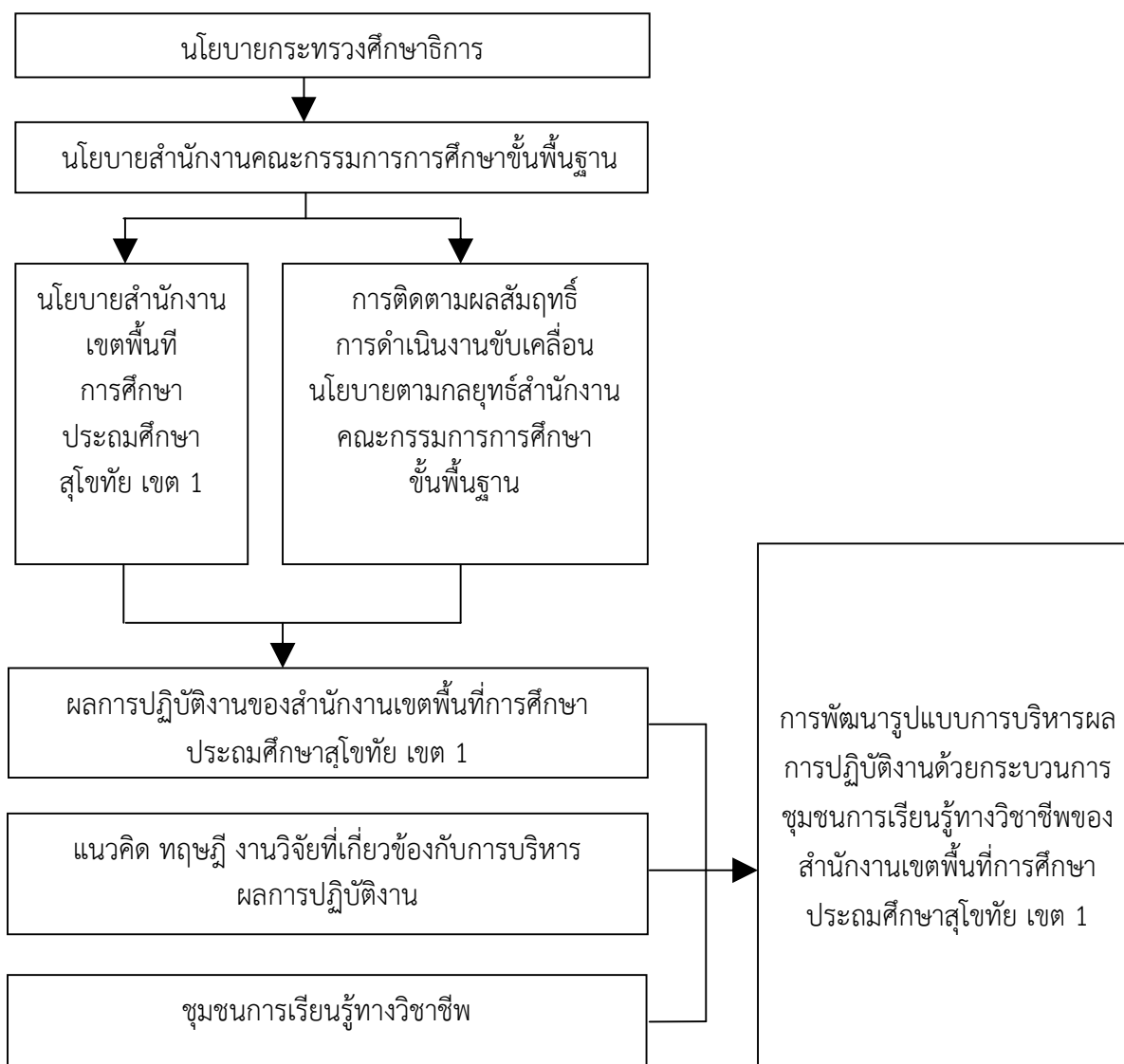
การบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในโรงเรียนด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะนำไปปฏิบัติด้านกฎเกณฑ์และเป้าประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน นำพบว่าวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ ซึ่งใช้ความเหมาะสมและความคุ้มค่าเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจส่วนเป้าประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือการระบุตัวชี้วัดที่ชัดเจนสามารถวัดได้ตรงกับปัญหาและมีข้อท้าทายด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายและครูผู้สอน พบว่าวิธีการและตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ของครูและมีความยุติธรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดมีความชัดเจนสามารถวัดได้และได้รับยอมรับจากทั้งผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมินและทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้กับครูมีเพียงพอและด้านความเหมาะสมและข้อเท็จจริงของการบริหารค่าตอบแทน (Performance related pay: PRP) พบว่าระบบการบริหารค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลได้รับการยอมรับว่ามีความยุติธรรมและเหมาะสม

Lam, H. et al. (2007) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่งระหว่างหน่วยงานสาขาวิชาการเมืองและรัฐประศาสนศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฮ่องกงและโครงการรัฐประศาสนศาสตร์ของมหาวิทยาลัยวิกตอเรียประเทศแคนาดา พบว่า หน่วยงานทั้งสองมหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารคล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันด้านองค์ประกอบของวัฒนธรรมทางการบริหารและลักษณะเฉพาะของชนชาติ กล่าวคือ ข้าราชการของมหาวิทยาลัยฮ่องกงให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่เป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมาก โดยมุ่งที่ความสำเร็จตามเป้าหมายและแผนงานมากกว่าเป้าหมาย ระดับบุคคลมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากลักษณะเฉพาะของบุคคลความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการเมืองในสถาบัน ในขณะที่ข้าราชการของมหาวิทยาลัยวิกตอเรียให้ความสำคัญกับระบบการบริหารงานบุคคล การควบคุมต้นทุนและการบริหารงบประมาณ โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของแผนงานและเป้าหมายของบุคลากรเท่าๆ กัน ข้าราชการส่วนใหญ่ไม่ต่อต้านการประเมินผล แต่ไม่ยอมรับหลักเกณฑ์การประเมินผล เพราะไม่เชื่อมโยงกับข้อมูลส่วนบุคคล อีกทั้งยังได้รับอิทธิพลจากกลุ่มการเมืองในสถาบัน ด้วยข้อเสนอเพื่อการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือควรมีการศึกษาบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กรเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินได้อย่างเหมาะสมและไม่ขัดแย้งกับความคิดที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนารูปแบบ และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถสรุปรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ การวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน การติดตามการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน

## 6. กรอบความคิดในการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนารูปแบบ และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ดังนี้



ภาพ 2.6 กรอบความคิดในการวิจัย