

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

#### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายทั่วไปเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

#### กลุ่มเป้าหมายในการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยโดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
  - 1.1 วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 โดยคณะกรรมการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2559 ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 1 คน ศึกษาพิเศษ จำนวน 1 คน และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 คน
  - 1.2 สัมภาษณ์ผลการประชุมผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในปีการศึกษา 2560 ประกอบด้วย ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 4 คน ผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 8 คน ศึกษาพิเศษ จำนวน 13 คน และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 60 คนรวมทั้งสิ้น จำนวน 77 คน
  - 1.3 ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชน

การเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในปีการศึกษา 2560 ประกอบด้วย ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 4 คน ผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 8 คนศึกษานิเทศก์ จำนวน 13 คน และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 60 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 77 คน

2. สร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

2.1 ยกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยคณะผู้ยกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

2.2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการบริหารการศึกษาซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

### สรุปผลการวิจัย

การพัฒนา รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 สรุปผลการวิจัยตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ซึ่งแบ่งเป็น 3 กิจกรรม คือ 1) ผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 2) ผลการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 และ 3) ผลการศึกษาค้นคว้าประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

1.1 ผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 และการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 พบว่า มีสภาพปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 ที่สอดคล้องกันคือ ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการนิเทศ ติดตามและคำแนะนำการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานยังไม่เป็นระบบ ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและข้อตกลงการปฏิบัติงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน

ผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 และการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่า มีความต้องการในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ที่สอดคล้องกัน คือต้องการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมายการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล จัดกิจกรรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล พัฒนาการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินตนเองให้มีความต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมองค์กรและจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละรอบการประเมินและแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

1.2 ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน การนำความรู้สู่การปฏิบัติติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบคือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำความรู้สู่การปฏิบัติและการติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

2.1 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน การนำความรู้สู่การปฏิบัติติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน

2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยและพัฒนาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ผู้วิจัยดำเนินการอภิปรายผลการวิจัยตามจุดมุ่งหมายการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาซึ่งแบ่งเป็น 3 กิจกรรมคือ 1) ผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 2) ผลการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 และ 3) ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 และผลการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบสภาพปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ที่สอดคล้องกัน คือ ปัญหาผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 แสดงว่า มีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทำการสื่อสารหรือกำหนดแนวทางการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับสุดถนอมตันเจริญ (2551, หน้า 201) ที่ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์พบว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติมักจะไม่ค่อยเข้าใจถึงทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงานอันเนื่องมาจากความคลาดเคลื่อนหรือการปรับเปลี่ยนนโยบายและทักษะทางด้านสื่อสารของผู้บริหารปัญหาผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการติดตามและคำแนะนำการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเพราะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการกลุ่มต่างมีภาระงานที่มากอยู่แล้วรวมทั้งเชื่อมั่นในความสามารถและความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานจึงไม่ได้ทำการติดตามติดตามงานมากนัก สอดคล้องกับฐิติมา สุพะรัง (2552, หน้า 62) ที่ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมพบว่า การติดตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคลส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสังเกตและพูดคุยสอบถามเกี่ยวกับการทำงานซึ่งเป็นแบบไม่เป็นทางการส่วนสุดถนอมตันเจริญ (2551, หน้า 205) ที่ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ พบว่าผู้บริหารหรือหัวหน้างานส่วนใหญ่จะให้เกียรติพนักงานและเชื่อว่าทุกคนมีวุฒิภาวะมีความรับผิดชอบสูงจึงไม่จำเป็นต้องติดตามความก้าวหน้าของงาน นอกจากนี้ฮอลล์ (Hall, 2006; อ้างถึงใน สุริพร พิงพุดคุณ, 2550, หน้า 76-77) ยังกล่าวถึงความสำคัญของการติดตามผลการปฏิบัติงานว่า เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถ

มองเห็นปัญหาได้เร็วและช่วยพนักงานแก้ไขปัญหาและกลับมาอยู่บนเส้นทางที่นำไปสู่เป้าหมายได้ทันทีทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่ยังไม่เป็นระบบเป็นเพราะผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบตัวชี้วัดและเป้าหมายการปฏิบัติงาน และไม่มีวิธีการประเมินที่ชัดเจน สอดคล้องกับสุดถนอมตันเจริญ (2551, หน้า 205) ที่ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ พบว่าการประเมินและตัดสินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยให้คะแนนตามตัวชี้วัดที่กำหนดในเกณฑ์การประเมิน แต่ในความเป็นจริงมักจะไม่ตรงกับที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวัง ส่วนณัฐวุฒิ มุขนาค (2549, หน้า 83-84) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเขตภาคเหนือต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานพบว่าปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือวัตถุประสงค์ในการประเมินไม่ชัดเจน มาตรฐานการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ในระบบการประเมินน้อยปัญหาผู้ปฏิบัติงานไม่ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและข้อตกลงการปฏิบัติงาน รวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงานมีภาระงานประจำที่ต้องปฏิบัติเป็นอันมากจึงไม่มีเวลาในการจัดทำคู่มือและรายงานผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ สอดคล้องกับ ยงยุทธ โกวิทยากร (2546) ที่ศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่าการดำเนินการให้ครบทั้งกระบวนการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดมาจากส่วนกลางเป็นระบบที่จะทำให้พนักงานจะต้องเสียเวลามากขึ้นเนื่องจากธนาคารเป็นหน่วยงานที่จะต้องสนองนโยบายอยู่เสมอซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสันว่า เป็นหน่วยงานหนึ่งที่จะต้องทำหน้าที่สนองนโยบายจากส่วนกลางเช่นกัน

ผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 และผลการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบความต้องการในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันคือ ความต้องการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมายการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 สะท้อนให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนมีปัญหาในด้านการรับรู้หรือการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจกลยุทธ์และเป้าหมายการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 สอดคล้องกับเฮล์ม ฮอลลาเดย์ และทอร์โทเรลลา (Helm, Holladay and Tortorella, 2550) ที่ศึกษาประสิทธิภาพของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ University of Texas M.D. Anderson Cancer พบว่า การสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน ทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนรวมทั้งกระบวนการฝึกอบรมที่เหมาะสมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายหรือทิศทางในการทำงานควบคู่ไปกับความรู้เกี่ยวกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน ความต้องการให้มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล จัดกิจกรรมพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างหลากหลายและต่อเนื่องและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลแสดงว่าผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 ต้องการให้มีการพัฒนาแบบองค์รวมทั้งในด้านความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานตามรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับฐิติมา สุพะรัง (2552, หน้า

67) ที่ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่า แนวทางพัฒนาผลการปฏิบัติงานควรเริ่มต้นจากค้นหาหรือสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตรที่ต้องการพัฒนาเพื่อให้ตรงกับทักษะและลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างแท้จริง ส่วนความต้องการพัฒนาการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินตนเองให้มีความต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมองค์กร แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานว่าจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับศิริศักดิ์ หลงจิตร (2548) ที่ศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินงานและลูกจ้างต่อการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุรินทร์จำกัด พบว่า ในด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒนางาน รวมทั้งมองเห็นบทบาทหน้าที่และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้นนอกจากนี้ ผลการศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยของ สุดถนอม ตันเจริญ (2551, หน้า 283) ที่พบว่า การติดตามผลการปฏิบัติงานนั้นควรดำเนินการโดยผู้รับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา และควรเน้นการในลักษณะการให้คำแนะนำและสอนงานอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าการติดตามงานโดยตรง ยกเว้นกรณีที่พนักงานคนใดแสดงความจำเป็นว่าต้องการความช่วยเหลือหรือคำปรึกษาโดยตรงก็สามารถทำได้ ส่วนความต้องการจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละรอบการประเมินและแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ สอดคล้องกับฐิติมา สุพะรัง (2552, หน้า 69) ที่ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่าบุคลากรเห็นด้วยกับการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินและแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินทราบ เป็นรายบุคคลรวมทั้งสอดคล้องกับบอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2545, หน้า 21-92) ที่กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach/Hybrid System) หรือการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งเน้นให้พนักงานหรือบุคลากรได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน (Feedback) เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ส่วนอรุณวรรณ วงศ์มณีโรจน์ (2549) ที่ศึกษาผลการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างการดำเนินงานโครงการ (Ongoing Evaluation) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรใน 5 ฝ่าย และ 6 สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด พบว่ามีปัญหาจากพนักงานมองว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ดี แต่พนักงานส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการนำมาใช้ ขาดการดำเนินการตามกระบวนการของระบบ และไม่เข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการกำหนดเป้าหมายของงานและเป้าหมายเชิงพฤติกรรม

1.2 ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบแสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน สอดคล้องกับสุเทพ ชิตยวงษ์ (2551) ที่ศึกษาการพัฒนาแบบการพัฒนาบุคลากรที่กำกับติดตามการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนัก และการประเมินความต้องการจำเป็นในการออกแบบการพัฒนาหรือการนำไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับณัฐฉา มุขนาค (2549, หน้า 76-84) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร

เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเขตภาคเหนือต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเขตภาคเหนือมีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยหรือระดับมากและศิริศักดิ์ หลงจิตร์ (2548, หน้า 48-49) ที่ศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินการ พนักงานและลูกจ้างต่อการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้าธ.ก.ส.สุรินทร์จำกัด พบว่ามีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยหรือระดับมาก ยกเว้นด้านการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนและด้านการกำกับ ติดตามแนะนำที่อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีความต้องการในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนการปฏิบัติงานเป็นลำดับแรก แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เชื่อว่าการวางแผนแผนการปฏิบัติงานที่ดีจะช่วยให้ขั้นตอนอื่นๆ สามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี สอดคล้องกับ อัญชลี โภกษุ (2550, หน้า45) ที่ศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย พบว่า การบริหารงานในปัจจุบันของผู้บริหารหน่วยงานยังขาดความเอาใจใส่อย่างจริงจังในการวางแผนและนำไปสู่การปฏิบัติจริงตามแผนงานที่กำหนดไว้ ส่วนณัฐวุฒิ มุขนาค (2549, หน้า79) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเขตภาคเหนือต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานพบว่าในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเฉยๆ หรือปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเป็นสถาบันทางเงินรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นระบบที่มีความรัดกุมในการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่แล้ว พนักงานจึงรู้สึกว่าการประเมินเป็นกิจกรรมปกติในหน่วยงาน

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

2.1 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน การนำความรู้สู่การปฏิบัติติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน สอดคล้องกับเฮล์มฮอลลาเดย์และทอร์โทเรลลา (Helm, Holladay and Tortorella, 2550) ที่ศึกษาประสิทธิภาพของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ University of Texas M.D. Anderson Cancer พบว่าเกี่ยวข้องกับการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานและสวดอนอม ตันเจริญ (2551) ที่ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ ได้กำหนดองค์ประกอบในการศึกษา 4 องค์ประกอบ คือ การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผนและการติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลและการพัฒนา ซึ่งจะเห็นว่าในภาพรวมมีความสอดคล้องกันแต่มีการแยกประเด็นในองค์ประกอบแตกต่างกัน ส่วนฐิติมา สุพะรัง (2552) ที่ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยแบ่งองค์ประกอบการศึกษาออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน กระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และอัญชลี โภกะนุช (2550) ที่ศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยแบ่งองค์ประกอบการศึกษาเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและดำเนินการตามแผนการติดตามและพัฒนาการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน การวินิจฉัยผลการประเมินการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลจากกรอบแนวคิดในการศึกษาจะเห็นว่า มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แตกต่างกันในรายละเอียดของประเด็นการศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทหรือสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ดำเนินการศึกษาซึ่งมีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันออกไป

2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นการยืนยันว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวโขทัย เขต 1 ตลอดจนเป็นแบบอย่างแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามองเห็นความสำคัญของการนำเอารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวโขทัย เขต 1 ไปใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งนี้ สมเกียรติ บุญรอด (2550) ที่ศึกษาการพัฒนากระบวนการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยตรวจสอบรูปแบบและคู่มือที่พัฒนาขึ้นพบว่า อยู่ในระดับมาก ส่วนขนาด สรรวย (2551) ที่ศึกษาการพัฒนาเครื่องมือการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล โดยให้ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือพบว่า เห็นด้วยกับเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นในระดับมากที่สุดโดยพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าเครื่องมือบริหารผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นจะสามารถนำไปใช้ในการวัดผลงานของพนักงานเทศบาลได้อย่างชัดเจนและตรงตามลักษณะงาน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. การนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การนำรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวโขทัย เขต 1 ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน ตลอดจนความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของผู้ปฏิบัติงาน

1.2 การนำรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวโขทัย เขต 1 ไปใช้ควรให้ความสำคัญกับแนวทางการกระจายอำนาจและหลักธรรมาภิบาล โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.3 การจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นรูปแบบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ นำรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วย



กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ที่ได้ไปปรับใช้ต่อไป

## 2. การวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาจุดอ่อนหรือข้อจำกัดและทำการปรับปรุงแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ให้สอดคล้องและตอบสนองต่อการประเมินผลการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยิ่งขึ้น

2.2 การส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับสถานศึกษา

2.3 การเผยแพร่รูปแบบที่ได้ผ่านทางสื่อต่างๆ เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ตลอดจนหน่วยงานที่สนใจนำไปปรับใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่อไป