

การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

นอร์ ศรีสุนทร

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

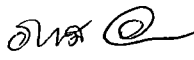
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

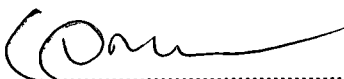
สิงหาคม 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยบูรพา

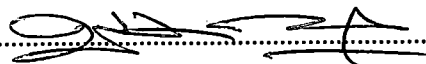
คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา  
คุษฎีนิพนธ์ของ นีอร ศรีสุนทร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์

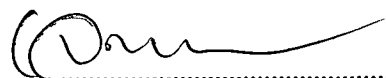
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ)


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษญ์ สมพงษ์ธรรม)

คณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์

  
..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษญ์ สมพงษ์ธรรม)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศรีวรรณ ยอดนิล)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 5 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นำวี ประธานกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม กรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์เป็นอย่างสูง เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษา ตรวจสอบและให้คำแนะนำแนะแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องของคุษฎีนิพนธ์ รวมทั้งเป็นกำลังใจ แก่ผู้วิจัยอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณ ดร.พิชญ์ ตูลสุข ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ ดร.บัณฑิต ศรีพุทธางกูร ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ และ ดร.สุเทพ ชิตยวงษ์ รองเลขาธิการสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัย ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด ประธานกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศรีวรรณ ยอดนิล กรรมการผู้แทนบัณฑิตศึกษาที่เป็นกรรมการ สอบคุษฎีนิพนธ์ในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณ ดร.สมุทร ชำนาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร ดร.วสันต์ นาวาเนียม นายวิชัย พวงภาคีศิริ เป็นอย่างสูงในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยและเก็บข้อมูล เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบ ขอบพระคุณบิดา มารดาและญาติพี่น้องของผู้วิจัยที่ทำให้กำลังใจและให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอขอบและอุทิศ แต่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคุษฎีนิพนธ์นี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

นীর ศรีสุนทร

55810162: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การพัฒนารูปแบบ/ การบริหารผลการปฏิบัติงาน/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา

นือร ศรีสุนทร: การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา (THE DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE MANAGEMENT  
MODELOF THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE) คณะกรรมการ  
ควบคุมคุณภาพนิพนธ์: การดี อนันต์นำวี, กศ.ด., เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, ค.ด. 247 หน้า.  
ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอนคือ 1) พัฒนา  
รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้วยเทคนิค  
เดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน 2) ตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้วยการสนทนากลุ่มจากผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 8 คน สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน  
และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ประกอบด้วยกระบวนการ 6 ด้าน 53 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน  
มี 10 องค์ประกอบ 2) ด้านการดำเนินการปฏิบัติงานมี 11 องค์ประกอบ 3) ด้านการพัฒนา  
ผลการปฏิบัติงาน มี 8 องค์ประกอบ 4) ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานมี 8 องค์ประกอบ  
5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 8 องค์ประกอบ และ 6) ด้านการให้รางวัล มี 8 องค์ประกอบ  
แต่ละองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2. ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษามีความเหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้และมีองค์ประกอบเหมือนกับ  
องค์ประกอบที่สร้างขึ้นตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

55810162: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION;  
KEYWORDS: THE DEVELOPMENT/ A PERFORMANCE MANAGEMENTMODEL/  
THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE  
NIORN SRISOON TORN: THE DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE  
MANAGEMENT MODELOF THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE.  
DISSERTATION ADVISOR: PARADEE ANANNAWEE, Ed.D., CHAROENWIT  
SOMPONGTUM, Ph.D. 247 P. 2016.

The purposes of this research were to develop performance management model of the Primary Educational Service Area Office. The methodology of the study comprised of two steps; 1) development of the performance management model by using Delphi technique from 17 panel experts, and 2) validating the developed performance management model by using focus group discussion by primary office personnel from 8 panel. The statistical devices used for analyzing the data were percentage, median, and interquartile range.

The results were that:

1. The Model of the performance management of the primary education office comprised of six steps, they were: 1) performance planning consisted of 10 elements, 2) performance implementation consisted of 11 elements, 3) performance improvement consisted of 8 elements, 4) performance monitoring consisted of 8 elements, 5) performance appraisal consisted of 8 elements, and 6) performance reward consisted of 8 elements. All elements of the six steps showed the medians and interquartile ranges values more than the set standard criterion.

2. The results of the validating of the management performance model of the primary education office, showed that the management performance model was appropriate and feasible for implementation and all the model components were the same of the experts' opinions.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
คำถามการวิจัย .....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย .....	9
ขอบเขตของการวิจัย .....	9
ข้อจำกัดของการวิจัย .....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	13
การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา .....	13
แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร .....	25
การบริหารผลการปฏิบัติงาน .....	50
รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ .....	106
เทคนิคเดลฟาย .....	109
การสนทนากลุ่ม .....	114
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	120
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	111
ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา .....	133
ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา .....	140

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	144
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการพัฒนารูปแบบ การบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	144
ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การบริหาร ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม.....	166
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	169
สรุปผลการวิจัย .....	170
อภิปรายผลการวิจัย .....	172
ข้อเสนอแนะ .....	184
บรรณานุกรม .....	186
ภาคผนวก .....	196
ภาคผนวก ก .....	197
ภาคผนวก ข .....	199
ภาคผนวก ค .....	202
ภาคผนวก ง .....	210
ภาคผนวก จ .....	218
ภาคผนวก ฉ .....	229
ภาคผนวก ช .....	239
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	247

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) .....	76
2	คำร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน .....	145
3	คำร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการดำเนินงานปฏิบัติงาน .....	146
4	คำร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน .....	147
5	คำร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ....	148
6	คำร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ..	149
7	คำร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการให้รางวัล .....	150
8	คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวางแผน การปฏิบัติงาน รอบที่ 2 .....	151
9	คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน รอบที่ 2 .....	152
10	คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน รอบที่ 2 .....	153
11	คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน รอบที่ 2 .....	154
12	คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน รอบที่ 2 .....	155
13	คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการให้รางวัล รอบที่ 2 .....	156
14	คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน รอบที่ 3 .....	157
15	คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน รอบที่ 3 .....	158
16	คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน รอบที่ 3 .....	159



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
17	ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน รอบที่ 3 .....	160
18	ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน รอบที่ 3 .....	161
19	ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการให้รางวัล รอบที่ 3 .....	162

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	8
2	กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	36
3	วงจรชีวิตการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	37
4	วัฏจักรการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Hall .....	53
5	กระบวนการจัดทำ PMS .....	59
6	วงจรการบริหารผลการดำเนินงาน .....	67
7	ขั้นตอนการวิจัย .....	143
8	รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ .....	166

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาประเทศมีหลากหลายปัจจัยที่ต้องดำเนินการขับเคลื่อน ทั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือปัจจัยด้านการศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างพลังการพัฒนา ไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าในกระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี การบริหารการศึกษาไทยในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรทั้งที่เป็นปัจจัยภายใน รวมทั้งปัจจัยภายนอกที่จะต้องพิจารณาให้เกิดความเข้าใจ อาทิ นโยบายทางการศึกษา สถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการบริหารที่เปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดนั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนมุมมอง มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอันจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมขององค์กรทางการศึกษา โดยมีโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ผู้บริหารการศึกษาในองค์กรยุคใหม่นั้น จำเป็นที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ การมีภาวะผู้นำ รวมทั้งสามารถบริหารงานในองค์กรทางการศึกษา ในสถานะที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีแนวคิด วิธีการบริหารที่ทันสมัย รอบรู้ ทันเทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรมทางการบริหาร สามารถวางแผนวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจที่จะดำเนินงานอย่างมุ่งมั่น เพื่อเตรียมพร้อมที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารที่มีผลงานปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ในอนาคต(สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555, หน้า 16)

การปรับเปลี่ยนบริบทโครงสร้างของการบริหารจัดการการศึกษาไทย ตามรูปแบบในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ตลอดจนมีการนำระบบและวิธีบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ ควบคู่กับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Demand side) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, หน้า 22-23) และการบริหารจัดการการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบันภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ตามมาตรา 37

ได้กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีหน้าที่บริหารและจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่น ๆ มาตรา กำหนดให้ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนการประสาน ส่งเสริมและสนับสนุน สถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและ มาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของครอบครัว บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย ในเขตพื้นที่การศึกษา และตามมาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและ การจัดการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยยึดหลักกึ่งการระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้มีความเป็นเอกภาพในด้านนโยบาย และมีความหลากหลาย ในการปฏิบัติ ทั้งทางด้านวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหาร งานทั่วไป (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557, หน้า 14-16)

จากการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการ จัดการศึกษาด้านการบริหารและการจัด การศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พบว่าการจัดทำกฎหมายเพื่อกระจายอำนาจ ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาค่อนข้างล่าช้า การแบ่งบทบาทอำนาจหน้าที่ระหว่างหน่วยงาน ส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษายังขาดความชัดเจน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาบางแห่งไม่มีความพร้อม นอกจากนี้บุคลากรยังมีความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ และแนวปฏิบัติไม่ชัดเจน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548, หน้า 98) สอดคล้องกับรายงาน ผลการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านประสิทธิภาพการบริหาร จัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่ง พบปัญหาเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ขาดความร่วมมือร่วมของทุกภาคส่วนที่ยังไม่เป็นรูปธรรม โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัย ที่ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ ใช้จ่ายต้นทุนสูงผลตอบแทนไม่คุ้มค่า ขาดแคลนครูและยังอุปสรรคหลายประการตามภารกิจงาน ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ได้แก่ การปฏิรูปการเรียนรู้ขาดแนวทางและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนที่สามารถ นำไปปฏิบัติได้ ประชานกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เห็นว่าผลการดำเนินงานด้านวิชาการส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก แต่ผู้อำนวยการสถานศึกษา เห็นว่าผลการดำเนินงานด้านวิชาการส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ขาดความรู้ในเรื่อง การจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการวิจัย ขาดสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศการสอนไม่ทั่วถึง และศึกษานิเทศก์มีน้อย ด้านการบริหาร งบประมาณ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินงานตามภารกิจ การจัดสรร

และการอนุมัติงบประมาณล่าช้า ระเบียบการเงินการคลังบางประการยุ่งยากล่าช้า บุคลากรในโรงเรียนไม่มีความรู้เรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง การติดตามตรวจสอบการเงิน บัญชีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษและสถานศึกษาไม่ทั่วถึงด้านบุคลากรได้แก่ครูและบุคลากร ไม่ครบตามกรอบอัตรากำลังครูขาดแคลนมาการคัดเลือกการบรรจุครูไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียนบุคลากรขาดความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานการบรรจุโยกย้ายปรับเปลี่ยนตำแหน่งล่าช้าการบริหารงานบุคคลวิธีการสรรหาและคัดเลือกและกรรมของเขตพื้นที่การศึกษายังไม่เหมาะสม มีอำนาจทางการเมืองเข้ามาแทรกและด้านบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การติดต่อประสานงานระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับโรงเรียนไม่คล่องตัวการติดต่อสื่อสารในภาพรวมยังไม่มีประสิทธิภาพ มีงานธุรการมาตการสั่งงานมีขั้นตอนมากเกินไป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 6-7)

และจากการประมวลผลระบบและรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแต่ละเขตพื้นที่ พบว่า การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษขึ้นอยู่กัปัจจัยหลายประการเป็นตัวกำหนดและมีปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการศึกษาในหลายด้าน เช่น ปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการในแต่ละกลุ่มงาน ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพในการศึกษา และประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ปัญหาเกี่ยวกับระบบการให้บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ(กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 21-22) ในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาผลการทดสอบระดับชาติโดยสถาบันทดสอบการศึกษาแห่งชาติ พบว่าในทุกระดับชั้น ทั้งระดับประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลการสอบอยู่ในระดับต่ำไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน และการประเมินผลทักษะของนักเรียนในระดับนานาชาติ (PISA) จากการทดสอบนักเรียนที่มีอายุ 15 ปี ซึ่งดำเนินการโดย OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) นั้น ประเทศไทยมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบอยู่ในอันดับที่ 50 จากประเทศที่สมัครเข้าทำการทดสอบ 65 ประเทศ สอดคล้องกับการจัดอันดับของ World Economics Forum 2014-2015 พบว่า คุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษาประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 90 จาก 148 ประเทศ และจากการเปรียบเทียบดัชนีคุณภาพการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียน คุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 7 จากประเทศสมาชิก 10 ประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2558, หน้า 7)

นอกจากนี้ ในส่วนของการติดตามผลการปฏิบัติงานของสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า การบริหารจัดการศึกษาในภาพรวมไม่เป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เห็นได้จากการศึกษาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายตามกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปีงบประมาณ 2554 พบว่า กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใช้ ทั้งนี้ปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนับว่าเป็นปัญหาสำคัญของประเทศและในกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาลเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใช้เช่นกัน และมีสภาพปัญหาการดำเนินงานสรุปได้คือขาดการนิเทศติดตามที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ระบบการบันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานรายบุคคลยังไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและข้อตกลง การปฏิบัติงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรยังไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานจัดเก็บผลการปฏิบัติงานไม่เป็นระบบ และผู้ปฏิบัติงานไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อจัดทำกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 9) รวมทั้งจากผลการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้อำนวยการสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ได้วิเคราะห์สภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 มีสภาพที่เป็นปัญหาดังนี้ ด้านวิชาการ คือ ศึกษานิเทศก์ในสังกัดใช้เวลาส่วนใหญ่ในการจัดกิจกรรมการอบรมแก่ข้าราชการครูในสังกัดบ่อยครั้ง ไม่มีเวลาไปนิเทศให้คำแนะนำ ติดตามช่วยเหลือสถานศึกษาทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนต่ำกว่าเป้าหมายผู้บริหารงานบุคคลคือ บุคลากรทางการศึกษาไม่ครบตามกรอบอัตรากำลังและส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชรเขต 2 ทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านงบประมาณคือการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เป็นธรรมาศการมีส่วนร่วมระบบข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน การเบิกจ่ายเงินงบประมาณประจำปีล่าช้าและขาดความคล่องตัวและด้านการบริหารทั่วไป คือระบบการติดต่อสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพการให้บริการล่าช้าและขาดจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้บริการที่ดี ส่งผลให้ผู้เข้ารับบริการไม่พึงพอใจการให้บริการ และไม่ได้รับการนิเทศ ติดตาม ไม่มีการประเมินตนเองและการรายงานผลรวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมตามเกณฑ์หรือมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่เป็นระบบ สอดคล้องกับผลการประชุมบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบปัญหาการดำเนินงานสรุปได้คือ ผู้ปฏิบัติงานขาดการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติใหม่ผู้ปฏิบัติงานบางคนไม่ทราบวิสัยทัศน์

พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไม่สามารถระบุได้ว่าภารกิจของตนจะมีส่วนเติมเต็มความสำเร็จขององค์กรได้อย่างไรกับผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือและข้อตกลงการปฏิบัติงาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต 2, 2554) และในช่วงเวลาการปฏิบัติงานที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความหลากหลายของบริบทและปัจจัยการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละแห่งมีระดับผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาที่แตกต่างกัน และมีแนวโน้มที่จะแตกต่างกันมากยิ่งขึ้นในอนาคต ดังนั้น เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกแห่งได้มีการพัฒนาอย่างเป็นเอกภาพ มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่พึงพอใจ สามารถปรับปรุงพัฒนาเข้าสู่มาตรฐานได้ครบถ้วนทุกแห่ง นำไปสู่การยกระดับการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจต่อผู้รับบริการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557, หน้า 1)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งเป็นส่วนราชการไม่สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้ได้ ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางของผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลีย ที่ได้พัฒนากรอบความคิดเรื่องระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system: PMS) ขึ้นมา โดยมีกรอบความคิดที่ว่าในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้มีการบูรณาการ มีการส่งเสริมสนับสนุนก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ซึ่งกันและกันรวมทั้งสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรอีกด้วยในท้ายที่สุดก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการที่จะตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (สุริพร พึ่งพุทธิคุณ, 2553, หน้า 8) และผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นนี้จึงได้นำแนวคิดในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management: PM) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นิยมนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอันจะส่งผลต่องานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งด้านหลักการแนวคิด ทฤษฎี ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานจากนักวิชาการหลายท่าน โดยนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบการวิจัย เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## คำถามการวิจัย

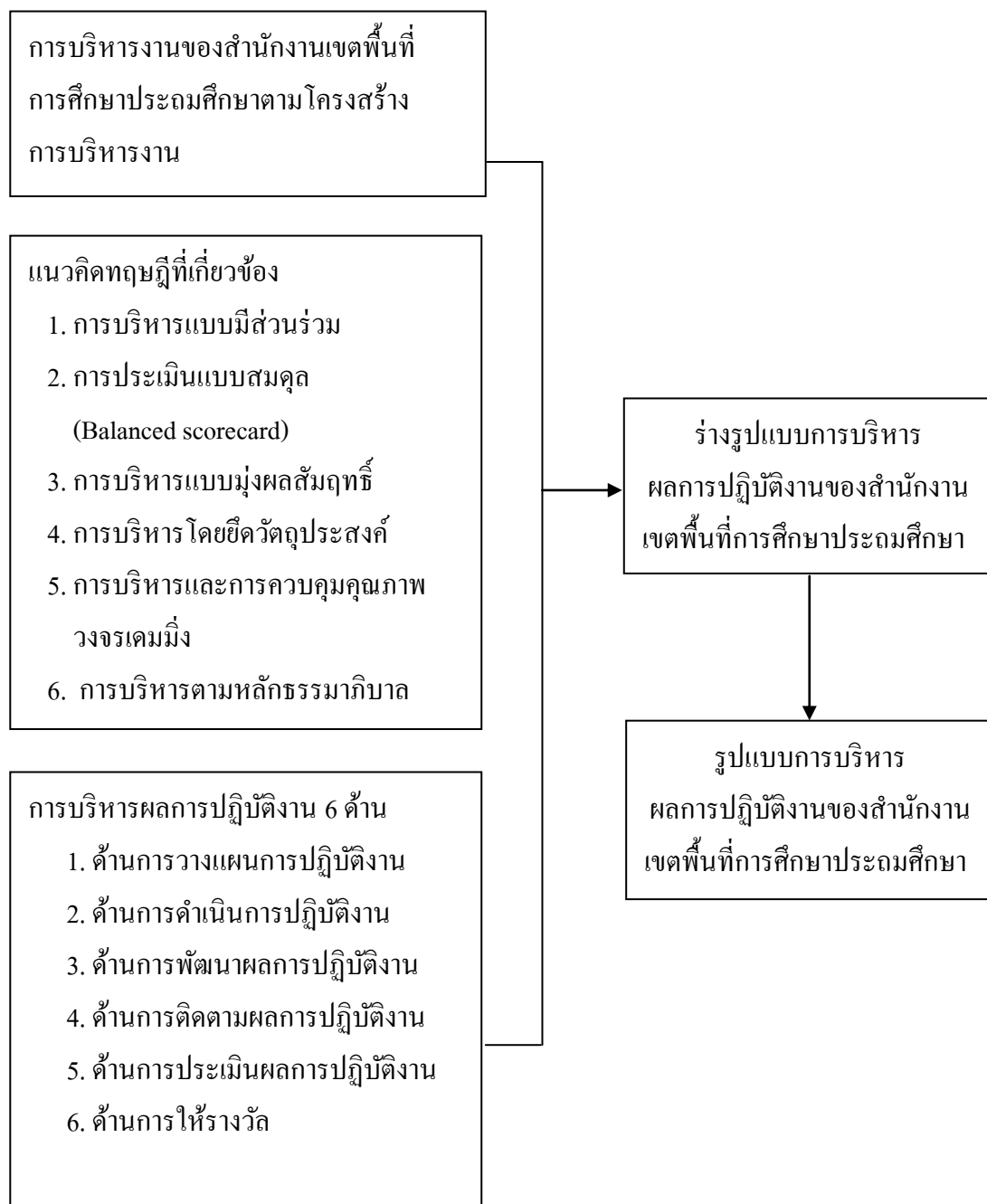
1. รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นอย่างไร
2. การตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัย เพื่อนำเสนอการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยกรอบแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยของนักวิชาการ จำนวน 9 คน ดังนี้คือ สุพจน์ ทรายแก้ว (2545) กล่าวว่ากระบวนการบริหารในองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วย 4 กระบวนการคือ 1) วางแผนปฏิบัติงาน 2) ปฏิบัติตามแผน 3) วัดและประเมินผล 4) ทบทวนการปฏิบัติงาน จันทนา จันทร์บรรจง (2549) ได้กำหนดกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ ขั้นตอนคือ 1) การวางแผน 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การเก็บข้อมูลสังเกตและบันทึกการเก็บ 4) การประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน 5) การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551) อธิบายถึงกระบวนการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system: PMS) จะแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนหลักคือ 1) การวางแผนระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน 2) การดำเนินงานระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน 3) การประเมินผลระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน 4) การจัดการกับผลสะท้อนของระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน 5) การทบทวนระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การวางแผน และการกำหนดเป้าหมาย 2) การติดตามการปฏิบัติราชการตามแผน 3) การพัฒนาผลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติราชการ 4) การประเมินผล



การปฏิบัติราชการ 5) การให้รางวัล อากรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2553) อธิบายถึงระบบการบริหารผลงาน ประกอบด้วยวงจรที่สำคัญในการบริหารผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยแบ่งเป็นวงจรหลัก คือ 1) Performance planning: Plan 2) Performance feedback and development: Do 3) Performance appraisal: Check 4) Performance reward and opportunity: Action ส่วน Bacal (1999) กล่าวถึงกระบวนการของการบริหารการปฏิบัติงานว่าไม่ใช่กระบวนการในแนวเส้นตรง แต่เป็นกระบวนการพลวัต (Dynamic process) ดังนี้คือ 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 3) การรวบรวมข้อมูล การสังเกตการณ์ และการจัดทำเอกสาร การเก็บรวบรวมข้อมูล 4) การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน Hall (2006) กล่าวว่า กระบวนการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ 1) กำหนดเป้าหมาย 2) การติดตามผลการปฏิบัติงาน 3) การปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 4) การประเมินผลงาน Armstrong (2006) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานควรประกอบด้วย 6 กิจกรรม คือ 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน 3) แผนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน 4) แผนพัฒนาส่วนบุคคล 5) การบริหารผลการปฏิบัติงานตลอดปี 6) การประเมินผลการปฏิบัติงานและ Aguinis (2008) กล่าวว่ากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนที่เป็นวงจรต่อเนื่องดังนี้ 1) ขั้นเริ่มต้น เป็นขั้นตอนของการทำความเข้าใจในพันธกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และปัญหาของการทำงาน 2) ขั้นการวางแผนการปฏิบัติงาน 3) ขั้นการบริหารผลการปฏิบัติงาน 4) ขั้นการประเมินการปฏิบัติงาน 5) ขั้นการทบทวนผลการปฏิบัติงาน 6) ขั้นการปรับปรุงการปฏิบัติงาน จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวสามารถสังเคราะห์และสรุปเป็นกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน 2) ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน 3) ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 4) ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) ด้านการให้รางวัล ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ได้รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา สามารถนำผลการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับหน่วยงาน

3. หน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ สามารถนำผลจากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานหน่วยงานของตนเองได้

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การบริหารผลการปฏิบัติงาน 6 ด้าน คือ

- 1.1 ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน
- 1.2 ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน
- 1.3 ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- 1.4 ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน
- 1.5 ด้านการประเมินผลงานการปฏิบัติงาน
- 1.6 ด้านการให้รางวัล

2. ขอบเขตผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยมี 2 กลุ่ม คือ

2.1 ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 17 คน ประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษา จำนวน 5 คน นักวิชาการ จำนวน 6 คน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 6 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

2.2 ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 8 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

## ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดให้การพัฒนา รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากผู้เชี่ยวชาญและได้ผ่านการตรวจสอบรูปแบบความเป็นไปได้จากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานั้น

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบ หมายถึง ตัวอย่างหรือแบบอย่างกระบวนการดำเนินงานในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง ทำซ้ำ หรือลอกเลียนแบบในอนาคต เป็นชุดของปัจจัย ตัวแปรหรือองค์ประกอบที่ได้สร้างขึ้นสำหรับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

2. รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ควรจะเป็น 6 ด้านประกอบด้วย

2.1 การวางแผนการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำหนดแนวทางปฏิบัติงานประกอบด้วย การศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ขอบข่าย วิธีการปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน กำหนดผลงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จจัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติงานรายบุคคลแล้วถ่ายทอด เป้าหมาย ตัวชี้วัด การปฏิบัติงานจากระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลงมายังระดับกลุ่มและระดับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.2 การดำเนินการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำหนดแนวทางปฏิบัติงานประกอบด้วย การประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนด โดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน สนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงานแนะนำและสอนงาน มีการสื่อสารภายในอย่างทั่วถึง รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน รายงานความก้าวหน้า การปฏิบัติงานเป็นระยะ สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน

2.3 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำหนดแนวทางพัฒนาผู้ปฏิบัติงานประกอบด้วย การวิเคราะห์ ตรวจสอบปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานวิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการ จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีการกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนา กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์และความต้องการ มีการนิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลผลการพัฒนา ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงาน มีการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนดผลจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นเลิศ สรุปและรายงานการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนางาน

2.4 การติดตามผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำหนดแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน จัดทำเครื่องมือ แบบติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้า ผลการปฏิบัติงานมีผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงานวางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการใช้เทคนิควิธีการในการติดตาม ที่หลากหลาย ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนผลงาน ผลสำเร็จในการติดตาม ผลการปฏิบัติงาน สรุปและรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการติดตามงาน

2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การจัดทำ ประกาศ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด จัดทำ เครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน ประเมินผล การปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการประชุมทบทวน วิเคราะห์ผลการประเมินและตัดสิน ผลการปฏิบัติงานครบทุกมิติ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา ประชาสัมพันธ์ ชี้แจงผลการประเมิน สรุปและรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน

2.6 การให้รางวัล หมายถึง กระบวนการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำหนดแนวทางการให้รางวัล ประกอบด้วย การประชุมจัดทำหลักเกณฑ์ ประกาศหลักเกณฑ์การได้รับรางวัล จัดตั้งกองใจ ที่หลากหลาย มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินและพิจารณาให้รางวัล ประกาศรายชื่อ ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น การกล่าวยกย่องชมเชย มอบรางวัล จัดเวทีเสนองาน

มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานในเชิงสร้างสรรค์เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับรางวัลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อผลการให้รางวัล สรุปและรายงานผลการให้รางวัล เพื่อเป็นข้อมูลในการให้รางวัล

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หมายถึง หน่วยงานบริหารการศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อการบริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 183 เขต

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมากำหนดแนวทางในการวิจัยดังนี้

1. การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
  - 1.1 โครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
  - 1.2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา

- 1.3 กรอบพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2. แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร

- 2.1 แนวคิดการบริหาร

- 2.2 ทฤษฎีการบริหาร

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)

4. รูปแบบและการพัฒนาแบบ

5. เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

6. การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 7.1 งานวิจัยภายในประเทศ

- 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย(ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช2557 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่1) พุทธศักราช2558 กำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรม และสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัย

ในศิลปะวิทยาการต่างๆ เร่งรัดการศึกษาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งในการจัดการศึกษาของรัฐให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองท้องถิ่นและเอกชน ตามที่กฎหมายบัญญัติและให้ความคุ้มครองการจัดการศึกษาอบรม ขององค์กรวิชาชีพและเอกชน ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีกรอบทิศทางการดำเนินงานเพื่อปฏิรูปการศึกษา ได้กำหนดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ขยายการศึกษาภาคบังคับจาก 6 ปี เป็น 9 ปี ตามมาตรา 10 ที่ว่า “การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ต้องจัดให้ทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และเพื่อให้การบริหารราชการในกระทรวงศึกษาธิการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ กระทรวงศึกษาธิการให้ชัดเจนมิให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งทับซ้อนกันระหว่างส่วนราชการในกระทรวงศึกษาธิการ พร้อมทั้งปรับปรุงระบบบริหารราชการในระดับต่าง ๆ ให้มีเอกภาพและสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและนโยบายที่รัฐมนตรีกำหนด และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 5 มาตรา 39 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 8 มาตรา 34 วรรคสอง และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต และได้ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็น 8 กลุ่ม และออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเป็น 7 กลุ่ม และเพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557, หน้า 1)

#### โครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 ได้แบ่งโครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น 8 กลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2557, หน้า 2-7)



### 1. กลุ่มอำนวยการ

งานอำนวยการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร การประสานงานและให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ให้กลุ่มภารกิจ และงานต่าง ๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่ได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนพื้นฐานของความถูกต้องและโปร่งใสตลอดจนสนับสนุนและให้บริการข้อมูลข่าวสาร เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษาและทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างสะดวกคล่องตัว มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ให้แยกกลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ ออกจากกลุ่มอำนวยการเดิมเป็นอีก 1 กลุ่ม เพื่อการบริหารงานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ

### 2. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

ภารกิจกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน งานบริหารงานบัญชี งานบริหารงานพัสดุ งานบริหารงานสินทรัพย์ ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุและงานบริหารสินทรัพย์ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### 3. กลุ่มบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่ศึกษาประถมศึกษาเป็นมาตรการจูงใจให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาความสามารถ มีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป

### 4. กลุ่มนโยบายและแผน

กลุ่มนโยบายและแผน เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบาย ให้สถานศึกษาจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษา มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยเน้นความโปร่งใส ทันสมัยความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ยึดหลักการมีส่วนร่วมการบริหารที่สนับสนุนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based management) โดยมีกระบวนการวางแผนการดำเนินการตามแผนการกำกับติดตามผลอย่างเป็นระบบ

### 5. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

งานส่งเสริมการจัดการศึกษา เป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ประกอบการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ทักษะชีวิต คุณธรรม จริยธรรม จิตอาสา การกีฬา ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาดผู้บำเพ็ญประโยชน์ องค์กรนักเรียน สิทธิเด็ก การจัดหาทุนการศึกษา เพื่อช่วยเหลือผู้เรียนทั้งเด็กปกติเด็กด้อยโอกาส เด็กบกพร่อง เด็กพิการ และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้เรียนรวมทั้งปฏิบัติตามพันธกิจที่ได้มีการลงนามในความตกลงร่วมกันระหว่างประเทศ การรองรับประชาคมอาเซียน ในด้านการจัดการศึกษาทั้งการแลกเปลี่ยนและการส่งเสริมการจัดการศึกษา ตลอดจนการดำเนินงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 6. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษา ได้ตามศักยภาพเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของรัฐ ให้การศึกษาเอกชนมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาชาติในการแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของรัฐในการจัดการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภทการศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ เป็นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล สังคมไทย สามารถยกระดับความรู้ความสามารถของคนไทยให้ทัดเทียมกับนานาชาติและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล เพื่อประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติ ในภูมิภาคเอเชียต่อไป

### 7. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกลุ่มงานดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานเท่าเทียมกัน โดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลให้ผู้เรียนทั้งในระบบนอกกระบบและตามอัธยาศัย เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา

## 8. หน่วยตรวจสอบภายใน

หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาและสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร ในการส่งสัญญาณเตือนความเสี่ยงที่พบว่า หน่วยงานปฏิบัติไม่บรรลุ เป้าหมายการตรวจสอบภายในที่เพียงพอมีการสอบทานที่ดีสามารถที่จะทำให้การใช้ทรัพย์สิน ของทางราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ประหยัด และ โปร่งใส

**บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา** เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, หน้า 3)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐาน การศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง แจกจ่ายจัดสรรงบประมาณที่ได้รับจัดสรร และกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่าย งบประมาณของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### **กรอบพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา**

กรอบพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 มีรายละเอียด ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2553, หน้า 4-5)

#### **1. บริบทของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

1.1 เป็นรูปแบบของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามแนวคิดของการปฏิรูปการศึกษา คือ เป็นเขตให้บริการทางการศึกษาที่กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลักและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย

1.2 ทรัพยากรการศึกษาและทรัพยากรบุคคลระหว่างสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้รับการเกลี่ยให้อยู่ในสภาพที่ใกล้เคียงกัน

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นองค์กรเฉพาะทางด้านการกำกับ ดูแล สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานในเชิงนโยบาย โดยมีผู้อำนวยการสาขาต่างๆตามภารกิจงานที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ตามเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.4 สถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ หรือค้ำค่าลงทุนในการดำเนินการ ยุบ หรือรวม หรือแปรสภาพเป็นแหล่งบริการทางการศึกษาในรูปแบบอื่น

1.5 สถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา มีความใกล้ชิดและมีความสะดวกที่จะติดต่อสื่อสาร ประสานงานและร่วมมือกันจัดบริการ และพัฒนาการศึกษาได้อย่างเข้มแข็ง

2. คุณลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่จะรองรับภารกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553

2.1 เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษา ในการวิเคราะห์ ทัศนคติ และนโยบาย ของหน่วยเหนือ และของสถานศึกษา และมีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดนโยบาย จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเป็นองค์กรนำการพัฒนา

การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จึงควรเป็นองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ในลักษณะการพัฒนามากกว่าการปฏิบัติงาน ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่หน่วยเหนือกำหนด

2.2 มีศักยภาพ มีความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุนส่งเสริมและประสานงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีบุคลากร เครื่องมือและแผนปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนส่งเสริม และประสานงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาตลอดจนสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้

2.3 บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตั้งแต่คณะกรรมการเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและบุคลากรในองค์กร ควรเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษาและผู้มีส่วนร่วมในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งใน ด้านความชำนาญการและคุณธรรม ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จึงควรเป็น องค์กรเปิด มีอิสระและมีวิธีการสรรหาผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้มีการไหลเวียนมาปฏิบัติงาน โดยวิธีการและหลักเกณฑ์ที่เน้นคุณภาพ ไม่ใช่เกิดจากการแต่งตั้ง จากหน่วยเหนือในส่วนกลางเพียงอย่างเดียว

### 3. หลักการบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอาศัยหลักการในการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ตามมาตรา 9 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 คือ

3.1 มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ นั่นคือ มีการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามนโยบายที่มีประสิทธิภาพ แต่ผู้ปฏิบัติมีอิสระที่จะเลือกปฏิบัติตามแนวทาง ที่เหมาะสมของตนเอง ดังนั้น แต่ละเขตพื้นที่การศึกษาจึงใช้กรอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแนวทางในการบริหารจัดการและในขณะเดียวกันจะมีการกำหนดนโยบายตามความต้องการ และความจำเป็นของตนเอง เพื่อบริหารและจัดการการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.2 มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสถานศึกษาและองค์กร ปกครองท้องถิ่น นั่นคือ มีการกำหนดขอบเขตอำนาจการตัดสินใจขององค์กรหลักทั้งสามองค์กร ดังกล่าวอย่างชัดเจนไม่ก้าวท้าวซ้ำซ้อนกัน ดังนั้น การกระจายอำนาจจึงควรถึงมือผู้ปฏิบัติให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้ ภารกิจหลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจึงอยู่ที่การกำกับ ดูแล สนับสนุน และส่งเสริมให้สถานศึกษาได้บริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด โดยให้ สถานศึกษามีอิสระในการกำหนดความต้องการ ดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป

3.3 มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา นั่นคือ ทั้งเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา และสถานศึกษา มีมาตรฐานและดัชนีชี้วัดคุณภาพการศึกษา และการบริหารจัดการที่ชัดเจน สามารถประเมิน และตรวจสอบได้

3.4 มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นั่นคือพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาต้องมีแผน และโครงการพัฒนาบุคลากรที่ต่อเนื่องชัดเจน

3.5 มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา นั่นคือ เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจำเป็นต้องมีแนวคิดและวิธีการในการระดมทรัพยากรมาใช้ ในการจัดการศึกษา การสร้างและ การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อการบริหาร และการจัดการศึกษาจาก หน่วยงาน องค์กร บุคคลทั้งภาครัฐ และเอกชน ทั้งระดับหน่วยงาน สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

3.6 มีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

สรุปได้ว่า การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องมีการปฏิบัติงาน ให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันทั้งระบบโครงสร้างงานทั้ง 8 กลุ่มงาน คือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์กลุ่มบริหารงานบุคคลกลุ่มนโยบายและแผนกลุ่มส่งเสริม การจัดการศึกษากลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และหน่วยตรวจสอบภายในตามกรอบพันธกิจและบทบาทหน้าที่เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย

#### **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559, หน้า 19-24) ได้กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต และจุดเน้นการดำเนินงานของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ไว้ดังนี้

#### **วิสัยทัศน์**

การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยมีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐาน ความเป็นไทย

#### **พันธกิจ**

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร

3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา

### เป้าประสงค์

1 . นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาที่มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามช่วงวัย และได้สมดุล และนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพ

2 . ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเสมอภาค

3. ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสมและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

5 . สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานบูรณาการการทำงาน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมกระจายอำนาจและความรับผิดชอบต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

6. พื้นที่พิเศษได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นพิเศษ

### กลยุทธ์

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดกลยุทธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 4 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

### ผลผลิต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินงาน 6 ผลผลิต คือ

1. ผู้จบการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา

2. ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ

3. ผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

4. เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสมรรถภาพ

5. เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. ผู้ที่มีความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาศักยภาพ

โดยมีหน่วยกำกับ ประธาน ส่งเสริมการจัดการศึกษา คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จำนวน 183 เขต ซึ่งมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยปฏิบัติการจัดการศึกษา เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวสามารถตอบสนองสภาพปัญหาและรองรับการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และยุทธศาสตร์ การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### จุดเน้นการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดจุดเน้นการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

##### 1.1 นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญผู้มาตรฐานสากล ดังต่อไปนี้

1.1.1 นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา มีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญาที่สมดุลเหมาะสมกับวัยและเรียนรู้อย่างมีความสุข

1.1.2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๓ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลัก เพิ่มขึ้นเฉลี่ย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

1.1.3 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษา อ่านออก เขียนได้ ด้านคำนวณ และด้านการใช้เหตุผลที่เหมาะสม

1.1.4 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ได้รับการส่งเสริม ให้มีแรงจูงใจสู่อาชีพ ด้วยการแนะแนวทั้งโดยครูและผู้ประกอบอาชีพต่าง ๆ (ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า สถานประกอบการ) และได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะที่เหมาะสมกับการประกอบอาชีพสุจริต ในอนาคต

1.1.5 นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือ ในการเรียนรู้เหมาะสมตามช่วงวัย

1.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย ห่วงไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะ ทักษะทางสังคมที่เหมาะสม

1.2.1 นักเรียนระดับประถมศึกษา ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

1.2.2 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหา และอยู่อย่างพอเพียง

1.2.3 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความมุ่งมั่นในการศึกษาและ การทำงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับพหุวัฒนธรรม บนพื้นฐานวัฒนธรรมที่ดีงามของไทย



1.3 นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเต็มศักยภาพ เป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

1.3.1 เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ตามหลักวิชา

1.3.2 เด็กด้อยโอกาสและเด็กในพื้นที่พิเศษ ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรและอัตลักษณ์แห่งตน

1.3.3 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีพื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรี และศิลปะ

1.3.4 นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ บุคคล องค์กรวิชาชีพ องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน และองค์กรสังคมอื่น และการศึกษาทางเลือก ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

1.3.5 เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นพิเศษ ได้รับการคุ้มครองและช่วยเหลือเยียวยา ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

1.3.6 เด็กวัยเรียนในถิ่นทุรกันดาร ได้รับการศึกษาและพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ตลอดชีวิต

## ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในการสื่อสารมีสมรรถนะในการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.1 ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน การสอนคิดแบบขั้นและการวัด ประเมินผลให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล

2.1.2 ครูสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศ และการสื่อสารอย่างเหมาะสม

2.1.3 ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหาร สถานศึกษา และครูทั้งในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน

2.1.4 ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทุกภาคส่วน ให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

2.1.5 ครูจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน

2.1.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็น ครูมืออาชีพและยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

2.3 ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

2.4 องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสังคม

### ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

3.1 สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ บริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

3.1.1 โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไข ช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม และประเมินผล โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน และเป็นผู้ประสานงานหลัก ให้โรงเรียนทำแผนพัฒนาเป็นรายโรงเรียนร่วมกับผู้ปกครองชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ โดยใช้มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาระบบช่วยเหลือ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

3.1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชิดชูเกียรติโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น อัตราการออกกลางคันลดลง มีพฤติกรรมเสี่ยงลดลงอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

3.2 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2.1 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับ ทั้งส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน เข้ามา มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2.2 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกระดับ ทั้งส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ส่งเสริมการระดมทรัพยากร ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร

### แนวคิดการบริหาร

ปรัชญาหรือแนวคิดทางการบริหารจัดการ เป็นการมองบริหารจัดการในภาพรวม ในแง่การวิเคราะห์เนื้อหา ความรู้และวิธีการหาความรู้ของการบริหารจัดการ ตลอดจนบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ แนวคิดจากกลุ่มบุคคลของนักปรัชญาหรือทฤษฎีที่มีอิทธิพลต่อ การบริหารจัดการ เช่น Taylor ที่ถือว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการและเป็นต้นกำเนิดหลักการจัดการ สมัยใหม่ ทั้งนี้ เพราะในสมัยนั้นเกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมจึงเกิดแนวคิดการบริหารจัดการขึ้น (ชร สุนทรายุทธ, 2554, หน้า 97) แนวคิดทางการบริหาร ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ กับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จึงได้มี แนวคิดทฤษฎีทางการบริหารสมัยใหม่เกิดขึ้นหลายทฤษฎี สำหรับการบริหารการศึกษาในยุคของ การปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2553 ที่ให้มีการกระจายอำนาจ จากส่วนกลางไปสู่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาซึ่งจะทำให้ผู้บริหารการศึกษาได้รับอำนาจ ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการศึกษามากขึ้นดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีทางการบริหารเพื่อให้การพัฒนาคุณภาพงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาและสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2547, หน้า 24)

### ความหมายการบริหาร

“การบริหาร” มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างกันหลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองการบริหาร ในลักษณะที่แตกต่างกัน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 1) กล่าวว่าการบริหารคือ การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลายในการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และวิธีการต่าง ๆ

บุญจันทร์ จันทร์เจียม (2548, หน้า 11) ให้ความหมายการบริหารว่าหมายถึงกระบวนการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุมซึ่งมีบุคคลและหรือกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2544, หน้า 1) ให้ความหมายการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ คน ขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกันในการร่วมมือ ทำงานนั้นจะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าที่เรียกว่า ผู้บริหารและการร่วมมือกันนั้นจะจัด ในรูปองค์การประเภทต่าง ๆ แล้วแต่วัตถุประสงค์ที่มีองค์การนั้น

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 3) ให้ความหมายการบริหารว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานกับคนและคน โดยตรงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

สุรัสวดี ราชกุลชัย ( 2554, หน้า 3-4) ให้ความหมายการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้บริหารดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร จนถึงความหมายที่ยากและซับซ้อนที่หมายถึงองค์รวมของความรู้ซึ่งสะสมในสภาพของข้อมูลข่าวสารที่เปิดโอกาสให้ทราบวิธีดำเนินการบริหารที่เหมาะสม นอกจากนี้อาจหมายถึงบุคคลผู้ชักนำและกำหนดทิศทางองค์กรและด้วยการใช้ความหมายที่หลากหลายสัมพันธ์กับจำกัดความดังกล่าว ความเข้าใจถูกต้อง การบริหารจึงมีคุณลักษณะหลัก คือ

1. เป็นกระบวนการหรือชุดของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน
2. เป็นการมีส่วนร่วมและให้ความสนใจในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. เป็นสิ่งที่สามารถบรรลุเป้าหมายโดยการทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร

ต่าง ๆ ในองค์กร

สรุปได้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการร่วมมือทำงานงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กรที่มีความต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันประกอบกิจกรรมต่าง ๆ และกิจกรรมนั้น ๆ เกี่ยวข้องกับคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ วิธีการต่าง ๆ และทรัพยากรที่เหมาะสม

#### หน้าที่ของการบริหาร

การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร' ที่สำคัญคือ การวางแผน(Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) (Carroll & Gillen, 1987) ซึ่งนักทฤษฎีบางท่านได้ทำการจำแนกหน้าที่ในการบริหารไว้แตกต่างกันเช่น Bartol (1998) จำแนกเป็น 5 หน้าที่ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม ซึ่งบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารนั้นจะต้องทำหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (To plan) หมายถึง การคาดการณ์การทำงาน โดยจัดวางแผนไว้ล่วงหน้า
2. การจัดหน่วยงาน (To organize) หมายถึง การเสริมสร้างองค์กรด้านบุคคลและสิ่งของออกไปตามหน้าที่ของหน่วยงาน
3. การบังคับบัญชา (To command) หมายถึง การออกคำสั่งเพื่อบังคับบัญชาให้บุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ ปฏิบัติตาม
4. การประสานงาน (To coordinate) หมายถึง การร่วมมือกันทำงานเพื่อให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปด้วยดี

5. การควบคุม (To control) หมายถึง การควบคุมดูแลให้งานทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินไปตาม กฎเกณฑ์ หรือตามคำสั่งที่กำหนดไว้แล้ว ส่วน Gulick & Urwick (1937 cited in Lam, 2007) ได้ขยายงาน ของ Fayol ในเรื่องหน้าที่ของผู้บริหาร โดยพยายามหาคำตอบว่า งานของผู้บริหารมีอะไรบ้าง ซึ่งพบว่าผู้บริหารต้องทำหน้าที่ 7 ประการเรียกย่อ ๆ ว่า “POSDCORB” คือ

1. Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการว่างานอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติตามลำดับ และกำหนดแนวทางปฏิบัติพร้อมกับวัตถุประสงค์

2. Organizing (O) หมายถึง จัดรูปแบบโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหารจัดการ โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของงานแต่ละหน่วยงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจน พร้อมกับกำหนด ลักษณะและวิธีติดต่อประสานสัมพันธ์กันตามอำนาจหน้าที่จากสูงไปหาต่ำ ลดหลั่นกันไป

3. Staffing (S) หมายถึง การบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน รวมถึงการแต่งตั้ง การบรรจุ การฝึกอบรม การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ การงาน

4. Directing (D) หมายถึง การนำหรือการสั่งการให้ทำงาน รวมทั้งการติดตามและดูแล ให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ในหน้าที่นี้นับว่าสำคัญ เพราะรวมลักษณะงานของผู้บริหารเข้าไว้ ทั้งหมด เช่น แรงจูงใจ การตัดสินใจและความเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. Coordinating (Co) หมายถึง การประสานงานหรือการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ย่อย ๆ หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เข้ากันได้ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุดไม่ให้มี การทำงานที่ก้าวก้ำกั้มและขัดแย้งกัน

6. Reporting (R) หมายถึง การเสนอรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบได้ทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไปของงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของงาน การเสนอรายงานจำเป็นต้องมี การบันทึกไว้เป็นหลักฐาน มีการวิจัยการประเมินผลเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงงานต่อไป

7. Budgeting (B) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใน การใช้จ่ายเงิน ตลอดจนควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบและรัดกุม

สรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องมีหน้าที่ในกาดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายและวัตถุประสงค์ ขององค์กรโดยใช้เทคนิคทางการบริหารเช่น การวางแผนการจัดองค์กรการนำองค์กรและการควบคุม องค์กรให้ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายบรรลุผลตามที่กำหนดไว้

### ทฤษฎีการบริหาร

ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) มีผู้ให้หลักการและความหมายไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 1) ให้ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจ

จินตนา สุจจันท์ (2549, หน้า 12) การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการดำเนินงานรวมพลังประชาชนกับองค์กรของรัฐหรือองค์กรเอกชนเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาของชุมชน โดยให้สมาชิกเข้ามาร่วมวางแผน ปฏิบัติและประเมินงาน เพื่อแก้ปัญหาของชุมชน

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 185) ให้ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีบทบาทในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจร่วมกันร่วมรับผิดชอบในการบริหารงานบางอย่างเพื่อประโยชน์ในการระดมกำลังความคิดและแบ่งภาระหน้าที่ของผู้บริหาร

ทรงวุฒิ เรืองวาทศิลป์ (2550, หน้า 28) การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทร่วมในกิจกรรมทุกประการตามกำลังความสามารถของสมาชิกไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรม การติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลร่วมกัน นำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานในกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สัญญา เคนาภูมิ (2551, หน้า 17) การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกได้มีโอกาสร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติตามโครงการ ร่วมติดตามประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมจะต้องมาจากความสมัครใจ พึงพอใจ และได้รับผลประโยชน์ที่เกิดจากชุมชนโดยส่วนรวมร่วมกัน

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2553, หน้า 39) การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมติดตามผล

สรุปได้ว่าหลักการและการบริหารแบบมีส่วนร่วมหมายถึงการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร หรือประชาชน ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินงานการบริหารในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติตามโครงการ ร่วมติดตามประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Putti (1987, pp. 312-318) ได้กล่าวถึงวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 8 รูปแบบ ดังนี้ คือ

1. การวางแผนแบบสแกนลอน (The scanlon plan) เป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จแนวทางหนึ่ง เป็นการทำงานเป็นทีมระหว่างคนกับงานกับผู้บริหารเพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มผลผลิต ค่าจ้างและผลกำไร

2. การจัดตั้งกลุ่มอิสระเล็ก ๆ (fishu kenri: JK) เป็นการจัดตั้งกลุ่มอิสระเล็ก ๆ ที่มีอำนาจเด็ดขาด กลุ่มเหล่านี้จะพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวกับการทำงาน แล้วพยายามที่จะหาข้อยุติอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่ม อาจจะได้รับเลือกตั้งหรือสับเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม กลุ่มจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การปรึกษาตามสายการบังคับบัญชา (Consultative hierachy) เป็นวิธีการที่ให้ลูกจ้างมีการตัดสินใจ โดยผ่านเครือข่ายคณะกรรมการต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนกลุ่มของต่าง ๆ ในบริษัท

4. การบริหารแบบมีส่วนร่วม (T-Group approach or sensitivity) วิธีการนี้เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของฝ่ายบริหาร เทคนิคชนิดนี้ใช้เพื่อทำความเข้าใจกับคนอื่นละทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้ถึงค่านิยม แรงจูงใจ จุดอ่อน จุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยที่แต่ละคนต้องเข้าใจตนเองก่อน

5. การบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในองค์กร (Multiple management) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีความตั้งใจที่จะแก้ไขข้อบกพร่องที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจเพียงคนเดียว จึงต้องการที่จะให้บุคคลระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารด้วย

6. ระบบคิวซีซี (Quality control circle) ระบบคิวซีซีเป็นการทำงานของกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งมีบุคลากรตั้งแต่ 3-15 คน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน ปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานจากนั้นจึงหาแนวทางแก้ไข

7. แนวทางการใช้คณะกรรมการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Committee approach for participation) คณะกรรมการเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำแนวความคิดการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับที่พนักงานที่สูงกว่าระดับปฏิบัติ คณะกรรมการจะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งชั่วคราวเพื่อปรึกษาปัญหาเฉพาะหน้า

8. การมีส่วนร่วมและการสร้างทีม (Participation and team building) กิจกรรมการมีส่วนร่วมและการสร้างทีมกันอย่างใกล้ชิด เมื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารบุคลากรในองค์กรมีความมั่นคงสมาชิกของกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกัน

Hoy & Miskel (2008, p. 292) ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจให้ตัดสินใจนอกเหนือจากความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายและถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจให้ตัดสินใจในสิ่งที่เขาสนใจในองค์กรแล้ว การมีส่วนร่วมก็จะเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ในองค์กรเราเรียกสถานการณ์แบบนี้ว่า สถานการณ์แบบประชาธิปไตย (Democratic situation) แต่ถ้าการตัดสินใจนอกเหนือความรับผิดชอบมีน้อย สถานการณ์ความขัดแย้ง (Conflictual situation) ก็จะเกิดขึ้น และการมีส่วนร่วมก็จะอยู่ในขอบเขตที่จำกัด การดำเนินภารกิจจะขาดความสอดคล้อง ถ้าการตัดสินใจไม่สอดคล้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ขาดความชำนาญแล้ว การหลีกเลี่ยงการตัดสินใจในการที่ตนรับผิดชอบก็จะเกิดขึ้น นี่คือสภาพการณ์ที่ขาดความร่วมมือ (Noncollaborative situation) แม้ที่จริงแล้วการมีส่วนร่วม (Participation) ในลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความไม่พึงพอใจเพราะไม่ได้รับความสนใจจากองค์กร สรุปได้ว่า วิธีบริหารแบบมีส่วนร่วมพิจารณาได้จากบุคคล งาน และภาระงานเป็นหลัก ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมทั้งที่เป็นรายคน คณะกรรมการหรือทั้งองค์กรในรูปแบบการให้คำปรึกษา เสนอแนะ การมีส่วนร่วมการวางแผน การปฏิบัติงาน การกำกับ ติดตามและประเมินผลในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบและนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ

## 2. การประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard)

แนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญยิ่งสำหรับองค์กรต่าง ๆ ซึ่งคุณประโยชน์ที่สำคัญของ Balanced scorecard ไม่ได้อยู่ที่การเป็นเครื่องมือในการประเมินผลเท่านั้น แต่ในปัจจุบัน Balanced scorecard ได้พัฒนาจนกลายเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรทั้งหมด ที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารองค์กร โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินเป็นกลไกในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติการกำกับและติดตามผลการดำเนินงาน วีระเดช เชื้อนาม (2547, หน้า 14) ได้กล่าวถึงการประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) ว่าได้ถือกำเนิดจากสถาบัน โนแลนด์ นอร์ดัน ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบริษัทเรื่องการวัดผลงานขององค์กรในอนาคตภายใต้ความเชื่อว่าการวัดผลงานของบริษัทที่ผ่านมาส่วนมากมักจะวัดด้านการเงินผลตอบแทนกำไรเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการวัดที่จำกัดเพราะเป็นการวัดสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วหรือเหตุการณ์ในอดีตไม่มีประโยชน์สำหรับการอยู่รอดของบริษัทในอนาคตในยุคที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ถ้าเปรียบไปแล้ว เหมือนกับการขับรถยนต์ที่มองกระจกหลังมากกว่ากระจกหน้าทำให้การขับเคลื่อนไปได้ช้า เพราะมัวแต่พะวงหน้าพะวงหลัง ดังนั้นจึงน่าจะมีการวัดที่ครอบคลุมมากกว่าการวัดการเงิน เพียงอย่างเดียว และ Kaplan and Norton (1999, p. 45) ได้ใช้หลักการประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) ในเรื่องการบริหารจัดการ เพื่อหาทางวัดผลสำเร็จขององค์กร โดยไม่คำนึงถึงความสำเร็จด้านการเงินอย่างเดียว เนื่องจากพบว่าบริษัทขนาดใหญ่จำนวนมากในสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาไม่เจริญก้าวหน้า บางบริษัทขาดทุนเพราะบริษัทส่วนใหญ่ยึดมั่นในการบริหารจัดการในรูปแบบเดิมเชื่อมั่นในความมั่นคงทางฐานะการเงินของบริษัทและ ไม่ค่อยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้ในกิจการของบริษัทการประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันในขณะนั้นได้ทำงานวิจัยร่วมกับศาสตราจารย์ Kaplan จาก Harvard Business School โดยศึกษาการวัดผลของบริษัทและ โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ทั่วโลก ในระหว่างที่ทำการศึกษาดังกล่าวได้พบบริษัทแห่งหนึ่งชื่อ Analog Device ที่มีระบบการประเมินผล ที่ไม่ได้วัดผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียว



แต่จะดูด้านอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย ผลจากข้อค้นพบแนวคิดการประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) เป็นผลงานที่เกิดจากการวิจัยของ Norton and Kaplan ที่พบว่า การประเมินหรือวัดผลองค์กรนั้น ควรมีการวัดด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงินควบคู่กันโดยมีขอบข่ายการวัดผลทั้งในด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการเจริญเติบโตข้อค้นพบดังกล่าว ได้มีการเผยแพร่ไปยังหน่วยงาน บริษัทต่าง ๆ โดยกลยุทธ์การตลาด

### ความหมายการประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard)

พสุ เดชะรินทร์ (2545, หน้า 4) กล่าวว่า การประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยหลักการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

วีระเดช เชื้อนาม (2547, หน้า 14) ให้ความหมายการประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) ว่า หมายถึง การวัดผลที่ครอบคลุมสิ่งที่เป็นการเงินและสิ่งที่ไม่ใช่การเงิน การประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) ได้พัฒนาไปสู่เครื่องมือการบริหารจัดการนับตั้งแต่การนำแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้จัดทำขึ้น ไปสู่การปฏิบัติโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ต่าง จากแผนที่กลยุทธ์จนได้ตัวชี้วัดเพื่อกำหนดแผนงาน โครงการที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผลและควบคุมการบริหารจัดการ โดยการตรวจสอบจากการวัดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นระยะ เพื่อสรุปรวมว่าองค์กรนั้นบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ได้กำหนดหรือไม่

ราชบัณฑิตยสถาน (2551, หน้า 38) ให้ความหมายของการประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) ไว้ในพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ฉบับของราชบัณฑิตยสถานว่า “เทคนิคการประเมินที่คำนึงถึงความสมดุล 4 มิติ คือ มิติผู้รับบริการ มิติการเงิน มิติการบริหารจัดการ และมิติวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยพัฒนาตัวบ่งชี้ของความสำเร็จในแต่ละมิติเพื่อใช้ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการประเมินคุณภาพขององค์กร”

Kaplan & Norton (1999, p. 46) ให้ความหมายการประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) ว่า หมายถึงรูปแบบของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรระบบใหญ่ที่เกิดจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยใช้การวัด (Measurement) เป็นเครื่องมือที่สำคัญกำหนดกรอบงาน การวัด 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การนำกระบวนการวัดผลและการวางแผนกลยุทธ์ผสมผสานเข้าด้วยกัน สะท้อนให้เห็นว่าการประเมินแบบสมดุลไม่ใช่การวัดผลอย่างเฉียดแต่เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ไปสู่ระบบการวัดและประเมินผล

สรุปได้ว่า การประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) หมายถึง การบริหารจัดการ ที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับการวัดผลตามกรอบแนวทางการวัด 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ ภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการทำงานเพื่อให้การทำงาน บรรลุเป้าหมาย

### องค์ประกอบของการประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard)

พสุ เดชะรินทร์ (2545, หน้า 21) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภายใต้มุมมองการประเมิน แบบสมดุลว่า ประกอบด้วย 4 ช่อง ได้แก่

1. วัตถุประสงค์(Objective) ของแต่ละมุมมองซึ่งหมายถึงสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการ ที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key performance indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน หรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมาย หรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุผลของ ตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จัดทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้น ที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

อริปไตย คลี่สุนทร (2552, หน้า 22) กล่าวว่า มุมมองทั้ง 4 ด้าน แต่ละด้านมีองค์ประกอบย่อย 4 เรื่อง เช่นเดียวกัน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์(Objectives) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ
  2. ตัวชี้วัด หรือเครื่องชี้บ่งความสำเร็จ(Measures หรือ KPIs-Key performance indicators) เป็นเครื่องมือที่บ่งบอกว่าองค์กรดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่
  3. เป้าหมาย (Targets) ส่วนใหญ่ควรระบุเป็นตัวเลข หรือจำนวนเชิงปริมาณที่สามารถ วัดได้ประเมินได้
  4. แผนงาน โครงการ(Initiatives) หรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้นตามกรอบของมุมมองแต่ละด้าน
- ณรงค์ศักดิ์ บุญมาติก (2555) กล่าวว่า การประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) เป็นกลยุทธ์การบริหารสมัยใหม่และได้รับความนิยมไปทั่วโลก การประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ห้มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

1. The learning and growth perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบ อำนาจ ความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2. The business process perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. The customer perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. The financial perspective เป็นมุมมองทางการเงินเช่น การเพิ่มรายได้ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างการผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) มีมุมมองขององค์กรประกอบในการปฏิบัติ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงิน ภายใต้มุมมองแต่ละด้านประกอบด้วย 4 แนวทางคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ตัวชี้วัดเป้าหมาย แผนงาน โครงการและกิจกรรม

### 3. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results based management)

เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่น่าสนใจนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรมโดยหันมานับถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 1-10) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results based management: RBM) เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมีความรับผิดชอบต่อประชาชน และยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด การบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่ควบคุมทางการปฏิบัติงานขององค์กรให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์

โดยจะมีรายงานผลการปฏิบัติงานจากระบบงานเป็นเครื่องช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่และใกล้เคียงบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรเพียงใดหากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายผู้บริหารจะมีเวลาพอสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์บรรลุวิสัยทัศน์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐและมีความสัมพันธ์กับเครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้สำหรับปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

### ความหมายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 46) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน ต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance related pay)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2547, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัด เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

Canadian International Development Agency : CIDA (1999) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงาน เพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหาร และการรายงานผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance indicator: KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้าโดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมด้วย

### ประโยชน์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 13) กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่า

1. ช่วยให้เจ้าหน้าที่ตระหนักถึงความสำคัญของงานการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้เจ้าหน้าที่ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ทำอยู่ว่าส่งผลต่อปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ เพราะผลงานของ

เจ้าหน้าที่ทุกคนจะรวมกันเป็นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรจะทำให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบเป้าหมายการทำงาน มองเห็นความสำเร็จจากงานของตนที่มีผลกระทบ ต่อภาพรวมผลการปฏิบัติงานของกรม หรือกระทรวง เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานและมีการทำงานเป็นทีม

2. การสร้างพันธะรับผิดชอบของผู้บริหาร การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกลไกที่สอดคล้อง สำหรับการสร้างพันธะรับผิดชอบเพราะมีการวัดผลการปฏิบัติงานจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เทียบกับเป้าหมายแล้วรายงานผลอย่างสม่ำเสมอทำให้ผู้บริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ และการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่น แก่ประชาชน เนื่องจาก มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างละเอียดตามรอบระยะเวลา

3. การจัดสรรงบประมาณ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณองค์กรสามารถใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่วัดได้พิสูจน์คุณค่า โครงการหรือประโยชน์ของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง รวมถึงประสิทธิภาพและผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แสดงข้อมูลผลการปฏิบัติงานและมาตรฐานงานขององค์กรซึ่งเป็นข้อมูลที่ สอดคล้องและเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการตัดสินใจด้านงบประมาณ เช่น ปริมาณงาน ที่มากขึ้น ทำให้ฝ่ายบริหารต้องตัดสินใจเลือกระหว่างการเพิ่มจำนวนบุคลากรหรือการปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อผลิตภาพที่สูงขึ้น เป็นต้น ข้อมูลจากการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประโยชน์ในการหาข้อสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงงานควรเป็นการเปลี่ยนแปลงถาวรหรือชั่วคราว

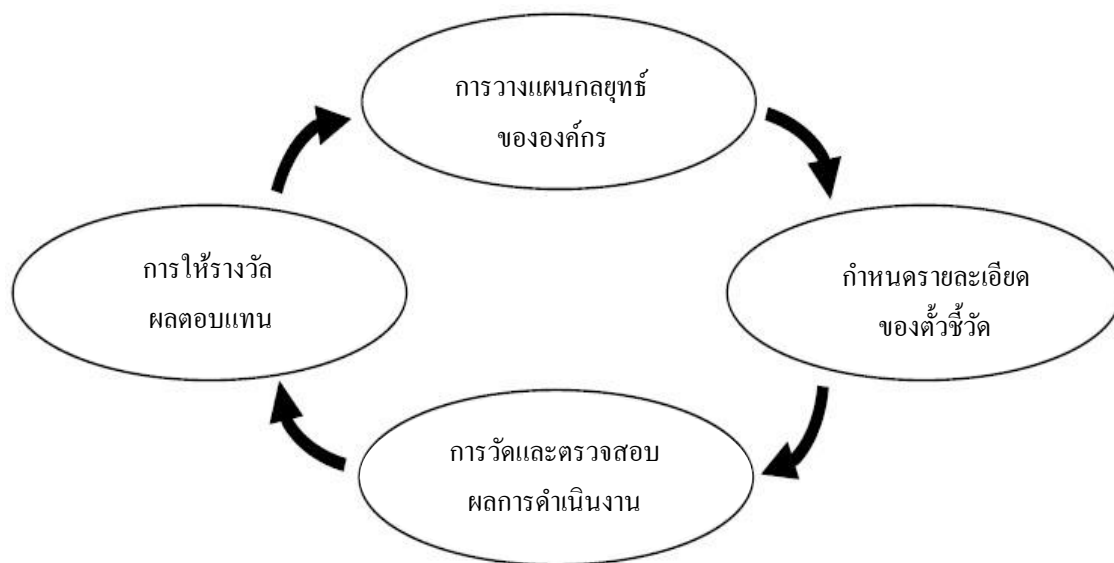
4. การกำหนดนโยบาย ข้อมูลจากการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถช่วยผู้บริหาร ในการกำหนดนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับทางเลือกของการนำนโยบายมาปฏิบัติการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยตัดสินใจว่าองค์กรควรเลือกทางเลือกใดในการให้บริการทางเลือกใด มีประสิทธิผลหรือมีความยากง่ายต่อการบรรลุมาตรฐานบริการเพียงไร

5. การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่า ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน ทราบว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ มีอะไรบ้าง และองค์กรจะวัดการบรรลุความสำเร็จตามที่ปัจจัยหลักเหล่านั้นกำหนดได้อย่างไร

#### **กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**

วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์ (2551, หน้า 3-5) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result base management: RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัด ผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในแง่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิตผล และผลลัพธ์ ซึ่งจะต้อง มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key performance indicators: KPIs) รวมทั้ง การกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้าโดยอาศัยการมีส่วนร่วม ระหว่างผู้บริหาร สมาชิก ขององค์กรตลอดจนถึงผู้มีส่วนได้เสียในกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders)

ที่เกี่ยวข้องด้วยจึงเป็นการบริหาร เพื่อการจัดหาให้ได้ซึ่งทรัพยากรในการบริหารอย่างประหยัด (Economy) โดยเน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ(Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๔ ขั้นตอน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (วิระยุทธ ชาติตะกาศกุล, 2551, หน้า 5)

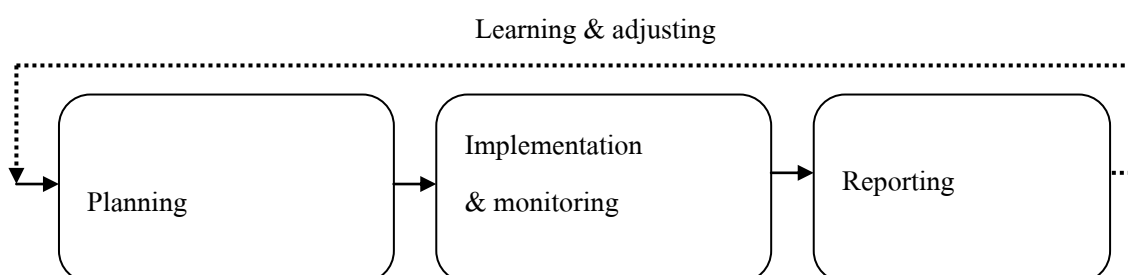
### 1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

องค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไร อย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของกรวางแผนยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ในการทำงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical success factors) และการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key performance indicators) ในด้านต่าง ๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน (Baseline data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวชี้วัดดังกล่าวทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่ หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้า และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้บางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนั้นอาจมีการให้ข้อเสนอแนะหรือการกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2551, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management: RBM) เป็นแนวคิดที่มีลักษณะเป็นวงจรชีวิตการบริหารที่บูรณาการ กลยุทธ์ คน ทรัพยากร กระบวนการ และการวัดเพื่อจะปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น แนวคิดนี้มุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ การพัฒนา และการรายงานแนวคิดเป็นกรอบความคิด ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 วงจรชีวิตการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2551, หน้า 6)

ในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ พร้อมทั้งทรัพยากรที่ต้องใช้อธิบายได้ ดังนี้

การวางแผน (Planning) หมายถึง การสื่อสารเกี่ยวกับการเลือกกลยุทธ์การบริหาร เนื่องมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ครอบคลุมข้อมูลที่เกี่ยวข้องว่าองค์กรจะปฏิบัติอย่างไรตามลำดับความสำคัญในการที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา

การนำไปปฏิบัติและการกำกับ (Implementation and monitoring) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและการวัดผลงานเป็นระยะ ๆ เป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งใช้กำหนดความก้าวหน้าของการปฏิบัติการ วิเคราะห์การปฏิบัติงานถือเป็น โอกาสที่ดี ที่มีค่าที่จะได้เรียนรู้และปรับตัวเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง

การรายงาน(Reporting) เป็นขั้นสุดท้ายของการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ การรายงานผล โดยการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงิน ขั้นรายงานนี้จะเป็นการให้โอกาสแก่ผู้จัดการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะได้สะท้อนสิ่งที่ได้กระทำสำเร็จ สิ่งที่ยังทำไม่สำเร็จ หรือยังไม่ได้ทำ กระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวที่ป้อนเข้าไปในวงจรการวางแผนครั้งต่อไป

สรุปได้ว่า วิธีการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้น ผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบ ต่อประชาชนและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการ ของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมมีการวัด ผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

#### 4. การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by objective)

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นกระบวนการที่ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ และการควบคุมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการเชื่อมหน้าที่ทางการบริหาร ระหว่างการวางแผนและการควบคุมเข้าด้วยกันและเป็นข้อตกลงที่เป็นทางการระหว่างผู้บังคับ บัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวิธีการทำงานให้สำเร็จ ตามกำหนด มีแนวคิดสำคัญ ดังนี้

เสนาะ ดิยาว (2542, หน้า 95-96) มีแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ คือ

1. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าจะทำงานให้ได้ผลตามเป้าหมายเท่าไร ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด
2. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันจะทำให้สำเร็จได้ด้วยวิธีการ ของแต่ละคน
3. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัดผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันในการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริง ทบทวน แก่ไขผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ใหม่

French & Bell (1999, pp. 241-242) กล่าวว่า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์(Management by objectives) เดิมเป็นแนวคิดของ Peter Drucker การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ในยุคของ การพัฒนาองค์กร ได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการบริหารที่เปลี่ยนไป



คือ การตั้งวัตถุประสงค์และการประเมินผลการปฏิบัติงานควรกระทำเป็นทีมซึ่งมีลักษณะแบบร่วมมือ และแสดงถึงการแลกเปลี่ยน (Participative and transaction) ซึ่งหมายความว่า ในกระบวนการตั้ง วัตถุประสงค์นั้นผู้ได้บังคับบัญชาควรมีวิธีการที่ดีในการแสวงหาปัจจัยป้อนและในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานควรมีการวิเคราะห์ประเมินพลังหลักสำคัญของสถานการณ์แบบร่วมมือ ผลกระทบของทีมและผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ใช่ประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว กระบวนการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ในระยะแรกกล่าวกันว่าเป็น การกระทำของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว มีลักษณะเป็นอัตตานิยม มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานทำตาม วัตถุประสงค์ และการบัญชาของผู้บังคับบัญชา การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เดิมขาดขั้นตอน การวินิจฉัยปัญหาที่จะต้องแก้ไขร่วมกัน ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากการทำงานเป็นทีม การบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์แนวใหม่ตามหลักการใหม่ มีลักษณะดังนี้

1. วินิจฉัยปัญหาขององค์กรร่วมกัน
2. เพิ่มทักษะในการสื่อสาร ทักษะกระบวนการกลุ่ม (ที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน)
3. มีความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง ในทีมต่าง ๆ ในการตั้งวัตถุประสงค์
4. ใช้วิธีการของทีมในการประเมินวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม

มีการถกปัญหาร่วมกันระหว่างบุคคล ทีม กับผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง

5. สร้างสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา อย่างต่อเนื่อง ต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือให้จงได้

6. ให้ความใส่ใจต่อเป้าหมายอาชีพของสมาชิกอย่างจริงจัง ในลักษณะที่จะนำไปสู่ เป้าหมายขององค์กร

7. มีหลักฐานการวิจัยยืนยันสนับสนุนแนวคิวิธีปฏิบัติดังกล่าวมานี้ว่ามีความสัมพันธ์ กับการพัฒนาองค์กร การสอนแนะ (Coaching) และการให้คำปรึกษา จะต้องมียังต่อเนื่องเหมือน เป็นกิจวัตรประจำวัน (A day-to-day activity)

สรุปได้ว่า หลักการโดยทั่วไปของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยขั้นตอน ต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายสำคัญของงาน
2. การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา
3. การมีทักษะการสื่อสาร และทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม
4. การติดตามและทบทวนเป้าหมาย
5. การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดระยะเวลา

### ประโยชน์ของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

สุรัสวดี ราชกุลชัย(2545, หน้า 20) กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ มีดังนี้

1. เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และพนักงานในลักษณะของการมีส่วนร่วมในการจัดการ
2. ส่งเสริมให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย กลุ่ม และบุคคลอย่างมีระบบ ซึ่งจะสร้างความผูกพันต่อกัน และมีขวัญหรือกำลังใจที่ดีในการทำงาน
3. ทำให้เกิดมีวิธีการและกระบวนการประเมินผลที่ยุติธรรม ช่วยลดช่องว่างที่ไม่ถูกต้องทางการบริหาร หรือทำให้ช่องว่างดังกล่าวเกิดขึ้นได้ยาก
4. สามารถประเมินงบประมาณที่ใช้จ่ายไปในแต่ละหน่วยงาน
5. เป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพ และมีความสอดคล้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 142) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ มีดังนี้

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด
2. ทำให้เกิดการประสานเป้าหมายแต่ละระดับเข้าด้วยกัน ผู้บริหารและพนักงานมองเห็นความสัมพันธ์ของเป้าหมายของตนในลักษณะของลำดับขั้นของเป้าหมาย ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมตลอดทั่วทั้งองค์กร
3. ทำให้ผู้บริหารและพนักงานมีการสื่อสารกันมากขึ้น และก่อให้เกิดความชัดเจนขึ้นเมื่อร่วมกันพิจารณาเป้าหมาย แผน และผลงาน
4. สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนนำไปสู่ความผูกพันและแรงจูงใจที่จะทำงานตามแผน
5. เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมตนเอง อย่างเป็นอิสระทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง
6. สร้างวิธีการในการประเมินผลงานของผู้บริหารและพนักงานอย่างเป็นระบบ และปราศจากอคติ

## 5. การบริหารและควบคุมคุณภาพวงจรเดมมิ่ง (Deming cycle)

### ความเป็นมาของวงจรเดมมิ่ง (Deming cycle)

การบริหารและควบคุมคุณภาพวงจรเดมมิ่ง (Deming cycle) พัฒนาขึ้นโดย ดร.ชีวัวร์ท (Walter A. Shewart) ต่อมา ดร.เดมมิ่ง (William Edwards Deming) ได้นำมาเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในนามของวงจร PDCA

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542, หน้า 187-190) และสมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2544, หน้า 174) ได้กล่าวถึงความเป็นมาของวงจรคุณภาพ PDCA ว่าหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ประเทศญี่ปุ่นแพ้สงครามเกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจในประเทศประชาชนยากจนบ้านเมืองพังพินาศเกือบไม่เหลืออะไรเลย จึงต้องกู้เงินจำนวนมหาศาลมาลงทุนกอบกู้เศรษฐกิจ ในระยะแรกญี่ปุ่นต้องอาศัยความรู้จากประเทศตะวันตกโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา แต่หลังจากบริหารและดำเนินงานแบบตะวันตกไประยะหนึ่ง ประเทศญี่ปุ่นก็ประสบปัญหา การแก้ปัญหาไม่ใช่วิธีคิดต่อเศรษฐกิจ ญี่ปุ่นจึงหันมาใช้วิธีใหม่ คือ ระบบที่ทุกคนมีส่วนร่วม โดยถือว่างานของบริษัทหรือหน่วยงานนั้น ทุกคนทุกระดับจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน หัวหน้ากับพนักงานในหน่วยงานนั้นรวมกันเข้าเป็นกลุ่ม เพื่อรับผิดชอบเรื่องคุณภาพและประสิทธิภาพของงานกลุ่มนี้ ญี่ปุ่นเรียกว่า QC Circle หรือ Quality control circle หรือ QCC ซึ่งมีขั้นตอน 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตั้งปัญหา สมาชิกของกลุ่มคุณภาพช่วยกันคิดหาสิ่งที่ควรปรับปรุงในงานที่กลุ่มรับผิดชอบ และช่วยกันคัดเลือกปัญหาที่มีความสำคัญ เพื่อดำเนินการแก้ไข

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์หาสาเหตุ สมาชิกช่วยกันวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและช่วยกันคัดเลือกสาเหตุที่สำคัญควรแก่การนำมาแก้ไข และกลุ่มสามารถที่จะดำเนินการแก้ไขได้เอง

ขั้นตอนที่ 3 การหาแนวทางหรือวิธีแก้ปัญหา สมาชิกช่วยกันเลือกวิธีแก้ปัญหาที่ทำได้ง่าย และมีประสิทธิภาพมาใช้แก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนแก้ปัญหา โดยการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการสัมฤทธิ์ เป้าหมายนี้ต้องกำหนดเป็นตัวเลขเพื่อให้สามารถประเมินได้

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการแก้ปัญหา สมาชิกของกลุ่มคุณภาพดำเนินการตามขั้นตอน และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลงานการแก้ปัญหา จะทำการประเมินผลภายหลังการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนเมื่อเสร็จสิ้นทุกขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 7 การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค หากมีปัญหาในกระบวนการแก้ปัญหา จำเป็นต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1-6 เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรค จนกว่าปัญหาและอุปสรรคหมดไป

ขั้นตอนที่ 8 การนำผลไปปฏิบัติ หากกลุ่มพบว่าการแก้ปัญหาของกลุ่มสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขั้นต่อไปก็คือการนำวิธีการที่ทดลองอย่างได้ผลนี้ ไปกำหนดเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีก

ขั้นตอนที่ 9 การเสนอผลงาน เพื่อเผยแพร่และรับข้อติชมอันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำ QCC ต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 10) กล่าวถึง กระบวนการ QC Circle หรือ Quality control circle หรือ QCC เอาไว้ว่ามีขั้นตอน 9 ขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น ผู้เชี่ยวชาญเรื่องการควบคุมคุณภาพ เป็นผู้ที่มีบทบาทในการเผยแพร่วิชาการควบคุมคุณภาพให้กับประเทศญี่ปุ่นในสมัยหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้จัดขั้นตอนการแก้ปัญหามาตามขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นที่ 1-9 โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนใหญ่ ๆ 4 ขั้นตอนเรียงกันเป็นวัฏจักร เรียกว่า วงจรเดมมิง (Deming cycle) ดังนี้ 1) Plan คือ การวางแผน 2) Do คือ การดำเนินการ 3) Check คือ การตรวจสอบประเมิน 4) Action คือ การปรับปรุง แก้ไข

#### ความหมายของวงจรเดมมิง (Deming cycle)

วงจรเดมมิง (Deming cycle) ได้มีผู้กำหนดนิยามความหมายไว้หลายคน เช่น วรภัทร์ ภูเจริญ (2542, หน้า 27); Arveson (1998, p. 1) สรุปได้ว่าเป็นการดำเนินการที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) Plan หมายถึง การวางแผนแก้ไข 2) Do หมายถึง การลงมือปฏิบัติ 3) Check หมายถึง การตรวจสอบ และ 4) Action หมายถึง การปรับปรุงแก้ไข โดยเริ่มจากกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานของสถานศึกษาแล้ววางแผน (P) เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดจากนั้นจึงดำเนินการตามแผน (D) ในขณะที่ดำเนินการก็ทำการตรวจสอบ (C) ว่าดำเนินการไปแล้วนำไปสู่เป้าหมายหรือไม่เพียงใด แล้วนำผลตรวจสอบมาใช้แก้ไขปรับปรุง (A) แล้ววางแผนให้การดำเนินงานในข้อต่อไปให้ดีขึ้นซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะต้องทำให้เป็นวงจรพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

วรภัทร์ ภูเจริญ (2542, หน้า 27) ให้ความหมายวงจรคุณภาพว่า หมายถึง ระบบการบริหารงานที่มีคุณภาพเป็นที่รู้จักแพร่หลายระบบหนึ่ง ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน (Plan) การปฏิบัติ ตามแผน (Do) การตรวจสอบหรือการประเมิน (Check) การนำผลการประเมินย้อนหลังกลับไปปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Action) การใช้วงจรคุณภาพ ต้องดำเนินการอย่างมีวินัยให้ครบวงจรหมุนเวียนไปไม่มีหยุดหย่อน

วิบูลย์ คงมั่น (2548, หน้า 14) ให้ความหมายวงจรคุณภาพว่า หมายถึง กระบวนการบริหารงานหรือการจัดระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผลผลิตที่ออกมามีคุณภาพได้มาตรฐานตามเป้าหมายที่กำหนด

สรุปได้ว่า ความหมายของวงจรควบคุมคุณภาพ หมายถึง กระบวนการบริหารงาน การทำงานที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินการ การตรวจสอบประเมิน และการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ผลผลิตที่ออกมามีคุณภาพได้มาตรฐานตามเป้าหมายที่กำหนด

### กระบวนการบริหารและควบคุมคุณภาพของวงจรเดมมิง (Deming cycle)

ชินินทร์ แสงแก้ว (2546, หน้า 34) ได้เสนอขั้นตอนการบริหารงานคุณภาพ “วงจรเดมมิง” (Deming cycle) ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

#### ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำและการวางแผน (Plan)

1.1 ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วกำหนดหัวข้อควบคุม (Control item) ซึ่งตามปกติ ได้แก่ Q-C-D-S-M-E (Quality cost delivery safety morale environment)

1.2 กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุให้แก่หัวข้อควบคุมแต่ละข้อ

1.3 กำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

#### ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Do)

2.1 หาความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการนั้น ด้วยวิธีการฝึกอบรมหรือศึกษาด้วยตนเอง

2.2 ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด

2.3 เก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ของหัวข้อควบคุม

#### ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล (Check)

3.1 ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานตามมาตรฐานหรือไม่

3.2 ตรวจสอบว่าค่าที่วัดได้ (ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่

3.3 ตรวจสอบว่า (ของหัวข้อควบคุม) ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

#### ขั้นตอนที่ 4 กำหนดมาตรฐานแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะที่ทำให้ไม่เป็นไปตาม (Act)

4.1 ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานก็หามาตรฐานการแก้ไข

4.2 ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็ค้นหาสาเหตุและแก้ไขที่ต้นตอเพื่อมิให้

เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก

4.3 ปรับปรุงระบบการทำงานและเอกสารวิธีการทำงานมาตรฐาน

วรภัทร ภูเจริญ (2554, หน้า 112) กล่าวว่า การทำงานที่เป็นระบบ คือ การทำงานที่เป็นวงจร PDCA มีการเขียนการทำงานนั้นเป็นลายลักษณ์อักษร มีหลักฐานการทำงานให้ตรวจสอบได้ เป็นวงจรการทำงานที่ค้นพบ โดย Edward Demming วงจร PDCA ถือว่าเป็นระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และใช้กันอย่างแพร่หลายระบบหนึ่ง วงจรการทำงาน PDCA สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ในสถานศึกษา ดังนี้

1. **ขั้นการวางแผน (Plan)** สถานศึกษามีการกำหนด หรือวางแผนการทำงานที่จะให้บุคคลได้วางแผนการทำงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่ต้องการบรรลุร่วมกัน โดยเริ่มจากการประเมินสภาพบริบทของสถานศึกษา จากผลการดำเนินงานที่เป็นอยู่นำไปสู่การวางแผนออกแบบ โครงสร้างของ การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. **ขั้นการปฏิบัติ (Do)** สถานศึกษามีการลงมือปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบตามแผนงานที่กำหนดและมีการตรวจสอบการทำงานในขั้นตอนนี้ไปในตัวโดยมีการประเมินอย่างไม่เป็นทางการ

3. **ขั้นการประเมินหรือตรวจสอบการทำงาน (Check)** สถานศึกษาควรมีการวางแผนการประเมินภายในองค์กรอย่างเป็นทางการ (Formal evaluation) และเป็นระบบ (Systematic evaluation) โดยอาจใช้กระบวนการ PDCA ซ้อนอีกชั้นหนึ่งได้ ดังนี้

3.1 การวางแผนการประเมิน(Plan of check) การวางตัวบุคคลที่รับผิดชอบการประเมิน เตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในการประเมิน ออกแบบระบบการประเมิน (กรอบการประเมิน ประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินและวิธีการประเมิน) ขั้นตอนนี้ต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับเครื่องมือการประเมิน การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำระบบฐานข้อมูล ระบบการรายงานผล

3.2 การลงมือทำการประเมินตามแผนที่กำหนด (Do of check) โดยมีการสร้างเครื่องมือประเมินเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูล แปลความหมาย ผลการประเมิน จัดทำรายงานผลการประเมิน

3.3 การตรวจสอบกระบวนการประเมินผลภายในที่ได้ปฏิบัติไป (Check of check) ในด้านความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือของผลการประเมิน และวิธีการประเมินที่ใช้ถือเป็นขั้นของการประเมินงานประเมิน (Meta evaluation)

3.4 การปรับปรุงกระบวนการประเมินในส่วนที่ยังไม่เหมาะสม (Action of check) เพื่อให้ผลการประเมินมีความถูกต้อง และเชื่อถือได้มากที่สุด

4. **การปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Action)** สถานศึกษานำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานในจุดที่ยังดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายโดยการเผยแพร่การประเมินให้ทุกฝ่ายทราบ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน หาสาเหตุของปัญหา หาวิธีการแก้ไข นำวิธีการแก้ไขไปปฏิบัติจริง แล้วตรวจสอบผลการดำเนินงานอีกครั้ง

สมศักดิ์ สินธุระเวช (2542, หน้า 39-41) กล่าวว่า วงจรควบคุมคุณภาพ มี 4 ขั้นตอน

1. การวางแผน (Plan) จะช่วยพัฒนาความคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมาในรายละเอียดให้พร้อมในการเริ่มต้นลงมือปฏิบัติ (Do)

2. ปฏิบัติ (Do) ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ คือ

2.1 การวางแผนกำหนดการ โดยแยกแยะกิจกรรมต่าง ๆ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ ในกิจกรรมแต่ละอย่าง การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ

2.2 การจัดการแบบเมทริกซ์ (Matrix management) ซึ่งสามารถดึงเอาผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่าง ๆ มาได้

2.3 การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน

3. การตรวจสอบ(Check) ทำให้รับรู้สภาพการณ์ของงานที่เป็นอยู่เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางไว้

4. การแก้ไขปัญหา (Act) ผลของการตรวจสอบหากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้น ทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน ให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาตามลักษณะปัญหาที่ค้นพบ

วิระพล บดีรัฐ (2543, หน้า 9-16) ได้เสนอขั้นตอนของวงจรควบคุมคุณภาพไว้ ดังนี้

1. การวางแผน (Plan) เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของวงจร เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลา เพราะจะช่วยให้ขั้นตอนต่อไปดำเนินได้อย่างง่ายดาย เนื่องจากได้คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าเอาไว้ก่อนแล้ว การวางแผนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงงาน การทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องเขียนแผนให้สมบูรณ์ที่สุด ดังรายละเอียดดังนี้ เลือกเรื่องที่ต้องการปรับปรุงหรือระบุปัญหาที่เกิดขึ้นต้องเข้าใจสถานะในปัจจุบัน โดยการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหา กำหนดเป้าหมาย ที่ต้องการและตัวชี้วัดความสำเร็จ และเขียนแผน

2. ปฏิบัติตามแผน (Do) ทำตามแนวทางที่ได้คิดและวางแผนไว้ตั้งแต่ต้น และก่อนที่จะลงมือปฏิบัติตามแผนนั้นควรได้รับการฝึกฝนเพื่อให้มีความรู้หรือทักษะในวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเสียก่อน และถ้าหากเวลาปฏิบัติงานจริงมีเหตุการณ์ผิดปกติซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การปรับเปลี่ยนแผนก็เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้ เรียกว่าใช้วงจร PDCA ย่อย ๆ ใน Do ด้วย

3. การตรวจสอบ(Check) เป็นการเทียบผลลัพธ์กับแผนที่ได้ปฏิบัติหรือเป็นการประเมินทางออกของปัญหาและอุปสรรคที่ได้ลองหาทางแก้ไขว่าวิธีที่เลือกนั้นเหมาะสมมากน้อยเพียงใด การตรวจสอบให้ได้ผลดีนั้นควรทำดังนี้ เปรียบเทียบผลจากการปฏิบัติงานจริงกับแผนงานที่วางไว้ ตรวจสอบว่ามีข้อมูลอะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้นบ้าง รวบรวมและบันทึกข้อมูลที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

4. ดำเนินการให้เหมาะสม (Act) กรณีผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ นำวิธีการหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาปรับใช้ให้กลายเป็นนิสัยหรือมาตรฐานสำหรับใช้ปฏิบัติกับแผนอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน นอกจากทำเป็นมาตรฐานแล้วยังต้องคิดหาทางปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้บรรลุผลนั้น ๆ ให้ดียิ่งขึ้นไปอีก กรณีที่ผลกับแผนไม่เป็นไปตามความต้องการ ไม่ว่าจะมากหรือน้อยให้นำข้อมูลมาวิเคราะห์หามองหาแนวทางใหม่ และยังได้กล่าวว่าการควบคุมคุณภาพที่สมบูรณ์นั้น จะเกิดขึ้นเมื่อนำผลที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมไปสู่กระบวนการวางแผนอีกครั้งหนึ่ง และจะเป็นวงจรเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ ไม่มีสิ้นสุด

สรุปได้ว่า การบริหารและควบคุมคุณภาพวงจรเดมมิ่ง คือการทำงานที่เป็นระบบ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง ทำให้ทราบขั้นตอน วิธีการ และสามารถเตรียมงานล่วงหน้าและทราบอุปสรรคล่วงหน้า ดังนั้น การปฏิบัติงานจะเกิดความราบรื่นนำไปสู่เป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ มีการตรวจสอบให้ได้ผล ที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ และมีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น วงจร PDCA จึงเรียกว่า วงจรบริหารงานคุณภาพ การนำเอาการบริหารและควบคุมคุณภาพวงจรเดมมิ่ง (Deming cycle) มาประยุกต์ใช้ปฏิบัติดังนี้

1. ขั้นการวางแผน(Plan): P หมายถึง การกำหนดโครงการแผนงาน กิจกรรมและกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย รวมถึงการกำหนดค่าชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมาย (Key performance indicator: KPI's) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและวัตถุประสงค์
2. ขั้นการปฏิบัติ(Do): D หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ตามแผนที่กำหนดไว้ให้มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพและคุณภาพ
3. การประเมินหรือตรวจสอบการทำงาน (Check): C หมายถึง การควบคุม Controlling) การเฝ้าระวัง (Monitoring) การตรวจติดตาม (Audit) การวัด (Measuremaent) การประเมินผล การปฏิบัติงาน (Performance indicators) เปรียบเทียบกับค่าชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมาย (KPI's)
4. การปรับปรุงแก้ไขการทำงาน(Action): A หมายถึง การทบทวนกระบวนการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น โดยเรียนรู้จากข้อบกพร่องแล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นและ หาทางป้องกัน

## 6. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

ในช่วงปี พ.ศ. 2539-2540 แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการที่ดีได้เผยแพร่สู่สังคมไทย โดยองค์กรพัฒนาในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งนักวิชาการที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีในการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้หยิบยกปัญหาที่เป็นผลกระทบจากการมีระบบบริหารจัดการที่ไม่ดีและแนวทางสร้างระบบที่ดีขึ้นมาเป็นประเด็นในการสร้างความเข้าใจและระดมความเห็นจากประชาชนในภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมเป็นผลให้ภาคประชาชน ภาคประชาสังคมเกิดการตื่นตัวในเรื่องดังกล่าวอย่างกว้างขวาง องค์กรต่างประเทศที่ให้เงินกู้และเงินช่วยเหลือเช่นธนาคารโลก และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ เพื่อให้ประเทศกำลังพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติ เพื่อการนำเงินไปใช้อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีหลักการของการมีธรรมาภิบาลหลายหลักการแตกต่างกันออกไป แต่ก็มักมีหลักการพื้นฐานคล้ายกัน หลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส สำนึกรับผิดชอบ และประสิทธิภาพประสิทธิผล คำว่า ธรรมาภิบาล เกิดจากคำว่า “ธรรม” บวกกับ



“อภิบาล” (การรักษายิ่งธรรม) มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Good governance โดยคำว่า Governance (การอภิบาล) คือ วิธีการใช้อำนาจเพื่อการบริหารทรัพยากรขององค์กร Good governance (ธรรม บวกกับ อภิบาล = ธรรมอภิบาล) จึงเป็นวิธีการที่ดีในการอำนาจ เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร โดยศาสตราจารย์บวรศักดิ์ อุวรรณโณ ได้ทำการให้คำจำกัดความสั้นๆไว้ในการบรรยาย นักศึกษาที่สถาบันพระปกเกล้า อย่างไรก็ตาม คำว่า Good governance นี้คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ รัฐศาสตร์ของราชบัณฑิตยสถาน ได้บัญญัติว่า “วิธีการปกครองที่ดี” แต่นักวิชาการบางท่าน ใช้คำว่า “ธรรมรัฐแห่งชาติ” ซึ่งไม่ตรงกับความหมายในภาษาอังกฤษ เพราะ “ธรรมรัฐ” แปลว่า “รัฐที่มีธรรม” แต่มีการให้ความหมายโดยทาลคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนว่า “สุประศาสนการ” ซึ่งต่อมาบวรศักดิ์ อุวรรณโณ ได้นำเสนอคำว่า “ธรรมภิบาล” (จ่านง ทองประเสริฐ, 2545, หน้า 3) และทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ใช้คำว่า “การบริการกิจการและสังคมที่ดี” ขณะที่ทางคณะกรรมการพัฒนาระบบงานใช้คำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ดังปรากฏในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างไรก็ตามในที่นี้จะขอใช้คำว่า “ธรรมภิบาล” เพราะมีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย กระชับและเข้าใจกันอยู่มากแล้วในส่วนของประเทศไทยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีให้เกิดขึ้นในสังคมไทย โดยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้กำหนดแนวทาง เพื่อสร้างการบริหารจัดการที่ดีในยุทธศาสตร์การพัฒนาประชารัฐ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพของภาคราชการ การสร้างความเข้มแข็งแก่ภาคประชาชน เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างภาครัฐกับประชาชน เพื่อให้เกิดการประสานร่วมมือกันในการพัฒนาประเทศแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ยังคงให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องกับการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โดยได้ขยายกรอบการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม ได้แก่ การสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีในภาคธุรกิจเอกชน การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของกลไกตรวจสอบทั้งที่จัดตั้งขึ้นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และกลไกตรวจสอบสาธารณะในภาคประชาชน รวมทั้ง การปลูกจิตสำนึกของประชาชนในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ความพอดี เพื่อเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีในสังคมไทยผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาของหน่วยงานราชการจัดว่ามีความสอดคล้องกับทิศทางของแผนพัฒนาในหลายส่วน โดยเฉพาะเรื่องการปฏิรูประบบราชการที่ได้มีการจัดทำแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ รวมทั้งระบบงบประมาณ และระบบกฎหมาย ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง และมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและ

ท้องถิ่นตามแนวทางการกระจายอำนาจ แต่ยังไม่สามารถบอกได้อย่างชัดเจนถึงประเด็นสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการที่ดี แต่ได้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่ได้ระบุแนวทางในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีไว้ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 และ 9 และใช้เป็นหลักการในการดำเนินการให้มีผลในทางการสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 1)

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2543, หน้า 80-90) กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลว่าเป็นตัวร่วมของแนวคิดต่าง ๆ ประกอบด้วยหลักอย่างน้อย 5 ประการ คือ

1. หลักความเป็นธรรม (Equitability) ซึ่งอาจหมายรวมถึง ความเป็นธรรม ตามหลักมนุษยธรรมคุณธรรม และนิติธรรม
2. หลักความคุ้มค่า (Value for money) ซึ่งหมายรวมถึง หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. หลักความโปร่งใส (Transparency) เปิดโอกาสให้ตรวจสอบได้
4. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ที่ทำให้สามารถระบุว่าใครรับผิดชอบการกระทำใดได้อย่างชัดเจน
5. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

เกษม วัฒนชัย (2546, หน้า 25) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของธรรมาภิบาล ประกอบด้วย

- 1) เป้าหมายสอดคล้องต่อสังคม 2) กระบวนการ โปร่งใส และ 3) ทุกขั้นตอนมีผู้รับผิดชอบ

สถาบันพระปกเกล้า (2549, หน้า 12-13) ระเบียบสำนักงานนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี มุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลักการพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่

1. หลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับและกติกาดังต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิกโดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

2. หลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์เพื่อสร้าง ค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

3. หลักความโปร่งใส คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยมูลค่าข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไก

การทำงานขององค์กรให้มีความ โปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบ หรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ ช่วยให้การดำเนินงานของภาครัฐ และภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

4. หลักความมีส่วนร่วม คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วม เสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ และขจัดการ ผูกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ และภาคธุรกิจเอกชน

5. หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างต้องตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่ง โดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่อง ในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาที่

6. หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่า ซึ่งจำเป็นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยส่วนรวม

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ( 2552, หน้า 45-53) กล่าวว่าองค์กรเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิต การศึกษาขององค์กรจำเป็นต้องจัดระบบระเบียบมีการบริหารจัดการที่ดี มีจิตสำนึกต่อลูกค้าและสังคม ในสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐาน มาตรการธรรมาภิบาลเป็นมาตรการสากล เมื่อนำไปเป็นกรอบในการจัดองค์กรจะทำให้ลดปัญหาทุจริตและประพฤติมิชอบได้ หลักการที่เป็นพื้นฐานนำไปสู่ การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลเพื่อกำกับดูแลจัดการที่ดีมี 8 ประการ ได้แก่

1. การมีส่วนร่วม (Participation) คือการมีส่วนร่วมในทุกระดับไม่มีการแยกเพศ เชื้อชาติ มีส่วนร่วมไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมและการมีส่วนร่วมต้องเป็น ไปอย่างอิสระมิใช่เป็นการบังคับ

2. ยึดหลักนิติธรรม (Rule of law) การตัดสินใจให้คุณให้โทษต้องตั้งอยู่บนกติกาเดียวกัน มีความชัดเจน ผู้ถูกลงโทษต้องทราบกฎกติกาและต้องไม่มีอคติเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

3. มีความ โปร่งใส (Transparency) การที่จะนำไปสู่การตัดสินใจในการจัดการ(Decisions taken) หรือการบังคับให้ปฏิบัติในเรื่องใดจะต้องมีกฎกติกาและหลักปฏิบัติที่ชัดเจน ระบบข้อมูล ข่าวสารต้องดำเนินการอย่างตรงไปตรงมามีเหตุผล ทั้งนี้เพื่อความถูกต้องในการตัดสินใจ

4. มีความรับผิดชอบต่อ (Responsiveness) การจัดให้หรือการจัดการ หรือการออกแบบ ขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียต้องกำหนดเวลาที่เหมาะสมและชัดเจน

5. มุ่งยึดความเห็นร่วมกันเป็นเอกฉันท์ (Consensus orientation) ยึดเอาประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่ว่าจะเป็ผลประโยชน์ขององค์กรและสังคม หากไม่ทำให้ขัดแย้งได้ จะเป็นการดีอย่างยิ่ง
6. ความเสมอภาค (Equity) ทุกภาคส่วนและพนักงานทุกระดับย่อมได้รับโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งต้องสร้างความรู้สึว่าทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดองค์กร
7. การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness) การพัฒนา การให้มึสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือกระบวนการในการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือผลลัพธ์ขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าต้องใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุด รวมทั้งการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม
8. ความรับผิดชอบ (Accountability) ความรับผิดชอบนี้ เป็นความรับผิดชอบที่กว้างออกไปกว่าความรับผิดชอบแบบ Responsibility กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็องค์กรภาครัฐหรือเอกชน ต้องมีความรับผิดชอบไม่เพียงต่อผู้มีส่วนได้เสียเท่านั้นยังต้องรับผิดชอบต่อสาธารณะและสังคมด้วย
- สรุปได้ว่า องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการจะต้องยึดหลัก 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วมหลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยมีประชาชนหรือ องค์กรภายนอกมีส่วนร่วม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์กร เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงาน

### การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) พัฒนามาจากการประเมินผล การปฏิบัติงานซึ่งเกิดพร้อมกัแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) โดยมีพื้นฐานความคิดว่า การบริหารงานและการบริหารคนนั้นต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน และต้องมีการบริหารอย่างต่อเนื่องและสม่าเสมอเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่า ระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร เพราะเมื่อระบบได้ถูกจัดวางอย่างดีแล้วผลที่ตามมาก็จะดีตามไปด้วย แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้เช่นกันว่า แม้จะมีระบบที่ดีเพียงใด แต่หากไม่สามารถตรวจสอบหรือวัดผลได้ ก็ไม่อาจดึงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการหรือผลงานนั้นมาใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด แนวคิดดังกล่าว จึงเป็นที่มาของความพยายามที่จะวัดประสิทธิภาพของผลงานของแต่ละบุคคลให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพื่อเป็นตัวชี้วัดว่า บุคลากรในองค์กรนั้นมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในด้านใด ใครสามารถผลิตผลงานใดให้มีคุณภาพ

ในระดับนี้เชื่อว่าใครจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในด้านใดพัฒนาอย่างไรหรือผลงานนั้น จะเป็นประโยชน์ ต่องานราชการอย่างไร การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management หรือ PM) จึงเป็น เครื่องมือทางการบริหารที่จะสร้างความเชื่อมโยงและความชัดเจนให้กับเป้าหมายการปฏิบัติงาน ของทุกระดับในองค์กร เพื่อให้คนทั้งองค์กรปฏิบัติงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน (ปรีชา วัชรภักย์, 2553, หน้า 5)

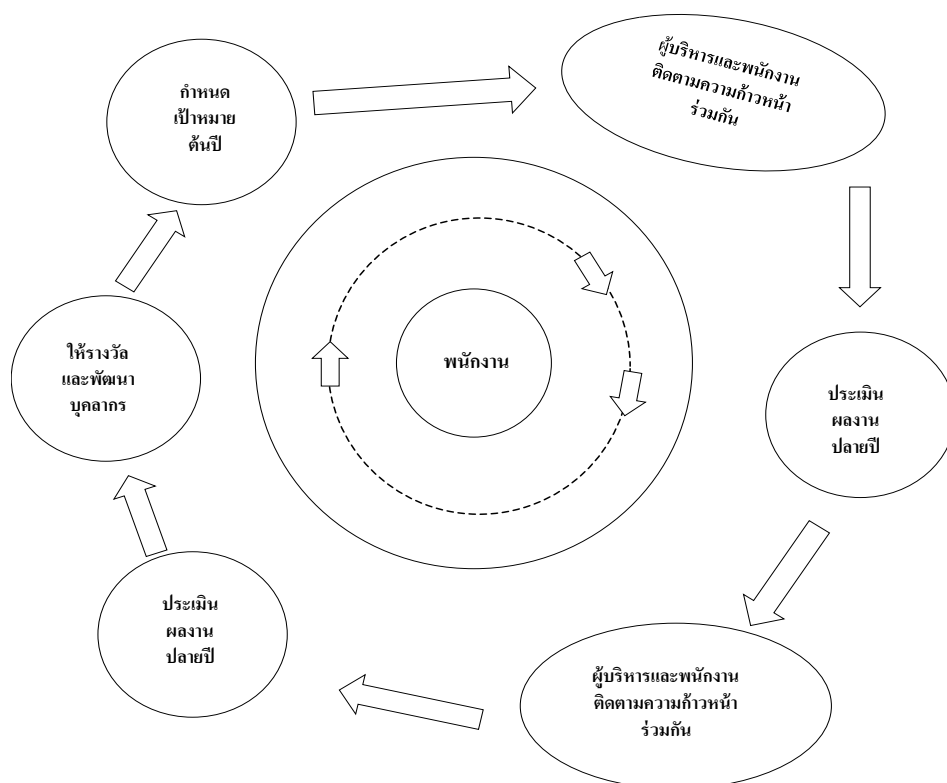
### ปรัชญาและแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กร มาสู่เป้าหมายของหน่วยงาน และของเจ้าหน้าที่ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยอาศัยความร่วมมือ การยอมรับและเห็นพ้องต้องกันมากกว่า การควบคุม ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system) เป็นเครื่องมือ การบริหารจัดการสมัยใหม่ที่น่าสนใจเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานของบุคลากร ที่ส่งผลต่อผลงานของหน่วยงานและองค์กร ด้วยเหตุนี้องค์กรหลายแห่งจึงสนใจในการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน (Performance management) และมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มองภาพ งานทั้งหมดว่ามีความสัมพันธ์กัน มีการเชื่อมโยงเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างประสาน สอดคล้องกัน มีนักวิชาการให้หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

ฉันทนา จันท์บรรจง (2549, หน้า 120) กล่าวว่า สาเหตุที่มีการนำแนวคิดของ การบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร คือ

1. แรงกระตุ้นจากแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ซึ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และการที่ให้ฝ่าย ที่เป็นหัวหน้างาน (Line manager) เข้ามามีบทบาทในการบริหารคนมากขึ้น
2. การยอมรับว่าผลการปฏิบัติงานเป็นองค์รวมของระบบบริหาร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย นำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ (Input process output-outcome) มากกว่าที่จะไปเน้น ที่ปัจจัยเพียงอย่างเดียว
3. แรงกระตุ้นของทฤษฎีการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) และการเรียนรู้ของบุคคลด้วยตนเอง (Self managed learning) เพื่อพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)
4. การเพิ่มความสำคัญที่จะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน ที่จะส่งเสริมค่านิยมหลักขององค์กร
5. การยอมรับว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้างาน ซึ่งจะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่ทำเป็นครั้งเป็นคราว หรือทำโดยฝ่ายบุคคลเท่านั้น

6. ความจำเป็นที่องค์กรต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโต โดยอาศัยความผูกพันและความรักองค์กรของบุคลากรทุกคน
  7. แรงกระตุ้นจากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถในการทำงาน (Competence) และเทคนิคการวิเคราะห์ความสามารถที่มองเห็นได้ในเชิงพฤติกรรม
  8. การยอมรับว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ไม่ได้เป็นเพียงหน้าที่ของหัวหน้างาน
  9. การเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน จากแบบสั่งการจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Top-down appraisal) ซึ่งกระทำโดยผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว เป็นการประเมินระดับล่าง (Upward assessment) และการประเมินจากผู้ร่วมงาน (Peer assessment) ด้วยในลักษณะที่เรียกว่า การประเมินแบบรอบทิศทาง หรือการประเมินแบบ 360 องศา
  10. ความไม่พึงพอใจในผลการประเมินแบบเดิมโดยเฉพาะเมื่อถูกนำไปใช้เพื่อการพิจารณาค่าตอบแทน เพราะยังไม่มี การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมเพียงพอ
- ปรีชา วัชรากัญ (2553, หน้า 6) กล่าวว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือนได้ทดลองใช้ระบบนี้ ในส่วนราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 และได้ผลการดำเนินการเป็นที่น่าพอใจ จึงได้นำหลักการและแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติราชการ หรือ PM มาเป็นกรอบในการร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ ด้วยความเชื่อมั่นว่าหากได้นำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ ในระบบราชการอย่างจริงจังแล้ว จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานและสนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์หรือมุ่งผลงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สร้างสรรค์ ยืดหยุ่นและมีความหลากหลาย เนื่องจากให้ความสำคัญกับผลงานของข้าราชการมากกว่ากรอบกระบวนการทำงานแบบเดิมนอกจากนี้ การบริหารผลการปฏิบัติงานยังช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง อันเนื่องมาจากกระบวนการติดตามและพัฒนาข้าราชการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงเป็นเครื่องมือสำคัญ และช่วยสร้างภาพแวดล้อม ทั้งวิธีการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- Hall (2006, p. 5) กล่าวถึงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า เป็นระบบที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ หลายกิจกรรม เช่น การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การติดตามความคืบหน้าในการทำงาน การสอนงาน การสร้างแรงจูงใจ การประเมิน (การทบทวน) ผลงานของพนักงาน และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันทั้งผู้จัดการและพนักงาน โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นวัฏจักรที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งดำเนินไปตามวัฏจักรต่อเนื่องกันเรื่อย ๆ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 วัฏจักรการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Hall (2006, p. 5)

วัฏจักรการบริหารผลการปฏิบัติงานเริ่มต้นขึ้นที่การกำหนดเป้าหมาย จากนั้นจึงทำการกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ และสุดท้ายคือ การประเมินผลงานของพนักงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะอยู่ในรูปของการประชุมอย่างเป็นทางการในช่วงสิ้นปี และองค์กรอาจทำการทบทวนผลงานของพนักงานอย่างไม่เป็นทางการในช่วงกลางปี ด้วยก็ได้ จากนั้นผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการ จะถูกนำไปใช้พิจารณาการให้รางวัลและโบนัสขององค์กรพร้อมทั้งถูกนำไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการเลื่อนขั้นพนักงานหรือการตัดสินใจให้พนักงานทำงานกับองค์กรต่อไป นอกจากนี้ผู้จัดการและพนักงานยังสามารถนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาทักษะ หรือสายอาชีพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน และเพื่อให้พนักงานสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้มากขึ้น หลังจากนั้น วัฏจักรการบริหารผลการปฏิบัติงานก็จะเริ่มต้นใหม่อีกครั้ง โดยเริ่มด้วยการพิจารณาทบทวนเป้าหมายในการทำงานของพนักงานสำหรับปีต่อไป สำหรับการสร้างแรงจูงใจและการสอนงานไม่ได้อยู่ในรูปแบบของการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นเส้นตรง เนื่องจากการสร้างแรงจูงใจและการสอนงาน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำในเวลาใดเวลาหนึ่งแต่เป็นสิ่งที่ต้องทำอยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์กร  
สู่การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง  
โดยอาศัยความร่วมมือกัน มีกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและเห็นพ้องต้องกัน  
มากกว่าการควบคุม มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่นำมาใช้  
เสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากร

### ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน  
ไว้ดังนี้

จันทนา จันท์บรรจง (2549, หน้า 119) ให้ความหมายของการบริหารการปฏิบัติงานไว้  
สองความหมายว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) หมายถึง กระบวนการ  
สื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้ความเชื่อว่าทั้งสองฝ่ายมี  
ความเท่าเทียมในลักษณะของหุ้นส่วนโดยมีกรอบและความตกลงร่วมกันในเรื่องงานความคาดหวัง  
และวิธีการที่จะให้บรรลุเป้าหมาย ในการทำงานมากกว่าการใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน  
โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่หน่วยงานตั้งขึ้น ในลักษณะที่เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวและ  
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) หมายถึง วิธีการเพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์  
ที่ดีขึ้นขององค์กร ทีมงาน และบุคลากรในองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกัน วางแผนงาน  
ร่วมกันกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จินตนา ยูนิพันธุ์ (2550, หน้า 2) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า  
หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กร  
บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และเป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการใน  
การทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน (ระดับบุคคล) สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด  
โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและสามารถสร้างความชัดเจน  
ในผลการปฏิบัติงานโดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร  
นอกจากนี้การบริหารผลการปฏิบัติงานยังให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่มี  
ความต่อเนื่อง และสอดคล้องกัน มิได้มุ่งเน้นแต่เพียงการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการวัด  
ผลงานในท้ายที่สุดเท่านั้น ซึ่งกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบไปด้วยการวางแผน  
การปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล  
การปฏิบัติงาน

ปิยะชัย จันทรวงษ์ไพศาล (2551, หน้า 14) ให้ความหมายของการบริหารผล  
การปฏิบัติงานว่า หมายถึง การบริหารจัดการเชิงบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผน



การดำเนินงาน การประเมินผล การปรับปรุงแก้ไขและการทบทวนผลการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ ที่องค์กรมุ่งมั่นต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 3) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการขององค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผล การปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาค่าตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

อากรณี ภูวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 18) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การบริหารผลงานเป็นกระบวนการบริหารพฤติกรรมและผลลัพธ์ของงานจากพนักงานแต่ละคน เพื่อให้พนักงานมีผลงานเป็นไปตามเป้าหมายและความต้องการของหน่วยงานและองค์กร

Bacal (1999, p. 22 cited in Helm & Tortorella, 2007) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาในเรื่องการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่สำคัญในงานที่พนักงานคนนั้นต้องทำและงานของพนักงานคนนั้นมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร

Armstrong (2006, p. 1 cited in Helm & Tortorella, 2007) การบริหารผลงาน คือ กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งทำให้ทั้งองค์กรและบุคลากรทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร หน่วยงานและพนักงานแต่ละคนและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในทุกๆระดับ

Hall (2006, p. 4) ให้ความหมายของการบริหาร ผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง วิธีการหนึ่งที่ใช้ในการวัดและพัฒนาความมีประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรและเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารและผู้จัดการต้องใช้ในการทำงานตลอดหน้าที่ของพวกเขา

Aguinis (2008) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการพิสูจน์ ประเมิน และพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานอย่างต่อเนื่องและเป็นการวางแนวทางผลการปฏิบัติงาน ไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีกระบวนการวางแผน การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ชัดเจน มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาให้รางวัลและค่าตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

### ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ที่เน้นการช่วยเหลือและปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ให้บรรลุเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัด การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของหน่วยงาน และองค์กร ดังนั้นการปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการยอมรับซึ่งกันและกันอย่างจริงจังและจริงใจ มีบูรณาการเป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรที่จะทำให้อำนาจขององค์กรบรรลุผลการบริหารผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าหน่วยงาน และองค์กรสรุปได้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, หน้า 3-4 และอาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์, 2553, หน้า 22-25)

#### 1. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน มีดังนี้

1.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินผลงานของตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละคน เนื่องจากกระบวนการได้กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางวิธีการของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเหมาะสมและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร ได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

1.3 การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่ายุติธรรม เนื่องจากมีการกำหนดปัจจัยวัดผลงานที่ชัดเจน ทำให้สามารถแยกความแตกต่างระหว่างคนที่ทำงานดีกับคนที่ทำงานไม่ดีออกจากกันได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานที่เป็นดาวเด่นเกิดขวัญกำลังใจ ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 2. ประโยชน์ต่อหัวหน้างาน มีดังนี้

2.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่หัวหน้างานกำหนดไว้

2.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้หัวหน้าหน่วยงานสามารถอธิบายและชี้แจงถึง การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับการให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มช่องทางหรือโอกาสให้หัวหน้าหน่วยงานพูดคุยหรือใช้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เป็นการสร้างความเข้าใจและความใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

### 3. ประโยชน์ต่อองค์กร มีดังนี้

3.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะทำให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร

3.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรมององค์กร ในทางบวก มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจ รวมถึงสร้างความผูกพัน และความทุ่มเท การทำงานให้กับองค์กร

3.3 การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีการนำตัวชี้วัด (KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือ ในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถนำมาเป็น ฐานข้อมูล (Baseline) สำหรับการเทียบเคียงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในปีต่อ ๆ ไปได้

#### กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานจากนักวิชาการ องค์กรภาครัฐ และเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

สุพจน์ ทราชแก้ว (2545, หน้า 8) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

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

จิรประภา อัครบวร(2547, หน้า 17) กล่าวว่าหลักการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่ครอบคลุมกระบวนการวางแผน การบริหาร การติดตามผลงาน การทบทวนผลงาน การให้รางวัลและการพัฒนาอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมิใช่การประเมิน ผลงานเพียงครั้งหรือสองครั้ง ในรอบปีแต่เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานทั้งขององค์กรและบุคลากรในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือ

PA-Performance appraisal จึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ดังนั้นการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเปรียบเสมือนหนึ่งในเครื่องมือการบริหารของผู้บริหารองค์กร

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

1. การวางแผน (Planning) สิ่งที่จะต้องดำเนินงานในขั้นตอนของการวางแผน เพื่อบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยทั้งหัวหน้างานและลูกน้องต้องทำร่วมกันคือการกำหนดหรือระบุงานขอบข่ายของงานวิธีการทำงาน เป้าหมายที่ต้องการ อำนาจหน้าที่ที่ลูกน้องสามารถทำได้

2. การติดต่อสื่อสาร (On-going performance communication) เป็นกระบวนการติดต่อแบบ สองทาง (Two-way communication) เพื่อติดตามความก้าวหน้า สำรองปัญหา และให้ข้อมูลแก่หัวหน้างาน และลูกน้องเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้

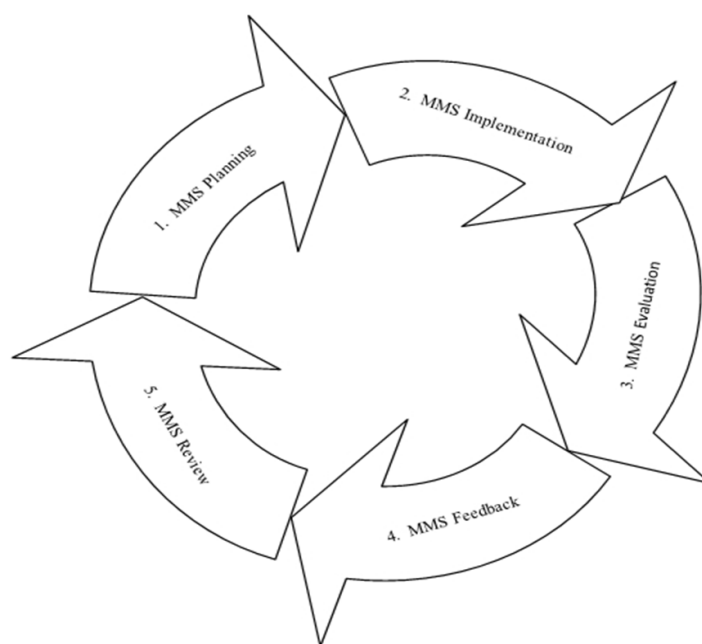
3. การเก็บข้อมูลสังเกตและบันทึก (Data gathering, observation, and documentation) ขั้นตอนนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงการทำงาน โดยอาจเริ่มจากการสังเกต เพราะการสังเกตเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลได้ทางหนึ่ง นอกจากจะใช้ข้อมูลที่ถูกบันทึกไว้เป็นเอกสารหรือหลักฐาน การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานควรเก็บทั้งส่วนดีและส่วนไม่ดี วิธีการที่นิยม เช่น การเดินสำรวจตรวจตราการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การพูดคุยเพื่อหาข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานและบุคลากรเอง การทบทวนผลงานของบุคลากรอยู่ตลอดเวลา และการตรวจทานจากเอกสารที่แสดงถึงผลการทำงาน เป็นต้น

4. การประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal meetings) ขั้นตอนที่ประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานจะกระทำหลังจากการวางแผนการสื่อสารและการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว เพื่อทบทวนว่ามีความก้าวหน้าของงานไปในระดับใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรก่อนการประชุมเพื่อทบทวนผลงานทั้งฝ่ายหัวหน้างานและลูกน้อง ควรได้มีการสำรวจและประเมินการทำงานของตัวเอง พร้อมทั้งบันทึกประเด็นที่เป็นปัญหา เพื่อนำประเด็นเหล่านี้มาพูดคุยและปรึกษาหารือกันในที่ประชุม เพราะการมีข้อมูลที่ชัดเจนจะช่วยลดปัญหาที่ต่างฝ่ายต่างโทษกัน ในการประชุมเพื่อทบทวนผลงานนี้หัวหน้างานอาจจะใช้กระบวนการให้คะแนนเข้าช่วยเหลือหรืออาจจะใช้ตารางสรุปเพื่อติดตามงานมาช่วย ก็จะทำให้มีความรัดกุมและตรงประเด็นยิ่งขึ้น

5. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance diagnosis and coaching) หลังจากการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน และพบว่า มีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงานจะต้องมีการวิเคราะห์ หาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร เช่น อาจเกิดจากการขาดความรู้

และทักษะ หรือเกิดจากการขาดความเอาใจใส่ หรือเกิดจากการขาดอุปกรณ์การทำงาน เมื่อทราบสาเหตุชัดเจนแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องปรับบทบาทเป็นครูผู้ชี้แนะ (Teacher) เป็นพี่เลี้ยงหรือผู้ช่วยเหลือ (Mentor or helper) หรือเป็นผู้สอนงาน (Coach)

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551, หน้า 28-107) อธิบายถึงกระบวนการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system: PMS) จะแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนหลัก ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กระบวนการจัดทำ PMS (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2551, หน้า 29)

1. การวางแผนระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management system planning) แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนย่อย คือ

- 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 ขั้นตอนย่อย คือ

- 2.1 ประกาศจัดตั้งคณะกรรมการ PMS
- 2.2 ค้นหาตัวชี้วัดต่าง ๆ (Performance Indicators)
- 2.3 การจัดทำ KPI
- 2.4 การเชื่อมโยง KPI
- 2.5 การจัดเก็บข้อมูลและบันทึก

### 3. การประเมินผลระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management system evaluation)

สิ่งสำคัญของระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน คือเราจะต้องวัดค่า 9 ตัวชี้วัด (KPI) ได้และเมื่อวัดค่าได้แล้วจะต้องนำไปพัฒนาปรับปรุงหรือแก้ไข การให้รางวัลหรือแรงจูงใจ โดยยึดหลักประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) การวัดผลพิจารณาใน 2 รูปแบบ คือ

3.1 การวัดผลเชิงผลิตผล (Output measure) จะวัดค่าเป็นตัวเลข เช่น ประสิทธิภาพการผลิต อัตราของเสีย ยอดขาย เป็นต้น

3.2 การวัดผลเชิงพฤติกรรม (Behavior measure) จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมักจะประเมินเป็นเกรด (Ranking) หรือเป็นคะแนน หลักการประเมินผลที่ต้องคำนึงถึงคือ 1) ความถูกต้อง 2) การเปรียบเทียบ 3) เกณฑ์การประเมิน 4) การแสดงผล และ 5) ความมีประสิทธิภาพ

ความถูกต้อง (Accuracy) ข้อมูลตัวเลขที่จะนำมาประเมินผลต้องมีความแม่นยำ ถูกต้อง และเพียงพอเสมอ เพราะหากข้อมูลที่ได้รับเข้าผิดพลาด ผลการประเมินย่อมคลาดเคลื่อนไปด้วย

การเปรียบเทียบ (Benchmark) เทียบกับช่วงเวลาในอดีต เช่น เทียบกับปีฐาน เทียบกับปีที่ผ่านมา เทียบกับเดือนเดียวกันของปีที่แล้ว เทียบกับค่าที่ดีที่สุดของคนที่เคยสามารถทำได้ เทียบกับค่าเฉลี่ยทางอุตสาหกรรม หรือการเทียบกับค่าของกลุ่มที่ดีที่สุด (Best practice)

เกณฑ์การประเมิน (Criteria) เกณฑ์การประเมินต้องชัดเจนว่า ค่าผลลัพธ์ที่ได้มา เป็นที่น่าพอใจหรือไม่น่าพอใจ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไปโดยทั่วไป จะกำหนดเป็นช่วงคะแนน และแบ่งเป็นเกรด สำหรับเกณฑ์การประเมินต้องชัดเจน และยุติธรรม

การแสดงผล (Display) ควรนำเสนอให้เห็นได้ง่ายและเข้าใจ โดยทั่วไปจะแสดงผลการประเมินเป็นกราฟรูปแบบต่าง ๆ กราฟแต่ละประเภทจะเหมาะสมกับชนิดของชุดข้อมูลที่แตกต่างกัน หลักการสำคัญคือให้อ่านและเข้าใจได้ง่าย

ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ผลการประเมินจะต้องนำไปสู่การปรับปรุงหรือแก้ไขผลการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นความคิดของผู้บริหารไม่ให้เสียเวลาไปกับการเก็บข้อมูล

ที่ไร้ประโยชน์ แม้ว่าจะบอกได้ว่าจะวัดเพื่ออะไรจะต้องคำถามต่อไปว่าจะนำไปปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างไร หากผู้บริหารสามารถตอบคำถามดังกล่าวได้ย่อมแสดงถึงความมีประสิทธิผลของการประเมินผล

#### 4. การจัดการกับผลสะท้อนของระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management system feedback)

การจัดการผลสะท้อนของระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน จะมุ่งเน้นการปฏิบัติการแก้ไขและปรับปรุงปัญหาและอุปสรรคโดยเร็ว ใช้หลักสำคัญคือ S-A-F ดังนี้ ความไว (Sensitivity) เป็นความไวต่อการปรับตัว เป็นปฏิริยาตอบสนองพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์โดยเร็ว ผู้บริหารจะต้องกล้าตัดสินใจโดยไม่ชักช้า ดำเนินการ (Action) เมื่อทราบผลการวัดค่าต่าง ๆ ที่จัดทำแล้วผู้บริหารจะต้องรีบดำเนินการอย่างหนึ่ง โดยเร็วเมื่อทราบว่าผลใดไม่บรรลุเป้าหมายหรือมีอุปสรรคกีดขวางการบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ

ติดตามและเฝ้าระวัง (Follow up) หลังจากดำเนินการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์แล้วผู้บริหารจะต้องติดตามและเฝ้าระวังการวัดผลต่อไป ดังนั้นเมื่อทราบผลการประเมินแล้ว จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรและผู้บริหารจะต้องจัดการกับผลการประเมินอย่างเหมาะสมใน 2 ส่วน คือ 1) ระบบการจ่ายผลตอบแทน (Reward system) 2) ระบบการพัฒนา (Development system)

ระบบการจ่ายผลตอบแทน (Reward system) การให้รางวัลตามผลปฏิบัติงาน ไม่จำเป็นต้องให้โดยทันที แต่สามารถเก็บเป็นแต้มหรือคะแนนสะสม เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ณ ปลายปีก็ได้และบางครั้งคำชมเชยก็เป็นการให้รางวัลอย่างหนึ่ง โดยไม่ต้องจ่ายเงินเมื่อพนักงานทำดี ผู้บริหารไม่ควรรอช้าที่จะยกย่องชมเชย

ระบบการพัฒนา (Development system) ระบบพัฒนางานจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ให้มีขีดความสามารถและการพัฒนาปรับปรุงตนให้ดีขึ้น บางองค์กรมีการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training need survey) แล้วนำมาใช้ในการพัฒนาการสำรวจจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นเพียงเครื่องมือตัวหนึ่งในการให้ได้มาซึ่งแผนการฝึกอบรมประจำปี แต่ข้อเท็จจริงจะต้องทำให้องค์กรสามารถยืดหยุ่นการทำงาน และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น เมื่อกลยุทธ์หรือผลการติดตามสะท้อนถึงปัญหาและอุปสรรคที่กำลังจะเกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องรีบแก้ไขปัญหานั้นโดยพลัน

#### 5. การทบทวนระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management system review)

ระบบการบริหารจัดการผลปฏิบัติงานที่ดำเนินงานมาตั้งแต่ต้นนั้นต้องมีการทบทวนตัวชี้วัดเป็นระยะ วัตถุประสงค์ของการทบทวนตัวชี้วัด เพื่อวัตถุประสงค์ดังนี้

5.1 เพื่อประเมินความสามารถที่จะทำให้เป้าหมายตาม KPI นั้นประสบความสำเร็จ

5.2 เพื่อบ่งชี้ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการค้าดำเนินงาน พร้อมกับแนวทาง  
การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

5.3 เพื่อแสดงถึงการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการหรือแผนงานที่จำเป็น

5.4 เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นมาแล้วให้อยู่ใน  
แนวทางที่ทำให้ตัวชี้วัด (KPI) นั้นสัมฤทธิ์ผล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 5-7) ได้กำหนดขั้นตอน  
ของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการเป็นการกำหนดผลสำเร็จ  
ของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ซึ่งผลสำเร็จ  
ของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร  
ในขั้นตอนแรกนี้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอน วิธีการ  
ปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทั้งสองเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องทำอะไรให้สำเร็จ  
เวลาใด เหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จที่คาดหวังควรมีคุณภาพอย่างไร การวางแผนและ  
การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ อาจดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1.1 กำหนดปัจจัยวัดผลสำเร็จของงาน และมาตรฐานผลงานที่สามารถวัด ประเมินได้  
สามารถเข้าใจได้ สามารถตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

1.2 กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

1.3 กำหนดแผนปฏิบัติงานรายบุคคล ซึ่งควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยน  
ตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กร ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น ทั้งนี้  
แผนปฏิบัติงานรายบุคคลดังกล่าว ต้องนำมาใช้อ้างอิงประกอบในการติดตามการทำงานเป็นระยะ ๆ

2. การติดตามการปฏิบัติราชการตามแผนงานโครงการ งานต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการติดตาม  
ความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละช่วงเวลาว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย  
ที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ นอกจากเพื่อเป็นการประเมินแนวโน้มความเป็นไปได้ของความสำเร็จ  
ของการปฏิบัติราชการแล้ว ยังเป็นการทำความเข้าใจปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและ  
ต้องการปรับเปลี่ยนแนววิธีการดำเนินงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย แม้การติดตามผลการปฏิบัติ  
ราชการอาจใช้การประชุมเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าอย่างเป็นทางการหรืออาจใช้การติดตาม  
อย่างไม่เป็นทางการก็ได้ แต่สิ่งสำคัญก็คือการที่ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอด  
รอบการประเมิน เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานกับเป้าหมายเป็นระยะ ๆ หากพบสถานการณ์  
ที่อาจส่งผลให้การปฏิบัติราชการไม่บรรลุเป้าหมายก็จะช่วยแก้ไขปัญหาอย่างทันท่วงที เพื่อให้  
ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดภายในรอบการประเมินนั้น



3. การพัฒนาผลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติราชการในขั้นตอนที่ผ่านมา จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลสำคัญ 2 ส่วน คือ

3.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นกิจกรรมที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความคืบหน้าของเนื้องานว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้กี่เพียงไร

3.2 พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ เป็นการพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากน้อยเพียงไร ดังนั้น การพัฒนาจึงหมายถึงรวมทั้งการพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกันเพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงาน และตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายองค์กรเกิดขึ้น ได้จริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการประเมินผลการปฏิบัติราชการหมายถึงการประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดรอบการประเมินด้วยวิธีการที่องค์กรกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่รอบการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการประเมินเป็นการวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคลหรือขององค์กรว่าเป็นอย่างไร

5. การให้รางวัล การให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการ ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือ กลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป และจูงใจให้บุคคลอื่น ได้เห็นว่าผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานออกมามีค่าก็จะได้รางวัล เป็นสิ่งตอบแทน และจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต ระบบรางวัล (Reward system) เป็นปัจจัยซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายของแต่ละองค์กรว่ามีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ และมีระบบการให้รางวัลตอบแทนความสำเร็จในการทำงานเป็นรายบุคคลหรือสำหรับกลุ่มอย่างไร ซึ่งการให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป และจูงใจให้บุคคลอื่น ได้เห็นว่าผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานออกมามีค่าก็จะได้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทน และจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต โดยมีหลักการสำคัญของการให้รางวัล คือรางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สึกว่าเขาได้รับการปฏิบัติ

ที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัล และรางวัลนั้นมีคุณค่าเหมาะสมพอกับสิ่งที่ตนเองเสียสละไปเพื่อให้ได้รับรางวัลนั้นมา เช่น การอุทิศเวลาส่วนตัวทำงานนอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จ ซึ่งรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและพฤติกรรมที่ดี อาจเป็นทั้งรางวัลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการหรือรางวัลอย่างเป็นทางการเช่น การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของรางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวชมเชยผู้มีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ เป็นต้น

วิภาส ทองสุทธิ (2552, หน้า 232-235) ได้อธิบายถึงระบบรางวัล (Reward systems) ไว้ว่า ระบบการให้รางวัลเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพระดับสูงขึ้นและได้ผลผลิตมากขึ้น ผู้บริหารควรจะทำความเข้าใจ ให้หยั่งลึกถึงทฤษฎีการจูงใจ เพื่อให้ออกแบบโปรแกรมการจูงใจที่มีประสิทธิผลสำหรับพนักงาน ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจถึงปัจจัยต่อไปนี้ คือ 1) ความต้องการที่กระตุ้นบุคคลให้ปฏิบัติ 2) กระบวนการความเข้าใจ (Cognitive process) ซึ่งกำหนดการตัดสินใจของแต่ละบุคคลให้ตอบสนองความต้องการ 3) ผลกระทบซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างโปรแกรมการจูงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายส่วนตัว โดยขั้นตอนแรกให้กระบวนการนี้ก็คือ การกำหนดเป้าหมายและกำหนดมาตรฐาน ในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องพัฒนาระบบรางวัลเพื่อกระตุ้นพนักงานให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด รางวัลอาจจะเป็นรางวัลภายใน เช่น ความรู้สึกถึงความสำเร็จที่อยู่ภายในหรือรางวัลภายนอก เช่น โบนัส เป็นต้น หลายองค์กรพยายามที่จะเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยกำหนดสถานะทำให้พนักงานได้รับทั้งสองรูปแบบ ขึ้นแรกในกระบวนการ คือ การกำหนดเป้าหมายและกำหนดมาตรฐานในการทำงาน ขึ้นต่อไปผู้บริหารต้องพัฒนาระบบรางวัลเพื่อกระตุ้นพนักงานให้บรรลุเป้าหมาย รูปแบบของระบบรางวัล (Types of reward systems) ระบบรางวัลมีขนาดและลักษณะที่แตกต่างกัน ระบบรางวัลจะเป็นไปด้วยดีถ้าคำนึงถึงความต้องการของบุคคลและจากแนวคิด ทฤษฎี ความต้องการของ Maslow รวมถึงความต้องการในระดับต่ำกว่าของ Alderfer ตลอดจน ทฤษฎีปัจจัยนามัยของ Herzberg ผู้บริหารที่สร้างระบบรางวัลจะต้องระลึกถึงข้อเสนอแนะของ McClelland ที่ว่า แต่ละบุคคลมีความต้องการที่แตกต่างกัน และต้องการรางวัลที่แตกต่างกันด้วย เพื่อให้มีประสิทธิภาพระบบควรจะไปใช้ทั้งความคาดหวังจากการใช้ความพยายามในการทำงาน (Effort-performance expectancy) และความคาดหวังผลลัพธ์จากการทำงาน (Performance outcome expectancy) การเสนอผลลัพธ์ซึ่งมีความหมายสำหรับพนักงานยิ่งไปกว่านั้นระบบรางวัลจะต้องใช้ ทฤษฎีความยุติธรรม โดยการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรอื่นและภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งทฤษฎีเสริมแรงสามารถนำมาใช้ได้โดยผู้บริหารควรให้รางวัลที่จะเสริมแรงพฤติกรรมที่เหมาะสมองค์กร โดยทั่วไปใช้ระบบรางวัล 1 ระบบ ขึ้นไป ประกอบด้วยระบบคุณธรรมและระบบการจ่ายเงินตามความรู้ รูปแบบของระบบรางวัลมีดังนี้

1. ระบบคุณธรรม (Merit systems) หรือระบบการจ่ายเงินตามระดับการกระทำ (Pay-for performance system) เป็นระบบซึ่งพนักงานได้รับรางวัล เช่น ค่าจ้างเพิ่มเมื่อมีการปรับปรุงการทำงาน เมื่อผู้บริหารประยุกต์ใช้ระบบคุณธรรมเขาจะสามารถจูงใจพนักงานให้มีการทำงานที่ดีขึ้น แต่ความเชื่อมโยงระหว่างการทำงานและรางวัลจะต้องพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดขึ้น การประยุกต์ใช้ระบบคุณธรรมจะไม่ประสบความสำเร็จถ้ามาตรฐานการปฏิบัติงาน ไม่ได้อธิบายไว้ชัดเจน มาตรฐานไม่สามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์หรือถ้าระบบรางวัลไม่แตกต่างกันตามการทำงาน

2. ระบบการให้ค่าตอบแทนตามความรู้ (Pay-for-knowledge systems) เป็นการให้รางวัลพนักงานตามการเรียนรู้ที่จะทำงานเพิ่มเติม หรือการแสวงหาทักษะใหม่ ๆ ถึงแม้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้จะค่อนข้างซับซ้อนและยากต่อการจัดการ แต่ก็เป็นวิธีที่จะช่วยเพิ่มผลผลิตและช่วยสมาชิกขององค์กรในการพัฒนาประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่นและทักษะการทำงาน เพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ในอนาคตได้ดี นอกจากนี้องค์กรที่ใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้ ซึ่งเป็นการเพิ่มความหลากหลายในทักษะของพนักงานยังช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ด้วยพนักงานจำนวนน้อยกว่าปกติได้ดีกว่า และโดยทั่วไปพนักงานจะพึงพอใจวิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้ เพราะเป็นการสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher-level needs) เนื่องจากพวกเขาเชื่อว่าจะสามารถเสริมสร้างความสามารถในการทำงาน (Building competency) ถึงแม้จะเป็นการลดความต้องการระดับต่ำก็คือความมั่นคงปลอดภัย (Security)

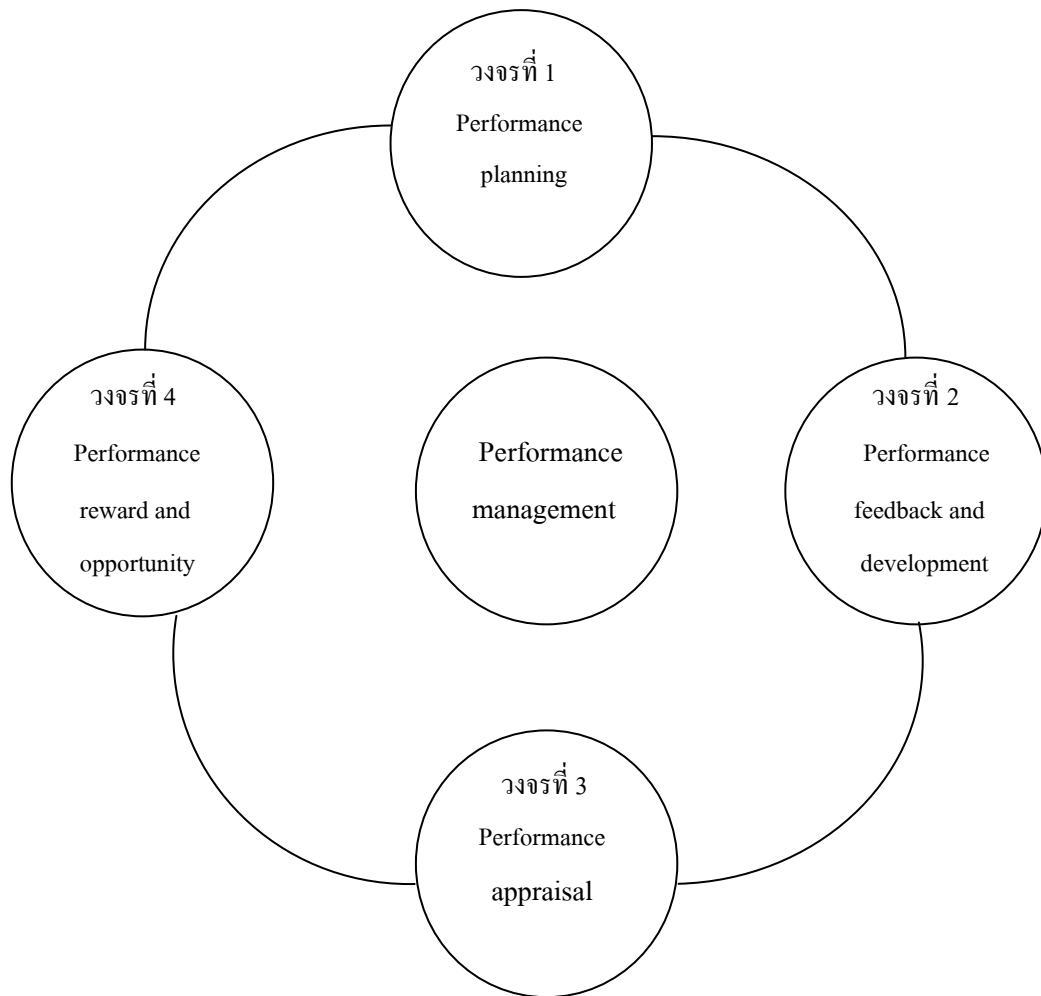
3. ระบบการให้รางวัลอื่นๆ (Other reward systems) หลายองค์กรต้องการให้รางวัลพนักงานโดยถือเกณฑ์สัดส่วนของประโยชน์ต่อการทำงานในองค์กร ระบบรางวัลจะโยงไปที่การทำงานทั้งหมดขององค์กรประกอบด้วย 1) การให้ส่วนร่วมในกำไร (Profit sharing) 2) การให้มีส่วนร่วม (Gain sharing) 3) แผนการเป็นเจ้าของหุ้นของพนักงาน (Employee stock ownership plans: ESOPs) มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การให้ส่วนร่วมในกำไร(Profit sharing) เป็นระบบการให้รางวัลซึ่งพนักงานได้รับโบนัสโดยถือเกณฑ์ความสามารถในการทำกำไรขององค์กร บริษัทที่แสวงหากำไรจำนวนมาก มักจะใช้กลยุทธ์นี้ เช่น บริษัท General Motors, Ford, Hewlett-Packard เป็นต้น

3.2 การให้มีส่วนร่วม (Gain sharing) เป็นระบบการให้รางวัล ซึ่งพนักงานได้รับโบนัสโดยถือเกณฑ์การทำงานของหน่วยงานต่อหน่วยการทำงานระบบนี้แตกต่างกับระบบส่วนร่วมในกำไร พนักงานที่ได้รับรางวัลด้วยโบนัสจะถือเกณฑ์การทำงานต่อหน่วยการทำงาน เช่น กลุ่ม แผนก หรือ ทีม เป็นหน่วยงาน เป้าหมายการทำงานตามหน่วยประกอบด้วยผลผลิตที่มากขึ้น ต้นทุนที่ลดลง คุณภาพที่สูงขึ้นและบริการลูกค้าที่ดีขึ้นจากการเชื่อมโยงรางวัลของพนักงานกับการทำงานของแต่ละหน่วยงานเช่นนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งระหว่างความพยายามและการทำงานของพนักงานได้ในที่สุด

3.3 แผนการเป็นเจ้าของหุ้นของพนักงาน (Employee stock ownership plans: ESOPs) เป็นระบบรางวัลซึ่งผู้บริหารกระตุ้นพนักงานเป็นเจ้าของหุ้นในบริษัท โดยการให้สิ่งจูงใจสำหรับพนักงานเพื่อเพิ่มมูลค่าหุ้นด้วยการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่นได้ (Flexible reward system) เป็นระบบรางวัล ซึ่งเสนอให้กับพนักงานเป็นทางเลือกในการได้รับรางวัลที่เขาพิจารณาว่ามีคุณค่าที่สุด เช่น พนักงานอาจจะเลือกรางวัลในรูปของการรักษาพยาบาล การท่องเที่ยว หรือ โบนัส ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีระบบรางวัลเพื่อเป็นทางเลือกที่สามารถเลือกรางวัลได้ เพื่อเป็นการจูงใจสำหรับพนักงาน หลักการสำคัญของการให้รางวัล คือ รางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รางวัล การปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัล และรางวัลนั้นมีคุณค่าเหมาะสมกับสิ่งที่ตนเองเสียสละไปเพื่อให้ได้รับรางวัลนั้นมา เช่น การอุทิศเวลาส่วนตัวทำงานนอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จเป็นต้น โดยรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและพฤติกรรมที่ดี อาจเป็นทั้งรางวัลที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ตัวอย่างรางวัลอย่างเป็นทางการ เช่น การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของรางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวชมเชยผู้มีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ เป็นต้น

อากรรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 19-22) อธิบายถึงระบบการบริหารผลงาน (PMS) เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้ผลงานทั้งขององค์กร หน่วยงาน และพนักงานประสบความสำเร็จ เป็นการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting) ที่มีการเชื่อมโยงหรือบูรณาการจากเป้าหมายสู่องค์กรนำไปปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นไปได้ ความสำเร็จของการนำ PMS มาใช้ในองค์กรนั้น มิใช่ดำเนินการเพียงแค่การกำหนดแผนงาน หรือการประเมินผลงานเท่านั้น ระบบ PMS ที่สมบูรณ์แบบจะต้องประกอบด้วย วงจรที่สำคัญในการบริหารผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยแบ่งเป็น 4 วงจรหลักหรือเรียกว่า PDCA ดังต่อไปนี้ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 วงจรการบริหารผลการดำเนินงาน (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2553, หน้า 20)

### วงจรที่ 1 Performance planning: plan

ขั้นตอนนี้จะดำเนินการในช่วงต้นปี เป็นการกำหนดปัจจัยวัดผลงานโดยผู้บังคับบัญชา จะต้องวางแผนเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการสื่อสารสองทางแบบมีส่วนร่วม (Two-way communication) ไม่ใช่เป็นการบังคับให้ผู้ถูกน้องยอมรับเป้าหมายของผลงานที่หัวหน้ากำหนดขึ้นมา ขั้นตอนนี้หน่วยงาน บุคคลจะมีหน้าที่ในการกำหนดกรอบหรือแนวทางในการวัดผลงานเพื่อใช้เป็นมาตรฐานร่วมกัน เช่น การนำแนวคิดของตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key performance indicators: KPIs) มาใช้ หรือองค์กรบางแห่งกำหนดปัจจัย วัดผลงาน ในเชิงเป้าหมายในการทำงานที่ต้องทำให้เกิดขึ้น (Management by objective: MBO) เป็นต้น

### วงจรที่ 2 Performance feedback and development: do

เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่างปีภายหลังจากการวางแผนกำหนดเป้าหมายหรือปัจจัยวัดความสำเร็จของพนักงานให้กับพนักงานแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการตรวจสอบผลงานตามปัจจัยวัดผลงานที่เคยแจ้งให้กับพนักงานรับรู้ไว้ตอนต้นปี พร้อมทั้งจดบันทึกผลงานที่เกิดขึ้นจริงจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับหรือชี้แจงถึงผลงานที่พนักงานทำได้ โดยเฉพาะในกรณีที่ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดขึ้น ขั้นตอนนี้ จึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลงานให้ดีขึ้นในช่วงเดือนถัดไปด้วยการแจ้งผลงานที่ทำให้ตรงกับสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง รวมถึงการชี้แนะแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผลงานดีขึ้น เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

### วงจรที่ 3 Performance appraisal: check

ขั้นตอนการประเมินผลงานโดยมากมักจะทำกันปีละครั้งในช่วงปลายปีหรือปีละสองครั้งช่วงกลางปีและปลายปี ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ประเมินผลงานของพนักงานตามปัจจัยวัดผลงานที่แจ้งไว้ตั้งแต่ตอนต้นปี ทั้งนี้ก่อนการประเมินผลงานหัวหน้า พนักงานจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงวิธีการกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มประเมินผลงานก่อน รวมถึงการประเมินผลงานด้วยใจเป็นธรรม ประเมินบนพื้นฐานของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ตลอดช่วงเวลาที่ต้องการวัดผลงานของพนักงานและเมื่อประเมินผลงานเสร็จเรียบร้อยแล้วผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงและทำความเข้าใจถึงผลการประเมินแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อวางแผนร่วมกันในการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นสำหรับปีถัดไป

### วงจรที่ 4 Performance reward and opportunity: action

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของระบบการบริหารผลงาน ที่มักจะเกิดขึ้นในช่วงปลายปี นั่นก็คือ การนำผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในแบบฟอร์มประเมินผลงานไปใช้ในการปรับปรุงปัจจัยวัดผลการดำเนินงานของพนักงานในช่วงถัดไปให้มีความท้าทายมากขึ้น รวมถึงการนำผลประเมินไปใช้ในการให้รางวัลแก่พนักงานในรูปแบบของการปรับเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัสให้แก่พนักงาน หรือการให้เงินเพิ่มพิเศษตามข้อตกลงขององค์กรกับพนักงาน นอกจากนี้ผลการประเมินยังสามารถนำไปใช้พิจารณาโอกาสการเลื่อนตำแหน่งงานและการโอนย้ายงาน รวมถึงการนำไปใช้ในการบริหารคนเก่งและคนดี (Talent management) และการหาผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน (Succession planning) ได้อีกด้วย

Bacal (1999, pp. 54-68 cited in Helm & Tortorella, 2007) กล่าวถึง กระบวนการของการบริหารการปฏิบัติงานว่า ไม่ใช่กระบวนการในแนวเส้นตรง แต่เป็นกระบวนการพลวัต (Dynamic process) ดังนี้

1. การวางแผนผลการปฏิบัติงานเป็นจุดเริ่มต้นในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่พนักงาน และผู้จัดการทำงานร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ ทำความเข้าใจ และตกลงร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่พนักงาน คนนั้นจะทำ ต้องทำอะไร ให้ดีแค่ไหน และทำไปทำไม เป็นต้น

2. การสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง คือ กระบวนการแบบสองทาง ที่กระทำกันตลอดทั้งปี เพื่อรับประกันว่างานต่าง ๆ เป็นไปตามแผน สามารถตรวจสอบปัญหา ได้ก่อนมันจะลุกลามใหญ่โต ทำให้ทั้งผู้จัดการและพนักงานมีความทันต่อเหตุการณ์

3. การรวบรวมข้อมูล การสังเกตการณ์ และการจัดทำเอกสาร การเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนแต่ละคน หรือขององค์กร เพื่อการปรับปรุง การปฏิบัติงาน การสังเกตการณ์ คือวิธีหนึ่งที่ผู้จัดการใช้รวบรวมข้อมูล การจัดทำเอกสาร คือการบันทึกข้อมูลที่เก็บมา

4. การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้จัดการ กับพนักงาน เพื่อประเมินว่าพนักงานทำงาน ได้ใกล้เคียงเป้าหมายที่ตกลงกันไว้แค่ไหนแล้ว และ เพื่อช่วยกันกำจัดอุปสรรคในการทำงาน บางคนเรียกกระบวนการนี้ว่า “การประชุมทบทวน ผลการปฏิบัติงาน”

5. การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน เป็นการใช้กระบวนการแก้ปัญหาและการสื่อสาร เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาการปฏิบัติงานหรือของสิ่งที่บกพร่อง ให้กับ บุคคล แผนก หรือทั้งองค์กร และการสอนงาน คือการที่คนที่มีความรู้ในเรื่อง ๆ หนึ่งอย่างมาก ทำงานร่วมกับพนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงาน ได้พัฒนาความรู้ และทักษะสำหรับนำไปปรับปรุง การปฏิบัติงานของตน

Armstrong (2006, pp. 18-19 cited in Helm & Tortorella, 2007) กล่าวว่า การบริหาร ผลการปฏิบัติงานควรประกอบด้วย 6 กิจกรรม ดังนี้

1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning) โดยใช้ Role profiles คือ แฟ้มข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของตำแหน่งงาน รายละเอียดของงานหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนขอบเขตของผลลัพธ์ที่ต้องการจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ

2. การสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance agreement) หมายถึง การกำหนด วัตถุประสงค์ของงาน เป้าหมาย โครงการ ความคาดหวังด้านพฤติกรรม แนวทาง การปรับปรุงและการเรียนรู้ที่บันทึกเป็นแผนพัฒนาบุคคลโดยกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนตามหลักการ SMART objectives คือ วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงวัดได้ บรรลุผลได้ เป็นไปได้จริงและมีกรอบเวลาที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ และบูรณาการวัตถุประสงค์ระดับ องค์กร หน่วยงาน กลุ่ม และระดับบุคคล โดยการถ่ายทอดวัตถุประสงค์ ลดหลั่นจากระดับองค์กร ลงไปยังระดับบุคคล

3. แผนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance improvement plan) หมายถึง สิ่งที่ปัจเจกบุคคลควรปรับปรุงเมื่อเกิดความจำเป็น

4. แผนพัฒนาส่วนบุคคล (Personnel development plan) หมายถึง แนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะและเพิ่มพูนระดับของสมรรถนะเฉพาะบุคคล แผนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และแผนพัฒนาส่วนบุคคลมักจะอยู่ในขั้นตอนการวางแผน ผลการปฏิบัติงานและการวางแผนการพัฒนา (Development plan) โดยการวางแผนและสร้างข้อตกลงร่วมกันของผู้จัดการและปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาสิ่งที่ต้องการทำและสิ่งที่คาดหวังซึ่งมีผลต่อการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน โดยผู้จัดการคอยให้การสนับสนุนและชี้แนะอย่างจำเป็น

5. การบริหารผลการปฏิบัติงานตลอดปี (Managing performance throughout the year) หมายถึง การปฏิบัติตามข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน แผนการปรับปรุงผลงานและแผนพัฒนาส่วนบุคคล เป็นประจำทุกวันทำงานรวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การบรรลุวัตถุประสงค์และสำรวจปัญหาที่เกิดขึ้น

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance review) คือ ขั้นตอนการประเมินผลงานอย่างเป็นทางการหลังจากที่ติดตามความก้าวหน้าและปัญหาที่เกิดขึ้นมาระยะเวลาหนึ่งแล้วจัดระดับของผลงานและเชื่อมโยงกับการให้รางวัล จากนั้นจะทำการปรับปรุงข้อตกลงแผนการปรับปรุงผลงานและแผนพัฒนาส่วนบุคคล

Hall (2006, pp.17-162 cited in Helm & Tortorella, 2007) กล่าวว่า กระบวนการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย กระบวนการคือ เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย การติดตามผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และสุดท้าย คือ การประเมินผลงาน หรือบางอย่างอาจมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานก่อนการประเมินผลก็ได้ ซึ่งรายละเอียดของกระบวนการบริหาร ผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. กำหนดเป้าหมาย เพื่อให้เป้าหมายที่จะกำหนดกลายเป็นการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งมีวิธีการอยู่ 4 ขั้นตอนดังนี้

1.1 แยกเป้าหมายออกเป็นงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนพร้อมทั้งกำหนดผลลัพธ์ของงานเหล่านั้นไว้ด้วย โดยเริ่มจากการพิจารณาว่างานใดเป็นงานที่จำเป็นต้องทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยงานบางส่วนอาจต้องทำให้เสร็จเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกัน หากงานใดมีขอบเขตกว้างเกินไปก็ให้แตกงานนั้นออกเป็นงานย่อย ๆ

1.2 วางแผนการปฏิบัติงานเหล่านั้น พร้อมทั้งกำหนดตารางเวลาสำหรับการทำงาน กล่าวคือ วางแผนสำหรับงานแต่ละงานและกำหนดวันเริ่มงานและวันที่งานต้องแล้วเสร็จ โดยอาจใช้แผนผังแกนต์ (Gantt chart) หรือตารางเวลาอื่น ๆ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจได้อย่างชัดเจน



1.3 รวบรวมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานแต่ละงาน ในขณะที่ทำการวางแผนปฏิบัติงานแต่ละงานควรทำการตรวจสอบว่าทรัพยากรมีเพียงพอหรือไม่รวมทั้งให้การดูแลพนักงานด้วยว่ามีภาระงานที่ได้รับมากเกินไปหรือไม่หรือได้รับการฝึกอบรมหรือมีความรู้เพียงพอที่จะทำงานที่ได้รับได้สำเร็จหรือไม่

1.4 ดำเนินงานตามแผนงาน คือการนำแผนงานไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนสุดท้ายซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุด

## 2. การติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 การทำความเข้าใจในสถานการณ์รวมถึงตัวพนักงานและงานที่ได้รับมอบหมาย โดยวิธีการที่ดีที่สุด คือการสังเกตการณ์โดยตรง โดยการหาข้อดีและข้อด้อยของพนักงาน พร้อมทั้งพิจารณาด้วยว่า การทำงานและพฤติกรรมของพนักงานรายนั้น ๆ มีผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน และการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวพนักงานเองอย่างไร

2.2 การพูดคุยกับพนักงานที่มีปัญหา โดยการพูดคุยเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ และควรพูดถึงเฉพาะการกระทำและพฤติกรรมที่สังเกตเห็นเท่านั้น โดยไม่คาดเดาถึงสาเหตุของการกระทำหรือพฤติกรรมนั้น จากนั้นจึงทำการชี้แจงให้พนักงานทราบถึงผลที่ตามมาจากปัญหาหรือพฤติกรรมที่มีต่อเป้าหมายของหน่วยงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และผลกระทบที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

2.3 การเป็นผู้ฟังที่มีการทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงาน การเป็นผู้ฟังที่ดี จะช่วยให้พนักงานรู้สึกสะดวกใจที่จะสื่อสารให้ฟังถึงปัญหานั้น ๆ ซึ่งทักษะของการฟังที่ดี คือ การสบตากับผู้พูดเป็นระยะ ๆ การส่งยิ้มให้บ้างตามโอกาส การสังเกตภาษากายของผู้พูด การฟังก่อนและตัดสินใจสิ่งที่ได้ยินในภายหลัง การไม่ขัดจังหวะการสนทนา ยกเว้นในกรณีที่ต้องการถาม เพื่อให้เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นต้น

2.4 การตั้งคำถามอย่างเหมาะสม เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ซึ่งคำถามมี 2 รูปแบบ คือ คำถามปลายเปิดและคำถามปลายปิดหากต้องการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การใช้คำถามปลายเปิดจะเป็นการเปิดโอกาสให้อีกฝ่ายได้พูด ส่วนคำถามปลายปิด จะช่วยให้ได้คำตอบที่ว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่”

2.5 การตั้งสมมติฐานขึ้นและทำการทดสอบสมมติฐาน การสังเกตการณ์ การพูดคุยกับพนักงานที่มีปัญหาและการตั้งคำถามอย่างเหมาะสมนำไปสู่การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะและสาเหตุที่มาของปัญหาผลการปฏิบัติของพนักงานที่เกิดขึ้น ซึ่งเมื่อมีการตั้งสมมติฐานขึ้นมาแล้ว ควรถามความคิดเห็นจากบุคคลอื่นประกอบเพื่อไม่ให้เกิดอคติหรือความไม่เที่ยงธรรม

3. การปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เป็นกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาโดยใช้การสอนงาน เป็นเครื่องมือในการปิดช่องว่างอันเกิดจากการที่พนักงานมีผลงาน

ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการสร้างมีทักษะและความรู้ให้แก่พนักงาน ตลอดจนสร้างคุณค่าขององค์กร และพฤติกรรมการทำงานอันพึงปรารถนา การสอนงานจะช่วยให้ องค์กรมีจุดแข็งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกระบวนการสอนที่ดีมี 4 ขั้นตอน คือ

3.1 การสังเกตการณ์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือ โอกาสในการพัฒนาพนักงาน หัวหน้าสามารถสังเกตการณ์พนักงานได้เองโดยไม่ต้องให้พนักงาน เข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง แต่อาศัยการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ดังที่กล่าวไป แล้วในกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน

3.2 การหารือและตกลงร่วมกันในเป้าหมายของการสอนงาน เพื่อให้พนักงานเห็น ด้วกับการสอนงาน และเห็นความจำเป็นของการเรียนรู้งาน โดยในระหว่างขั้นตอนของการหารือ ควรมีการพูดคุยกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการสอนงานและสอบถามถึงความเป็นไปได้ ในการแก้ไขปัญหาที่พนักงานด้วย

3.3 การลงมือสอนงาน ผู้สอนงานและผู้เรียนรู้ทำการตกลงร่วมกันอย่างเป็นทางการ เกี่ยวกับเป้าหมายของการสอนงาน โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) ซึ่งประกอบไปด้วย เป้าหมายของการสอนงานและมาตรวัดผลความสำเร็จ ตารางเวลา และวิธีการที่ชัดเจนที่ผู้สอนงาน และผู้เรียนรู้จะใช้ในการทำงานร่วมกันในการสอนงานเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมีความชัดเจนในเป้าหมาย ของการสอนงานและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการคัดค้านระหว่างกัน จากนั้นจึงเริ่มต้นการสอน งานโดยใช้รูปแบบการสอนงาน ที่หลากหลายเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจ และจดจำในสิ่งที่ เรียนรู้ได้ เนื่องจากพนักงานแต่ละคนจะมี การเรียนรู้ด้วยวิธีที่แตกต่างกัน ซึ่งวิธีการสอนงาน มีอยู่ 2 วิธี ดังนี้

3.3.1 การสอนทางตรง (Direct coaching) คือ การสอนงานที่แสดงให้ผู้เรียนรู้งาน ได้เห็นหรือทราบว่าจะทำอะไรบ้าง ซึ่งวิธีนี้จะเป็นประโยชน์มากที่สุดในกรณีที่พนักงานไม่เคยมี ประสบการณ์ ในการทำงานมาก่อน หรือเป็นพนักงานที่จำเป็นต้องปรับปรุงผลงานอย่างเร่งด่วน

3.3.2 การสอนงานเชิงสนับสนุน (Supportive coaching) คือ การสอนงานที่ผู้สอน งานจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก หรือผู้ชี้แนะแนวทางในการทำงานให้แก่ผู้เรียนรู้งาน ซึ่งวิธีนี้ เป็นวิธีการสอนงานที่สำคัญสำหรับพนักงานที่มีผลงานดีตามมาตรฐานทั่วไปขององค์กร โดยพนักงานเพียงแต่เรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่หรือ การรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม

3.4 การติดตามความคืบหน้าของการสอนงาน เป็นการติดตามความก้าวหน้าของ การสอนงานและการเรียนรู้และเข้าใจของผู้เรียนรู้งาน ในสิ่งที่ผู้สอนงานได้สอนให้ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- 3.4.1 กำหนดวันเวลาที่จะหารือกันระหว่างผู้สอนงานกับผู้เรียนรู้งานเพื่อติดตามผลการสอนงาน
- 3.4.2 ตรวจสอบความคืบหน้าในการเรียนรู้งานของพนักงาน
- 3.4.3 สังเกตการณ์อย่างต่อเนื่อง
- 3.4.4 สอบถามพนักงานถึงความรู้สึกของการเรียนรู้งาน และสิ่งที่พนักงานต้องการให้ผู้สอนงานช่วยเหลือ
- 3.4.5 พิจารณาว่าควรปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการหรือไม่
- 3.4.6 สอบถามผู้เรียนรู้อถึงข้อดี และข้อควรปรับปรุงในการสอนงาน

4. การประเมินผลงาน การประเมินผลอย่างเป็นทางการ หรือ Performance appraisal เป็นวิธีการประเมินการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลงานที่พนักงานได้รับมอบหมาย ซึ่งจุดมุ่งหมายของการประเมินผลงาน เพื่อให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายของการทำงานของตน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีผลการดำเนินงานที่ดี เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงานและเพื่อวางแผนการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานซึ่งการประเมินผลงานที่มีประสิทธิผลมี 8 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 เตรียมความพร้อมทั้งในส่วนของผู้จัดการและพนักงานก่อนเข้าประชุมเพื่อประเมินผลงาน โดยในส่วนของพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลอาจช่วยจัดเตรียมรายการสำหรับการประเมินผลงานของตนเองให้แก่พนักงานซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายในการทำงานของพนักงานพฤติกรรมในที่ทำงาน และหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเองได้มีส่วนร่วมในการประเมิน ผลงาน และทำให้พนักงานเปิดใจที่จะรับข้อมูลย้อนกลับจากผู้จัดการ ในส่วนของผู้จัดการสามารถเตรียมความพร้อมได้โดยใช้วิธีการเดียวกับกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานข้างต้นได้ เพื่อที่จะได้ทราบถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในบางองค์กรอาจมีการสอบถามความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานของพนักงาน ผู้ถูกประเมินและบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานของพนักงานด้วย ซึ่งข้อสังเกตจากบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ เรียกว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา (360-Degree feedback) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบว่าการทำงานร่วมมือหรือการทำงานภายใต้การดูแลของพนักงาน ผู้ถูกประเมินเป็นอย่างไร และเพื่อที่จะระบุให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานผู้ถูกประเมิน

4.2 จัดการประชุมเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเริ่มจากการทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายและทำให้การประเมินผลประจำปีเป็นเหตุการณ์ที่ทุกคนรู้สึกดีจากนั้นผู้จัดการจึงกล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินผลงานพร้อมทั้งประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายจะได้รับให้พนักงานได้กล่าวถึงการประเมิน ผลงานของตนเองสุดท้ายคือ ผู้จัดการทำการประเมินผลงานของพนักงานในส่วนของผู้จัดการเอง

4.3 บอกทั้งผลงานที่ดีและไม่ดี โดยผู้จัดการกล่าวถึงผลงานที่พนักงานทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และให้ความสำคัญกับการหารือและให้ข้อมูลย้อนกลับ หากพบว่าพนักงานปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยเริ่มจากการกล่าวถึงเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของพนักงานว่ามีส่วนในการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรอย่างไร พร้อมแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของพนักงานตามมาตรวัดผลงานที่ได้จัดทำและชี้แจงไว้กับพนักงานในเบื้องต้นของกระบวนการแล้ว เพื่อจะได้มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการใช้พูดคุยกับพนักงาน

4.4 หาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้พนักงานมีผลงานที่ต่ำกว่าที่คาดไว้ ซึ่งมีวิธีการดังนี้

4.4.1 สนับสนุนให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในกรณีที่พนักงานมีความคิดแตกต่างจากผู้จัดการ ด้วยการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมผล

4.4.2 คัดสรรเฉพาะประเด็นปัญหาผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ

4.4.3 ในกรณีที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี ควรแสดงความชื่นชมในทางกลับกัน หากผลปฏิบัติงานไม่ดีควรกล่าววิจารณ์อย่างสร้างสรรค์

4.5 วางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาผลการปฏิบัติงาน โดยการหารือเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้หาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวพนักงานเองก่อน จากนั้นผู้จัดการจึงเสนอแนะ หรือตั้งคำถามในแผนงานเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ ซึ่งแผนงานสำหรับการแก้ไขปัญหาควรมีลักษณะดังนี้ คือ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีกำหนดเวลาที่แน่ชัด มีขั้นตอนในการปฏิบัติ มีการฝึกอบรม การสอนงานหรือการฝึกฝนอื่น ๆ ที่จำเป็น

4.6 ทบทวนเป้าหมายในการทำงาน โดยการทำการประเมินอย่างเป็นทางการ พิจารณาถึงความเหมาะสมของเป้าหมายการทำงานของพนักงานอีกครั้งและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กรพูดคุยกับพนักงานถึงรายละเอียด ซึ่งการพูดคุยกันนี้จะเป็นการเริ่มต้นของวัฏจักรรอบใหม่ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.7 จัดทำบันทึกการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อบันทึกประเด็นสำคัญของการประชุมและข้อสรุปของการประชุม ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

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 ติดตามผล โดยการกำหนดแผนการติดตามผลในการประเมินผลงานทุกครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณีที่มีการตั้งเป้าหมายใหม่ในการทำงานของพนักงาน เพื่อเป็นการติดตามความก้าวหน้าในการทำงานเพื่อใช้พิจารณาถึงความจำเป็นในการสอนงาน การฝึกอบรมและการสนับสนุนด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม ซึ่งกระทำได้โดยการจัดประชุมเพื่อติดตามผล ทั้งนี้ในการประชุมจะต้องพิจารณาถึงความก้าวหน้าในการปรับปรุงพัฒนาตนเองของพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับแผนพัฒนาความสามารถที่ได้วางไว้ด้วย

Aguinis (2008) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเริ่มต้น (Prerequisites) เป็นขั้นตอนของการทำความเข้าใจในพันธกิจเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และปัญหาของการทำงาน

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance planning) เป็นขั้นตอนการสนทนาและทำความเข้าใจกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานถึงสิ่งที่จะต้องทำและควรทำในการปฏิบัติงาน เช่น ผลลัพธ์ของงาน พฤติกรรมการทำงาน ในทำนองเดียวกันกับการจัดทำแผนพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance execution) เป็นขั้นตอนที่หัวหน้างานจะต้องบริหารการทำงานของพนักงาน โดยมุ่งผลลัพธ์ของงานและสังเกตพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance assessment) เป็นขั้นตอนที่หัวหน้างานและพนักงานร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ที่ได้กำหนดไว้และกำหนดแผนการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานและกำหนดผลลัพธ์ของงานที่คาดหวังใหม่

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นการทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review) เป็นขั้นตอนที่หัวหน้างานและพนักงานจะร่วมกันทบทวนผลการประเมินโดยการจัดประชุมประเมินหรืออภิปรายอย่างเป็นทางการ ซึ่งพนักงานจะได้รับการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ถึงผลการปฏิบัติงานของตน

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Performance renewal) และการสรุปผลการปฏิบัติงาน (Recontracting) เป็นขั้นตอนของการปรับปรุงและสรุปผลการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยการพิจารณาที่ลึกซึ้งจากข้อมูลที่ได้รับจากแหล่งอื่น ๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนขององค์กร เป้าหมายที่ตั้งไว้สูงเกินไป ซึ่งขั้นตอนนี้จะนำไปสู่การทบทวนและกำหนดเป้าหมายใหม่ในปีต่อไป

จากการที่ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีการบริหารผลการปฏิบัติงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว ได้นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)

ที่	องค์ประกอบของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)	หน่วยงาน/ นักวิชาการ								รวม	
		สุพจน์ ทรายแก้ว (2545)	คันทนา บรรจง (2549)	ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2551)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552)	อาภรณ์ ภูวิทย์พนธ์ (2553)	Bacal (1999)	Amstrong (2006)	Hall (2006)		Agumimis (2008)
1.	ขั้นเริ่มต้น									✓	1
2.	การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
3.	การปฏิบัติตามแผน	✓		✓							2
4.	การบริหารผลการปฏิบัติงาน							✓		✓	2
5.	การติดต่อและการสื่อสาร		✓				✓				2
6.	การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	7
7.	การประชุมและทบทวนผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓						✓	4
8.	การพัฒนา การปรับปรุง และการให้ข้อมูล ย้อนกลับ				✓	✓		✓	✓	✓	5
9.	การติดตามผลการปฏิบัติงาน				✓				✓		2
10.	การสอน การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ ผลการปฏิบัติงาน		✓				✓				2
11.	การเก็บข้อมูล สังเกตและบันทึก		✓								1
11.	การให้รางวัล				✓	✓			✓		3
12.	การรวบรวมข้อมูลการสังเกตการณ์ และการจัดทำเอกสาร						✓				1
13.	การสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงาน							✓			1
14.	แผนพัฒนาส่วนบุคคล							✓			1

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตาม แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานของ นักวิชาการทั้ง 9 คน มาสังเคราะห์ร่วมกับบทบาท หน้าที่ กรอบพันธกิจ นโยบาย จุดเน้น การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการ จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี พันธกิจการพัฒนา ระบบบริหารจัดการที่เน้น การมีส่วนร่วม การดำเนินการตามแผนการพัฒนามูลฐานให้มีความรู้ ความสามารถ การสร้างขวัญ กำลังใจ จัดสวัสดิการ การนิเทศ กำกับ ติดตาม การประเมินผลการจัดการศึกษาและมีการพิจารณา ความดีความชอบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557, หน้า 1-7) สังเคราะห์ได้ เป็นกระบวนการ 6 ด้านในแต่ละด้านจะมีองค์ประกอบที่นักวิชาการมีความคิดเห็นตรงกันและ มีความหมายเนื้อความใกล้เคียง สอดคล้อง เชื่อมโยงกันจะนำมาไว้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ในด้านเดียวกัน ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 1 ขั้นเริ่มต้น นักวิชาการเสนอไว้ 1 คน องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการเสนอไว้ตรงกัน 9 คน องค์ประกอบที่ 3 การสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการเสนอไว้ 1 คน และองค์ประกอบที่ 4 แผนพัฒนาส่วนบุคคล นักวิชาการเสนอไว้ 1 คน ด้านที่ 2) ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 3 การปฏิบัติตามแผน นักวิชาการเสนอไว้ตรงกัน 2 คน องค์ประกอบที่ 4 การบริหารผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการเสนอ ไว้ตรงกัน 2 คน และองค์ประกอบที่ 5 การติดต่อและการสื่อสาร นักวิชาการเสนอไว้ ตรงกัน 2 คน ด้านที่ 3) ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 8 การพัฒนา ปรับปรุงและ ให้ข้อมูลย้อนกลับนักวิชาการเสนอไว้ตรงกัน 5 คน และองค์ประกอบที่ 10 การสอน การวินิจฉัย และการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการเสนอไว้ ตรงกัน 2 คน ด้านที่ 4) ด้านการติดตาม ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 7 การประชุมและทบทวนผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการเสนอไว้ตรงกัน 4 คน และองค์ประกอบที่ 9 การติดตามผลการปฏิบัติงานนักวิชาการ เสนอไว้ตรงกัน 2 คน ด้านที่ 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 6 การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการเสนอไว้ ตรงกัน 7 คน และด้านที่ 6) ด้านการให้ รางวัล ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 11 การให้รางวัล นักวิชาการเสนอไว้ตรงกัน 3 คน จากการสังเคราะห์สรุปเป็นกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประกอบด้วยกระบวนการ 6 ด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance planning)
2. ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน (Performance implementation)
3. ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance improvement)

4. ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance monitoring)
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)
6. ด้านการให้รางวัล (Performance reward)

### 1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance planning)

การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สำคัญมากที่จะเกิดขึ้นในช่วงต้นปี จะเห็นได้ว่าการวางแผนที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นของการชี้แจง การสอนงาน การประเมินผลงาน และการทบทวนผลงานของพนักงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นในช่วงระหว่างปีและปลายปี (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2553, หน้า 42) เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในการกำหนด หรือระบุงาน ขอบข่ายงาน วิธีการทำงาน เป้าหมายที่ต้องการ อำนาจหน้าที่ของการปฏิบัติงาน ในการวางแผน จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มงานก่อน แล้วจึงค่อยพบปะเป็นรายบุคคล เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร (ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2549, หน้า 121) และถือเป็นการประกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นช่วงที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคลเพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง การวางแผนการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทราบอย่างชัดเจนว่าเราอยู่ตรงไหนในองค์กร ทำอะไร และสิ่งที่เราทำนั้นมีประโยชน์หรือส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร (เจษฎา นกน้อย, 2552, หน้า 181) ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นเสมือนกรอบทิศทาง หรือเข็มทิศที่จำเป็น ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดขึ้น โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขององค์กร (Corporate performance) ทั้งนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องศึกษาข้อมูลขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน และเพื่อให้การวางแผนการปฏิบัติงานที่ต้องการจากพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2553, หน้า 42-43) นอกจากนี้การวางแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าการกำหนดแผนที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพราะถ้าหากผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ต้องการไม่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรแล้วย่อมไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย (สุดถนอม ตันเจริญ, 2551, หน้า 65)

#### หลักการวางแผนการปฏิบัติงาน

สุดถนอม ตันเจริญ(2551, หน้า 62)กล่าวถึงหลักการวางแผนการปฏิบัติงานว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งองค์กรทุกแห่ง ทุกหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกคนล้วนจำเป็นต้องมีเป้าหมายและมีแผนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ และทุกคน



ควรมีส่วนร่วมในเป้าหมายนั้น ๆ เพราะหากปราศจากเป้าหมายร่วมกันแล้ว ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนก็อาจจะทำงานกันไปคนละทิศคนละทางภาระบรรลุเป้าหมายคงเป็นเรื่องยากดังนั้น การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญและจำเป็น และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายที่มีประสิทธิผล ตลอดจนวิธีการกำหนดเป้าหมายของทั้งองค์กรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถบรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยการตั้งใจ การยอมรับ และความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจึงเป็นเรื่องจำเป็นทั้งในด้านความชัดเจนการตั้งใจ การยอมรับและความมุ่งมั่นของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของตนเองและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร นี่คือการะหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับจะต้องเข้าใจธรรมชาติขององค์กร สภาพแวดล้อม และความต้องการ หรือความคาดหวังของคนในองค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานงานโดยรวมของสมาชิกทุกคนในองค์กร การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่นิยมแพร่หลายทั่วไป คือ หลักการ SMART ของ Drucker ซึ่งอธิบายไว้ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน(Specific goals) คือ เป้าหมายต้องมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม และสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร โดยรวม เพราะพนักงานที่ได้รับเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำงานได้ดีกว่าคนที่ไม่มีเป้าหมายชัดเจน
2. กำหนดเป้าหมายที่วัดได้ (Measur Able goals) คือ กำหนดเป้าหมายที่วัดเชิงปริมาณได้ ให้กำหนดเป็นตัวเลขที่ชัดเจน หากไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่วัดได้ ควรกำหนดระดับคุณภาพที่คาดหวัง
3. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถทำสำเร็จได้ (Challenging but doable goals) คือ เป้าหมายต้องท้าทายแต่สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้ ไม่ง่ายและไม่ยากจนเกินไป หากใช้ความพยายามอย่างเหมาะสม
4. กำหนดเป้าหมายเป็นจริงได้ (Realistic) คือ กำหนดเป้าหมายที่สมเหตุสมผลที่จะสามารถปฏิบัติได้
5. กำหนดเป้าหมายที่มีการกำหนดเวลา (Time-framed) คือ กรอบเวลาของการบรรลุผลสำเร็จตามผลลัพธ์ที่กำหนดไว้
6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย (Encourage participation) คือ ควรจะส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนด้วย เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการและการมีส่วนร่วมจะช่วยให้การกำหนดมาตรฐานและผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานทำได้ง่ายขึ้น

### การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

Hall (2006, p. 19) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานควรเป็นกระบวนการจากระดับบนลงล่าง โดยเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นจากกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป้าหมายทั้งหมดควรจะต้องเชื่อมโยง และสอดคล้องกันลงมาเป็นลำดับจากผู้บริหารระดับบนสู่พนักงานระดับล่าง ในการกำหนดเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงหรือรองลงมาก็ตาม ไม่จำเป็นต้องเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะจากระดับบนลงสู่ระดับล่างดังกล่าวข้างต้นเสมอไป และไม่ควรเป็นเช่นนั้นด้วย เนื่องจากเป้าหมายที่กำหนดขึ้นจากผู้บริหารระดับสูงอาจจะใช้ไม่ได้จริงในทางปฏิบัติ เพราะเป้าหมายเช่นนั้นไม่ได้คำนึงถึงความสนใจและความมีส่วนร่วมของพนักงานทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับบนตลอดจนพนักงานระดับล่าง

### การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

จันทนา จันท์บรรจง (2549, หน้า 121) กล่าวว่า สิ่งที่จะต้องดำเนินการในขั้นตอนของการวางแผนเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยทั้งหัวหน้างานและลูกน้องต้องทำร่วมกัน คือ การกำหนดหรือระบุงาน ขอบข่ายงาน วิธีการทำงาน เป้าหมายที่ต้องการ อำนาจหน้าที่ที่ลูกน้องสามารถทำได้ การวางแผนดังกล่าวนี้ ต้องทำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และมีการทบทวนแผนอย่างต่อเนื่องและควรตอบคำถามว่า

1. ความรับผิดชอบหลักของแต่ละคนคืออะไร
2. ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำหน้าที่นั้นได้โดยวิธีใด
3. ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนมีความกว้างขวางเพียงใด
4. หน้าที่ใดสำคัญที่สุด และหน้าที่ใดสำคัญน้อยที่สุด
5. ผู้ปฏิบัติควรทำงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จในระยะเวลาเท่าใด
6. งานที่ได้รับมอบหมายมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับงานอื่นอย่างไร
7. หัวหน้างานจะมีวิธีการใดที่จะช่วยให้ลูกน้องทำงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จ
8. ทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะมีวิธีการใดที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน
9. ลูกน้องจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ หรือไม่ เพื่อที่จะช่วยทำให้งานที่ได้รับ

มอบหมายประสบความสำเร็จ

10. ทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะสื่อสารกันในรูปแบบใดในระหว่างการทำงานเพื่อที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาจพบปะกันเป็นกลุ่มงานก่อน แล้วจึงค่อยพบปะกันเป็นรายบุคคล เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานเป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ซึ่งผลสำเร็จของงาน

โดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรซึ่งควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, หน้า 3-4)

1. กำหนดปัจจัยวัดผลสำเร็จของงานและมาตรฐานผลงานที่สามารถวัด/ ประเมินได้ สามารถเข้าใจได้ สามารถตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้
2. กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ
3. กำหนดแผนปฏิบัติงานรายบุคคล ซึ่งแผนควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กร ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น ทั้งนี้แผนปฏิบัติงานรายบุคคลดังกล่าว ต้องนำมาใช้อ้างอิงประกอบในการติดตามการทำงานเป็นระยะ ๆ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 42) กล่าวว่า การวางแผนผลการปฏิบัติงานเป็นการวางแผนปัจจัยหรือเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากกลุ่มคน ทีมงาน และตัวบุคคล เนื่องจากปัจจัยหรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนจะนำไปสู่ความพยายาม และการสร้างแรงผลักดันและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ดังนั้น แผนงานที่กำหนดขึ้นในช่วงต้นปีจะต้องประกอบไปด้วยข้อมูลหลักที่สำคัญ ดังแนวคิดของ 5W 1H ต่อไปนี้

1. อะไรคือเป้าหมายหรือความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่พนักงานจะต้องทำในช่วงระหว่างปี (What)
2. ทำไมพนักงานจะต้องทำตามเป้าหมายหรือความคาดหวังที่กำหนดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาในช่วงต้นปี (Why)
3. เป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นพนักงานจะต้องทำให้แล้วเสร็จเมื่อไร ช่วงเวลาไหน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องระบุช่วงเวลาให้แน่นอน (When)
4. พนักงานจะต้องติดต่อกับใครบ้าง และใครบ้างที่มีส่วนช่วยให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จ (Who)
5. สถานที่ที่พนักงานจะต้องเข้าไปติดต่อประสานงานด้วย คือ ที่ใดบ้าง เป็นหน่วยงานภายในหรือภายนอกองค์กร (Where)
6. มีแนวทางและวิธีการอย่างไรให้พนักงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา กำหนดขึ้นในช่วงต้นปี (How)

Bacal (1999, pp. 54-55 cited in Helm & Tortorella, 2007) กล่าวว่า หลังจากการวางแผนผลการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว ทั้งผู้จัดการและพนักงานควรตอบคำถามต่อไปนี้ได้ในลักษณะเดียวกันคือ

1. ในปีนั้นพนักงานคนนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบหลัก ๆ อะไรบ้าง
2. เราจะรู้ได้อย่างไรว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จ

3. ถ้าทุกอย่างลงตัว พนักงานควรดำเนินการตามหน้าที่เหล่านั้นเมื่อใด เช่น ควรทำโครงการนั้นเมื่อใด
4. พนักงานคนนั้นมีอำนาจในหน้าที่งานต่าง ๆ ที่เขาทำมากน้อยแค่ไหน
5. หน้าที่รับผิดชอบใดสำคัญที่สุดและสำคัญน้อยที่สุด
6. หน้าที่รับผิดชอบของพนักงานคนนั้นมีความสำคัญต่อแผนกหรือต่อบริษัทอย่างไร
7. ทำไมพนักงานเหล่านั้นจึงต้องทำงานเหล่านั้น
8. ผู้จัดการจะช่วยให้พนักงานทำงานต่าง ๆ สำเร็จได้อย่างไร
9. ผู้จัดการกับพนักงานจะทำอะไรเพื่อเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน
10. พนักงานคนนั้นจำเป็นต้องพัฒนาทักษะหรือความสามารถใหม่ เพื่อให้สามารถทำงานสำเร็จลุล่วงหรือไม่ (การวางแผนพัฒนา)
11. ผู้จัดการกับพนักงานจะสื่อสารกันอย่างไรเกี่ยวกับงานที่ทำ เพื่อป้องกันปัญหาและให้ทันต่อเหตุการณ์

#### องค์ประกอบของการวางแผนการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548, หน้า 5) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 2 ด้าน คือ

##### 1. สมรรถนะหลัก

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

##### 2. สมรรถนะประจำสายงาน

2.1 การออกแบบการเรียนรู้ หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการออกแบบ การเรียนรู้ การนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้

2.2 การพัฒนาผู้เรียน หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกายและสุขภาพจิต การปลูกฝังการเป็นประชาธิปไตย ความภาคภูมิใจ ในความเป็นไทย การจัดระบบดูแล ช่วยเหลือให้กับผู้เรียน

2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดบรรยากาศ การจัดการเรียนการสอน การจัดข้อมูลสารสนเทศ เอกสารประจำชั้น/ ประจำวิชา การกำกับ ดูแลชั้นเรียน ประจำวิชาต่าง ๆ

2.4 การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจกับ สิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการ หรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวม สิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนางาน รวมทั้ง สามารถวิเคราะห์ห้องค้กร หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 6) กล่าวว่า การวางแผน การปฏิบัติงานประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) การวางแผนผลสำเร็จของงาน และ 2) การกำหนด สมรรถนะที่คาดหวังทั้ง 2 ส่วนต้องมีความชัดเจน จัดทำเป็นข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน (Performance agreement) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและให้การยอมรับ อย่างเป็นทางการ ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานเป็น ลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนดเป้าหมายและหรือระดับของความสำเร็จของงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานผู้นั้น ต้องบรรลุในแต่ละปีงบประมาณหรือแต่ละรอบการประเมินตลอดจนระบุสมรรถนะที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งแผนการปฏิบัติงานนี้จะใช้เป็นกรอบในการติดตามพัฒนาและประเมิน ผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. การวางแผนผลสำเร็จของงาน

ผลสำเร็จของงานที่คาดหวังเป็นผลงานที่มาจากการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้ กำหนดไว้ในระดับองค์กรลดหลั่นมายังระดับสำนัก กอง กลุ่ม ส่วน ฝ่าย และระดับบุคคล ทั้งนี้ เพื่อเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ส่วนประกอบของเป้าหมายการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะร่วมกันกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1.1.1 การกำหนดผลสำเร็จของงาน

1.1.2 การกำหนดความสำคัญ น้ำหนักของงาน (ถ้ามี)

1.1.3 การกำหนดตัวชี้วัด

1.1.4 การกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายการปฏิบัติงานในแต่ละระดับจะมี ความแตกต่างกัน

1.2 ขั้นตอนการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานในการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงาน จะถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานไปพร้อมกันทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสำเร็จของงาน ตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในระดับองค์กรลดหลั่นมายังระดับสำนัก กอง กลุ่ม ส่วน ฝ่าย และระดับบุคคล เพื่อให้คนทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักดังนี้

1.2.1 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับองค์กรไปยังระดับสำนัก กอง

1.2.2 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับระดับสำนัก กองไปยังระดับกลุ่ม ส่วน และฝ่าย

1.2.3 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม ส่วน ฝ่ายไปยังระดับบุคคล

## 2. การกำหนดคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่คาดหวัง

สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กรสมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากพฤติกรรมนั้น ๆ จะทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นองค์กรจะกำหนดไว้ว่างานในลักษณะใด ตำแหน่งใด ต้องการสมรรถนะอะไร ในระดับใด การบริหารผลการปฏิบัติงานได้กำหนดให้การประเมินสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานเนื่องด้วยสมรรถนะถือเป็นสิ่งผลักดันภายในตัวผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จและสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร นอกจากนี้ระบบจำแนกตำแหน่งของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนยังได้กำหนดให้สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งอีกด้วย

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

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรมและความร่วมแรงร่วมใจ

2. สมรรถนะประจำสายงานคือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

### กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์(2543, หน้า 67) กล่าวว่าก่อนเริ่มการทำงานเป็นหน้าที่ของผู้วางแผนต้องศึกษาเพื่อให้รู้สภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และต้องรู้ว่าจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นและโอกาสที่จะเกิดภาวะการณ์นั้นมีมากน้อยเพียงใดจึงเริ่มต้นวางแผน 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)

ยูดา รักไทย และวีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์ (2547, หน้า 93-108) กล่าวว่า การวางแผนการปฏิบัติงานเน้นการประจุมร่วมกันควบคู่กับงานบางอย่างที่ผู้จัดการกับพนักงานต่างคนต่างทำกันเอง กระบวนการวางแผนผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการ การเตรียมการนั้นผู้จัดการและพนักงานจะต้องเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างดี เพื่อจะได้รู้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับข้อกับกระบวนการอื่น ๆ ในองค์กรอย่างไร ดังนั้นก่อนที่จะประชุมพนักงานควรตรวจทานคำบรรยายลักษณะงานของตนเอง และผู้จัดการกับพนักงานอาจต้องทบทวนสิ่งต่อไปนี้

- 1.1 แผน (เป้าหมาย) เชิงกลยุทธ์หรือเชิงปฏิบัติการของบริษัท
- 1.2 วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือแผนของหน่วยงาน
- 1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งหลังสุดและหรือแผนผลการปฏิบัติงาน
- 1.4 คำบรรยายลักษณะงานที่มีอยู่ของพนักงาน

2. การประชุมการให้ความสำคัญกับการประชุมและการเริ่มต้นการประชุมก็เป็นสิ่งสำคัญ ถ้าได้มีการอธิบายเกี่ยวกับการประชุมวางแผนให้พนักงานทุกคนฟัง การร่วมประชุมวางแผนผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางในการประชุม ดังต่อไปนี้

- 2.1 การสร้างบรรยากาศและการกำหนดประเด็นสำคัญ การสร้างบรรยากาศในการประชุมวางแผนการปฏิบัติงาน ต้องทำให้ผู้ร่วมประชุมรู้สึกสบายใจ และมุ่งความสนใจไปที่สาเหตุของการประชุมกับสิ่งที่ควรจะได้จากการประชุม โดยปกติจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการและการเข้าสู่ประเด็นสำคัญอย่างรวดเร็ว ถือเป็นสิ่งสำคัญ การใช้เวลาในการประชุมให้คุ้มค่าที่สุด ให้ความสนใจไปที่การสื่อสารกับผู้ร่วมประชุม การเตรียมตัวที่ดีจะทำให้การสื่อสารกันและสร้างความเข้าใจกันได้มากขึ้น

- 2.2 การทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การทบทวนข้อมูลให้ใช้คำถามมากกว่าการบอกของผู้จัดการก่อนที่จะพูดถึงหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เฉพาะเจาะจงเริ่มต้นด้วยการให้พนักงานได้พูดถึงความต้องการ และเป้าหมายของหน่วยงาน แล้วเชื่อมโยงลงสู่เป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ

2.3 ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ให้เฉพาะเจาะจง วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง คือ ข้อความที่แสดงถึงผลลัพธ์ หรือสิ่งที่พนักงานควรทำให้อย่างเฉพาะเจาะจง ระบุถึงเวลา หรือข้อจำกัดด้านทรัพยากร ซึ่งเดิมแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่

2.3.1 ให้วัตถุประสงค์แต่ละข้อมีความเฉพาะเจาะจงที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.3.2 ให้บรรลุวัตถุประสงค์แต่ละข้อระบุถึงหน้าที่รับผิดชอบ หรือผลลัพธ์เดียว

2.3.3 ระบุเวลาที่ต้องการให้ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้น และขีดจำกัดในด้านทรัพยากร

อย่างชัดเจน

2.3.4 ให้วัตถุประสงค์นั้นสั้น ๆ และตรงประเด็น

2.3.5 ถ้าเป็นไปได้ให้มุ่งไปที่ผลลัพธ์ไม่ใช่วิธีการที่จะให้พนักงานไปถึงผลลัพธ์นั้น

2.4 การพัฒนาเกณฑ์วัดความสำเร็จ(การกำหนดมาตรฐาน) วิธีการที่จะวัดว่าพนักงานคนนั้น ทำได้ตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ก็คือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงข้อความที่จะบอกว่า เราจะใช้เกณฑ์อะไรในการวัดว่า พนักงานทำได้ตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อหรือไม่ สามารถตอบคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น เมื่อไร ดีแค่ไหน มีข้อผิดพลาดมากน้อยแค่ไหน เพื่อความพอใจของใคร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมาตรฐานจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง ไม่เกินความพยายาม เป็นจริง ไม่มีอคติ และสามารถวัดได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

2.5 การพิจารณาถึงอุปสรรคและความช่วยเหลือที่จำเป็น การพิจารณาถึงอุปสรรค ความท้าทายและปัญหาต่าง ๆ ที่อาจขัดขวางไม่ให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมาย เป็นเป้าหมายของการวางแผน คือ เพื่อป้องกันปัญหานั้นเอง

2.6 การพิจารณาลำดับความสำคัญและอำนาจในหน้าที่ วิธีการระบุลำดับความสำคัญของงานหรือวัตถุประสงค์แต่ละข้อ โดยการประเมินค่าของงาน โดยให้งานที่จำเป็นอย่างยิ่งมาเป็นอันดับแรก งานสำคัญมาเป็นอันดับสองและงานที่ไม่ค่อยสำคัญมาเป็นอันดับสามการกำหนดลำดับความสำคัญ เป็นกระบวนการที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และยังสะท้อนถึงที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ แต่ต้องทำงานร่วมกันระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน เพื่อความเข้าใจตรงกันการพิจารณาอำนาจในหน้าที่ พนักงานมีความจำเป็นต้องรู้ว่า เมื่อไรพวกเขาสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองและเมื่อไรที่ต้องปรึกษากับผู้จัดการ ซึ่งจะต้องมีการตกลงร่วมกันว่าพนักงาน มีอำนาจการตัดสินใจแค่ไหน โดยพิจารณาตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อ ระบบการกำหนดระดับอำนาจ มีดังนี้

2.6.1 มีอำนาจในหน้าที่เต็ม หมายถึง ไม่จำเป็นต้องขออนุญาต หรือรายงานการตัดสินใจในภายหลัง

2.6.2 กระทำแล้วจึงรายงาน หมายถึง สามารถตัดสินใจ และกระทำได้ แต่ต้องรายงานการตัดสินใจต่อผู้จัดการ



2.6.3 ต้องได้รับอนุญาต หมายถึง ต้องให้ตัดสินใจหรือขออนุญาตในการตัดสินใจจากผู้จัดการการตัดสินใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่จะขึ้นอยู่กับความสามารถ และประวัติ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสำคัญ และธรรมชาติของการตัดสินใจ รวมถึงสิ่งที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานคนนั้น สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการกำหนดระดับอำนาจในหน้าที่ ดังนั้นพนักงานและผู้จัดการต้องทำความเข้าใจร่วมกันให้ดี

2.7 การติดตามผล การติดตามผลการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นตั้งแต่การประชุมวางแผน การปฏิบัติงานครั้งแรกซึ่งระหว่างการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานกับการติดตามผลอาจมีประเด็นหรือความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น ดังนั้นจึงควรมีการประชุมติดตามเพื่อทบทวนก่อนการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน ขั้นสุดท้าย และสิ่งจำเป็นที่ต้องบันทึกของตนเอง พร้อมสรุปมาตรฐานเป็นสิ่งที่ต้องทำทันทีหลังการประชุมจะดีที่สุด

3. การปิดการประชุม การปิดการประชุมมีความสำคัญยิ่งผู้จัดการต้องขอขอบคุณในความร่วมมือของพนักงาน สรุปประเด็นสำคัญ ประโยชน์และสิ่งที่ได้จากการประชุมครั้งนี้ เพื่อนำไปจัดทำเอกสาร และเพื่อวางแผนสำหรับการติดตามผล

สรุปได้ว่า การวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานที่ประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ มี 2 ส่วน คือ

#### 1. องค์ประกอบของการวางแผนการปฏิบัติงาน

1.1 การวางแผนผลสำเร็จของงาน เป็นผลงานที่มาจากการสื่อสารถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

##### 1.1.1 กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน

1.1.2 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงาน โดยการสื่อสารเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับองค์กรไปยังระดับระดับกลุ่มงานและระดับบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงร่วมกันจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดผลสำเร็จของงาน กำหนดตัวชี้วัด กำหนดน้ำหนักของผลสำเร็จของงาน

1.2 การกำหนดคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่คาดหวัง สมรรถนะถือเป็นสิ่งผลักดันในตัวข้าราชการให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ และสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร โดยพิจารณาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน 2 ด้าน คือ

1.2.1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม

1.2.2 สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย การออกแบบงาน การพัฒนางาน การบริหารจัดการ การวิเคราะห์และสังเคราะห์งาน

2. กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน ต้องมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การเตรียมการก่อนการประชุมผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำความเข้าใจ และทบทวน

2.2 การประชุม ประชุมวางแผนการปฏิบัติงาน

2.3 การปิดการประชุม สรุปประเด็นสำคัญ และเพื่อวางแผนสำหรับการติดตามผล

## 2. ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน (Performance implementation)

การดำเนินการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการได้กล่าวถึงการดำเนินการปฏิบัติงานสอดคล้องกันเอาไว้ ดังนี้

วรภัทร ภูเจริญ (2554, หน้า 112) กล่าวว่า การทำงานที่เป็นระบบ คือ การทำงานที่เป็น วงจร PDCA มีการเขียนการทำงานนั้นเป็นลายลักษณ์อักษร มีหลักฐานการทำงานให้ตรวจสอบได้ เป็นวงจรการทำงานที่ค้นพบโดย Edward Demming วงจร PDCA ถือว่าเป็นระบบการบริหารงาน ที่มีประสิทธิภาพ และใช้กันอย่างแพร่หลายระบบหนึ่ง วงจรการทำงาน PDCA สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ได้โดยได้กล่าวถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานเอาไว้ในขั้นที่ 2 คือ ขั้นการปฏิบัติ (Do) มีการลงมือปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบตามแผนงานที่กำหนดและ มีการตรวจสอบการทำงานในขั้นตอนนี้ไปในตัว และต้องมีการประเมินอย่างไม่เป็นทางการ

สมศักดิ์ สินธุระเวช (2542, หน้า 39-41) กล่าวว่า วงจรควบคุมคุณภาพ มี 4 ขั้นตอน ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามแผน (Do) ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ คือ

1. การวางแผนกำหนดการ โดยแยกแยะกิจกรรมต่าง ๆ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ ในกิจกรรมแต่ละอย่าง การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ

2. การจัดการแบบเมทริกซ์ (Matrix management) ซึ่งสามารถดึงเอาผู้เชี่ยวชาญ หลายแขนงจากแหล่งต่าง ๆ มาได้

3. การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน

วีระพล บศิริรัฐ (2543, หน้า 9-16) ได้เสนอขั้นตอนของวงจรควบคุมคุณภาพไว้ ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามแผน (Do) ไว้ว่าปฏิบัติตามแผนต้องมีการทำตามแนวทางที่ได้คิดและ วางแผนไว้ตั้งแต่ต้น และก่อนที่จะลงมือปฏิบัติตามแผนนั้นควรได้รับการฝึกฝนเพื่อให้มีความรู้ หรือทักษะในวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเสียก่อน และถ้าหากเวลาปฏิบัติจริงมีเหตุการณ์ผิดปกติ ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การปรับเปลี่ยนแผนก็เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้ เรียกว่า ใช้วงจร PDCA ย่อย ๆ ใน Do ด้วย

สุพจน์ ทราญแก้ว (2545, หน้า 8) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วย 4 กระบวนการ และได้กล่าวถึงกระบวนการปฏิบัติตามแผน (Do) ในขั้นตอนที่ 2 คือต้องมี Step 2 การปฏิบัติตามแผน (Do)

วีระยุทธ ชาศะกาญจน์ (2551, หน้า 5) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารการปฏิบัติตามแผน (Do) ไว้ว่าปฏิบัติตามแผนต้องมีการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กร ได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน (Baseline data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวชี้วัดดังกล่าวทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่ หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2551, หน้า 29) กล่าวว่ากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วยการดำเนินงานระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management system implementation) นั้นแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนย่อย คือ

1. มีการประกาศจัดตั้งคณะทำงาน PMS
2. ค้นหาตัวชี้วัดต่าง ๆ (Performance indicators)
3. การจัดทำ KPI
4. การเชื่อมโยง KPI
5. การจัดเก็บข้อมูลและบันทึก

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ ( 2553, หน้า 20) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วยวงจรที่ทุกระบบต้องเชื่อมโยงกันและการดำเนินการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนหนึ่งที่ต้องปฏิบัติ คือวงจรที่ 2 Performance feedback and development: do ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่างปีภายหลังจากการวางแผนกำหนดเป้าหมายหรือปัจจัยวัดความสำเร็จของพนักงานให้กับพนักงานแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ผู้บังคับบัญชา จะต้องทำหน้าที่ในการตรวจสอบผลงานตามปัจจัยวัดผลงานที่เคยแจ้งให้กับพนักงานรับรู้ไว้ ตอนต้นปี พร้อมทั้งจัดบันทึกผลงานที่เกิดขึ้นจริงจากผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ หรือชี้แจงถึงผลงานที่พนักงานทำได้โดยเฉพาะในกรณีที่ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดขึ้น ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลงานให้ดีขึ้นในช่วงเดือนถัดไป ด้วยการแจ้งผลงานที่ทำได้จริงกับสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง รวมถึงการชี้แนะแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผลงานดีขึ้น เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

Deming (1986) ได้เสนอขั้นตอนการบริหารงานคุณภาพ “วงจรเดมมิง” (Deming cycle) ไว้ 4 ขั้นตอน และได้กล่าวถึงขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนว่าต้องมีการปฏิบัติตามแผน (Do) ดังนี้

1. หาคำความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการนั้น ด้วยวิธีการฝึกอบรมหรือศึกษาด้วยตนเอง
2. ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด
3. เก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ของหัวข้อควบคุม

Aguinis (2008) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนที่เป็นวงจรการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหนึ่งในกระบวนการนั้น คือขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance execution) เป็นขั้นตอนที่หัวหน้างานจะต้องบริหารการทำงานของพนักงาน โดยมุ่งผลลัพธ์ของงานและสังเกตพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสม

สรุปได้ว่าการดำเนินการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติตามแผนนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้รับการฝึกฝนเพื่อให้มีความรู้หรือทักษะในวิธีการปฏิบัติงาน
2. มีการประกาศจัดตั้งคณะทำงานของการบริหารผลการปฏิบัติงาน
3. มีการลงมือปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบตามแผนงานที่กำหนดไว้
4. มีการกำหนดระยะเวลา ที่คาดว่าจะต้องใช้ปฏิบัติในกิจกรรมแต่ละอย่าง และมีการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน
5. มีการตรวจสอบการทำงานในขั้นตอนนี้ไปในตัวต้องมีการประเมินอย่างไม่เป็นทางการ
6. ต้องส่งเสริม พัฒนาให้พนักงานได้ค้นหาความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการด้วยการฝึกอบรมหรือให้ศึกษาด้วยตนเอง
7. มีการเก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และเก็บรวบรวมผลลัพธ์ของงาน
8. มีการค้นหา การจัดทำ การเชื่อมโยงตัวชี้วัดต่าง ๆ โดยจัดเก็บข้อมูลและบันทึกตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง (Performance indicators)

9. ผู้บังคับบัญชาต้องทำหน้าที่ในการตรวจสอบผลงานตามปัจจัยวัดผลงานที่เคยแจ้งให้กับพนักงานรับรู้ไว้เมื่อตอนต้นปีในขั้นตอนการวางแผน พร้อมทั้งจดบันทึกผลงานที่เกิดขึ้นจริงจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับหรือชี้แจงถึงผลงานที่พนักงานทำได้ โดยเฉพาะในกรณีที่ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดขึ้น ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลงานให้ดีขึ้นในช่วงเดือนถัดไปด้วยการแจ้งผลงานที่ทำได้จริงกับสิ่งที่หัวหน้าองค์กรคาดหวัง รวมถึงการชี้แนะแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผลงานดีขึ้น เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ รวมทั้งมีการสังเกตพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

### 3. ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการได้กล่าวถึงการพัฒนาผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกันเอาไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(2552, หน้า 3) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานหมายความรวมถึงการพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกันเพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายองค์กรเกิดขึ้นได้จริง การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องทำให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการติดตามการปฏิบัติงานตลอด รอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชาอาจเลือกสมรรถนะที่เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในสังกัดแต่ละคนสมควรได้รับการพัฒนาที่สุดโดยอาจเป็นสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นหรือสมรรถนะที่เป็นจุดด้อยก็ได้ หลังจากนั้นกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว เช่น การสอนงาน โดยตรงส่งไปอบรมในเรื่องที่ต้องการพัฒนาหรือการมอบหมายงานพิเศษให้ทำ การพัฒนาจำเป็นต้องมีการกำหนดการวัดความสำเร็จของกิจกรรมเพื่อ การพัฒนา ด้วยข้อมูล การพัฒนานี้สามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามความต้องการ

สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 53) กล่าวว่าแนวทางพัฒนาบุคลากรมีข้อควรพิจารณา ดังนี้

1. ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงาน และการปรับอัตราค่าจ้างการวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องพิจารณาเนื้อหแต่ละจังหวะเวลาให้เหมาะสม
2. กิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้บุคลากรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร
3. ก่อนการแต่งตั้ง โยกย้าย หรือบรรจุผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใดก็ตาม ควรต้องแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอสำหรับงานนั้นแล้ว
4. ผู้บังคับบัญชาควรเข้าใจวัตถุประสงค์การอบรม และกำชับให้ผู้ปฏิบัติงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ตระหนักถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อเขาในการเข้ารับการฝึกอบรมในครั้งนี้
5. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและสนใจไต่ถามถึงสิ่งที่เขาได้รับการฝึกอบรมมา

6. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มา และคอยติดตามสนับสนุนด้านต่าง ๆ ให้สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ให้ได้ผล

7. ผู้บังคับบัญชาให้การเสริมแรงและกำลังใจ เมื่อมีการนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 175) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจเพียงพอ

2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร

#### กระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 17) กล่าวว่า ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารจัดการโดยพิจารณาว่าจะพัฒนาสมรรถนะที่ได้คะแนนสูงเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสมรรถนะนั้น ๆ คืบขึ้นไป หรืออาจพัฒนาสมรรถนะที่ได้คะแนนต่ำเพื่อให้ข้าราชการมีสมรรถนะตามที่กำหนดก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดไว้ วิธีการการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

1. การพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่าง ๆ (หนังสือเรียน วารสาร ทางวิชาการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์) การจัดกิจกรรมทางวิชาการ หรือการศึกษาต่อ เป็นต้น

2. การพัฒนาในงาน เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ การมอบหมายงานที่ถนัดให้ปฏิบัติ หรือมอบหมายงานที่ไม่ถนัดเพื่อเป็นการฝึกฝนให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น การพัฒนา นอกงาน เช่น การให้เข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เป็นต้น

3. แผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual performance improvement plan: IPIP) เมื่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนาแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องกรอกข้อมูลการพัฒนาลงในแผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคล (IPIP) ซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ต้องการได้รับการพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนา และกำหนดช่วงเวลา ที่ต้องการพัฒนา

Rebore (2001 อ้างถึงใน ฉันทนา จันทรบรรจง, 2549, หน้า 136-138) ได้เสนอ รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทางการศึกษา

ขั้นที่ 2 การศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินความต้องการด้านเนื้อหาความรู้ทักษะ เจตคติ ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งอาจรวมถึงวิธีการพัฒนาด้วย

ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร เป็นการระบุอย่างกว้างว่ามุ่งจะพัฒนาบุคลากรกลุ่มใดบ้าง โดยมีการเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังและมีเป้าหมายเชิงปริมาณอย่างชัดเจนว่า มีจำนวนเท่าใด มุ่งเพื่อวัตถุประสงค์อะไร

ขั้นที่ 4 การออกแบบ โปรแกรม หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร เป็นการนำหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาใช้ เพื่อออกแบบโปรแกรมหรือหลักสูตรสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม วิธีการที่ใช้สำหรับแต่ละโปรแกรม หลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามีหลากหลายวิธี เช่น การเรียน ในชั้นเรียน (Classes and courses) การพัฒนาโดยสถาบันต่าง ๆ (Institutes) การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ (Conferences) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) การประชุมบุคลากร (Staff meeting) การทำงาน ในคณะทำงาน (Committee work) การอ่านหนังสือและวารสารวิชาการ หรือวารสารวิชาชีพ (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 โดยฝ่ายบริหารจะต้องป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น ผู้รับการฝึกอบรมไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ ผู้ให้การฝึกอบรมไม่มีความสามารถเพียงพอ ไม่ใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสม ไม่จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอใช้เวลาที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งที่ผู้บริหารควรทำในขั้นนี้ คือจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ การอนุมัติเงินอุดหนุนค่าลงทะเบียน หรือค่าหน่วยกิต ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของเวลา และการคำนึงถึงความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา

ขั้นที่ 6 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่ใช้วิธีประเมินการรับรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งเรียกว่า Perception-based approach โดยผู้ประเมินจะใช้แบบทดสอบชนิดประมาณค่า แล้วให้ผู้เข้าร่วมโครงการประเมินวิทยากรผู้บริหาร โครงการความเหมาะสมของเนื้อหาวิธีดำเนินงาน ความเหมาะสมของเวลาและสถานที่ ฯลฯ ตามการรับรู้ของเขาหลังจากผ่านการพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือเทคนิคการปฏิบัติงาน แล้วระยะหนึ่ง ผู้บริหารควรประเมินเพื่อติดตามผลว่าผู้เข้าร่วมโครงการ

ได้นำความรู้ ทักษะ หรือเทคนิคดังกล่าวไปใช้หรือไม่ ผลการประเมินทุกชั้นตอนควรนำไปใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

สุริพร พึ่งพุทธรุณ (2553, หน้า 168-170) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นที่การเข้าใจถึงความมุ่งมาดปรารถนาของพนักงานและความรู้ในการทำงานที่มีอยู่เกี่ยวกับพนักงานมากเท่าใด ผู้บังคับบัญชาก็จะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งช่วยให้พวกเขาก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้มากเท่านั้นสิ่งแรกที่จะต้องทำ คือจัดทำแผนสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานซึ่งแผนงานนี้จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานและก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรด้วยสำหรับวิธีการพัฒนาความสามารถของพนักงานที่เหมาะสมนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของพนักงานแต่ละคน ที่สำคัญแผนนั้นสามารถปรับเปลี่ยนแผนได้ตามความเหมาะสม และต้องทำให้พนักงานรู้สึกต้องการที่จะทำตามแผนนั้นด้วยวิธีพื้นฐานในการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน มีหลากหลายวิธี ซึ่งสรุปกลวิธีพื้นฐาน ได้ 4 วิธี ดังนี้

1. การออกแบบรูปแบบการทำงานใหม่
2. การมอบหมายงาน (Delegation)
3. การฝึกอบรมทักษะในการทำงาน
4. การพัฒนาสายอาชีพ (Career development)

สรุปได้ว่า สรุปได้ว่า การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่ประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ คือ ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจเพียงพอ เป็นกระบวนการต่อเนื่องมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้โดยมีกระบวนการ 6 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การศึกษาเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ขั้นที่ 2 การศึกษาความต้องการในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- ขั้นที่ 4 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สรุปได้ 3 วิธี ดังนี้

- 1) การพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่าง ๆ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ หรือการศึกษาต่อ
  - 2) การพัฒนาในงาน เช่น การสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง การมอบหมายงาน การฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน
  - 3) แผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคล ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน
- พิจารณาความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนาและกำหนดช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา



ขั้นที่ 5 การดำเนินงานตามหลักสูตรการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา

ขั้นที่ 6 การประเมินผลการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา

#### 4. ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance monitoring)

การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการได้กล่าวถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกันว่า การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้า ของงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาทำการติดตาม ดูแลผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะมีการสอนงาน อย่างต่อเนื่องและอำนวยความสะดวกในการปรับปรุงพัฒนางานโดยมีการบันทึกผลการปฏิบัติงาน และการสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 18) กล่าวว่า การติดตามดูแล การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาสมควร ใช้ช่วงเวลานี้ เพื่อการให้คำชมเชยหรือให้การสอนงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยมีการบันทึก การสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้ และควรใช้แบบติดตามผลการปฏิบัติงานซึ่งถือได้ว่าเป็นบันทึกช่วยจำแก่ผู้บังคับบัญชาโดยใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และใช้ประกอบพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การวางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ประเมินติดตาม ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้จัดทำขึ้นเป็นระยะ ๆ ตามช่วงเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ อาจบันทึกเป็นรายสัปดาห์ รายเดือนทุก ๆ 2 สัปดาห์

2. วิธีการติดตามและเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาบันทึกข้อมูล ความก้าวหน้าของงานลงในแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามผลสำเร็จของงานและตัวชี้วัด ที่ตั้งไว้ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนปัญหาและข้อสังเกตอื่น ๆ ที่พบ ในการปฏิบัติงาน

Bacal (1999, pp. 54-68) กล่าวว่า การติดตามการปฏิบัติงานก็คือการรวบรวมข้อมูล การสังเกตการณ์และการจัดทำเอกสาร และได้ให้ความหมายไว้ว่าการรวบรวมข้อมูล หมายถึง วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนของหน่วยงานหรือองค์กร อย่างเป็นระบบ เพื่อเก็บข้อมูลที่จะนำไปใช้ปรับปรุงตัวบุคคลหรือองค์กร การสังเกตการณ์ หมายถึง วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีหนึ่ง หรือวิธีหนึ่งของผู้จัดการใช้รวบรวมข้อมูล การจัดทำเอกสาร หมายถึง กระบวนการบันทึกข้อมูลที่รวบรวมมา เพื่อให้นำไปใช้ป้องกันไม่ให้สูญหาย หรือการบันทึกข้อมูลที่ เก็บมา เหตุผลในการรวบรวมข้อมูล สังเกตการณ์และจัดทำเอกสาร คือ

1. เพื่อบันทึกอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งที่ดีและไม่ดีของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ
2. เพื่อให้เห็นถึงปัญหาสำคัญตั้งแต่เนิ่น ๆ จะได้นำมาพูดคุยกันและให้พนักงานปรับปรุงแก้ไข
3. เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือจุดแข็งของพนักงาน เขาจะได้พัฒนาส่วนนั้นให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด
4. เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยการยกย่องชื่นชมการทำงานที่ดี
5. เพื่อรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำและเพียงพอต่อการแก้ปัญหา
6. เพื่อบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและผลการสื่อสารเกี่ยวกับ

ผลการปฏิบัติงานสำหรับใช้ในการลงโทษทางวินัย หรือใช้ป้องกันคำร้องทุกข์ต่อศาลของพนักงาน Hall (2006, pp. 76-77 cited in Helm & Tortorella, 2007) กล่าวว่าเมื่อได้กำหนดเป้าหมายไว้ร่วมกันและวางแผน เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายนั้น พนักงานพร้อมที่ทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น ผู้บังคับบัญชาควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน และต้องหมั่นสังเกตคุณภาพผลงานของผู้ปฏิบัติงานและบอกให้รู้งานใดที่ทำได้ดีและงานใดที่มีท่าทีว่าจะมีปัญหา โดยที่ต้องให้ความสำคัญพิเศษกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมองเห็นปัญหาได้เร็ว และช่วยพนักงานแก้ไขปัญหาและกลับมาอยู่บนเส้นทางที่นำไปสู่เป้าหมายได้ทันที วิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีดังนี้

1. สังเกตการณ์และรวบรวมข้อมูล คือการสังเกตการณ์โดยตรง โดยผู้บังคับบัญชาต้องมองหาทั้งข้อดีและข้อด้อยของพนักงาน พร้อมทั้งพิจารณาด้วยการทำงาน และพฤติกรรมของพนักงานนั้นมีผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน และการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวเองอย่างไร วิธีการที่จะช่วยให้เข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง มี 6 วิธี ดังนี้

- 1.1 ต้องพิจารณาผลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลงานที่ได้กำหนดไว้

- 1.2 ต้องวิเคราะห์ตัวงานที่พนักงานทำได้ไม่ดี โดยพิจารณาว่าอะไรที่อาจเป็นสาเหตุของปัญหา หรือพฤติกรรมใดที่อาจเป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้นักงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

- 1.3 ไม่ควรด่วนตัดสินปัญหาตั้งแต่แรกเห็น เนื่องจากไม่สามารถทราบข้อมูลทั้งหมดจากการสังเกตการณ์เพียงครั้งแรก หรือครั้งที่สอง

- 1.4 ควรพยายามหาความจริงจากแหล่งอื่นด้วย

- 1.5 เมื่อเห็นว่าพนักงานมีผลงานไม่ดีนัก ให้วิเคราะห์ว่าการที่เขามีผลงานไม่ดีนั้น มาจากสาเหตุการขาดทักษะในการทำงาน หรือมีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจในการทำงาน

1.6 การตั้งใจฟังพนักงานที่มีปัญหา เพื่อจะได้ทราบว่าเขาต้องการความช่วยเหลือแบบใด

2. นำสิ่งสังเกตเห็นมาพูดคุยกับลูกน้อง คือ การชี้แจงให้พนักงานทราบถึงการกระทำและพฤติกรรมที่สังเกตเห็น เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงผลที่จะตามมาจากปัญหาหรือพฤติกรรมที่มีต่อเป้าหมายของหน่วยงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และผลกระทบที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

3. ตั้งสมมติฐานขึ้นและทำการทดสอบสมมติฐานนั้น คือ การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะและสาเหตุที่มาของปัญหาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงควรทดสอบสมมติฐาน ซึ่งจะช่วยให้พบสาเหตุของปัญหาที่ทำให้พนักงานมีผลงานที่ไม่ดี ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาต่อไป การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ ๆ ซึ่งจะหมายถึง พฤติกรรมที่ค่อนข้างสุดโต่ง หรือเหตุการณ์วิกฤติ หมายถึง พฤติกรรมที่มีกจะสุดขีด (ดีหรือแย่มาก ๆ) และควรบันทึกไว้เพื่อเป็นมาตรการทางวินัย เป็นข้ออ้างทางกฎหมาย หรือให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่คนอื่น

สรุปได้ว่า การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่ประกอบไปด้วยหลักการสำคัญที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องและเหมาะสม เพื่อให้คำชมเชยหรือให้การสอนงาน โดยมีการบันทึกแบบติดตามการปฏิบัติงาน ของแต่ละคนเอาไว้ เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และใช้ประกอบการพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

#### 1. วางแผนการติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงาน

1.1 กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์

1.2 กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเตรียมตัวสำหรับการติดตามความก้าวหน้า

ในแต่ละครั้ง

1.3 จัดทำแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน

1.4 กำหนดระยะเวลาการติดตามงานเป็นระยะ ๆ ตามที่ได้ตกลงกันไว้

1.5 จัดทำแผนกำกับติดตาม

1.6 จัดทีมงานกำกับติดตาม

#### 2. ลงมือปฏิบัติติดตามแผน

2.1 การรวบรวมข้อมูล

2.2 การสังเกตการณ์

2.3 ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และสอนงานอย่างต่อเนื่อง

3. รายงานผลการกำกับติดตาม โดยบันทึกผลการปฏิบัติงาน คำแนะนำและการสอนงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

4. ทบทวนผลการกำกับติดตามโดยบันทึกข้อมูลจุดบกพร่อง สิ่งที่ต้องแก้ไขและจุดเด่นของตนเองไว้

#### 5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกันว่า ตามหลักการที่ว่าถ้าเราไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเราก็จะไม่สามารถบริหารจัดการได้ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการมุ่งที่จะวัดค่าของการปฏิบัติงานอย่างเจาะจงและเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อที่จะนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารจัดการและการพัฒนาให้สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุดที่สุด ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2545, หน้า 12) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2545, หน้า 194) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ยุดา รักไทย และวีรวิฑูร มาณะศิริรานนท์ (2547, หน้า 166) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การประชุมประจำปีระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานคนนั้น เพื่อทำเอกสารเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน (ความสำเร็จและปัญหา) และเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นและที่จะเกิดขึ้น

สุกษชัย ขาวะประภาย (2548, หน้า 251) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึง การตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานใน ความรับผิดชอบ ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ในเชิงปริมาณและหรือคุณภาพ เพื่อที่จะตัดสินใจดำเนินการตามกระบวนการบริหารในขั้นตอนต่อไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 4) ให้ความหมายการประเมินผลปฏิบัติราชการว่า หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานที่ผู้ปฏิบัติราชการบุคคล หรือผลงานกลุ่มที่ปฏิบัติได้จริงตลอดรอบประเมินตามวิธีการที่องค์กรกำหนด เปรียบเทียบกับเป้าหมาย ผลการปฏิบัติราชการ ตามแผนปฏิบัติราชการ และมาตรฐานผลงานที่วางไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน

อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์ (2553, หน้า 120) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึงการตรวจสอบและประเมินผลงานของพนักงานที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา (Past performance) ตามปัจจัยวัดผลงานที่กำหนดขึ้นตั้งแต่ช่วงต้นปี ทั้งนี้ปัจจัยวัดผลงานไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านพฤติกรรมหรือความสามารถ (Competency) และด้านผลลัพธ์ในการทำงานที่เป็นรูปธรรม (KPIs)

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินและตีค่าของผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

#### กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้ ศุภชัย ยาวะประภาส (2548, หน้า 254-255) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. กำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมิน เป็นขั้นตอนเริ่มแรกและสำคัญของกระบวนการเนื่องจากวัตถุประสงค์ของการประเมินจะเป็นตัวกำหนดถึงแบบและลักษณะของงานตลอดจนเทคนิควิธีที่ใช้ประเมิน
2. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะทำการประเมิน เพื่อเป็นการทบทวนถึงขอบเขตของงานที่มีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด อย่างไร และมีงานใดบ้างที่ต้องปฏิบัติ ให้สำเร็จลุล่วงงานที่ต้องการประเมินและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Set criteria) ซึ่งหมายถึงการกำหนดค่าของคะแนนในการที่จะประเมินว่าคุณภาพของระดับใดได้คะแนนเป็นเท่าใด โดยเกณฑ์ที่ดีควรมีรายละเอียดหรือคำอธิบายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณเป็นหน่วยวัดที่เข้าใจได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
4. กำหนดความถี่ หรือระยะเวลาของการประเมินเช่น ทุกปี ทุกครึ่งปี หรือทุกสามเดือนแล้วแต่ลักษณะและวงจรของงานที่ประเมิน
5. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินและดำเนินการประเมิน โดยส่วนใหญ่ผู้ที่ทำหน้าที่การประเมินได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน และในอีกรณีหนึ่ง คือ คณะกรรมการ ซึ่งมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินร่วมเป็นคณะกรรมการอยู่ด้วย
6. แจ้งผลการประเมินและหารือถึงผลการปฏิบัติงานให้ผู้ที่ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในความเห็นขององค์กร จุดเด่นที่ควรเร่งพัฒนา หรือจุดด้อยที่ควรเร่งปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

7. ตัดสินใจดำเนินการกับบุคลากรตามผลที่ได้รับจากการประเมิน เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินไปใช้จริงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส หรือการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

8. ติดตามผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรหากมีการติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในกรณีของการประเมินเพื่อจุดมุ่งหมายของการพัฒนาเพื่อดูว่าบุคลากรที่รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนมีการพัฒนาการขึ้นหรือไม่ อย่างไร โดยผู้บังคับบัญชาควรจัดทำผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเก็บไว้เป็นแฟ้มประวัติเพื่อศึกษาถึงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูลสำหรับการประเมินครั้งต่อไป

สุดดี รุมาคม (2551, หน้า 19) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนดังนี้

1. ระบุวัตถุประสงค์และนโยบายในการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นแนวทางว่าจะดำเนินการเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบการประเมิน และเครื่องมือที่จะถูกนำมาใช้ในการประเมิน
2. กำหนดความคาดหวังจากการปฏิบัติงาน (Performance expectation) เพื่อนำมากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance standard)
3. ตรวจสอบและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ซึ่งในบางกรณีอาจจะมีการให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินร่วมด้วย)
5. นำผลการประเมินมาถกเถียงและพิจารณาร่วมกับพนักงาน
6. ตัดสินใจและสรุปผลการประเมิน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่ประกอบไปด้วยหลักการสำคัญที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การประเมินผล

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 การนำเครื่องมือออกไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการประเมิน

ที่เหมาะสมกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นการประเมินที่มีความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ เพราะข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผล เป็นข้อมูลที่ได้มาจากผู้ประเมินหลายมิติ

ขั้นตอนที่ 4 การตัดสินใจสั่งการเพื่อนำผลการประเมิน ไปใช้ การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินเพื่อควบคุมความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรึกษาหารือ พัฒนา หรือแก้ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน หรือเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 การกลับเข้าสู่วงจรของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

## 6. ด้านการให้รางวัล (Performance reward)

การให้รางวัลเป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการได้กล่าวถึงการให้รางวัลในการปฏิบัติงานสอดคล้องกัน ดังนี้

ทศ พร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน ต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลง (Performance related pay)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(2552, หน้า 3) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการขององค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผล การปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดและมีการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาค่าตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

วิภาส ทองสุทธิ (2552, หน้า 232-235) ได้อธิบายถึงระบบรางวัล (Reward systems) ไว้ว่า ระบบการให้รางวัลเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพระดับสูงขึ้น และได้ผลผลิตมากขึ้น ผู้บริหารควรจะทำความเข้าใจ ให้หยั่งลึกถึงทฤษฎีการจูงใจ เพื่อให้ออกแบบโปรแกรมการจูงใจที่มีประสิทธิผลสำหรับพนักงานซึ่งจะต้องทำความเข้าใจถึงปัจจัยต่อไปนี้ คือ 1) ความต้องการที่กระตุ้นบุคคลให้ปฏิบัติ 2) กระบวนการความเข้าใจ (Cognitive process) ซึ่งกำหนดการตัดสินใจของแต่ละบุคคลให้ตอบสนองความต้องการ 3) ผลกระทบซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างโปรแกรมการจูงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายส่วนตัว โดยขั้นตอนแรกให้กระบวนการนี้ก็คือการกำหนดเป้าหมายและกำหนดมาตรฐาน ในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องพัฒนาระบบรางวัล เพื่อกระตุ้นพนักงานให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด รางวัลอาจจะเป็นรางวัลภายใน เช่น ความรู้สึกถึงความสำเร็จที่อยู่ภายในหรือรางวัลภายนอก เช่น

โบนัส เป็นต้น หลายองค์กรพยายามที่จะเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยกำหนดสถานะ ทำให้พนักงานได้รับทั้งสองรูปแบบ ขึ้นแรกในกระบวนการคือการกำหนดเป้าหมายและกำหนดมาตรฐานในการทำงาน ขึ้นต่อไปผู้บริหารต้องพัฒนาระบบรางวัล เพื่อกระตุ้นพนักงานให้บรรลุเป้าหมาย รูปแบบของระบบรางวัล (Types of reward systems) ระบบรางวัลมีขนาดและลักษณะที่แตกต่างกัน ระบบรางวัลจะเป็นไปด้วยดีถ้าคำนึงถึงความต้องการของบุคคลและจากแนวคิด ทฤษฎี ความต้องการของ Maslow รวมถึงความต้องการในระดับต่ำกว่าของ Alderfer ตลอดจน ทฤษฎีปัจจัยนามัยของ Herzberg ผู้บริหารที่สร้างระบบรางวัลจะต้องระลึกถึงข้อเสนอแนะ ของ McClelland ที่ว่าแต่ละบุคคลมีความต้องการที่แตกต่างกัน และต้องการรางวัลที่แตกต่างกัน ด้วย เพื่อให้มีประสิทธิภาพระบบควรจะนำไปใช้ทั้งความคาดหวังจากการใช้ความพยายาม ในการทำงาน (Effort-performance expectancy) และความคาดหวังผลลัพธ์จากการทำงาน (Performance outcome expectancy) การเสนอผลลัพธ์ซึ่งมีความหมายสำหรับพนักงานยิ่งไปกว่านั้น ระบบรางวัลจะต้องใช้ทฤษฎีความยุติธรรม โดยการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรอื่นและภายใน องค์กรเดียวกัน ซึ่งทฤษฎีเสริมแรงสามารถนำมาใช้ได้โดยผู้บริหารควรให้รางวัลที่จะเสริม แรงพฤติกรรมที่เหมาะสมองค์กร โดยทั่วไปใช้ระบบรางวัล 1 ระบบ ขึ้นไป ประกอบด้วยระบบ คุณธรรมและระบบการจ่ายเงินตามความรู้ รูปแบบของระบบรางวัลมีดังนี้

1. ระบบคุณธรรม (Merit systems) หรือระบบการจ่ายเงินตามระดับการกระทำ (Pay-for performance system) เป็นระบบซึ่งพนักงานได้รับรางวัล เช่น ค่าจ้างเพิ่มเมื่อมีการปรับปรุง การทำงานเมื่อผู้บริหารประยุกต์ใช้ระบบคุณธรรมเขาจะสามารถจูงใจพนักงานให้มีการทำงานที่ดีขึ้น แต่ความเชื่อมโยงระหว่างการทำงานและรางวัลจะต้องพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดขึ้น การประยุกต์ใช้ ระบบคุณธรรมจะไม่ประสบความสำเร็จถ้ามาตรฐานการปฏิบัติงานไม่ได้อธิบายไว้ชัดเจน มาตรฐานไม่สามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์หรือถ้าระบบรางวัลไม่แตกต่างกันตามการทำงาน

2. ระบบการให้ค่าตอบแทนตามความรู้ (Pay-for-knowledge systems) เป็นการทำให้ รางวัลพนักงานตามการเรียนรู้ที่จะทำงานเพิ่มเติม หรือการแสวงหาทักษะใหม่ ๆ ถึงแม้ระบบ การจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้จะค่อนข้างซับซ้อนและยากต่อการจัดการ แต่ก็ เป็นวิธีที่จะช่วยเพิ่ม ผลผลิต และช่วยสมาชิกขององค์กรในการพัฒนาประสบการณ์ ความยืดหยุ่นและทักษะการทำงาน เพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ในอนาคตได้ดี นอกจากนี้องค์กรที่ใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ตามความรู้ซึ่งเป็นการเพิ่มความหลากหลายในทักษะของพนักงานยังช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงาน ได้ด้วยพนักงานจำนวนน้อยกว่าปกติได้ก็ด้วย โดยทั่วไปพนักงานจะพึงพอใจวิธีการจ่ายค่าตอบแทน แบบนี้ เพราะเป็นการสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher-level needs) เนื่องจาก



พวกเขาเชื่อว่าจะสามารถเสริมสร้างความสามารถในการทำงาน (Building Competence) ถึงแม้จะเป็นการลดความต้องการระดับต่ำกว่าคือความมั่นคงปลอดภัย (Security)

3. ระบบการให้รางวัลอื่น ๆ (Other reward systems) หลายองค์กรต้องการให้รางวัลพนักงานโดยถือเกณฑ์สัดส่วนของประโยชน์ต่อการทำงานในห้องค์กร ระบบรางวัลจะโยงไปที่การทำงานทั้งหมดขององค์กรประกอบด้วย 1) การให้ส่วนร่วมในกำไร (Profit sharing) 2) การให้มีส่วนร่วม (Gain sharing) 3) แผนการเป็นเจ้าของหุ้นของพนักงาน (Employee stock ownership plans: ESOPs) มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การให้ส่วนร่วมในกำไร (Profit Sharing) เป็นระบบการให้รางวัลซึ่งพนักงานได้รับโบนัสโดยถือเกณฑ์ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรบริษัทที่แสวงหากำไรจำนวนมากมักจะใช้กลยุทธ์นี้ เช่น บริษัท General Motors, Ford, Hewlett-Packard เป็นต้น

3.2 การให้มีส่วนร่วม (Gain sharing) เป็นระบบการให้รางวัลซึ่งพนักงานได้รับโบนัสโดยถือเกณฑ์การทำงานของหน่วยงานต่อหน่วยการทำงาน ระบบนี้แตกต่างกับระบบส่วนร่วมในกำไร พนักงานที่ได้รับรางวัลด้วยโบนัสจะถือเกณฑ์การทำงานต่อหน่วยการทำงานเช่น กลุ่มแผนกหรือทีม เป็นหน่วยงาน เป้าหมายการทำงานตามหน่วยประกอบด้วยผลผลิตที่มากขึ้น ต้นทุนที่ลดลง คุณภาพที่สูงขึ้นและบริการลูกค้าที่ดีขึ้นจากการเชื่อมโยงรางวัลของพนักงานกับการทำงานของแต่ละหน่วยงานเช่นนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งระหว่างความพยายามและการทำงาน of พนักงานได้ในที่สุด

3.3 แผนการเป็นเจ้าของหุ้นของพนักงาน (Employee stock ownership plans: ESOPs) เป็นระบบรางวัลซึ่งผู้บริหารกระตุ้นพนักงานเป็นเจ้าของหุ้นในบริษัท โดยการให้สิ่งจูงใจสำหรับพนักงานเพื่อเพิ่มมูลค่าหุ้นด้วยการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่นได้ (Flexible reward system) เป็นระบบรางวัลซึ่งเสนอให้กับพนักงานเป็นทางเลือกในการได้รับรางวัลที่เขาพิจารณาว่ามีคุณค่าที่สุด เช่น พนักงานอาจจะเลือกรางวัลในรูปแบบของการรักษาพยาบาล การท่องเที่ยวหรือโบนัส ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีระบบรางวัลเพื่อเป็นทางเลือกที่สามารถเลือกรางวัลได้เพื่อเป็นการจูงใจสำหรับพนักงาน หลักการสำคัญของการให้รางวัลคือ รางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สึกว่าตนเองได้รับ การปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัล และรางวัลนั้นมีคุณค่าเหมาะสมพอกับสิ่งที่ตนเองเสียสละไปเพื่อให้ได้รับรางวัลนั้นมา เช่น การอุทิศเวลาส่วนตัวทำงานนอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จเป็นต้น โดยรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและพฤติกรรมที่ดี อาจเป็นทั้งรางวัลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างรางวัลอย่างเป็นทางการ เช่น การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของรางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวชมเชยผู้มีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 5-7) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งขั้นตอนการให้รางวัลเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไปและจูงใจให้บุคคลอื่นได้เห็นว่าคุณที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานออกมาดีก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน และจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต ระบบรางวัล (Reward system) เป็นปัจจัยซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายของแต่ละองค์กรว่ามีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและมีระบบการให้รางวัลตอบแทนความสำเร็จในการทำงานเป็นรายบุคคลหรือสำหรับกลุ่มอย่างไร ซึ่งการให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไปและจูงใจให้บุคคลอื่น เห็นว่าคุณที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานออกมาดีก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน และจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต โดยมีหลักการสำคัญของการให้รางวัล คือรางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สึกว่าคุณได้รับการปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัล และรางวัลนั้นมีคุณค่าเหมาะสมพอกับสิ่งที่คุณเองเสียสละไปเพื่อให้ได้รับรางวัลนั้นมา เช่น การอุทิศเวลาส่วนตัวทำงานนอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จ ซึ่งรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและพฤติกรรมที่ดีอาจเป็นทั้งรางวัลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างรางวัลอย่างเป็นทางการ เช่น การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของรางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวชมเชยผู้มีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ เป็นต้น

อากรณ ภูวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 19-22) อธิบายถึงระบบการบริหารผลงาน (PMS) เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้ผลงานทั้งขององค์กร ในวงจรที่ 4 Performance reward and opportunity: action ว่าขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของระบบการบริหารผลงาน ที่มีมักจะเกิดขึ้นในช่วงปลายปี นั่นก็คือ การนำผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในแบบฟอร์มประเมินผลงานไปใช้ในการปรับปรุงปัจจัยวัดผลการดำเนินงานของพนักงานในช่วงถัดไปให้มีความท้าทายมากขึ้น รวมถึงการนำผลประเมินไปใช้ในการให้รางวัลแก่พนักงานในรูปแบบของการปรับเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัสให้แก่พนักงาน หรือการให้เงินเพิ่มพิเศษตามข้อตกลงขององค์กรกับพนักงาน นอกจากนี้ผลการประเมินยังสามารถนำไปใช้พิจารณาโอกาสการเลื่อนตำแหน่งงานและการโอนย้ายงาน รวมถึงการนำไปใช้

ในการบริหารคนเก่งและคนดี (Talent management) และการหาผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน (Succession planning) ได้อีกด้วย

สรุปได้ว่า การให้รางวัล เป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่ประกอบไปด้วยหลักการสำคัญที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีระบบรางวัลให้เป็นทางเลือกที่สามารถเลือกรางวัลได้ เพื่อเป็นการจูงใจการปฏิบัติงานสำหรับพนักงาน ดังนี้

1. ระบบคุณธรรม (Merit systems) หรือระบบการจ่ายเงินตามระดับการกระทำ (Pay-for performance system) เช่น ค่าจ้างเพิ่มเมื่อมีการปรับปรุงการทำงาน
2. ระบบการให้ค่าตอบแทนตามความรู้ (Pay-for-knowledge systems) เป็นการให้รางวัลกับพนักงานตามการเรียนรู้ที่จะทำงานเพิ่มเติม หรือการแสวงหาทักษะใหม่ ๆ
3. ระบบการให้รางวัลอื่น ๆ (Other reward systems) ประกอบด้วย
  - 3.1 การทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคง มีความปลอดภัย (Security) ในการทำงาน
  - 3.2 การให้มีส่วนร่วมในกำไร (Profit sharing) เป็นระบบการให้รางวัลซึ่งพนักงานได้รับ โบนัสโดยถือเกณฑ์ความสามารถในการทำกำไรขององค์กร
  - 3.3 การให้มีส่วนร่วม (Gain sharing) เป็นระบบการให้รางวัลซึ่งพนักงานได้รับ โบนัสโดยถือเกณฑ์การทำงานของหน่วยงานต่อหน่วยการทำงาน
  - 3.3 แผนการเป็นเจ้าของหุ้นของพนักงาน เป็นระบบรางวัลโดยการให้สิ่งจูงใจสำหรับพนักงาน เพื่อเพิ่มมูลค่าหุ้นด้วยการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น
  - 3.4 การให้รางวัลที่ยืดหยุ่นได้ (Flexible reward system) เป็นระบบรางวัล ซึ่งเสนอให้กับพนักงานเป็นทางเลือกในการได้รับรางวัลที่เขาพิจารณาว่ามีคุณค่าที่สุด เช่น พนักงานอาจจะเลือกรางวัลในรูปของการรักษาพยาบาล การท่องเที่ยว หรือโบนัส การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น
  - 3.5 รางวัลที่ไม่เป็นทางการเช่น การกล่าวชมเชยผู้มีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์
  - 3.6 การจ่ายโบนัสให้แก่พนักงาน หรือการให้เงินเพิ่มพิเศษตามข้อตกลงขององค์กรกับพนักงาน นอกจากนี้ผลการประเมินยังสามารถนำไปใช้พิจารณาโอกาสการเลื่อนตำแหน่งงาน และการโอนย้ายงาน รวมถึงการนำไปใช้ในการบริหารคนเก่งและคนดี (Talent management) และการหาผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน (Succession planning)

## รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

### ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” “แบบจำลอง” หรือ “Model” เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบจะหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้ง เป็นผู้แทนราษฎร เป็นต้น

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547) ให้ความหมายของรูปแบบว่า อาจเป็นเพียงการจำลองของจริง หรืออาจมีลักษณะเป็นทฤษฎี หรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมของการปฏิบัติก็ได้

ทิ ศนา แจมมณี (2551, หน้า 1) ให้ความหมายรูปแบบหมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้น เพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็จริงอย่างหนึ่ง หรือเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ ความเข้าใจ

Getzels (1968, p. 30) กล่าวไว้ว่า หลักการของรูปแบบที่สำคัญมี 3 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องเป็นที่รวมของแนวคิด และแสดงถึงความสัมพันธ์ต่างๆ ของแนวความคิด ซึ่งไม่สามารถเพียงแต่จะสามารถเพียงตอบปัญหาที่เคยมีมาก่อนเท่านั้น แต่จะต้องสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาได้อีกด้วย

2. ในโครงสร้างของแนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว จะต้องสามารถปฏิบัติ(Operation) และวางอยู่ในรูปแบบขององค์กร (Organization) แต่ยังคงหมายความว่าแนวความคิดและความสัมพันธ์ ไม่เพียงแต่สามารถชี้แนวทางให้เกิดความเข้าใจเท่านั้น แต่ยังสามารถติดตาม ตรวจสอบได้อีกด้วย

3. รูปแบบนั้นจะต้องยึดหลักการ และยังอยู่บนพื้นฐานทางการบริหารหรือผลงาน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายใต้แนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว

Good (1973, p. 370) กล่าวไว้ว่าความหมายของรูปแบบ มีดังนี้

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ

2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น

3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใด สิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด

4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็น ตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Nadler (1980, p. 72) ให้นิยามรูปแบบว่าเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์องค์ประกอบ ที่เป็นกระบวนการของปรากฏการณ์นั้น ๆ ให้ง่ายขึ้น

Hauser (1980, p. 132) ได้ให้ความหมายที่แตกต่างออกไป โดยที่รูปแบบเป็นสิ่งที่ ออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง

สรุปได้ว่า รูปแบบคือสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของ ผู้สร้างเอง เป็น แบบจำลองวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือตัวอย่าง เพื่อการเลียนแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงมาจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ สิ่งนี้ออกแบบมาให้ แสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการในการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง อาจเป็นแนวคิดที่เป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้

### ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกับทฤษฎี

เกียรติกำจร กุศล (2543, หน้า 56-57) กล่าวว่า รูปแบบกับทฤษฎีไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน ใน 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical model) คือ โมเดลที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์งานวิจัย หรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา เมื่อทดสอบ โมเดลกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้แล้ว พบว่า ถ้ามีความสอดคล้องกับ โมเดลนั้น ก็มีความน่าเชื่อถือ อันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ ต่อไป ดังนั้นการสร้างทฤษฎี จึงอาจเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ เท่านั้น

2. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical model) คือ โมเดลที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อทำให้เข้าใจทฤษฎีนั้นได้ง่ายขึ้น หรือเพื่อนำไปใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ ที่ศึกษา ดังนั้น ลักษณะของโมเดลจึงเป็นเพียงแบบจำลองอย่างหนึ่งที่ได้จากการถ่ายทอดทฤษฎี ไปสู่การปฏิบัติ รูปแบบอาจจะมีรูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนกระทั่งรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อน ต่าง ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ และรูปแบบ เชิงคุณลักษณะ (Qualitative model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ ซึ่งรูปแบบ ในทางสังคมมักจะหมายถึงชุดของข้อความเป็นนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ ในการนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัติ นั้น ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้นรูปแบบ จึงไม่ได้บรรยายหรือคำอธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกมุมเพราะจะทำให้โมเดลมีความซับซ้อน และยุ่งยากเกินไปที่จะทำความเข้าใจ

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ในปัจจุบันนี้การพัฒนารูปแบบใดก็ตามได้ดำเนินการไปอย่างไม่หยุดยั้งเมื่อรูปแบบที่ใช้  
อยู่นั้นค่อนข้างล้าสมัยหรือไม่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจำเป็นต้อง  
มีการพัฒนาขึ้นเพื่อให้รูปแบบนั้นมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยการพัฒนารูปแบบ  
อย่างเป็นระบบ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ มีนักวิชาการ  
ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบไว้ดังนี้

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

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการหรือการสังเคราะห์  
เอกสารและงานวิจัย เพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับสภาพความต้องการผลิตภัณฑ์รวมทั้งลักษณะของ  
ผลิตภัณฑ์ที่ต้องการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นการนำความรู้หรือผลการวิจัยที่ได้มาพัฒนา  
ผลิตภัณฑ์ โดยให้มีลักษณะหรือรูปแบบตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในการสร้างหรือ  
พัฒนาผลิตภัณฑ์นี้ อาจต้องใช้บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการสร้างผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด  
เมื่อสร้างผลิตภัณฑ์เสร็จแล้วจะต้องนำไปตรวจสอบความเหมาะสม และประสิทธิภาพต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ เป็นการนำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวไปทดลองใช้กับ  
กลุ่มเป้าหมาย การดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental  
research) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบแผนการทดลอง (Experimental design) ว่าควรใช้  
แบบแผนใดจึงจะเหมาะสมควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนได้ดี และทำให้การวิจัยเกิดความเที่ยงตรง  
ภายใน (Internal validity) ได้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลสรุป เป็นการประเมินผลการใช้ผลิตภัณฑ์ในภาพรวม  
ทั้งหมด ซึ่งประเมินทั้งตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการใช้ผลิตภัณฑ์ ผลที่ได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์  
ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ผลที่ได้จากการประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุงพัฒนา  
ผลิตภัณฑ์ต่อไป

บุญชม ศรีสะอาด ( 2545, หน้า 104-106) กล่าวว่า การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ  
นั้นอาจกระทำได้ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบ  
ตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและแนวคิด รูปแบบที่มีผู้คิดพัฒนาไว้แล้วในเรื่อง  
เดียวกันหรือเรื่องอื่น และผลการศึกษาหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพสถานการณ์ต่าง ๆ

ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบ หรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ต่าง ๆ ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรนั้น หรือลำดับก่อนหลังแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ในการพัฒนารูปแบบนี้จะต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญและการศึกษาค้นคว้าซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบเป็นอย่างดี ผู้วิจัยอาจจะคิดโครงสร้างรูปแบบขึ้นมาก่อนแล้วปรับปรุง โดยอาศัยข้อเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิดรูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำการศึกษาองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัว แล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรที่สำคัญ ประกอบขึ้นเป็น โครงสร้างรูปแบบก็ได้ หัวใจสำคัญของขั้นนี้ขึ้นอยู่กับ การเลือกเป็นองค์ประกอบในรูปแบบ (ตัวแปรหรือกิจกรรม) เพื่อให้ได้แบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยควรกำหนดหลักการในการพัฒนารูปแบบอย่างชัดเจน เช่น เป็นรูปแบบที่ไม่ซับซ้อน สามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย ตัวแปรในรูปแบบมีน้อยแต่สามารถอธิบายผล ๆ ได้มาก และในการวิจัยบางเรื่องจำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม

2. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากได้พัฒนารูปแบบในขั้นต้นแล้วจำเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้น ถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบของคนอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมาแล้ว หรือแม้กระทั่งได้รับการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญแล้วก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐานซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ในขั้นนี้บางครั้งจึงใช้คำว่า การทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือขั้นศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ ขั้นสร้างรูปแบบ ขั้นทดลองใช้รูปแบบ และขั้นประเมินผลรูปแบบโดยการศึกษา ค้นคว้าทฤษฎีและแนวคิดจากรูปแบบที่มีผู้คิดพัฒนาไว้แล้ว หรือผู้วิจัยอาจคิดโครงสร้างรูปแบบขึ้นมาก่อนแล้วปรับปรุง โดยอาศัยข้อมูลเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิดรูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบขึ้นเป็น โครงสร้างรูปแบบก็ได้ และต้องได้รับการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม

### เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

วิธีวิทยาการวิจัยหรือระเบียบวิธีวิจัยเดลฟายเป็นเทคนิคที่พัฒนาโดยนักวิจัยชื่อ เฮลเมอร์ ดาลกกี และเรสเซอร์ ของบริษัทรันด์ คอร์ปอเรชัน (Rand corporation) โดยปัจจุบันการวิจัยแบบเดลฟายเทคนิคเป็นการวิจัยที่ได้รับการนิยามอย่างกว้างขวางในเกือบแทบทุกวงการไม่ว่าจะเป็นด้านการทหาร การเมือง การปกครอง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสาธารณสุข การศึกษา และทางธุรกิจ นอกจากนี้ การวิจัยแบบเดลฟายยังช่วยให้การสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและ

ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญซึ่งกันและกัน โดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงเหมือนกับการวิจัยแบบอื่น ๆ ที่ใช้การระดมสมอง (Brain storming) (จุมพล พุฒภัทรชีวิน, 2544, หน้า 78)

### ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

มีผู้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้หลากหลาย ดังนี้

นงนภัส คู่ขวัญ เทียงกมล (2551, หน้า 223) วิธีการเดลฟาย เป็นวิธีการวิจัยที่ใช้ในการทำนายอนาคตเมื่อมีข้อมูลเชิงประจักษ์ ต้องมีคณะผู้เชี่ยวชาญที่เข้ามามีส่วนร่วมในสาขาที่ทำการศึกษากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้จะถูกถามเพื่อให้ได้คำตอบต่าง ๆ ไม่น้อยกว่าสามรอบหรือจนกว่าจะไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นมาอีก

ฉัตรสุมน พดพิภิญโญ ( 2553, หน้า 106) เทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการดึงผู้เชี่ยวชาญมาให้ความเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาของนโยบาย ทิศทางและผลกระทบของนโยบาย โดยมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย 17 คน เพราะอัตราความคลาดเคลื่อนของคำตอบที่ได้รับจะต่ำมาก แต่ถ้าจำนวนผู้เชี่ยวชาญมากกว่านั้นก็อาจจะสิ้นเปลืองเพราะคำตอบที่ได้เกิดความอึดอัดและซ้ำกัน

Helmer (1977, p. 116) เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการค้นหาและขัดเกลาการตัดสินใจของกลุ่ม คือเทคนิคการรวบรวมการพิจารณาตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจ แต่เดิมที่จำต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ หรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือที่ประชุม

Jensen (1996, p. 857) ได้ให้คำนิยามของนิคเดลฟายว่าเป็นโครงการจัดทำรายละเอียดอย่างรอบคอบในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจ และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

สรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟายหมายถึงกระบวนการรวบรวมทัศนคติความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระที่มีความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุดจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ในสาขาที่ต้องการศึกษา

### หลักการด้านเทคนิคเดลฟาย

บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ (2547, หน้า 217-219) กล่าวถึงหลักการวิจัยเชิงนโยบายด้านเทคนิคเดลฟาย ลักษณะของเทคนิคเดลฟาย ขั้นตอนของกระบวนการเทคนิคเดลฟายว่า

1. การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากผู้เชี่ยวชาญหลาย ๆ กลุ่ม กลุ่มที่สนใจและมีจุดยืนเด่นชัดในนโยบายนั้น ๆ เลือกผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยเห็นว่าเชี่ยวชาญจริง ๆ
2. การวิเคราะห์ทางสถิติแบบแยกกลุ่มเดลฟายต้องพยายามรักษาความเป็นธรรมชาติของแต่ละกลุ่มเอาไว้ ถ้าความเห็นแยกเป็น 2 กลุ่มอย่างชัดเจน การแสดงค่าทางสถิติควรเน้นให้เห็นถึงค่าของทั้ง 2 กลุ่ม



3. การจัดโครงสร้างความขัดแย้งและความเห็นพ้อง โดยถือว่าความขัดแย้งทางความคิด เป็นเรื่องปกติธรรมดา ผู้กำหนดนโยบายควรรับความจริงข้อนี้ และพยายามนำความขัดแย้งดังกล่าว มาใช้ประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์

4. ให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนติดกันต่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยผ่านสื่อหลายช่องทาง เพื่อความรวดเร็วต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามวิธีการเดลฟายนี้ สามารถทำได้ในหลายรูปแบบด้วยกัน ขึ้นอยู่กับเนื้อหาที่กำลังพิจารณา ทักษะและความชำนาญของผู้เชี่ยวชาญ

#### ลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

1. การวิจัยเพื่อการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. การตรวจสอบกลวิธีในการปฏิบัติ (Strategy probe) ในการวิจัยที่มุ่งหวังผลเช่นนี้ แบบสอบถามจะต้องเป็นแบบที่มีข้อเสนอให้เลือกหลาย ๆ ทางตลอดจนแนวทางที่จะทำให้โครงการนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพของโครงการค่าใช้จ่าย ความเป็นไปได้ เป็นต้น แบบสอบถามประเภทนี้จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงเหตุผลในการตอบ
3. การตรวจสอบความนิยม (Preference probe) ในกรณีนี้ผู้วิจัยจะต้องพยายามตั้งคำถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบในสิ่งที่เห็นว่าควรจะเป็นมากกว่าสิ่งที่จะเป็นจริง ๆ
4. การยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ (Perception of a current situation) การศึกษาประเภทนี้ได้แก่ การศึกษาบทบาทที่แตกต่างกันของทัศนของกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวนี้ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรม

#### ขั้นตอนของกระบวนการเทคนิคเดลฟาย

1. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel experts) ผู้วิจัยต้องหาวิธีและทำการคัดเลือก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีทั้งความสามารถในเรื่องที่จะศึกษาโดยปกติมีปริมาณตั้งแต่ 10 กว่าคนขึ้นไป จนอาจถึง 100 คน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่ศึกษา เวลา และงบประมาณในการวิจัย
2. กำหนดประเด็นแนวโน้ม และสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักเป็นในรูปแบบของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
3. เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่แท้จริงและเที่ยงตรงจึงต้องมีการถามย้ำความคิดเห็นหลายรอบ โดยทั่วไปมีการสอบถาม 3-4 รอบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของแบบสอบถามถ้าแบบสอบถามฉบับแรก เริ่มด้วยการให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญลงมติหรือจัดลำดับความสำคัญ เมื่อถึงแบบสอบถามฉบับ 2 หรือ 3 อาจพบว่าคำตอบของกลุ่มไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงน้อยมากก็สามารถยุติการวิจัย ได้ โดยทั่วไปมักจะถาม 4 รอบ ดังนี้

รอบแรก ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา โดยทั่วไปจะเป็นคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้าง ๆ เพื่อรวบรวมจัดประเด็นสร้างเป็นคำถามในรอบที่ 2 ต่อไป

รอบสอง ผู้วิจัยจะนำข้อความที่ได้รับจากคำตอบรอบแรกของผู้เชี่ยวชาญทุกคนมารวบรวมตัดทอนสิ่งที่ซ้ำ ๆ กันหรือสิ่งที่เกินต้องการจากนั้นก็จัดทำเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่าของ Likert ให้ผู้เชี่ยวชาญลำดับความสำคัญ

รอบสาม ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้รับหาค่าเฉลี่ย โดยปกติกระทำในรูปของมัธยฐานหรือฐานนิยม และค่าอินเตอร์ควอไทล์ เรนจ์ (Interquartile range) แล้วจัดส่งแบบสอบถามชุดเดิมไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาการแสดงความคิดเห็นของตนด้วยคำตอบของผู้เชี่ยวชาญบางคนอาจจะไม่ตรงกับคำตอบของกลุ่มได้ กรณีเช่นนี้ผู้เชี่ยวชาญอาจจะเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนหรือจะคงเดิมก็ได้แต่จะได้รับการขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบ ถ้าไม่มีเหตุผลประกอบแสดงว่าเห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มในแบบสอบถามนี้จะแสดงให้เห็นคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านนั้นเป็นอย่างไรมีความแตกต่างไปจากค่ามัธยฐาน อินเตอร์ควอไทล์ของคำตอบทั้งหมดอย่างไร

รอบสี่ ดำเนินการเช่นเดียวกับรอบ 3 ส่วนจะมีการสอบถามในรอบ 4 หรือไม่ขึ้นอยู่กับคำตอบในรอบ 3 กล่าวคือถ้าคำตอบในรอบที่ 3 มีความสอดคล้องกันก็ไม่ต้องสอบถามในรอบ 4 **ปัจจัยที่มีผลต่อการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย**

ฉัตรสุมน พุทธิภิญโญ (2553, หน้า 102) การวิจัยเทคนิคเดลฟาย มีปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เทคนิคนี้ได้ผลสมบูรณ์และประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. เวลา ผู้วิจัยควรมีเวลามากเพียงพอประมาณ 2 เดือนจึงจะเสร็จสิ้นกระบวนการหรืออาจจะใช้เวลาช้าหรือเร็วกว่าก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะส่งแบบสอบถามแต่ละรอบคืนมาช้าหรือเร็วเพียงใด
2. ผู้เชี่ยวชาญ ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญควรคำนึงถึง
  - 2.1 ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยต้องพิจารณาเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริงไม่ควรเลือกโดยอาศัยความคุ้นเคยหรือการติดต่อง่าย
  - 2.2 ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจ ตั้งใจ และมั่นใจ ในการให้ความร่วมมือกับงานวิจัยโดยตลอดรวมทั้งยินยอมสละเวลา
  - 2.3 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกให้มีจำนวนมากเพียงพอเพื่อจะได้ความคิดเห็นใหม่ ๆ และได้คำตอบที่มีน้ำหนักความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นโดยทั่วไปไม่มีการกำหนดแน่นอนตายตัว จำนวนผู้เชี่ยวชาญขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่ม ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเหมือนกัน จำนวน

ผู้เชี่ยวชาญอาจเป็น 10-15 คนก็เป็นการเพียงพอ แต่ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีลักษณะแตกต่างกันมาก ก็ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในจำนวนมากขึ้น และ Macmillan (1971 cited in Helmer, 1977) ได้เสนอแนะ การศึกษาและผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยตามเทคนิคนี้ว่า หากมีผู้เชี่ยวชาญ ตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ความคลาดเคลื่อนจะมีอัตราลดลงและจะเริ่มคงที่คือ 0.02

3. แบบสอบถาม ข้อความในแบบสอบถามควรเขียนให้ชัดเจน สละสลวย อ่านง่าย เข้าใจง่าย ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษา นอกจากนี้การเว้นระยะในการส่งแบบสอบถามไปยัง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละรอบ ไม่ควรให้ห่างนานเกินไป เพราะอาจมีผลให้ผู้ตอบลืมเหตุผลที่เลือก หรือตอบในรอบที่ผ่านมามีผลให้คำตอบไม่แน่นอนและขาดความเชื่อถือ

4. ผู้ทำการวิจัย ต้องมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบและให้ความสำคัญ ที่ได้รับอย่างเสมอกันทุกข้อ โดยไม่มีความลำเอียงแม้ว่าในข้อนั้น ๆ จะมีบางคนไม่ตอบก็ตาม นอกจากนี้ผู้ทำการวิจัยควรระมัดระวังในการนำข้อมูลที่ได้มานั้น

สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์ (2548, หน้า 77) ได้กล่าวถึงข้อได้เปรียบของเทคนิคเดลฟาย กระบวนการวิจัยวิจัยทุกชนิดย่อมมีจุดเด่นและจุดด้อยอยู่เสมอ เทคนิคเดลฟายก็เช่นเดียวกันกับ กระบวนการวิจัยแบบอื่น ๆ ดังนี้

1. สามารถหาความสอดคล้องของความคิดเห็น จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ โดยไม่ต้อง จัดให้มีการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำได้ยากสำหรับประเทศไทย ในกรณีที่ผู้วิจัยไม่มีอำนาจพอที่จะทำได้

2. ข้อมูลที่ได้จะเป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะว่าเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในสาขาวิชานั้นอย่างแท้จริง และได้มาจากการข้ถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่ได้มาจากการกลั่นกรองหลายรอบ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนอย่างเต็มที่ และเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่ เพราะผู้เชี่ยวชาญ เหล่านั้นจะไม่ทราบว่ามีใครอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญบ้าง และไม่ควรถาบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นอย่างไร

3. เทคนิคเดลฟายสามารถรับข้อมูลจากคนจำนวนมาก โดยไม่มีข้อจำกัดทางสภาพ ภูมิศาสตร์

4. เป็นวิธีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูง

5. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำ

6. ผู้วิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบ รวมทั้ง ความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นเป็นอย่างดี

## การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

### แนวคิดและความเป็นมาของการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มเป็นวิธีการศึกษาวิจัยแบบหนึ่งของวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัย เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับความนึกคิด จิตใจ และพฤติกรรมของมนุษย์ รวมทั้ง ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมนั้น ๆ และยังทำให้ทราบถึงปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า คำถามในการสนทนา กลุ่มจะเป็นคำถามที่ถามถึงความรู้สึก การตัดสินใจ การให้เหตุผล แรงจูงใจหรือสถานการณ์ต่าง ๆ การสนทนากลุ่มมีลักษณะเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างกว้างขวาง ของผู้เข้าร่วมสนทนากันเองและกับนักวิจัย การสนทนามีความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น ตลอดจนการโต้แย้งปัญหาหรือหัวข้อของการสนทนาถูกกำหนดโดยนักวิจัย หรือผู้ที่สนใจ ทำการศึกษาในเรื่องนั้น ๆ แล้วเลือกสรรบุคคลที่คิดว่าสามารถให้คำตอบในเรื่องที่สนใจได้ตรง ประเด็นที่สุดเข้าร่วมการสนทนา

ภาณี วงษ์เอก (2541 , หน้า 253) กล่าวว่า ในการศึกษาเชิงคุณภาพทั่วไปนั้น วิธีการ สนทนากลุ่มที่รู้จักกันและกันมีอยู่ 2 วิธี คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Focused interview) และ การสนทนากลุ่มแบบธรรมชาติ (Group discussion) ส่วนการสนทนากลุ่มนั้นจะมีลักษณะแตกต่างกัน ออกไป ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสนทนากลุ่มมาเป็นแนวทางในการศึกษาคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของบิดามารดาในสังคมไทย การสนทนากลุ่ม เป็นการนำเอาทั้งสองวิธีมารวมกัน คือ การสนทนาเป็นกลุ่มมีประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจงในการสนทนาแต่ละครั้ง แต่โดยหลักใหญ่แล้ว วิธีการศึกษาทั้ง 3 วิธีดังกล่าวนี้ เป็นการเก็บรวบรวมจากบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปจนถึง 10 หรือ 12 คน โดยมีข้อสมมติฐานที่เหมือนกันว่า เราจะรู้ถึงปฏิกิริยาได้ตอบของคนได้อย่างละเอียดลึกซึ้ง โดยการกระตุ้นให้คนหันมาสนใจในสิ่งเดียวกัน และมาแสดงความคิดเห็นร่วมกันซึ่งอยู่ในลักษณะ การเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม และผู้วิจัยจะสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มที่ศึกษาตลอดจนบันทึก การโต้ตอบกันภายในกลุ่มด้วยการบันทึกเทป หรือการจดบันทึกเอาไว้เพื่อการวิเคราะห์ต่อไป การกระตุ้นดังกล่าวนี้อาจทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น การให้ชมภาพยนตร์ ฟังการกระจายเสียง อ่าน บทความ หรือหนังสือ การจุดประเด็นในการสนทนาเฉพาะเรื่องที่น่าสนใจจะศึกษา หรือแม้กระทั่ง การที่จะให้กลุ่มที่จะศึกษาร่วมอยู่ในเหตุการณ์ การกระทำดังกล่าวทั้งหมดนี้ถือว่าเป็นสิ่งกระตุ้นให้ เกิดการเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม แต่ละวิธีมีวิธีการที่แตกต่างกันบ้างซึ่งก็แล้วแต่ ผู้นำไปประยุกต์ใช้ แต่ในที่นี้ จะขอกล่าวถึงการนำหลักเกณฑ์ ดังกล่าวนี้นี้มาใช้ในการศึกษาด้วยวิธีการจัดกลุ่มสนทนา เท่านั้น

Dawson, Manderson & Tallo (1993) กล่าวว่า การสนทนากลุ่ม ได้เริ่มเข้าสู่วงการวิชาการ เมื่อประมาณ พ.ศ. 2522 เนื่องจากแวดวงวิชาการได้ให้ความสนใจกับการศึกษาวิชานี้ ซึ่งเห็นว่าเป็น

เทคนิคการวิจัยประยุกต์ที่มีประโยชน์มาก จึงได้เริ่มนำเอามาใช้ด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น The U.S. National Heart, Cancer Institute's Information Branch ใช้ในการศึกษาวิจัยแบบสนทนากลุ่ม เพื่อเป็นเทคนิคในการทดสอบโครงการให้การศึกษาแก่ประชาชน ในเรื่องการป้องกันมะเร็ง The U.S. National Heart, Lung and Blood Institute ใช้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับทำโครงการให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับอันตราย และวิธีการป้องกันความดันโลหิตสูง องค์กร UNICEF ใช้เป็นงานวิจัยประยุกต์ส่วนหนึ่งที่จะให้ได้ข้อมูลระดับลึก เกี่ยวกับทัศนคติของประชาชนและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลี้ยงลูกด้วยนมในประเทศที่กำลังพัฒนาในการศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนครอบครัวที่ประเทศเม็กซิโก ได้ใช้เทคนิคนี้ เพื่อหาข้อมูลการพัฒนาโครงการขยายตลาดผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการคุมกำเนิด ส่วนในการศึกษาเรื่องการวางแผนครอบครัวในเขตเมืองของ อินโดนีเซีย ใช้การจัดสนทนากลุ่มเพื่อเป็นก้าวแรกในการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยแบบสำรวจในขั้นต่อไป (Schearer, 1981 อ้างถึงใน ภาณี วงษ์เอก, 2541 หน้า 344-345) นอกจากนี้โครงการ "Focus Group Research on the Determinants of Fertility in Southern Thailand" (Havanon. Et al., 1983 cited in Brown, 2005) ก็ได้ริเริ่มนำเอาการจัดสนทนากลุ่ม มาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาวิจัยทางด้านประชากร และวางแผนครอบครัวในประเทศไทย

#### ความหมายของการสนทนากลุ่ม

วีรสิทธิ์ สิทธีไตรย์ และโยธิน แสงวดี (2536, หน้า 2-3) ให้ความหมายการสนทนากลุ่มไว้ว่าเป็นการรวบรวมข้อมูลจากการนั่งสนทนากับผู้ให้ข้อมูล (Key informants) เป็นกลุ่ม ซึ่งผู้ร่วมสนทนากลุ่มนี้จะได้มาจากการเลือกสรรตามเกณฑ์ที่นักวิจัยกำหนดไว้ว่าจะเป็นผู้ที่สามารถให้คำตอบตรงประเด็นและสามารถตอบวัตถุประสงค์ที่สนใจศึกษามากที่สุด

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2545, หน้า 240-241) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มไว้ว่า เป็นวิธีการเก็บ ๆ ข้อมูลโดยใช้วิธีนี้เก็บข้อมูลและจะนัดหมายผู้ให้ข้อมูลประชุมร่วมกัน ที่แห่งใดแห่งหนึ่งเพื่อการซักถามเก็บข้อมูลต่าง ๆ ตามที่ต้องการ ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดจะต้องเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้อง การแสดงความคิดเห็นหรือการซักถามจะเป็นไปในลักษณะของการสนทนา ผู้ให้ข้อมูลควรได้รับการบอกกล่าวซักจูงว่าตนมีความสำคัญและความสามารถในการแสดงความคิดเห็น การให้ความคิดเห็นอย่างอิสระ และไม่กระทบกระเทือนทำให้เสียประโยชน์ใด ๆ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (2551) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มไว้ว่า การสนทนากลุ่ม หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนาเพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนาในแต่ละกลุ่มประมาณ 6-10 คน ซึ่งเลือกมาจากประชากรที่กำหนดเอาไว้

เกษมสิงห์           เฟื่องฟู (2551) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดสนทนากลุ่มคือ การที่จัดให้มีกลุ่มคนที่เป็นผู้รู้มีลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม อาชีพ คุณลักษณะ ภูมิหลังต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกันมากที่สุด และความหวังเป็นกลุ่มที่สามารถตอบประเด็นคำถาม ที่นักวิจัยสนใจได้ดีที่สุด มีสมาชิกที่ร่วมกลุ่มมีจำนวน 7-8 คน เป็นกลุ่มที่ลักษณะโต้แย้งกันดีที่สุดในอดีต ก่อให้เกิดการสนทนา ที่เปิดกว้างที่จะให้ทุกคนไม่อายคน วิพากษ์วิจารณ์ได้ดีที่สุด ส่วนในกรณีที่มีสมาชิก 9-12 คน ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่ วงสนทนาอาจมีการแบ่งกลุ่มย่อย หันหน้าเข้าสนทนากันเอง แต่ในกรณีอาจจะลำบากในการสนทนาเป็นกลุ่ม และยากต่อการสรุปประเด็นปัญหาหรือวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus group) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนาของผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นบุคคลที่สามารถให้คำตอบในประเด็นที่ต้องการศึกษาได้ โดยจัดให้มีกลุ่มสนทนา และจะต้องมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนา เพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง

#### ขนาดของกลุ่มที่ร่วมสนทนา

วีรสิทธิ์           สิทธิไตรย์ และ โยธิน แสงดี (2536 หน้า 2-3) กล่าวว่า การสนทนากลุ่มได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ว่าผู้ที่เข้าร่วมกลุ่มนั้นจะต้องมีลักษณะคล้าย ๆ กันในหลาย ๆ ด้าน นอกจากนี้กลุ่มสนทนาควรจะต้องมากกว่า 3-4 คน ทั้งนี้ก็เพราะว่ากลุ่มที่นักวิจัยจะทำการสนทนาแบบรวบรวมข้อมูลนี้ไม่ใช่เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ แต่เป็นการรวมกลุ่มให้เกิดขึ้นแล้วทำให้บรรยากาศในวงสนทนาให้เป็นธรรมชาติ และสร้างสรรค์ให้เกิดการเสวนากันในลักษณะที่เป็น การพูดคุยกัน แสดงความคิดเห็นทั้งสองสอดคล้องและเป็นการโต้แย้งตั้งนั้นถ้าสมาชิกกลุ่มเพียง 3-4 คน ก็จะไม่เกิดการโต้แย้งการแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควรเพราะเป็นกลุ่มเล็กเกินไปประกอบกับการจัดตั้งกลุ่มนักวิจัยและสมาชิกยังไม่คุ้นเคยกัน การโต้แย้งหรือการเสนอแนวคิดก็อาจเกิดขึ้นได้น้อย ดังนั้นกลุ่มนักคิดทางวิจัยธุรกิจการตลาดและนักวิจัยทางสังคมศาสตร์ ที่นำวิธีการสนทนากลุ่มย่อยมาใช้ จึงนำหลักการของนักจิตวิทยาสังคมและนักจิตวิทยาคลินิกที่ใช้ที่ใช้ในการทดลองศึกษาการโต้แย้งของคนเป็นกลุ่มว่ากลุ่มคนที่มีขนาดระหว่าง 7-8 คนนี้ เป็นกลุ่มที่มีลักษณะการตอบโต้และโต้แย้งกันดีที่สุดในอดีตเป็นขนาดกลุ่มที่ก่อให้เกิดการสนทนาที่มีลักษณะเปิดกว้างที่จะให้ผู้ร่วมสนทนาทุกคน ไม่อายและแต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์ได้ดีที่สุด เป็นกลุ่มคนกำลังเหมาะในการจุดประเด็นซักถามนั่นเอง

Thomas (2000, p. 3 อ้างถึงใน พเยาว์ ทองเสน, 2551, หน้า 27) กล่าวว่า ขนาดของกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ควรจะมีจำนวนระหว่าง 7-8 คน ส่วน ไบร์แมน (Bryman, 2001, p. 341 cited in Brown, 2005) กล่าวว่า ขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหรือผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มควรมีจำนวน

ระหว่าง 6-10 คน และวิจิตรพร หล่อสุวรรณกุล (2544, หน้า 130 อ้างถึงใน พเยาว์ ทองเสน, 2551, หน้า 27) ได้กำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรด้วยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 10 คน

สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่มจึงประกอบด้วยผู้เข้าร่วมสนทนา 7-8 คนซึ่งนับว่าเป็นขนาดที่กำลังเหมาะที่จะก่อให้เกิดการถกประเด็นปัญหาและการสนทนากลุ่ม ถ้าหากกลุ่มมีขนาดใหญ่กว่านี้เป็น 9-12 คน ก็จะมีลักษณะเป็นกลุ่มใหญ่ และในการสนทนากลุ่มอาจจะมีการแบ่งกลุ่มย่อยหันหน้าเข้าสนทนากันเอง ซึ่งจะลำบากในการนั่งสนทนาเป็นกลุ่มและยากต่อการสรุปประเด็นปัญหาหรือวิเคราะห์ข้อมูล

### หลักการ ของการสนทนากลุ่ม

วิธีเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการจัดให้คนที่เลือกจากประชากรที่ต้องการศึกษาจำนวนไม่มากนักมาร่วมวงสนทนากัน เพื่ออภิปรายพูดคุยกัน โดยมีประเด็นการสนทนาไปยังเรื่องที่สนใจศึกษาในการจัดการสนทนากลุ่มอย่างเป็นระบบ อาจเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 7-12 คน ที่มีลักษณะบางประการ สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกันระหว่างพูดคุย มีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการ มีผู้จัดบันทึกเป็นผู้จดย่อเนื้อหาการสนทนาและมีเทปบันทึกเสียงบันทึกรายละเอียดของการพูดคุย เมื่อเสร็จสิ้นการสนทนา ผู้บันทึกจะถอดรายละเอียดจากเทปที่บันทึกไว้เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ต่อไป ลักษณะสำคัญของการสนทนากลุ่ม คือ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะขนาดสมาชิกที่เหมาะสมคือ 6-12 คน ที่ไม่รู้จักมาก่อน เลือกมาเพราะมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับประเด็นสนทนากลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์กำหนดไว้ล่วงหน้า ว่าใคร สัมภาษณ์ประเด็นไร หลักการสนทนากลุ่มที่สำคัญ คือผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ร่วมสนทนากลุ่ม (ยกเว้นผู้วิจัย) จะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่จะศึกษานั้น และทุกคนจะต้องเข้ามาด้วยความสมัครใจพร้อมจะให้ข้อมูลข้อเท็จจริงตามประสบการณ์และความคิดเห็นของตน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2545, หน้า 241)

Dawson & Manderson (1993, pp. 101-102) ได้เสนอหลักการจัดสนทนากลุ่มเท่าที่นิยมใช้กันมีจุดประสงค์ดังต่อไปนี้

1. ใช้ในการสร้างสมมติฐานใหม่ ๆ
2. ใช้ในการสำรวจความคิดเห็น ทศนคติ และคุณลักษณะของประชากร
3. ใช้ในการทดสอบแนวคิดใหม่ในเรื่องเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นมาใหม่
4. ใช้ในการประเมินผลทางเศรษฐกิจ
5. ใช้ในการกำหนดคำถามและเพื่อทดลองใช้แบบสอบถาม
6. ใช้ในการสนทนากลุ่มเพื่อเป็นการค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือหรือไม่แน่ชัดของ

การวิจัยแบบสำรวจ ซึ่งเรียกว่าเป็นการใช้การสนทนากลุ่มเพื่อช่วยเสริมให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## ขั้นตอนในการจัดสนทนากลุ่ม

ในการจัดสนทนากลุ่มควรมีขั้นตอนดังนี้ (ภาณี วงษ์เอก, 2536, หน้า 403-404)

1. เลือกบุคคลที่จะเข้าร่วมสนทนากลุ่มด้วยแบบฟอร์มที่เตรียมไว้ตามขนาดของกลุ่มที่ต้องการ โดยทั่ว ๆ ไปควรจะประมาณ 6-12 คน เพราะหัวข้อบางหัวข้อที่ยากหรือไม่น่าสนใจสำหรับผู้สนทนาในกลุ่ม จะทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถจุดประเด็นที่เร่งเร้าให้เกิดการสนทนาได้อย่างมีรสชาติ และปฏิริยาโต้ตอบกันในระหว่างผู้สนทนาเองก็จะแสดงออกไม่เต็มที่ ถ้าหากเกิน 12 คน ผู้เข้าร่วมสนทนาทุกคนก็จะไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นของตนเอง และเป็นการยากแก่ผู้ดำเนินการสนทนาในการที่จะชักนำให้กลุ่มนั้นหันเหเข้ามาสู่ประเด็นที่ต้องการ

1.1 เมื่อได้บุคคลที่เข้าข่ายแล้ว คณะผู้วิจัย ผู้ดำเนินการสนทนา ผู้จัดบันทึก (ผู้ช่วย) จะเป็นผู้พาเข้าร่วมกลุ่มสนทนาพร้อมกัน ณ สถานที่จัดการสนทนากลุ่ม

1.2 ผู้ดำเนินการสนทนาและแนะนำคณะผู้วิจัย และบอกจุดหมายในการสนทนา พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นกันเอง โดยเชิญให้รับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม และขอความยินยอมจากกลุ่มสนทนาโดยขอบันทึกเสียงการสนทนา ซึ่งให้ทราบจุดมุ่งหมายในการบันทึกเสียงและการจดบันทึก และเปิดโอกาสให้ซักถามคณะผู้วิจัยเพื่อสร้างความไว้วางใจ

1.3 เริ่มการสนทนาโดยยึดแนวทางการสนทนาที่มีอยู่เป็นหลัก แต่ดูความเหมาะสมสามารถยืดหยุ่นได้แล้วแต่สถานการณ์กลุ่มพาไป อย่างไรก็ตามต้องคำนึงถึงว่าครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการแล้วหรือยัง ผู้ดำเนินการสนทนาควรประมาณระยะเวลาที่จะใช้ในแต่ละประเด็นเอาไว้เพื่อไม่ให้เสียเวลามากไปกับบางหัวข้อ แต่ทั้งนี้ผู้ดำเนินการสนทนาจะต้องไม่ทำให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาที่มีความรู้สึกว่าถูกตัดบทเมื่อแน่ใจว่าได้เนื้อหาตามที่ต้องการในการสนทนาแล้ว จบการสนทนาด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาซักถามข้อข้องใจอีกครั้ง เพื่อเป็นการตอบข้อสงสัยในเรื่องที่สนทนามาทั้งหมด

1.4 แจกของสมนาคุณเพื่อเป็นการแสดงความขอบคุณต่อผู้เข้าร่วมสนทนา

### วิธีการสร้างแนวคำถามและการกำหนดประเด็นปัญหา

วีรสิทธิ์ สิทธิไตรย์ และ โยธิน แสงวงดี (2536, หน้า 4) กล่าวว่า การเขียนแนวคำถามทำได้หลายวิธี เช่น อาจกำหนดเป็นประเด็นแล้วแปลงประเด็น เป็นคำถามหลายคำถามที่จะนำคำตอบไปสรุปให้ตรงกับแต่ละประเด็นนั้นได้ หรืออาจจะทำโดยการกำหนดตัวแปรและร่างสมมติฐาน และนำมาสร้างเป็นคำถามที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ในการศึกษาได้ชัดเจนที่สุดนั่นเอง นั่นก็คือนำวัตถุประสงค์ของการวิจัยในแต่ละข้อไปจำแนกเป็นประเด็นหรือสมมติฐานหลัก แล้วสร้างคำถามย่อย ๆ โดยมีหลักเกณฑ์ว่าคำถามแต่ละคำถามหรือแต่ละชุด ต้องตั้งบนสมมติฐานย่อยหรือข้อคิดเห็นทางทฤษฎีหนึ่ง ๆ ทำนองว่า ทำไมเป็นอย่างนี้ เพราะอะไร ทำไม อย่างไร การเขียน



คำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้เพื่อให้ได้คำตอบออกมาในเชิงเป็นเหตุเป็นผลนั่นเอง การเรียงคำถามในการจัดสนทนากลุ่ม ควรจะมีการเรียงคำถามจากคำถามที่เป็นเรื่องทั่วไปเบา ๆ ง่ายต่อความเข้าใจ และสร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยกันระหว่างนักวิจัยกับผู้เข้าร่วมสนทนาแล้วจึงวกเข้าสู่คำถามหลัก หรือคำถามประเด็นหลักของการศึกษาแล้วจึงไปจบลงที่คำถามเบา ๆ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อผ่อนคลายในการสนทนาเพราะจะเป็นการผ่อนคลายความคิด และสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองในวงสนทนายิ่งขึ้น ในช่วงท้ายนี้เองอาจเติมคำถามเสริมเข้าไปได้ แต่ต้องเป็นคำถามที่ยาวหรือจำนวนคำถามมากเกินไป คำถามเสริมนี้อาจจะเป็นคำถามที่ไม่ได้เตรียมไปก่อน แต่เป็นคำถามในเรื่องที่ปรากฏขึ้นมาระหว่างสนทนาแล้ว เป็นเรื่องที่คุณดำเนินการอภิปรายเห็นว่าคำถามให้คำตอบชัดเจนจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และได้รับความรู้ในเรื่องที่ศึกษาอยู่มากยิ่งขึ้น ในวงสนทนากลุ่ม การที่ผู้ร่วมสนทนามีปฏิริยาโต้ตอบกันระดับสูงในระหว่างสนทนาจะเป็นสิ่งที่ดีให้เกิดการสนทนาในระดับลึกยิ่งขึ้น หรือเข้มข้นยิ่งขึ้นในแต่ละประเด็นด้วยวิธีดังกล่าวนี้ จึงมีส่วนทำให้นักวิจัย สามารถหยั่งรู้ถึงสาเหตุเบื้องหลังพฤติกรรมต่าง ๆ โดยผู้ร่วมสนทนาไม่รู้ตัว สิ่งที่ได้มานั้นเป็นสิ่งซึ่งไม่ได้มาด้วยวิธีการใช้แบบสำรวจข้อมูลเพราะในวงสนทนากลุ่มนักวิจัยต้องคอยวิเคราะห์สถานการณ์และข้อมูลในกลุ่มบุคคลที่ถูกกระตุ้นนั้นด้วย แล้วสร้างประเด็นคำถามใหม่ ๆ ย้อนกลับไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะได้คำตอบที่ดี มีเหตุผลชัดเจนและรายละเอียดมากที่สุด

### ข้อดีของการสนทนากลุ่ม

การจัดสนทนากลุ่ม มีข้อดีดังนี้ (ภาณี วงษ์เอก, 2536 หน้า 407)

1. การจัดสนทนากลุ่ม เนื่องจากผู้ที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม จะต้องเป็นตัวผู้วิจัยเอง หรือผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี ดังนั้น การที่ผู้ร่วมสนทนาเข้าใจผิดในประเด็นที่สนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาก็สามารถจะแก้ไขได้ทันที เพราะผู้ที่รู้ถึงวัตถุประสงค์ในการวิจัยเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี
2. ในการจัดสนทนากลุ่มแตกต่างจากวิธีการอื่น ๆ คือ มีผู้ร่วมสนทนาประมาณ 6-12 คน และบุคคลเหล่านี้จะมีสถานภาพต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้น จะไม่ค่อยมีความรู้สึกขัดใจหรือมีความขำเกรง อันเนื่องมาจากความคิดที่ว่าผู้วิจัยมีการศึกษาดีกว่า และมีสถานภาพทางเศรษฐกิจดีกว่า เพราะเป็นการเผชิญหน้ากันในลักษณะของกลุ่มมากกว่าตัวต่อตัว เหมือนวิธีสัมภาษณ์รายบุคคล หรือการสัมภาษณ์ระดับลึก
3. ลักษณะของการเปิดโอกาสให้มีปฏิริยาโต้ตอบกันในการสนทนากลุ่มนั้น ทำให้มีการถกเถียงกันในเนื้อหาสาระอย่างกว้างขวาง ดังนั้น จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น เท่ากับเป็นการกลั่นกรองความผิดพลาดอันเนื่องมาจาก การตีความหมายผิด ทั้งนี้ถ้าหากในประเด็นต่าง ๆ ยังไม่ชัดเจนเพียงพอ ผู้วิจัยสามารถจะซักถามต่อเพื่อหาคำอธิบายหรือสามารถจะเก็บความเอาจากการวิพากษ์วิจารณ์ที่เกิดขึ้นในกลุ่มมาวิเคราะห์ได้

4. บรรยากาศในการสนทนากลุ่มจะช่วยลดความกลัวว่าความคิดเห็นของแต่ละคนจะเป็นเป้าหมายในการถูกบันทึกเอาไว้ ทั้งนี้เพราะเป็นการแสดงความคิดเห็นในลักษณะกลุ่มมากกว่า

#### ข้อจำกัดของการจัดสนทนากลุ่ม

ภาณี วงษ์เอก (2536, หน้า 408) กล่าวว่า การจัดสนทนากลุ่ม มีข้อจำกัดคือ

1. การจัดสนทนากลุ่มแต่ละครั้ง จะต้องระวังมิให้เกิดการผูกขาดการสนทนากลุ่มขึ้น โดยบุคคลบุคคลหนึ่งในกลุ่ม และครอบงำผู้ร่วมสนทนาให้เท่า ๆ กันทุกคน
2. พฤติกรรมหรือความคิดเห็นบางอย่าง ซึ่งเป็นส่วนที่ไม่ยอมรับของชุมชนอาจจะไม่ได้รับการเปิดเผยมากกว่า

#### ประโยชน์ของการสนทนากลุ่ม

1. ใช้ในการศึกษาความคิดเห็น ทศนคติ ความรู้สึก การรับรู้ ความเชื่อ พฤติกรรม
2. ใช้ในการกำหนดสมมติฐานใหม่ ๆ
3. ใช้ในการกำหนดคำถามต่าง ๆ ที่ใช้ในแบบสอบถาม
4. ใช้ค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือ หรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัย แบบสำรวจเพื่อช่วยให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ศุภชัย สุวรรณกนิษฐ (2548, หน้า 187-196) ได้วิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญระดับลึก จำนวน 8 คน ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า โดยผู้ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอน ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 12 คน และหัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 21 คน และขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าความเบี่ยงเบนควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเป็นไปได้ โดยผู้ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย

ส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ ที่นำมาประยุกต์ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของ ชิกซ์ ชิกม่า 2) หลักการของชิกซ์ ชิกม่า 3) ลักษณะพื้นฐานของชิกซ์ ชิกม่า และ 4) องค์ประกอบของ ชิกซ์ ชิกม่า ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหารจัดการ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงานระบบบทบาทหน้าที่ ของบุคลากรและส่วนที่ 3 ขั้นตอนการนำไปใช้มี 5 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การตัดสินใจ ระยะที่ 2 การเตรียมความพร้อม ระยะที่ 3 การคัดเลือกโอกาสพัฒนา หรือการกำหนดขอบเขต ของปัญหา (D: Define) ระยะที่ 4 การพัฒนาตามขั้นตอน M-A-I-C คือ การวัดและรวบรวมข้อมูล (M: Measure) การวิเคราะห์ (A: Analyze) การปรับปรุง (I: Improve) การควบคุม และขยายผล (C: Control) ระยะที่ 5 การทบทวนผลดำเนินการและปรับปรุงระบบ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2548, หน้า 60) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบของระบบการบริหาร จัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สำหรับสังคมเศรษฐกิจ ฐานความรู้ ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาประเทศสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งต้องเป็นสังคม ที่ประชาชนมีความรู้และศักยภาพในการแสวงหาความรู้และสร้างผลผลิตสำหรับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ จำเป็นต้องมีสมรรถนะพื้นฐาน ได้แก่ สามารถเรียนรู้ สร้างความรู้ใช้ความรู้ และผลิตผลงานคุณภาพสำหรับแข่งขัน ได้ จึงมีความจำเป็นในการเปลี่ยนผ่านการบริหารจัดการศึกษา ที่จะต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาแบบบูรณาการ ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการขั้น ทางการศึกษาใหม่ๆ การวิจัยนี้ได้แบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษา วิจัยเพื่อพัฒนาหลักการ และรูปแบบทั่วไปของระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการกับ เขตพื้นที่ และสถานศึกษาแกนนำ ผลการวิจัยทำให้ได้ระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ สำหรับเขตพื้นที่และสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ความสำเร็จ 2) กำหนดโครงสร้าง 3) บริหารจัดการ ซึ่งต้องมีการบูรณาการ โดยใช้ MSPA อันประกอบด้วย การระดมทรัพยากรที่หลากหลาย (M) การวางแผนกลยุทธ์ (S) การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (P) และมีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ (A) เป็นตัวขับเคลื่อน และ 4) ติดตาม กำกับ การดำเนินการวิจัย ระยะที่ 2 เป็นการสนับสนุนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา สำหรับ เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาแกนนำ และเครือข่ายในภูมิภาค โดยเน้นการมีส่วนร่วมของ ผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเครือข่ายทั้งในระดับสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษา ในท้องถิ่น สำหรับระยะที่ 3 เป็นการนำรูปแบบบริหารจัดการศึกษาไปทดลองใช้และสรุปรูปแบบ การบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ ผลการวิจัยทำให้ได้คู่มือการบริหารจัดการศึกษาสำหรับ เขตพื้นที่และสถานศึกษา และผลจากการนำไปทดลองใช้ของ 10 เขตพื้นที่การศึกษาและ 43 สถานศึกษา ตลอดจนการเรียนรู้ประสบการณ์ของการบริหารจัดการศึกษาร่วมกัน

วาสนา จันทร์แสงสว่าง (2548 อ้างถึงใน สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2554) ศึกษาเรื่องทัศนคติของข้าราชการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมข้าราชการมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับบวกเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรสระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่งและระยะเวลาการปฏิบัติงาน กับทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรากฏว่า สถานภาพการสมรสมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากผู้ประเมิน พิจารณาตามความรู้สึกไม่มีความเป็นรูปธรรมและมาตรฐานเดียวกันข้าราชการจึงเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาควรที่จะชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

ณัฐวุฒิ มุขนาท (2549) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเขตภาคเหนือต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นระบบการประเมินผลแบบใหม่ ที่ธนาคารมาใช้ โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน กำหนดองค์ประกอบการศึกษาเป็น 4 องค์ประกอบ คือ การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนการติดตามกำกับ และแนะนำการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาขีดความสามารถ พบว่า พนักงานเห็นด้วยกับหลักการและองค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานทุกองค์ประกอบ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การปรับปรุงแผนงานสามารถกระทำได้ หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร การสังเกตและบันทึกการทำงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานช่วยให้การสื่อสารในหน่วยงานดีขึ้นเนื่องจากการสื่อสาร 2 ทางและมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน

สุเทพ บุญเติม (2549) ได้พัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีกระบวนการกำกับติดตาม (Monitoring process) มีขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ 2) จัดทำแผนกำกับติดตาม 3) จัดทีมงานกำกับติดตาม 4) ลงมือปฏิบัติกำกับติดตามตามแผน 5) ตรวจสอบผลการกำกับติดตาม 6) รายงานผลการกำกับติดตามและ 7) ทบทวนผลการกำกับติดตาม พบว่า การกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ (Goals and criterion) ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องคำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วม (Participation) และหลักการบริหารโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) การจัดแผนกำกับ (Monitoring planning) เน้นหลักการมีส่วนร่วม

ซึ่งบุคลากรมีความเต็มใจและพอใจ ในการมีส่วนร่วมทำแผน จึงเป็นกระบวนการที่ต้องให้ทุกคนช่วยในการตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการ ทิศทางและวิธีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทีมงานตามแผนกำกับ (Team building) มีแกนนำและทีมงานหรือคณะทำงานที่จัดตั้งขึ้น โดยความเห็นของครูและบุคลากร ในสถานศึกษาตามแผนการลงมือปฏิบัติตามแผน (Implementation) ด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะทำงานให้มีสัมฤทธิ์ผลสูง มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการลงมือปฏิบัติตามแผนกำกับติดตามทีมงานหรือผู้กำกับจะมีหน้าที่ในการนิเทศแนะนำในประเด็นที่ค้นพบ เพื่อให้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น การตรวจสอบการกำกับติดตาม (Monitoring audit) ซึ่งเมื่อตรวจสอบผลแล้วต้องย้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ถูกกำกับติดตามทันที เพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การรายงานผล (Monitoring report) โดยมีการรายงานผลต่อหน่วยเหนือ และการรายงานต่อสาธารณะ การทบทวนผลการกำกับติดตาม (Monitoring replan) เป็นการทบทวนผลการกำกับติดตามทั้งระบบเพื่อปรับปรุงแผนการกำกับติดตามให้เหมาะสมและครอบคลุมกิจกรรมตามเป้าหมายและเกณฑ์ที่กำหนด

อรุณวรรณ วงศ์ฉนิโรจน์ (2549) ได้ศึกษาผลการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ระหว่างการดำเนินงานโครงการ (Ongoing evaluation) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ใน 5 ฝ่ายและ 6 สำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรจังหวัด พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ดี แต่พนักงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการนำมาใช้ ข้อมูลพื้นฐานที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติ และวิธีปฏิบัติในขั้นตอนต่าง ๆ ขาดการดำเนินงานตามกระบวนการของระบบ รวมทั้งไม่เข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการกำหนดเป้าหมายของงาน และเป้าหมายเชิงพฤติกรรม ส่วนใหญ่นำเป้าหมายของส่วนงานในเชิงปริมาณหรืองบประมาณของสาขามาจัดสรรโดยวิธีการประชุมร่วมกันกำหนดซึ่งพนักงานก็ยอมรับ

จิตราภรณ์ ไยศิลป์ (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสม เพราะได้กำหนดองค์ประกอบที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยใช้เทคนิค SWOT ที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ จึงทำให้เกิดผลที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาของสถานศึกษามีความถูกต้อง ครอบคลุม เพราะเป็นแนวคิดใหม่ที่ทุกคนควรมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในผลการดำเนินงานของโรงเรียนร่วมกัน มีความเป็นไปได้ เพราะฉะนั้นการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบของบุคลากรและมีความเป็นประโยชน์ เพราะว่าได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำจึงทำให้เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

อัญชลี โภคะนุช (2550) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงาน 5 องค์ประกอบ คือ การวางแผนบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและดำเนินการตามแผนปฏิบัติ การติดตามและพัฒนามูลกร การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และการให้รางวัลพบว่าภาพรวมเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก สำหรับประเด็นสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังของบุคลากรที่มีความชัดเจนเป็นลำดับแรกในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่กลุ่มตัวอย่างต้องการ หน้าที่ที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติในตำแหน่งงานมีความเหมาะสม มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติตามแผนปฏิบัติอย่างชัดเจน เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดในขณะปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างจะรายงานให้ผู้บริหารทราบทันทีโดยไม่ลังเล เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่การวัดผลทางด้านผลผลิต และกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้ กลุ่มตัวอย่างคาดหวังที่จะได้รับโอกาสในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

อิสลักษณ์ เจนเขว้า (2550) ได้พัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การประเมินผลเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของครู กำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล วางแผนการเพิ่มคุณภาพนักเรียน ปรับปรุงประสิทธิภาพ การบริหารงาน พิจารณาความดีความชอบ พัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอนในสถาบันผลิตครู ผู้ทำการประเมินได้แก่ ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการครูใหญ่และหรือผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าฝ่ายงานและหรือหัวหน้าสายชั้น เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมินผลได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการสนับสนุนการสอนด้านงานที่ได้รับมอบหมาย และด้านอื่น ๆ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล ได้แก่ การกำหนดวิธีการให้คะแนนเป็นเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยรวมทุกด้านแล้วกำหนดช่วงคะแนน วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลพิจารณาจากปริมาณของครู สภาพการปฏิบัติงานจริง เอกสารผลงานครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความประพฤติของนักเรียน ความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้บริหาร และเพื่อนครู ระยะเวลาในการประเมินผลคือ ปีละ 2 ครั้ง ในเดือนตุลาคม และ มีนาคม การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีเนื้อหาเรื่องจุดเด่น จุดที่ควรพิจารณา แนวทางแก้ไขของผู้ถูกประเมิน ซึ่งสรุปผลการประเมินเป็นรายบุคคลและภาพรวม แล้วรายงานผลต่อครูและครูใหญ่เป็นลายลักษณ์อักษร

สุดถนอม ต้นเจริญ (2551) ได้ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ พบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์นำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไปปฏิบัติตามองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือ 1) การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การปฏิบัติตามแผนและการติดตามผล 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและ 4) การให้รางวัลและการพัฒนา โดยทั้งสองมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดและการสื่อสารเป้าหมายหรือแผนผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความเข้าใจและกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการรับรู้และกำหนดแผนงานของคณะ และหน่วยงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น แต่ยังมีจุดอ่อนอยู่บ้างในด้านการสื่อสารนโยบายและข้อมูลด้านแนวทางปฏิบัติที่ยังไม่ทั่วถึง และไม่มีการทบทวนแผนงานเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นสาเหตุของความไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญในการเปิดรับข้อมูลด้านการบริหารของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน

จิตติมา สุพะรัง (2552) ได้ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่า การใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมพบปัญหาและอุปสรรคในด้านความไม่ชัดเจนของนโยบาย จากส่วนกลางและผู้บริหาร ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายกระบวนการ พบว่า กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน พบปัญหาและอุปสรรค ด้านนโยบาย และด้านขั้นตอน วิธีการปฏิบัติ กระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน พบปัญหาและอุปสรรคด้านบุคคล ด้านการสนับสนุน และด้านขั้นตอนวิธีการปฏิบัติ กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน พบปัญหาและอุปสรรค ด้านขั้นตอน วิธีการปฏิบัติและกระบวนการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน พบปัญหาและอุปสรรค ด้านบุคลากรและด้านขั้นตอนวิธีการปฏิบัติ

สาธิต วงศ์อนันต์นนท์ (2552) ได้พัฒนารูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการส่วนกลางของไทย พบว่า รูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ตามกรอบการประเมินผลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการมีขั้นตอนสำคัญ คือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ของการประเมิน การประเมินผลตนเองของส่วนราชการ การประเมินผลโดยบุคคลที่สาม การรายงานผลการประเมิน การจัดสรรเงินรางวัล และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ และมีข้อเสนอแนะต่อรูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ดังนี้

- 1) การกำหนด วัตถุประสงค์ของการประเมินต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาองค์กรมากกว่าการจัดสรร

เงินรางวัล 2) การกำหนด ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินต้องเป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน 3) การประเมินตนเองต้องคำนึงถึงความถูกต้องและเชื่อถือได้ 4) การรายงานผลการประเมินต้องเป็นไปอย่างรวดเร็วและให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ 5) การประเมินโดยบุคคลที่สามต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนนอกเข้ามามีส่วนร่วมด้วย 6) การจัดสรรเงินรางวัลต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและสะท้อนผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและ 7) การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ต้องมีการเชื่อมโยงการนำผลการประเมินเข้ากับระบบบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น ระบบบริหารงานบุคคล และระบบการพัฒนาบุคคล เป็นต้น

กฤษณา สว่างแสง ( 2552) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผนตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า (1) สภาพปัจจุบันของการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) ด้านประสิทธิผลมีแบบอย่างที่ดีในการเลือกบุคลากรที่มีความถนัดในการบริหารนโยบายและแผน ขั้นตอนการบริหารจัดการเป็นระบบ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดโครงสร้างการบริหารงานในกลุ่มอย่างชัดเจน จัดทำพรรณนางานพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จัดทำ แผนชัดเจน มีการจัดประชุมบุคลากรเป็นประจำ ริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงาน มีการแบ่งหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบสถานศึกษาในเขตพื้นที่ มุ่งเน้นการประสานงานกับสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (3) ระบบการบริหารงานกลุ่ม นโยบายและแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีหลายองค์ประกอบรวมทั้งงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ระบบที่พัฒนาขึ้นมีความชัดเจน ครอบคลุม ง่ายและสะดวกในการนำไปใช้ ต่างจากเดิมที่เป็นการบริหารงาน ที่ไม่มีระบบชัดเจน (4) ผลการตรวจสอบระบบโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการสอบถามผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผน ต่างมีความเห็นว่าระบบการบริหารงานกลุ่ม นโยบายและแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทาง ปฏิบัติ

จิริยา จันทน์จรัส (2553) ได้ศึกษาความพร้อมของพนักงานในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) มาใช้ในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานบริษัททางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจากพนักงานบริษัททางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 60 คน สอบถามความรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดหลัก ตัวชี้วัดความสามารถของพนักงานพบว่าพนักงานมีความรู้ความเข้าใจระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยเข้าใจว่าเป็นระบบบริหารสมัยใหม่ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย



ที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่องขั้นตอนของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับสูง โดยเข้าใจว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอนได้แก่ การวางแผนวัดผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับและการสอนงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ผลตอบแทนและพัฒนา นอกจากนี้ ยังพบว่าพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจตัวชี้วัดหลัก และตัวชี้วัดความสามารถอยู่ในระดับสูง ในเรื่องการกำหนดค่า Common KPIs และ core competency ที่องค์กรกำหนด แต่ยังมีพนักงานระดับ 1-2 ยังมีความรู้ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง

ณัฐวลัย จิรันดร (2553) ได้ศึกษาผลกระทบของระบบการบริหารผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน: กรณีศึกษากลุ่มสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย โดยใช้แบบสอบถามศึกษาความคิดเห็นจากข้าราชการและลูกจ้างประจำในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 154 คน กำหนดกรอบการศึกษาเป็น 3 ด้าน คือ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการจัดสรรเงินรางวัล พบว่า ผู้ตอบเห็นว่าการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการช่วยให้หน่วยงานของตนมีเป้าหมายในการทำที่ชัดเจนมากขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง การประเมินผล การปฏิบัติราชการช่วยให้หน่วยงานของตนดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง การจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้หน่วยงานของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพการบริหารจัดการอยู่บ้าง โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ ผู้ตอบส่วนใหญ่มองว่าการจัดสรรเงินรางวัลอาจส่งผลให้เกิดความแตกแยกในหน่วยงาน

ขงยุทธ ทรัพย์เจริญ ( 2556) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ความคิดเห็น ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและขั้นตอนที่ 5 การสรุปและรายงานผลการพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสมในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเป็นไปได้โดยผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การบริหารกลยุทธ์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย มาตรฐานสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษา 5 มาตรฐาน และจุดเน้นการพัฒนา 2 จุดเน้น ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยโครงสร้างระบบงานและเครือข่าย และส่วนที่ 3 ขั้นตอนการปฏิบัติแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ 2) การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 3) การกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานหลัก 4) การกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติ 5) การกำหนดเป้าหมาย 6) การปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอน 7) การบันทึกผลการปฏิบัติ 8) การวิเคราะห์ผล และ 9) การพัฒนาการปฏิบัติ และเผยแพร่ผลงาน ผลการวิจัย สรุปได้ว่า รูปแบบที่มีความเหมาะสมสำหรับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ การบริหารกลยุทธ์ (Strategic management) โครงสร้างการบริหาร (Structure) และขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure and practice) หรือตรงกับภาษาอังกฤษ SSP Model

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Coronado & Antony (2002, p. 63) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการนำซิกซ์ ซิกม่า ประยุกต์ใช้ขององค์กรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยเพิ่มกำไรจากการจัดการความแปรปรวน และลดของเสียในกระบวนการ รวมถึงการลดค่าใช้จ่ายทางคุณภาพ การทราบถึงความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า โดยการนำเทคนิค และเครื่องมือทางสถิติ ซึ่งปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ 1) การประกาศเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง 2) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร 3) การสื่อสาร 4) การจัดโครงสร้างภายในองค์กร 5) การฝึกอบรมโดยเน้น Belt system 6) การเชื่อมโยงซิกซ์ ซิกม่าสู่ลูกค้า 7) การเชื่อมโยงซิกซ์ ซิกม่าสู่กลยุทธ์ทางธุรกิจ 8) การเชื่อมโยงซิกซ์ ซิกม่าสู่ผู้ส่งมอบ 9) การใช้เครื่องมือ และเทคนิคตามหลักสถิติ และ 10) การเลือกโครงการตามความสำคัญ

Brown (2005, p. 468) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาในประเทศอังกฤษ ซึ่งการสัมภาษณ์และการสังเกตเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยผลการศึกษาพบว่า ด้านวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ต่างมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ ในโรงเรียน ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะนำไปปฏิบัติ ด้านกฎเกณฑ์และเป้าประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ ซึ่งใช้ความเหมาะสมและความคุ้มค่า เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ส่วนเป้าประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานคือการระบุตัวชี้วัดที่ชัดเจนสามารถวัดได้ตรงกับ

ปัญหาและมีข้อท้าทาย ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายและครูผู้สอน พบว่าวิธีการและตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ของครูและมีความยุติธรรม และผลการปฏิบัติงานทั้งหมดมีความชัดเจนสามารถวัดได้และได้รับยอมรับจากทั้งผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน และทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้กับครูมีเพียงพอ และด้านความเหมาะสมและข้อเท็จจริงของการบริหารค่าตอบแทน (Performance related pay: PRP) พบว่า ระบบ การบริหารค่าตอบแทน หรือการให้รางวัล ได้รับการยอมรับว่ามีความยุติธรรมและเหมาะสม

Helm & Tortorella (2007, p. 52) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ University of Texas M.D. Anderson Cancer ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในระดับตัวบุคคลเพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร การให้รางวัลความก้าวหน้าในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นของพนักงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีการกำหนดและมอบหมายเป้าหมายผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลที่ไม่เชื่อมโยงสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างหัวหน้างานและพนักงานมีกระบวนการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานและได้รับรางวัลเพิ่มขึ้น และพนักงานมีความพึงพอใจและรู้สึกรับรู้ผลการปฏิบัติงานของตนเองดีขึ้น

Lam (2007) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่งระหว่างหน่วยงานสาขาวิชาการเมืองและรัฐประศาสนศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฮ่องกงและโครงการรัฐประศาสนศาสตร์ของมหาวิทยาลัยวิกตอเรีย ประเทศแคนาดาพบว่า หน่วยงานทั้งสองมหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารคล้ายคลึงกันแต่มีความแตกต่างกันด้านองค์ประกอบของวัฒนธรรมทางการบริหารและลักษณะเฉพาะของชนชาติกล่าวคือ ข้าราชการของมหาวิทยาลัยฮ่องกงให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่เป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมาก โดยมุ่งที่ความสำเร็จตามเป้าหมายและแผนงานมากกว่าเป้าหมายระดับบุคคลพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากลักษณะเฉพาะของบุคคลความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการเมืองในสถาบัน ในขณะที่ข้าราชการของมหาวิทยาลัยวิกตอเรีย ให้ความสำคัญกับระบบการบริหารงานบุคคล การควบคุมต้นทุน และการบริหารงบประมาณ โดยมุ่งเน้น การบรรลุเป้าหมายของแผนงานและเป้าหมายของบุคลากรเท่า ๆ กัน ข้าราชการส่วนใหญ่ไม่ต่อต้านการประเมินผล แต่ไม่ยอมรับหลักเกณฑ์การประเมินผลเพราะไม่เชื่อมโยงกับข้อมูลส่วนบุคคล อีกทั้งยังได้รับอิทธิพลจากกลุ่มการเมืองในสถาบันด้วย ข้อเสนอเพื่อการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ควรมีการศึกษาบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กรเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินได้อย่างเหมาะสมและไม่ขัดแย้งกับความคิดที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรม

Swinburne University (2008) ได้มีการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นทั้งด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการบริหารความสัมพันธ์ของลูกจ้างในองค์กรด้วยกฎเกณฑ์ 10 ประการที่สามารถสร้าง และรักษาผลการปฏิบัติงานที่ดี กฎเกณฑ์ในการสร้างและรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ที่กำหนดขึ้นให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องของความสัมพันธ์ ระหว่างลูกจ้างการสร้างพันธะผูกพันต่องานและผลงานส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานมีความตั้งใจ ทুমเทให้กับงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานมีความตื่นตัว รู้สึกถึงความท้าทายกับ งานที่ทำในแต่ละวัน พนักงานมีการพัฒนาตัวเอง และดึงเอาความสามารถในตัวเองมาใช้ในงาน ที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งมีการเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ ส่วนผู้บริหารได้มีการสร้างความผูกพันกับพนักงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและรักษาพนักงาน ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดตัวแบบสำหรับการสร้างความผูกพันและ พัฒนาความมุ่งมั่นต่อผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งด้านการจูงใจด้วยเหตุผลและความรู้สึกที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและองค์กร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ บริหารผลการปฏิบัติงานดังกล่าว สามารถสังเคราะห์และสรุปได้กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน 6 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน 2) ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน 3) ด้านการพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน 4) ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและ 6) ด้านการให้รางวัล ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบในการศึกษา เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเฉพาะในงานวิจัยนี้ โดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องมีกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้

#### 1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance planning) มี 8 องค์ประกอบ คือ

1.1 ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1.3 จัดทำระบบข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการวางแผนเป็นปัจจุบัน

1.4 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายกลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์

และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน

1.5 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน

1.6 กำหนดขอบข่าย วิธีปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน

1.7 จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

1.8 นำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

พิจารณาให้ความเห็นชอบ

- 1.9 ประชาสัมพันธ์ ซึ่งแจ้งแผนการปฏิบัติงานสู่ระดับกลุ่มและระดับผู้ปฏิบัติงาน
- 1.10 จัดทำข้อตกลงความร่วมมือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและรายบุคคล
2. การดำเนินการปฏิบัติงาน (Performance implementation) มี 11 องค์ประกอบคือ
  - 2.1 จัดประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
  - 2.2 จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน
  - 2.3 พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน
  - 2.4 ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน
  - 2.5 ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนด โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
  - 2.6 ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
  - 2.7 สนับสนุนทรัพยากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติ
  - 2.8 ตรวจสอบการปฏิบัติงาน แนะนำและสอนงาน
  - 2.9 สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน
  - 2.10 กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน
  - 2.11 สรุป และรายงานผลการปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance improvement) มี 8 องค์ประกอบคือ
  - 3.1 วิเคราะห์ ตรวจสอบปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน
  - 3.2 วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
  - 3.3 กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนา
  - 3.4 กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์และความต้องการ
  - 3.5 นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลผลการพัฒนา
  - 3.6 ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง
  - 3.7 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนดและจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ
  - 3.8 สรุปและรายงานการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
4. การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance monitoring) มี 8 องค์ประกอบ คือ
  - 4.1 กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน
  - 4.2 จัดทำรายละเอียดเครื่องมือแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน
  - 4.3 กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน
  - 4.4 อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงาน
  - 4.5 วางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

4.6 ใช้เทคนิควิธีการในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือโปรแกรมการติดตาม

4.7 ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนผลงาน ผลสำเร็จในการติดตามผลการปฏิบัติงาน

4.8 สรุปและรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) มี 8 องค์ประกอบคือ

5.1 จัดทำ ประกาศ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด

5.2 จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

5.3 กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน

5.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่มรายบุคคล และประเมินแบบ 360 องศา

5.5 ประชุมทบทวน วิเคราะห์ผลการประเมินและตัดสินใจผลการปฏิบัติงานครบทุกมิติ

5.6 ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมินเพื่อสะท้อนปัญหามาไปสู่การปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา

5.7 มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงผลการประเมินและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

5.8 สรุปและรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การให้รางวัล (Performance reward) มี 8 องค์ประกอบคือ

6.1 ประชุมจัดทำหลักเกณฑ์การได้รับรางวัลและประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

6.2 จัดสิ่งจูงใจที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นด้วยการให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำเสนอรางวัลที่เขาต้องการ

6.3 แต่งตั้งคณะกรรมการการตัดสินและพิจารณาให้รางวัลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม

6.4 ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

6.5 กล่าวยกย่องชมเชยและมอบรางวัลให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การได้รับสิทธิพิเศษในการไปศึกษาดูงาน การให้โบนัสพิเศษ การเข้าสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น หรือการเปลี่ยนสายงาน เป็นต้น

6.6 จัดเวทีเสนอผลงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานในเชิงสร้างสรรค์

6.7 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับรางวัลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อผลการให้รางวัล

6.8 สรุปและรายงานผลเพื่อนำไปพัฒนาในปีต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบ การบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบ การบริหาร ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

#### ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา

การพัฒนารูปแบบ การบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยการบริหารผลการปฏิบัติงานของไทยและ ต่างประเทศ แล้วสังเคราะห์เป็นกรอบความคิดการวิจัยจากนักวิชาการดังนี้ สุพจน์ ทรายแก้ว (2545) ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549) ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2551) สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (2552) อภรณ์ ภูวิทย์ภักดิ์ (2553) Bacal (1999) Hall (2006) Armstrong (2006) และ Aguinis (2008) ได้เป็นกรอบแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน 6 ด้าน
2. ร่างรูปแบบ ( Modeling) จำลองจากกรอบแนวคิดของการวิจัยในข้อที่ 1 เพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยสร้าง รูปแบบกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน 6 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน 2) ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน 3) ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 4) ด้านการติดตาม ผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) ด้านการให้รางวัล
3. การพัฒนารูปแบบ การบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา โดยการนำรูปแบบจำลองในข้อที่ 2 มาสัมภาษณ์และสอบถามความคิดเห็นจาก ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาฉันทามติ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management: PM) ในข้อที่ 1 และ ข้อที่ 2

3.2 นำมาสร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยมี ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานจำนวน 6 ด้าน คือ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการให้รางวัล จำนวน 6 ข้อ

3.3 นำคำถามที่ยกร่างขึ้นปรึกษาขอความเห็นชอบอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.4 นำแบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง จำนวน 5 คน ดังมีรายนามต่อไปนี้

- 3.4.1 ดร.สมุท ชำนาญ อาจารย์ประจำ  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพา
- 3.4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร อาจารย์ประจำ  
นิคมศรีสมศักดิ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพา
- 3.4.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ อาจารย์ประจำ  
จิระโร ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยา  
ประยุกต์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- 3.4.4 ดร.วสันต์ นาวเหนียว ผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
- 3.4.5 นายวิชัย พวงภาคีศิริ ผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3



3.5 หากค่าความสอดคล้อง (*OC*: Index of item objective congruence) ของแบบสอบถาม จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 ท่าน โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ค่าความเที่ยงตรงมากกว่า 0.50 ขึ้นไป เป็นข้อคำถามที่ใช้ได้ หากต่ำกว่า 0.50 แสดงว่า แบบสอบถาม ข้อนั้นใช้ไม่ได้ต้องปรับปรุง ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547, หน้า 37)

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ได้ค่าความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1 มีค่า 1.00 ทุกข้อ แสดงว่าสามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ได้

3. 6 แก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นนำไปให้ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง

3. 7 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง ณ สถานที่ทำงานของผู้เชี่ยวชาญ โดยนัดหมายทางโทรศัพท์ พร้อมทั้งส่งแบบสัมภาษณ์และงานวิจัย ให้ผู้เชี่ยวชาญล่วงหน้า ผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนทั้งสิ้น 17 คน ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารการศึกษาระดับสูง นักวิชาการศึกษา และผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งมีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารการศึกษา และการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

3.7.1 กลุ่มผู้บริหารการศึกษาจำนวน 5 คน โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

3.7.1.1 เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา

3.7.1.2 มีวิทยฐานะระดับชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่าขึ้นไป และมีคุณวุฒิ

ทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

3.7.1.3 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี ประกอบด้วย

3.7.1.3.1 ดร.พิษณุ ตุลสุข ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

3.7.1.3.2 ดร.บัณฑิต ศรีพุททงกูร ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

3.7.1.3.3 ดร.สุเทพ ชิตยวงษ์ รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน

3.7.1.3.4 ดร.พีระ รัตนวิจิตร ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษา

ภาคบังคับ

3.7.1.3.5 นายสมยศ ศิริบรรณ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบ

บริหารงานบุคคลและนิติการ

3.6.2 กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 6 คน โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีความสมบัติ ดังนี้

3.6.2.1 เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา

3.6.2.2 มีวิทยฐานะระดับชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่าขึ้นไป และมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

3.6.2.3 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปีประกอบด้วย

3.6.2.3.1 ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

3.6.2.3.2 ดร.พลธาวิณ วัชรทรงรังค์ อาจารย์พิเศษ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3.6.2.3.3 ดร.อนันต์ นามทองตัน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์

เขต

2

3.6.2.3.4 ดร.จักรพงษ์ สุวรรณรัศมี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต

3

3.6.2.3.5 นายฉัตรชัย น่วมโพธิ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต

1

3.6.2.3.6 นายศิลป์ชัย สัมพันธ์พร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาชลบุรี เขต

1

3.6.3 กลุ่มผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 6 คน โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีความสมบัติ ดังนี้

3.6.3.1 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับดีมาก

3.6.3.2 มีวิทยฐานะระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป และมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

3.6.3.3 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี ประกอบด้วย

3.6.3.3.1 ดร.วัชชัย อู่พานิช ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาของ เขต 1

3.6.3.3.2 นายธงชัย มั่นคง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาของ เขต 2

3.6.3.3.3 นายมนตรี ทัดเทียม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

3.6.3.3.4 นายชลิต เพ็ชรรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 1

3.6.3.3.5 นายวิระ แจ็งกลีการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครสวรรค์เขต 3

3.6.3.3.6 นายปรีดี ภูสีน้ำ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสมุทรสาคร

3.7 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 จัดเป็นหมวดหมู่ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเด็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พยายามคงรูปภาษาสำนวนเดิมไว้และจำแนกเป็นข้อกระทง หากข้อความใดมีเนื้อความที่ใกล้เคียงกันก็นำมาไว้ในข้อเดียวกัน จากนั้นนำมาคำนวณค่าร้อยละ โดยคัดเลือกข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป

3.8 นำข้อความจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ที่มีความเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป สร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท์ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ (Best & Kalm, 1993, pp. 246-250)

5 หมายถึงเหมาะสมในการปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึงเหมาะสมในการปฏิบัติมาก

3 หมายถึงเหมาะสมในการปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึงเหมาะสมในการปฏิบัติน้อย

1 หมายถึงเหมาะสมในการปฏิบัติน้อยที่สุด

3.9 นำแบบสอบถามฉบับที่ 2 ปรึกษาขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.10 นำแบบสอบถามฉบับที่ 2 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง จำนวน 5 คนเดิมและใช้เกณฑ์เดิม ของศิริชัย กาญจนวาสี (2547, หน้า 37) ได้ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถามฉบับที่ 2 รายข้อตั้งแต่ 0.80-1.00 แสดงว่าสามารถนำไปใช้ในการสอบถามได้

3.11 แก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาหลักตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอีกครั้ง

3.12 นำแบบสอบถามฉบับที่ 2 ฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มเดิมจากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 จำนวน 17 คน

3.13 นำข้อความความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) โดยนำข้อความที่มี ค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) 1.50 ลงมาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544, หน้า 23-24)

#### 3.13.1 ค่ามัธยฐาน (Median)

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้น เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษามากที่สุด

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นเกี่ยวข้องกับ ประเด็นที่ศึกษาเป็นอย่างมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจกับข้อความนั้นว่าจะเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาหรือไม่

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นไม่ค่อยจะเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.49 ลงไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

#### 3.13.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ( Interquartile range)

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จะเป็นการคำนวณหาความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับระหว่างควอไทล์ที่ 3 ถ้าค่าที่คำนวณได้ข้อความใดที่มีค่าต่ำกว่า 1.50 ลงมาแสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน (Consensus) แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน และคัดเลือกข้อความกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเท่านั้น ส่วนข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันจะถูกตัดทิ้งไป

3.14 สร้างแบบสอบถามฉบับที่ 3 จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในแต่ละข้อที่คัดเลือกได้จากแบบสอบถามฉบับที่ 2 นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและการแปลค่าของ Best & Kalm, (1993, pp. 246-250) เช่นเดิมซึ่งในแบบสอบถามฉบับที่ 3 นี้ได้รวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทราบคำตอบของกลุ่มและคำตอบของตนเองว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและทบทวนคำตอบของตนเองอีกครั้งว่า ควรเปลี่ยนคำตอบตามความคิดของกลุ่มหรือไม่ถ้าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มและยังยืนยันคำตอบเดิมก็ให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนอธิบายเหตุผลประกอบ

3.15 นำแบบสอบถามฉบับที่ 3 ปรึกษาขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.16 นำแบบสอบถามฉบับที่ 3 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง จำนวน 5 คนเดิมและใช้เกณฑ์การคำนวณค่าความสอดคล้อง (IOC) ของศิริชัย กาญจนวาสี (2547, หน้า 37) เช่นเดิม ได้ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถามฉบับที่ 3 รายข้อมีค่า 1.00 ทุกข้อแสดงว่าสามารถนำไปใช้ในการสอบถามได้

3.17 แก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอีกครั้ง

3.18 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คนกลุ่มเดิมแล้วนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากแบบทดสอบในรอบที่ 3 มาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) แล้วเลือกข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันตามเกณฑ์ที่กำหนดสรุปเป็นรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

#### **สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลได้จากแบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดเข้าเป็นหมวดหมู่ โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเด็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากนั้นจำแนกเป็นข้อกระทง หากข้อใดมีความที่ใกล้เคียงกันก็ได้นำมาไว้ในข้อเดียวกัน จากนั้นคำนวณค่าร้อยละ โดยนำข้อความที่มีความสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไปนำไปสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3 ใช้การวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังนี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544, หน้า 23-24)

### 2.1 ค่ามัธยฐาน ( Median)

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษามากที่สุด

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาเป็นอย่างมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจกับข้อความนั้นว่าจะเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาหรือไม่

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นไม่ค่อยจะเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.49 ลงไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

### 2.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range)

สำหรับค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จะเป็นการคำนวณหาความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับระหว่างควอไทล์ที่ 3 ถ้าค่าที่คำนวณได้ข้อความใดที่มีค่าต่ำกว่า 1.50 ลงมาแสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน (Consensus) แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน และการคัดเลือกข้อความที่จะเป็นองค์ประกอบในการอภิปรายผลได้นั้นจะต้องเป็นข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเท่านั้น ส่วนข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันจะถูกตัดทิ้งไป

## ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร

### ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. สร้างแบบสอบถามฉบับที่ 4 โดยนำข้อความที่ได้จากแบบสอบถามฉบับที่ 3 ซึ่งจัดลำดับที่สรุปได้ เพิ่มหัวข้อเสนอแนะ

2. นำแบบสอบถามฉบับที่ 4 ปรึกษาขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. นำแบบสอบถามฉบับที่ 4 ไปใช้ในการสนทนากลุ่ม ( Focus group discussion) ซึ่งผู้วิจัยจัดขึ้นและเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและผู้อำนวยการกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่สามารถนำรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จำนวน 8 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) มีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

3.1 เป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีผลการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับดีมาก มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

3.2 หรือเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีผลการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับดีมาก มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

3.3 หรือเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่ม มีผลการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับดีมาก มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ประกอบด้วย

3.3.1 ดร.วัลลภ รองพล ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

3.3.2 ดร.กัลยา มาลัย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

3.3.3 นายอุดม มัดโน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

3.3.4 นายจรัสศักดิ์ สุจิรานุธรรม รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2

3.3.5 นางช่อชบา ชื่นบาน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1

5.2.6 นางสาวจุฬาลักษณ์ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน  
ศาสตร์สาระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พระนครศรีอยุธยา เขต 1

5.2.7 ดร.ฉัตร ไทยอุทิศ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล  
การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

5.2.8 ดร.ธนกฤตย์ มงคลวงษ์ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล  
การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

#### 4. ขั้นตอนการอภิปรายกลุ่ม

4.1 ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดความเป็นมาของการวิจัยและการพัฒนารูปแบบ  
การบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อให้ผู้สนทนา  
ได้มีความรู้ความเข้าใจก่อนดำเนินการสนทนากลุ่ม

4.2 ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่มในครั้งนี้ให้สมาชิกทุกคนทราบ  
เพื่อให้การสนทนาบรรลุวัตถุประสงค์

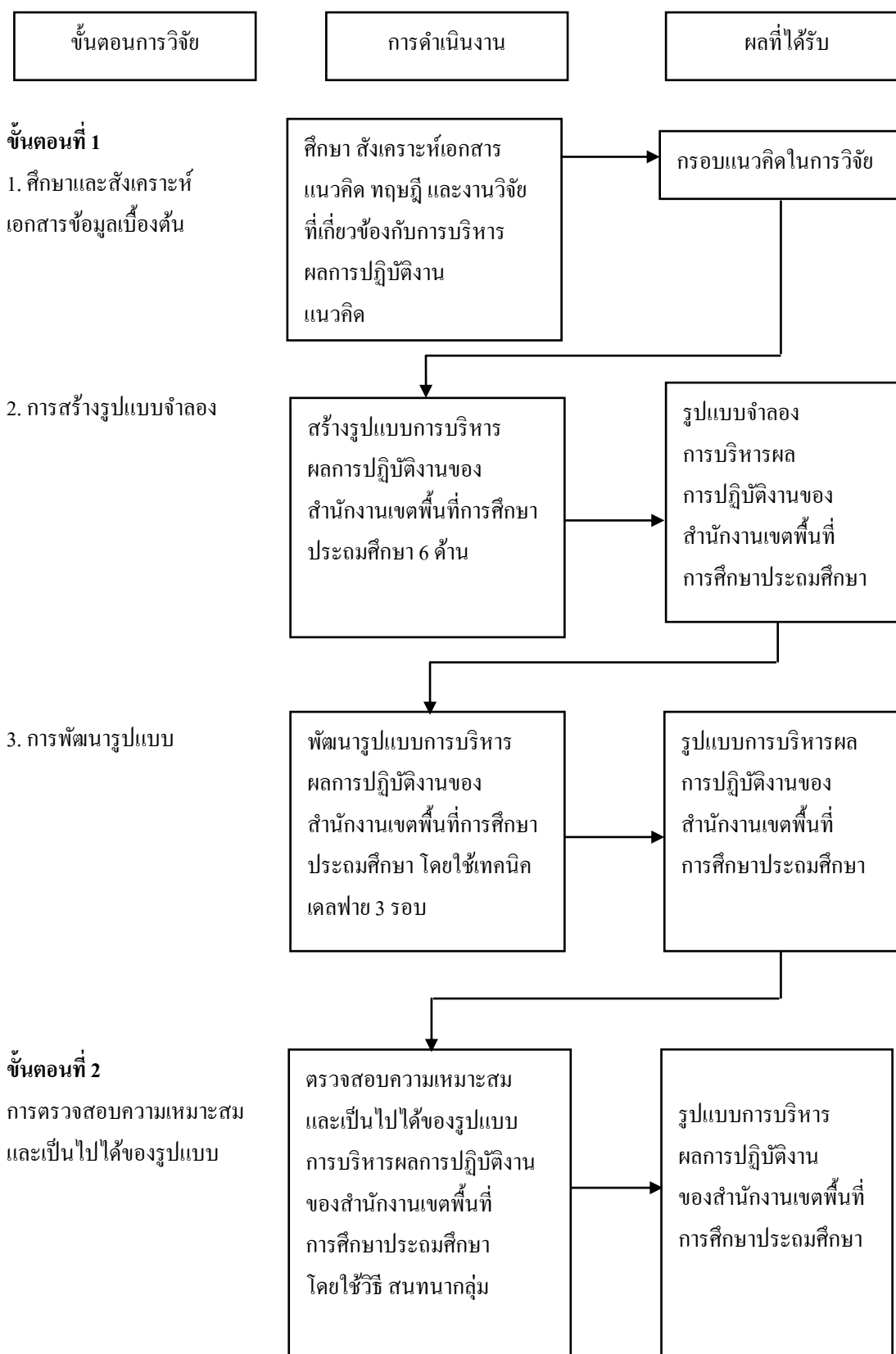
4.2 นำเสนอรายละเอียดการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพร้อมเอกสารประกอบ

4.3 นำเข้าสู่การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นว่า รูปแบบการบริหารผลการ  
ปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้ง 6 ด้าน 53 องค์ประกอบนั้น สามารถ  
นำไปปฏิบัติได้หรือไม่ ด้วยการให้ผู้ร่วมสนทนาเป็นผู้อภิปรายแสดงความคิดเห็นในรายด้าน  
และรายชื่อ โดยผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้บันทึกความคิดเห็น รวมทั้งใช้การบันทึกจาก  
เครื่องบันทึกเสียงด้วย

4.4 สรุปความคิดเห็นที่ได้จากการสนทนากลุ่ม

จากกระบวนการวิจัยทั้ง 2 ขั้นตอนสามารถสรุปเป็นขั้นตอนการวิจัยได้ ดังภาพที่ 7





ภาพที่ 7 ขั้นตอนการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รอบที่ 1

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รอบที่ 2

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รอบที่ 3

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ รอบ 1 ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยนำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน เป็นผู้บริหารการศึกษา จำนวน 5 คน นักวิชาการ จำนวน 6 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 6 คน ได้ข้อมูลมาแล้ว นำมาเรียบเรียงเป็นข้อความที่แสดงถึงรูปแบบการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 6 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน 2) ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน 3) ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 4) ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) ด้านการให้รางวัล

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละด้าน ได้ข้อความตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน

ข้อ	ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน	จำนวน (n = 17)	ร้อยละ	อันดับ
1.	ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	15	88.24	3
2.	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน	10	58.82	7
3.	จัดทำระบบข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนการปฏิบัติงาน	14	82.35	4
4.	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	17	100.00	1
5.	กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน	12	70.59	6
6.	กำหนดขอบข่ายและวิธีการปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน	13	76.47	5
7.	จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	16	94.12	2
8.	นำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่พิจารณาให้ความเห็นชอบ	9	52.94	8
9.	ประชาสัมพันธ์ชี้แจงแผนปฏิบัติงานสู่ระดับกลุ่มและระดับผู้ปฏิบัติงาน	9	52.94	8
10.	จัดทำข้อตกลงความร่วมมือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและรายบุคคล	9	52.94	8

จากตารางที่ 2 พบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 50 ขึ้นไปทุกข้อ อันดับแรก คือ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน อันดับสอง คือ จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และอันดับสาม คือ ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงาน ในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ตารางที่ 3 ค่าร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการดำเนินงานปฏิบัติงาน

ข้อ	ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน	จำนวน (n = 17)	ร้อยละ	อันดับ
1.	จัดประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้	17	100.00	1
2.	จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน	13	76.47	5
3.	พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน	16	94.12	2
4.	ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน	12	70.59	6
5.	ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล	14	82.35	4
6.	ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	9	52.94	9
7.	สนับสนุนทรัพยากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติ	9	52.94	9
8.	ตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน แนะนำและสอนงาน	11	64.70	7
9.	สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน	10	58.82	8
10.	กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานความความหน้าผลการปฏิบัติงาน	9	52.94	9
11.	สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน	15	88.24	3

จากตารางที่ 3 พบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ด้านการดำเนินงานปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 50 ขึ้นไปทุกข้อ อันดับแรก คือ ประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ อันดับสอง คือ พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน และอันดับสามคือ สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4 ค่าร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	จำนวน (n = 17)	ร้อยละ	อันดับ
1.	วิเคราะห์ ตรวจสอบ ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน	16	94.12	2
2.	วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการจำเป็น ต่อการพัฒนางาน	14	82.35	4
3.	กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการ ในการพัฒนา	17	100.00	1
4.	กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมทัน ต่อเหตุการณ์และความต้องการ	13	76.47	5
5.	นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลการพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน	12	70.59	6
6.	ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ จากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง	11	64.70	7
7.	เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงาน ตามที่กำหนดและจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	11	64.70	7
8.	สรุปและรายงานการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	15	88.24	3

จากตารางที่ 4 พบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน ร้อยละ 50 ขึ้นไปทุกข้อ อันดับแรก คือ กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนา อันดับสอง คือ วิเคราะห์ ตรวจสอบ ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานและ อันดับสาม คือสรุปและรายงานการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5 ค่าร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน	จำนวน (n = 17)	ร้อยละ	อันดับ
1.	กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตาม ผลการปฏิบัติงาน	16	94.12	2
2.	จัดทำรายละเอียด เครื่องมือแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน	17	100.00	1
3.	กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน	12	70.59	5
4.	อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผล การปฏิบัติงาน	10	58.82	6
5.	วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	15	88.24	3
6.	ใช้นวัตกรรมในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบ อิเล็กทรอนิกส์ หรือโปรแกรมการติดตาม	9	52.94	7
7.	ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนผลสำเร็จในการติดตามการปฏิบัติงาน	10	58.82	6
8.	สรุปและรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน	14	82.35	4

จากตารางที่ 5 พบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน ร้อยละ 50 ขึ้นไปทุกข้อ อันดับแรก คือ จัดทำรายละเอียด เครื่องมือแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน อันดับสอง คือ กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน และอันดับสาม คือ วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

ตารางที่ 6 ค่าร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน (n = 17)	ร้อยละ	อันดับ
1.	จัดทำ ประกาศ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด	15	88.24	3
2.	จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	16	94.12	2
3.	กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน	11	64.70	7
4.	ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่ม รายบุคคลและประเมินแบบ 360 องศา	17	100.00	1
5.	ประชุมทบทวน วิเคราะห์ผลการประเมินและตัดสินใจผลการปฏิบัติงานครบทุกมิติ	14	82.35	4
6.	ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมินเพื่อสะท้อนปัญหา นำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา	12	70.59	6
7.	มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงผลการประเมินและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ	10	58.82	8
8.	สรุปและรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	13	76.47	5

จากตารางที่ 6 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน ร้อยละ 50 ขึ้นไปทุกข้อ อันดับแรก คือ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่มรายบุคคล และประเมินแบบ 360 องศา อันดับสอง คือ จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและ อันดับสาม คือ จัดทำ ประกาศ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด

ตารางที่ 7 ค่าร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการให้รางวัล

ข้อ	ด้านการให้รางวัล	จำนวน (n = 17)	ร้อยละ	อันดับ
1.	ประชุมจัดทำหลักเกณฑ์การได้รับรางวัลและประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ	16	94.12	2
2.	จัดสิ่งจูงใจที่หลากหลายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นด้วยการให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำเสนอรางวัลที่เขาต้องการ	14	82.35	4
3.	แต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินและพิจารณาให้รางวัลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม	17	100.00	1
4.	ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ	14	82.35	4
5.	กล่าววยกย่องชมเชย และมอบรางวัลให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น เช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การได้รับสิทธิพิเศษในการไปศึกษาดูงาน การให้โบนัสพิเศษ การเข้าสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นหรือการเปลี่ยนสายงาน เป็นต้น	13	76.47	5
6.	จัดเวทีเสนอผลงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานในเชิงสร้างสรรค์	12	70.59	6
7.	เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับรางวัลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อผลการให้รางวัล	11	64.70	6
8.	สรุปและรายงานผล เพื่อนำไปพัฒนาในปีต่อไป	15	88.24	3

จากตารางที่ 7 พบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการให้รางวัล ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 50 ขึ้นไป ทุกข้อ อันดับแรก คือ แต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินและพิจารณาให้รางวัลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม อันดับสอง คือ ประชุมจัดทำหลักเกณฑ์การได้รับรางวัลและประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและ อันดับสาม คือ สรุปและรายงานผลเพื่อนำไปพัฒนาในปีต่อไป



2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รอบที่ 2 ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการให้รางวัล โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมแล้วนำผลมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละด้านได้ข้อมูลตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 8 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน รอบที่ 2

ข้อ	ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	5.00	0.00
2.	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
3.	จัดทำระบบข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผน	5.00	1.00
4.	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	5.00	0.00
5.	กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน	5.00	1.00
6.	กำหนดขอบข่ายและวิธีการปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน	5.00	1.00
7.	จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	5.00	0.00
8.	นำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ	5.00	1.00
9.	ประชาสัมพันธ์ชี้แจง แผนปฏิบัติงานสู่ระดับกลุ่มและระดับผู้ปฏิบัติงาน	5.00	1.00
10.	จัดทำข้อตกลงความร่วมมือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและรายบุคคล	4.00	1.00

จากตารางที่ 8 พบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับมากที่สุด 9 ข้อ อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ความคิดเห็นสอดคล้องกันมาก ตามค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 มี 3 ข้อ ข้อแรก คือ ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อที่สอง คือ กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายกลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน และข้อที่สาม คือ จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ตารางที่ 9 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ด้าน การดำเนินการปฏิบัติงาน รอบที่ 2

ข้อ	ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	จัดประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้	5.00	0.00
2.	จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
3.	พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
4.	ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน	5.00	0.00
5.	ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติที่กำหนดไว้โดยยึดหลักธรรมาภิบาล	5.00	1.00
6.	ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
7.	สนับสนุนทรัพยากร ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ	5.00	1.00
8.	ตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน แนะนำและสอนงาน	5.00	1.00
9.	สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน	5.00	1.00
10.	กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานความความหน้าผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
11.	งานสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00

จากตารางที่ 9 พบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ความคิดเห็นสอดคล้องกันมากตามค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 มี 2 ข้อ ข้อแรก คือ จัดประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และข้อที่สอง ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 10 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน รอบที่ 2

ข้อ	ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	วิเคราะห์ ตรวจสอบ ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
2.	วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนางาน	5.00	1.00
3.	กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนา	5.00	0.00
4.	กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์และความต้องการ	5.00	1.00
5.	นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
6.	ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง	5.00	1.00
7.	เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนดและจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	5.00	1.00
8.	สรุปและรายงานผลการพัฒนาการปฏิบัติงาน	5.00	0.00

จากตารางที่ 10 พบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ความคิดเห็นสอดคล้องกันมากตามค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 มี 2 ข้อ ข้อแรก คือ กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนา ข้อที่สอง คือ สรุปและรายงานผลการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 11 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
ด้าน การติดตามผลการปฏิบัติงาน รอบที่ 2

ข้อ	ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตาม ผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
2.	จัดทำรายละเอียด เครื่องมือ แบบติดตามผล การปฏิบัติงาน	5.00	0.00
3.	กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
4.	อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตาม ผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
5.	วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	5.00	0.00
6.	ใช้นวัตกรรมในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือโปรแกรมการติดตาม	5.00	1.00
7.	ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนผลงาน ผลสำเร็จในการพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
8.	สรุปและรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงาน	5.00	1.00

จากตารางที่ 11 พบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
มีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ความคิดเห็นสอดคล้องกันมากตามค่าพิสัยระหว่าง  
ควอไทล์ 0.00 มี 2 ข้อ ข้อแรก คือ จัดทำรายละเอียด เครื่องมือ แบบติดตามผลการปฏิบัติงาน  
ข้อที่สองคือวางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วม  
ของทุกฝ่าย

ตารางที่ 12 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
ด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงาน รอบที่ 2

ข้อ	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	จัดทำ ประกาศ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด	5.00	1.00
2.	จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	5.00	0.00
3.	กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานจัดทำและรายงาน ผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน	5.00	1.00
4.	ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่ม รายบุคคล และประเมิน แบบ 360 องศา	5.00	0.00
5.	ประชุมทบทวน วิเคราะห์ผลการประเมินและ ตัดสินผลการปฏิบัติงานครบทุกมิติ	5.00	1.00
6.	ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมิน เพื่อสะท้อนปัญหา นำไปสู่การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา	5.00	1.00
7.	มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงผลการประเมินและ แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ	4.00	1.00
8.	สรุปและรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00

จากตารางที่ 12 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ความคิดเห็นสอดคล้องกันมาก ตามค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 มี 2 ข้อ ข้อแรก คือ จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ข้อที่สอง คือ ประเมินผล การปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่ม รายบุคคล และประเมิน แบบ 360 องศา

ตารางที่ 13 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
ด้าน การให้รางวัล รอบที่ 2

ข้อ	ด้านการให้รางวัล	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	ประชุมจัดทำหลักเกณฑ์การได้รับรางวัลและประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ	5.00	1.00
2.	จัดสิ่งจูงใจที่หลากหลายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นด้วยการให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำเสนอรางวัลที่เขาต้องการ	5.00	1.00
3.	แต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินและพิจารณาให้รางวัลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม	5.00	0.00
4.	ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ	5.00	0.00
5.	กล่าวยกย่องชมเชย และมอบรางวัลให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น เช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การได้รับสิทธิพิเศษในการไปศึกษาดูงาน การให้โบนัสพิเศษ การเข้าสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นหรือการเปลี่ยนสายงาน เป็นต้น	5.00	1.00
6.	จัดเวทีเสนอผลงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานในเชิงสร้างสรรค์	5.00	1.00
7.	เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับรางวัลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อผลการให้รางวัล	4.00	1.00
8.	สรุปและรายงานผล เพื่อนำไปพัฒนาในปีต่อไป	5.00	1.00

จากตารางที่ 13 พบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการให้รางวัล ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ความคิดเห็นสอดคล้องกันมากตามค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 มี 2 ข้อ ข้อแรก คือ แต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินและพิจารณาให้รางวัลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม ข้อที่สอง คือ ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รอบที่ 3 ด้านการวางแผน การปฏิบัติงาน ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการให้รางวัล โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมตอบ แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ของกลุ่ม พร้อมทั้งคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละด้านได้ข้อมูลตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน รอบที่ 3

ข้อ	ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	5.00	0.00
2.	จัดทำระบบข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผน	5.00	1.00
3.	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
4.	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	5.00	0.00
5.	กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน	5.00	1.00
6.	กำหนดขอบข่ายและวิธีการปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน	5.00	1.00
7.	จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	5.00	0.00
8.	นำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่พิจารณาให้ความเห็นชอบ	4.00	1.00
9.	ประชาสัมพันธ์ชี้แจง แผนปฏิบัติงานสู่ระดับกลุ่มและระดับผู้ปฏิบัติงาน	5.00	1.00
10.	จัดทำข้อตกลงความร่วมมือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและรายบุคคล	5.00	1.00

จากตารางที่ 14 พบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับมากที่สุด 9 ข้อ อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ความคิดเห็นสอดคล้องกันมาก ตามค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 มี 3 ข้อ ข้อแรก คือ ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงาน ในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อที่สอง คือ กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน ข้อที่สาม คือ จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ตารางที่ 15 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
ด้าน การดำเนินการปฏิบัติงาน รอบที่ 3

ข้อ	ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	จัดประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงาน ตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้	5.00	0.00
2.	จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
3.	พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
4.	ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน ก่อนการปฏิบัติงาน	5.00	0.00
5.	ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล	5.00	1.00
6.	ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
7.	สนับสนุนทรัพยากร ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติ	5.00	1.00
8.	ตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน แนะนำและสอนงาน	5.00	1.00
9.	สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ รับฟังความคิดเห็น ของผู้ปฏิบัติงาน	5.00	1.00
10.	กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานความความหน้า ผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
11.	สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00



จากตารางที่ 15 พบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ความคิดเห็นสอดคล้องกันมากตามค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ 0.00 มี 2 ข้อ ข้อแรก คือ จัดประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงาน ที่กำหนดไว้ และข้อที่สอง คือ ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 16 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้าน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน รอบที่ 3

ข้อ	ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	วิเคราะห์ ตรวจสอบ ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
2.	วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการจำเป็น ต่อการพัฒนางาน	5.00	1.00
3.	กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการ ในการพัฒนา	5.00	0.00
4.	กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์และความต้องการ	5.00	1.00
5.	นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลการพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
6.	ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ จากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง	5.00	1.00
7.	เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงาน ตามที่กำหนดและจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	5.00	1.00
8.	สรุปและรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน	5.00	0.00

จากตารางที่ 16 พบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีค่า มัธยฐานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ความคิดเห็นสอดคล้องกันมากตามค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 มี 2 ข้อ ข้อแรก คือ กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนา และข้อที่สอง คือ สรุปและรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 17 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
ด้าน การติดตามผลการปฏิบัติงาน รอบที่ 3

ข้อ	ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผล การปฏิบัติงาน	5.00	1.00
2.	จัดทำรายละเอียด เครื่องมือแบบติดตาม ผลการปฏิบัติงาน	5.00	0.00
3.	กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
4.	อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตาม ผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
5.	วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	5.00	0.00
6.	ใช้นวัตกรรมในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบ อิเล็กทรอนิกส์ หรือโปรแกรมการติดตาม	5.00	1.00
7.	ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อน ผลงาน ผลสำเร็จในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00
8.	สรุปและรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงาน	5.00	1.00

จากตารางที่ 17 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
มีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ความคิดเห็นสอดคล้องกันมากตามค่าพิสัยระหว่าง  
ควอไทล์ 0.00 มี 2 ข้อ ข้อแรก คือ จัดทำรายละเอียด เครื่องมือแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน  
และข้อที่สองคือ วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วม  
ของทุกฝ่าย

ตารางที่ 18 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
ด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงาน รอบที่ 3

ข้อ	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	จัดทำ ประกาศ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด	5.00	1.00
2.	จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	5.00	0.00
3.	กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานจัดทำและรายงานผล การปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน	5.00	1.00
4.	ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่ม รายบุคคล และประเมิน แบบ 360 องศา	5.00	0.00
5.	ประชุมทบทวน วิเคราะห์ผลการประเมินและตัดสิน ผลการปฏิบัติงานครบทุกมิติ	5.00	1.00
6.	ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมิน เพื่อสะท้อนปัญหา นำไปสู่การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา	5.00	1.00
7.	มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงผลการประเมินและ แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ	4.00	1.00
8.	สรุปและรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	5.00	1.00

จากตารางที่ 18 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ความคิดเห็นสอดคล้องกันมาก ตามค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 มี 2 ข้อ ข้อแรก คือ จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และข้อที่สอง คือ ประเมิน ผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งรายกลุ่มรายบุคคล และประเมิน แบบ 360 องศา

ตารางที่ 19 ค่ามัชฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
ด้าน การให้รางวัล รอบที่ 3

ข้อ	ด้านการให้รางวัล	มัชฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	ประชุมจัดทำหลักเกณฑ์การได้รับรางวัลและประกาศให้ผูปฏิบัติงานทราบ	5.00	1.00
2.	จัดสิ่งจูงใจที่หลากหลายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นด้วยการให้ผูปฏิบัติงานได้นำเสนอรางวัลที่เขาต้องการ	4.00	1.00
3.	แต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินและพิจารณาให้รางวัลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม	5.00	0.00
4.	ประกาศรายชื่อผูปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและแจ้งผลการประเมินให้ผูปฏิบัติงานทราบ	5.00	0.00
5.	กล่าววยกย่องชมเชย และมอบรางวัลให้ผูปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น เช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การได้รับสิทธิพิเศษในการไปศึกษาดูงานการให้โบนัสพิเศษ การเข้าสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นหรือการเปลี่ยนสายงาน เป็นต้น	5.00	1.00
6.	จัดเวทีเสนอผลงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานในเชิงสร้างสรรค์	5.00	1.00
7.	เปิดโอกาสให้ผูปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับรางวัลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อผลการให้รางวัล	5.00	1.00
8.	สรุปและรายงานผล เพื่อนำไปพัฒนาในปีต่อไป	5.00	1.00

จากตารางที่ 19 พบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการให้รางวัล ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีค่ามัชฐานอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ความคิดเห็นสอดคล้องกันมากตามค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00 มี 2 ข้อ ข้อแรก คือ แต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินและพิจารณาให้รางวัลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม และข้อที่สอง คือ ประกาศรายชื่อผูปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและแจ้งผลการประเมินให้ผูปฏิบัติงานทราบ

จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยใช้ Delphi Technique 3 รอบ สามารถสรุปเป็นรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance planning) มี 10 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับ ได้แก่
  - 1.1 ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
  - 1.2 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายกลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน
  - 1.3 จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
  - 1.4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - 1.5 จัดทำระบบข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการวางแผนเป็นปัจจุบัน
  - 1.6 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน
  - 1.7 กำหนดขอบข่าย วิธีปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน
  - 1.8 นำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ
  - 1.9 ประชาสัมพันธ์ ชี้แจงแผนการปฏิบัติงานสู่ระดับกลุ่มและระดับผู้ปฏิบัติงาน
  - 1.10 จัดทำข้อตกลงความร่วมมือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและรายบุคคล
2. ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน (Performance implementation) มี 11 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับ ได้แก่
  - 2.1 จัดประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
  - 2.2 ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน
  - 2.3 จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน
  - 2.4 พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน
  - 2.5 ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนด โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
  - 2.6 ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
  - 2.7 สนับสนุนทรัพยากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติ
  - 2.8 ตรวจสอบการปฏิบัติงาน แนะนำและสอนงาน
  - 2.9 สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน

2.10 กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน

2.11 สรุป และรายงานผลการปฏิบัติงาน

3. ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance improvement) มี 8 องค์ประกอบ  
เรียงตามลำดับ ได้แก่

3.1 กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนา

3.2 สรุปและรายงานการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

3.3 วิเคราะห์ ตรวจสอบปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน

3.4 วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

3.5 กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์และความต้องการ

3.6 นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลผลการพัฒนา

3.7 ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

3.8 เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนด และจากผู้ที่มี

ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

4. ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance monitoring) มี 8 องค์ประกอบ  
เรียงตามลำดับ ได้แก่

4.1 จัดทำรายละเอียดเครื่องมือแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน

4.2 วางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วม  
ของทุกฝ่าย

4.3 กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน

4.4 กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้า  
ของผลการปฏิบัติงาน

4.5 อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงาน

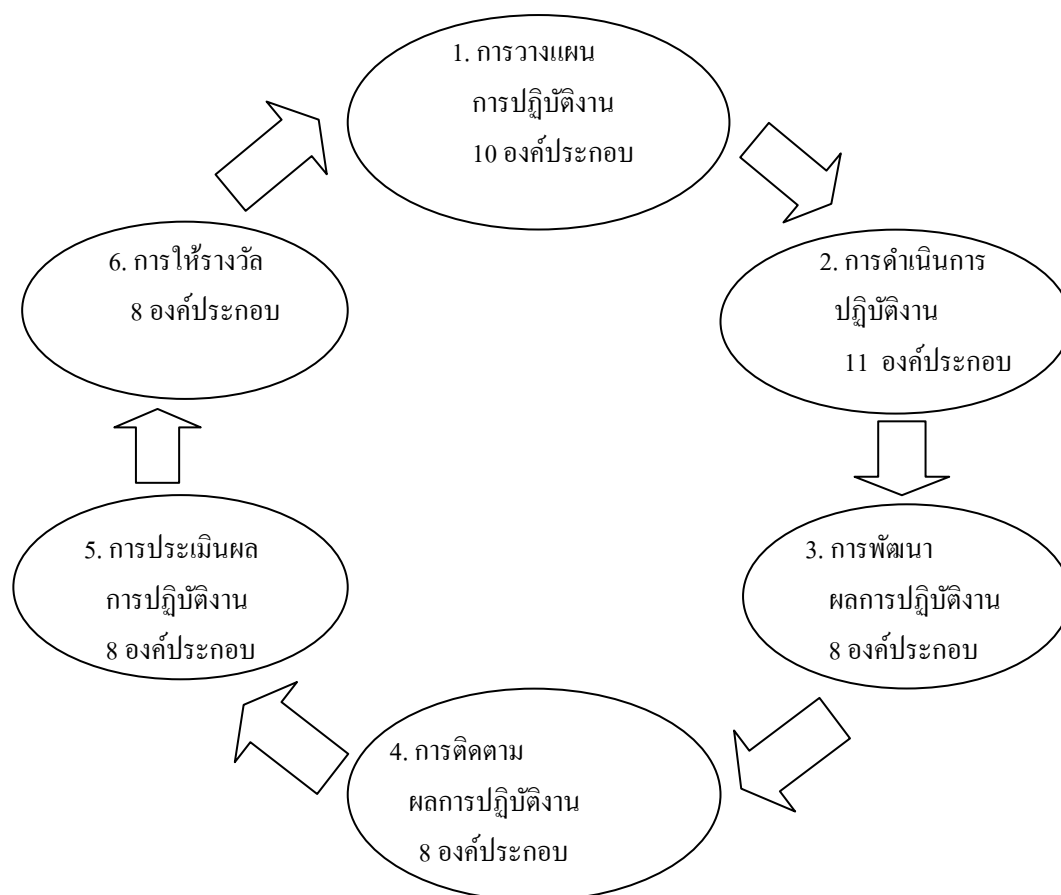
4.6 ใช้เทคนิควิธีการในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบอิเล็กทรอนิกส์  
หรือ โปรแกรมการติดตาม

4.7 ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนผลงาน ผลสำเร็จ  
ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน

4.8 สรุปและรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) มี 8 องค์ประกอบ  
เรียงตามลำดับ ได้แก่

- 5.1 จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
- 5.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่ม รายบุคคล และประเมินแบบ 360 องศา
- 5.3 จัดทำ ประกาศ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด
- 5.4 กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน
- 5.5 ประชุมทบทวน วิเคราะห์ผลการประเมินและตัดสินผลการปฏิบัติงานครบทุกมิติ
- 5.6 ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมินเพื่อสะท้อนปัญหา นำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา
- 5.7 มีการประชาสัมพันธ์ ชี้แจงผลการประเมินและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ
- 5.8 สรุปและรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การให้รางวัล (Performance reward) มี 8 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับ ได้แก่
- 6.1 แต่งตั้งคณะกรรมการการตัดสินและพิจารณาให้รางวัลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม
- 6.2 ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ
- 6.3 ประชุมจัดทำหลักเกณฑ์การได้รับรางวัลและประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ
- 6.4 จัดสิ่งจูงใจที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ด้วยการให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำเสนอรางวัลที่เขาต้องการ
- 6.5 กล่าวยกย่องชมเชยและมอบรางวัลให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การได้รับสิทธิพิเศษในการไปศึกษาดูงาน การให้โบนัสพิเศษ การเข้าสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น หรือการเปลี่ยนสายงาน เป็นต้น
- 6.6 จัดเวทีเสนอผลงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานในเชิงสร้างสรรค์
- 6.7 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับรางวัลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อผลการให้รางวัล
- 6.8 สรุปและรายงานผลเพื่อนำไปพัฒนาในปีต่อไป
- ข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้กระบวนการ 6 ด้าน 53 องค์ประกอบ สรุปเป็นรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จากผู้เชี่ยวชาญ

## ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การบริหาร  
ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่จะนำไปปฏิบัติโดยใช้เทคนิค  
การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จากผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา จำนวน 8 คน มาร่วมกันสนทนาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติงาน มีการปรับข้อความให้กระชับและชัดเจนยิ่งขึ้นแต่ยังคงความหมาย  
ของประโยคตามเดิม ผลการสนทนากลุ่มจากผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา ผู้ร่วมสนทนาเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและเป็นไปได้สอดคล้องกับ  
กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผลการสนทนากลุ่มสรุปได้ ดังนี้



1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance planning) ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติทั้ง 10 องค์ประกอบ โดยมีการอภิปรายถึงองค์ประกอบด้านการวางแผนการปฏิบัติงานในองค์ประกอบข้อที่ 8 เกี่ยวกับการนำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ ควรแก้ไขเป็นนำเสนอคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบ เนื่องจากได้มีการออกคำสั่งของหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ คำสั่งที่ 10/2559 เรื่องการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในส่วนภูมิภาคในชั้น ระบุว่าให้ยุบเลิกคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และให้อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ไปเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดของจังหวัดนั้น ๆ แทน (ราชกิจจานุเบกษา, 2559, หน้า 2)

2. ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน (Performance implementation) ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการดำเนินการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติทั้ง 1 องค์ประกอบ

3. ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance improvement) ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติทั้ง 8 องค์ประกอบ

4. ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance monitoring) ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติทั้ง 8 องค์ประกอบ

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ผู้ปฏิบัติงาน มีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติทั้ง 8 องค์ประกอบ

6. ด้านการให้รางวัล (Performance reward) ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านให้รางวัลมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติทั้ง 8 องค์ประกอบ

สรุปได้ว่า ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย และเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการสนทนากลุ่มมีความสอดคล้องตรงกัน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อ พัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยใช้ เทคนิคเดลฟาย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการศึกษา ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง ได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการศึกษาและบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3 กลุ่มคือผู้บริหารการศึกษาจำนวน 5 คน นักวิชาการจำนวน 6 คน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 6 คน รวมจำนวน 17 คน 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นกลุ่มตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานิเทศก์ และผู้อำนวยการกลุ่มผู้ปฏิบัติ อย่างเป็นทางการจำนวน 8 คน

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 โดยแบบสอบถามฉบับที่ 1 เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง สอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ใน 6 ด้าน คือ ด้านการวางแผน การปฏิบัติงานด้านการดำเนินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการให้รางวัลแล้ววิเคราะห์หาค่าร้อยละจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไปได้องค์ประกอบ จำนวน 53 องค์ประกอบ สร้างเป็นแบบสอบถามฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุดมาก ปานกลางน้อยและน้อยที่สุด นำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมเป็นรอบที่ 2 จากนั้น วิเคราะห์ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา และรอบที่ 3 สร้างเป็นแบบสอบถามฉบับที่ 3 ถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมโดยให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตน สรุปเป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้กระบวนการ 6 ด้านจำนวน 53 องค์ประกอบ จากนั้นนำรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปให้ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติโดยจัดสนทนากลุ่มแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมายืนยันเป็นรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 6 ด้าน จำนวน 53 องค์ประกอบ

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามฉบับที่ 1 ใช้วิธีคำนวณหาค่าร้อยละโดยคัดเลือกข้อความที่มีความสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับที่ 2 สำหรับแบบสอบถามฉบับที่ 2 ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติด้วยค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) โดยพิจารณาข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ต่ำกว่า 1.50 ลงมานำข้อความที่คัดเลือกได้ไปสร้างไปแบบสอบถามฉบับที่ 3 ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติด้วยค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) โดยพิจารณาข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ต่ำกว่า 1.50 ลงมาจนครบ 3 รอบ แล้วนำไปสรุปเป็นรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ส่วนการสนทนากลุ่มนำข้อมูลที่สรุปได้เพิ่มเติมข้อเสนอแนะนำไปใช้กับการสนทนากลุ่มแล้วนำไปยืนยันเป็นรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 6 ด้าน คือ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานด้านการดำเนินงานปฏิบัติงานด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการให้รางวัล แต่ละด้านนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้
  - 1.1 ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ คือ 1) ศึกษาทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายกลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน 3) จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 4) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน 5) จัดทำระบบข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนเป็นปัจจุบัน 6) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน 7) กำหนดขอบข่าย วิธีปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน 8) นำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ 9) ประชาสัมพันธ์ชี้แจงแผนการปฏิบัติงานสู่ระดับกลุ่มและระดับผู้ปฏิบัติงาน 10) จัดทำข้อตกลงความร่วมมือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและรายบุคคล
  - 1.2 ด้านการดำเนินงานปฏิบัติงานประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ คือ 1) จัดประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ 2) ทบทวนความเข้าใจ

ของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน 3) จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน 4) พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน 5) ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 6) ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน 7) สนับสนุนทรัพยากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติ 8) ตรวจสอบการปฏิบัติงาน แนะนำและสอนงาน 9) สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน 10) กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน 11) สรุป และรายงานผลการปฏิบัติงาน

1.3 ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนา 2) สรุปและรายงานการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 3) วิเคราะห์ ตรวจสอบปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน 4) วิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และความต้องการจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 5) กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์และความต้องการ 6) นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลผลการพัฒนา 7) ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง 8) เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนด และจากผู้ที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

1.4 ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) จัดทำรายละเอียดเครื่องมือแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน 2) วางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย 3) กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน 4) กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน 5) อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงาน 6) ใช้เทคนิควิธีการในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือโปรแกรมการติดตาม 7) ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนผลงาน ผลสำเร็จในการติดตามผลการปฏิบัติงาน 8) สรุปและรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน

1.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย 2) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่มรายบุคคลและประเมินแบบ 360 องศา 3) จัดทำ ประกาศ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด 4) กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน 5) ประชุมทบทวน วิเคราะห์ผลการประเมินและตัดสินใจผลการปฏิบัติงานครบทุกมิติ 6) ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมินเพื่อสะท้อนปัญหามาไปสู่การปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา มีการประชาสัมพันธ์แจ้งผลการประเมินและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ 8) สรุปและรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.6 ด้านการให้รางวัลประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินและพิจารณาให้รางวัลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม 2) ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ 3) ประชุมจัดทำหลักเกณฑ์การได้รับรางวัลและประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ 4) จัดสิ่งจูงใจที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นด้วยการให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำเสนอรางวัลที่เขาต้องการ 5) กล่าวยกย่องชมเชยและมอบรางวัลให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษการได้รับสิทธิพิเศษในการไปศึกษาดูงาน การให้โบนัสพิเศษ การเข้าสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นหรือการเปลี่ยนสายงาน เป็นต้น 6) จัดเวทีเสนอผลงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานในเชิงสร้างสรรค์ 7) เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับรางวัลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อผลการให้รางวัล 8) สรุปและรายงานผลเพื่อนำไปพัฒนาในปีต่อไป

2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในด้านความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติโดยผู้ปฏิบัติงาน พบว่ารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทั้ง 6 ด้าน 53 องค์ประกอบ คือ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานมี 10 องค์ประกอบ ด้านการดำเนินการปฏิบัติงานมี 11 องค์ประกอบ ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงานมี 8 องค์ประกอบ ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานมี 8 องค์ประกอบ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 8 องค์ประกอบ และด้านการให้รางวัลมี 8 องค์ประกอบนั้น ผู้ปฏิบัติงานได้แนะนำข้อความบางข้อความเพื่อความกระชับและชัดเจนยิ่งขึ้นแต่ยังคงความหมายของประโยคตามเดิมมีเพียงประเด็นในด้านที่ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานในองค์ประกอบที่ 8 นำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาให้แก้ไขเป็นให้นำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดแทน

## อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผลการวิจัยในภาพรวม พบว่ากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีทั้งสิ้น 6 ด้าน 53 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานมี 10 องค์ประกอบ 2) ด้านการดำเนินการปฏิบัติงานมี 11 องค์ประกอบ 3) ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงานมี 8 องค์ประกอบ 4) ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานมี 8 องค์ประกอบ 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 8 องค์ประกอบ และ 6) ด้านการให้รางวัล

มี 8 องค์ประกอบอาจเป็นเพราะเกิดจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้มุ่งเน้นให้ทุกหน่วยงานบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก มีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งเป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548, หน้า 9) สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษณา สว่างแสง (2552) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาระบบบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผนตามแนวทาง การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ พบว่า ลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยมีพันธกิจวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิต และผลลัพธ์ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบผู้บริหารทุกระดับในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและมีเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือและเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกัน ได้การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้ หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคาดหวังคืออะไรทุกคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไรผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไรและทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคนมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจการบริหารงบประมาณบริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไปซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงานแก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้วยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วยมีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์การที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดีเนื่องได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้นทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

และสอดคล้องกับงานวิจัยของงุฑุทธิ์ ทรัพย์เจริญ (2556) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเป็นไปได้โดยผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การบริหารกลยุทธ์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย มาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 มาตรฐาน และจุดเน้นการพัฒนา 2 จุดเน้น ส่วนที่ 2 โครงสร้าง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยโครงสร้างระบบงานและเครือข่าย และส่วนที่ 3 ขั้นตอนการปฏิบัติแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ 2) การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 3) การกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานหลัก 4) การกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติ 5) การกำหนดเป้าหมาย 6) การปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอน 7) การบันทึกผลการปฏิบัติ 8) การวิเคราะห์ผล และ 9) การพัฒนาการปฏิบัติ และเผยแพร่ผลงานผลการวิจัย สรุปได้ว่า รูปแบบที่มีความเหมาะสม สำหรับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ การบริหารกลยุทธ์ (Strategic management) โครงสร้างการบริหาร (Structure) และขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure and practice) หรือตรงกับภาษาอังกฤษ SSP Model

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Swinburne University (2008) ได้มีการนำ ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยโดยมุ่งเน้น ทั้งด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารความสัมพันธ์ของลูกจ้างในองค์กรด้วยกฎเกณฑ์ 10 ประการที่สามารถสร้างและรักษาผลการปฏิบัติงานที่ดีกฎเกณฑ์ในการสร้างและรักษาไว้ ซึ่งผลการปฏิบัติงานในระดับสูงที่กำหนดขึ้นให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างการสร้างพันธมิตรผูกพันต่องานและผลงานส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานมีความตั้งใจทุ่มเทให้กับงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ทำให้พนักงาน มีความตื่นตัวรู้สึกถึงความท้าทายกับงานที่ทำในแต่ละวันพนักงานมีการพัฒนาตัวเองและ ดึงเอาความสามารถในตัวเองมาใช้ในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่พร้อมทั้งมีการเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอส่วนผู้บริหารได้มีการสร้างความผูกพันกับพนักงาน เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและรักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้นอกจากนั้น ยังมีการกำหนดตัวแบบสำหรับการสร้างความผูกพันและพัฒนาความมุ่งมั่นต่อผลการปฏิบัติงาน ที่ดีทั้งด้านการจูงใจด้วยเหตุผลและความรู้สึกที่ดีต่องานเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาและองค์กร



เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านการวางแผนการปฏิบัติงานภาพรวมทุกองค์ประกอบมีความสำคัญที่ต้องปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดอาจเป็นเพราะแนวทางการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้หน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดใช้เป็นกรอบการดำเนินงานขับเคลื่อนบริหารจัดการศึกษา โดยมีสาระสำคัญประกอบด้วย การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การให้บริการ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ โครงการ กิจกรรม ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559, หน้า 3) สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตราภรณ์ ไยศิลป์ (2550) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่ารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมเพราะได้กำหนดองค์ประกอบที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค SWOT ที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จึงทำให้เกิดผลที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาของสถานศึกษามีความถูกต้องครอบคลุมเพราะเป็นแนวคิดใหม่ที่ทุกคนควรมีส่วนร่วมคิดร่วมทำร่วมรับผิดชอบในผลการดำเนินงานของโรงเรียนร่วมกันมีความเป็นไปได้เพราะว่าเน้นการร่วมคิดร่วมทำร่วมรับผิดชอบของบุคลากรและมีความเป็นประโยชน์เพราะว่าได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมทำจึงทำให้เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนรวมทั้งงานวิจัยของศิริชัย กาญจนวาสิ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบของระบบการบริหารจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สำหรับสังเคราะห์ฐานความรู้ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาแบบบูรณาการ ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการทัศนทางการศึกษาใหม่ๆ ระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ สำหรับเขตพื้นที่และสถานศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) วาดภาพความสำเร็จ 2) กำหนดโครงสร้าง 3) บริหารจัดการ ซึ่งต้องมีการบูรณาการ โดยใช้ MSPA อันประกอบด้วย การระดมทรัพยากรที่หลากหลาย (M) การวางแผนกลยุทธ์ (S) การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (P) และมีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ (A) เป็นตัวขับเคลื่อน และ 4) ติดตาม กำกับ การดำเนินการ

ทั้งนี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้ององค์ประกอบที่ 4 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายกลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบที่ 7 จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

อาจเป็นเพราะผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า 3 องค์ประกอบนี้ มีความจำเป็นและมีความสำคัญเป็นขั้นตอน การวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานต้องมีการกำหนดหรือวางแผนการทำงานร่วมกัน มีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเริ่มจากการประเมินสภาพบริบท ผลการดำเนินงาน นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายกลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัดการปฏิบัติงานตามแนวทางการปฏิบัติงานของสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557, หน้า 10) สอดคล้องกับงานวิจัยของ งานวิจัยของณัฐวุฒิ มุขนาท (2549) กับอัญชลี โกะนุช (2550) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานขั้นต้นที่จะทำให้งานบรรลุ วัตถุประสงค์ต้องประกอบด้วย การวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายและ การวางแผนงาน

1.2 ด้าน การดำเนินการปฏิบัติงานผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการดำเนินการปฏิบัติงานรวมทุกองค์ประกอบ มีความสำคัญที่ต้องปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานกำหนดให้การดำเนินการปฏิบัติงานเป็นกรอบภารกิจที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตาม โครงสร้าง อำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการศึกษาหาความรู้หาเทคนิควิธีการทำงานต่าง ๆ และนำเอาความรู้มาใช้ให้เหมาะสม กับงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) สอดคล้องกับงานวิจัยของสุดถนอม ตันเจริญ (2551) ได้ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ พบว่า จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์นำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติตาม องค์ประกอบสำคัญ 4 ด้านคือ 1) การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การปฏิบัติตามแผนและการติดตามผล 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและ 4) การให้รางวัล และการพัฒนาและงานวิจัยของจิริยา จันทน์จรวง (2553) ได้ศึกษาความพร้อมของพนักงานใน การนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) มาใช้ในองค์กร จากการสอบถามความรู้เกี่ยวกับการ บริหารผลการปฏิบัติงานขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานตัวชี้วัดหลักตัวชี้วัดความสามารถ ของพนักงานพบว่าพนักงานมีความรู้ความเข้าใจตามระบบและขั้นตอนบริหารผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง

ทั้งนี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่องค์ประกอบที่ 1 จัดประชุมชี้แจง แนวทาง การปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้และองค์ประกอบที่ 4 ทบทวนความเข้าใจของ ผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า 2 องค์ประกอบนี้ มีความจำเป็น และมีความสำคัญกระบวนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ความเข้าใจการดำเนินงาน

ของหน่วยงานต้องมีการปฐมนิเทศผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ มีการประชุมชี้แจง จัดอบรมผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้มีการศึกษาด้วยตนเองก่อนที่จะลงมือปฏิบัติตามแผนเพื่อให้เกิดทักษะและเรียนรู้วิธีปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณวรรณ วงศ์มณีโรจน์ (2549) ได้ศึกษาผลการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างการดำเนินงานโครงการ (Ongoing evaluation) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรพบว่าพนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการนำมาใช้ข้อมูลพื้นฐานที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติและวิธีปฏิบัติในขั้นตอนต่าง ๆ ขาดการดำเนินงานตามกระบวนการของระบบรวมทั้งไม่เข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการกำหนดเป้าหมายของงานและเป้าหมายเชิงพฤติกรรมส่วนใหญ่ นำเป้าหมายของส่วนงานในเชิงปริมาณหรืองบประมาณของสาขามาจัดสรร โดยวิธีการประชุมร่วมกันกำหนด ซึ่งพนักงานก็ยอมรับและศุภชัย สุวรรณกนิษฐ (2548) ได้วิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ซิกม่าในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า จะต้องมีการทบทวนการดำเนินการ

1.3 ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงานผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงานภาพรวมทุกองค์ประกอบมีความสำคัญที่ต้องปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดอาจเป็นเพราะ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามโครงสร้างกรอบภารกิจกำหนดให้มีกลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่และภารกิจ ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูล จัดทำข้อเสนอ นโยบาย และแผนพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ให้เป็นไปตามนโยบายและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อใช้ในการคัดกรองจำแนกกลุ่มครู เพื่อการพัฒนา ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาครู และบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำข้อเสนอขอจัดตั้ง จัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัยประจำปี ติดตาม ประเมินผลและจัดทำรายงานผลการพัฒนาครู และ บุคลากรการศึกษาในภาพรวม งานเกี่ยวกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ รายงานผลตามตัวชี้วัด งานตามนโยบายการอบรมครู โดยระบบ TEPE Online คุปองพัฒนาครู เป็นต้น ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องบริหารจัดการบุคลากรในสำนักงานให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาที่กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558, หน้า 27) ดังที่ สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 53) กล่าวถึงแนวทางพัฒนาบุคลากร มีข้อควรพิจารณาดังนี้คือมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระบบงานและการปรับอัตรากำลังการวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องพิจารณาเนื้อหาและจังหวะเวลาให้เหมาะสม

กิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้บุคลากร มีความเข้าใจในกลยุทธ์ใหม่ขององค์กรก่อนการแต่งตั้งโยกย้ายหรือบรรจุผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใดก็ตามควรต้องแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอสำหรับงานนั้นแล้วผู้บังคับบัญชาควรเข้าใจวัตถุประสงค์การอบรมและกำกับให้ผู้ปฏิบัติงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ตระหนักถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อเขาในการเข้ารับการฝึกอบรมในครั้งนี้ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและสนใจใฝ่ถามถึงสิ่งที่เขาได้รับการฝึกอบรมมาผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้อมาและคอยติดตามสนับสนุนด้านต่างๆให้สามารถนำความรู้ที่ได้นั้นมาใช้ให้ได้ผลผู้บังคับบัญชาให้การเสริมแรงและกำลังใจเมื่อมีการนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ Brown (2005) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาในประเทศอังกฤษ พบว่า ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมพัฒนาในการบริหารผลการปฏิบัติงานกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะนำไปปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ มุ่งองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่องค์ประกอบที่ 3 กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนาและองค์ประกอบที่ 8 สรุปและรายงานการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า 2 องค์ประกอบนี้ มีความจำเป็นและมีความสำคัญการพัฒนา และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะต้องพิจารณา ข้อมูลทั้งสองส่วนเพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับ สภาพการทำงานและตัวผู้ปฏิบัติงานการพัฒนาผลการปฏิบัติงานต้องมีการวางแผนการพัฒนา ความรู้ทักษะและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบสรุปรายงานผล เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนางานสอดคล้องกับ งานวิจัยของอัญชลี โภคะนุช (2550) และฐิติมา สุพะรัง (2552) ที่พบว่า สภาพปัจจุบันและ ความคาดหวังต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นตอนกระบวนการ พัฒนาผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร

1.4 ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ภาพรวมทุกองค์ประกอบมีความสำคัญที่ต้องปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่ากระบวนการติดตามเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของนักบริหาร ทั้งนี้เพราะงานขององค์กร จะดำเนินไปได้จะต้องอาศัยการติดตามการควบคุมเข้ามาช่วย มิฉะนั้นงานทุกอย่าง ยากที่จะทำให้ การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้สอดคล้องกับ โครงสร้างการบริหารงานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่ง

ส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพ.ศ.2553 ได้แบ่งโครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาออกเป็น 8 กลุ่มโดยมีกลุ่มบริหารงานบุคคลมีหน้าที่พัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถและติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาเป็นกลุ่มที่ดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา วิเคราะห์วิจัย ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, หน้า 6) ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 18) กล่าวถึงการติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องเหมาะสมผู้บังคับบัญชาสมควรใช้ช่วงเวลานี้เพื่อทำให้คำชมเชยหรือให้การสอนงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยมีการบันทึกการสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้และควรใช้แบบติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นบันทึกช่วยจำแก่ผู้บังคับบัญชาโดยใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและใช้ประกอบพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการวางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้จัดทำขึ้นเป็นระยะ ๆ ตามช่วงเวลาที่ได้ตกลงกันวิธีการติดตามและเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชานบันทึกข้อมูลความก้าวหน้าของงานลงในแบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามผลสำเร็จของงานและตัวชี้วัดที่ตั้งไว้การให้คำปรึกษาแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาตลอดจนปัญหาและข้อสังเกตอื่น ๆ ที่พบในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับงานวิจัยของสุเทพ บุญเดิม (2549) ได้พัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีกระบวนการกำกับติดตาม (Monitoring process) มีขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ 2) จัดทำแผนกำกับติดตาม 3) จัดทีมงานกำกับติดตาม 4) ลงมือปฏิบัติกำกับติดตามตามแผน 5) ตรวจสอบผลการกำกับติดตาม 6) รายงานผลการกำกับติดตามและ 7) ทบทวนผลการกำกับติดตาม พบว่าการกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ (Goals and criterion) ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องคำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วม (Participation) และหลักการบริหารโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) การจัดแผนกำกับ (Monitoring planning) เน้นหลักการมีส่วนร่วมซึ่งบุคลากรมีความเต็มใจและพอใจในการมีส่วนร่วมทำแผนจึงเป็นกระบวนการที่ต้องให้ทุกคนช่วยในการตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการทิศทางและวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพการจัดทีมงานตามแผนกำกับ (Team building) มีแกนนำและทีมงานหรือคณะทำงานที่จัดตั้งขึ้น โดยความเห็นของครูและบุคลากรในสถานศึกษาตามแผนการลงมือปฏิบัติตามแผน (Implementation) ด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะทำงานให้มีสัมฤทธิ์ผลสูงมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการลงมือปฏิบัติตามแผนกำกับติดตามทีมงานหรือผู้กำกับจะมีหน้าที่ในการนิเทศแนะนำในประเด็นที่ค้นพบเพื่อให้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงแก้ไข

หรือพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นการตรวจสอบการกำกับติดตาม (Monitoring audit) ซึ่งเมื่อตรวจสอบผลแล้วต้องย้อนกลับ(Feedback) ไปยังผู้ถูกกำกับติดตามทันทีเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นการรายงานผล (Monitoring report) โดยมีการรายงานผลต่อหน่วยเหนือและการรายงานต่อสาธารณะการทบทวนผลการกำกับติดตาม (Monitoring replan) เป็นการทบทวนผลการกำกับติดตามทั้งระบบเพื่อปรับปรุงแผนการกำกับติดตามให้เหมาะสมและครอบคลุมกิจกรรมตามเป้าหมายและเกณฑ์ที่กำหนด

ทั้งนี้ มี องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่องค์ประกอบที่ 2 จัดทำรายละเอียดเครื่องมือแบบติดตามผลการปฏิบัติงานและองค์ประกอบที่วางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย อาจเป็นเพราะผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า 2 องค์ประกอบนี้มีความจำเป็นและมีความสำคัญเนื่องจากกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามักติดตามด้วยการประชุมติดตามงาน ขาดการวางแผนการติดตามอย่างเป็นระบบผู้เชี่ยวชาญจึงได้ให้ความสำคัญการจัดทำแผนและรายละเอียดในการติดตามงานตามแผนงานโครงการหรืองานต่างๆ จะต้องติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับงานวิจัยของ Helm & Tortorella (2007, p. 52) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ University of Texas M.D. Anderson Cancer ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การติดตามความก้าวหน้าในผลการปฏิบัติงานความคิดเห็นของพนักงานการติดตามการทบทวนผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะของพนักงานผลการศึกษพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจและรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนเองดีขึ้น

1.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานภาพรวมทุกองค์ประกอบมีความสำคัญที่ต้องปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะแนวปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 24 กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่จัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำ และจัดทำเกณฑ์การประเมินผลงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานการประเมินที่ตั้ง ดงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551, หน้า 12) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกันมีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติและให้ความเป็นธรรมโดยเกณฑ์ที่ดีควรมีรายละเอียด

หรือคำอธิบายที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณเป็นหน่วยวัดที่เข้าใจได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่คาดเคลื่อนระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินระยะเวลาของการประเมิน แล้วแต่ลักษณะและวงจรของงานที่ประเมินกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินและดำเนินการ ประเมินสอดคล้องกับงานวิจัยของนาสนา จันทรแสงสว่าง (2548) อ้างถึงใน สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2554 ศึกษาเรื่องทัศนคติของข้าราชการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่าในภาพรวมข้าราชการ มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับบวกผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และยอมรับการประเมิน ผลการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อิศลัษณ์ เจนเขว่า (2550) ได้พัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า รูปแบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การประเมินผลเพื่อพัฒนาและ ปรับปรุงการปฏิบัติงานของครู กำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล ปรับปรุงประสิทธิภาพ การบริหารงาน พิจารณาความดีความชอบ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล ได้แก่ การกำหนดวิธีการ ให้คะแนนเป็นเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยรวมทุกด้านแล้วกำหนดช่วงคะแนน พิจารณาจากปริมาณงาน สภาพการปฏิบัติงานจริง เอกสารผลงาน ผลสัมฤทธิ์ของงานและความพึงพอใจ ของผู้ปกครอง ผู้บริหาร และเพื่อนครู ระยะเวลาในการประเมินผลคือ ปีละ 2 ครั้ง ในเดือนตุลาคม และมีนาคมการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา แนวทางแก้ไขของผู้ถูกประเมินซึ่งสรุปผลการประเมินเป็นรายบุคคลและภาพรวมแล้วรายงานผล ให้ทุกคนทราบ

ทั้งนี้ มี องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 2 จัดทำเครื่องมือ กำหนด กรอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและ องค์ประกอบที่ 4 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่ม รายบุคคล และประเมินแบบ 360 องศา อาจเป็นเพราะผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า 2 องค์ประกอบนี้ มีความจำเป็นและมีความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาในภายหลัง เช่น การร้องเรียนของผู้ใต้บังคับบัญชา การไม่ยอมรับผลการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินหลังจากที่ทำการประเมินแล้ว ฉะนั้น จึงมีเอกสารที่เป็นเครื่องใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นแบบประเมินของ กลุ่มบริหารงานบุคคลจัดทำขึ้น โดยให้ประเมินจาก ปริมาณงานคุณภาพผลงานจากความรวดเร็ว ตรงตามเวลาที่กำหนด ความประหยัดความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ

และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลายเป็นธรรมชาติเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังที่ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร ๒545, หน้า 21) กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน หรือการประเมินแบบ 360 องศา คือผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและให้ตนเองมีส่วนร่วมประเมิน เน้นให้บุคลากรได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน (Feedback) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสาธิต วงศ์อนันต์นนท์ (2552) ได้พัฒนารูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการของไทย พบว่า รูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ตามกรอบการประเมินผลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการมีขั้นตอนสำคัญ คือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ของการประเมิน การประเมินผลที่หลากหลาย ประเมิน โดยตนเองการประเมินผลโดยบุคคลที่สามการรายงานผลการประเมิน การจัดสรรเงินรางวัล และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ต้องมีการเชื่อมโยงการนำผลการประเมินเข้ากับระบบบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น ระบบบริหารงานบุคคล และระบบการพัฒนามนุษย์ เป็นต้น

1.6 ด้านการให้รางวัลผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการให้รางวัล ภาพรวมทุกองค์ประกอบมีความสำคัญที่ต้องปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดอาจเป็นเพราะการให้รางวัลเป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน การปฏิบัติราชการที่ได้ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดและมีการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาค่าตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทุ่มเทการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการพิจารณาหลักเกณฑ์การให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนผลสำเร็จตามเป้าหมายส่วนใหญ่ คือ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งจะเห็นได้ว่าหน่วยงานมีการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด เรื่องการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในแต่ละรอบการประเมินผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จึงมีการกำหนดเป้าหมายและกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นผู้ปฏิบัติ ให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ดังที่วิภาส ทองสุทธิ (2552, หน้า 232) กล่าวถึงระบบรางวัล (Reward systems) ว่าระบบการให้รางวัลเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพระดับสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐวดี จิรันดร (2553) ได้ศึกษาผลกระทบของระบบการบริหารผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน: กรณีศึกษากลุ่มสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัยโดยใช้แบบสอบถามศึกษาความคิดเห็นจากข้าราชการและลูกจ้างประจำในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 154 คน พบว่า การพิจารณาความดี ความชอบการจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้หน่วยงานของคนที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพในการบริหารจัดการ



ทั้งนี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่องค์ประกอบที่ 3 แต่งตั้งคณะกรรมการการตัดสินใจ และพิจารณาให้รางวัลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรมและองค์ประกอบที่ 4 ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงาน ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบอาจเป็นเพราะ ผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่า 2 องค์ประกอบนี้ มีความจำเป็นและมีความสำคัญหากดำเนินการด้วยความไม่บริสุทธิ์ และ ยุติธรรมอาจทำให้เกิดปัญหาข้อขัดแย้งกัน และจะส่งผลให้ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น หน่วยงานจะต้องตระหนักและถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้อย่างเคร่งครัดสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Brown (2005) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาในประเทศอังกฤษพบว่าระบบการบริหารค่าตอบแทนหรือการให้ รางวัลต้องได้รับการยอมรับว่ามีความยุติธรรมและเหมาะสม

2. การตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยการสนทนากลุ่มจากผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ทั้ง 6 ด้าน 53 องค์ประกอบ สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ อาจเป็นเพราะกระบวนการในการบริหาร ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีขั้นตอนการทำความเข้าใจในพันธกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รับทราบปัญหาในการทำงาน มีการวางแผนปฏิบัติงาน การพัฒนา การประเมิน การทบทวนและ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Aguinis, 2008) สอดคล้องกับราตรี กุลวงศ์ (2549, หน้า 122-132) ที่ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามูลนิธิของผู้รับบริการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติตามรูปแบบมีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพที่ดีขึ้น ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ในการได้รับบริการสูงขึ้นและบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความคล่องตัวขึ้นมาก และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชนา สานติยานนท์ (2544, หน้า 40) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบใหม่ของการจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการที่ดี เป็นแนวปฏิบัติเป็นที่ยอมรับจะเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ครอบคลุมองค์ประกอบ ด้านความยุติธรรม ความโปร่งใส ความมีอิสระคล่องตัวและการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งสอดคล้องกับสุขชัย สุวรรณนิษฐ (2548, หน้า 187-196) ที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ปฏิบัติ มาให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้น มีเพียงประเด็นด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ในประเด็นองค์ประกอบที่ 8 การนำ แผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาผู้ตรวจสอบความเหมาะสมได้เสนอแนะ ให้แก้ไขเป็นให้นำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดแทนเนื่องจากคำสั่ง หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ 10/ 2559 เรื่องการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการในส่วนภูมิภาคในข้อ 4 ระบุว่าให้ยุบเลิกคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และให้โอนอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ไปเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดของจังหวัดนั้น ๆ แทน (ราชกิจจานุเบกษา, 2559, หน้า 2)

## ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1.1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรนำรูปแบบที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าไปกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการและองค์ประกอบที่ได้อย่างเข้มข้นจริงจังมากยิ่งขึ้น

1.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสามารถนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการสังเคราะห์รายละเอียดขององค์ประกอบแล้วปรับใช้ในการเพิ่มจุดเด่น พัฒนาจุดด้อยตามสภาพบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.1.3 การนำรูปแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องคำนึงถึงแนวทางการกระจายอำนาจและหลักธรรมาภิบาล โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

#### 1.2 ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติ

1.2.1 ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควร วางแผนการปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงานในการศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงาน ต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และควรให้ความสำคัญในการนำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ

1.2.2 ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรดำเนินการปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงานในการจัดประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน และควรให้ความสำคัญกับการสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน

1.2.3 ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงานโดยกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนาสรุปและรายงานการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และควรให้ความสำคัญกับการทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนดและจากผู้ที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

1.2.4 ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติงาน จัดทำรายละเอียดเครื่องมือแบบติดตามผลการปฏิบัติงานวางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบและควรให้ความสำคัญกับการใช้เทคนิควิธีการในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือโปรแกรมการติดตาม

1.2.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงาน โดยทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่มรายบุคคล และประเมินแบบ 360 องศาและควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ ชี้แจงผลการประเมินและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

1.2.6 ด้านการให้รางวัล ผู้บริหารควรดำเนินการให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงาน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการการตัดสินและพิจารณาให้รางวัลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและควรให้ความสำคัญกับการจัดสิ่งจูงใจที่หลากหลายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ด้วยการให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำเสนอรางวัลที่เขาต้องการ

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวคิด ทฤษฎีอื่น ๆ เพื่อเป็นทางเลือกในการนำรูปแบบที่ได้ไปปรับใช้กับหน่วยงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยถึงจุดอ่อน ข้อจำกัดและทำการปรับปรุงรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้สอดคล้องต่อกระบวนการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.3 ควรมีการศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนหรือไม่

2.4 ควรศึกษาความพึงพอใจของครูหรือผู้ปฏิบัติงานในการนำรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ปฏิบัติจริง

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *รายงานผลการตรวจราชการการดำเนินงานตามนโยบายปฏิรูป การศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กฤษณา สว่างแสง. (2552). *การพัฒนาระบบบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผนตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- เกษม วัฒนชัย. (2546). *ธรรมชาติกับบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา.
- เกษมสิงห์ เฟื่องฟู. (2551). *การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.nb2.go.th/kmcdata/uploadq/120.ppt>
- เกียรติคำจร กุศล. (2543). *รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพล ต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย*. เข้าถึงได้ จาก <http://www.thaitheiss.org/detail.php?id=1082543000942>
- จริยา จันทน์จรุง. (2553). *ความพร้อมของพนักงานในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) มาใช้ในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน บริษัท ทางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์สังคมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จ้านง ทองประเสริฐ. (2545). *สนทนาภาษาไทย ภาษาธรรม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.tpschampong.iirt.net>
- จิตรารัตน์ ไยศิลป์. (2550). *การพัฒนารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- จินตนา ยูนิพันธุ์. (2550). *จริยธรรมในการประกอบวิชาชีพพยาบาล. เอกสารการสอนชุดวิชาหน่วยที่ 1-8 ประสบการณ์วิชาชีพพยาบาล* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จินตนา สุขจรรย์น. (2549). *การศึกษาและการพัฒนาชุมชน*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จิระประภา อัครบวร. (2547). การพัฒนาองค์การตามแนวปรัชญาเต๋า. *วารสารการบริหารคน*. 25(2), 67-74.
- จุมพล ภัทรพูนชีวิน. (2544). *เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDR*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉัตรสุมน พฤทธิบุญโญ. (2553). *หลักการวิจัยทางสังคม*. กรุงเทพฯ: เจริญดีมีนคงการพิมพ์.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2545). *จิตวิทยาการบริหาร Psychology in administration* (พิมพ์ครั้งที่ 2). พิษณุโลก: ตระกูลไทย.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2549). *การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา ตำราเรียนรายวิชา 354564*. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชนินทร์ แสงแก้ว. (2546). *การบริหารงานตามมาตรฐานโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2541 ด้วยวัฏจักรคุณภาพของเคมีงในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ฐิติมา สุพะรัง. (2552). *ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/598791>
- ณรงค์ศักดิ์ บุญขมาติก. (2555). *Balanced scorecard คืออะไร*. เข้าถึงได้จาก [http://ceu.md.kku.ac.th/site\\_data/mykku\\_ceu/30\\_CandStrategyMap.pdf](http://ceu.md.kku.ac.th/site_data/mykku_ceu/30_CandStrategyMap.pdf)
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐวัลย์ จิรันดร. (2553). *ผลกระทบของระบบการบริหารผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน: กรณีศึกษากลุ่มสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ณัฐวุฒิ มุขนาค. (2549). *ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทรงวุฒิ เรืองวาทศิลป์. (2550). *การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาในพื้นที่บริการของ โรงเรียนล้อมแรดวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance management)*. ม.ป.ท.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2547). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ทิสนา แจมมณี. (2551). *รูปแบบการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธร สุนทรายุทธ. (2554). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูปทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นครูมืออาชีพและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นงนภัส คู่วรัญญูเที่ยงกมล. (2551). *การวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. (2544). *หลักบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. พิษณุโลก: ภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บุญจันทร์ จันทร์เจียม. (2548). *การบริหารสถานศึกษาแบบกระจายอำนาจของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2547). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2552). *การจัดการมุ่งเน้นผลงาน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- ปรีชา วัชรากัย. (2553). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th>.

- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2543). *แนวคิดเรื่ององค์การที่เรียนรู้. รวมบทความวิชาการ 100 ปี  
รัฐประศาสนศาสตร์ไทย: พ.ศ. 2442-2443.* กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2551). *การบริหารผลงาน ทำจริงทำอย่างไร.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์  
เซ็นเตอร์.
- สุสติ รุมาคม. (2551). *การประเมินการปฏิบัติงาน.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2545). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced scorecard และ  
Key performance indicators.* โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ.* ม.ป.ท.
- ภาณี วงษ์เอก. (2536). *วิธีการศึกษาแบบการจัดสนทนากลุ่ม. ตำราประกอบการสอนและวิจัย  
การศึกษาเชิงคุณภาพ เทคนิคการวิจัยภาคสนาม. นครปฐม: โครงการเผยแพร่ข่าวสาร  
และการศึกษาด้านประชากร สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.*
- ภาณี วงษ์เอก. (2541). *การศึกษาเชิงคุณภาพ: เทคนิคการวิจัยภาคสนาม (พิมพ์ครั้งที่ 4).* นครปฐม:  
โครงการเผยแพร่ข่าวสารและการศึกษาด้านประชากร สถาบันวิจัยประชากรและสังคม  
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เมตต์ เมตต์การ์ณจิต. (2553). *การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม: ประชาชน องค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น และราชการ (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ: บুদ্ধพอยท์.
- ขงยุทธ ทรัพย์เจริญ. (2556). *การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา. คู่มือนิพนธ์การศึกษาคู่มือบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ยุดา รักไทย และวีรวิฑูร มาชะศิริรานนท์. (2547). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน (ฉบับที่ 2).*  
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2544). *เอกสารคำสอนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา. พิษณุโลก: ภาควิชา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2551). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน.* กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์
- ราตรี กุลวงศ์. (2549). *การพัฒนารูปแบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบนฐาน  
ผู้รับบริการ. วิทยานิพนธ์การศึกษาคู่มือบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2542). *เครื่องมือนักบริหารสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: อิมแพคเวอร์.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2554). *HRD 3.0 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ = Human resource  
Development.* กรุงเทพฯ: อริยชน.

- วิจิตรพร หล่อสุวรรณกุล. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมี  
 วิจารณญาณในกระบวนการพยาบาล*. ปรินซิพนิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชา  
 การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
 วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). *การบริหาร (Management)*. กรุงเทพฯ: เฮอร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.  
 วิบูลย์ คงมั่น. (2548). *สภาพการบริหารงานเชิงคุณภาพตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธนเรศวร.  
 วิภาส ทองสุทธิ. (2552). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: อินทเกษ.  
 วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). *การบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.  
 วิรสิทธิ์ สิทธิไตรย์และโยธิน แสงวดี. (2536). *การสนทนากลุ่ม: เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ*.  
 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สมาคมวิจัยเชิงคุณภาพแห่งประเทศไทย  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
 วีระเดช เชื้อนาม. (2547). *เขย่า BALANCE SCORECARD*. กรุงเทพฯ: เพื่อฟ้าพรินต์ติ้ง.  
 วีระพล บศิริรัฐ. (2543). *PDCA วงจรสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ประชาชน จำกัด.  
 วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2551). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ*.  
 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
 ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2547). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
 ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2548). *รูปแบบของระบบการบริหารจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสำหรับ  
 เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สำหรับสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้*. *วารสาร  
 คุรุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 34(2), 76-90.  
 ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2543). *องค์กรและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ  
 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.  
 ศุภชัย สุวรรณกนิษฐ. (2548). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ซิกม่า ในสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
 บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.  
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2555). *องค์กรเพื่อความโปร่งใสในประเทศไทย*  
 (*Transparency Thailand*). เข้าถึงได้จาก <http://www.nida.ac.th/thai/web/>  
 สถาบันพระปกเกล้า. (2549). *ทศวรรษการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. ม.ป.ท.  
 สมใจ ลักษณะ. (2549). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ:  
 เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.



- สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลิ โพธิ์ทอง. (2544). *การบริหารบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมศักดิ์ สินธุระเวชชัย. (2542). *มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2551). *ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนใน 4 จังหวัดชายแดนลุ่มน้ำโขง*.  
 วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,  
 คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สาธิต วงศ์อนันต์นนท์. (2552). *รูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการส่วนกลางของไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎี, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,  
 บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการดำเนินงานขององค์กรบุคคลและการมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *การแบ่งส่วนราชการภายในเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับประเมินคุณภาพการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพฯ: ธารอักษร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2557*. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). *รายงานประจำปี 2558*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2548). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ*. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2. (2554). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2554*. กำแพงเพชร: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1. (2558) *รายงานผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. ชลบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ.

พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). พระราชบัญญัติ

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 . กรุงเทพฯ: กุสุสภา.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การ

ภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance rating). กรุงเทพฯ: พรีเมียร์ โพร.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินความก้าวหน้า

ของการปฏิรูปการศึกษา ในวาระครบรอบ 6 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: เซ็นจูรี่.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). รายงานการวิจัยการประเมินผลการกระจายอำนาจ

การบริหารและการจัดการศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง

(พ.ศ. 2552-2561). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วย

ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายการว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์กรมหาชน. (2547). พระราชบัญญัติ

การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน. (2557). มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2557. กรุงเทพฯ:

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2538) ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: สถาบัน

บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2545). การใช้สถิติในการวิจัยอย่างถูกต้องและได้มาตรฐานสากล.

กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้า พรินต์ติ้ง.

- สุดถนอม ตันเจริญ. (2551). *ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุเทพ บุญเต็ม. (2549). *การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2552). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. พระนครศรีอยุธยา: เทียนวัฒนา.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2554). *การบริหารสำนักงาน (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุริพร พึ่งพุทธคุณ. (2553). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน Performance management*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: แอลทีพี พรินท์.
- สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์. (2528). การวิจัยเทคนิคเคลฟาย. *วารสารการศึกษาแห่งชาติ*, 19, (68-77)
- เสนาะ ดิยาวี. (2542). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อชิษฐ์ คลี่สุนทร. (2552). “การประเมินแบบสมดุล.” *สารานุกรมวิชาชีพครู เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- อรุณวรรณ วงศ์มณีโรจน์. (2549). “โครงการพัฒนาศักยภาพหมู่บ้าน/ชุมชน”. *วารสารเพื่อการพัฒนาชนบท ช.ก.ส.*, 6(19), 7-10.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสุमित สัจฉกร. (2551). *การประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินโดยใช้ Competency ฉบับปรับปรุง (พิมพ์ครั้งที่ 13)*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อัญชลี โทกษานุช. (2550). *การศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- อาภรณ์ ภูวิทพันธ์. (2553). *ระบบการบริหารผลงาน*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อิสลัษณ์ เจนเขว่า. (2550). *การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. ม.ป.ท.

- Aguinis, H. (2008). *Performance management* (2<sup>nd</sup> ed.). N.J.: Prentice Hall.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited.
- Arveson, P. (1998). *What is the balanced scorecard?*. Retrieved from <http://www.balancedscorecard.org/basics/index.html>
- Bartol, (1998) *Management: A pacific rim focus* (2<sup>nd</sup> ed.). Roseville NSW: McGraw-Hill.
- Best, E. V., & Kalm, B. P. (1993) *Research in education* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon
- Brian, J. H. (2006). *Performance management*. Harvard Business School Press.
- Brown, A. (2005). Implementing performance management in England's primary school. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(23), 468-481.
- Canadian International Development Agency. (1999). *Results Based Management in CIDA: An Introductory Guide to Concept and Principles*. Retrieved from [http://www.acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf)
- Carroll, J., & Gillen, J. (1987) Are the classical management functions useful in describing Managerial work?. *The Academy of Management Review*, 12(1), 38-51.
- Coronado, R. B., & Antony, J. (2002). Critical success factors for the successful implementation of six sigma projects in organizations. *The TQM Magazine*, 14(3), 92-99.
- Dawson S., Manderson L., & Tallo V. (1993). *The Focus Groups Manual*. INFDC, Boston. Distributors: International Nutrition Foundation for Developing Countries (INFDC), PO Box 500, Charles Street Station, Boston, MA 01224-0500, USA.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Getzels, W. J. (1968). *Educational as a social*. New York: Harper & Row.
- Good, Carter Victor, ed. (1973). *Dictionary of education* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill,
- Griffin, M. A. (1993). Hearing organization. *Harvard Business Review*, 71(3), 35-45.
- Hall, S. T. (2006). *Personal factors in organizational identification*. n.p.
- Hauser, D. L. (1980). *Comparison of different model for organizational analysis. in organizational assessment perspective on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*. New York: John Wiley & Son.

- Helm, C. H., & Tortorella, F. (2007) *The performance management system: Applying and Evaluating a pay-for-performance initiative.* n.p.
- Helmer, O. (1977). *Problems in futures research: Delphi and causal cross-impact analysis.* n.p.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory research and practice* (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jensen, C. (1996). *Delphi in depth: Power techniques from the experts berkeley.* Singapore: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Bruns, W. (1987). *Accounting and management: A field study perspective.* USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). *The Balanced scorecard: Translating strategy into action.* USA: President and Fellows Of Harvard College.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organization.* New York: John Wiley Sou.
- Lam, N. (2007). "Comparative study of cultureal difference in performance assessment and promotion criteria in Hong Kong and Canada" In *International conference on government performance management.* Taiwan: National Chengchai University.
- Luther, G., & Urwick, L. (1937). *Papers on the science of administration.* New York: Institute of Public Administration Columbia University.
- Nadler. (1980). *Corporate human resource development.* NewYork: Van. Nostrand Reinhold Company
- Owents, R. G. (1987). *Organization behavior in education* (3<sup>rd</sup> ed.). Euglewood cliff, NJ: Prentice-Hall International.
- Putti, J. M. (1987). *Management a function approach.* Singapore: McGraw-Hill.
- Ress, J. (2002). Project management in a six sigma environment. *Technology Management Associates*, 1-6.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure design and application* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Prentice-Hall.
- Swinburne University of Technology. (2008). *Mission statement/ objectives in relation to quality.* Retrieved February 3, 2016, from <http://www.adape.org.au/Document.Doc?id=192>
- Thomas, M. T. (1971). *The delphi technique.* Paper Presented at The Annual Meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development. Ca: Monterey, May 3-5.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัย  
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	ความเชี่ยวชาญ
1.	ดร.สมุทร ชำนาญ	การบริหารการศึกษา
2.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์	การบริหารการศึกษา
3.	นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร	สถิติและการวิจัย
4.	ดร.วสันต์ นาวเหนียว	การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
5.	นายวิชัย พวงภาศีศิริ	การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



**ภาคผนวก ข**

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือและในการเก็บรวบรวมข้อมูล

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว.2286

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ตำบลแสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

20 พฤศจิกายน 2558

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ  
2. เครื่องมือการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวนิอร ศรีสุนทร นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) เชษฐ ศรีสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศรีสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 038393483

โทรสาร 038745711

ผู้วิจัย โทร 0908979729

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว 2346

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ตำบลแสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

9 ธันวาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวนิอร ศรีสุนทร นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นำวิ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้มหาวิทยาลัยบูรพามีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศรีสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศรีสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้อำนวยการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 038393483

โทรสาร 038745711

ผู้วิจัย โทร 0908979729

ภาคผนวก ค  
แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

## เรื่อง

การพัฒนาารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 สัมภาษณ์วันที่ .....เดือน.....พ.ศ. ....

.....

## 1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-สกุล.....วุฒิการศึกษา.....

อายุ.....ปี ตำแหน่ง.....

2. ผู้วิจัยต้องการศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาวิเคราะห์  
 และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยตามแนวคิดของสุพจน์ ทรายแก้ว (2545)  
 ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549) ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2551) สำนักงานคณะกรรมการ  
 ข้าราชการพลเรือน (2552) อาภรณ์ ภูวิทย์ภักดิ์ (2553) Bacal (1999) Hall (2006) Armstrong  
 (2006) และ Aguinis (2008) 6 ด้าน คือ

1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน
2. ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน
3. ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
4. ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ด้านการให้รางวัล

ผู้วิจัยต้องการทราบความคิดเห็นและแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหาร  
 ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามกรอบแนวคิดที่ได้กล่าว  
 มาแล้วข้างต้นให้มีความชัดเจนและมีความเหมาะสมยิ่งขึ้นตามบริบท โครงสร้าง บทบาท  
 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พร้อมทั้งให้ท่านได้กำหนดวิธีหรือ  
 กระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาตามแนวคิดของท่าน















ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามรอบที่ 2

## แบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 2

การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

.....

จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลของท่าน ขอให้ท่านกรอรายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่าน

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ของท่านในรอบที่ 1 แล้วนำมา

วิเคราะห์หาค่าร้อยละของข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน ตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป

สร้างเป็นแบบสอบถาม ในการตอบแบบสอบถามรอบนี้ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็น

ในมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

5 หมายถึงผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเหมาะสมในการปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึงผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเหมาะสมในการปฏิบัติมาก

3 หมายถึงผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเหมาะสมในการปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึงผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเหมาะสมในการปฏิบัติน้อย

1 หมายถึงผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเหมาะสมในการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบ

การบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนั้นขอให้ท่าน

ตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ผู้วิจัยขอเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเองและ

ทางไปรษณีย์

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

นอร ศรีสุนทร

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ.....
2. วุฒิการศึกษา.....
3. อายุ.....ปี
4. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและความต้องการ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
2.	จัดทำระบบข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการวางแผน					
3.	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบ ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน					
4.	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดการ ปฏิบัติงาน					
5.	กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงานตาม ตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน					
6.	กำหนดขอบข่ายและวิธีการปฏิบัติงานตาม โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน					
7.	จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยการมีส่วน ร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย					

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8.	นำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการ เขตพื้นที่พิจารณาให้ความเห็นชอบ					
9.	ประชาสัมพันธ์ชี้แจง แผนปฏิบัติงานสู่ระดับกลุ่ม และระดับผู้ปฏิบัติงาน					
10.	จัดทำข้อตกลงความร่วมมือการปฏิบัติงานของ กลุ่มงานและรายบุคคล					

## ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	2. ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตาม แผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้					
2.	จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน					
3.	พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน					
4.	ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อน การปฏิบัติงาน					
5.	ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้โดยยึดหลัก ธรรมาภิบาล					
6.	ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน					
7.	สนับสนุนทรัพยากรทั้งระดับบริหารและระดับ					
8.	ตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน แนะนำและสอนงาน					
9.	สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะและรับฟัง ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน					
10.	กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานความความหน้า ผลการปฏิบัติงาน					
11.	สรุป และรายงานผลการปฏิบัติงาน					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....



ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	3. ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ ตรวจสอบ ปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงาน					
2.	วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการจำเป็น ต่อการพัฒนางาน					
3.	กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะ ความต้องการในการพัฒนา					
4.	กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมทัน ต่อเหตุการณ์และความต้องการ					
5.	นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลการพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน					
6.	ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก ผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง					
7.	เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัด งานตามที่กำหนดและจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นเลิศ					
8.	สรุปและรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	4. ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผล การปฏิบัติงาน					
2.	จัดทำรายละเอียด เครื่องมือแบบติดตามผล การปฏิบัติงาน					
3.	กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน					
4.	อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผล การปฏิบัติงาน					
5.	วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย					
6.	ใช้นวัตกรรมในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบ อิเล็กทรอนิกส์หรือโปรแกรมการติดตาม					
7.	ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนผลงาน ผลสำเร็จในการพัฒนาผล การปฏิบัติงาน					
8.	สรุปและรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงาน					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดทำประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด					
2.	จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมี ส่วนร่วมของทุกฝ่าย					
3.	กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานจัดทำและรายงานผล การปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน					
4.	ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่มรายบุคคล และประเมิน แบบ 360 องศา					
5.	ประชุมทบทวน วิเคราะห์ผลการประเมิน และตัดสินผลการปฏิบัติงานครบทุกมิติ					
6.	ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมิน เพื่อสะท้อนปัญหา นำไปสู่การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา					
7.	มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงผลการประเมิน และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ					
8.	สรุปและรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	<b>6. การให้รางวัล</b> ประชุมจัดทำหลักเกณฑ์การได้รับรางวัล และประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ					
2.	จัดสิ่งจูงใจหลากหลายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานให้สูงขึ้นด้วยการให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้นำเสนอรางวัลที่เขาต้องการ					
3.	แต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินและพิจารณาให้รางวัล ด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม					
4.	ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงาน ดีเด่นและแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ					
5.	กล่าวยกย่องชมเชย และมอบรางวัลให้ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีผลงานดีเด่น เช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นกรณี พิเศษ การได้รับสิทธิพิเศษในการไปศึกษาดูงาน การให้โบนัสพิเศษ การเข้าสู่ตำแหน่งในระดับ ที่สูงขึ้นหรือการเปลี่ยนสายงาน เป็นต้น					
6.	จัดเวทีเสนอผลงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงาน ในเชิงสร้างสรรค์					
7.	เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับรางวัล มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อ ผลการให้รางวัล					
8.	สรุปและรายงานผล เพื่อนำไปพัฒนาในปีต่อไป					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามรอบที่ 3

### แบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 3

การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

.....

จุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลของท่าน ขอให้ท่านกรอรายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่าน

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของท่านในรอบที่ 2

แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile) เพื่อให้ท่านรับทราบคำตอบของกลุ่มและคำตอบของท่านว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด เพื่อให้ท่านพิจารณาทบทวนคำตอบของท่านอีกครั้งว่าควรเปลี่ยนคำตอบตามความคิดเห็นของกลุ่มหรือไม่

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ค่ามัธยฐาน (Median) ใช้คำย่อว่า Mdn. หมายถึง ค่ากลางของคำตอบทั้งหมดในแต่ละข้อ ซึ่งแสดงด้วยเครื่องหมายดอกจัน (\*) เมื่อเครื่องหมายดอกจันปรากฏอยู่ในช่องความเหมาะสมใดก็หมายความว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของข้อความดังกล่าวในระดับนั้น เช่น เครื่องหมายดอกจันปรากฏอยู่ในช่องความเหมาะสม 4 หมายความว่า ข้อความนั้นกลุ่มมีความเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับมาก

2.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile) ใช้คำย่อว่า I.R. เป็นค่าแสดงความกระจายของคำตอบในแต่ละข้อ ซึ่งมีความหมายดังนี้

- ข้อที่มี I.R. มาก แสดงว่าข้อความนั้นมีคำตอบกระจายมากหรือแสดงว่าผู้ตอบมีความเห็นสอดคล้องกันน้อย

- ข้อที่มี I.R. น้อย แสดงว่าข้อความนั้นมีคำตอบกระจายน้อยหรือแสดงว่าผู้ตอบมีความเห็นสอดคล้องกันมาก

### 3. วิธีตอบ

3.1 ให้ท่านพิจารณาคำตอบขอของท่านซึ่งแสดงไว้ด้วยเครื่องหมาย / เปรียบเทียบกับคำตอบของกลุ่มซึ่งแสดงไว้ด้วยเครื่องหมาย (\*) ว่าอยู่ในช่องเดียวกันหรืออยู่ห่างกันกี่ช่อง

3.2 ถ้าเครื่องหมายทั้งสองอยู่ในช่องเดียวกัน หมายความว่า คำตอบของท่านตรงกับคำตอบของกลุ่มหมายความว่าอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ท่านไม่ต้องทำอะไรทั้งสิ้น

3.3. ถ้าเครื่องหมาย (/) กับเครื่องหมาย (\*) อยู่ห่างกัน 1 ช่อง เช่น เครื่องหมาย (\*) อยู่ที่ช่องความเหมาะสม 4 และเครื่องหมาย (/) อยู่ที่ช่องความเหมาะสม 5 หรือ 3 หมายความว่า คำตอบของท่านใกล้เคียงกับคำตอบของกลุ่ม หรือท่านมีความคิดเห็นค่อนข้างสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี หากท่านเห็นว่าคำตอบของท่านเหมาะสมแล้วท่านก็ไม่ต้องทำอะไรในข้อนี้ แต่ถ้าท่านเห็นควรตอบให้สอดคล้องกับกลุ่มมากขึ้นอีกให้ท่านทำเครื่องหมาย (+) และทำเครื่องหมาย (/) ใหม่ลงในช่องเดียวกับเครื่องหมาย (\*)

3.4. ถ้าเครื่องหมาย (/) กับเครื่องหมาย (\*) อยู่ห่างกัน 2 ช่องขึ้นไป เช่น เครื่องหมาย (\*) อยู่ที่ช่องความเหมาะสม 4 และเครื่องหมาย (/) อยู่ที่ช่องความเหมาะสม 1 หรือ 2 หมายความว่า คำตอบของท่านแตกต่างจากคำตอบของกลุ่ม หรือท่านมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม ในกรณีนี้ขอให้หากท่านพิจารณาทบทวนดูว่าท่านเห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มหรือไม่ ถ้าท่านเห็นด้วยให้ทำเครื่องหมาย (+) ทับเครื่องหมายเดิมและทำเครื่องหมาย (/) ใหม่ลงในช่องเดียวกับเครื่องหมาย (\*) หรือขอให้ท่านโปรดอธิบายเหตุผลที่ท่านไม่เห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มลงในช่องเหตุผลประกอบ

ผู้วิจัยขอรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง หรือหากท่านมีความประสงค์ที่จะส่งคืนด้วยตนเองท่านสามารถส่งคืนมาที่ [apuntrees@gmail.com](mailto:apuntrees@gmail.com) หรือทางไปรษณีย์ตามที่อยู่นี้ นางสาวนอร ศรีสุนทร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เลขที่ 162/ 6 หมู่ 2 ถนนพระยาสุริยง ตำบลบ้านสวน อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี 2000 ตามซองเอกสารที่แนบมานี้จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

นอร ศรีสุนทร

นิติคปริญญานอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ.....
2. วุฒิการศึกษา.....
3. อายุ.....ปี
4. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น					ค่า I.R.	เหตุผลประกอบ
		5	4	3	2	1		
1.	1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปี ที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้น สังกัดและความต้องการของผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง	*/					0.00	
2.	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบ ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน	*/					1.00	
3.	จัดทำระบบข้อมูลและใช้ข้อมูล สารสนเทศเพื่อการวางแผน	*/					1.00	
4.	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และ ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	*/					0.00	
5.	กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการ ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน	*/					1.00	
6.	กำหนดขอบข่ายและวิธีการ ปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจ หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน	*/					1.00	



ข้อ	องค์ประกอบด้าน	ระดับความคิดเห็น					ค่า I.R.	เหตุผล ประกอบ
		5	4	3	2	1		
7.	จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย	*/					0.00	
8.	นำแผนการปฏิบัติงานเสนอ คณะกรรมการเขตพื้นที่พิจารณา ให้ความเห็นชอบ	/	*				1.00	
9.	ประชาสัมพันธ์ชี้แจงแผน การปฏิบัติงานสู่ระดับกลุ่มและ ระดับผู้ปฏิบัติงาน	*/					1.00	
10.	จัดทำข้อตกลงความร่วมมือ การปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และรายบุคคล	*/					1.00	

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น					ค่า I.R.	เหตุผล ประกอบ
		5	4	3	2	1		
1.	2. ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน จัดประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงาน ตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้	*/					0.00	
2.	จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน	*/					1.00	
3.	พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงาน ก่อนการปฏิบัติงาน	*/					0.00	
4.	ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน ก่อนการปฏิบัติงาน	*/					1.00	
5.	ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล	*/					1.00	
6.	ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการปฏิบัติงาน	*/					1.00	
7.	สนับสนุนทรัพยากรทั้งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติ	*/					1.00	
8.	ตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน แนะนำ และสอนงาน	*/					1.00	
9.	สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ และรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน	*/					1.00	
10.	กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรายงาน ความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน	*/					1.00	
11.	สรุปและงานรายงานผลการปฏิบัติงาน	*/					1.00	

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น					ค่า I.R.	เหตุผล ประกอบ
		5	4	3	2	1		
1.	3. ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ ตรวจสอบ ปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงาน	*/					1.00	
2	วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและ ความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนางาน	*/					1.00	
3.	กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะ ความต้องการในการพัฒนา	*/					0.00	
4.	กำหนดระยะเวลาในการพัฒนา ให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ และความต้องการ	*/					1.00	
5.	นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูล การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	*/					1.00	
6.	ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูล ย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ อย่างต่อเนื่อง	*/					1.00	
7.	เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับ มาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนด และจากผู้ที่มึผลงานที่เป็นเลิศ	*/					1.00	
8.	สรุปและรายงานการพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน	*/					0.00	

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น					ค่า I.R.	เหตุผล ประกอบ
		5	4	3	2	1		
1.	4. ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน	*/					1.00	
2.	จัดทำรายละเอียด เครื่องมือ แบบติดตามผลการปฏิบัติงาน	*/					0.00	
3.	กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน	*/					1.00	
4.	อบรมให้ความรู้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงาน	*/					1.00	
5.	วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	*/					0.00	
6.	ใช้นวัตกรรมในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ โปรแกรมการติดตาม	*/					1.00	
7.	ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนผลงาน ผลสำเร็จในการติดตามผลการปฏิบัติงาน	*/					1.00	
8.	สรุปและรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน	*/					1.00	

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น					ค่า I.R.	เหตุผล ประกอบ
		5	4	3	2	1		
1.	5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดทำ ประกาศ หลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินตามวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด	*/					1.00	
2.	จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้น การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	*/					0.00	
3.	กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานจัดทำและ รายงานผลการปฏิบัติงานตาม กรอบการประเมิน	*/					1.00	
4.	ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่ม รายบุคคล และประเมินแบบ 360 องศา	*/					0.00	
5.	ประชุมทบทวน วิเคราะห์ผลการประเมิน และตัดสินผลการปฏิบัติงานครบทุกมิติ	*/					1.00	
6.	ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลย้อนกลับ ผลการประเมินเพื่อสะท้อนปัญหา นำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา	*/					1.00	
7.	มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงผลการ ประเมินและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ	/	*					
8.	สรุปและรายงานผลการประเมินผล การปฏิบัติงาน	*/					1.00	

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น					ค่า I.R.	เหตุผล ประกอบ
		5	4	3	2	1		
1.	6. การให้รางวัล ประชุมจัดทำหลักเกณฑ์การได้รับรางวัล และประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ	*/					1.00	
2.	จัดสิ่งจูงใจหลากหลายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานให้สูงขึ้นด้วยการให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้นำเสนอรางวัลที่เขาต้องการ	/	*				1.00	
3.	แต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินและพิจารณา ให้รางวัลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม	*/					0.00	
4.	ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มี ผลการปฏิบัติงานดีเด่นและแจ้ง ผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ	*/					0.00	
5.	กล่าวขอบคุณชมเชย และมอบรางวัลให้ ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น เช่น การเลื่อน ขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การได้รับสิทธิ พิเศษในการไปศึกษาดูงาน การให้โบนัส พิเศษ การเข้าสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น หรือการเปลี่ยนสายงาน เป็นต้น	*/					1.00	
6.	จัดเวทีเสนอผลงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลงานในเชิงสร้างสรรค์	*/					1.00	
7.	เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับรางวัลมี ส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นต่อผลการให้รางวัล	*/					1.00	
8.	สรุปและรายงานผล เพื่อนำไปพัฒนา ในปีต่อไป	*/					1.00	

ข้อเสนอแนะ

.....  
 .....

ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามฉบับที่ 4

แบบสอบถามฉบับที่ 4

แบบสอบถามเพื่อการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

(THE DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE MANAGEMENT MODEL

OF THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE)

แบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

.....

เรียน ท่านผู้เชี่ยวชาญ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้นโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) จากผู้เชี่ยวชาญ 6 ด้าน ซึ่งกระบวนการแต่ละด้านมีองค์ประกอบขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ ดังข้อความในตาราง ผู้วิจัย จึงขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ครั้งนี้ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ท่านคิดว่าข้อความใด มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ หรือ ไม่สามารถปฏิบัติได้ กรุณาให้ ข้อเสนอแนะเพื่อการอภิปรายกลุ่ม ในการที่จะทำให้อรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน

1.1 ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

.....  
.....  
.....

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

.....  
.....  
.....



1.3 จัดทำระบบข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนเป็นปัจจุบันทันสมัย

.....

.....

.....

1.4 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์และ  
ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

1.5 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

1.6 กำหนดขอบข่าย วิธีปฏิบัติงานตาม โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

1.7 จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

.....

.....

.....

1.8 นำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่พิจารณาให้ความเห็นชอบ

.....

.....

.....

1.9 ประชาสัมพันธ์ชี้แจงแผนการปฏิบัติงานสู่ระดับกลุ่มและระดับผู้ปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

1.10 จัดทำข้อตกลงความร่วมมือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและรายบุคคล

.....

.....

.....

2. ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน

2.1 จัดประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

.....

.....

.....

2.2 จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

2.3 พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

2.4 ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

2.5 ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

.....

.....

.....

2.6 ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

2.7 สนับสนุนทรัพยากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติ

.....

.....

.....

2.8 ตรวจสอบการปฏิบัติงาน แนะนำและสอนงาน

.....

.....

.....

2.9 สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

2.10 กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

2.11 สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

3. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

3.1 วิเคราะห์ ตรวจสอบปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

3.2 วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

3.3 กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนา

.....

.....

.....

3.4 กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์และความต้องการ

.....

.....

.....

3.5 นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลผลการพัฒนา

.....

.....

.....

3.6 ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ  
อย่างต่อเนื่อง

.....

.....

.....

3.7 เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนด และจากผู้ที่มิ  
ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

.....

.....

.....

3.8 สรุปและรายงานการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

4. การติดตามผลการปฏิบัติงาน

4.1 กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

4.2 จัดทำรายละเอียดเครื่องมือแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

4.3 กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้าของ  
ผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

4.4 อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

4.5 วางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วม  
ของทุกฝ่าย

.....

.....

.....

4.6 ใช้เทคนิควิธีการในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือ  
โปรแกรมการติดตาม

.....

.....

.....

4.7 ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนผลงาน ผลสำเร็จ  
ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

4.8 สรุปและรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน

.....  
.....  
.....

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.1 จัดทำ ประกาศ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด

.....  
.....  
.....

5.2 จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้น  
การมีส่วนร่วม

.....  
.....  
.....

5.3 กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน

.....  
.....  
.....

5.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่ม  
รายบุคคลและประเมินแบบ 360 องศา

.....  
.....  
.....

5.5 ประชุมทบทวน วิเคราะห์ผลการประเมิน และตัดสินผลการปฏิบัติงานครบทุกมิติ

.....  
.....  
.....

5.6 ให้ข้อมูลย้อนกลับ ผลการประเมิน เพื่อสะท้อนปัญหา นำไปสู่การปรับปรุง  
แก้ไขและพัฒนา

.....  
.....  
.....

5.7 มีการประชาสัมพันธ์ผลการประเมินและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

.....  
.....  
.....

5.8 สรุปและรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....  
.....  
.....

6. ด้านการให้รางวัล

6.1 ประชุม จัดทำประกาศหลักเกณฑ์การได้รับรางวัล การพิจารณาตัดสินให้รางวัล

.....  
.....  
.....

6.2 กำหนดปฏิทินการดำเนินงานสอดคล้องกับช่วงเวลาและสถานการณ์จริง

.....  
.....  
.....

6.3 สร้างคุณค่าและกำหนดรางวัลให้ครอบคลุมทุกกลุ่มงานเพื่อกระตุ้นและ  
สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน

.....  
.....  
.....

6.4 แต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินและพิจารณาให้รางวัลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม

.....  
.....  
.....

6.5 ประกาศรายชื่อ มอบรางวัล ยกย่องชมเชย ผู้ได้รับรางวัล และประชาสัมพันธ์  
ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

.....  
.....  
.....

6.6 เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อ  
ผลการให้รางวัล

.....  
.....  
.....

6.7 จัดเวทีเสนอผลงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานในเชิงสร้างสรรค์

.....  
.....  
.....

6.8 สรุปรายงานผลเพื่อนำไปพัฒนาในปีต่อไป

.....  
.....  
.....



ภาคผนวก ข

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ผลการตรวจสอบค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

สรุปภาพรวมค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1 มีค่า 1.00 ทุกข้อ แสดงว่าสามารถนำไปใช้ได้ทุกข้อ

## ผลการตรวจสอบความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามฉบับที่ 2

ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน      ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1.	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8.	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
9.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
8.	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
9.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11.	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้

ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน    ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คนที่ ที่ 1	คนที่ ที่ 2	คนที่ ที่ 3	คนที่ ที่ 4	คนที่ ที่ 5					คนที่ ที่ 1	คนที่ ที่ 2	คนที่ ที่ 3	คนที่ ที่ 4	คนที่ ที่ 5			
1.	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้	1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้	2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้	3.	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้	5.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	7.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8.	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้	8.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

## ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## ด้านการให้รางวัล

ข้อ ที่	คะแนนความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5			
1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	คะแนนความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5			
1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

สรุปภาพรวมค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามฉบับที่ 2 มีค่าตั้งแต่ 0.80 -1.00 แสดงว่าสามารถนำไปใช้ได้ทุกข้อ

## ผลการตรวจสอบความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามฉบับที่ 3

ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน

ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน

ข้อ ที่	คะแนนความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5			
1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5			
1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน      ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คนที่ ที่ 1	คนที่ ที่ 2	คนที่ ที่ 3	คนที่ ที่ 4	คนที่ ที่ 5					คนที่ ที่ 1	คนที่ ที่ 2	คนที่ ที่ 3	คนที่ ที่ 4	คนที่ ที่ 5			
1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	3.	+1	+1	+1	+1	+1	5	0.80	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	5.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	7.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	8.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

## ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## ด้านการให้รางวัล

ข้อ ที่	คะแนนความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5			
1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	คะแนนความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5			
1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

สรุปภาพรวมค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามฉบับที่ 3 มีค่าตั้งแต่ 0.80 -1.00 แสดงว่าสามารถนำไปใช้ได้ทุกข้อ