

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูล ในการพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย

1 แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน

5 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

6 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7 การประชุมอภิปรายแบบ Multi Attribute Consensus Reaching (MACR)

8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 36 กำหนดให้แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. พิจารณาการจัดตั้ง ยุบ รวมและเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
3. ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา
4. ประสานส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้อง กับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา
5. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่ หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้น

ตามกฎหมายฉบับนี้ กำหนดให้องค์ประกอบของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคม ผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ส่วนการกำหนดจำนวนของคณะกรรมการในแต่ละประเภท คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือก ประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง และให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

ประกาศกระทรวงตามความในมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ระบุอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตโดยให้สำนักงานเขตมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา
สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ๆ ที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
 9. ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่
การศึกษา
 10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้าน
การศึกษา
 11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ
ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ
ในเขตพื้นที่การศึกษา
 12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่
ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นไปตามประกาศ
กระทรวงศึกษาธิการ ดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการ
ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนวทางดังนี้
1. สอดคล้องกับภารกิจหลักและรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัด
การศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ
 2. มีความเป็นเอกภาพในทางการบริหารจัดการ มีความยืดหยุ่น และพร้อมต่อ
การปรับเปลี่ยน
 3. มุ่งสัมฤทธิ์ผลตามภารกิจ ความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการบริหาร เพิ่มประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลการบริหารจัดการ
 4. คำนึงถึงระดับ ประเภท ปริมาณและคุณภาพของสถานศึกษา ผู้รับบริการและ
ความเหมาะสมด้านอื่น

การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตนั้น ได้แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขต ออกเป็น
7 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่ม
ส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 6) กลุ่มส่งเสริม
ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา และ 7) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยกลุ่มที่ 7 อาจจะมี
เฉพาะในบางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเท่านั้น กลุ่มต่าง ๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามี
อำนาจหน้าที่ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงาน ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วย อำนวยการและงานเลขานุการของสำนักงานเขต ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และจัดยานพาหนะจัดระบบบริหาร และพัฒนาองค์กรสำนักงาน ประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจการ และผลงานของสำนักงาน และส่วนราชการในสังกัด เผยแพร่และบริการข้อมูลข่าวสาร ประสาน การดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา ประสานงานที่เกี่ยวกับการ สรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่าง ๆ ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารการเงิน บัญชี พัสดุ และสินทรัพย์ ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานที่มีในงานของส่วน ราชการใดโดยเฉพาะ และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีหน้าที่วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และการออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษาดำเนินงานบำเหน็จความชอบ และทะเบียนประวัติ พัฒนาบุคลากร ส่งเสริมยกย่อง เชิดชูเกียรติ และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณ ดำเนินงานวินัย อุดมการณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ ปฏิบัติงานเลขานุการ อนุกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่ การศึกษาจัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินงานสำหรับ ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงาน ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล และจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทาง การศึกษาในหน่วยงานการศึกษา เพื่อเสนออนุกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และปฏิบัติงาน ร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มนโยบายและแผน มีหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหาร และการจัดการศึกษา จัดทำนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้อง กับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ความต้องการของท้องถิ่น วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณ ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่าย งบประมาณและผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผน ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีหน้าที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมการจัดการศึกษา สำหรับผู้พิการ ด้อยโอกาส และมีความสามารถพิเศษ ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬา และนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้นำเพื่อประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น ส่งเสริม สนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมการจัดสวัสดิการ และสวัสดิภาพในสำนักงาน เขต สถานศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษา ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษเกี่ยวกับความมั่นคง ของชาติ และงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ประสานการป้องกันแก้ไขการใช้สาร เสพติด และปัญหาพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ของนักเรียนในสถานศึกษา และหน่วยงานทาง การศึกษา และงานสารวัตรนักเรียน ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์ ประสานส่งเสริมการศึกษากับ ศาสนา และวัฒนธรรม ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และภูมิปัญญา ท้องถิ่น ประสาน และส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุน ปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีหน้าที่ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ ศึกษาวิเคราะห์วิจัย เพื่อการพัฒนาหลักสูตรการสอน และ กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการ วัดและการประเมินผลการศึกษา วิจัย พัฒนา ส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา และการประกัน คุณภาพการศึกษา รวมทั้งประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา นิเทศ ติดตาม และประเมินผลจากการศึกษา ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริม และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา มีหน้าที่ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาที่มีความเข้มแข็งทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ดำเนินงานที่เป็นภารกิจของสำนักงานเขตที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

7. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาบุคลากร และระบบบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนสงเคราะห์ตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน ดำเนินการเกี่ยวกับเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง จัดระบบการสำรวจ การจัดเก็บ การประมวล และการใช้ประโยชน์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน ส่งเสริม พัฒนา กำกับ และดูแลโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา โรงเรียนการศึกษาพิเศษ และการศึกษาสงเคราะห์ที่จัดการศึกษาระบบโรงเรียน ส่งเสริม พัฒนา กำกับ และดูแลโรงเรียนเอกชนที่เปิดสอนภาษาจีน สอนศาสนา และโรงเรียนนานาชาติ ตามนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐ ส่งเสริม พัฒนา กำกับ และดูแลโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา โรงเรียนการศึกษาพิเศษ และการศึกษาสงเคราะห์ที่จัดการศึกษาในระบบโรงเรียน ส่งเสริม พัฒนา กำกับ และดูแลโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ส่งเสริม และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนเอกชน ดำเนินการเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกำกับดูแลสถานศึกษาในเรื่องของการจัดตั้ง ยุบ รวม และเลิกสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาเอกชน ประสานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน ในรูปแบบที่หลากหลาย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” “แบบจำลอง” หรือ “Model” เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่างซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบจะหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใด อย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นผู้แทนราษฎร เป็นต้น และในพจนานุกรมการศึกษาซึ่งบรรณาธิการโดย Carter v. Good (1973. p. 370) นั้นได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย ดังนี้

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง หรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิ หรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใด สิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัย หรือตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบมีสองลักษณะคือ รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ Tosi & Carroll (1982. p. 163) กล่าวไว้ว่ารูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอสมุดแห่งชาติ เป็นต้น และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitation Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษา หรือสัญลักษณ์ เช่น รูปแบบเชิงระบบ และตามสถานการณ์ (A system/contingency Model) ของ Brown & Mobery (1980. p. 16-17) เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงรูปแบบไว้หลายท่าน เช่น Getzels, Jacob W. and other (1968. p. 30) ได้ให้หลักการของรูปแบบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องเป็นที่รวมของแนวความคิด และแสดงถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของแนวความคิด ซึ่งไม่เพียงแต่จะสามารถตอบปัญหาที่เคยมีมาก่อนเท่านั้น แต่จะต้องสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาได้อีกด้วย

2. ในโครงสร้างของแนวความคิด และความสัมพันธ์ ดังกล่าว จะต้องสามารถปฏิบัติ (Operation) และวางอยู่ในรูปแบบขององค์การ (Organization) ได้ หมายความว่า แนวความคิด และความสัมพันธ์ไม่เพียงแต่สามารถชี้แนวทางให้เกิดความเข้าใจเท่านั้น แต่ยังสามารถติดตามตรวจสอบได้อีกด้วย

3. รูปแบบนั้นจะต้องยึดหลักการ และอยู่บนพื้นฐานทางการบริหาร หรือผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายใต้แนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว

Hauser (1980. p. 132 - 161) ได้กล่าวถึงรูปแบบว่า เป็นสิ่งออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการ ในการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎี กับปรากฏการณ์จริง

Nadler (1980. p. 72 - 90) กล่าวถึงรูปแบบว่า เป็นการนำทฤษฎี แนวทางและกรอบแนวคิดมาพัฒนา เพื่อให้สามารถแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้

Keeves (1988. p. 559) ได้ให้นิยามว่า รูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

Stoner & Wankel (1986. p. 12) ให้แนวคิดว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547. หน้า 46) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าอาจเป็นเพียงการจำลองของจริง หรืออาจมีลักษณะเป็นทฤษฎี หรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมของการปฏิบัติก็ได้

จากความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้นสรุปได้ว่ารูปแบบ คือ กรอบแนวคิดที่อธิบายแบบอย่างของสิ่งใด สิ่งหนึ่ง ที่เป็นชุดของตัวแปรหรือองค์ประกอบที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเป็นแนวคิดที่เป็นรูปธรรม และนามธรรมก็ได้

การพัฒนาารูปแบบ

เมื่อรูปแบบมีหลาย ๆ ลักษณะดังกล่าวมาแล้วนั้นในการสร้างหรือพัฒนาารูปแบบ จึงขึ้นอยู่กับเกณฑ์การตัดสินใจที่เหมาะสมของรูปแบบ หรือโมเดลที่เลือกใช้ อาจพิจารณาได้จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปรัชญา หรือแนวคิดของรูปแบบการประเมินกับประเด็นปัญหาของสิ่งที่ต้องการประเมิน ศิริชัย กาญจนวาสี (2547. หน้า 127-128) ในปัจจุบันนี้ การพัฒนาารูปแบบใดก็ตามได้ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้งเมื่อรูปแบบที่ใช้อยู่ในขณะนั้นค่อนข้างล้าสมัย หรือไม่สามารตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาขึ้น เพื่อให้รูปแบบนั้นมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาารูปแบบอย่างเป็นระบบสำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการพัฒนาารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้มีนักวิชาการที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาารูปแบบไว้ดังนี้

บุญชม ศรีสะอาด (2535. หน้า 104-106) ได้กล่าวถึง การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาารูปแบบนั้นอาจกระทำได้ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างหรือการพัฒนาารูปแบบ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนาารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐานโดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกัน หรือเรื่องอื่น ๆ และผลการศึกษาหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบรวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ต่าง ๆ ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรนั้นหรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบในการพัฒนาารูปแบบนั้นจะต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญและการศึกษาค้นคว้าซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาารูปแบบเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยอาจจะคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นก่อนแล้วปรับปรุง โดยอาศัยข้อเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือทำการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัวแล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้ หัวใจสำคัญของขั้นนี้อยู่ที่การเลือกเฟ้นองค์ประกอบในรูปแบบ (ตัวแปร หรือ กิจกรรม) เพื่อให้ได้แบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยควรกำหนดหลักการในการพัฒนาารูปแบบอย่างชัดเจน เช่น เป็นรูปแบบที่ไม่ซับซ้อนสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย ตัวแปรในรูปแบบมีน้อยตัว แต่สามารถอธิบายผลได้มาก และในการวิจัยบางเรื่องจำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม

2. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากได้พัฒนารูปแบบในขั้นต้นแล้ว จำเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบของคนอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมาแล้ว หรือแม้กระทั่งได้รับการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญแล้วก็ตาม แต่ก็เป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ (ในขั้นนี้บางครั้งจึงใช้คำว่า การทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ)

รัตนะ บัวสนธิ (2543. หน้า 4 - 5) ได้นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วยขั้นตอนในการพัฒนาดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ หรือการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัย เพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับสภาพความต้องการผลิตภัณฑ์รวมทั้งลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นการนำความรู้หรือผลการวิจัยที่ได้มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยให้มีลักษณะหรือรูปแบบตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในการสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์นี้ อาจต้องให้บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการสร้างผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด เมื่อสร้างผลิตภัณฑ์เสร็จแล้วก็ต้องนำไปตรวจสอบความเหมาะสม และประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์เป็นการนำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย การดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental research) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบแผนการทดลอง (Experimental design) ว่าจะใช้แบบแผนใดจึงจะเหมาะสมควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนได้ดี และทำให้การวิจัยเกิดความเที่ยงตรงภายใน (Internal validity) ได้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลสรุป เป็นการประเมินผลการใช้ผลิตภัณฑ์ในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งประเมินทั้งตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการใช้ผลิตภัณฑ์ ผลที่ได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์ ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ผลที่ได้จากการประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อไป

จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบสามารถสรุปขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบได้ดังนี้ คือ ขั้นศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ ขั้นสร้างรูปแบบ ขั้นทดลองใช้รูปแบบ และขั้นประเมินผลรูปแบบ

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความหมายที่แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบหรือขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่วิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Arnold & Feldman (1983. p. 8) ได้กล่าวว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่สร้างขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การได้อย่างถูกต้องและเที่ยงตรง

West & Bollington (1990. p. 29) ได้ให้ความหมายว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่หน่วยงานออกแบบขึ้นมาสำหรับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาแนวทางที่จะพัฒนาและส่งเสริมทักษะต่าง ๆ ของบุคลากรแต่ละคนให้มีเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อจะสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อการติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานว่าบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการประเมินที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป

องค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการจำนวนหนึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังจะยกมากล่าวแต่พอสังเขป เพื่อแสดงให้เห็นรายละเอียดและความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547. หน้า 133) ได้นำเสนอองค์ประกอบในกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย การศึกษาวิสัยทัศน์/จุดมุ่งหมายขององค์กร วัตถุประสงค์/เป้าหมายของการดำเนินงาน วิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (ทรัพยากร) กระบวนการ และผลการดำเนินงาน ติดตามกำกับ การปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน สำหรับเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน และวัดผลการดำเนินงาน สำหรับเปรียบเทียบกับ

ผลที่คาดหวัง เพื่อตัดสินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน และให้ผลการประเมินสำหรับพัฒนาความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับขั้นที่สูงยิ่งขึ้นต่อไป

Castetter (1976. p. 249) ได้นำเสนอองค์ประกอบของระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. จัดทำคู่มือรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่จะประเมิน
2. วางแผนก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้
4. จัดประชุมเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน
5. จัดทำโครงการพัฒนาเป็นรายบุคคล
6. ทบทวนแผนงานภายหลังจากดำเนินการพัฒนา

Henderson (1980. p. 12 - 17) ได้นำเสนอองค์ประกอบของระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. วิเคราะห์เนื้อหาสาระของงาน
2. ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่จะประเมิน
3. สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน
4. ระบุผลงานที่คาดหวัง
5. จัดลำดับและให้น้ำหนักของผลงาน
6. การออกแบบและพัฒนาขั้นตอนวิธีการและเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานที่มี

ประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ

7. การส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การวัดผลและทบทวนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน
9. การนำผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่ได้ไปใช้ให้รางวัล

Latham & Wexley (1981. p. 15 - 18) กล่าวถึง องค์ประกอบของระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ทบทวนข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน
2. การวิเคราะห์งาน
3. พัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมิน
4. คัดเลือกผู้ประเมิน

5. ฝึกอบรมผู้ประเมิน
6. วัดผลการปฏิบัติงาน
7. ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบผลการประเมิน
8. กำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน

Flippo (1984. p. 225) กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้

4 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน
2. พัฒนาเครื่องมือประเมิน
3. ให้การสอนและฝึกอบรมผู้ประเมิน
4. การแจ้งผลการประเมินไปยังผู้ปฏิบัติงาน

Mondy & Noe (1990. p. 371) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบ

การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการ คือ

1. การระบุเป้าหมายการประเมิน
2. การกำหนดความคาดหวังในงาน
3. การตรวจสอบการปฏิบัติงาน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การอภิปรายผลการประเมินกับผู้ปฏิบัติงาน

Cascio (1992. p. 267) กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวังในงาน
2. กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน
3. ให้การแนะนำช่วยเหลือขณะปฏิบัติงาน
4. จัดเก็บและทบทวนข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
5. ทำการตัดสินคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน
6. ให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติงานเพื่อทำการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

Dessler (2000, p. 320) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงานไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดขอบเขตของงาน (Defining the job) หมายถึง การทำให้แน่ใจว่า ตัวผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินเข้าใจตรงกันในหน้าที่ ความรับผิดชอบและมาตรฐานของงาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising performance) หมายถึง การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการประเมินกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้
3. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback sessions) หมายถึง การให้ผลการประเมินผล การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งวางแผนพัฒนาสิ่งที่ต้องการ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การคัดเลือกผู้ประเมิน การประชุมผู้ประเมิน การดำเนินการประเมินตามคู่มือการประเมิน การวิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน และรายงานผลการประเมิน

แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการสร้างหรือออกแบบระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจัดเป็นขั้นตอนเริ่มต้นก่อนที่จะนำไปสู่การกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และรูปแบบการประเมินต่อไป Jette & Wertheim (1994, p. 284) ดังนั้น จึงควรได้ทำความเข้าใจในความหมาย เนื้อหาสาระ กระบวนการ และวิธีการวิเคราะห์งาน ดังต่อไปนี้

ความหมายของการวิเคราะห์งาน

Stone (1982, p. 112) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการพิจารณา ตัดสินธรรมชาติและเนื้อหาของงาน โดยการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและจัดระเบียบข้อมูล สารสนเทศที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับงาน

Bedien (1993, p. 707) ให้ความหมายว่าการวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการ ในการรวบรวม และศึกษาข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงาน

Werther & Davis (1993, p. 126) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน คือ การรวบรวมข้อมูล ประเมินค่า และจัดระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างเป็นระบบ

Ivancevich & Matteson (1999. p. 655) ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์งานว่า หมายถึง การพรรณนาว่างานประเภทหนึ่งมีความแตกต่างจากงานประเภทอื่นอย่างไร ในขอบเขตของความต้องการ (demands) กิจกรรมการปฏิบัติงาน (activities) และทักษะ (skill) ที่ต้องการ

จากความหมายของการวิเคราะห์งานดังที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการพิจารณาธรรมชาติ และเนื้อหาของงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการรวบรวม และจัดระเบียบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นสำคัญ

เนื้อหาสาระของการวิเคราะห์งาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอขอบเขตเนื้อหาสาระที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์งาน ดังจะยกมากล่าวอ้างแต่พอสังเขป ดังนี้

Jeanneret (1980. p. 39) กล่าวถึงเนื้อหาสาระที่ควรใช้เป็นขอบเขตการวิเคราะห์งาน มี 6 ประการ ดังนี้

1. ข้อมูลสารสนเทศทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
2. กระบวนการใช้ความคิดหรือสมองในการปฏิบัติงาน
3. ผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่น ๆ
5. บริบทที่เกี่ยวข้องกับงาน
6. คุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

Stone (1982. p. 112) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานที่สมบูรณ์จะประกอบด้วยสารสนเทศที่เชื่อมโยงเนื้อหาสาระของงาน 5 ประการ ดังนี้

1. ผลผลิตจากการปฏิบัติงาน (Work products) คือ สิ่งที่การปฏิบัติงานต้องการเพื่อความสำเร็จ
2. กิจกรรมหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
3. วัสดุ อุปกรณ์ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
4. องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมในงาน
5. คุณลักษณะบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

3. ทบทวนเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงาน (Review of information collection) ได้แก่ การสังเกต การใช้สมุดบันทึก การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นรายบุคคล การประชุม การใช้แบบสอบถามมาตรฐาน และการสัมภาษณ์

4. การเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงาน (Choosing the method for collecting job information) ได้แก่ แบบแสดงรายการภาระงาน เครื่องมือตรวจสอบภาระงาน แบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

5. การสร้างสรรค์ผลผลิตสุดท้าย (Creating the end-product) ได้แก่ การเขียนพรรณนางานและกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า การวิเคราะห์งานมีลักษณะเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การระบุและสร้างความชัดเจนในงาน การเลือกและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน การวิเคราะห์ และสรุปผลการวิเคราะห์งาน

วิธีการวิเคราะห์งาน

Stone (1982. p.122) จำแนกวิธีการวิเคราะห์งานออกเป็น 4 ประเภท คือ วิธีการสังเกต วิธีการสัมภาษณ์ วิธีการผสมผสานระหว่างวิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์ และวิธีการใช้แบบสอบถาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วิธีการสังเกต (Observation methods) คือ การสังเกตกิจกรรมการทำงาน และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่สามารถใช้โดยลำพังหรืออาจใช้ร่วมกับวิธีการวิเคราะห์งานประเภทอื่น ๆ วิธีการวิเคราะห์งานโดยการสังเกต ประกอบด้วย 3 วิธี คือ

1.1 การสังเกตโดยตรง (Direct observation) เป็นวิธีการวิเคราะห์งานโดยเข้าไปสังเกตการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานและบันทึกสิ่งที่สังเกตได้จากสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติจริงผู้สังเกตสามารถใช้การบันทึกโดยทั่วไป หรือแบบบันทึกแบบมีโครงสร้างก็ได้

1.2 การวิเคราะห์วิธีทำงาน (Work methods analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์งานซึ่งใช้กันมาก ในกลุ่มวิศวกรรมอุตสาหกรรม (Industrial engineers) เพื่อพัฒนามาตรฐานของอัตราการผลิตซึ่งจะนำไปใช้ในการคำนวณอัตราค่าจ้าง การวิเคราะห์วิธีทำงานจำแนกเป็น 2 วิธีการ คือการศึกษาเวลาและการเคลื่อนที่ (time and motion) และการวิเคราะห์การเคลื่อนที่ระดับจุลภาค (Micromotion analysis) โดยใช้วีดิทัศน์บันทึกกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน

1.3 การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident technique) เป็นวิธีวิเคราะห์งาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสังเกตและบันทึกตัวอย่างพฤติกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน

2. วิธีการสัมภาษณ์ (Interview techniques) เป็นวิธีการวิเคราะห์งานซึ่งเกี่ยวข้องกับการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้วิเคราะห์งานและผู้ครองตำแหน่ง (job occupants) หรือผู้เชี่ยวชาญ (experts) การสัมภาษณ์สามารถกระทำได้ทั้งการสัมภาษณ์บุคคล (individual interviews) และการสัมภาษณ์กลุ่ม (group interviews) ผู้สัมภาษณ์สามารถเลือกให้รูปแบบการสัมภาษณ์ได้ 2 ลักษณะ คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

3. วิธีการที่ผสมผสานวิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์ (Combine observation/interview approaches) ได้แก่ วิธีการวิเคราะห์งานโดยยึดหน้าที่เป็นหลัก (Functional Job Analysis : FJA) ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่ใช้คำนิยามศัพท์สั้น ๆ และตารางการวิเคราะห์งานอย่างมีโครงสร้าง เพื่อบันทึกสารสนเทศที่ได้จากการพิจารณาเนื้อหาของงาน วิธีการนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นมาโดยกระทรวงแรงงานแผนกบริการการฝึกอบรม และการจ้างงาน ประเทศสหรัฐอเมริกา (Training and Employment Services of the U.S.)

4. แบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีการใช้แบบสอบถามเป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นหรือพฤติกรรมลงในช่องว่างที่กำหนดให้ โดยผู้วิเคราะห์งานสามารถเลือกใช้แบบสอบถามได้ทั้งแบบปลายเปิด และปลายปิด แบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์งาน จำแนกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

4.1 แบบตรวจสอบรายการ (Job inventories or checklists) เป็นแบบสอบถามประเภทมีโครงสร้าง (structures questionnaires) ซึ่งต้องการให้ผู้ตอบแบบสอบถามตรวจสอบหรือประเมินค่าพฤติกรรมและหรือคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน แบบสอบถามประเภทนี้สามารถใช้ได้ทั้งมุ่งเน้นงาน (job-oriented) และ มุ่งเน้นคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (workeroriented) หรือผสมผสานทั้งสองรูปแบบ

4.2 แบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์งานตามตำแหน่งงาน (Position Analysis Questionnaire : PAQ) เป็นแบบสอบถามที่มีโครงสร้างค่อนข้างมาก มีการออกแบบในลักษณะเดียวกับแบบตรวจสอบรายการแต่แตกต่างกันตรงขอบเขต (scope) แบบสอบถามประเภทนี้ได้รับการออกแบบขึ้นมาโดย Ernest J. McCormick และคณะ แห่งมหาวิทยาลัยเพอดีว (Purdue University) เพื่อวิเคราะห์ลักษณะของงานตามจำนวนองค์ประกอบของงานซึ่งแบ่งได้เป็น 6 ด้านใหญ่ ๆ คือ ข้อมูลปัจจัยนำเข้า (Information input) กระบวนการปฏิบัติงาน (Mental process) ผล

การปฏิบัติงาน (Work output) สัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น ๆ (Relationships with others persons) บริบทของงาน (Job context) และคุณลักษณะอื่น ๆ (Other characteristics)

วิธีการวิเคราะห์งานทั้ง 4 ประเภท ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่าแต่ละวิธีจะมีข้อได้เปรียบและข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์งานโดยใช้แบบสอบถามเนื่องจากสามารถใช้ได้ในขอบเขตของงานที่กว้างขวางครอบคลุมเนื้อหาสาระของการวิเคราะห์งานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และให้ผลการวิเคราะห์ที่ถูกต้องรวดเร็ว

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

ปกรณีย์ ปรียากกร (2544. หน้า 49 - 51) สรุปความหมายของคำว่ากลยุทธ์จากการอธิบายหลัก 5Ps หรืออักษร P 5 ตัว ดังนี้

1. กลยุทธ์ หมายถึง แผน (Strategy is a plan = P1) เนื่องมาจากการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (direction) หรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (a guide or course of action into the future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง ซึ่งถ้าพิจารณาในความหมายนี้ จะเห็นได้ว่า องค์การทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งสิ้น ดังนั้น กลยุทธ์ในความหมายที่หนึ่งนี้ หรือ P1 ก็คือแผนนั่นเอง

2. กลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (consistency in behavior overtime) อันสะท้อนให้เห็นในการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์การ ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงความสามารถความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีเจตนาธรรมณ์ หรือสิ่งที่ ผู้บริหารตั้งใจทำ (intended strategies) อาจเป็นไปได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ ในระหว่างปฏิบัติ (emergent strategies) จนแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (realized strategies) ก็ได้

3. กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) โดยเน้นที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในการแข่งขัน ดังนั้น ผลผลิตจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการ แสดงให้เห็นว่า การขาดความเข้าใจฐานะหรือตำแหน่ง ขาดความรู้ที่

ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่าง ๆ ด้วย

4. กลยุทธ์ หมายถึง ทิศนภาพ (Strategy is a perspective) เน้นที่ความสำคัญของการพิจารณาสถานการณ์ที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะ (character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กร ยึดถือร่วมกัน

5. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีในการเดินหมาก (Strategy is ploy) เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้ แข่งขัน สิ่งที่ต้องการคือการเอาชนะ เพราะฉะนั้นทุกฝ่ายจึงต้องวางแผนกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (maneuver) หรือกลวิธี (tactic) ในการเดินหมาก เดินเกมส์เพื่อเอาชนะ

สุภาพร พิศาลบุตร (2543. หน้า 97) กล่าวถึง ความหมายของกลยุทธ์ว่า
กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินการที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุ ตามนิยาม หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยภาพรวมแล้ว คำว่า กลยุทธ์ มีความหมายใกล้เคียงกับ คำว่ากลวิธี หรือยุทธวิธี หรือยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถทดแทนกันได้ ขึ้นอยู่กับประเภทของงาน หน่วยงานหรือค่านิยมที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไป ในวงการบริหารงานในแต่ละประเภท

เนื่องจากนโยบายและกลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน และ องค์กรส่วนใหญ่ มักมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) แม้ว่าระดับความซับซ้อน และความเป็นทางการจะแตกต่างกัน ซึ่งสุริยสวัสดิ์ ราชกุลชัย (2541. หน้า 87-89) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบัน และคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคต
2. การพิจารณาทิศทางของธุรกิจ
3. การพัฒนาวิธีการเพื่อบรรลุภารกิจนั้น

การกำหนดกลยุทธ์และนโยบายเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งต้องอาศัยการศึกษาเป็นระบบโดยการกำหนดและวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกขององค์กร และการปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมซึ่งนอกจากแผนกลยุทธ์แล้วต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์
2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
4. การควบคุมกลยุทธ์

โดยปกติการวางแผนเชิงกลยุทธ์สามารถทำการศึกษาแยกเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงได้
ดังนี้

1. ลักษณะและจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพราะบอกทิศทางทั้งโครงสร้างสำหรับแผน โดยใช้เป็นเกณฑ์สำหรับแผนปฏิบัติการ ที่มีผลต่อขอบเขตการจัดการ ประกอบด้วย

นโยบาย (Policy) เป็นแนวทางที่กำหนดมาซึ่งอาศัยพื้นฐานจากเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การเพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคคลในองค์การ

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนการปฏิบัติการอธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว นักวิชาการให้ลักษณะสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ว่าเป็นจุดสุดท้าย

จุดมุ่งหมาย (purpose) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) และวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น (โดยใช้นโยบายและแผน) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การพิจารณาจุดมุ่งหมาย (purpose) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาว (Basic long term objectives) ขององค์การ การยอมรับการปฏิบัติการ และการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ดังนั้นวัตถุประสงค์ จึงเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดกลยุทธ์

จุดหมายปลายทาง (Ends) ในที่นี้จะพิจารณาถึงวิธีการให้บรรลุเป้าหมายนี้ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งสมมติว่า จุดมุ่งหมายขององค์การได้กำหนดขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงหลังจากประเมินสถานการณ์แล้ว

หน้าที่สำคัญของกลยุทธ์และนโยบาย : การกำหนดทิศทางสำหรับแผน (Giving direction to plan) หน้าที่สำคัญของกลยุทธ์และนโยบาย คือ การกำหนดทิศทางของแผน โดยมีอิทธิพลให้องค์การพยายามที่จะไปถึงเป้าหมาย

2. หลักพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการกำหนด (Formulating) การปฏิบัติ (Implementing) การควบคุม (Controlling) แผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้องค์การบรรลุเป้าหมายภายใต้สิ่งแวดล้อมที่กำหนดกระบวนการนี้ ผู้บริหารต้องพิจารณาสถานการณ์ในระยะยาวจากทัศนะในวงกว้าง

กลยุทธ์ขององค์การ (Organizational strategy) กลยุทธ์จะกำหนดทิศทางและกำหนดโครงร่างงานซึ่งการจัดการจะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยอาศัย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy) ยุทธวิธี (Tactics) และการปฏิบัติการ (Operational) เมื่อพัฒนากลยุทธ์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ

2.1 ส่วนประกอบขององค์การ (Component of strategy) มี 4 ประการ ดังนี้

2.1.1 ขอบเขต (Scope) เป็นอาณาเขตที่แน่นอน

2.1.2 ความสามารถที่แตกต่าง (Distinctive competence) หมายถึง สภาพที่องค์การมีศักยภาพเหนือกว่าทางการแข่งขัน มีเอกลักษณ์ในทักษะเฉพาะอย่าง

2.2 การจัดสรรทรัพยากร (Resource allocation) เป็นวิธีการที่องค์การจัดแบ่งทรัพยากรสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากรข้อมูล

2.3 การร่วมมือกัน (Synergy) เป็นวิธีการซึ่งส่วนต่าง ๆ ขององค์การจะให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.4 ระดับกลยุทธ์ (Levels of strategy) ในการพัฒนาเป้าหมายและแผนในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการวางแผนแต่ละระดับเพราะการตัดสินใจและการปฏิบัติเกิดขึ้นในทุกระดับ

3. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (The strategic management process) เป็นกระบวนการ 3 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย

3.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

3.2 การนำไปปฏิบัติ

3.3 การประเมินผล

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544. หน้า 16) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามต่อไปนี้

1. สถานศึกษากำลังจะก้าวไปทางไหน นั่นคือ ต้องมีการกำหนดสภาพที่คาดหวังของสถานศึกษา ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของวิสัยทัศน์ (vision) เป้าหมาย (goal) และวัตถุประสงค์ (objective)

2. สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเป็นอย่างไร ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา การที่ผู้บริหารและทีมงานของโรงเรียนทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดของการดำเนินงานอย่างถูกต้องชัดเจนแล้ว การกำหนดกลยุทธ์ก็จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. สถานศึกษาจะไปถึงจุดมุ่งหมายปลายทางที่คาดหวังไว้ได้อย่างไร ผู้บริหารและทีมงานของโรงเรียน จะต้องกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม เป็นไปได้และคาดว่าจะทำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น ลักษณะของการวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะแตกต่างไปจากการวางแผนเดิม (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2544. หน้า 19 - 20) ดังนี้

1. การมุ่งอนาคตเป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าแล้วพยายามปรับเปลี่ยนควบคุมปัจจัย กระบวนการเพื่อให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ดังกล่าว การวางแผนเดิม ๆ นั้นเป็นการวางแผนโดยคาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต และเขียนโครงการรองรับแต่ยังขาดการปรับเปลี่ยนปัจจัย และกระบวนการเพื่อให้บรรลุสภาพที่พึงประสงค์
2. การมุ่งเป้าหมายรวมของหน่วยงาน การวางแผนเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องคำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงาน ต้องตั้งคำถามว่าทำแล้วได้ประโยชน์อะไร
3. การมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานการณ์ซึ่งได้แก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา บุคคลหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. การมุ่งเน้นภาพรวมมากกว่าการพิจารณาแบบแยกส่วนเพราะการวางแผนแบบแยกส่วนนั้นบางครั้งไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงาน ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายรวมของหน่วยงาน
5. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นั่นคือ จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้นมักพิจารณาเฉพาะจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษาซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในเท่านั้น
6. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร หรืองบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดก็ตามโดยใช้ให้น้อยที่สุด และเกิดผลผลิตและผลลัพธ์มากที่สุด

ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการคิดล่วงหน้า ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติหากพิจารณาถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่ง แล้วพบว่าการวางแผนกลยุทธ์มีประโยชน์ดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาทราบจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ตลอดจนสภาพของสถานศึกษาที่ตนเองสังกัดอยู่

2. ช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนต่างก็ทราบดีว่าปัญหา อุปสรรค และจุดเด่น จุดด้อยของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ดังนั้นจึงมีการหามาตรการมารองรับไว้ล่วงหน้าก่อนการดำเนินงาน

3. ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น เนื่องจากกิจกรรม และโครงการที่ ปฏิบัตินั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นเร่งด่วน ได้รับการจัดลำดับมาแล้ว และสอดคล้องกับความต้องการของ สถานศึกษาอย่างถูกต้อง มีเหตุผล

4. ก่อให้เกิดการประสานงานกันในการดำเนินงาน ตั้งแต่ร่วมคิดร่วมวางแผน การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

เงื่อนไขความสำเร็จของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ต้องมีส่วนร่วม ตัดสินใจ เชื้อต่อการเปลี่ยนแปลงหากทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและรับบริการจากสถานศึกษา ต้องมีส่วนร่วม ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

3. ระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา ต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และเป็น ปัจจุบัน เพราะสารสนเทศจะแสดงให้เห็นถึง จุดเด่น จุดด้อย โอกาส อุปสรรคในการดำเนินงาน

4. ไม่ควรยึดติดแบบแผน ขั้นตอนการดำเนินงานมากเกินไปเพราะอาจทำให้เกิด ความล่าช้าไม่ทันการณ์

5. กลยุทธ์ต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ได้ หากขาดความยืดหยุ่นในเรื่องการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้ว กลยุทธ์ดังกล่าวอาจ ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เหมาะสมกับอีกสถานการณ์หนึ่ง

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2540. หน้า 1 - 3) ให้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ว่าประกอบด้วย ขั้นตอนต่างๆ จำนวน 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

1.1 วิสัยทัศน์ควรกำหนดขึ้นจากการระดมพลังสมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง และผ่าน การพิจารณาจนตกลง หรือมีความเห็นร่วมกันอย่างชัดเจนว่าจะให้นักเรียนเป็นอย่างไร

1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นการกำหนดสภาพที่พึงปรารถนา ผลที่ต้องการให้เกิดกับนักเรียนในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐาน ของสภาพความเป็นจริงในท้องถิ่น ชุมชนและโรงเรียน

1.3 วิสัยทัศน์ ต้องเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ มีเหตุผลท้าทายความสามารถบอกรายงานที่ชัดเจน และเป็นเหมือนแผนที่ที่คอยชี้ทางเป็นองค์ที่จะก้าวไปในอนาคต

2. การกำหนดพันธกิจ (Mission)

พันธกิจ หมายถึง สิ่งที่ต้องทำเพื่อให้บังเกิดผลกับนักเรียนตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด พันธกิจควรคำนึงถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนมากที่สุด มีบทบาทต่อการเรียนของนักเรียน และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันจะส่งผลให้นักเรียนเป็นไปตามที่กำหนดไว้ ได้แก่

2.1 โรงเรียน และครู

2.2 ชุมชน และผู้ปกครอง

2.3 กรรมการโรงเรียน

3. การกำหนดเป้าหมาย (Goal)

เป้าหมาย คือ การกำหนดผลลัพธ์ปลายทางที่ต้องการไปให้ถึงหรือต้องการให้เกิดในอนาคต ซึ่งมีหลักในการกำหนดเป้าหมาย ดังนี้

3.1 ระยะเวลาที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

3.2 ไม่ควรมีเป้าหมายจำนวนมาก ควรให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติตามช่วงเวลาตามที่ระบุ

3.3 กำหนดเป้าหมายในแต่ละเรื่องต้องชัดเจน

3.4 การกำหนดประเด็นปัญหา ควรพิจารณาให้ครอบคลุมองค์ประกอบทุกด้านที่ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการศึกษา เพื่อให้นักเรียนเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

4. การกำหนดตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ ในที่นี้ หมายถึง ค่าสถิติที่สามารถบอกข้อมูลของโรงเรียนได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

การกำหนดตัวชี้วัด ควรพิจารณาให้มีความสัมพันธ์และให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายนั้น ๆ ชัดเจนมากที่สุด ในแต่ละเป้าหมาย ควรมีตัวบ่งชี้จำนวนไม่มาก แต่ละตัวมีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วัดได้ต่อเนื่องและนำมาเปรียบเทียบกันได้

5. การประเมินความต้องการจำเป็น

5.1 การรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน

5.1.2 ข้อมูลจากแหล่งอื่น

5.1.3 หากโรงเรียนยังไม่มีกรรวบรวมข้อมูล อาจร่วมกันวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเริ่มจากข้อมูลตามตัวบ่งชี้ที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นมาไว้แล้ว

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

5.2.1 ข้อมูลที่รวบรวมได้อาจอยู่ในรูปข้อมูลดิบ ที่ยังไม่แปลความหมายใด ต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อหาความหมายหรือความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลแต่ละส่วนกับทั้งหมดก่อน

5.2.2 สถิติที่ใช้ อาจเป็นสถิติเบื้องต้น ที่ควรศึกษาก่อนนำมาใช้ให้เหมาะสม

5.2.3 การนำเสนอข้อมูลอาจใช้ตารางหรือแผนภูมิ ตามความเหมาะสม

5.2.4 ถ้าเป็นไปได้ ควรมีการทบทวนสถิติเบื้องต้นและวิธีการนำเสนอข้อมูล เพื่อให้ความเข้าใจถูกต้องตรงกัน ในการวิเคราะห์และแปลความหมาย

6. การกำหนดจุดประสงค์

6.1 การกำหนดจุดประสงค์ควรระบุในลักษณะของผลลัพธ์ เพื่อชี้ให้เห็นว่าจะไรเกิดขึ้น เมื่อดำเนินการบรรลุตามจุดประสงค์ ซึ่งการระบุจุดประสงค์ในลักษณะของผลลัพธ์ จุดประสงค์จะบอกได้ว่าโครงการนั้น ต้องการผลอะไร

6.2 การกำหนดจุดประสงค์ต้องเป็นจุดประสงค์นำทางเพื่อให้ดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายปลายทางที่กำหนดไว้

6.3 การกำหนดจุดประสงค์ต้องกำหนดได้ชัดเจน สามารถปฏิบัติให้เกิดผลตามช่วงเวลาที่กำหนดได้

6.4 การกำหนดจุดประสงค์ของแต่ละเป้าหมายนั้น ต้องมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายนั้น ๆ มาประกอบการพิจารณา

6.5 การกำหนดจุดประสงค์ควรให้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการให้เกิดเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างไรก็ตามในแต่ละเป้าหมายไม่ควรมียจุดประสงค์ จำนวนมาก

7. การกำหนดยุทธศาสตร์

7.1 ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการคิดว่าดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดยุทธศาสตร์ ควรเป็นไปในแนวเดียวกันกับจุดประสงค์และความต้องการ

7.2 ยุทธศาสตร์เป็นนวัตกรรมใหม่ที่ทดแทนโครงการหรือการปฏิบัติเก่า ๆ ที่เคยปฏิบัติมาแล้วและไม่ได้ผลในการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องนั้น ๆ

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์หอนาคต เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กร ของหน่วยงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมิน (evaluation) กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นคำที่มีความหมายเชื่อมโยงกัน โดยที่แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญ สำหรับออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงควรจะได้ทำความเข้าใจในแนวคิด พื้นฐานของการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความหมายของการประเมินตัวบ่งชี้ เกณฑ์ และมาตรฐาน รวมทั้งแนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความหมายของการประเมิน

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินไว้ในลักษณะที่สอดคล้องกัน ดังจะยกมากล่าวไว้เป็นเบื้องต้น ดังนี้

ไพศาล หวังพานิช (2543. หน้า 7) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการ พิจารณาตัดสิน (judge) หรือ กำหนด (determine) คุณค่า (worth) ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (the process of determining The worth) โดยอาศัยเกณฑ์ (criteria)

สุวิมล ว่องวานิช (2544. หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลว่า หมายถึง การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ถูกวัดโดยการเทียบกับเกณฑ์ จุดเน้นของการประเมินจะอยู่ที่ ความยุติธรรม และความเหมาะสมของเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินที่โปร่งใส และเปิดเผย นอกจากนี้ การประเมินผลที่ดีต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งได้มาจากกระบวนการ วัดผลที่มีคุณภาพซึ่งสามารถให้ผลการวัดที่ถูกต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547. หน้า 21-22) ได้นำเสนอพัฒนาการความหมายของการประเมิน และสรุปว่า ความหมายของการประเมินได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเริ่มต้นจากความเข้าใจที่ว่า การประเมินเป็นสิ่งเดียวกับการวัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียน (Measurement-oriented) การประเมินเป็นกระบวนการศึกษาสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย (Research-oriented) การประเมินเป็นการตรวจสอบการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Objectives-oriented) การประเมินเป็นการช่วยเสนอสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (Decision-oriented) การประเมินเป็นการสนองสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายด้วยการบรรยายลุ่มลึก (Description-oriented) และการประเมินเป็นการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน (Judgment-oriented)

จากความหมายของการประเมินตามแนวคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงกล่าวได้ว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งมุ่งประเมินโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน (performance) เป็นคำที่หมายถึง ผลของพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Ivancevich & Matteson, 1999. p. 657) หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรม (behavior) หรือการแสดงออก (action) ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่กำลังปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน ส่วนคำว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาษาอังกฤษ อาจใช้ต่างกันออกไปตามแต่นักวิชาการแต่ละคนจะเลือกใช้ เช่น Performance Appraisal, Performance Evaluation, Performance Assessment และ Staff appraisal ซึ่งคำดังกล่าวมีความหมายไปในทำนองเดียวกันแต่นักวิชาการส่วนใหญ่มักนิยมใช้ คำว่า Performance Appraisal ซึ่งตรงกับความหมายในภาษาไทยว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังมีนักวิชาการให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

Beach (1970. p. 257) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินอย่างเป็นระบบของบุคคลแต่ละราย โดยมองที่ผลการทำงานและศักยภาพการพัฒนาของเขา

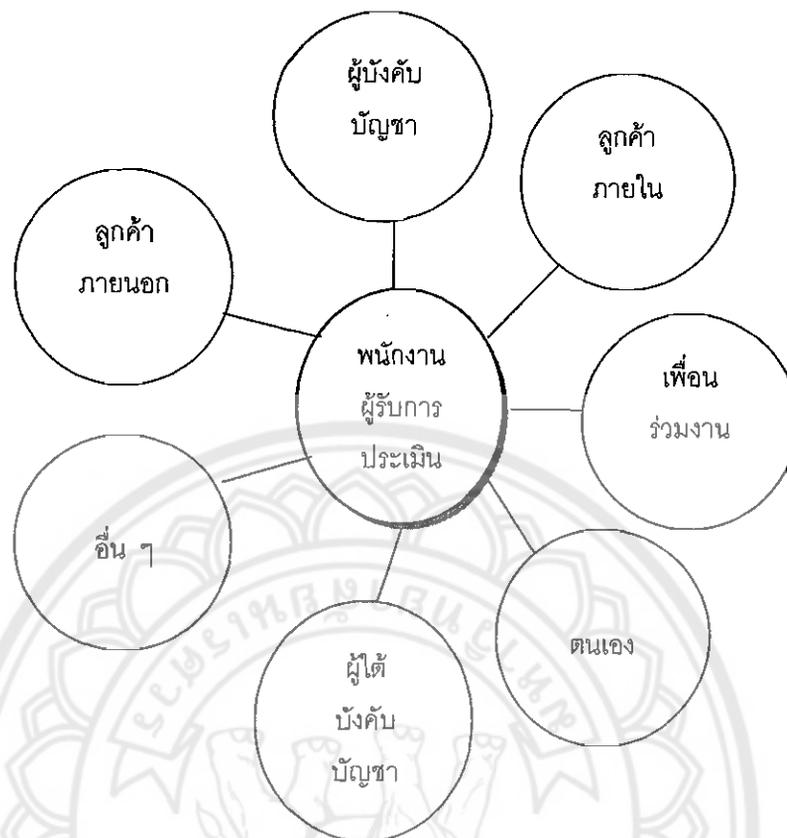
Douglas et al. (1985. p. 390) เสนอว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินอย่างมีระบบ (systematic evaluation) เพื่อทบทวนพฤติกรรมการทำงาน (job behavior) ของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีความหมาย โดยมุ่งที่ประสิทธิผลของการบรรลุข้อกำหนด และหน้าที่รับผิดชอบ

Devis & Newstrom (1985, p. 137) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

Bedeian (1993, p. 709) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าผู้ปฏิบัติงานกำลังปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งพิจารณาจากศักยภาพคุณลักษณะด้านต่าง ๆ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานที่ได้ว่าบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด โดยอาศัยพื้นฐานของความเป็นระบบ ความมีมาตรฐานเดียวกัน และให้เป็นธรรมโดยทั่วกัน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2547, หน้า 54-55) ได้ให้ความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid System) ที่มุ่งเน้นให้ทราบถึงความรู้ ทักษะความสามารถและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับการประเมินจากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Superior) เพียงลำพัง ทั้งนี้ได้ใช้วิธีการประเมินผสมผสานกันหลายวิธีทั้งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่ทำให้งานสำเร็จ ซึ่งได้แก่วิธีประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating) วิธีประเมินโดยใช้เพื่อนร่วมงานประเมิน (Peer Rating) วิธีประเมินตนเอง (Self Rating) รวมทั้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ กับการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้รับการประเมินทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินด้วย ได้แก่ ลูกค้าภายใน (Internal Customer) ลูกค้าภายนอก (External Customer) ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) เป็นต้น ดังภาพ 1

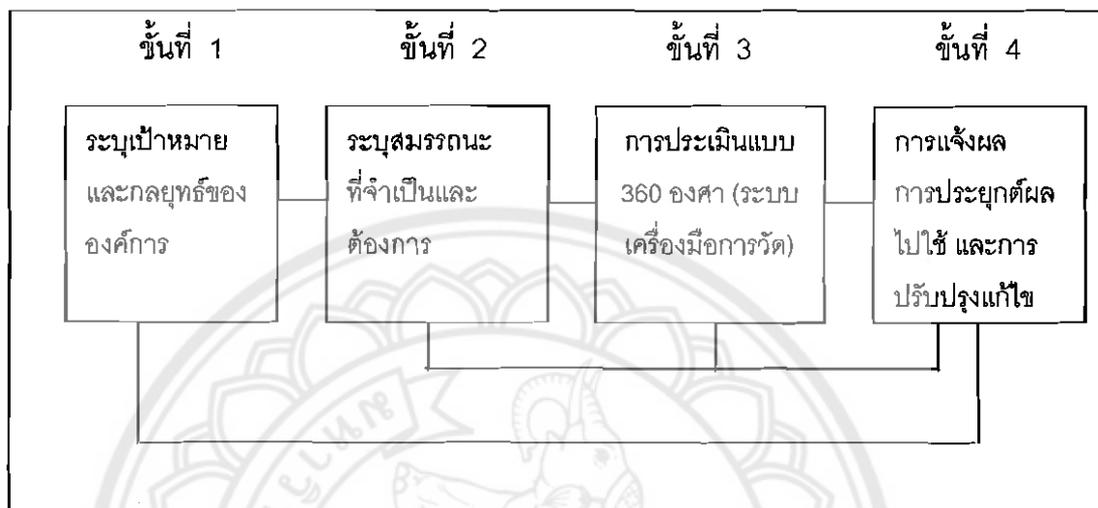


ภาพ 1 แสดงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (ผู้รับการประเมิน) จากผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ผู้ที่ทำงานร่วมกันหรือทำงานให้กับพนักงานผู้นั้น รวมทั้งผู้ที่พนักงานผู้นั้นทำงานให้ โดยอาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้ายกก็ได้ สำหรับข้อมูลย้อนกลับที่ดำเนินการรวบรวมในการประเมินผลแบบนี้ได้แก่ ทักษะความสามารถ ความรู้ และพฤติกรรมหรือวิธีการที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน หรือต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540, หน้า 50 – 60) ได้เสนอแนวคิดการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศาว่าเป็นการประเมินที่ครบวงจร โดยอาศัยผู้ประเมินหลายคน (Multiraters) เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่ทำงานร่วมกัน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้าโดยตรงอีก 1 ระดับร่วมกันให้ข้อมูล จึงนิยมใช้แบบสอบถามและแบบสำรวจพฤติกรรม (Performance checklist) เป็นเครื่องมือสำคัญ เครื่องมือมิใช่คำตอบที่จะ

แก้ปัญหาการประเมินขององค์กรแต่ละระบบและนโยบายต่างหากที่จะแก้ปัญหาตรงจุดนี้ได้ และได้เสนอกรอบแนวคิดเพื่อการประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินแบบ 360 องศา ได้ดังภาพ 2



ที่มา : วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2540. หน้า 55

ภาพ 2 กรอบแนวคิดการประเมินแบบ 360 องศา

จากภาพ 2 อธิบายวิธีการประเมินได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 เป็นการวางโครงสร้างพื้นฐานที่จะบอกว่าประเมินแบบ 360 องศา เพื่อรองรับเป้าหมายใดขององค์กร และจะไปสู่เป้าหมายที่ว่านี้ด้วยวิธีการใด เพื่อที่จะส่งเสริมและสนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้จะทำอย่างไรที่จะให้ทุกคนในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการที่จะก้าวไปให้ถึงจุดหมาย

ขั้นที่ 2 การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ ต้องโยงเข้ากับการระบุว่า จะพัฒนาสมรรถนะใดของกลุ่มบุคคลเป้าหมายที่จะได้รับการประเมิน พนักงานควรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านใดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่แรก ในทางที่ดีควรใช้วิธีวิเคราะห์งาน (Job analysis) เพื่อระบุสมรรถนะที่จะเป็นและเหมาะสมกับตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 เมื่อนโยบาย กลยุทธ์ชัดเจน มีการกำหนดตำแหน่งเป้าหมายที่จะพัฒนาในการประเมินแบบ 360 องศาแล้ว ต่อมาเป็นเรื่องของกรอบแบบเครื่องมือ ควรที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงได้เข้าใจและเห็นคุณค่าของเครื่องมือ เพื่อที่จะนำไปพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน

นอกจากนี้ อาจจะให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนด สร้าง ระบุรายการสมรรถนะที่ต้องการ พัฒนาซึ่งในขั้นที่ 3 ควรพิจารณาในเรื่องดังต่อไปนี้

3.1 การสนับสนุนการมีส่วนร่วมผลึกดันอย่างจริงจังของฝ่ายบริหาร เพราะ การประเมินแบบ 360 องศา เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการประเมินบางคนไม่กล้าประเมิน เจ้านายกลัวผลสะท้อนกลับ

3.2 องค์การมีแผนการที่จะใช้การประเมิน 360 องศา กับกลุ่มเป้าหมาย เฉพาะเจาะจงอย่างชัดเจนเพื่อการพัฒนา

3.3 มีแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและครบวงจร มีระบบการดำเนินการ รักษาความลับ มีกฎกติกาอย่างชัดเจน

3.4 สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เชื่อใจ เป็นประชาธิปไตย ขจัดข้อสงสัย ระหว่างกันได้

3.5 กำหนดแนวทางการนำผลที่ได้ไปใช้ แนววิธีการแจ้งผล ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของ 1 ต่อ 1 หรือเป็นกลุ่ม

3.6 ระบุและสามารถอธิบายแนวทางการวัดผลได้อย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือ เช่น วัดในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบปัจจุบัน คำนวณน้ำหนักของผลการประเมินตามแหล่ง ผู้ประเมินการให้คะแนน เป็นต้น

3.7 กำหนดหลักการต่าง ๆ ที่จำเป็นของการประเมินผลไว้อย่างชัดเจน และมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง เช่น ทั้งพนักงานและองค์กรต่างมีมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนที่ ควรร่วมกันยึดมั่นต่อมาตรฐานนั้นอย่างเคร่งครัด หลักของการรับทราบการปฏิบัติงานของตน จุดเด่น จุดบกพร่อง การประเมินอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ

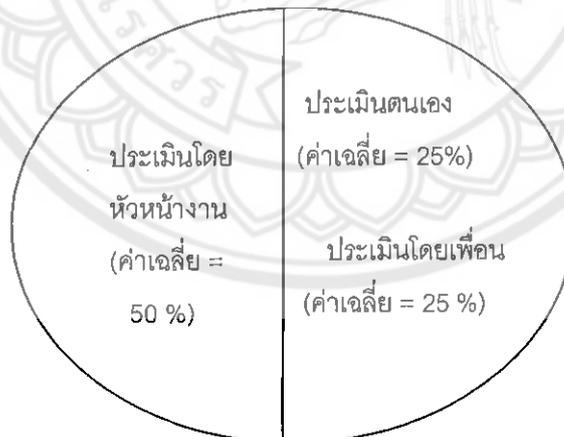
ค่าการ ประเมิน การ ปฏิบัติ งาน (ช่วงค่า 1-5)	งานย่อย A งานย่อย B งานย่อย C งานย่อย D งานย่อย E	x	น้ำหนัก ของค่า คะแนน (x 25 % หรือ 50 %)	งานย่อย A งานย่อย B งานย่อย C งานย่อย D งานย่อย E	x	ระดับค่า ของ ทักษะ (X 1, 2, 3)	งานย่อย A งานย่อย B งานย่อย C งานย่อย D งานย่อย E	>	การ ประเมิน การ ปฏิบัติ งาน สะสม	งานย่อย A งานย่อย B งานย่อย C งานย่อย D งานย่อย E
--	---	---	--	---	---	--	---	---	---	---

$$\frac{\text{คะแนนสะสมการปฏิบัติ}}{\text{คะแนนเต็มการประเมิน}} = \text{คะแนนการปฏิบัติโดยภาพรวม \%}$$

ที่มา : Fox & Kleir "The 360-degree evaluation" Public Management (November, 1996

P.22 อ้างอิงมาจาก วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540. หน้า 58)

ภาพ 3 สูตรการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา



ที่มา : Fox & Klein, 1996 หน้า 21 อ้างอิงมาจาก วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540. หน้า 59

ภาพ 4 แนวทางการกำหนดน้ำหนักของผลการประเมินตามแหล่งผู้ประเมิน
(กรณีมี 3 แหล่งผู้ประเมิน)

ตาราง 1 แสดงการอธิบายการให้คะแนนจากภาพ 3 และภาพ 4

ตัวอย่างแนวทางการคิดค่าคะแนนเป็นดังนี้
1. จากการวิเคราะห์งาน ระบุกิจกรรมย่อยที่สำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ออกเป็นข้อความ ทำการประเมินระดับค่า 1 ถึงค่า 5 (1 = ต้องปรับปรุง 5 = ดีเยี่ยม)
2. พิจารณาค่าน้ำหนักของผลการประเมินจากแหล่งผู้ประเมิน โดยให้แต่ละแหล่งทำการประเมิน อย่างเป็นความลับ ให้ความสำคัญกับหัวหน้าประเมินมีค่าเฉลี่ย 50 % การประเมินตนเองมีค่าเฉลี่ย 25 % และการประเมินจากเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ย 25 %
3. พิจารณา "ระดับค่า" ของสมรรถนะเหล่านี้ จากความยากง่ายของการปฏิบัติ ความถี่ ความสำคัญ หากสำคัญหรือยากมาก ให้ระดับค่า 3 ให้ระดับค่า 1 กับงานย่อยที่มีความสำคัญ น้อย
4. นำค่าประเมินที่ได้จากข้อ 1, 2 และ 3 มาคูณเข้าด้วยกันเพื่อให้ได้ค่าการประเมินผลการ ทำงานสะสมของแต่ละกิจกรรมย่อย รวมค่าเข้าด้วยกัน
5. นำคะแนนผลการทำงานโดยภาพรวม พิจารณาจากคะแนนรวมการปฏิบัติงานสะสม ทั้ง 5 กิจกรรมย่อย หารด้วย ค่าคะแนนเต็มซึ่งถือว่าเป็นคะแนนสูงสุด

ที่มา : วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540. หน้า 5

นอกจากนี้ควรกำหนดอีกว่าจะประเมินด้วยวิธี 360 องศา บ่อยครั้งเพียงใดเพื่อติดตาม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม บ้างเสนอให้มี "Re-profile" ในทุก ๆ 18-24 เดือน ซึ่งอาจจะมีการเพิ่ม จำนวนคำถามให้มากขึ้นด้วย ก่อนที่จะมีการผลักดันให้มีการใช้ระบบการประเมินแบบ 360 องศา อย่างจริงจัง

ขั้นที่ 4 การแจ้งผล ขั้นนี้คือ คุณค่าที่แท้จริงของการประเมินแบบ 360 องศา เป็นขั้นที่ "Process Roll-out" อาจจะมีการทบทวนขั้นตอนทั้งหมดที่ทำมา ส่วนรูปแบบการแจ้งผลอาจทำ เป็นแบบหนึ่งต่อหนึ่ง หรือแจ้งผลแบบเป็นทีม เป็นระดับตำแหน่งหน้าที่การแจ้งผลจะแจ้งแบบใช้ กราฟประกอบหรือรายงานแบบบรรยาย (Narrative report) ก็ได้

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานอาจประเมินโดยตัวบุคคล ที่เป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือประเมินโดยกลุ่มบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ ในการประเมิน นอกจากนี้ยังให้ผู้ถูกประเมินได้ประเมินตนเองอีกด้วย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ได้กำหนดผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร

เพื่อนร่วมงาน นักศึกษาที่ทำการสอน และผู้ประเมินประเมินตนเอง โดยกำหนดน้ำหนักของการประเมินตามแหล่งผู้ประเมิน

วิธีการประเมินตอบสนอง (Responsive evaluation approach) ซึ่งเป็นวิธีการประเมินที่ให้ความสำคัญต่อปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ (Stakeholders or evaluation audiences) ผู้วิจัยได้ทำการประชุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ได้แก่ ฝ่ายบริหารเพื่อนร่วมงาน อาจารย์ผู้ถูกประเมิน ถึงสิ่งที่ต้องการประเมินรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น โดยอาศัยเกณฑ์การประเมินที่เสนอจากคณะกรรมการสร้างมาตรฐานสำหรับการประเมินการศึกษา (Joint Committee on Standard for Education Evaluation) ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้ได้เสนอเกณฑ์เพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการประเมิน ซึ่งได้จัดเกณฑ์การประเมินออกเป็น 4 หมวด มาตรฐานดังนี้ (Madaus , Scriven & Stufflebeam, 1983. p. 399-402)

1. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นเกณฑ์ที่ช่วยให้แน่ใจได้ว่าการประเมินนั้นสนองต่อความต้องการในการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้จริง
2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นเกณฑ์ที่ช่วยให้แน่ใจได้ว่าการประเมินนั้นเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ในชีวิตจริง
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นเกณฑ์ที่ช่วยให้แน่ใจได้ว่าการประเมินครั้งนั้นมีความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา
4. มาตรฐานความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นเกณฑ์ที่ช่วยให้แน่ใจได้ว่าการประเมินครั้งนั้นได้ให้สารสนเทศถูกต้องครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

องค์ประกอบของรูปแบบการประเมิน

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547. หน้า 8-11) ได้เสนองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินได้ประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมายของการประเมิน นักทฤษฎีการประเมินมีความเชื่อร่วมกันอย่างหนึ่งว่า การประเมินเป็นกิจกรรมที่อยู่บนพื้นฐานของปรัชญาการเมืองแบบเสรีนิยม (Liberalism) เพราะยึดหลักการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ว่าทุกสิ่งทุกอย่างสามารถพัฒนาได้แต่ความเชื่อในเป้าหมายของการประเมินยังมีความต่างกัน ขึ้นอยู่กับข้อตกลงเบื้องต้นของการประเมินว่า นักทฤษฎีการประเมินเหล่านั้นยึดถือในแนวคิด ซึ่งอาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้คือ

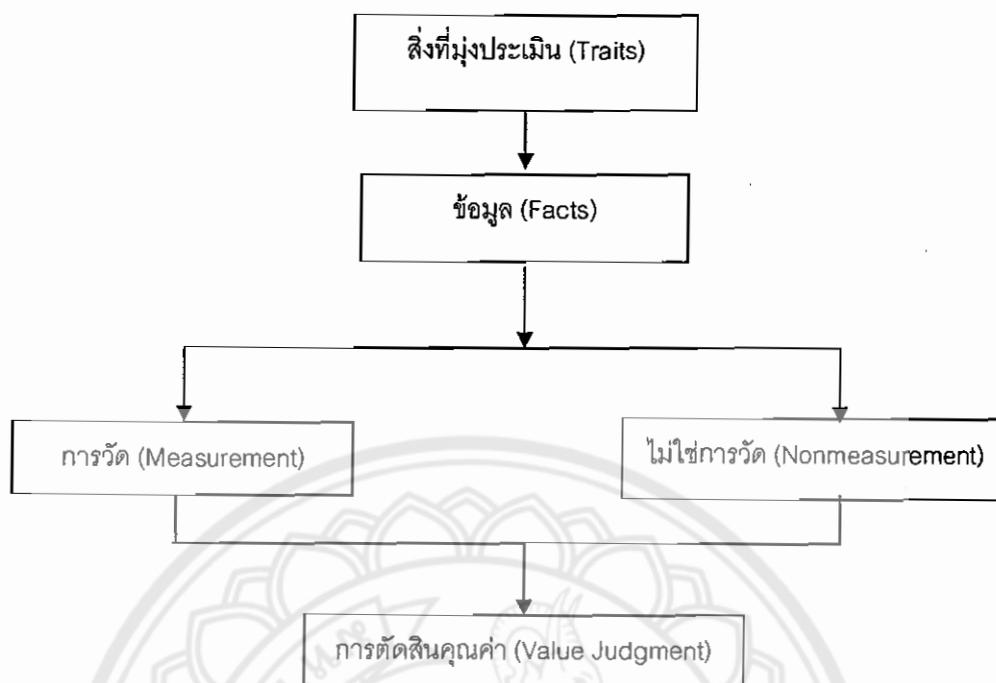
1.1 ประโยชน์นิยม (Utilitarianism) นักทฤษฎีแนวนี้เชื่อว่าเป้าหมายของการประเมิน คือ การสร้างประโยชน์สุขแก่สังคม การประเมินจะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อการประเมินนั้นมีประโยชน์หรือทำให้เกิดความผาสุกแก่มนุษย์และสังคม การประเมินจะมีค่าสูงสุด ก็ต่อเมื่อสามารถนำผลที่ได้ไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับผู้เกี่ยวข้องจำนวนมากที่สุด การประเมินจึงเป็นการประเมินที่สามารถเสนอสารสนเทศซึ่งเป็นประโยชน์ต่อระบบการบริหารงานการวางแผน การดำเนินโครงการ และการตัดสินใจในเชิงบริหาร และนักประเมินจะมีบทบาทเป็นผู้ป้อนสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ แต่ไม่มีบทบาทในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ทำการประเมินด้วยตนเอง แต่ให้เป็นดุลยพินิจของผู้ใช้สารสนเทศนั้น ๆ เป็นผู้ชี้ขาดคุณค่าของสิ่งที่ทำการประเมิน

1.2 พหุนิยม (Pluralism) นักทฤษฎีประเมินแนวนี้มีความเชื่อว่าเป้าหมายของการประเมินมิใช่เพียงหนึ่งเดียวหรือเพื่อประโยชน์แก่สังคมเพียงอย่างเดียว และมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน การประเมินจะสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้ประเมินได้ตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมินแล้ว ส่วนผลที่จะนำไปใช้ประโยชน์หรือไม่ถือว่าเป็นปัจจัยรอง

เป้าหมายหลักเหล่านี้จะทำให้ผู้ประเมินวิเคราะห์จุดประสงค์ของการประเมินได้ดีขึ้น เช่นถ้านักประเมินมีความเชื่อว่าการประเมินมีเป้าหมายเพื่อสร้างประโยชน์สุขแก่สังคมเพียงอย่างเดียว นักประเมินจะตั้งจุดมุ่งหมายของการประเมินค่าการประเมินนั้นเป็นไปเพื่อจุดมุ่งหมายของการเสนอข้อสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นต้น

2. การกำหนดสิ่งที่มุ่งประเมิน นักประเมินจะต้องรู้หรือกำหนดได้ว่าสิ่งที่มุ่งประเมินนั้นคืออะไร การกำหนดนี้มาจากความต้องการ หรือเหตุผลที่มาจากความต้องการจำเป็นในกระบวนการทางสังคม และในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสิ่งที่มุ่งประเมินที่ใช้กำหนดเป็นตัวแปรในรูปแบบการประเมิน คือ คุณภาพภายในของการจัดการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

3. การกำหนดวิธีการประเมิน วิธีการประเมินเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเป็นผลมาจากการกำหนดสิ่งที่มุ่งประเมินได้ เมื่อกำหนดได้ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวิธีการประเมินที่จะเหมาะสมต่อสิ่งที่มุ่งประเมินได้ต่อไป ในกระบวนการประเมินนี้มีสิ่งที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 3 ประการ คือ สิ่งที่มุ่งประเมิน ข้อมูล และการตัดสินใจคุณค่าแสดงดังภาพ 5



ภาพ 5 กระบวนการประเมิน

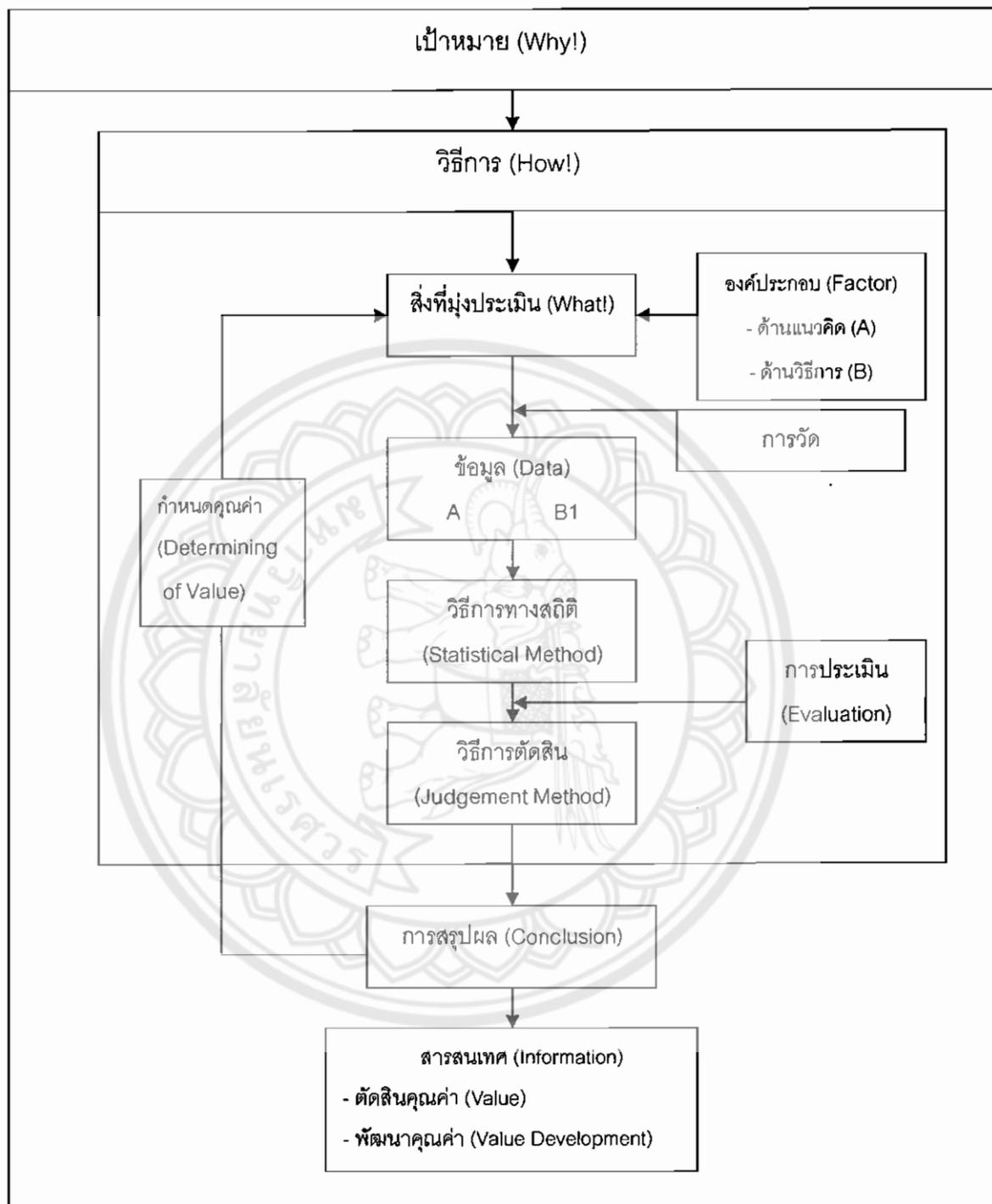
กระบวนการประเมินดังภาพ 5 แสดงถึงมิติของข้อมูลที่ได้จากการวัดและข้อมูลที่ได้มาจากสิ่งที่ไม่ใช่การวัดเพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปตัดสินคุณค่า ข้อมูลที่ได้จากการวัดนี้ หมายถึง ข้อมูลที่กำหนดปริมาณได้เชิงตัวเลขหรือจำนวนที่ให้ความหมายเป็นปริมาณมาก - น้อยต่างกันได้ ส่วนข้อมูลที่ไม่ใช่การวัด หมายถึง ข้อมูลที่กำหนดเป็นปริมาณไม่ได้มีนัยตรงข้ามกับประการแรก การประเมินที่อาศัยข้อมูลการวัดจัดอยู่ในระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ส่วนการประเมินค่าที่ไม่อาศัยข้อมูลจากการวัดจัดอยู่ในระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในระเบียบวิธีการวิจัยทั้งสอง (การประเมินถือว่าการวิจัยประยุกต์) ล้วนแต่มีคุณค่าต่อการแสวงหาความจริงทั้งสิ้น แต่การประเมินที่อาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณนั้นเป็นการยกระดับของการวิจัยให้อยู่ในฐานะที่ศาสตร์เชิงวิทยาศาสตร์ มากกว่าที่จะมีฐานะของศาสตร์ในระดับกลุ่มขององค์ความรู้ธรรมดา กล่าวคือข้อมูลที่ได้มาจากวัตถุหรือปรากฏการณ์นั้นมีปริมาณเป็น “เท่าไร” และในการกำหนดวิธีการประเมินในการพัฒนารูปแบบการประเมิน หากได้กำหนดวิธีการประเมินหรือการตัดสินคุณค่า

4. เกณฑ์การประเมิน หรือ วิธีการตัดสิน หมายถึง วิธีการเปรียบเทียบข้อมูลที่ผ่านการวัดและวิเคราะห์ทางสถิติมาแล้ว ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลที่แสดงคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งประเมินเกณฑ์การตัดสินที่เป็นเกณฑ์ ซึ่งถือว่าเป็นมาตรฐานการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่า และมาตรฐานดังกล่าวได้ผ่านวิธีการกำหนดมาตรฐานที่มีความเชื่อถือได้มาแล้ว เมื่อผู้ประเมินได้ตัดสินการประเมินแล้วจึงสรุปผลการประเมินเพื่อกำหนดคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมินว่าเป็นอย่างไร อธิบายความสัมพันธ์ได้ดังภาพ 6



ภาพ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน

ดังนั้นรูปแบบการประเมินจึงมีองค์ประกอบตามที่แสดงในภาพ 7



ภาพ 7 องค์ประกอบของรูปแบบการประเมิน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530. หน้า. 45 - 48) ได้กำหนดกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายในการประเมิน ซึ่งเป็นการกำหนดในขั้นต้นก่อนว่าจะจัดให้มีการประเมิน เพื่อนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด
2. เลือกวิธีการประเมินผลให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมาย ที่ตั้งไว้โดยอาจจะเลือกใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างประกอบกันก็ได้ตามความเหมาะสมและได้ผลสูงสุด
3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร
4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการทำงานให้รู้ทั่วหน้ากัน พร้อมทั้งเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือของฝ่ายบริหาร ตลอดจนหัวหน้างานระดับรอง ๆ ลงมาเป็นผล ให้การประเมินได้รับความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด
5. กำหนดช่วงเวลาการประเมินผลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติเวลาในการประเมินนั้นจะกำหนดให้มีปีละครั้งหรือหกเดือนต่อครั้ง
6. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบในการดำเนินการประเมินผลและ ประสานงานซึ่งอาจจะจัดเป็นรูปคณะกรรมการประสานงานหรือให้หน่วยงานบุคคลทำหน้าที่ ประสานงาน ส่วนผู้ดำเนินการนั้น ได้แก่ หัวหน้างานตามสายการบังคับบัญชาซึ่งจะทำหน้าที่ ประเมินผลโดยตรง
7. จำแนกประเภทผู้ถูกประเมินที่จะใช้เกณฑ์การประเมินเหมือน ๆ กันไว้ในกลุ่ม เดียวกัน

ธนชัย ยมจินดา (2534. หน้า 217) ได้กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ ของการประเมินผล การปฏิบัติงานอาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การแต่โดยทั่วไปแล้วขั้นตอนที่เป็นพื้นฐาน จะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายขององค์การว่าจะทำการประเมินผลการทำงานเมื่อใดบ่อยครั้ง เพียงใดขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงานเพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละ งาน การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวอาจจะทำเองโดยลำพัง หรืออาจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้
2. กำหนดวิธีการและมาตรฐานที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดผลการทำงานของ บุคลากรในงานหนึ่ง ๆ ขั้นตอนนี้ก็คือ การเลือกใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ ลักษณะของงานจากวิธีการประเมินต่าง ๆ ที่มีใช้อยู่

3. กำหนดผู้ที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่ระยะเวลาได้ผ่านพ้นไปจนถึงกำหนดเวลาที่จะทำการประเมิน หัวหน้างานซึ่งโดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ทำการประเมิน จะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 หรือไม่

4. นำผลที่ประเมินได้มาอภิปรายและพิจารณาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารที่ทำการประเมินจะนำผลที่ประเมินได้มาพิจารณาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินว่าได้บรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่าการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพหรือไม่ จำเป็นที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงในด้านใดบ้าง เป็นต้น

งชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 199) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้
2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งในบางกรณีอาจจะมีการให้ผู้ปฏิบัติงานมีการประเมินร่วมกันด้วย
4. การนำผลที่ประเมินได้มาถกและพิจารณากับพนักงาน
5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและสรุปผลเป็น 2 ระบบ ควบคู่กันเสมอ คือ ทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ในวิธีที่ไม่เป็นทางการนั้นมักจะให้หัวหน้าพนักงานนั้น ๆ แสดงความคิดเห็นโดยทั่วไปว่าลูกน้องของตนคืออย่างไรในการทำงาน ซึ่งวิธีที่ไม่เป็นทางการนี้จะมีปัจจัยเกี่ยวกับทัศนคติและความใกล้ชิดในเรื่องส่วนตัวต่าง ๆ เข้ามาปะปนอยู่ด้วยเสมอ และมักจะทำให้หัวหน้างานมีความลำเอียง องค์การส่วนมากจึงต้องมีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขึ้น ซึ่งจะเป็ระบบสำหรับที่จะใช้เป็นประจำตามปกติ และมีระเบียบแบบแผนในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การประเมินผลดังกล่าวสมเหตุสมผลและมีความยุติธรรม ซึ่งจะมีผลต่อขวัญของพนักงานด้วย

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2540, หน้า 16 - 17) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในประโยชน์ด้านใด
2. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้
3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร
4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกันเพื่อความเข้าใจยอมรับและร่วมมือ
5. กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้งหรือหกเดือนต่อครั้ง
6. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติองค์การจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ
7. ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้
8. วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือ หลังจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้วหน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานเป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วยเพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
9. การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่าผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ว่าได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

พณีส หันนาคินทร์ (2542. หน้า 53 - 57) ได้กล่าวถึงขั้นตอนหรือกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการประเมิน กล่าวคือ เมื่อต้องการทราบว่าการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นไปตามจุดประสงค์ขององค์การเพียงใดก็เป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการประเมินจะต้องบรรยายละเอียดลงไปว่าเราจะประเมินด้านใดบ้าง พฤติกรรมของแต่ละด้านจะสังเกตได้อย่างไร จะใช้มาตราส่วนอะไรในการพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกว่าตรงกับจุดประสงค์ขององค์การเพียงใด

2. การประเมินทุกประเภทจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลักในการเปรียบเทียบเกณฑ์ดังกล่าวจะต้องเป็นไปตามจุดประสงค์ขององค์การหรือส่วนย่อยขององค์การ เช่นจุดประสงค์ของฝ่ายผลิตกับฝ่ายขายก็น่าจะมีเกณฑ์ที่ต่างกันลักษณะของงาน

3. การกำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมิน

4. เนื่องจากการประเมินผลงานนั้น นอกจากจะเป็นการพิจารณาความดีความชอบแล้ว เรายังใช้ผลการประเมินเป็นรากฐานในการปรับปรุงวิธีการและผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานที่วิเคราะห์จากแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นกรอบในการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ เนื้องานที่มุ่งประเมิน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน วิธีการประเมิน ผู้ทำการประเมิน และข้อมูลย้อนกลับ โดยนำเสนอรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานดังนี้

1. เนื้องานที่มุ่งประเมิน

การที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลนั้น จำเป็นจะต้องเลือกเนื้อหาหรือสิ่งที่จะนำมาใช้ในการประเมินหรือให้คะแนน เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างในการปฏิบัติงานระหว่างบุคคลและปัจจัยดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินด้วย ซึ่งนักวิชาการได้ให้แนวคิดสำหรับสิ่งที่จะประเมินหรือลักษณะของงานที่จะประเมิน ดังนี้คือ

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530. หน้า 53 - 56) ได้ให้ข้อเสนอถึงสิ่งที่จะประเมินควรเป็นเรื่องดังต่อไปนี้

1. เรื่องคุณภาพงานและความถูกต้องของการปฏิบัติงาน
2. เรื่องปริมาณงาน
3. เรื่องทัศนคติหรือท่าทางและวิธีการปฏิบัติงาน
4. เรื่องระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่เฉพาะงานหนึ่ง ๆ
5. เรื่องตรงต่อเวลากำหนดงานเสร็จ และการปฏิบัติงาน
6. เรื่องความสำเร็จสมบูรณ์ของงานในระยะเวลาที่กำหนด

เสนาะ ดิเยาว์ (2535. หน้า 165) แยกลักษณะของสิ่งที่จะประเมินออกได้เป็น

2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. คุณลักษณะและลักษณะนิสัยของบุคคล (Traits and characteristics)
2. ผลงาน (Contributions)

สำหรับผลงานที่ปฏิบัติได้นั้น พิจารณาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงาน (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2530. หน้า 57) แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. งานซึ่งสามารถนับได้เป็นหน่วย เป็นชิ้น (Tangible Qualities) ซึ่งสะดวกต่อการประเมินและเปรียบเทียบว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจหรือไม่ เช่น งานพิมพ์ดีด งานรับ – ส่งหนังสือ งานการผลิตสิ่งของที่เป็นชิ้นเป็นอันเหล่านี้ ทำให้สะดวกต่อการประเมินผลงานมากยิ่งขึ้น
2. งานซึ่งไม่สามารถวัดได้เป็นชิ้น เป็นหน่วย (Intangible Qualities) ไม่สามารถกำหนดออกมาได้ว่า ใครทำได้จำนวนเท่าใด ดังเช่น งานทางด้านวิชาการซึ่งวัดได้ยากจำเป็นต้องใช้องค์ประกอบอื่นเข้าช่วยในการประเมิน เช่น ความรู้ความสามารถ ความประพฤติ การอุทิศเวลาให้กับองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำมาพิจารณาร่วมกัน โดยการสังเกตและรายงานการทำงานประกอบการประเมิน

สำหรับปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและลักษณะนิสัยส่วนบุคคลก็มีความจำเป็นที่จะต้องนำมาพิจารณาในการประเมินเช่นเดียวกัน ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530) เพื่อชี้ให้เห็นว่าบุคคลนั้นเหมาะสมที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปหรือไม่หรือเพื่อประโยชน์อย่างอื่น การประเมินในปัจจัยนี้มีความสำคัญต่อตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหารอย่างมาก เนื่องจากนักบริหารจำเป็นต้องมีคุณลักษณะอย่างอื่นอีกหลายประการที่สำคัญ นอกจากความสามารถในการปฏิบัติงานแล้วเป็นต้นว่า ความเป็นผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ การแสดงความคิดเห็น เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ฝ่ายจัดการพยายามประเมินคนงานบนพื้นฐานของสิ่งที่เขาทำมากกว่าสิ่งที่เขาเป็นอยู่ นั่นคือ เน้นที่ผลของงานมากกว่าลักษณะส่วนตัวของบุคคล ซึ่งเหมาะสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานคนงานในระดับปฏิบัติการมากกว่า ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นสำคัญ และเพื่อให้ได้ผลอย่างสมบูรณ์ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จึงมีทั้ง 2 ลักษณะประกอบกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)

ผู้ริเริ่มคิดการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) และ Dr.David Norton ได้เริ่มคิด และพัฒนาตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมาและบริษัทต่าง ๆ ในวงการธุรกิจได้ใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทได้ผลดี ซึ่งการใช้ Balanced Scorecard เริ่มต้นด้วย คณะผู้บริหารขององค์กร จะต้องร่วมกันดำเนินงานที่สำคัญ 2 งาน คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) และการใช้ตารางกรอบการประเมิน โดยทั้ง 2 งานมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันซึ่งการกำหนดรายละเอียดในตารางกรอบการประเมินนั้น คณะผู้บริหารจะเริ่มต้นด้วยการสร้างวัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัด (Measures) ทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา ดังตัวอย่างของการกำหนดการวัดโดยทั่วไปในองค์กรทางธุรกิจ ดังนี้ Kaplan & Norton. (1996. p. 43 - 44)

ตาราง 2 แสดงการกำหนดการวัดโดยทั่วไปโดยหลักการประเมินแบบสมดุล
Balanced Scorecard : BSC

มุมมอง (Perspective)	การวัดโดยทั่วไป (Generic Measures)
การเงิน (Financial)	- การลงทุน และการขยายตัวของเศรษฐกิจ
ลูกค้า (Customer)	- ความพึงพอใจ การคงอยู่ การตลาด จำนวนส่วนแบ่งการตลาด
กระบวนการภายใน (Internal)	- คุณภาพ เวลาในการดำเนินการ ราคา การแนะนำสินค้าใหม่
การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)	- ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน และระบบ สารสนเทศที่เชื่อถือได้

ความหมายและขอบข่ายของการประเมินแบบสมดุล

การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นรูปแบบ (Model) การวัดผล การดำเนินงานขององค์กร โดยกำหนดกรอบงาน (Framework) ของคณะผู้บริหาร (Executives) ซึ่งแปลงจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์(Objectives) และการวัด (Measures) ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดกรอบเป็นมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา จัดทำเป็นตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) ให้เป็นกรอบงาน การบริหารและหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ขององค์กร Kaplan & Norton. (1996. p. 24 - 25)

นอกจากนี้ Kaplan & Norton (1996. p. 7 - 8) ยังได้นำเสนอว่าการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) มีความสมบูรณ์ในการวัด และประเมินผลที่ใช้มุมมองทั้งด้าน การเงินและไม่ใช่ด้านการเงินมีความสมดุลกัน เพื่อสะท้อนภาพของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของ องค์กร ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal business process) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth) และแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดรายละเอียดย่อยจำนวน 4 รายการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objective) การวัด (Measures) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) ซึ่งมุมมองทั้ง 4 ด้านดังกล่าวนี้ จัดเป็นหลักการที่สำคัญของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)ซึ่งความสมดุลของการวัดมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

1. มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยการวัดที่เป็นทั้งการวัดด้านการเงิน และ การวัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป
2. มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และการวัดที่แสดงถึงปัจจัย ทั้งภายในองค์กร ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายในและการเรียนรู้และการพัฒนา และภายนอกองค์กร ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า
3. มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยการวัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น ได้แก่ มุมมอง ด้านการเงิน และในระยะยาว ได้แก่ ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
4. เป็นความสมดุลระหว่างการวัดที่กำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead Indicators or Drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicators or Outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผล จะเป็นสิ่งที่ เกิดขึ้นจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ ตัวอย่างเช่น การวัดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่เป็นผล เนื่องจากเราจะทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าต่อเมื่อเหตุการณ์นั้นผ่านพ้นไปแล้ว ในขณะที่

ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุของความพึงพอใจของลูกค้า อาจจะถูกประกอบไปด้วยคุณภาพของสินค้า ความเร็วในการให้บริการ และราคาเป็นต้น การให้ความสำคัญทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากการพิจารณาตัวชี้วัดที่เป็นเหตุทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานในปัจจุบัน และปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

5. นอกจากความสมดุลดังกล่าวข้างต้นแล้ว ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของ Balanced Scorecard ได้แก่ การที่วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทุกตัวมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุและผล

วีระเดช เชื้อนาม (2547, หน้า 14) กล่าวถึง การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ว่าคือการวัดผลที่ครอบคลุม สิ่งที่เป็นการเงินและสิ่งไม่ใช่การเงิน ทั้งนี้เพราะโลกในยุคสารสนเทศมีการแข่งขันที่รุนแรง ลูกคามีอิสระในการเลือกสินค้าได้หลายหลาย นอกจากนี้ การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ยังได้พัฒนาไปสู่เครื่องมือการบริหารจัดการนับตั้งแต่การนำแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้จัดทำขึ้นมา ไปสู่การปฏิบัติโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ต่าง ๆ จากแผนที่กลยุทธ์ จนได้ตัวชี้วัดเพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผล และควบคุมการบริหารจัดการ โดยการตรวจสอบจากการวัดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นระยะ ๆ เพื่อสรุปรวมว่า องค์กรนั้นบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจที่กำหนดหรือไม่

दनัย เทียนพุดม (2545, หน้า 18 และ 20) ได้ให้ความเห็นไว้ ดังนี้

1. The Balance Scorecard (BSC) กับ Key Performance Indicator (KPI) คือสิ่งเดียวกันและไม่มี ความแตกต่างกันในการประยุกต์ใช้
2. กลยุทธ์และการวัดต้องเป็นความสมดุลตามความหมายของคำว่า "Balanced" คือ สมดุลของกลยุทธ์ (พิจารณาจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์) และสมดุลของการวัด คือ วัดทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน

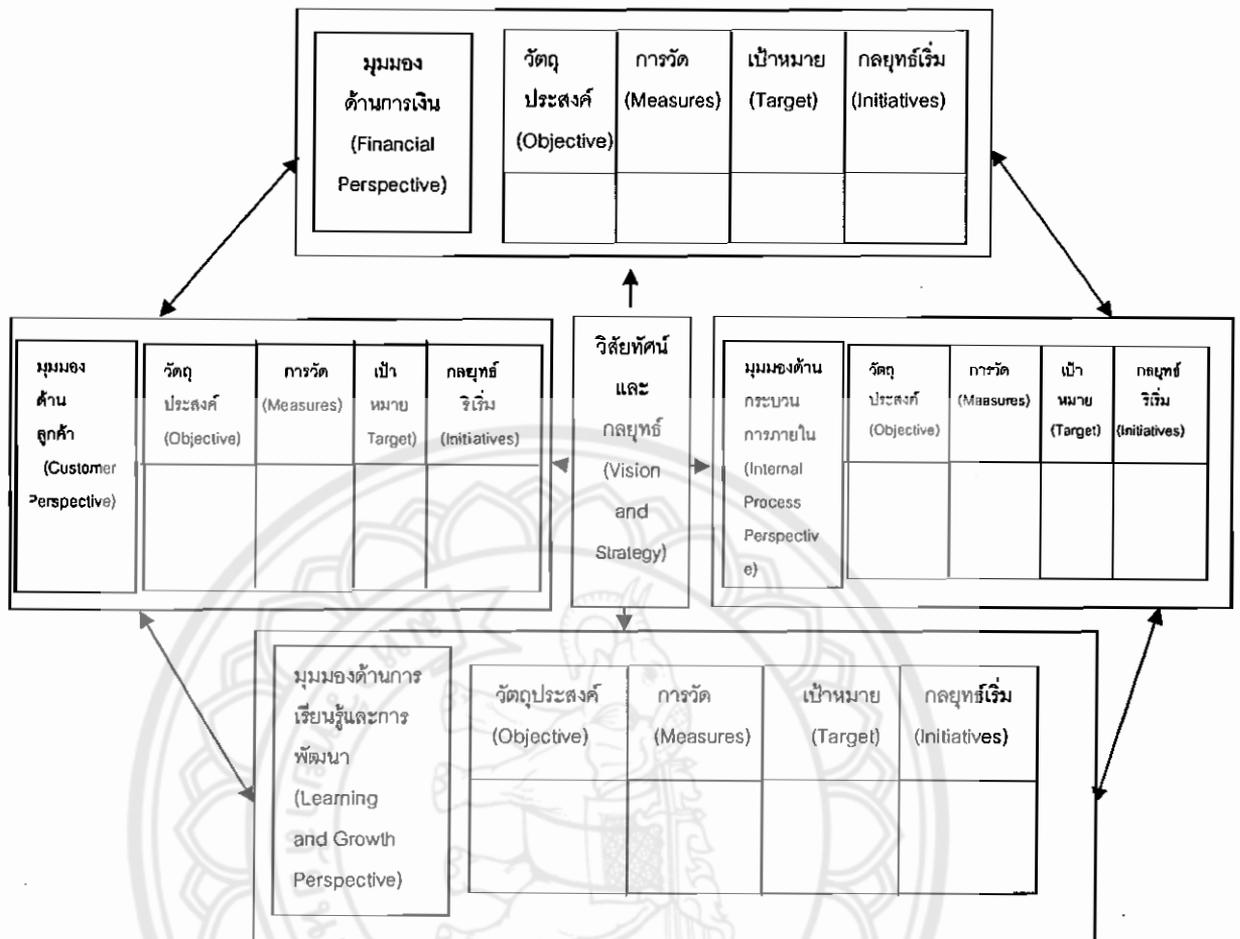
พสุ เดชะรินทร์ (2545, หน้า 4) กล่าวว่า การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard : BSC) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546. หน้า 39) กล่าวว่า การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) คือ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้ครบทุกกลุ่มโดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์การ เช่น กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการและคณะผู้บริหาร กลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์การ

สรุปได้ว่า การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) คือ รูปแบบของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรระบบใหม่ เกิดจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้การวัด (Measurement) เป็นเครื่องมือที่สำคัญ กำหนดกรอบงานการวัดทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งงานหลักของการวัดโดยหลักการ คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมินผล (Scorecard) และการใช้ตารางกรอบการประเมินผล

กรอบงานของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)

การจัดทำตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) นั้น Kaplan & Norton (1996. p. 8-9) เสนอให้ดำเนินการโดยคณะผู้บริหารองค์กร ซึ่งการดำเนินการจะต้องเป็นไปโดยใช้มิติเอกฉันท์จะต้องยึดกรอบงานของ Balanced Scorecard ซึ่งแปลงมาจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดเป็นวัตถุประสงค์และการวัดจะสะท้อนให้เห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์กรประกอบด้วย 4 มุมมอง (perspectives) ได้แก่ การเงิน (financial) ลูกค้า (customer) กระบวนการภายใน (internal business process) และการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth) ซึ่งแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดตัวชี้วัดมีองค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัด (Measures) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ริเริ่ม และองค์ประกอบทั้ง 4 มุมมองเหล่านี้จัดเป็นกรอบงานของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) มีความเป็นเหตุเป็นผลและมีความสมดุลกัน ดังภาพ 8



ที่มา : Kaplan & Norton (1996. p. 6)

ภาพ 8 กรอบโครงสร้างตามหลักการ Balanced Scorecard

จากภาพ 8 จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการดำเนินงานในองค์กรตามหลักการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ของ Kaplan & Norton มีความสมดุลซึ่งกันและกัน ในการกำหนดมุมมองในการวัดเป็น 4 มุมมองทุกมุมมองจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร มุมมองด้านการเงินจะมีสัมพันธ์และมีความสมดุล (Balance) กับมุมมองด้านลูกค้าและกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจะมีความสัมพันธ์ และมีความสมดุล กับมุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านกระบวนการภายใน และในแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) มีองค์ประกอบใช้เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ประกอบด้วย 4 รายการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ การวัด เป้าหมาย และกลยุทธ์ริเริ่ม ซึ่งในแต่ละรายการจะต้องมีความสัมพันธ์กันสอดคล้องกันเป็นเหตุเป็นผลกัน และมีความสมดุลซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความหมายโดยสรุป ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ ซึ่งวัตถุประสงค์แต่ละมุมมองจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร
2. การวัด (Measures) คือ รายละเอียดที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุการวัดแต่ละตัว
4. กลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) คือ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากการศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดตามหลักการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) สรุปได้ว่า การนำหลักการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ไปใช้ในองค์กรนั้น คณะผู้บริหารองค์กรทุกคน จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจนและต้องดำเนินการสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีคุณภาพงานและมีเจตคติที่ดีต่อการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) และดำเนินการจัดทำตามลำดับขั้นตอนโดยสรุปดังนี้

1. กำหนดคณะผู้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร
2. คณะผู้ดำเนินการประเมินวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร
3. กำหนดกรอบการประเมินว่าจะใช้มุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา
4. นำมุมมองที่กำหนดมาจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ในด้านของเหตุและผล (Cause and effect) ของแต่ละมุมมอง
5. กำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองทั้งสี่มุมมองที่เรียงลำดับไว้ รวมทั้งจัดเรียงวัตถุประสงค์แต่ละมุมมองตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง รวมทั้งจัดเรียงเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลซึ่งกัน และกันระหว่างมุมมองด้านการเงินกับลูกค้า และกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับการเรียนรู้และการพัฒนา รวมทั้งมุมมองด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และให้เกิดความสมดุล (Balance) กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
6. กำหนดการวัด เป้าหมายและกลยุทธ์ริเริ่มของแต่ละวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองให้ครบถ้วน โดยกำหนดตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) ในแต่ละมุมมอง

7. คณะผู้ทำหน้าที่ประเมินใช้ตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) เป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

แนวการจัดทำการประเมินแบบสมดุล Balanced Scorecard : BSC ตามกรอบงาน (framework) 4 มุมมอง

การจัดทำ Balanced Scorecard ตามกรอบงาน (framework) ทั้งสี่มุมมอง Kaplan & Norton (1996. p. 47) เสนอรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) เป็นมุมมองที่องค์กรใช้งบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วยกระบวนการที่ให้ความสำคัญการเงิน ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้เงินในการบริหารงานต่าง ๆ ที่จำเป็นภายใต้การจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานให้เหมาะสมกับเวลาด้วยความถูกต้อง

การจัดทำการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) มุมมองด้านการเงินนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการเงินจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการวัดในมุมมองด้านอื่น ๆ อีก 3 มุมมองด้วย การวัดที่เลือกใช้จะต้องสัมพันธ์สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลกันเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านการเงินด้วย ตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) ของมุมมองด้านการเงินจะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์และการวัด ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่กำหนดสิ่งที่จะต้องประเมิน ได้แก่ กำไรที่เพิ่มขึ้น การปรับปรุงราคาและสินค้า การเพิ่มประโยชน์ในการใช้สอย และการลดความเสี่ยง เป็นต้น และกำหนดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกันไปทั้ง 4 มุมมอง

การกำหนดวัตถุประสงค์มุมมองด้านการเงินขององค์กรสามารถกำหนดแตกต่างกันไปตามวงจรของธุรกิจ ประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่ การพัฒนาหรือการเจริญเติบโต (Growth) การยั่งยืน (Sustain) และการอุดมสมบูรณ์ (Harvest) ซึ่งในแต่ละระยะ ประกอบด้วยหัวข้อที่กำหนดไว้ซึ่งใช้ประเมิน 3 ประการ คือ ผลกำไร การลดราคา / การปรับปรุงผลผลิต และประโยชน์ของการใช้สอย และกลยุทธ์ของการลงทุน (Kaplan & Norton, 1996. p. 23-24, 51-52)

สรุปได้ว่า คณะผู้ประเมินในองค์กร ดำเนินการประกอบการประเมินมุมมองด้านการเงินขององค์กรด้านธุรกิจ ถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้เพื่อรายได้ที่เพิ่มขึ้น ก็กำหนดสิ่งที่ใช้ในการวัด (Measures) คือ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา เป้าหมาย (Target) รายได้ที่เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายร้อยละที่กำหนดไว้

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มุมมองด้านลูกค้า เป็นมุมมองที่เกิดจากการดำเนินการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา รวมทั้งด้านการเงินแล้ว ส่งผลต่อพฤติกรรมลูกค้า ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้าในการดำเนินงานขององค์กร นั่นคือ ผู้บริหารองค์กรจะต้องดำเนินการให้ได้ผลผลิตที่เป็นที่พอใจของลูกค้า

ในการกำหนดมุมมองด้านนี้ ผู้รับผิดชอบในการประเมินขององค์กรจะต้องกำหนดลูกค้าและส่วนแบ่งการตลาดให้มีความชัดเจนสมบูรณ์ และกำหนดการวัดการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สิ่งที่กำหนดในการวัดจะต้องเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการดำเนินการ หลักสำคัญของการวัดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) การรักษาลูกค้าเก่า (Customer retention) จำนวนลูกค้าใหม่ (New customer acquisition) ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ (Customer profitability) และส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น (Kaplan & Norton, 1996. p. 26, 63-64)

สรุปได้ว่าคณะผู้ประเมินในองค์กรใช้หลักการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) จะดำเนินการประกอบการประเมินมุมมองลูกค้าขององค์กรด้านธุรกิจโดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้หลายประเด็น คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับและส่วนแบ่งของตลาดแล้วแต่จะกำหนดโดยใช้มิติเอกฉันท์ ซึ่งถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้เพื่อการรักษาลูกค้าเก่าก็กำหนดสิ่งที่ใช้ในการวัด (Measures) คือ จำนวนลูกค้าที่หายไป เป้าหมาย (Target) ร้อยละของจำนวนลูกค้าที่หายไป และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีวิธีการทราบข้อมูลลูกค้าอย่างรวดเร็วและเป็นปัจจุบัน

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business-Process Perspective)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองที่องค์กรกำหนดทั้งกระบวนการดำเนินงานภาวะปกติและกระบวนการที่เป็นวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย วิธีการที่ดี ซึ่งผู้บริหารองค์กรใช้ในการทำให้

องค์กรเจริญก้าวหน้า หรือมีผลงานเป็นไปตามความต้องการลูกค้า ได้แก่ กระบวนการพัฒนางาน โดยตรง ซึ่งหมายถึง กระบวนการงานซึ่งเป็นหน้าที่ที่องค์กรต้องปฏิบัติในภาวะปกติ และ กระบวนการสนับสนุนการพัฒนางาน หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้นนอกเหนือจากงานปกติ เพื่อให้งานมีความก้าวหน้า

การกำหนดมุมมองด้านกระบวนการภายใน ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลในองค์กร จะต้องกำหนดกระบวนการภายในองค์กรให้ชัดเจน ซึ่งกระบวนการนั้นจะต้องเป็นกระบวนการที่ดี จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในมุมมองด้านอื่น ๆ ซึ่งการวัดมุมมองด้านนี้ ประเด็นแรกจะเป็น การกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมกำกับ (Monitor) และการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการในองค์กร ประเด็นที่สองจะเกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินการภายในองค์กรซึ่งในวงการ ธุรกิจนั้น กระบวนการธุรกิจกำหนดเป้าหมายด้านกระบวนการที่ใช้นวัตกรรมประกอบด้วย รูปแบบ ของสินค้า และการพัฒนาสินค้า และด้านกระบวนการปฏิบัติงานประกอบด้วย การผลิต การตลาด และการบริการหลังการขาย (Kaplan & Norton, 1996. p. 26-27)

สรุปได้ว่า คณะผู้ประเมินในองค์กรใช้หลักการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) จะดำเนินการกำหนดกรอบการประเมินมุมมองด้านกระบวนการภายในของ องค์กรด้านธุรกิจโดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้หลายประเด็น คือ การผลิต การตลาด และการบริการหลังการขาย แล้วแต่จะกำหนดโดยใช้มิติเอกฉันท์ ซึ่งถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้เพื่อการผลิตที่มีคุณภาพ ก็กำหนดสิ่งที่ใช้ในการวัด (Measures) คือ อัตราของ เสียจากการผลิต เป้าหมาย (Target) ร้อยละของจำนวนของเสียจากการผลิต และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ

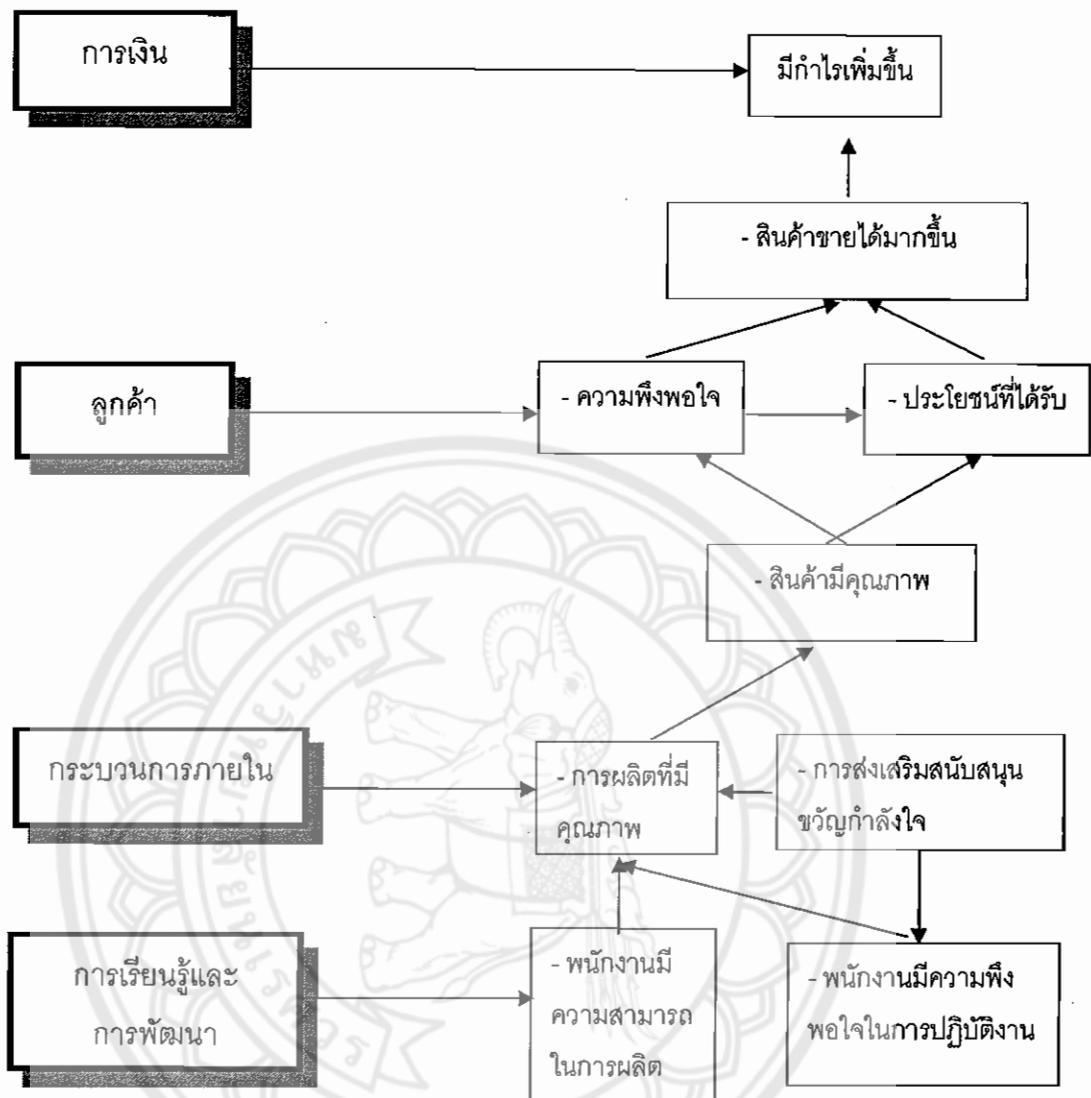
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นมุมมองที่องค์กรกำหนดกระบวนการ ดำเนินงานเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม จุดหมายขององค์กรประกอบด้วย การที่พนักงานได้รับการฝึกอบรม และหรือการพัฒนาปรับปรุง ตนเองให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานโดยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมาตรการให้คำปรึกษา แนะนำการปฏิบัติงานแก่พนักงาน และการติดต่อประสานงาน สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โดยใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยี

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา นับเป็นมุมมองที่ 4 และมุมมองสุดท้ายของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นการพัฒนาดัชนีประสิทธิผล (Objectives) และการวัด (Measures) ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและพัฒนา ซึ่งวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่จะส่งผลให้วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านอื่นๆ อีก 3 ด้าน เกิดผลสำเร็จ ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ดีเยี่ยมการกำหนด Balanced Scorecard ตามมุมมองด้านนี้นั้น เป็นการกำหนดโครงสร้างพื้นฐานในลักษณะของการลงทุนขององค์กรเพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาสามารถดำเนินการมุมมองด้านอื่น ๆ ได้ดี ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์และการวัดผลการดำเนินงานในมุมมองนี้ มีการวัดประกอบด้วย คือ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน (Employee capabilities) ความสามารถของระบบสารสนเทศ (Information system capabilities) การจูงใจ (Motivation) การให้อำนาจ (Empowerment) และการจัดระเบียบ (Alignment) ในองค์กร (Kaplan & Norton, 1996. p. 126 - 146)

สรุปได้ว่า คณะผู้ประเมินในองค์กรใช้หลักการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) จะดำเนินการกรอบการประเมินมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรด้านธุรกิจ โดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้หลายประเด็น คือ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ความสามารถของระบบสารสนเทศ การจูงใจ การให้อำนาจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการจัดระเบียบ และคณะผู้ประเมินสามารถจะกำหนดว่าจะใช้ประเด็นใดบ้าง โดยให้มิติเอกฉันท์ ซึ่งถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้เพื่อการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ก็กำหนดสิ่งที่ใช้ในการวัด (Measures) คือ จำนวนวันในการอบรมของผู้ปฏิบัติงาน ต่อคน เป้าหมาย (Target) จำนวนวันของผู้ปฏิบัติงานได้รับการอบรมหรือพัฒนาความสามารถ และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีวิธีการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

จากรายละเอียดของกรอบงานเพื่อการจัดการการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ทั้งสี่มุมมอง สามารถสังเคราะห์เป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ที่มีความสมดุลทั้ง 4 มุมมอง ดังภาพ 9



ที่มา : Kaplan & Norton (1996)

ภาพ 9 แผนที่ยกยุทธ์์แสดงความสัมพันธ์ของกรอบงานการประเมินโดยหลักการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)

จากภาพ 9 จะเห็นว่า เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์มุมมองด้านการเงิน คือ มีกำไรเพิ่มขึ้น เป็นวัตถุประสงค์สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้น มุมมองด้านอื่น ๆ จึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสัมพันธ์กันและให้เกิดความสมดุลระหว่างแต่ละมุมมอง กล่าวคือองค์กรจะมีกำไรเพิ่มขึ้นได้เมื่อขายสินค้าได้มาก สินค้าจะขายได้มาก เมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้า และพึงพอใจในการบริการ

นอกจากนี้ สามารถสังเคราะห์เป็นตารางประกอบการประเมิน (Scorecard) ได้ดังตาราง 3

ตาราง 3 กรอบการประเมินโดยหลักการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)

วัตถุประสงค์	การวัด	เป้าหมาย	กลยุทธ์ริเริ่ม
มุมมองด้านการเงิน			
-กำไรเพิ่มขึ้น	-จำนวนรายได้เพิ่มขึ้น	-ร้อยละ 20 ของรายได้เพิ่มขึ้น	-โครงการ/กิจกรรมการดำเนินการที่จะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย
มุมมองด้านลูกค้า			
- ความพึงพอใจของลูกค้า	- จำนวนลูกค้าที่พึงพอใจ	- ร้อยละ 80 ของลูกค้าที่พึงพอใจ	-โครงการ/กิจกรรมการดำเนินการ ที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและได้รับประโยชน์จากสินค้า
-ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ	-จำนวนลูกค้าที่ได้รับประโยชน์	-ร้อยละ 80 ของลูกค้าที่ได้รับประโยชน์	
มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
-การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ	-อัตราของสินค้าเสียหายจากการผลิต	-ร้อยละ 2 ของจำนวนสินค้าที่เสียหายจากการผลิต	-โครงการ/กิจกรรมการดำเนินการ หรือกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ
มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา			
-ความสามารถของพนักงานในการผลิตที่มีคุณภาพ	-จำนวนพนักงานที่ได้รับการพัฒนาความสามารถ	-ร้อยละ 100 ของพนักงานที่ได้รับการพัฒนา	-โครงการ/กิจกรรมดำเนินงานเพื่อพัฒนาความสามารถพนักงาน
-ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	-จำนวนพนักงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	-ร้อยละ 100 ของพนักงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	-โครงการ/กิจกรรมการดำเนินงาน เพื่อส่งเสริมสนับสนุนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากตาราง 3 จะเห็นว่า ตารางกรอบการประเมินมุมมอง 4 ด้าน โดยนำกรอบของ วัตถุประสงค์ การวัด เป้าหมายและกลยุทธ์ริเริ่มไปใช้ในการกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรม สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ และนำการวัดและเป้าหมายไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละมุมมอง

สรุปได้ว่า การประเมินโดยหลักการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) จะเริ่มด้วยคณะผู้บริหารขององค์กรดำเนินการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์ และการวัด โดยกำหนดเป็นตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) ประกอบด้วย 4 มุมมอง สามารถสรุปรายละเอียดแต่ละมุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล สถานการณ์ด้านการเงิน ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตเป็นหลัก จะไม่สะท้อนภาพที่ควรจะเกิดขึ้นในอนาคต (Vision) จึงไม่ได้เป็นสิ่งยืนยันว่าจะเกิดเหตุการณ์เช่นนั้นในอนาคต
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของ องค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้รับบริการ ส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลด้านผลผลิต (Output) ขององค์กร
3. มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective) จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ข้อมูลนวัตกรรมที่ใช้ ในหน่วยงาน จึงมักเป็นข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการ (Process) การดำเนินงาน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) จะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Input) ขององค์กรเป็นหลัก เช่น การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้งาน ระบบสาธารณูปโภค และความพึงพอใจของบุคลากร

สำหรับการพัฒนารูปแบบการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) นั้น พสุ เดชะรินทร์ (2545, หน้า 89-90) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและ รู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

3. วิเคราะห์และกำหนดการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ขององค์กรควรมีทั้งหมดที่มุมมองและมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง ดังนี้

4.1 ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยพิจารณาว่าวัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

4.2 จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของเหตุและผล โดยจัดทำไว้ในรูปของแผนที่ทางกลยุทธ์

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของ ตัวบ่งชี้ ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

6.1 การจัดทำตัวบ่งชี้

6.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบันเป็นพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมาย

6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ดังกล่าวข้างต้น วีระเดช เชื้อนาม (2547, หน้า 28-29) ได้สรุปมุมมองของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานทางการศึกษาในการนำการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ไปใช้ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีนโยบายการประเมินผลหน่วยงานราชการเพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปี และได้แบ่งมิติการประเมินออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการบริหารทรัพยากรด้านการเงิน ความสามารถในการบริหารภายในของส่วนราชการ คุณภาพของการบริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์

การพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการและมิติด้านประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ ต่อมามิติการประเมินทั้ง 5 ได้พัฒนาออกมาเป็นมุมมองตามหลักการของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) 4 ด้าน คือ

- 1.1 มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก
 - 1.1.1 ประชาชนผู้รับบริการ
 - 1.1.2 รัฐบาล
 - 1.1.3 หน่วยงานราชการ อื่น ๆ
 - 1.1.4 องค์การเอกชน
 - 1.1.5 สถาบันการศึกษา
- 1.2 มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร
 - 1.2.1 โครงสร้างองค์กร
 - 1.2.2 กระบวนการทำงาน
 - 1.2.3 ทรัพยากรมนุษย์
 - 1.2.4 ชวัญกำลังใจ
 - 1.2.5 ความสามารถหลัก
 - 1.2.6 วัฒนธรรม
 - 1.2.7 ค่านิยม
- 1.3 มุมมองด้านนวัตกรรม
 - 1.3.1 ความสามารถขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3.2 ความสามารถที่จะพัฒนา ปรับปรุง คิดค้น
- 1.4. มุมมองด้านการเงิน
 - 1.4.1 การประหยัดทรัพยากรด้านการบริหาร
 - 1.4.2 ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณ

2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ไปใช้หลังจากที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เสร็จสิ้นแล้ว โดยได้แบ่งมุมมองด้านการจัดการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

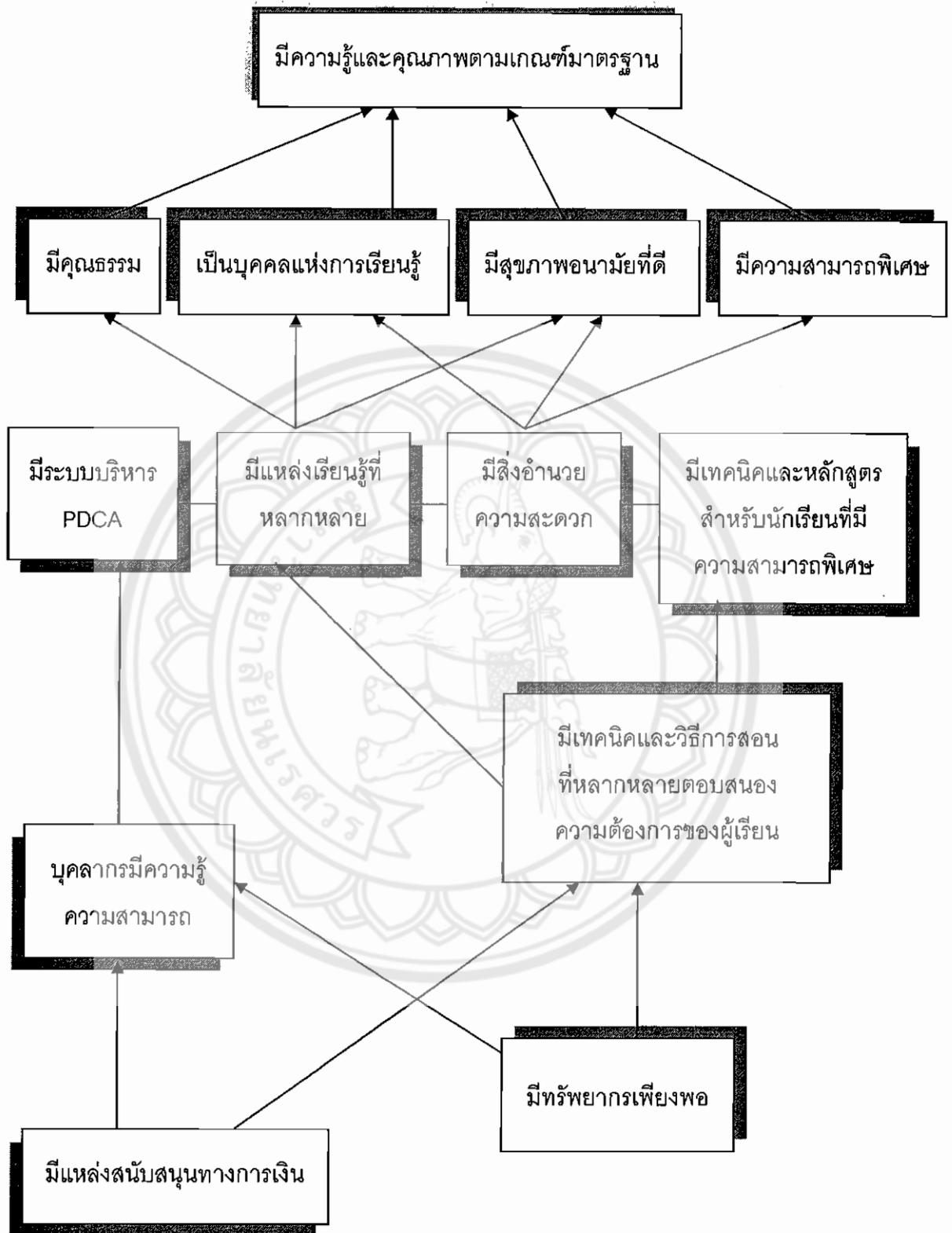
- 2.1 มุมมองด้านนักเรียน (Student)
 - 2.1.1 โอกาสด้านการรับบริการการศึกษา
 - 2.1.2 การจบหลักสูตร
 - 2.1.3 คุณภาพตามหลักสูตร
 - 2.1.4 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
- 2.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)
 - 2.2.1 รูปแบบการจัดการศึกษา
 - 2.2.2 เครือข่ายที่เข้ามาร่วม
 - 2.2.3 การพัฒนาหลักสูตร
 - 2.2.4 เทคนิควิธีการสอน
- 2.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning & Growth)
 - 2.3.1 ความสามารถของบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ
 - 2.3.2 ระบบ ICT เพื่อการบริหาร
 - 2.3.3 วัฒนธรรมค่านิยม
- 2.4 มุมมองด้านงบประมาณ และทรัพยากร (Budget & Resource)
 - 2.4.1 ทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสม
 - 2.4.2 การบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ทางการศึกษานั้น วีระเดช เชื้อนาม (2547. หน้า 32-33) ได้ให้ความเห็นว่าการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ทางการศึกษา เป็นการประยุกต์จากแผนที่กลยุทธ์ในด้านธุรกิจมาใช้ โดยเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และได้กำหนดมุมมองและวัตถุประสงค์กลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. มุมมองด้านนักเรียน (Student)
 - 1.1 มีคุณธรรม
 - 1.2 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
 - 1.3 มีสุขภาพอนามัยที่ดี
 - 1.4 มีความสามารถพิเศษ

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)
 - 2.1 มีระบบบริหารแบบ PDCA
 - 2.2 มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
 - 2.3 มีสิ่งอำนวยความสะดวก
 - 2.4 มีเทคนิคและหลักสูตรสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning & Growth)
 - 3.1 บุคลากรมีความรู้และความสามารถ
 - 3.2 มีเทคนิคและวิธีการสอนที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้เรียน
4. มุมมองด้านงบประมาณ และทรัพยากร (Budget & Resource)
 - 4.1 มีทรัพยากรเพียงพอ
 - 4.2 มีแหล่งสนับสนุนทางการเงิน

เมื่อได้กำหนดมุมมอง และวัตถุประสงค์กลยุทธ์จนเป็นที่แน่ใจแล้ว ก็จะนำมาเขียนเชื่อมโยงสัมพันธ์กันซึ่งจะสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลได้ว่า การที่จะให้นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาได้นั้น นักเรียนต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีสุขภาพอนามัยที่ดี และมีความสามารถพิเศษ ด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่ดีไม่ว่าจะมีการนำระบบบริหารแบบ PDCA มาใช้ การจัดแหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลายมีเทคนิคการสอนและหลักสูตรเฉพาะทางสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถในการใช้เทคนิควิธีสอนที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้ดี ตลอดจนมีทรัพยากรและแหล่งสนับสนุนทางการเงินให้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอในการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียน ซึ่งจะทำให้นักเรียนเป็นผู้ที่มีมาตรฐานการศึกษาได้ในที่สุด โดยจะนำมาเขียนเชื่อมโยงสัมพันธ์กันดังภาพ 10



ภาพ 10 แสดงตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

จากแนวคิดของนักวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินแบบสมดุล ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาที่มุ่งประเมินประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

2. ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน

2.1 ตัวบ่งชี้ในการประเมิน

ตัวบ่งชี้ (Indicator) ถือได้ว่าเป็นสารสนเทศอย่างหนึ่งที่น่ามาใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดนโยบายทางการศึกษา ปัจจุบันมีการศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้กันอย่างแพร่หลายและพบว่ามีความหมายของคำต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกับคำว่าตัวบ่งชี้ชื่ออยู่หลายคำ เช่น ศูนย์ประสานงานและปฏิบัติการของระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา (ศสข.) กองสารสนเทศ สำนักนายกรัฐมนตรี ใช้คำว่า "ดัชนี" ในกรอบดัชนีเพื่อการวางแผนและพัฒนาการศึกษาหรือดัชนีข้อมูลพื้นฐาน สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัยใช้คำว่า "ดัชนีบ่งชี้" ในการจัดทำคุณภาพการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา สำนักงานสถิติแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ใช้คำว่า "เครื่องชี้วัด" ในการจัดทำเครื่องชี้สภาวะสังคม (Social indicator) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" ในการศึกษาเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา การกีฬาแห่งประเทศไทยใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" ในการศึกษาตัวบ่งชี้การพัฒนาการกีฬาแห่งประเทศไทย เช่นเดียวกับ อมรวิชช์ นาครทรรพ (2539) ที่ใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" ในกรอบความคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงานสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ศักดิ์ชาย เพชรชวย (2541) ใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" ในการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ และใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" ในการพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประกันคุณภาพการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษในสถาบันราชภัฏภาคเหนือ และ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2542) ก็ใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" ในการศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและแผนงาน ในการพัฒนาดัชนีทางการศึกษา ศิริชัย กาญจนวาสี (2547) ใช้คำว่า "ตัวชี้วัด" ในรายงานวิจัยของสถาบันดำรงราชานุภาพ เรื่อง โครงการการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาในระดับจังหวัด และ รุ่ง แก้วแดง (2538) ได้ใช้คำว่า "ตัวชี้วัด" ในริเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย เรื่องตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของระบบราชการ ถึงแม้ว่าจะมีการใช้คำที่หลากหลายแตกต่างกันไปก็ตามแต่ความหมายที่ปรากฏก็สื่อไปในทิศทางเดียวกัน คือ เป็นเครื่องชี้สถานการณ์หรือภาวะที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดนโยบายในการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ แม้ว่านักวิชาการจะใช้คำว่าดัชนี หรือตัว

บ่งชี้ ก็ถือว่าเป็นสิ่งเดียวกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" เนื่องจากเป็นคำที่มีความหมายครอบคลุม เข้าใจง่ายจึงขอนำเสนอรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

2.1.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

จากการศึกษานั้นมีผู้ให้ความหมายของคำว่า "ตัวบ่งชี้" ไว้ในลักษณะต่างกันดังนี้

Johnstone (1981. p. 2) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศ ที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพัทธ์หรือสถานะของสิ่งที่มุ่งวัด ณ ช่วงใดช่วงหนึ่งของเวลาหรือเหตุการณ์ ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งโดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาพที่เจาะจง และชัดเจนมากนัก แต่จะบ่งชี้อย่างกว้าง ๆ ครอบคลุมถึงสถานะหรือเหตุการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบ ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปได้อีก

ชินภัทร ภูมิรัตน (2526, หน้า 18) ได้ให้ความหมายว่า ดัชนี หรือตัวบ่งชี้ หมายถึง เครื่องมือในการวัดเชิงปริมาณ เพื่อแสดงความแตกต่าง เปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลา และระหว่างผลที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายที่วางไว้

เจือจันทร์ จงสถิตย์อยู่ และแสง ปิ่นมณี (2533, หน้า 1) ได้ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ในแง่ของการศึกษา หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้วัด หรือชี้สภาพการณ์ของการศึกษาใน ช่วงเวลาที่ต้องการวัดหรือตรวจสอบ ซึ่งต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่จัดทำไว้

อำรุง จันทวานิช (2535 อ้างอิงจาก กฤตวรรณ โอบนพันธ์, 2537, หน้า 20) ได้ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ในฐานะดัชนีว่า หมายถึง สารสนเทศที่ช่วยในการวินิจฉัยและชี้สถานะตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานทางการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547, หน้า 68) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพ หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน ตัวอย่าง เช่น ตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อาจเป็น GPA ของนักเรียน อัตราการสอบเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยได้ อัตราการได้งานทำ เป็นต้น ตัวบ่งชี้สถานะเศรษฐกิจสังคม เช่น ดัชนีราคาสินค้า อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นต้น ตัวบ่งชี้ที่มีความผูกพันกับเกณฑ์ และมาตรฐานซึ่งเป็นตัวตัดสินความสำเร็จหรือคุณค่าของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานที่ได้รับ

จากความหมายของตัวบ่งชี้ที่ได้กล่าวมาข้างต้น พอจะจำแนกลักษณะของตัวบ่งชี้ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ต้องสามารถบ่งบอกคุณลักษณะในเชิงปริมาณโดยกำหนดเป็นตัวเลขได้หรือเป็นการบรรยายข้อความว่ามีลักษณะอย่างไร และในการตีค่าความหมายของตัวบ่งชี้แต่ละตัวต้องมีความชัดเจนและนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ว่าสูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์และได้มาตรฐานเพียงใด

2. ค่าของตัวบ่งชี้เป็นค่าที่ไม่ถาวร มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาและสถานที่ โดยจะบ่งบอกความหมายในตัวเองโดยมีเงื่อนไข 2 ลักษณะ คือ 1) ความหมายที่บ่งบอกโดยมีเงื่อนไขเวลากำกับ ซึ่งจะบอกเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้นทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวแปรหรือข้อมูลที่จัดเก็บในช่วงเวลาและระยะเวลาในการเก็บข้อมูลและตีค่าแปลความหมาย ลักษณะที่ 2) ความหมายที่บ่งบอกโดยมีเงื่อนไขสถานที่กำกับ ซึ่งค่าตัวบ่งชี้จะบอกความเฉพาะในเขตพื้นที่หรือส่วนใดส่วนหนึ่งที่ต้องการตรวจสอบ เช่น ตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาของประเทศ จังหวัด หรือระดับใด โดยจะขึ้นอยู่กับข้อมูลหรือตัวแปรที่จัดเก็บ

2.1.2 ประเภทของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้มีหลายประเภทและหลายชนิด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการและเกณฑ์ในการแบ่ง (Johnstone, 1981, p. 15-17) เช่น แบ่งโดยอาศัยแนวคิดของวิธีการสร้างตัวบ่งชี้แบ่งโดยอาศัยวิธีการนำตัวแปรไปใช้ นอกจากนี้ยังแบ่งตามวิธีการแปรผล แบ่งตามลักษณะ/สเกลการวัด แบ่งตามช่วงเวลา แบ่งตามระดับการวัด แบ่งโดยอาศัยแนวคิดเชิงระบบ และบางเกณฑ์แบ่งโดยอาศัยการตีค่าของตัวบ่งชี้ เป็นต้น ซึ่งในทัศนะของนักวางแผนและนักกำหนดตัวบ่งชี้จะแบ่งตัวบ่งชี้โดยอาศัยการคำนึงถึงที่มาและประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นหลักซึ่งอาจจำแนกเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงลักษณะเฉพาะเรื่อง (Single indicators) ตัวบ่งชี้ที่แสดงลักษณะเฉพาะกลุ่ม (Compound indicators) และตัวบ่งชี้รวม (Composite indicators) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2530; ศูนย์ประสานงานและปฏิบัติการของระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา, 2530)

ในการศึกษาครั้งนี้จะกล่าวถึงประเภทของตัวบ่งชี้เฉพาะที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับ เป้าหมายของการศึกษา ดังนี้ คือ การแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยแนวการใช้ตัวแปรต่างๆ มากำหนดเป็นตัวบ่งชี้ ซึ่ง Johnstone (1981) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทน (Representative indicators) เป็นการเลือกเอาตัวแปรใด ตัวแปรหนึ่งมาเป็นตัวแทนเพื่อช่วยชี้สภาพใดสภาพหนึ่งหรือบ่งชี้ลักษณะใดลักษณะหนึ่งในระบบการศึกษาเพื่อสะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะใช้ในงานวิจัยงานบริหารและวางแผน เช่น อัตราส่วนนักเรียนต่อประชากรในระบบการศึกษา อัตราการรู้หนังสือ เป็นต้น

2. ตัวบ่งชี้เดี่ยว (dissaggregative indicators) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ต้องอาศัยความหมายของแต่ละตัวแปรเพื่อมาอธิบายแต่ละส่วนที่ลึกลงไปในแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา ซึ่งทำให้เกิดปัญหาความไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงไม่เหมาะที่จะนำมาใช้อธิบายลักษณะของระบบการศึกษาโดยรวมได้ ตัวอย่างเช่น อัตราการเรียนต่อของเด็กด้อยโอกาสที่ผู้ปกครองมีรายได้ต่างกัน เป็นต้น

3. ตัวบ่งชี้รวมหรือตัวบ่งชี้ผสม (Composite indicators) ลักษณะของตัวบ่งชี้นี้เป็นการรวมตัวแปรทางการศึกษาซึ่งเป็นตัวแปรเดี่ยวๆ จำนวนหนึ่งเข้าด้วยกันและมีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งค่าที่ได้ของตัวบ่งชี้จะเป็นค่าตัวบ่งชี้รวม เพื่อบ่งบอกถึงสภาพโดยรวมของระบบการจัดการศึกษาและสามารถอธิบายสภาพการณ์ของระบบการศึกษาได้ดีกว่าตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

2.2 เกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงาน

ในการประเมินสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินการสอน ประเมินโครงการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือประเมินอะไรก็ตาม สิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งก็คือ เกณฑ์มาตรฐาน (Standard criteria) ที่สามารถใช้เป็นไม้วัด (Yardstick) สำหรับวัดผลสำเร็จและความล้มเหลวของผู้ปฏิบัติงาน (Fleishman, 1979 อ้างอิงจาก ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2530)

ส่วนมาตรฐานงานนั้น หมายถึง เป็นเงื่อนไขที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดความน่าพึงพอใจของผลงาน (สำนักงาน ก.พ., ม.ป.ป.)

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีบางสิ่งบางอย่างที่จะเปรียบเทียบนั้นคือ การเปรียบเทียบคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการประเมินแบบเรียงลำดับ อย่างไรก็ตามวิธีการที่ให้ผลอย่างมากคือ การสร้างมาตรฐานงานโดยเริ่มจากคำอธิบายงาน (Job Description) (Beach, 1975) ซึ่งระบุรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับลักษณะของงานที่ต้องกระทำ อันจะนำไปสู่การวางกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม สำหรับการปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่ง นอกจากนั้นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานต้องให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน งานบางชนิดมาตรฐานออกมาในรูปของปริมาณแต่บางชนิดอาจออกมาในรูป

ของคุณภาพ มาตรฐานการปฏิบัติงานควรเป็นมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำได้ เพราะฉะนั้น หัวหน้างานควรให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานด้วย

สุรศักดิ์ นานานุกูลและคณะ (2527. หน้า 118-119) ได้กล่าวถึงวิธีการกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานอาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. กำหนดมาตรฐานโดยอาศัยข้อมูลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (Past record) มาเป็นแนวทาง มาตรฐานที่กำหนดอาจจะปรับให้เพิ่มขึ้นหรือลดลงจากผลงานที่ผ่านมา ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมกับเหตุการณ์

2. กำหนดโดยอาศัยการเปรียบเทียบ (Comparison method) โดยอาศัย ผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน มีประสบการณ์ คุ้นเคย อายุใกล้เคียงกันมาเป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐาน

3. กำหนดโดยอาศัยการวัดงาน (Work Measurement) เป็นวิธีการกำหนด มาตรฐานโดยอาศัยการศึกษาจากเวลาและวิธีการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน (Time & Motion Study) วิธีนี้เหมาะสำหรับงานปฏิบัติการที่มีขั้นตอนการทำงานที่ต่อเนื่องกันและมีการทำงาน ซ้ำแล้วซ้ำอีก

4. กำหนดโดยอาศัยการประมาณการ เป็นการกำหนดมาตรฐานโดยอาศัย พื้นฐานจากการประมาณการหรืออาศัยเป้าหมายหลักของงาน

นอกจากนั้นสำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป) ได้เสนอเกณฑ์สำหรับมาตรฐานงานที่ดี ว่าควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ไม่อยู่ในระดับสูงจนเกินไป จนไม่มีใครสามารถทำงานดีเด่นได้ และควรเป็น สิ่งที่ทำทหายความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน

2. มาตรฐานตั้งอยู่บนรากฐานความต้องการของงาน ไม่ใช่ผลงานที่ทำอยู่ใน ปัจจุบันเนื่องจากความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มาตรฐานของกลุ่มนั้นจึงอาจต่ำหรือ สูงเกินไป

3. มาตรฐานจะต้องทันสมัย มาตรฐานไม่ใช่สิ่งถาวรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไปตามเงื่อนไขของงาน การมอบหมายการรับผิดชอบหรือปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของ ตำแหน่ง

4. ต้องเกิดจากการปรึกษาร่วมมือกันกำหนดระหว่างหัวหน้างานกับ ผู้ปฏิบัติงาน

5. มาตรฐานจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรจะได้ปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน
หมดทั้งองค์การ

6. มาตรฐานมีเกณฑ์ซึ่งหัวหน้าสามารถตรวจสอบได้ เป็นสิ่งที่สามารถวัดได้
และควรหลีกเลี่ยงการวัดในเชิงพรรณนาให้มากที่สุด

ส่วนประกอบของมาตรฐานการปฏิบัติงาน (ชูศักดิ์ เทียงตรง , 2530 ;
จำเนียร จวงตระกูล, 2538) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสิ่งที่ควรพิจารณามีดังต่อไปนี้

1. คุณภาพ (Quality) พิจารณาร่างงานที่มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานไปทำนั้น
เมื่อทำแล้วผลสำเร็จที่ปรากฏจะต้องดีเพียงใด ซึ่งส่วนมากแล้วจะพิจารณาถึงผลงานที่ปรากฏ
ออกมามีรูปร่างลักษณะตามที่ต้องการ (Appearance) ความถูกต้อง (Accuracy) ความ
สมบูรณ์หรือเหมาะสม (Fitness) คุณค่าหรือประโยชน์ (Usefulness) และประสิทธิผล
(Effectiveness) ของงานที่ปฏิบัติออกมาเป็นผลสำเร็จ

2. ปริมาณ (Quantity) พิจารณาร่างงานที่มอบหมายไปนั้นจะต้องผลิตออกมา
ได้เป็นจำนวนเท่าใด และในเวลาเท่าใด มาตรฐานประเภทนี้ส่วนมากใช้ในงานประเภทที่บุคคล
ผลิตผลงานออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรมหรือเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งสามารถวัดได้โดยง่าย

3. ลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติ นอกเหนือจากมาตรฐานด้านคุณภาพ
และปริมาณแล้ว เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับงานบางตำแหน่ง หรือบางชิ้นที่บุคคลต้องกระทำหรือ
ปฏิบัติโดยต้องใช้นุคลิกหรือลักษณะเฉพาะอย่าง องค์ประกอบบางอย่างที่พิจารณาสำหรับ
มาตรฐานด้านนี้ได้แก่ เสียง (เช่นผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์) มารยาทในการติดต่อกับประชาชน
หรือลูกค้า พฤติกรรม เจตคติ และลักษณะการปรากฏของร่างกาย (Personal appearance)

ดังนั้นในการกำหนดมาตรฐานเพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานว่าควรทำให้
ถึงจุดดังกล่าวนั้นอาจจะแตกต่างกันออกไปบ้างตามแต่ละองค์การ แม้ว่าจะปฏิบัติงานประเภท
เดียวกันด้วยการหวังผลขององค์การที่ต้องการจะมีความสามารถในการผลิตที่สูงกว่าองค์การอื่น
แต่ทั้งนี้ จะต้องมีส่วนที่ล่อใจให้คนอยากทำงานประกอบไปด้วย เพราะถ้าขาดแรงกระตุ้นให้ไปถึง
จุดที่ตั้งไว้ดังกล่าว การตั้งเกณฑ์มาตรฐานไว้ก็อาจล้มเหลว สิ่งจูงใจที่กล่าวถึงนั้นอาจอยู่ในรูป
ของค่าจ้างแรงงานที่มีอัตราแตกต่างกัน คือคนงานคนใดที่ทำงานได้ถึงมาตรฐาน ก็จะได้รับอัตรา
ค่าจ้างอีกอัตราหนึ่ง และใครทำงานได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ส่วนที่เกินนั้นก็จะได้รับค่าจ้าง
แรงงานอีกอัตราหนึ่งสูงกว่าเดิม จึงเห็นได้ว่าการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้น
มีความสัมพันธ์กับอัตราค่าจ้างเงินเดือนอยู่มาก และมีผลกระทบไปถึงผลผลิตขององค์การ

โดยส่วนรวมอีกด้วย

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530, หน้า 67) ยังกล่าวอีกกรณีหนึ่งว่า การปฏิบัติงานอาจดำเนินไป โดยอาศัยกลุ่มปฏิบัติงาน คือทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมกันในการทำงาน และร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานและเป้าหมายดังกล่าวถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่จะปฏิบัติงานไปให้ถึงร่วมกัน ถ้าการปฏิบัติงานไม่บรรลุถึงเป้าหมายก็จะต้องมีการอภิปรายแนะนำแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานในครั้งต่อไปบรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ข้อสังเกตที่สำคัญประการหนึ่งในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นจะต้องมีการยืดหยุ่นสำหรับบุคคลที่เริ่มเข้าทำงาน เนื่องจากยังขาดประสบการณ์และความสามารถในการทำงานต้องค่อย ๆ พัฒนาไปเป็นลำดับ จนกว่าจะถึงเกณฑ์ที่ตั้งเอาไว้เป็นมาตรฐานในระยะเวลาที่เหมาะสม

3. วิธีที่ใช้ในการประเมิน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีการวิวัฒนาการมาโดยลำดับ นับตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ได้มีการจัดตั้งกลุ่มสหพันธ์แรงงาน (Unions) มากขึ้นแล้ว วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลและถูกผลักดันให้มีการประเมินผลในแบบที่เป็นธรรมและเป็นศาสตร์มากขึ้น ลักษณะของการพิจารณาอายุงานหรือความอาวุโส (Seniority) ได้เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อการเลื่อนเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นตำแหน่งมากขึ้น (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2530) ซึ่งได้มีนักวิชาการ ได้แก่ Autony and other (1993), Fisher and other (1993), Mondy and Noe (1990), ชูศักดิ์ เทียงตรง (ม.ป.ป.), สำราญ มีแจ่ง (2539), อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2540), ธงชัย สันติวงษ์ (2540) มุสดี รุมาคม (2542) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายวิธี ผู้วิจัยได้สรุปวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การให้คะแนนโดยตรง (Graphic rating scales) เป็นวิธีการกำหนดคุณลักษณะ (Traits) ที่เกี่ยวข้องกับกรปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะทำการประเมินไว้บนแกนมาตราส่วน (Scale) โดยจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับหรือคะแนนความสำคัญมากน้อยที่มีต่องาน ซึ่งอาจกำหนดระดับคะแนนหรือกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะควบคู่ไปด้วยกันก็ได้ จากนั้นผู้ประเมินซึ่งมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินจะทำเครื่องหมายลงบนช่องมาตราส่วนของแบบฟอร์มที่กำหนด ส่วนใหญ่จะเริ่มกำหนดความสำคัญจากน้อยไปหามาก

2. วิธีการประเมินแบบบรรยายความ (Essay evaluation) ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเขียนข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินแต่ละคน โดยไม่มีแบบฟอร์มอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้ประเมินอาจเสนอความเห็นใด ๆ ก็ได้เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นว่าเขารู้สึกประทับใจอะไรบ้าง

3. วิธีประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents) เป็นการจัดทำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ประเมินจะสังเกตและบันทึกเหตุการณ์สำคัญ ๆ ในการปฏิบัติงานซึ่งแสดงให้เห็นความมีประสิทธิภาพ หรือการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ และการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่ดีตามประเภทข้อมูลของเหตุการณ์สำคัญที่ได้จัดเตรียมไว้ แล้วนำผลการประเมินนี้มาสรุปผลเมื่อสิ้นสุดช่วงระยะเวลาของการประเมิน

4. วิธีการประเมินแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เป็นวิธีค่อนข้างใหม่และไม่น่าจะเป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเลย คือมีลักษณะเป็นแบบรายงานการปฏิบัติงานมากกว่ามีวิธีการปลุกย่อยแยกออกเป็น 2 วิธี คือ

4.1 การตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklist) แบบของการประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของบุคคลอันเกี่ยวกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน ทุกข้อความจะเขียนให้เห็นถึงลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงที่สุดกับคุณสมบัติของแต่ละคน แล้วนำเอาผลไปให้คะแนนตามความสำคัญ

4.2 การบังคับให้เลือก (Forced – choice) มีหลักการเช่นเดียวกันกับการตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก แต่มีข้อความให้เลือก 4 ข้อความในแต่ละชุด และบางกรณีอาจมากกว่านี้ ข้อความทั้ง 4 ข้อ จะมีลักษณะที่เป็นไปในแง่ดี 2 ข้อความ และแง่ร้าย 2 ข้อความ ผู้ทำการประเมินจะต้องเลือกข้อความที่เป็นแง่ดี 1 ข้อความ และแง่ร้ายอีก 1 ข้อความ คือเลือกข้อความที่ผู้ถูกประเมินนั้นมีคุณสมบัติมากที่สุดและมีคุณสมบัติน้อยที่สุด

5. วิธีการประเมินเชิงเปรียบเทียบ (Paired comparison method) วิธีการนี้พัฒนามาจากวิธีการจัดลำดับที่ การประเมินจะเป็นในลักษณะพิจารณาคนใดคนหนึ่ง โดยนำไปเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอีกคนหนึ่งในการประเมินแต่ละครั้ง ดังนั้นทุก ๆ คน ภายใต้อันดับบัญชาคนเดียวกันจะมีโอกาสถูกนำไปเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ ทุกคน จำนวนครั้งที่แต่ละคนได้รับการประเมินจะถูกบันทึกไว้ ในตอนท้ายจะมีการจัดลำดับที่ เป็นการคำนวณด้วยวิธีการนับจำนวนครั้งที่คน ๆ หนึ่งเหนือกว่าอีกคนหนึ่งตามความเห็นของผู้ประเมิน

6. วิธีการสัมภาษณ์ (Field review) การประเมินผลโดยวิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับการสัมภาษณ์ โดยไม่มีแบบสอบถามที่แน่นอน ผู้ทำการสัมภาษณ์ก็คือเจ้าหน้าที่จากฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งสอบถามโดยตรงจากหัวหน้าหน่วยงานในฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของเขา ผู้ทำการสัมภาษณ์จะจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานส่งไปให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม

7. วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst rating plan) เป็นวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ J.B.Probst จัดทำขึ้นโดยมีหลักการจัดลำดับแบบความประพฤติ หรือ บุคลิกลักษณะไว้ประมาณ 100 กว่ารายการ ซึ่งลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะที่กำหนด ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่าย สามารถแยกแยะเรียงลำดับได้ ทั้งนี้ในการกำหนด คุณลักษณะเพื่อประเมินบุคคลระดับปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างไปจากลักษณะที่จัดไว้เพื่อ ประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บังคับบัญชาหรือระดับบริหาร

8. วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer rating) วิธีนี้เป็นการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกัน (Co – Workers) เป็นผู้ประเมิน ซึ่งโดยทั่วไปแม้ว่า ผลการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะมีบ่อยครั้งที่สอดคล้องหรือใกล้เคียงกับผลการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินก็ตาม แต่ในความเป็นจริงมักปรากฏว่าการประเมินโดยกลุ่มเพื่อน ร่วมงานจะแสดงถึงความแตกต่างเกี่ยวกับพฤติกรรมบางอย่างของผู้ถูกประเมินซึ่งเป็นพฤติกรรม ที่ผู้บังคับบัญชามองไม่เห็น จึงทำให้วิธีการประเมินแบบนี้แตกต่างกับวิธีอื่น ๆ

9. การประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน (Multiple rating, multiple appraisal หรือ group rating) เป็นวิธีการประเมินโดยใช้บุคคลหลายคน (กลุ่มหัวหน้างาน) มีวิธีทำได้ 2 แบบ คือ

9.1 หัวหน้างาน 2 – 3 คน ซึ่งรู้ถึงการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ต่างก็ ประเมินผลงานและส่งให้หน่วยงานบุคคลเพื่อรวบรวมเป็นผลการประเมิน หรือ

9.2 มีการอภิปรายรายงานของผู้ปฏิบัติงานในการประชุมหัวหน้างานที่จัดขึ้น ตามระยะเวลาที่ประชุมเสนอผลการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน สมาชิกในที่ประชุมมักจะ ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น คำอธิบายงาน ผลประเมินโดยหัวหน้างานขั้นต้น การมา ทำงานสม่ำเสมอ การตรงต่อเวลา การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

10. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Self appraisal หรือ self – rating) วิธีการนี้เป็นการมุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนพิจารณาผลงานของตนเอง โดยวิเคราะห์ผลงานของตน ในระยะเวลาที่ผ่านมาหรือบางแห่งอาจจะทำโดยการกำหนดแบบฟอร์มหรือโครงการขึ้นเพื่อให้

แต่ละคนได้ประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง หลังจากนั้นจึงนำผลการปฏิบัติงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานในชั้นสูงพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

11. วิธีการประเมินผลตามผลปฏิบัติงาน (Appraisal by result) เป็นวิธีการที่ถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ ในการพิจารณาและช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ทั้งเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ มีดังนี้ คือ

11.1 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาลักษณะงาน และ ความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน กล่าวคือ เพื่อให้รู้ปริมาณงานและหน้าที่ของทุกคน

11.2 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและเป้าหมายนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

11.3 กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับวัดหรือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น

11.4 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันดำเนินการประเมินผล การปฏิบัติงานด้วยกันโดยอาศัยเกณฑ์และวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ จะต้องกระทำเป็นครั้งคราวปีละหลายครั้ง

11.5 ผู้บังคับบัญชาจะต้องยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจปัญหา ภายในขอบเขตงานที่มอบหมายให้และเป็นไปตามนโยบายขององค์การ

11.6 ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน กล่าวคือ ต้องคอย แนะนำและสอนงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

11.7 การพิจารณาจะคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก แต่จะไม่คำนึงถึงวิธีการหรือ การกระทำของแต่ละคน

จำเนียร จวงตระกูล (2538. หน้า 29-33) ได้กล่าวถึงการเลือกใช้วิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานนั้น ต้องคำนึงถึงว่าวิธีการที่เลือกนั้นจะต้องสามารถใช้ปฏิบัติโดยอาศัยแนวทางหรือนโยบายที่กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ได้ การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องพิจารณาคัดเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำงานนั้น สำเร็จโดยใช้เวลา กำลังคน และวัสดุอุปกรณ์น้อยที่สุด แต่ได้ผลดีที่สุดในแง่ของคุณภาพ ปริมาณ และลักษณะการปฏิบัติตามที่ต้องการ ดังนั้นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแบ่งออกได้ เป็น 3 วิธีการ

1. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรง วิธีการวัดเพื่อประเมินผล การปฏิบัติงานโดยวิธีนี้ ถือว่าเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง กล่าวคือ จะมุ่งไปที่ผลของงานที่ปฏิบัติได้ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร เป็นไปตามที่ความต้องการหรือไม่ ทั้งนี้สิ่งที่จะต้องกระทำก็คือ กำหนดมาตรฐานขึ้นเพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดเสียก่อน แล้วจึงวัดผลการปฏิบัติงาน โดยนำเอาผลงานที่ปรากฏนั้นเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ แล้วจึงตีผลที่วัดได้นั้นว่ามีค่าเป็นอย่างไร ซึ่งมีกระบวนการโดยสรุปดังต่อไปนี้

1.1 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง มาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับและเข้าใจกันเป็นอย่างดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานว่าการ ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่ปฏิบัติออกมาเป็นผลสำเร็จนั้น จะต้องดีเพียงใด (คุณภาพ) หรือ จะต้องมีความเร็วเท่าใด ในเวลาเท่าใด (ปริมาณ) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในสายงานผู้รับผิดชอบในหน่วยงานนั้นโดยตรง และที่สำคัญคือต้องให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในมาตรฐานร่วมกัน ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานจะเป็น เครื่องมืออันหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปกำหนดรูปแบบหรือแบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้

1.2 การวัดผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังได้กล่าวมาแล้วว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างไร ได้ปริมาณตามที่กำหนดไว้ หรือไม่ได้ตามคุณภาพ หรือได้ตามลักษณะของการแสดงออกในการปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบแล้วทำให้เราทราบผลโดยดูได้จากผลต่างของการเปรียบเทียบ ถ้าเปรียบเทียบแล้วผลปรากฏว่าไม่มีผลต่างคือได้ตรงกันพอดี ก็แสดงว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ดีตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ แต่ถ้ามีผลต่างโดยปฏิบัติได้น้อยกว่ามาตรฐานที่กำหนดก็แสดงว่าพนักงานผู้นั้นปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานและถ้าเปรียบเทียบแล้วมีผลต่าง คือปฏิบัติได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนดก็แสดงว่า พนักงานปฏิบัติงานได้ดีเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

1.3 การตีค่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นออกมาว่ามีค่าเป็นอย่างไร โดยอาจแบ่งระดับผลการปฏิบัติงานในองค์การทั้งหมดออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน สำหรับผู้ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้อาจประเมินได้ว่ามีค่าผลการปฏิบัติงานเป็นระดับ C หรือใช้ไม่ได้ ถ้าวัดออกมาแล้วได้มาตรฐานพอดีก็อาจประเมินได้ว่าพนักงานผู้นั้นมีค่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ B หรือ ดี แต่ถ้าวัดแล้วเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดก็อาจประเมินได้ว่าพนักงานผู้นั้น

มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ A หรือดีมาก ในการแบ่งระดับอาจแบ่งมากกว่า 3 ระดับก็ได้

2. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทางอ้อม งานบางอย่างกำหนดมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนได้ยาก จึงจำเป็นต้องค้นหาวิธีที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานทางอื่น โดยใช้วิธีการวัดทางอ้อมแทน กล่าวคือ แทนที่จะนำชิ้นงาน (Task) แต่ละชิ้นงานมากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานออกมาในรูปของคุณภาพ ปริมาณ และลักษณะการแสดงผลของการปฏิบัติงาน วิธีการวัดทางอ้อม ส่วนมากวัดลักษณะของการแสดงออกในการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ เพราะลักษณะการแสดงผลของการปฏิบัติงานนั้น เป็นเครื่องบ่งชี้สิ่งที่เราต้องการวัดได้ เช่น ความขยันขันแข็งในการทำงาน อย่างไรก็ตามที่จะนำเอาความขยันขันแข็งมาเป็นเครื่องบ่งชี้เพื่อวัดปริมาณงานอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ จึงต้องนำองค์ประกอบในการปฏิบัติหลายองค์ประกอบมาเป็นเครื่องวัดควบคู่กันไปด้วย

2.1 การกำหนดองค์ประกอบ การกำหนดองค์ประกอบหรือปัจจัย (Factor) เพื่อประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะองค์ประกอบที่จะเป็นส่วนผลักดันให้คนทำงานสำเร็จได้นั้นมีมากมาย ดังนั้นในการคัดเลือกใช้องค์ประกอบนั้นจำเป็นต้องพิจารณาประเภทของกิจกรรมและลักษณะของงานประกอบด้วยการกำหนดองค์ประกอบนั้นส่วนมากจะกำหนดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกเห็นได้ชัดกำกับไว้กับองค์ประกอบนั้นด้วย นอกจากนั้นยังอาจกำหนดระดับคุณลักษณะเหล่านั้นประกอบด้วย เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงานนั่นเอง

2.1.1 การกำหนดองค์ประกอบและคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่นิยมใช้กันโดยทั่วไปมีดังต่อไปนี้ ความรับผิดชอบในงาน ความสันทัดชัดเจนในงานซึ่งพิจารณาถึงความรอบรู้และความชำนาญในขั้นตอนต่าง ๆ ของงานในหน้าที่ ความถูกต้องแม่นยำ ความละเอียดรอบคอบในการทำงานตลอดจนความเป็นระเบียบของงาน ความรวดเร็ว/ฉับพลันในการทำงานไหวพริบและดุลยพินิจโดยพิจารณาถึงความเฉลียวฉลาดความรู้รอบตัวและไหวพริบในการตอบข้อซักถามหรือเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถพิเศษในเรื่องภาษา การใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ในการทำงาน ความซื่อสัตย์สุจริตทัศนคติที่มีต่องาน ตลอดจนความร่วมมือช่วยเหลือที่ให้แก่บุคคลหรือสถาบันเหล่านั้น ความขยันหมั่นเพียรและความประพฤติส่วนตัวและชีวิตครอบครัวที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

2.1.2 การกำหนดระดับของคุณลักษณะหรือพฤติกรรม ระดับค่าของคุณลักษณะหรือพฤติกรรมอาจกำหนดเป็น 3 หรือ 5 ระดับก็ได้ ในแต่ละระดับนั้นอาจกำหนดคำจำกัดความกำกับไว้เป็นแนวทางด้วยก็ได้ หรืออาจกำหนดระดับคะแนนกำกับไว้ก็ได้

2.2 การวัดผลการปฏิบัติงานโดยวิธีการวัดและประเมินโดยทางอ้อมนี้ อันที่จริงแล้วเป็นการนำเอาคุณลักษณะที่พนักงานแสดงออกมาในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับองค์ประกอบการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้อาจแบ่งระดับค่าของคุณลักษณะหรือพฤติกรรมไว้ด้วย

2.3 การตีค่าผลการปฏิบัติงาน การตีค่าผลการปฏิบัติงานจากการวัดโดยทางอ้อมนี้ สามารถกระทำได้ในทำนองเดียวกับการตีค่าผลการปฏิบัติงานที่วัดโดยทางตรง

3. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทางตรงและทางอ้อมร่วมกัน งานบางอย่างจำเป็นต้องอาศัยวิธีการวัดและประเมินทั้งสองวิธีร่วมกัน จึงจะทำให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์และเชื่อถือได้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2542, หน้า 6-10) ได้เสนอแนวทางของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกออกเป็น 2 แนวทาง โดยสรุปได้ดังนี้

1. การประเมินเชิงอัตนัย (Subjective) คือการใช้ความรู้สึกของผู้ประเมินโดยขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น การให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งที่มีและไม่มีแบบประเมิน โดยให้ผู้บังคับบัญชาคิดเองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนเช่นไร โดยไม่ใช้ตัวงานหรือเนื้องานที่ผู้ถูกประเมินได้ปฏิบัติเป็นหลัก ในการพิจารณาในกระบวนการประเมินเชิงจิตวิสัยดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเสนอความเห็นตามรายการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแบบประเมินผล (ถ้ามี) แก่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง เนื่องจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงอยู่ห่างไกลจากผู้ถูกประเมินไม่ทราบว่าคุณถูกประเมินทำงานอะไรได้มากน้อยแค่ไหน หากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ส่วนบุคคลดี ผู้ถูกประเมินจะได้รับการประเมินให้เข้าในเกณฑ์การประเมินได้ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันถือว่าการประเมินในลักษณะนี้ไม่เหมาะสม

2. การประเมินเชิงปรนัย (Objective) คือ การประเมินโดยใช้ตัวเนื้องานเป็นหลัก เช่น ฝ่ายพนักงานพิมพ์ ใครที่ทำงานมากจะดูได้จากจำนวนที่พิมพ์ว่าพิมพ์ได้ทั้งหมดกี่หน้าในช่วงเวลาที่ผ่านไป สำหรับนักวิจัยอาจจะพิจารณาจากจำนวนชิ้นที่ทำงานวิจัยได้กี่เรื่อง งานวิจัยที่ได้รับมอบหมายให้ทำเป็นกลุ่มได้กี่เรื่อง หรืออาจพิจารณาจากรายงานที่สำเร็จแล้วหรือบทความวิจัยที่ได้ตีพิมพ์ที่เรื่องและอาจจะมีการให้น้ำหนักเพิ่มเติม

อย่างไรก็ตามสิ่งที่ยังต้องการต่าง ๆ ควรใช้เป็นหลักปฏิบัติ คือ การประเมินเชิงปรนัย โดยให้ทุกคนรู้ว่างานที่ตัวเองต้องทำคืออะไรที่เป็นวัตถุประสงค์ ที่เป็นรูปธรรมและงานนั้นต้องไปผูกกับการพัฒนาองค์การและความก้าวหน้าทางอาชีพส่วนบุคคล สมมติว่าให้นักวิจัยทำงานวิจัยปีละ 1 เรื่อง ดีพิมพ์บทความผลงานวิจัยด้วย งานนี้สะสม 3 ปี นักวิจัยมีสิทธิ์ขอขยับขึ้นตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งพิจารณาจากงานที่ทำโดยนับทั้งจำนวนงานและคุณภาพของงานฝ่ายมาตรฐานกองวิชาการสำนักงาน ก.พ. ได้สรุปวิธีการหลัก ๆ ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. วิธีจัดบันทึกปริมาณงานใช้กับงานประจำที่ทำตามแบบแผน ทำซ้ำ ๆ กันโดยผู้ปฏิบัตินับจำนวนงานของคนที่ทำได้ต่อวันหรือสัปดาห์หรือเดือนแล้วหัวหน้าเก็บรายงานของแต่ละคนไว้ เมื่อจะประเมินก็นำผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่หวังว่าจะทำได้ซึ่งได้กำหนดไว้ล่วงหน้า
2. วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด กำหนดรายการคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่จะประเมินเอาไว้แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับตามความมากน้อย อาจจะให้คะแนนสำหรับแต่ละระดับก็ได้
3. วิธีพิจารณาโดยตรวจรายการ วิธีนี้ผู้ประเมินพิจารณาตอบคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานโดยกาเครื่องหมายลงในช่องคำตอบที่เตรียมไว้แล้ว
4. วิธีเปรียบเทียบบุคคลเหมาะสำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจำนวนไม่มากผู้ประเมินเปรียบเทียบคนทำงานทีละคู่

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ว่าวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ผู้ทำการประเมิน และเนื้องานที่ทำการประเมินในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินจะเลือกใช้วิธีการประเมินแบบใดก็ตามต้องตระหนักว่าวิธีการนั้นสอดคล้องกับลักษณะของเนื้องานที่ทำการประเมินและทำให้ผลการประเมินมีความถูกต้องแม่นยำ

4. ผู้ทำการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินแต่การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นหลักสำคัญอยู่ที่ผู้ทำการประเมิน ได้แก่ ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงแล้วยังมีบุคคลอื่น ๆ อีกที่ทำหน้าที่ ซึ่งนักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้ประเมินทั้งในแง่ของการทำหน้าที่ประเมินและคุณสมบัติของผู้ประเมิน ดังนี้

Herman (1973. p. 112) ได้เน้นว่าผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ควรประกอบขึ้นเป็นคณะกรรมการซึ่งอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง คณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานของครูจะประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ให้คำปรึกษา (ผู้นิเทศ) ครูและนักเรียน โดยมีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับ Bollington et al.(1990) ที่ได้เสนอบุคคลต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ผู้บริหาร ครูเป็นผู้ประเมินตนเอง เพื่อนครูด้วยกัน นักเรียน และผู้เชี่ยวชาญภายนอกโรงเรียน

นอกจากนั้น Mcgreal (1983. p. 19-20) ยังได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเพิ่มเติมไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารโดยเฉพาะที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบครูโดยตรงตามสายงาน เช่น หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าระดับชั้น เป็นต้น
2. เพื่อนครูด้วยกันเป็นผู้ประเมินซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะเพื่อนครูที่อยู่ใกล้ชิดในหมวดวิชาเดียวกัน ในระดับเดียวกัน
3. นักเรียนเป็นผู้ประเมินครู ซึ่งแม้ว่าโดยทั่ว ๆ ไปยังไม่เป็นที่ยอมรับกันมากนัก แต่ถึงอย่างไรก็ได้มีการปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งไม่ว่าจะเป็นแนวคิดของ Walbery (1974) Dalton (1971) และ Farley (1981) ก็ได้ให้แนวคิดว่าควรให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
4. ครูเป็นผู้ประเมินตนเอง ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้วมักจะเห็นพ้องต้องกันว่าควรจะให้ครูประเมินตนเอง เพราะครูเองจะเป็นผู้ที่ทราบดีที่สุดถึงการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนเอง
5. ผู้ปกครองนักเรียนซึ่งน่าจะเป็นผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเพราะผู้ปกครองได้มอบลูกหลานของตนไว้ในความดูแลเอาใจใส่ของครู ก็น่าที่จะให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูด้วย

Wallance & Crandall (1983. p. 117) ได้ให้หลักการในการพิจารณาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ดังนี้

1. ผู้รับผิดชอบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไป หน้าที่ในการวางแผนการควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามระบบการประเมินผลมักจะเป็นหน้าที่หลักของฝ่ายบุคคล ส่วนวิธีการกระจายความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลขึ้นอยู่กับลักษณะและขนาดขององค์การ ซึ่งสามารถจัดวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งองค์การได้ 2 ลักษณะด้วยกัน ได้แก่ ลักษณะรวมเข้าสู่ศูนย์กลางซึ่งฝ่ายบุคคลหรือสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้รับผิดชอบ

อีกลักษณะหนึ่งเป็นการกระจายความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานหรือสาขาต่าง ๆ

2. ผู้บริหารระดับสูง จำเป็นต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการวางระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุด กล่าวคือถ้าผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานบุคคลการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในหน่วยงานนั้นจะง่ายขึ้น

3. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยหลักการแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาโดยตรงอย่างไรก็ดีหน้าที่การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจเป็นบุคคลอื่นก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินผลของแต่ละองค์การเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งอาจแบ่งประเภทผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้รับบริการหรือลูกค้า เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลและการประเมินตนเอง

พณีส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 54 – 57) ได้กล่าวถึงผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานว่า นอกจากผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงานดังกล่าวแล้ว ยังอาจใช้บุคคลอื่นเป็นผู้ทำการประเมินอีกด้วย

1. ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน ความคิดนี้มีอยู่ว่าที่ทำงานด้วยกันย่อมจะรู้ดีในลักษณะบางดีกว่าผู้อื่น เพราะได้เห็นทุกขั้นตอนของการทำงานและได้เห็นอยู่เป็นประจำ ลักษณะการประเมินแบบนี้ไม่ควรนำมาใช้เป็นผลการประเมินตามลำพังโดยไม่ให้สิทธิในการประเมินต่อหัวหน้าหน่วย เหตุผลก็คือ ประการแรกในบรรดาผู้ปฏิบัติงานด้วยกันอาจจะมีบางคนที่มีคุณสมบัติบางอย่าง โน้มน้าวใจคนอื่นได้ ทั้ง ๆ ที่ผลงานไม่ได้เหนือกว่าคนอื่น เช่น คนที่มีใจกว้าง หรือมีมนุษยสัมพันธ์ดีหรือมีอิทธิพลบางอย่าง ก็อาจจะทำให้ได้รับการประเมินสูงกว่าคนอื่นจึงทำให้ผลการประเมินผิดไปจากจุดหมายในการทำงาน เหตุผลอีกประการหนึ่งก็คือ หากให้การพิจารณาผลงานเป็นสิทธิขาดของเพื่อนร่วมงานแล้ว หัวหน้าหน่วยก็แทบจะหมดอำนาจการปกครองบังคับบัญชา เพราะปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการปกครองอย่างได้ผล ก็คือ อำนาจที่จะพิจารณาความดีความชอบ โดยเฉพาะเพื่อการเลื่อนค่าตอบแทน

2. ประเมินโดยคณะกรรมการเฉพาะกิจ คณะกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ และตามมาตรฐานที่องค์การหรือหน่วยงานกำหนดไว้

ส่วนดีของการประเมินโดยคณะกรรมการก็คือ ทำให้การพิจารณาเป็นไปด้วยความรอบคอบ เพราะมีผู้คอยสังเกตผลการปฏิบัติงานหลายคนทำให้การประเมินมีความเที่ยงตรงสูง ข้อดีอีกประการหนึ่งก็คือ แทบจะตั้งเป็นกฎไว้ได้เลยว่าทุกครั้งที่มีการเลื่อนเงินเดือน หากผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาเองก็แทบจะหนีไม่พ้นการถูกวิจารณ์ว่า ทำไปด้วยอคติหรือเล่นพวก แต่ถ้าเป็นการพิจารณาโดยคณะกรรมการเสียงครหาเหล่านี้มักจะลดลง

ปัญหาที่จะต้องพิจารณาในการตั้งกรรมการคือ ที่มาของกรรมการเหล่านั้น หากมาจากบุคคลในหน่วยงานนั้น มีส่วนดีในกรณีที่อาจดูผลงานได้อย่างใกล้ชิด และเป็นไปตามความเป็นจริง ส่วนข้อเสียคือเราก็ยังไม่แน่ใจว่าจะจัดการเล่นพวกได้ และหากการได้เลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยอัตราที่สูง ตกอยู่ในกรรมการเหล่านั้น ความรู้สึกทางลบจะเกิดขึ้นอย่างมาก และจะมากกว่าที่ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาเสียอีก หากกรรมการชุดนั้นมาจากบุคคลภายนอก จุดอ่อนก็คืออาจจะดูผลการปฏิบัติงานได้ไม่ถี่ถ้วนและรอบคอบ กับทั้งยังอาจได้พบกับการกระทำในลักษณะผักชีโรยหน้าอีกด้วย ส่วนข้อดีก็อาจจะมีความยุติธรรมในการประเมินดีขึ้น

3. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา แนวนี้มีพื้นฐานความคิดที่ว่าผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ได้รับผลโดยตรงจากการปกครองของหัวหน้าหน่วยงาน ความพึงพอใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงานนั้นเป็นผลเนื่องมาจากประสิทธิภาพในการปกครองของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การแสดงออกของผู้ได้บังคับบัญชาจึงเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาด้วย

ข้อเสียของการใช้วิธีนี้ก็คือ หากว่าผู้บังคับบัญชาเป็นคนเข้มงวดในการทำงาน ผลการประเมินก็มักจะออกมาในทางลบ หากผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการให้ผลการประเมินเป็นลบ ก็จะไม่กวดขันการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้คะแนนนิยมจากผู้ได้บังคับบัญชาลดลง การไม่กวดขันในการทำงานนั้นก็ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานหย่อนลง เพราะทราบดีว่าเสียงของผู้ได้บังคับบัญชานั้นมีความหมายต่อการประเมิน ข้อเสียที่คิดว่ากระทบกระเทือนต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาก็คือ ความรู้สึกที่ตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำกว่าผู้ได้บังคับบัญชาเสียอีก ความคิดเช่นนี้ย่อมเป็นอันตรายต่อขวัญและกำลังใจเป็นอย่างมาก

4. การประเมินตนเอง โดยอุดมคติวิธีนี้น่าจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด เพราะคนเราย่อมจะรู้ตัวดีว่าทำอะไรลงไป เหมาะต่อจุดหมายขององค์การได้ดีเพียงไร มีบ่อยครั้งเจตคติที่ดีในการทำงานไม่สามารถเป็นที่สังเกตได้จากผู้ประเมินจากภายนอก จึงอาจจะแปลการกระทำเหล่านั้นไปในทางที่ไม่ตรงกับความตั้งใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะตั้งได้กล่าวแล้วว่าผู้ประเมินไม่อาจหลีกเลี่ยงจากความรู้สึกส่วนตัวเป็นมาตรฐานในการประเมินได้

เพื่อให้การประเมินตนเองเป็นไปในทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้น หน่วยงานจะต้องสร้างหลักเกณฑ์สำหรับประเมินให้มีรายละเอียดที่ชัดเจน โดยใช้พฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นแนวทาง และหากมีที่ว่างส่วนหนึ่งแสดงความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานของตนเองด้วย ก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชาอาจได้รับข้อมูลและความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานนั้นควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้เพราะถึงจะมีแบบฟอร์มสำหรับประเมินตนเองก็อาจจะมีส่วนที่นอกเหนือไปจากรายการที่ใช้ในการประเมินครูเอง และผู้ปฏิบัติงานต้องการแสดงความในใจออกมาด้วยอันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารจะได้รับทราบข้อเท็จจริงบางอย่างอีกด้วย

ผลเสียของการใช้วิธีนี้ก็คือ ในเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความยึดมั่นในตัวเองอย่างมาก ไม่เคยเห็นข้อบกพร่องของตัวเอง ก็จะประเมินว่าตัวเองดีทั้งหมด หากจะมีส่วนไม่ดีก็มักจะโทษว่าเป็นเพราะผู้อื่นหรือเพราะระบบ ตลอดจนถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ผลการประเมินที่ออกมา ก็ยากที่จะตรงต่อสภาพความเป็นจริง เว้นแต่สิ่งที่มีลักษณะเป็นจำนวนนับได้ เช่น หยุดงานกี่วัน มาทำงานสายกี่ครั้ง ส่วนที่เป็นเรื่องของคุณภาพก็คงจะเป็นส่วนที่ประเมินตนเองว่าอยู่ในระดับดีทั้งสิ้น โดยเฉพาะการประเมินเพื่อเลื่อนอัตราเงินเดือน เมื่อเราไม่สามารถควบคุมให้การประเมินอยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้ เพราะมาตรฐานแต่ละคนก็ยังคงแตกต่างกัน การใช้วิธีนี้จึงอยู่ในลักษณะเสี่ยงต่อการที่จะได้รับความเป็นจริง ดังนั้นหากจะใช้วิธีนี้อย่างมากที่สุดก็เพื่อนำมาประกอบการพิจารณา ร่วมกับการประเมินจากแหล่งอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงมากกว่า

วีระวัฒน์ บันนิต้ามัย (2540, หน้า 50-60) ได้เสนอแนวคิดการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา เป็นการประเมินที่ครบวงจร โดยอาศัยผู้ประเมินหลายคน (Multiraters) เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่ทำงานร่วมกัน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้าโดยตรงอีก 1 ระดับร่วมกันให้ข้อมูล จึงนิยมใช้แบบสอบถามและแบบสำรวจพฤติกรรม (Performance checklist) เป็นเครื่องมือสำคัญ เครื่องมือมิใช่คำตอบที่จะแก้ปัญหาการประเมินขององค์กรแต่ละระบบและนโยบายต่างหากที่จะแก้ปัญหาตรงจุดนี้ได้

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานอาจประเมิน โดยตัวบุคคลที่เป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือประเมินโดยกลุ่มบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการในการประเมิน นอกจากนี้ยังให้ผู้ถูกประเมินได้ประเมินตนเองอีกด้วย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5. การให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะข้อมูลที่ย้อนกลับหรือแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบจะเป็นตัวควบคุมคุณภาพของการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น รูปแบบการประเมินผลที่สมบูรณ์จะต้องมีการแจ้งข้อมูลกลับ ซึ่งเป็นส่วนที่ช่วยให้ถึงข้อมูลว่าควรจะมีการปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินการในส่วนใด ซึ่งอาจยังมีข้อบกพร่องทั้งนี้ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้มีนักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวกับการแจ้งผลหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ถูกประเมิน ดังนี้

McGreal (1983, p. 70) ได้กล่าวถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูผู้รับการประเมิน ในกรณีที่เกิดการไม่เห็นด้วยในผลของการประเมิน อาจจะมีวิธีการ โดยให้การนิเทศแบบคลินิก (Clinical supervision) แก่ครูผู้รับการประเมิน เพื่อเป็นการได้ข้อมูลเพิ่มเติมซึ่งจะช่วยการตัดสินใจเกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงานของครูผู้รับการประเมินจะได้ถูกต้องและมีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น โดยถือว่าการนิเทศแบบคลินิกเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

Harris (1986, p. 121-122) ได้กล่าวถึงข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปชี้แจงให้ครูผู้รับการประเมินได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งไม่ใช่เป็นการพูดในแง่ลบ ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อระบบการประเมินผลและก่อให้เกิดผลร้ายแก่ครูผู้รับการประเมินด้วย ดังนั้น การให้ข้อมูลย้อนกลับ จึงเป็นการให้ข้อมูลให้คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งมีไม่เพียงแต่ข้อมูลในเรื่องของผลการประเมินเท่านั้น แต่เป็นท่าที ทัศนคติ ความเข้าใจ และการให้ความสนใจในตัวบุคคล เพื่อก่อให้เกิดการยอมรับและสามารถนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ Harris ยังได้แบ่งระยะของการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็น 4 ระยะ ดังนี้
 ระยะที่ 1 กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ จะต้องเน้นไปถึงข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์และตีความหมายแล้ว และข้อมูลนั้นมีความเหมาะสมสามารถที่จะเข้าถึงได้ง่าย
 ระยะที่ 2 เป็นระยะที่ให้ผู้ถูกประเมินมองเห็นคุณค่าในการตีความหมายข้อมูลที่ได้รับ

ระยะที่ 3 เป็นระยะที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสร้างทางเลือกวิธีการดำเนินการ

ระยะที่ 4 เป็นระยะที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการดำเนินงานในทางเลือกวิธีการปฏิบัติ

Millman (1990. p. 130-131) ได้ให้แนวคิดในการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ หลังจากที่ได้รับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูแล้ว ควรจะมีการนำผลไปชี้แจงให้ครูได้ทราบและควรที่จะมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของครู โดยมีโครงการที่โรงเรียนจัดทำขึ้น เช่น การให้คำแนะนำแบบคลินิก (Clinical Supervision) ในด้านการเรียนการสอน การใช้เทคนิควิธีการสอน อุปกรณ์และสื่อการสอน เพื่อให้การปฏิบัติงานของครูได้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้น หรือมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เป็นการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Management by objective) หรือการพัฒนาการพรรณนางานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ละเอียดและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น (developing job descriptions) ซึ่งช่วยให้ครูได้ปฏิบัติงานได้เกิดผลมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ Millman ยังได้เสนอเนื้อหาของสาระของข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ คือ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีเนื้อหาของสาระดังนี้

1. เนื้อหาหรือข้อมูลที่จะต้องรับการพัฒนา
2. สาเหตุที่ต้องรับการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ
3. สิ่งที่ทำเป็นเพื่อช่วยให้การพัฒนาเกิดผลสำเร็จ เช่น ความต้องการในด้านวัสดุ อุปกรณ์ กำลังคน ฯลฯ
4. ตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา การเจริญก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้หรือได้ตั้งเป้าหมายไว้
5. บุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ให้คำแนะนำ ศึกษานิเทศก์

Schoderbek et al. (1990. p. 24-25) ได้ให้ความหมายของข้อมูลย้อนกลับไว้ว่า ข้อมูลย้อนกลับจะต้องรวมไปถึงปฏิกริยาหรือสารสนเทศทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือกิจกรรมตั้งแต่เริ่มดำเนินการซึ่งอาจมาจากแหล่งภายนอก แหล่งภายในหรือทั้ง 2 แหล่ง การให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ขั้นตอนของผลลัพธ์ที่เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถ้าผลลัพธ์ที่ออกมาไม่สอดคล้องกับมาตรฐานหรือเป้าหมายนั้น กิจกรรมในเรื่องการแก้ไขปรับปรุงก็จะต้องเกิดขึ้นนอกจากนี้ชูเดอร์บิค และคณะ ได้แบ่งประเภทของข้อมูลย้อนกลับออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal and informal feedback) ข้อแตกต่างของข้อมูลย้อนกลับทั้ง 2 นี้ก็คือ รูปแบบ (Form) ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นทางการ หมายถึง วิธีการรวบรวมข้อมูลย้อนกลับที่ได้ออกแบบอย่างเป็นระบบในองค์การ

ส่วนข้อมูลย้อนกลับไม่เป็นทางการ คือ ข้อมูลที่ได้จากแหล่งอื่น ๆ อย่างไม่ตั้งใจ แหล่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจรวมไปถึงพนักงาน ลูกค้า คู่แข่งขัน กลุ่มของชุมชน และคนอื่น ๆ ที่อาจจะประเมินด้วยระบบที่แตกต่างจากสิ่งที่ได้ออกแบบไว้

2. ข้อมูลย้อนกลับในทางลบและทางบวก (Negative and positive feedback)

ข้อมูลย้อนกลับในทางลบจะชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะบางอย่างของระบบได้แตกต่างไปจากมาตรฐาน หรือเป้าหมายและสิ่งที่กำหนดไว้ ส่วนข้อมูลย้อนกลับในทางบวกคือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเจริญงอกงาม การเปลี่ยนแปลงและการมุ่งหน้าเปื่อยมากกว่าอยู่คงที่ นอกจากนี้ยังสามารถกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงสิ่งใหม่ ๆ ในระบบตลอดเวลา

Mondy & Noe (1990, p. 202) ได้กล่าวว่าการมีผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้ทราบ ซึ่งสอดคล้องกับ Bollington et al. (1990) ได้ว่าควรมีการชี้แจงผลการประเมินให้ผู้ประเมินได้ทราบถึงข้อที่ควรพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นอกจากนี้ เสนาะ ดิยาวี (2535) และจำเนียร จวงตระกูล (2538) ได้มีแนวคิดที่สอดคล้องกันว่าการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการกระทำที่ยึดถือหลักของข้อมูลย้อนกลับ เป็นการบอกให้พนักงานรู้ว่าตนทำงานดีมาน้อยแค่ไหนในทัศนะของผู้บังคับบัญชาและขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่ประเมินก็ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานด้วยการแจ้งผลการประเมินถือว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two – way communication) เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นซักถามข้อข้องใจ หรือขอคำอธิบายเพิ่มเติม หรือให้ข้อเสนอแนะเป็นข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน

มุสดี รุมาคม (2542, หน้า 341-344) ได้ให้ความหมายข้อมูลย้อนกลับ คือ ข้อมูลที่ถูกนำไปให้กับบุคคลเพื่อจุดประสงค์ในการรักษาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ข้อมูลย้อนกลับไม่ใช่คำแนะนำที่เป็นการบอกกับบุคคลบางคนถึงสิ่งที่เขาควรจะทำ แต่เป็นเพียงการทำให้บุคคลอื่นทราบว่าการปฏิบัติงานของพวกเขาส่งผลกระทบต่อผู้บังคับบัญชาและ/หรือเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง

นอกจากนั้นได้เสนอประเภทของข้อมูลย้อนกลับที่มีความแตกต่างกัน 3 ประเภท คือ

1. ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นกลาง (Neutral feedback) เป็นข้อมูลที่ตรงไปตรงมาซึ่งไม่ได้รวมถึงการใช้ดุลยพินิจใด ๆ ของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ดีหรือในทางที่ไม่ดี

2. ข้อมูลย้อนกลับในทางที่ดี (Positive feedback) ข้อมูลย้อนกลับซึ่งมีปัจจัยด้านคุณภาพในทางที่ดีอยู่ด้วยนั้นเป็นส่วนเสริมที่ดีที่เชื่อมกับข้อมูลย้อนกลับที่มีการแจ้งให้ทราบข้อมูลย้อนกลับในทางที่ดีนั้นเป็นการเสริมแรงที่ดี ซึ่งมีอยู่ในหลายรูปแบบ ได้แก่ การชมเชยการขึ้นค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และสิทธิประโยชน์พิเศษต่าง ๆ

3. ข้อมูลย้อนกลับในทางที่ไม่ดี (Negative feedback) ข้อมูลย้อนกลับที่มีปัจจัยด้านคุณภาพในทางที่ไม่ดีอยู่ด้วยนั้นเป็นส่วนเสริมที่เหมาะสมกับข้อมูลย้อนกลับที่มีการแจ้งให้ทราบด้วยเช่นเดียวกัน ข้อมูลย้อนกลับในทางที่ไม่ดีหรือข้อมูลย้อนกลับที่เป็นการแก้ไขจะเน้นว่าวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่ได้รับการยอมรับ นั่นคือจะต้องมีการค้นคว้าวิธีการใหม่ขึ้นมาทดแทน

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ สรุปได้ว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องมีรูปแบบที่แน่นอน ตลอดจนระยะเวลาของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม โดยมีวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ ดังนี้

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านที่ดี หรือในแง่บวกที่ผู้รับการประเมินได้รับการประเมินโดยไม่ใช้การมองจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง แต่มองในด้านที่ดีที่ผู้รับการประเมินได้ปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดกำลังใจ
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านที่เป็นข้อบกพร่อง จุดอ่อน หรือในส่วนที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขว่าสามารถที่จะยอมรับได้หรือไม่ หรือมีอะไรที่อยากจะชี้แจงเพิ่มเติม เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน
3. การให้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังบกพร่อง หรือเป็นอุปสรรคที่ไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างดี เพื่อช่วยกันหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดผลดีมากกว่าที่ผู้รับการประเมินจะไปคิดหาวิธีการที่จะพัฒนาตนเองเพียงผู้เดียว

คุณสมบัติของผู้ประเมิน

ได้มีการศึกษาทั้งในและต่างประเทศทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติ/สมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับผู้ประเมินทางการศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

จัดรณภา พรหมมา (2528. หน้า 61) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของนักประเมินที่สำคัญ ดังนี้

1. มีความสามารถในด้านเทคนิควิธีวิจัยและวัดผล
2. เข้าใจสภาพแวดล้อมทางสังคมและรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่จะประเมินเป็นอย่างดี
3. มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
4. มีความซื่อสัตย์
5. มีความเป็นปรนัย
6. มีความเป็นอิสระจากองค์การหรือสิ่งที่ประเมิน
7. มีความรับผิดชอบ

และยังกล่าวไว้ว่าการที่จะให้นักประเมินเพียงคนเดียวมีคุณสมบัติครบทุกด้านเป็นเรื่องยาก ส่วนใหญ่จำเป็นต้องให้นักประเมินเป็นทีมหรือเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดกับงานประเมินเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

Nevo David (1995. p. 30) ได้กล่าวว่าผู้ประเมินจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ทักษะและความชำนาญ ซึ่งต้องมีทักษะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. มีความเข้าใจองค์กรทางสังคม และบริบทของการประเมิน (Understanding the social organization and personal context of the evaluation)
2. มีความเข้าใจคุณลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน (Understanding the unique characteristics of the evaluation object)
3. มีทักษะทางการวิจัย (Technique skills in research methods)
4. มีมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skills)

Owen & Rogers (1999. p. 114-115) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ประเมินจะเป็นสิ่งที่บอกระดับความน่าเชื่อถือของการประเมิน โดยผู้ประเมินนั้นต้องมีการประเมินที่ยุติธรรม และมีความน่าเชื่อถือ ในส่วนของผู้ประเมินภายนอก ควรมีคุณสมบัติโดยสรุป ดังนี้

1. มีความสามารถในการทำงานประเมินให้สำเร็จ
2. มีความเป็นปรนัย, น่าเชื่อถือ และไม่มีอคติ
3. มีทักษะเฉพาะทางการประเมิน
4. สามารถประเมินโดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อย

5. มีความยืดหยุ่น และสามารถที่จะใช้วิธีการให้ตอบสนองของความต้องการ ความจำเป็นของการประเมินแต่ละครั้ง

สมาคมการประเมินของสหรัฐอเมริกา (The American Evaluation Association) (Owen and Rogers, 1999. p. 158–162 citing Shadish, 1995) ได้ประชุมลงมติเกี่ยวกับหลักของผู้ประเมิน (Guiding Principles for Evaluators) 5 ข้อ ดังนี้

1. ทำการประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic inquiry)
2. เป็นผู้มีความสามารถ
3. มีความซื่อสัตย์ (Integrity / Honesty)
4. เคารพบุคคลอื่น (Respect for people)
5. มีความรับผิดชอบต่อบุคคลและสาธารณชน (Responsibilities for general and public welfare)

Guskey (2000. p. 267– 268) ได้กล่าวว่าผู้ประเมินที่มีความน่าเชื่อถือต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความรู้และทักษะขั้นสูงเกี่ยวกับระเบียบวิธีการประเมิน
2. มีความเข้าใจในบริบทและวัฒนธรรมขององค์กรที่จะประเมิน
3. มีความสามารถในการฟัง
4. สามารถสื่อสารและชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการประเมินได้อย่างชัดเจนและรัดกุม

นอกจากนั้น Guskey ยังได้กล่าวถึงคุณภาพของผู้ประเมินภายนอก (Outside Evaluators) ว่าสามารถพิจารณาได้โดย

1. สัมภาษณ์เพื่อพิจารณาถึงขีดความสามารถและทักษะในระเบียบวิธีการประเมิน
2. สอบถามข้อมูลจากลูกค้าการประเมินก่อนหน้า เพราะสามารถบอกถึงคุณภาพในการประเมินที่ผ่านมาของผู้ประเมินภายนอกได้
3. พิจารณาว่าสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพการประเมินให้มีความก้าวหน้าหรือไม่
4. พิจารณาว่าผู้ประเมินภายนอกสร้างความมั่นใจในแผนการประเมินว่ามีความเพียงพอและเหมาะสมทั้งการประเมินระหว่างดำเนินโครงการ (Formative) และการประเมินผลสรุปรวม (Summative) หรือไม่

การประชุมอภิปรายแบบ Multi Attribute Consensus Reaching (MACR)

ผดุงชัย ภูพัฒน์ (ม.ป.ป. หน้า 1-5) กล่าวว่า การประชุมอภิปรายแบบ Multi Attribute Consensus Reaching (MACR) เป็นวิธีการที่ King และคณะ(2001) ใช้ในการวิเคราะห์สมรรถภาพที่จำเป็นของผู้ประเมินในบริบทของการประเมินโครงการ โดยมีการประชุมผู้ประเมินเพื่อประเมินความสำคัญและความจำเป็นของรายการสมรรถภาพผู้ประเมิน ผลการวิเคราะห์จะทำให้ได้ ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับความสอดคล้องของรายการสมรรถภาพ และข้อมูลเชิงคุณภาพในลักษณะของเหตุผลประกอบการประเมิน วิธีนี้สามารถให้ความมั่นใจในความตรงเชิงผิว (Face Validity) ของสมรรถภาพผู้ประเมินได้อย่างดี

สำหรับการวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยวิธีการประชุมอภิปรายแบบ Multi Attribute Consensus Reaching (MACR) ตามวิธีการของ King และคณะ (2001) มีดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมประชุม

กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมประชุม จะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ หรือนักวิชาการ จะเป็นการประชุมกลุ่มเล็ก 3 – 10 คน หรืออาจใช้กลุ่มใหญ่ก็ได้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จะเป็นการใช้ในขั้นตอนการประชุมกลุ่ม จะมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert type ratings) ช่วงคะแนน 5 ระดับ ตั้งแต่ 0 – 100 คะแนน โดยแบ่งเป็นช่วงการให้คะแนนดังนี้

0 – 20	หมายถึง มีความสำคัญและจำเป็นต่องมีน้อยที่สุด
21 – 40	หมายถึง มีความสำคัญและจำเป็นต่องมีน้อย
41 – 60	หมายถึง มีความสำคัญและจำเป็นต่องมีปานกลาง
61 – 80	หมายถึง มีความสำคัญและจำเป็นต่องมีมาก
81 – 100	หมายถึง มีความสำคัญและจำเป็นต่องมีมากที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้เข้าร่วมประชุมตัดสินความสำคัญและความจำเป็นของรายการที่กำหนดตามการรับรู้ของตนเอง (รอบแรก) โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีช่วงคะแนนตั้งแต่ 0 – 100 คะแนน โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมเขียนคะแนนลงในช่องสี่เหลี่ยมของการประเมินรอบที่ 1 ตามที่กำหนดไว้ในแต่ละรายการ

ทั้งนี้ในแต่ละด้านหรือแต่ละกลุ่มจะต้องมีรายการใดรายการหนึ่งที่ได้รับการประเมิน ให้มีค่าคะแนนเต็ม 100 คะแนน ส่วนรายการอื่น ๆ สามารถประเมินค่าได้ตั้งแต่ช่วง 0-100 คะแนน

3.2 วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำเสนอค่าเฉลี่ยและพิสัยของคะแนนในแต่ละรายการ ทั้งนี้ ค่าเฉลี่ยที่สูง และพิสัยแคบเป็นตัวชี้ว่ารายการนั้นได้รับความเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับความสำคัญ และความจำเป็น

3.3 ผู้วิจัยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) แก่ผู้เข้าร่วมประชุม โดยแสดงให้เห็น ค่าเฉลี่ย และพิสัย

3.4 หลังจากผู้เข้าร่วมประชุมได้เห็นผลการวิเคราะห์แล้ว ผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคน ได้ร่วมกันอภิปรายแสดงเหตุผลที่ตนเองประเมิน ในขั้นตอนนี้จะได้ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับ รายการที่ประเมิน

3.5 ผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคนยืนยันการประเมิน (รอบที่ 2) โดยพิจารณาการ ประเมินตัดสินความจำเป็นของรายการที่ประเมินอีกครั้ง ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงคะแนนจากเดิมก็ได้ ในขั้นตอนนี้จะได้ข้อมูลเชิงปริมาณและนำไปสู่การคำนวณหาค่าเฉลี่ย ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าพิสัย และค่าน้ำหนัก ความจำเป็นของรายการที่ประเมิน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ คำนวณหาค่า

4.1.1 ค่าเฉลี่ย

4.1.2 ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุด

4.1.3 ค่า (Range)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้เทคนิควิธีการสร้างข้อสรุปและการวิเคราะห์ เติงเนื้อหา (Content Analysis)

5. เกณฑ์การแปลความหมาย

King และ คณะ ได้เสนอเกณฑ์การแปลความหมายไว้ดังนี้

5.1 การพิจารณาความสอดคล้องของรายการที่ประเมิน

รายการที่ผู้เข้าร่วมประชุมเห็นว่ามี ความสอดคล้องกันอย่างแท้จริง พิจารณาจาก

5.1.1 มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 80 ขึ้นไป

5.1.2 มีค่าพิสัยไม่กว้างเกิน ช่วงคะแนนควรอยู่ระหว่าง 60 – 100 (ค่าต่ำสุดมีคะแนนไม่ต่ำกว่า 60 คะแนน)

5.1.3 ไม่มีค่าประเมินสุดโต่ง (The outlier ratings) การถือว่าเป็นค่าสุดโต่งพิจารณาจากการแจกแจงความถี่ด้วยเกณฑ์ต่อไปนี้

1) ระหว่างชั้นของคะแนนความถี่สะสมที่อยู่ติดกันนั้นมีช่องว่างหรือช่องห่างของคะแนนในชั้นใดชั้นหนึ่งมากกว่า 20

2) มีอย่างน้อย 90 % หรือมากกว่าของความถี่สะสมในค่าคะแนนตั้งแต่ 85 คะแนนขึ้นไป

5.2 การพิจารณาค่าน้ำหนักของรายการที่ประเมิน

รายการประเมินในแต่ละด้านจะมีค่าน้ำหนักความสำคัญ ผลรวมของค่าน้ำหนักภายในแต่ละด้านจะมีค่าเท่ากับ 1 ถ้าค่าน้ำหนักที่คำนวณได้ของรายการประเมินในแต่ละด้านมีค่าใกล้เคียงกันสรุปได้ว่า รายการประเมินแต่ละรายการมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้มีงานวิจัยที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น งานวิจัยของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2537) เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการครูสายงานการสอน พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานการสอน ได้แก่ คุณลักษณะความเป็นครู คุณภาพการสอน การบริหารงานวิชาการและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ปริมาณและคุณภาพงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ความรู้ความสามารถในการสอน และการรักษาวินัย อุทัยวรรณ พิพัฒน์ นาวรรกุล (2539) ศึกษาเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ พบว่า องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมี 9 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและควบคุมงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำการเป็น คนริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการวางแผนและการจัดการ ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์

การเป็นผู้ที่มีความรู้ในงานและหน้าที่ การบริหารงานด้านการศึกษากับชุมชน และ ความตั้งใจในการปฏิบัติงานและมีความเพียรในการปฏิบัติงานให้บรรลุ

นอกจากนี้ได้มีการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาตัวบ่งชี้ เช่น อภรณ์ เจียมไชยศรี (2538) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิภาพองค์การสำหรับวิทยาลัยครู พบว่า ระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครูประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

- 1) แนวคิดในการประเมินตนเอง
- 2) การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อดำเนินการประเมินตนเอง
- 3) เกณฑ์ประเมิน
- 4) การดำเนินการประเมิน
- 5) การรายงานผลการประเมิน และ
- 6) การนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงาน

วิทยา คูวิรัตน์ (2539) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย ผู้ประเมิน คือ หัวหน้าหมวดวิชา เพื่อนครูและครูประเมินตนเอง คณะกรรมการสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู การชี้แจงรายละเอียดของระบบ การประเมินผลการดำเนินการประเมินผล การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของครู
- 3) ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละบุคคล สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละหมวดวิชาในภาพรวม สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูทั้งโรงเรียนในภาพรวม
- 4) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ประกอบด้วย การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครู แต่ละบุคคลและการให้ข้อมูลป้อนกลับในระดับของโรงเรียน สมบัติ ศักดา (2539) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ตัวบ่งชี้รวมสำหรับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาเรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย คือ งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานวิชาการ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ศักดิ์ชาย เพชรช่วย (2541) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ พบว่า ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านอาจารย์ 11 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบการจัดการเรียนการสอน 14 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักสูตร 9 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบนักศึกษา 7 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบปรัชญา พันธกิจ และวัตถุประสงค์ 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ

การบริหารและการจัดการ 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบกิจกรรมนักศึกษา 5 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 4 ตัวบ่งชี้ มนูญ ศิวารมย์ (2542) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครู สังกัดกรมสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การประเมินในภาพรวมครูส่วนใหญ่พึงพอใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินแบบ 360 องศา นอกจากนี้กระบวนการประเมินนี้สามารถนำไปใช้ในโรงเรียน เพราะผู้บริหารเห็นว่าเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่ช่วยพัฒนาครูได้ตรงประเด็น และผู้บริหารยอมรับว่าการนำกระบวนการนี้ไปใช้มีความสะดวก ครูและนักเรียนส่วนใหญ่ยอมรับกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน (2547) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการประเมินคุณภาพผู้ประเมินภายนอกสำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) รูปแบบการประเมินคุณภาพผู้ประเมินภายนอก สำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานประกอบด้วยขั้นตอนการประเมิน 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นเตรียมการประเมิน ขั้นดำเนินการประเมิน ขั้นสรุปผลการประเมิน และขั้นรายงานผลการประเมิน โดยประเมินคุณภาพผู้ประเมินภายนอกจาก 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการประเมิน, บุคลิกภาพ เจตคติ คุณธรรมและจรรยาบรรณ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประเมิน และคุณภาพของเอกสารรายงานผลการประเมินสถานศึกษาใน 5 องค์ประกอบหลักนี้ประกอบไปด้วย 11 องค์ประกอบย่อย และ 61 ตัวบ่งชี้ โดยใช้ผู้ประเมินจาก 3 แหล่ง คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ, เพื่อนผู้ประเมินภายนอก (ในทีมประเมินเดียวกัน) และตัวแทนสถานศึกษา ส่วนเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินมีลักษณะเป็นเกณฑ์สัมบูรณ์ โดยกำหนดเป็นค่าร้อยละ 2) รูปแบบการประเมินคุณภาพผู้ประเมินภายนอก สำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานมีความตรงเชิงจำแนกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความเป็นไปได้ มีประโยชน์ มีความเหมาะสม และมีความถูกต้องครอบคลุม 3) โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับประมวลผลการประเมินคุณภาพผู้ประเมินภายนอกที่พัฒนาขึ้น สามารถประมวลผลการประเมินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสะดวกในการนำไปใช้ และอมรรัตน์ ทิพยจันทร์ (2547) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ พบว่า 1) รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ ประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1.1) วัตถุประสงค์ การประเมิน มุ่งเน้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน 1.2) เนื้อหาที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเรียงลำดับตามน้ำหนักความสำคัญที่สุดจากภารกิจด้านการให้การศึกษาวិชาการและวิชาชีพชั้นสูง ภารกิจด้านการวิจัย ภารกิจด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ภารกิจด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ภารกิจด้านการปรับปรุงถ่ายทอดและ

พัฒนาเทคโนโลยีและภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 1.3) ผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้เรียน และอาจารย์ผู้ถูกประเมินทำการประเมินตนเอง 1.4) ตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจำนวน 98 ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ และเกณฑ์การตัดสินผลการประเมิน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ดี พอใช้ และต้องแก้ไขปรับปรุง 1.5) วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ แบบประเมินสำหรับฝ่ายบริหาร สำหรับเพื่อนร่วมงาน สำหรับผู้เรียน และสำหรับตนเอง โดยใช้วิธีการสังเกต สัมภาษณ์ และการสอบถามประกอบกับหลักฐานแฟ้มสะสมงานของผู้ถูกประเมิน 1.6) ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ยกเว้นภารกิจด้านการวิจัยที่ควรทำการประเมินปีการศึกษาละ 1 ครั้ง 1.7) การให้ข้อมูลย้อนกลับ ดำเนินการได้เป็น 4 ลักษณะ คือ ให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นรายบุคคล ในภาพรวมของคณะ ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานที่ดีและผลการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุงแก้ไข 2) ผลการประเมินรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 7 องค์ประกอบที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์จริงมีความถูกต้องตรงกับความเป็นจริง เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายด้านการประเมินของสถาบันราชภัฏและมีประโยชน์อยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการประเมิน เนื้องานที่ประเมิน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน วิธีที่ใช้ในการประเมิน ผู้ทำการประเมิน การให้ข้อมูลย้อนกลับ แต่ในการพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานครั้งนี้ ผู้วิจัยไม่ได้นำวัตถุประสงค์ของการประเมินมากำหนดไว้ในรูปแบบ เนื่องจากการพัฒนารูปแบบการประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เด่นชัดอยู่แล้ว ดังนั้น องค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย

1. เนื้องานที่มุ่งประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กร มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

2. ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน ได้แก่ คุณลักษณะที่ถือว่าเป็นคุณภาพ จากการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจาก 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

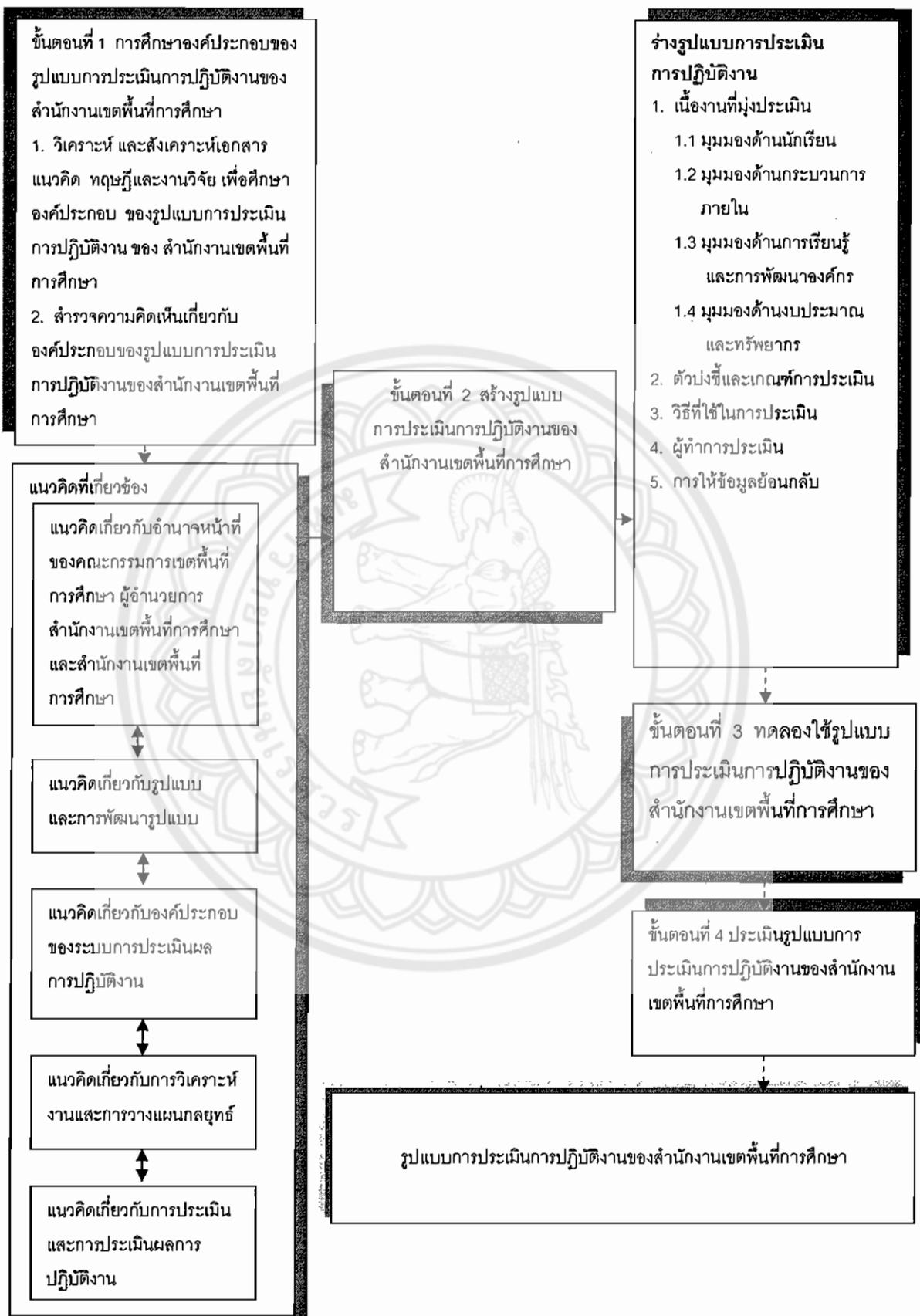
3. วิธีที่ใช้ในการประเมิน ใช้การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรเข้าสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผลการดำเนินงาน ที่มุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยกำหนดมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

4. ผู้ทำการประเมิน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา

5. การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการให้รู้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนในการวิจัย ดังภาพ 11





ภาพ 11 แสดงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนในการวิจัย