

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นการพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) เพื่อสร้างรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 4) เพื่อประเมินผลรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) การสร้างรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) การทดลองใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) การประเมินผลรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัย เกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พัฒนาการของการประเมินการปฏิบัติงาน วิวัฒนาการของแนวคิดในการประเมิน ทฤษฎีการประเมิน ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 นโยบายและแผนกลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินสถานศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และศึกษาเทคนิคในการพัฒนารูปแบบการประเมิน

การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในครั้งนี ทำให้ได้รายละเอียดสำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เนื้องานที่มุ่งประเมิน 2) ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน 3) วิธีที่ใช้ในการประเมิน 4) ผู้ทำการประเมิน 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ

2. สํารวจความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการประเมิน การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยทำการสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 123 คน หัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 285 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 380 คน และครูผู้สอน จำนวน 380 คน ในปีการศึกษา 2549 รวมทั้งสิ้น 1,168 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลขั้นตอนนี้ ได้แก่แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 มาร่างเป็นร่างรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยจัดองค์ประกอบและเขียนคำอธิบายเป็นคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบร่างรูปแบบ และนำเสนอร่างรูปแบบที่จัดทำต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องครบคลุมของรูปแบบและคู่มือ โดยใช้การประชุมสนทนากลุ่มด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reaching) ด้วยการจัดประชุมสัมมนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีโอกาสอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเสนอข้อเสนอนะต่าง ๆ ระหว่างกัน ในข้อประเด็นต่าง ๆ อย่างละเอียด จากนั้นปรับปรุงแก้ไขคู่มือการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามคำแนะนำ แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิอีก จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอีกครั้งหนึ่ง

**ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา** ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในระหว่างวันที่ 4 - 22 มิถุนายน 2550 ดังนี้

1. เลือกให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 เป็นสถานที่สำหรับทดลองใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. แต่งตั้งคณะกรรมการทดลองใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงาน พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ จำนวน 25 คน
3. จัดประชุมชี้แจงคณะกรรมการ เพื่อให้สามารถนำคู่มือไปปฏิบัติตามแผนการทดลอง
4. ดำเนินการทดลองตามรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามคู่มือการประเมิน
5. สรุปผลการทดลองและจัดประชุมสนทนากลุ่มเพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา** ผู้วิจัยดำเนินการ จัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ร่วมทดลองในขั้นตอนที่ 3 จำนวน 25 คน เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องครอบคลุมของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ สรุปการประเมินผลการใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### **สรุปผลการวิจัย**

1. องค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

องค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เนื้องานที่มุ่งประเมิน 2) ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน 3) วิธีที่ใช้ในการประเมิน 4) ผู้ทำการประเมิน 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ

## 2. ผลการสร้างรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### องค์ประกอบที่ 1 เนื้องานที่มุ่งประเมิน

เนื้องานที่มุ่งประเมินในการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย

1.1 มุมมองด้านนักเรียน (Student) เป็นมุมมองที่แสดงถึงคุณภาพของผู้เรียนในด้านความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข รายการประเมินประกอบด้วย

1.1.1 โอกาสการรับบริการการเข้าเรียนและจบการศึกษา

1.1.2 คุณภาพผู้เรียนตามหลักสูตร

1.1.3 คุณธรรม จริยธรรม

1.1.4 สุขภาพอนามัย

1.1.5 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

1.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) เป็นมุมมองที่แสดงถึงคุณภาพในการให้บริการในด้านความรวดเร็ว ถูกต้อง และผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รายการประเมินประกอบด้วย

1.2.1 โครงสร้างการบริหาร

1.2.2 กระบวนการทำงาน

1.2.3 สิ่งอำนวยความสะดวก

1.2.4 การบำรุงขวัญและกำลังใจ

1.2.5 เครือข่ายการมีส่วนร่วม

1.2.6 การให้บริการ

1.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร (Learning & Growth) เป็นมุมมองที่แสดงถึงความสามารถของบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ วัฒนธรรมและ

ค่านิยมขององค์กรที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ การพัฒนาระบบ ICT เพื่อการบริหารและการเรียนการสอน การวิจัยและพัฒนา รายการประเมินประกอบด้วย

- 1.3.1 ความสามารถของบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ
- 1.3.2 วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร
- 1.3.3 การใช้ ICT เพื่อการบริหาร
- 1.3.4 การวิจัยและพัฒนา

#### 1.4 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource)

หมายถึง มุมมองที่แสดงถึงการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสม และการประหยัดทรัพยากรด้านการบริหาร รายการประเมินประกอบด้วย

- 1.4.1 งบประมาณและทรัพยากร
- 1.4.2 การบริหารทรัพยากร

#### องค์ประกอบที่ 2 ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน

ตัวบ่งชี้ สำหรับรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อใช้บ่งบอกสถานภาพ หรือสะท้อนความสำเร็จในการดำเนินงานสิ่งที่ถูกประเมิน มีจำนวนทั้งสิ้น 67 ตัวบ่งชี้ จากเนื้อหาที่มุ่งประเมิน 4 ด้านคือ ด้านนักเรียน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร และด้านงบประมาณและทรัพยากร

เกณฑ์ คือ คุณลักษณะหรือระดับที่ถือว่าเป็นคุณภาพ หรือความสำเร็จของสิ่งที่มีมุ่งประเมิน เกณฑ์การประเมินประกอบด้วย 1) การกำหนดเป็นค่าเฉลี่ย 2) การกำหนดเป็นค่าร้อยละ 3) การกำหนดเป็นอันดับคุณภาพ

#### องค์ประกอบที่ 3 วิธีที่ใช้ในการประเมิน

วิธีที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สอดคล้องกับลักษณะของเนื้อหาที่ทำการประเมินและทำให้ผลการประเมินมีความถูกต้องแม่นยำ ประกอบด้วย

- 3.1 การสัมภาษณ์
- 3.2 การตรวจสอบรายการ
- 3.3 การตรวจสอบเอกสารหลักฐาน
- 3.4 การสอบถาม

#### องค์ประกอบที่ 4 ผู้ทำการประเมิน ผู้ทำการประเมิน ประกอบด้วย

- 4.1 ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 4.2 หัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 4.3 ผู้บริหารสถานศึกษา
- 4.4 คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการข้าราชการ

ครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศ การศึกษา (ก.ต.ป.น.)

#### องค์ประกอบที่ 5 การให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการรายงานผลการประเมินการ ปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากผู้ประเมินกลับสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ เข้าที่เข้ารับการประเมินโดยแบ่งข้อมูลย้อนกลับเป็น 2 กลุ่ม คือ ข้อมูลกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับผล การปฏิบัติงานที่ดี และข้อมูลกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการประเมินการ ปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน พบว่า โดยรวมมี ความเหมาะสมในระดับมาก ยกเว้นประเด็นเกี่ยวกับความชัดเจนของเนื้อหาที่นำเสนอในคู่มือ การประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปาน กลาง ผู้วิจัยจึงได้นำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

#### 3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา

ผลการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกระบวนการภายในมีผลการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยทั้งสองด้านมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก ส่วนด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร และด้านนักเรียน มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ตามลำดับ

ผู้เข้าร่วมทดลองมีความเห็นว่ารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาได้จริง รวมทั้งมีความสอดคล้องกับปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และมีความเห็นในประเด็นต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

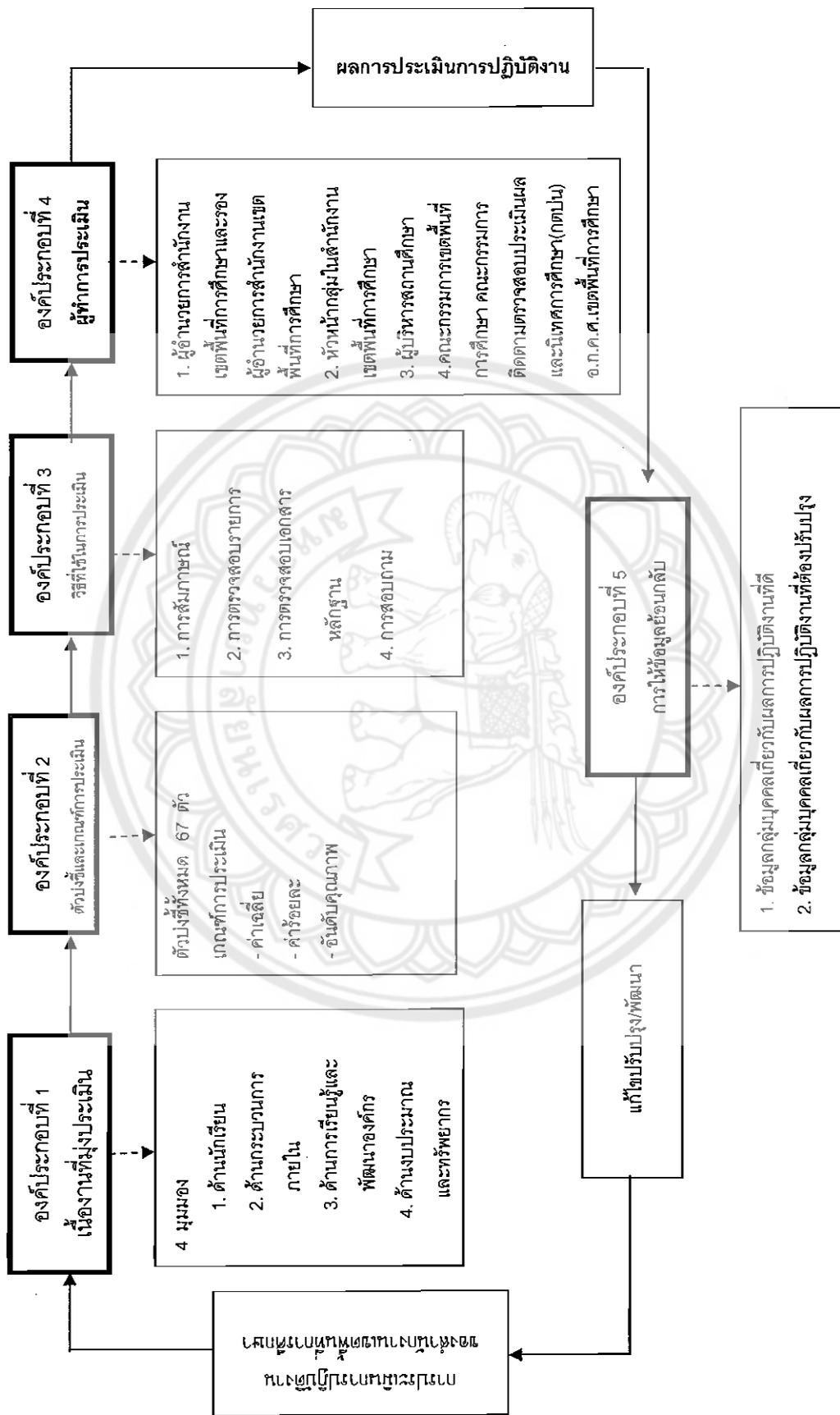
1. กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานผู้เข้าร่วมทดลองมีความเห็นว่าจะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีกระบวนการประเมินที่เป็นขั้นตอน พร้อมทั้งตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกัน
2. เนื้องานที่มุ่งประเมิน ผู้ทดลองใช้มีความเห็นว่าการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในครั้งนี้ ได้ทำการประเมินการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบด้านเนื้องานที่มุ่งประเมิน 4 มุมมอง ตามหลักการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ซึ่งรูปแบบการประเมินมีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน ผู้เข้าร่วมทดลองมีความเห็นว่าจะต้องมีความชัดเจน แต่ตัวบ่งชี้บางข้อมีประเด็นการวัดหลายประเด็น บางข้อระบุประเด็นที่ต้องการวัดไม่เด่นชัด และบางข้อมีความซ้ำซ้อนกัน ทำให้การประเมินเป็นไปได้ยาก ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมทดลองภายใต้ความเห็นชอบของที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
4. วิธีที่ใช้ในการประเมิน ผู้เข้าร่วมทดลองมีความเห็นว่าควรดูจากแหล่งข้อมูล และวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ วิธีการสัมภาษณ์ การตรวจสอบรายการ การตรวจสอบเอกสารหลักฐาน และการสอบถาม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพ และความสำเร็จของการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามากขึ้นด้วย
5. ผู้ทำการประเมิน ผู้เข้าร่วมทดลองมีความเห็นว่าจากรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้น กำหนดให้ผู้ทำหน้าที่ประเมินเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการติดตามตรวจสอบประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ทำให้ผลการประเมินมีความถูกต้องตรงความเป็นจริงมากขึ้น
6. การให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้เข้าร่วมทดลองมีความเห็นว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ดีและข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง จะช่วยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทราบผลการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ผลการประเมินรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้เข้าร่วมทดลอง มีความเห็นว่ารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยรวม ด้านมีความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความถูกต้องครอบคลุม อยู่ในระดับมาก

5. สรุปผลการพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังแสดงในภาพ 16





ภาพ 16 รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. จากการพัฒนา รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานตามของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขั้นตอนของการวิจัย ทำให้ได้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เนื้องานที่มุ่งประเมิน 2) ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน 3) วิธีที่ใช้ในการประเมิน 4) ผู้ทำการประเมิน 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีความสำคัญ เหมาะสม และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ทำการประเมิน มีแนวทางในการประเมินการปฏิบัติงาน และผู้รับการประเมินสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการไปตามขั้นตอนและผ่านการตรวจสอบและทดลองให้มาเป็นอย่างดี

1.1 เนื้องานที่มุ่งประเมิน เป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดกรอบได้ตามหลักการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรเข้าสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผลการดำเนินงาน ที่มุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยกำหนดมุมมองเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน (Student) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร (Learning & Growth) และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource) การใช้หลักการประเมินแบบสมดุล มาพิจารณาเป็นองค์ประกอบในการประเมิน นับว่าเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่อยู่ในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันสูง การให้ความสำคัญในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรตามแนวทางดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ดังที่ พสุ เดชะรินทร์ (2545) กล่าวว่า การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard : BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) และหน่วยงานทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาครัฐกิจเอกชน หน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานทางการศึกษา ได้นำหลักการประเมินแบบสมดุลมาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

1.2 ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินเป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบและปฏิบัติงานให้บรรลุตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน ผลวิจัยพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีประโยชน์ มีความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องครอบคลุม ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 4 มุมมอง คือ ด้านนักเรียน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร และด้านงบประมาณและทรัพยากร รวมทั้งสิ้น 67 ตัวบ่งชี้ ดังที่ ศิริชัย กาญจนวาสี (2547) ได้กล่าวว่า ตัวบ่งชี้หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการกำหนดเนื้องานที่มุ่งประเมินได้มาจากหลักการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ซึ่งครอบคลุมลักษณะ และผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับเกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงานพบว่า เกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ เกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้เชิงปริมาณ และเกณฑ์ในการตัดสินผลการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Beach (1975) ที่กล่าวว่า การสร้างเกณฑ์จะเริ่มจากคำอธิบายงานที่ระบุรายละเอียด เกี่ยวกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ อันจะนำไปสู่การวางกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงาน รวมถึงสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอมรรัตน์ ทิพย์จันทร์ (2547) ที่พบว่าเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ และเกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้เชิงปริมาณ และเกณฑ์ในการตัดสินผลการประเมิน

1.3 วิธีที่ใช้ในการประเมิน เป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ใช้วิธีการสัมภาษณ์ การตรวจสอบรายการ การตรวจสอบเอกสารหลักฐาน และการสอบถาม มีความเหมาะสมสำหรับใช้เป็นเครื่องมือประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเครื่องมือการรวบรวมข้อมูลและมีคู่มือการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้ผู้ประเมินใช้เป็นแนวทางในการประเมินการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Autony and other (1993), Fisher and other (1993) Mondy and Noe (1990), สำราญ มีแจ้ง (2539) , อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2540), ธงชัย สันติวงษ์ (2540) และมุสดี รุมาคม (2542) ที่กล่าวว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยให้ได้รับข้อมูลที่ครอบคลุม

1.4 ผู้ทำการประเมิน ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดผู้ทำการประเมินเป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) ซึ่งมีความเหมาะสมและครอบคลุม ดังที่ Herman (1973) ได้กล่าวว่า ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานควรประกอบขึ้นเป็นคณะกรรมการ ซึ่งอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง โดยมีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความคิดนี้สอดคล้องกับพนัส หันนาคินทร์ (2542) วีระวัฒน์ บันนิตามัย (2540) และ McGreal (1983) ที่กล่าวถึงผู้ประเมินการปฏิบัติงานว่า นอกจากผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงานแล้ว ควรให้บุคคลอื่นทำการประเมินด้วย ได้แก่ เพื่อนร่วมงานที่ทำงานด้วยกัน ย่อมจะรู้ดีในลักษณะบางอย่างดีกว่าผู้อื่น เพราะได้เห็นขั้นตอนการทำงานกันอยู่เป็นประจำ ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา ผู้ถูกประเมินทำการประเมินตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนูญ ศีวารมย์ (2542) ที่ได้พัฒนาระบบการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่าแหล่งผู้ให้ข้อมูลในการประเมินมี 5 แหล่ง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Nevo (1995) ที่กล่าวว่าการประเมินไม่จำกัดอยู่เฉพาะการประเมินผู้เรียนผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเท่านั้น แต่ทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาควรได้รับการประเมินตามความจำเป็นและเหมาะสม

1.5 การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพราะข้อมูลย้อนกลับจะเป็นตัวควบคุมคุณภาพการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จากรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ดี และข้อมูลกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy & Noe, (1990) ที่ได้กล่าวว่าควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้ทราบ และแนวคิดที่ว่าควรมีการชี้แจงผลการประเมินให้ผู้รับประเมินได้ทราบถึงข้อที่ควรพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขต่อไป นอกจากนี้ เสนาะ ตีเยาว์ (2535) และจำเนียร จวงตระกูล (2538) ได้มีแนวคิดที่สอดคล้องกันว่าการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการกระทำที่ยึดถือหลักของข้อมูลย้อนกลับเป็นการบอกให้ผู้บังคับบัญชารู้ว่าตนทำงานดีมากน้อยแค่ไหนในทัศนะของผู้บังคับบัญชา และขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินก็ได้รับข้อมูล

ย้อนกลับจากผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการแจ้งผลการประเมินซึ่งถือว่าเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นซักถามข้อข้องใจหรือขอคำอธิบายเพิ่มเติมหรือให้ข้อเสนอแนะ เป็นข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน ซึ่งแนวคิดสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ที่พบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีรูปแบบที่แน่นอน คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านที่ดี หรือในแง่บวกที่ผู้รับการประเมินได้รับการประเมิน โดยไม่ใช้การมองจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง แต่มองในด้านดีที่ผู้รับการประเมินได้ปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจ และการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านที่เป็นข้อบกพร่อง จุดอ่อน หรือในส่วนที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไข ว่าสามารถที่จะยอมรับได้หรือไม่ หรือมีอะไรที่อยากจะชี้แจงเพิ่มเติม เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

2. การประเมินรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากการทดลองการใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าผู้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเห็นต่อรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความถูกต้องครอบคลุม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พัฒนาการของการประเมินการปฏิบัติงาน วิวัฒนาการของแนวคิดในการประเมิน ทฤษฎีการประเมิน ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 นโยบาย และแผนกลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินสถานศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และศึกษาเทคนิคในการพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในครั้งนี้ ทำให้ได้รายละเอียดสำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งประกอบด้วย เนื้องานที่มุ่งประเมิน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน วิธีที่ใช้ใน

การประเมิน ผู้ทำการประเมิน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ แล้วนำไปสอบถามความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากนั้นนำมาจัดทำเป็นร่างรูปแบบการประเมินและตรวจสอบความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง ครอบคลุมของรูปแบบการประเมิน โดยใช้การประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ด้วยเทคนิค MACR เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีโอกาสอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเสนอข้อเสนอนะระหว่างกัน เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้เชิงลึกถึงข้อประเด็นต่าง ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน จากนั้น ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิอีกชุดหนึ่งตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาก่อนนำไปทดลองใช้ และประเมินผลการใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงส่งผลให้รูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และความถูกต้องครอบคลุมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มนูญ ศีวารมย์ (2542) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า กระบวนการประเมินนี้สามารถนำไปใช้ในโรงเรียน เพราะผู้บริหารเห็นว่าเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่ช่วยพัฒนาครูได้ตรงประเด็น และผู้บริหารยอมรับว่าการนำกระบวนการนี้ไปใช้มีความสะดวก สรุปได้ว่า รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้นสามารถที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์จริง ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องครอบคลุมกับความเป็นจริง

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1 ควรมีการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างชัดเจน แล้วใช้รูปแบบการประเมินพร้อมกับคู่มือการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นแนวทาง ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา

1.2 ควรสร้างแรงจูงใจ และพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ มีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของการประเมินการปฏิบัติงาน

1.3 ควรมีการประชุมคณะกรรมการประเมิน และผู้รับประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนที่จะนำรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้จริง

1.4 ควรนำผลการประเมินที่ได้จากข้อมูลย้อนกลับ มาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปรับปรุงและพัฒนางานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในการประเมินตนเอง

1.6 หน่วยงานต้นสังกัด ควรนำรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผลจากการวิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการติดตามการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการนำรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ค้นพบมาประกอบการพิจารณาพัฒนารูปแบบหรือแนวทางการประเมินการปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของแต่ละเขตพื้นที่