



การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทาง  
วิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

นางสาวศรัญญารัตน์ คงอิม และคณะ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย  
จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ  
ในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมแลกเปลี่ยน สพฐ. ปีงบประมาณ 2561

ชื่อเรื่อง	การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
ผู้วิจัย	นางสาวศรัญญารัตน์ คงอิม และคณะ
ปีงบประมาณ	2561

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 และสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนในโครงการโรงเรียนประชารัฐ รุ่นที่ 1 และ 2 ปีการศึกษา 2561 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จำนวน 20 โรงเรียน คณะผู้ยกร่างรูปแบบจำนวน 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบจำนวน 5 คน ซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่ามีสภาพปัจจุบันที่สอดคล้องกัน 8 ประเด็น ประกอบด้วย 1. ผลการทดสอบระดับชาติ O-NET, NT, RT ต่ำกว่าระดับประเทศ 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาต่ำกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 3. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่ดีต่ำกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 4. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดไม่มีความชัดเจน 5. ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาไม่ส่งผลต่อคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 6. ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดและปฏิบัติจริง 7. ครูขาดทักษะการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ และ 8. ครูขาดการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่ามีสภาพที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกัน 8 ประเด็น ประกอบด้วย 1. ผลการทดสอบระดับชาติ O-NET, NT, RT พัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาสูงกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 3. ผู้เรียน

มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่ดีสูงกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 4. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการชุมชน และแผนการศึกษาแห่งชาติ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 5. ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาชัดเจน มีประสิทธิภาพส่งผลต่อคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 6. ครูจัดการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดและปฏิบัติจริงตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตร และมีแผนการจัดการเรียนรู้ 7. ครูมีทักษะการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และ 8. ครูให้ข้อมูลสะท้อนกลับนักเรียนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

2.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน การนำความรู้สู่การปฏิบัติ การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน อยู่ในกรอบรูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษา Sukhothai Model : 3 Good ประกอบด้วย 1. Good Child 2. Good Teacher และ 3. Good School

2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

## กิตติกรรมประกาศ

การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 สำเร็จสมบูรณ์ได้ขอขอบพระคุณ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่เปิดโอกาสให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 สำหรับโครงการวิจัยและนวัตกรรมแลกเปลี่ยน โดยดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ได้รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ที่เหมาะสมกับบริบทเพื่อเป็นแนวทางบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขอขอบคุณ คณะผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

ขอขอบคุณ คณะผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และร่วมตรวจสอบการพัฒนาแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ซึ่งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ คณะศึกษานิเทศก์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้อย่างยิ่ง ตลอดจนให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

คุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้เพื่อทดแทนผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้กำลังใจ ความช่วยเหลือ คำแนะนำและการสนับสนุนในทุกๆ ด้านอย่างดีที่สุดตลอดมา ซึ่งมีส่วนช่วยให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี

## สารบัญ

บทที่		หน้า
<b>1</b>	<b>บทนำ</b>	
1.1	ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3	ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4	นิยามศัพท์เฉพาะ	6
1.5	ประโยชน์ที่ได้รับ	7
<b>2</b>	<b>เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1	นโยบายการศึกษา	9
2.2	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	15
2.3	รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ	63
2.4	การประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา	65
2.5	ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	72
2.6	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	81
2.7	กรอบแนวคิดในการวิจัย	87
<b>3</b>	<b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	
3.1	กรอบวิธีดำเนินการวิจัย	89
3.2	ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1	90
3.3	ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1	95
<b>4</b>	<b>ผลการวิจัย</b>	
4.1	ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการ ปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1	100

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>4 ผลการวิจัย</b>	
4.2 ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1	114
<b>5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	136
5.2 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย	136
5.3 สรุปผลการวิจัย	137
5.4 อภิปรายผลการวิจัย	139
5.5 ข้อเสนอแนะ	143
- การนำผลการวิจัยไปใช้	143
- การวิจัยครั้งต่อไป	144
<b>บรรณานุกรม</b>	145
<b>ภาคผนวก</b>	151
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	152
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	154
ประวัติผู้วิจัย	170

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ความแตกต่างระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์	18
2.2	ความแตกต่างระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล	19
2.3	วิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและวิธีการที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานใน 10 สถานการณ์	35
2.4	การเชื่อมโยงความคาดหวังกับความรับผิดชอบหลัก	61
2.5	การเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลงานกับผลที่คาดหวัง	62
4.1	ผลการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัด ปีการศึกษา 2561	101
4.2	ผลการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัด	102
4.3	ผลการสังเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัด	104
4.4	ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัด	108
4.5	ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	109
4.6	ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน	110
4.7	ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 3 การนำความรู้สู่การปฏิบัติ	111

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.8	ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน	112
4.9	ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	113
4.10	ผลการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1	117
4.11	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวม	127
4.12	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวม ในองค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	128
4.13	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวม ในองค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน	129
4.14	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวม ในองค์ประกอบที่ 3 การนำความรู้สู่การปฏิบัติ	131



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.15	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวม ในองค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน	133
4.16	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวม ในองค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	134

## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1	14
2.2	การสร้างความสอดคล้องของเป้าหมายจากผู้บริหารระดับบนสู่พนักงานระดับล่าง	27
2.3	กระบวนการพัฒนาบุคลากร	41
2.4	โมเดลของการประเมินแบบรอบทิศทาง	59
2.5	กรอบแนวคิดในการวิจัย	88
3.1	กรอบวิธีดำเนินการวิจัย	89
4.1	ร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1	114
4.2	รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1	118
4.3	รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	119
4.4	รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน	121
4.5	รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 3 การนำความรู้สู่การปฏิบัติ	122
4.6	รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน	124
4.7	รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	125

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญและที่มาของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างรากฐานของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคน ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ ตามหลักการจัดการศึกษาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งบัญญัติหลักการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 8 ว่า ยึดหลักการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อปวงชน หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และหลักการพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และในหมวด 5 ได้บัญญัติให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงาน โดยกำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง โดยมุ่งหวังว่า จะสามารถแก้ปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งมีปัญหาการขาดเอกภาพทั้งด้านนโยบายและการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างต่อเนื่อง และปัญหาการขาดความเชื่อมโยงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา 2545, หน้า 2-3) การบริหารองค์กรภาครัฐภายหลังปฏิรูประบบราชการได้มีผล ทำให้ส่วนราชการต้องดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล โดยต้องบูรณาการผลลัพธ์หรือความคาดหวัง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การเข้ามายังการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การอย่างครบถ้วน การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงเป็นเป้าหมายผลงานของส่วนราชการที่จะต้องเร่งดำเนินการ และเพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ส่วนราชการจึงต้องนำเอาแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ใน การบริหารงาน ซึ่งในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการที่ผ่านมาส่วนใหญ่ประสบปัญหาที่คล้ายกันคือ การไม่สามารถบูรณาการผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้

ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลียได้พัฒนากรอบความคิดเรื่องระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) ขึ้นมา โดยมีกรอบความคิดที่ว่า ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีการบูรณาการส่งเสริมก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งสอดคล้องกับเป้าหมายของ

หน่วยงานและองค์กร และจะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการที่จะตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545, หน้า 19-20) และเพื่อให้การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ดียิ่งขึ้น แนวทางหนึ่งคือการนำแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) มาบูรณาการร่วมกับแนวคิดของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน บุคลากรด้วยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพให้บุคลากรได้มีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับที่สำคัญในการผลักดันให้บุคลากรได้พัฒนาผลการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการร่วมมือกันเรียนรู้ การปฏิบัติงานภายใต้บรรยากาศที่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการขับเคลื่อนที่เป็นระบบ มีการวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมการดำเนินกิจกรรมการประเมินผล การวิเคราะห์และปรับแผน ถ้าพบความผิดพลาดบกพร่อง และการนำแผนและวิธีปฏิบัติที่ปรับเปลี่ยนไปใช้เป็นวัฏจักรการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งจะสามารถแก้ปัญหาในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี (วิจารณ์ พานิช, 2555; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555; Hord, 2010)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการศึกษาโดยมุ่งให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดตามบทบัญญัติในมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2551, หน้า 78) และอยู่ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 38 และตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 37 ที่กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดโดยตรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงเร่งบริหารและจัดการศึกษาให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ทักษะ สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการบริหารและการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาปัจจุบัน การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่ประสบผลสำเร็จ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, หน้า 20-22) พบว่า โดยภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสบปัญหาหลายประการ เช่น การกำกับดูแลสถานศึกษาในสังกัดไม่ทั่วถึง เนื่องจากมีสถานศึกษาจำนวนมากและตั้งอยู่ห่างไกล จำนวน

บุคลากร ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน บุคลากร ขาดขวัญและกำลังใจ ในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความพร้อมไม่เท่าเทียมกัน คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีบทบาทตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ระเบียบ การปฏิบัติต่าง ๆ ยังไม่ชัดเจนตลอดจนการปฏิบัติงานบางอย่างยังไม่มีกฎหมายรองรับ เป็นต้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีหน้าที่ในการบริหารจัดการการศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย มีเขตพื้นที่บริการ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสุโขทัย อำเภอกงไกรลาศ อำเภอคีรีมาศ และอำเภอบ้านด่านลานหอย มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 133 โรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1,338 คน บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 73 คน และนักเรียนจำนวน 20,749 คน (ข้อมูลสารสนเทศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1, 2560) ซึ่งในปีการศึกษา 2560 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) เมื่อเปรียบเทียบกับระดับเขตพื้นที่ศึกษากับระดับประเทศ พบว่า ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในภาพรวม 4 กลุ่มสาระ การเรียนรู้คะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่ ( $\bar{X} = 39.04$ ) ระดับประเทศ ( $\bar{X} = 39.79$ ) ซึ่งต่ำกว่าระดับประเทศ คิดเป็นร้อยละ -1.88 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในภาพรวม 4 กลุ่มสาระการเรียนรู้คะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่ ( $\bar{X} = 31.81$ ) ต่ำกว่าระดับประเทศ ( $\bar{X} = 34.33$ ) ซึ่งต่ำกว่าระดับประเทศคิดเป็นร้อยละ -7.34 ผลการทดสอบนี้เป็นกระจกสะท้อนภาพลักษณ์ของการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา และส่งผลกระทบต่อภาพรวมของการบริหารจัดการด้านการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่

คณะผู้วิจัยได้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จากสภาพปัญหาดังกล่าว คณะผู้วิจัย เล็งเห็นความสำคัญของกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่จะช่วยแก้ปัญหาการบริหาร จัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยมุ่งปรับเปลี่ยนแนวคิด ค่านิยม และพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานได้ตรงตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และ นโยบายพัฒนาการศึกษา เพื่อที่จะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตาม เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2561 นโยบายข้อที่ 3 ด้านการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทาง การศึกษา ประเด็นเรื่องชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC)

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
3. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดขอบเขตการวิจัยครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เนื้อหา และตัวแปรในการวิจัย ตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1**

### 1.1 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

1.1.1 การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ปีการศึกษา 2561 โดยคณะกรรมการ จำนวน 12 คน

1.1.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จากสถานศึกษา จำนวน 133 โรงเรียน ลงพื้นที่สุ่มจำนวน 20 โรงเรียน

1.1.3 การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จากสถานศึกษา จำนวน 133 โรงเรียน ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 จำนวน 20 โรงเรียน

## 1.2 เนื้อหาในการวิจัย

เนื้อหาในการศึกษาครอบคลุมสภาพปัญหาความต้องการ และองค์ประกอบในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

## 1.3 ตัวแปรในการวิจัย

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

1.3.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

1.3.3 ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

1.4 ระยะเวลาในการวิจัย 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 – 31 ธันวาคม พ.ศ. 2561

**ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1**

## 2.1 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

2.1.1 คณะผู้ร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ศึกษาพิเศษ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

2.1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

## 2.2 เนื้อหาในการวิจัย

เนื้อหาในการศึกษาครอบคลุมองค์ประกอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยศึกษาจากผลการดำเนินการขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.3 ตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

### 2.4 ระยะเวลาในการวิจัย 1 มกราคม พ.ศ. 2562 – 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2562

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานและกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่มุ่งให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ทำงานอย่างสอดคล้อง ประสานและสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นสำคัญ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมาย และมุ่งให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับปรุงงานและพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อการทำงานร่วมกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ร่วมกันวางเป้าหมายการปฏิบัติงาน และตรวจสอบ สะท้อนผลการปฏิบัติทั้งในส่วนบุคคลและผลที่เกิดขึ้นโดยรวมผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานร่วมกัน การร่วมมือร่วมพลัง โดยมุ่งเน้นและส่งเสริมกระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นองค์รวม

4. ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา หมายถึง ผลการดำเนินงานการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาจากสรุปผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา (Self – Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2561



### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

2. สถานศึกษาอื่น ๆ สามารถศึกษาและนำรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. นโยบายการศึกษา
  - 1.1 นโยบายสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
  - 1.2 นโยบายแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ
  - 1.3 นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
    - 1.3.1 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
    - 1.3.2 นโยบายพัฒนาการศึกษา
2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - 2.1 แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - 2.2 ความหมายและความสำคัญการบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - 2.3 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - 2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
  - 3.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกับทฤษฎี
  - 3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
4. การประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
  - 4.1 ความสำคัญและความจำเป็นในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา
  - 4.2 มาตรฐานการศึกษา คำอธิบาย และระดับคุณภาพ
  - 4.3 แนวทางการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา
  - 4.4 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)
  - 5.1 ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 5.2 ลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 5.3 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

- 5.5 การประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1. นโยบายการศึกษา

### 1.1 นโยบายสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ศึกษาวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย กรอบยุทธศาสตร์แห่งชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) นโยบายรัฐบาล (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-25 64) นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2558-2564) ทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2574) นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (พลเอก ดาวพงษ์ รัตนสุวรรณ) แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มากำหนดสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการฉบับปรับปรุงตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร, 2560, หน้า 39-44) ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพ โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### พันธกิจ

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

#### ค่านิยม (TEAMWINS)

T = Teamwork การทำงานเป็นทีม

E = Equality of Work ความเสมอภาคในการทำงาน

A = Accountability ความรับผิดชอบ

M = Morality and Integrity การมีศีลธรรมและมีความซื่อสัตย์

W = Willingness ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

I = Improvement การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

N = Network and Communication การเป็นเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

S = Service Mind การมีจิตมุ่งบริการ

### เป้าประสงค์รวม

1. ระบบบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ
2. ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพ อย่างทั่วถึง และเท่าเทียม

### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาและส่งเสริมการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหาร การบริการและการเรียนรู้

อย่างมีประสิทธิภาพ

3. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการกระจายโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
5. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

### เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์

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

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

### 1.2 นโยบายแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 -2564) จากบริบทสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย ความเปลี่ยนแปลงของภูมิภาคอาเซียน และสังคมโลก

อำนาจหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการภายใต้กฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของประเทศ ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 -2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 -2564) และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2574 กับทิศทางการพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการทั้งในมิติด้านความมั่นคง มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ที่สำคัญคือได้ประเมินสถานะของกระทรวงศึกษาธิการโดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ตามบริบทในข้างต้นแล้วจึงสามารถกำหนดเป็นสาระสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 -2564) ซึ่งได้แก่ เป้าหมายหลักและตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ผลผลิต/ผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559, หน้า 50-51) ได้ดังนี้

### 1. เป้าหมายหลักของแผนพัฒนาการศึกษา

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

### 2. ตัวชี้วัดตามเป้าหมายหลัก

- 2.1 ผลคะแนนสอบ PISA ในแต่ละวิชา
- 2.2 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลักระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการทดสอบระดับชาติ
- 2.3 ร้อยละคะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนที่มีคุณธรรมจริยธรรม
- 2.4 ร้อยละคะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนทุกระดับการศึกษามีความเป็นพลเมืองและพลโลก
- 2.5 สัดส่วนผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทอาชีวศึกษาต่อสายสามัญ
- 2.6 ร้อยละความพึงพอใจของนายจ้างผู้ประกอบการที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษาที่ทำงานให้
- 2.7 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษาได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี
- 2.8 ร้อยละของผลงานวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ สิ่งประดิษฐ์ได้รับการเผยแพร่/ตีพิมพ์

2.9 ร้อยละขององค์ความรู้และสิ่งประดิษฐ์ที่นำไปใช้ประโยชน์ หรือแก้ไขปัญหาชุมชน  
ท้องถิ่น

2.10 จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทยอายุ 15-59 ปี

2.11 ร้อยละของกำลังแรงงานที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป

2.12 ร้อยละของนักเรียนต่อประชากรวัยเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย อายุ 15-17 ปี

2.13 สัดส่วนผู้เรียนในสถานศึกษาทุกระดับของรัฐต่อเอกชน

2.14 จำนวนภาคีเครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด/พัฒนาและส่งเสริมการศึกษา

### 3. วิสัยทัศน์

“มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในสังคม”

“ผู้เรียน” หมายถึง เด็ก เยาวชน นักเรียน นักศึกษา และประชาชน ที่ได้รับบริการจาก  
กระทรวงศึกษาธิการ

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

“มีคุณภาพชีวิตที่ดี” หมายถึง มีอาชีพ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในการดำรงชีวิต

“มีความสุข” หมายถึง ความอยู่ดีมีสุข สามารถอยู่ร่วมกันอย่างเอื้ออาทร มีความสามัคคี  
ปรองดอง

“สังคม” หมายถึง สังคมไทย ภูมิภาคอาเซียน และสังคมโลก

### 4. พันธกิจ

4.1 ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ/ประเภทสู่สากล

4.2 เสริมสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาของประชาชนอย่างทั่วถึงเท่าเทียม

4.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

### 5. ยุทธศาสตร์

5.1 ยุทธศาสตร์พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล

5.2 ยุทธศาสตร์ผลิต พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

5.3 ยุทธศาสตร์ผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการ  
ของการพัฒนาประเทศ

5.4 ยุทธศาสตร์ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่าง  
ต่อเนื่องตลอดชีวิต

5.5 ยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

5.6 ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการ  
จัดการศึกษา

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

### 1.3 นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

#### 1.3.1 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 38 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา ประสานส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาประสานและส่งเสริมองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคลครอบครัวองค์กรชุมชนองค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545, หน้า 19) และอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 37 (พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546, หน้า 12-13) กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการและให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้ หรือกฎหมายอื่นดังนี้

1.3.1.1 อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาและพัฒนาสาระของหลักสูตร การศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.1.2 อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

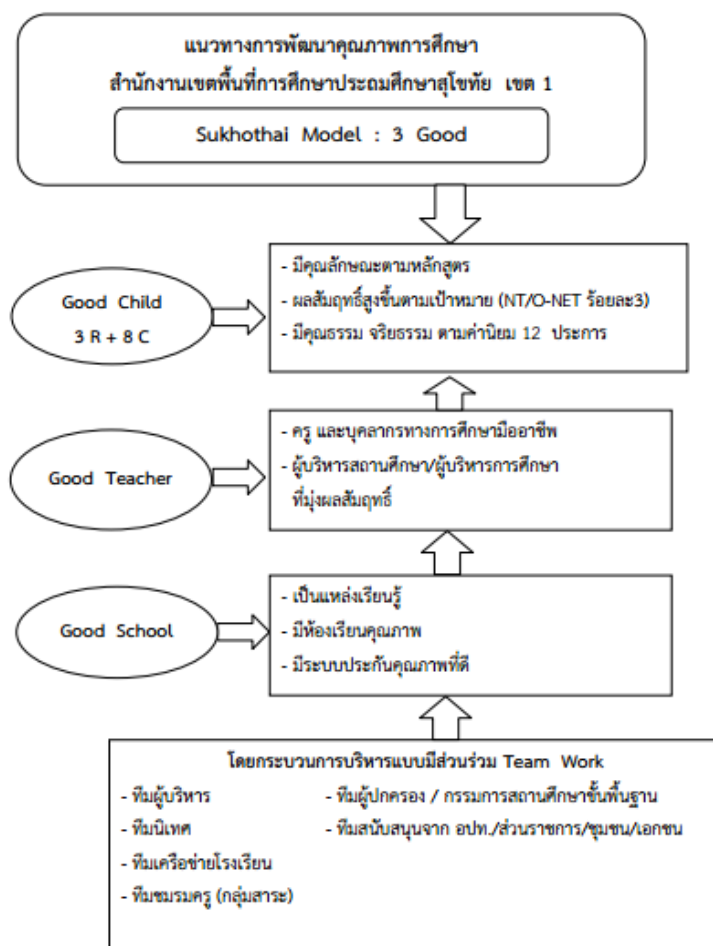
1.3.1.3 รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3.1.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

### 1.3.2 นโยบายพัฒนาการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีภารกิจในการจัดและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ได้กำหนดกรอบทิศทางในการพัฒนา การศึกษาตามเป้าหมาย กรอบแนวทาง นโยบายการพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการและ สอนองตออบวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายตามกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุโขทัย และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 Sukhothai Model : 3 Good ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ดังภาพ 2.1



ภาพ 2.1 กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1



## 2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน

### 2.1 แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและของเจ้าหน้าที่ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยอาศัยความร่วมมือการยอมรับและเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุมระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อผลงานของหน่วยงานและองค์กรด้วยเหตุนี้องค์การหลายแห่งจึงสนใจในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบมองภาพงานทั้งหมดว่ามีความสัมพันธ์กันมีการเชื่อมโยงเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การอย่างประสานสอดคล้องกัน มีนักวิชาการให้หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและของเจ้าหน้าที่ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยอาศัยความร่วมมือการยอมรับและเห็นพ้องต้องกัน การควบคุมระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาใช้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานของบุคลากร

### 2.2 ความหมายและความสำคัญการบริหารผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549, หน้า 119) ให้ความหมายของการบริหารการปฏิบัติงานไว้สองความหมายว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง กระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้ความเชื่อที่ว่าทั้งสองฝ่ายมีความเท่าเทียมในลักษณะของหุ้นส่วน โดยมีกรอบและความตกลงร่วมกันในเรื่องงานความคาดหวังและวิธีการที่จะให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานมากกว่าการใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่หน่วยงานตั้งขึ้นในลักษณะที่เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวและการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง วิธีการเพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ดีขึ้นขององค์การที่ทีมงานและบุคลากรในองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกันวางแผนงานร่วมกันกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551, หน้า 14) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การบริหารจัดการเชิงบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การ

ประเมินผล การปรับปรุงแก้ไขและการทบทวนผลการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรมุ่งมั่นต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 3) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการขององค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาค่าตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

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

สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานหมายถึงระบบการบริหารจัดการที่มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนทำงานอย่างสอดคล้องประสานและสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นสำคัญสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและมุ่งให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการปรับปรุงงานและพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลาเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่เน้นการช่วยเหลือและปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของหน่วยงานและองค์กร ดังนั้นการปฏิบัติงานร่วมมือกันระหว่างหัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานด้วยการยอมรับซึ่งกันและกันอย่างจริงจังและจริงใจมีบูรณาการเป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลการบริหารผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานหัวหน้า หน่วยงาน และองค์กร สรุปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, หน้า 3-4, อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2553, หน้า 22-25)

### 1. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานมีดังนี้

1.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินผลงานของตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละคน เนื่องจากกระบวนการได้กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงานนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเหมาะสมและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

1.3 การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่ายุติธรรม เนื่องจากมีการกำหนดปัจจัยวัดผลงานที่ชัดเจน ทำให้สามารถแยกความแตกต่างระหว่างคนที่ทำงานดีกับคนที่ทำงานไม่ดีออกจากกันได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานที่เป็นดาวเด่นเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. ประโยชน์ต่อหัวหน้างานมีดังนี้

2.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่หัวหน้างานกำหนดไว้

2.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้หัวหน้าหน่วยงานสามารถอธิบายและชี้แจงถึงการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับการให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงาน

2.3 การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ทำให้เกิดการสื่อสารสองทางระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มช่องทางหรือโอกาสให้หัวหน้าหน่วยงานพูดคุยหรือใช้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นเป็นการสร้างความเข้าใจและความใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

## 3. ประโยชน์ต่อองค์กรมีดังนี้

3.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะทำให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำงาน เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร

3.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรมององค์กรในทางบวกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจรวมถึงสร้างความผูกพันและความทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร

3.3 การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีการนำตัวชี้วัด (KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถนำมาเป็นข้อมูลฐาน (Baseline) สำหรับการเทียบเคียงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรในปีต่อไปได้

**ความแตกต่างระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน**  
 อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 18-19) ได้กล่าวถึง ความแตกต่างระหว่างการบริหารผลงานกับการประเมินผลงานโดยแสดงการเปรียบเทียบ ดังตาราง 2.1

**ตาราง 2.1** ความแตกต่างระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์

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

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

**ตาราง 2.2** ความแตกต่างระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ตามแนวคิดของ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล

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

จากตาราง 2.1 และ 2.2 สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานกับงานการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันทั้งในด้านเป้าหมาย ด้านผู้รับผิดชอบหลัก ด้านกระบวนการ และด้านช่วงเวลา โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานจะครอบคลุมทั้งระบบของการปฏิบัติงาน ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ

ผลผลิต และผลลัพธ์ (Input-Process-Output-Outcome) ซึ่งมีเป้าหมายเน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ด้วยการตรวจสอบ ติดตาม และเก็บข้อมูลการทำงานและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะไปเน้นที่ผลสัมฤทธิ์อย่างเดียว เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงาน โดยเฉพาะในเรื่องการปรับเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัสให้กับพนักงาน รวมถึงการนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง/การโอนย้ายให้กับพนักงาน

### 2.3 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้รวบรวมกระบวนการและขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานจากนักวิชาการ องค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

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

1. การวางแผน (Planning) สิ่งที่จะต้องดำเนินงานในขั้นตอนของการวางแผน เพื่อบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยทั้งหัวหน้างานและลูกน้องต้องทำร่วมกันคือ การกำหนดหรือระบุงานขอบข่ายของงานวิธีการทำงานเป้าหมายที่ต้องการอำนาจหน้าที่ที่ลูกน้องสามารถทำได้
2. การติดต่อสื่อสาร (On-Going Performance Communication) เป็นกระบวนการติดต่อแบบสองทาง (Two-way Communication) เพื่อติดตามความก้าวหน้าสำรวจปัญหาและให้ข้อมูลแก่หัวหน้างานและลูกน้องเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้
3. การเก็บข้อมูลสังเกตและบันทึก (Data Gathering, Observation, and Documentation) ขั้นตอนนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงการทำงาน โดยอาจเริ่มจากการสังเกต เพราะการสังเกตเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลได้ทางหนึ่ง นอกจากจะใช้ข้อมูลที่ถูกบันทึกไว้เป็นเอกสารหรือหลักฐานการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานควรเก็บทั้งส่วนดีและส่วนไม่ดีวิธีการที่นิยม เช่น การเดินสำรวจตรวจตราการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การพูดคุยเพื่อหาข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานและบุคลากร การทบทวนผลงานของบุคลากรอยู่ตลอดเวลาและการตรวจทานจากเอกสารที่แสดงถึงผลการทำงานเป็นต้น
4. การประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings) ขั้นตอนการประชุม เพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานจะกระทำหลังจากการวางแผนการสื่อสารและการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว เพื่อทบทวนว่ามีความก้าวหน้าของงานไปในระดับใดมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ก่อนการประชุมเพื่อทบทวนผลงานทั้งฝ่ายหัวหน้างานและลูกน้องควรมีการสำรวจและประเมินการทำงานของตัวเอง พร้อมทั้งบันทึกประเด็นที่เป็นปัญหาเพื่อนำประเด็นเหล่านี้มาพูดคุยและปรึกษาหารือกันในที่ประชุม เพราะการมีข้อมูลที่ชัดเจนจะช่วยลดปัญหาที่ต่างฝ่ายต่างโทษกันในการประชุมเพื่อทบทวน

ผลงานนี้หัวหน้างานอาจจะใช้กระบวนการให้คะแนนเข้าช่วยเหลือหรืออาจจะใช้ตารางสรุปเพื่อติดตามงานมาช่วยก็จะทำให้มีความรัดกุมและตรงประเด็นยิ่งขึ้น

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

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

1. การวางแผนระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System Planning)

2. การดำเนินงานระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System Implementation)

3. การประเมินผลระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System Evaluation)

4. การจัดการกับผลสะท้อนของระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System Feedback)

5. การทบทวนระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System Review)

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

1. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ

เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. การติดตาม

การปฏิบัติราชการตามแผนงาน/โครงการ/งานต่างๆ จำเป็นต้องมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละช่วงเวลาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้นอกจากเพื่อเป็นการประเมินแนวโน้มความเป็นไปได้ของความสำเร็จของการปฏิบัติ

ราชการแล้วยังเป็นการทำความเข้าใจปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและต้องการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

การติดตามผลการปฏิบัติราชการอาจใช้การประชุมเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าอย่างเป็นทางการหรืออาจใช้การติดตามอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ แต่สิ่งสำคัญก็คือการที่ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดรอบการประเมิน เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานกับเป้าหมายเป็นระยะ ๆ หากพบสถานการณ์ที่อาจส่งผลให้การปฏิบัติราชการไม่บรรลุเป้าหมายก็จะช่วยแก้ไขปัญหาย่างทันที เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดภายในรอบการประเมินนั้น

### 3. การพัฒนา

ผลที่ได้จากการกำกับติดตามผลการปฏิบัติราชการในขั้นตอนที่ผ่านมาจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลสำคัญ 2 ส่วนคือ

3.1 ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นกิจกรรมที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความคืบหน้าของเนื้องานว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงไร

3.2 พฤติกรรมการปฏิบัติราชการเป็นการพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากน้อยเพียงไร

### 4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมินด้วยวิธีการที่องค์การกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่รอบการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการประเมินเป็นการวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคลหรือขององค์การว่าเป็นอย่างไร

### 5. การให้รางวัล

การให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไปและจูงใจให้บุคคลอื่นได้เห็นว่ามีผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานออกมาดีจะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทนและจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต

วิภาส ทองสุทธิ (2552, หน้า 232-235) ได้อธิบายถึงระบบรางวัล (Reward Systems) ไว้ว่าระบบการให้รางวัล เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพระดับสูงขึ้นไปและได้ผลผลิตมากขึ้น ผู้บริหารควรจะ



ทำความเข้าใจให้ยิ่งลึกถึงทฤษฎีการจูงใจ เพื่อให้ออกแบบโปรแกรมการจูงใจที่มีประสิทธิผลสำหรับพนักงานซึ่งจะต้องทำความเข้าใจถึงปัจจัยต่อไปนี้คือ 1) ความต้องการที่กระตุ้นบุคคลให้ปฏิบัติ 2) กระบวนการทำความเข้าใจ (Cognitive Process) ซึ่งกำหนดการตัดสินใจของแต่ละบุคคลให้ตอบสนองความต้องการ 3) ผลกระทบซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างโปรแกรมการจูงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การและเป้าหมายส่วนตัว โดยขั้นตอนแรกให้กระบวนการนี้ก็คือ การกำหนดเป้าหมายและกำหนดมาตรฐานในการทำงานผู้บริหารจะต้องพัฒนาระบบรางวัล เพื่อกระตุ้นพนักงานให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด รางวัลอาจจะเป็นรางวัลภายใน เช่น ความรู้สึกถึงความสำเร็จที่อยู่ภายในหรือรางวัลภายนอก เช่น โบนัส เป็นต้น หลายองค์การพยายามที่จะเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยกำหนดสถานะทำให้พนักงานได้รับทั้งสองรูปแบบขั้นแรกในกระบวนการคือ การกำหนดเป้าหมายและกำหนดมาตรฐานในการทำงาน ขั้นต่อไปผู้บริหารต้องพัฒนาระบบรางวัลเพื่อกระตุ้นพนักงานให้บรรลุเป้าหมาย

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

วงจรที่ 1 Performance Planning: Plan

วงจรที่ 2 Performance Feedback and Development: DO

วงจรที่ 3 Performance Appraisal: Check

วงจรที่ 4 Performance Reward and Opportunity: Action

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

1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning) โดยใช้ Role Profiles คือ แฟ้มข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของตำแหน่งงานรายละเอียดของงานหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนขอบเขตของผลลัพธ์ที่ต้องการจากการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

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

3. แผนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement Plan) หมายถึง สิ่งที่ปัจเจกบุคคลควรปรับปรุงเมื่อเกิดความจำเป็น

4. แผนพัฒนาส่วนบุคคล (Personnel Development Plan) หมายถึง แนวทางการพัฒนาความรู้ทักษะและเพิ่มพูนระดับของสมรรถนะเฉพาะบุคคล

แผนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาส่วนบุคคลอยู่ในขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงานและการวางแผนการพัฒนา (Development Plan) โดยการวางแผนและสร้างข้อตกลงร่วมกันของผู้จัดการและปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาสิ่งที่ต้องการทำและสิ่งที่คาดหวังซึ่งมีผลต่อการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน โดยผู้จัดการคอยให้การสนับสนุนและชี้แนะอย่างจำเป็น

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

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) คือ ขั้นตอนการประเมินผลงานอย่างเป็นทางการ หลังจากติดตามความก้าวหน้าและปัญหาที่เกิดขึ้นมาระยะเวลาหนึ่งแล้วจัดระดับของผลงานและเชื่อมโยงกับการให้รางวัล จากนั้นจะทำการปรับปรุงข้อตกลง แผนการปรับปรุงผลงานและแผนพัฒนาส่วนบุคคล

อาากิวนิส (Aguinis, 2008) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนที่เป็นวงจรต่อเนื่องดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเริ่มต้น (Prerequisites)** เป็นขั้นตอนของการทำความเข้าใจในพันธกิจเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและปัญหาของการทำงาน

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

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

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

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

**ขั้นตอนที่ 6** ขั้นตอนการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Performance Renewal) และการสรุปผลการปฏิบัติงาน (Recontracting) เป็นขั้นตอนของการปรับปรุงและสรุปผลการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยการพิจารณาที่ลึกซึ้งซึ่งจากข้อมูลที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนขององค์กร เป้าหมายที่ตั้งไว้สูงเกินไป ซึ่งขั้นตอนนี้จะนำไปสู่การทบทวนและกำหนดเป้าหมายใหม่ในปีต่อไป

ผลการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีการบริหารผลการปฏิบัติงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า กล่าวถึงองค์ประกอบที่สอดคล้องกัน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการพิจารณาในรายละเอียดของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในแต่ละแนวคิด พบว่าส่วนใหญ่มีการประชุมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนเป้าหมายในการดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะเป็นการติดต่อสื่อสารกันในระหว่างปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิดของบาคอล (Bacal) และ ฉันทนา จันทร์บรรจง คณะผู้วิจัยจึงกำหนดองค์ประกอบเพิ่มขึ้นอีก 1 องค์ประกอบคือการสื่อสารผลการปฏิบัติงานและสรุปเป็นกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมี 5 องค์ประกอบ

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

#### **องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนการปฏิบัติงาน**

การวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สำคัญมากที่จะเกิดขึ้นในช่วงต้นปีจะเห็นได้ว่า การวางแผนที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นของการชี้แจงการสนองงานการประเมินผลงานและการทบทวนผลงานของพนักงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นในช่วงระหว่างปี และปลายปี (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2553, หน้า 42) เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดหรือระบุงานขอบข่ายงานวิธีการทำงานเป้าหมายที่ต้องการอำนาจหน้าที่ของการปฏิบัติงานในการวางแผนจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มงานก่อนแล้วจึงค่อยพบปะเป็นรายบุคคลเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร (ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2549, หน้า 121) และถือเป็นการประกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นช่วงที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง การวางแผนการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างชัดเจนว่า เราอยู่ตรงไหนในองค์กรทำอะไรและสิ่งที่เราทำนั้นมีประโยชน์หรือส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร (เกษภา นกน้อย, 2552, หน้า 181) ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นเสมือนกรอบทิศทางหรือเข็มทิศที่จำเป็นซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดขึ้น

โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายนโยบายกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขององค์กร (Corporate Performance) ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องศึกษาข้อมูลขององค์กรให้ชัดเจนเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานให้กับพนักงานและเพื่อให้การวางแผนการปฏิบัติงานที่ต้องการจากพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2553, หน้า 42-43) นอกจากนี้การวางแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญไม่น้อยไปกว่าการกำหนดแผนที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพราะถ้าหากผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ต้องการไม่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรแล้วย่อมไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย (สุดถนอม ตันเจริญ, 2551, หน้า 65) มีรายละเอียดดังนี้

### หลักการวางแผนการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน เริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งองค์กรทุกแห่งทุกหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานทุกคนล้วนจำเป็นต้องมีเป้าหมายและมีแผนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและทุกคนควรมีส่วนร่วมในเป้าหมายนั้นๆด้วย เพราะหากปราศจากเป้าหมายร่วมกันแล้วผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนก็อาจจะทำงานกันไปคนละทิศทาง การจะบรรลุเป้าหมายคงเป็นเรื่องยาก ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญและจำเป็นและเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายที่มีประสิทธิผล ตลอดจนวิธีการกำหนดเป้าหมายของทั้งองค์กรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรต้องอาศัยการจูงใจการยอมรับและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจึงเป็นเรื่องสำคัญทั้งในด้านความชัดเจน การจูงใจการยอมรับและความมุ่งมั่นของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของตนเองและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรคือภาระหน้าที่อันยิ่งใหญ่ของผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งจะต้องเข้าใจธรรมชาติขององค์การสภาพแวดล้อมและความต้องการหรือความคาดหวังของคนในองค์การ เพราะความสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานโดยรวมของสมาชิกทุกคนในองค์การ (สุดถนอม ตันเจริญ, 2551, หน้า 62)

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

1. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Specific Goals) คือเป้าหมายต้องมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมและสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กรโดยรวม เพราะพนักงานที่ได้รับเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำงานได้ดีกว่าคนที่ไม่มีเป้าหมายชัดเจน

2. กำหนดเป้าหมายที่วัดได้ (Measur Able Goals) คือกำหนดเป้าหมายที่วัดเชิงปริมาณได้ให้กำหนดเป็นตัวเลขที่ชัดเจน หากไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่วัดได้ ควรกำหนดระดับคุณภาพที่คาดหวัง

3. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถทำได้ (Challenging But Doable Goals) คือ เป้าหมายต้องท้าทายแต่สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้ไม่ยากและไม่ยากจนเกินไปหากใช้ความพยายามอย่างเหมาะสม

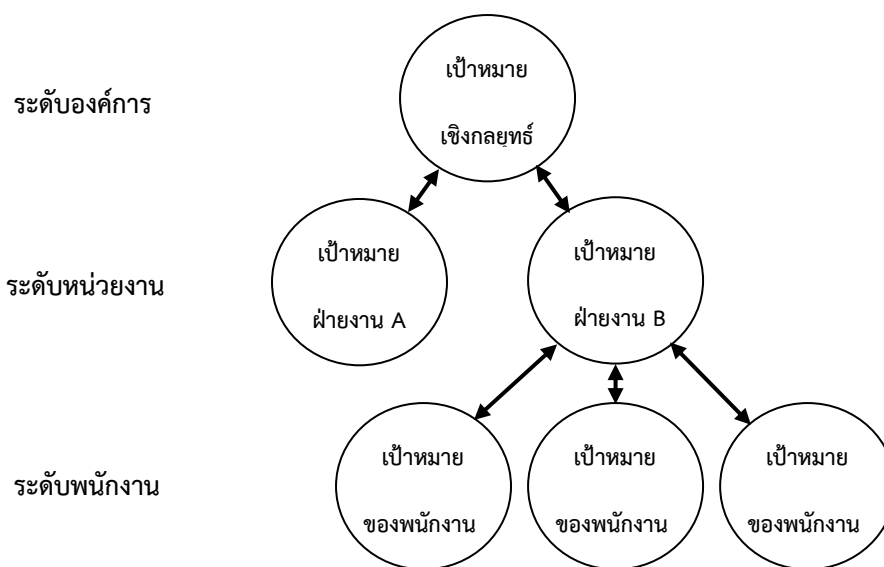
4. กำหนดเป้าหมายเป็นจริงได้ (Realistic) คือกำหนดเป้าหมายที่สมเหตุสมผลที่จะสามารถปฏิบัติได้

5. กำหนดเป้าหมายที่มีกำหนดเวลา (Time-Framed) คือกรอบเวลาของการบรรลุผลสำเร็จตามผลลัพธ์ที่กำหนดไว้

6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย (Encourage Participation) คือควรส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนด้วย เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการและการมีส่วนร่วมจะช่วยให้การกำหนดมาตรฐานและผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานทำได้ง่ายขึ้น

#### การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

ฮอลล์ (Brian J. Hall, 2006 อ้างถึงใน สุรีพร พึ่งพุทธคุณ, 2550, หน้า 19) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานควรเป็นกระบวนการจากระดับบนลงล่าง โดยเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นจากกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป้าหมายทั้งหมดควรจะเชื่อมโยงและสอดคล้องกันลงมาเป็นลำดับจากผู้บริหารระดับบนสู่พนักงานระดับล่าง แสดงดังภาพ 2.2



ภาพ 2.2 การสร้างความสอดคล้องของเป้าหมายจากผู้บริหารระดับบนสู่พนักงานระดับล่าง

ที่มา: ฮอลล์ (Brian J. Hall, 2006 อ้างถึงใน สุรีพร พึ่งพุทธคุณ, 2550, หน้า 19)

### การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

ฉันทนา จันทรบรรจง (2549, หน้า 121) กล่าวว่า สิ่งที่จะต้องดำเนินงานในขั้นตอนของการวางแผนเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยทั้งหัวหน้างานและลูกน้องต้องทำร่วมกัน คือการกำหนดหรือระบุงานขอบข่ายงานวิธีการทำงานเป้าหมายที่ต้องการอำนาจหน้าที่ที่ลูกน้องสามารถทำได้การวางแผนดังกล่าวนี้ต้องทำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งและมีการทบทวนแผนอย่างต่อเนื่อง

การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่างๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, หน้า 3-4)

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

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 42) กล่าวว่า การวางแผนผลการปฏิบัติงาน เป็นการวางแผนปัจจัยหรือเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากกลุ่มคนที่ทีมงานและตัวบุคคล เนื่องจากปัจจัยหรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนจะนำไปสู่ความพยายามและการสร้างแรงผลักดันและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

### องค์ประกอบของการวางแผนการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 2 ด้าน คือ

1. สมรรถนะหลัก
  - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
  - 1.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
  - 1.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจ แก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

## 2. สมรรถนะประจำสายงาน

2.1 การออกแบบการเรียนรู้ หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการออกแบบ การเรียนรู้การนำ ผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้

2.2 การพัฒนาผู้เรียน หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนา ทักษะชีวิตสุขภาพกายและสุขภาพจิต การปลูกฝัง การเป็นประชาธิปไตย ความภาคภูมิใจในความเป็น ไทย และการจัดระบบดูแลช่วยเหลือให้กับผู้เรียน

2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดบรรยากาศการจัดการเรียน การสอน การจัดข้อมูลสารสนเทศเอกสารประจำชั้น/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียน/ประจำวิชา

2.4 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจกับสิ่งต่างๆ แล้ว แยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็น ระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 6) กล่าวว่า การวางแผนการ ปฏิบัติงานประกอบด้วย 2 ส่วนคือ 1) การวางแผนผลสำเร็จของงานและ 2) การกำหนดสมรรถนะที่ คาดหวังทั้ง 2 ส่วนต้องมีความชัดเจนจัดทำเป็นข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและให้การยอมรับอย่างเป็นทางการ ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนด เป้าหมายและหรือระดับของความสำเร็จของงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นต้องบรรลุในแต่ละปีงบประมาณ หรือแต่ละรอบการประเมิน ตลอดจนระบุสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งแผนการปฏิบัติงานนี้ จะใช้เป็นกรอบในการติดตามพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การวางแผนผลสำเร็จของงาน

ผลสำเร็จของงานที่คาดหวังเป็นผลงานที่มาจากการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้ กำหนดไว้ในระดับองค์กร ลดหลั่นมายังระดับสำนัก/กอง/กลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายและระดับบุคคล ทั้งนี้เพื่อ เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ส่วนประกอบของเป้าหมายการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน

1.2 ขั้นตอนการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานในการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานจะ ถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานไปพร้อมกันทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสำเร็จของงานตัวชี้วัดและ

เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในระดับองค์กร ลดหลั่นมายังระดับสำนัก/กอง/กลุ่ม/ส่วน/ฝ่ายและระดับบุคคล เพื่อให้คนทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

## 2. การกำหนดคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่คาดหวัง

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สมรรถนะ เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากพฤติกรรมนั้นๆ จะทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นองค์กรจะกำหนดไว้ว่างานในลักษณะใด/ตำแหน่งใดต้องการสมรรถนะอะไรในระดับใด

การบริหารผลการปฏิบัติงานได้กำหนดให้การประเมินสมรรถนะ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องด้วยสมรรถนะถือเป็นสิ่งผลักดันภายในตัวผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จและสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร นอกจากนี้ระบบจำแนกตำแหน่งของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนยังได้กำหนดให้สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

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

1. สมรรถนะหลัก คือคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือการมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพจริยธรรมและความร่วมแรงร่วมใจ

2. สมรรถนะประจำสายงาน คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงาน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

## องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารผลการปฏิบัติงาน

การสื่อสาร เป็นกระบวนการที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจของบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง เพื่อให้บุคคลทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์

### ความหมายของการสื่อสารการปฏิบัติงาน

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

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



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

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

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

#### วัตถุประสงค์ของการสื่อสารการปฏิบัติงาน

การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งในองค์การเพราะหากไม่มีการบริหารจัดการให้ดีมีประสิทธิภาพแล้วข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศต่าง ๆ อาจจะถูกเบี่ยงเบนหรือละทิ้งไปในทางที่ไม่ถูกต้องเหมาะสม

เฉลิมพล พันธุ์บัว (2549, หน้า 39) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารว่า เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้และเป็นการกระตุ้นเตือนให้มีการปฏิบัติตามแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้

เกรียงศักดิ์ เจตีย่าง (2551, หน้า 8) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารโดยแบ่งเป็นออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

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

2. ด้านผู้รับสารคือ 1) เพื่อรับทราบเรื่องราวหรือติดตามข้อมูลข่าวสารและเหตุการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมและรอบตัว 2) เพื่อการเรียนรู้และทำความเข้าใจเนื้อหาความรู้วิชาการต่าง ๆ อันเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตน 3) เพื่อความพึงพอใจความสนุกสนานหรือผ่อนคลายความเครียดต่าง ๆ และ 4) เพื่อประกอบการตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

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

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

สรุปได้ว่า การสื่อสารในการปฏิบัติงานมีความสำคัญเพื่อให้การสื่อสารเกิดความเข้าใจตรงกันทุกฝ่าย ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### **องค์ประกอบของการสื่อสาร**

การสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (process) อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการผ่านข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

เกรียงศักดิ์ เจริญแปง (2551, หน้า 8-9) กล่าวว่า การสื่อสารมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

1. ผู้ส่งสาร คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งข่าวสารความคิด ทักษะคิด เพื่อติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะบอกกล่าวถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ เพื่อความเข้าใจร่วมกันผู้ส่งสารอาจทำหน้าที่เป็นแหล่งสารและผู้เข้ารหัสในเวลาเดียวกัน

2. ผู้รับสาร คือบุคคลหรือกลุ่มที่ได้รับสารที่ถูกส่งมาจากแหล่งสารผู้รับสารจะต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารเสมอ กระบวนการสื่อสารจึงจะเกิดขึ้นได้

3. สาร คือสิ่งที่ผู้ส่งสารส่งไปให้ผู้รับสารในรูปของรหัส ซึ่งอาจเป็นในรูปของสัญญาณหรือสัญลักษณ์ที่ผู้รับสารสามารถนำไปถอดรหัสและตีความให้เข้าใจความหมายได้ อาจเป็นคำพูด ตัวหนังสือ รูปภาพ กิริยาท่าทาง หรือเครื่องหมายต่างๆ ที่ถ่ายทอดความคิดความรู้สึกและความต้องการของผู้ส่งสารออกไป

4. สื่อ คือพาหนะที่นำสารไปสู่ผู้รับ ได้แก่ ช่องทางการสื่อสารประเภทต่างๆ เช่น หนังสือวารสารการกระจายเสียงภาพยนตร์โทรทัศน์ เป็นต้น

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

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

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

2.1 รหัสสารทั้งที่ไม่ใช่ถ้อยคำ (กิริยาท่าทางเครื่องหมาย) และใช้ถ้อยคำ (ภาษาพูด ภาษาเขียน)

2.2 เนื้อหาสารแบ่งเป็นข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็น

2.3 การจัดสาร คือรวบรวมเนื้อหาเรียบเรียงด้วยการใช้รหัสของสารที่เหมาะสม

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

4. ผู้รับสาร (Receiver) หมายถึง จุดหมายปลายทางที่สารจะส่งไปถึงผู้รับสารอาจเป็นบุคคลเดียวหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ถ้าหากผู้รับสารตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของผู้ส่งสารก็แสดงว่าผู้รับสารเข้าใจความหมายของสารที่ส่งมา ผู้รับสารจึงมีหน้าที่แปลความหมายของสารส่งสารต่อไปยังผู้รับสารคนอื่นๆ ตามที่ผู้ส่งสารกำหนดจุดมุ่งหมายไว้

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

#### ลักษณะของการสื่อสาร

กิดานันท์ มลิทอง (2543, หน้า 22-23) กล่าวถึง ลักษณะของการสื่อสารไว้ว่า การที่มนุษย์เรา จะมีการสื่อสารหรือสื่อความหมายกันนั้น จำเป็นต้องอาศัยวิธีการรูปแบบและประเภทของการสื่อสาร เป็นหลักสำคัญ เพื่อช่วยในการติดต่อกันการสื่อสารในแต่ละวาระและสภาพการณ์นั้นย่อมมีลักษณะของการติดต่อแตกต่างกันไป โดยอาจจะมีการใช้วิธีการรูปแบบและประเภทของการสื่อสารอย่างหนึ่งในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจใช้อีกวิธีหนึ่งในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ ดังนั้นจึงสมควรที่จะศึกษาถึงลักษณะของการสื่อสารเพื่อให้ใช้ได้เหมาะสมในแต่ละโอกาส

สิริวรรณ นันทจินทุล (2546, หน้า 7) กล่าวถึง การจำแนกประเภทตามลักษณะของการสื่อสารไว้ดังนี้

1. การสื่อสารแบบเผชิญหน้า เป็นการสื่อสารที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารมีโอกาสเผชิญหน้ากัน ผู้รับสารมีโอกาสแสดงปฏิกิริยาตอบสนองในทันทีที่ได้รับสารจากผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารก็ได้ทราบปฏิกิริยา

ตอบสนองของผู้รับสารในทันทีเช่นกัน ทั้งสองฝ่ายมีการโต้ตอบกันอย่างต่อเนื่อง เช่น การพูดคุยกันในวงสนทนา เป็นต้น

2. การสื่อสารแบบไม่เผชิญหน้า เป็นการสื่อสารผ่านสื่อหรือตัวการนำสาร ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อมนุษย์ สื่อเฉพาะกิจ โดยผู้รับสารไม่มีโอกาสตอบสนองไปยังผู้ส่งสารในทันทีทันใด ส่วนผู้ส่งสารก็จะไม่ทราบปฏิกิริยาของผู้รับสารในทันทีเช่นกัน

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

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

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

สรุปได้ว่า การสื่อสารจำแนกได้หลายลักษณะ คือการสื่อสารแบบทางเดียวกับการสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารแบบเผชิญหน้ากับการสื่อสารแบบไม่เผชิญหน้าหรือการสื่อสารแบบเป็นทางการกับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นต้น

### วิธีการสื่อสาร

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 41) กล่าวว่า ในการติดต่อสื่อสารขององค์การรูปแบบเป็นทางการประกอบด้วย 4 รูปแบบดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากตำแหน่งที่สูงกว่าลงมายังตำแหน่งที่ต่ำกว่า

2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า (ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา) ไปยังระดับสูงกว่า

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ประกอบด้วย การให้ข้อมูลระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเดียวกันหน่วยงานหนึ่ง ประกอบด้วย บุคคลที่อยู่ระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันในองค์การและมีผู้บังคับบัญชาเดียวกัน

4. การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน (Cross-Channel Communication) เป็นการส่งข่าวสารให้กับบุคคลอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของหน่วยงานของตน

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 21) กล่าวว่า วิธีการส่งข่าวสารตามสายงานมีอยู่ 4 อย่างคือ 1) วาจา 2) ลายลักษณ์อักษร 3) ภาพ 4) วาจา-ลายลักษณ์อักษรและผลการศึกษาของ Level ได้ทำการสำรวจผู้บังคับบัญชาและขอให้พวกเขาประเมินความมีประสิทธิภาพของวิธีการติดต่อสื่อสารภายใน

สถานการณ์ของการติดต่อสื่อสารต่างๆ 10 สถานการณ์ โดยมีวิธีการติดต่อสื่อสาร 4 อย่างคือ 1) ลายลักษณ์อักษรเท่านั้น 2) วาจาเท่านั้น 3) ลายลักษณ์อักษรติดตามด้วยวาจาและ 4) วาจาติดตามด้วยลายลักษณ์อักษรพบว่าวิธีการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา แล้วติดตามด้วยลายลักษณ์อักษรเป็นวิธีติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดใน 6 สถานการณ์ของ 10 สถานการณ์แสดงดังตาราง 2.3

**ตาราง 2.3** วิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและวิธีการที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานใน 10 สถานการณ์

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

ฉันทนา จันทรบรรจง (2549, หน้า 122) กล่าวว่า วิธีติดต่อสื่อสารในกระบวนการบริหารผลการทำงานสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

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

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 154) อธิบายถึงวิธีการติดต่อสื่อสารในองค์กรเพื่อการบริหารงานบุคคลมีหลายลักษณะผู้บริหารต้องเรียนรู้วิธีการ เพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างสมบูรณ์ที่สุดดังนี้

1. การประชุม (Meeting) การประชุมปรึกษาหารือเพื่อบอกข่าวสารเป็นการบอกถึงผลการตัดสินใจ อาจมีการซักถามเพื่อความกระจ่าง

2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference) เป็นการประชุมปรึกษาหารือเมื่อต้องการความคิดเห็นข้อเสนอแนะอภิปรายการพิจารณาผลดีผลเสียร่วมกันก่อนตัดสินใจเป็นการใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือการบริหารงานเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในสภาพการทำงาน

3. การออกวารสารหรือข่าวสารในองค์กร เพื่อเป็นการสื่อในการติดต่อสื่อสารการออกวารสารเป็นความคิดริเริ่มจากผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่าย ควรเป็นขององค์กรเพราะวารสารเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับองค์กร ส่วนเนื้อหาควรให้พนักงานได้มีส่วนร่วมอาจเป็นเรื่องสั้นเกร็ดข่าวชั้นกิจกรรมต่างๆ และการแสดงความคิดเห็น

4. การให้กรรมการที่ปรึกษาเป็นการจ้างผู้เชี่ยวชาญมาเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงาน ทั้งในด้านส่วนตัวและในด้านการงานมีที่ปรึกษาให้ประโยชน์ทั้งกับพนักงานและองค์กร เป็นการลดความตึงเครียดขจัดความไม่พอใจ แนะนำวิธีการแก้ปัญหา รวมทั้งการให้คำชี้แนะแนวทางของชีวิตให้มีความกระตือรือร้นมากขึ้น

5. คณะกรรมการที่ปรึกษา เป็นการใช้วิธีการของการติดต่อสื่อสาร เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กร โดยการตั้งตัวแทนจากพนักงาน เพื่อเป็นปากเสียงในการเสนอความเห็นและขอปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์ภายในองค์กรให้กับผู้บริหาร

6. การร้องทุกข์ เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารเมื่อพนักงานเกิดความไม่พอใจหรือรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมสามารถร้องเรียนกับฝ่ายบริหารได้ ทางองค์กรยินดีแก้ไขเพื่อการปรับปรุงในการบริหารงาน

7. การพูดคุยกันก่อนการลาออก ถ้าเกิดกรณีพนักงานลาออกแม้จะไม่ใช่ว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือไม่พอใจ แต่อาจมีสาเหตุอื่นๆ ที่เขาต้องการและองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ การพูดคุยกับพนักงานที่ลาออกจึงเป็นโอกาสสุดท้ายของการติดต่อสื่อสาร เพื่อค้นหาบรรยากาศภายในองค์กรว่ามีความบกพร่องและปัญหาอย่างไร

### การเพิ่มประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร

สมาคมจัดการแห่งอเมริกา (The American Management Association = AMA) ได้เสนอข้อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดโครงการอบรม เพื่อติดต่อสื่อสารให้กับพนักงานในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม ดังนี้ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 155–156)

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

8. การติดต่อสื่อสารที่ดีต้องมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงบทบาทของหัวหน้างาน
  9. ตาข่ายของการติดต่อสื่อสารต้องสะดวกและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคล
  10. การติดต่อสื่อสารต้องมีลักษณะสะท้อนให้ทราบถึงนโยบายและความเคลื่อนไหวขององค์กร
- สรุปได้ว่า การสื่อสารผลการปฏิบัติงานมีวิธีการดำเนินงาน 2 วิธีคือ

1. การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการมี 6 วิธี ได้แก่
  - 1.1 การประชุม (Meeting) ประจําสัปดาห์หรือประจําเดือน
  - 1.2 การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
  - 1.3 การบริการให้คำปรึกษาหารือ
  - 1.4 การเขียนรายงานความก้าวหน้าของงาน
  - 1.5 การออกวารสารหรือข่าวสารในองค์กร
  - 1.6 การร้องทุกข์
2. การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมี 2 วิธี ได้แก่
  - 2.1 พุดคุยกับผู้ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ
  - 2.2 การพบปะกับผู้ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ

### องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 3) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน หมายความว่ารวมถึงการพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้อง

พิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกัน เพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายองค์การเกิดขึ้นได้จริง การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนาความรู้ทักษะและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องทำให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการติดตามการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมินผู้บังคับบัญชาอาจเลือกสมรรถนะที่เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในสังกัดแต่ละคนสมควรได้รับการพัฒนาที่สุด โดยอาจเป็นสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นหรือสมรรถนะที่เป็นจุดด้อยก็ได้ หลังจากนั้นกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว เช่น การสอนงานโดยตรง ส่งไปอบรมในเรื่องที่ต้องการพัฒนาหรือการมอบหมายงานพิเศษให้ทำการพัฒนานี้ต้องมีการกำหนดการวัดความสำเร็จของกิจกรรม เพื่อการพัฒนาด้วยข้อมูลการพัฒนานี้สามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามความต้องการ

สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 53) กล่าวว่า แนวทางพัฒนาบุคลากรมีข้อควรพิจารณาดังนี้

1. ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงานและการปรับอัตรากำลังการวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องพิจารณาเนื้อหาและจังหวะเวลาที่เหมาะสม
2. กิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้บุคลากรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร
3. ก่อนการแต่งตั้งโยกย้ายหรือบรรจุผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใดก็ตาม ควรต้องแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอสำหรับงานนั้นแล้ว
4. ผู้บังคับบัญชาควรเข้าใจวัตถุประสงค์การอบรมและกำชับให้ผู้ปฏิบัติงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ตระหนักถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อเขาในการเข้ารับการฝึกอบรมในครั้งนี้
5. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและสนใจไต่ถามถึงสิ่งที่เขาได้รับการฝึกอบรมมา
6. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มาและคอยติดตามสนับสนุนด้านต่างๆ ให้สามารถนำความรู้ที่นำมาใช้ได้ผล
7. ผู้บังคับบัญชาให้การเสริมแรงและกำลังใจเมื่อมีการนำความรู้และวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 175) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงหลักการสำคัญดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจเพียงพอ



2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหาการคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร

3. วิธีการในพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธีจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร

4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อช่วยแก้ไข บุคลากรบางกลุ่มให้พัฒนาขีดความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น

5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบันที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้า เป็นรายบุคคล

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้านคือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านจิตใจหรือด้านคุณธรรมให้มีควบคู่กันไป

7. องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์กรควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าขาดบุคลากรที่มีกำลังกายกำลังใจและสติปัญญาทุ่มเท ให้กับองค์กร

#### กระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 17) กล่าวว่า การพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องร่วมกันวางแผนการพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน โดยร่วมกันกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเริ่มรอบการ ประเมินและทำการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลาควบคู่ไปกับการติดตามดูแลผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 17) กล่าวว่า ในการพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารจัดการ โดยพิจารณาว่าจะพัฒนาสมรรถนะที่ได้คะแนน สูง เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสมรรถนะนั้นดียิ่งขึ้นไปหรืออาจพัฒนาสมรรถนะที่ได้คะแนนต่ำ เพื่อให้ข้าราชการมีสมรรถนะตามที่กำหนดก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสามารถปฏิบัติงานได้ ตามที่กำหนดไว้วิธีการการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

1. การพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ (หนังสือเรียนวารสารทางวิชาการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์) การจัดกิจกรรมทางวิชาการหรือการศึกษาต่อ เป็นต้น

2. การพัฒนาในงาน เช่น การสอนงานการเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการการ มอบหมายงานที่ หนักให้ปฏิบัติหรือมอบหมายงานที่ไม่หนักเพื่อเป็นการฝึกฝนให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น การพัฒนานอกงาน เช่น การให้เข้ารับการศึกษาอบรมการศึกษาตามงานการศึกษาต่อ เป็นต้น

3. แผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual Performance Improvement Plan : IPIP) เมื่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาความรู้ทักษะสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนาแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องกรอกข้อมูลการพัฒนาลงในแผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคล (IPIP) ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ทักษะสมรรถนะที่ต้องการได้รับการพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนาและกำหนดช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา

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

ขั้นที่ 1 การศึกษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทางการศึกษา

ขั้นที่ 2 การศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินความต้องการด้านเนื้อหาความรู้ ทักษะเจตคติที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งอาจรวมถึงวิธีการพัฒนาด้วย

ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรเป็นการระบุอย่างกว้างว่า มุ่งพัฒนาบุคลากรกลุ่มใดบ้าง โดยมีการเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังและมีเป้าหมายเชิงปริมาณอย่างชัดเจนว่ามีจำนวนเท่าใด เพื่อวัตถุประสงค์อะไร

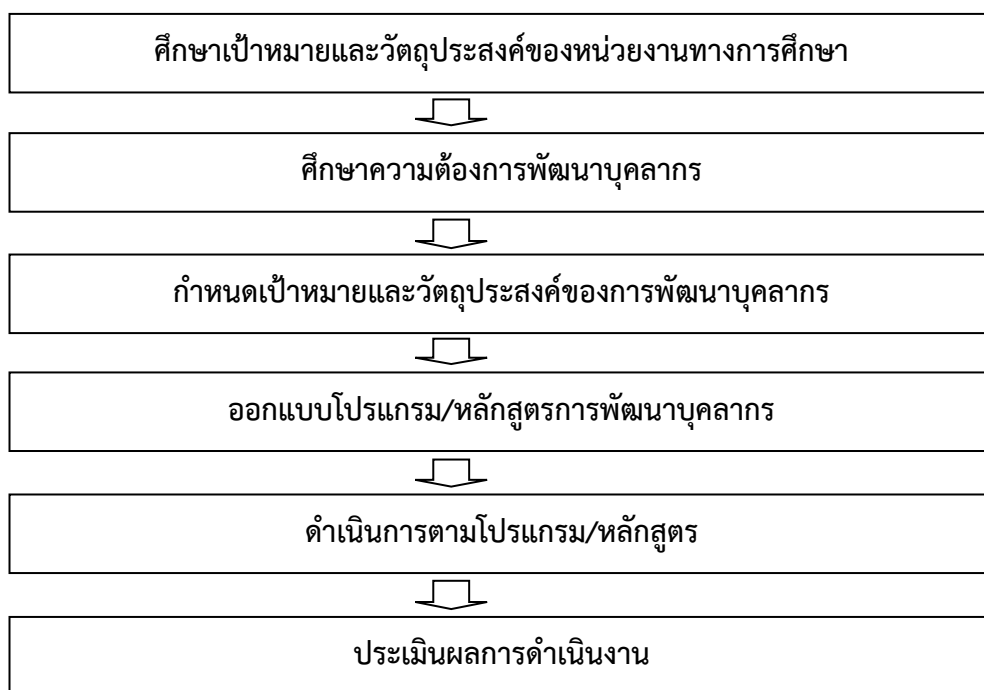
ขั้นที่ 4 การออกแบบโปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรเป็นการนำหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาใช้เพื่อออกแบบโปรแกรมหรือหลักสูตรสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมวิธีการที่ใช้สำหรับแต่ละโปรแกรม/ หลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามีหลากหลายวิธี เช่น การเรียนในชั้นเรียน (Classes and Courses) การพัฒนาโดยสถาบันต่างๆ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

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

อุดหนุนค่าลงทะเบียนหรือค่าหน่วยกิตควรคำนึงถึงความเหมาะสมของเวลาและการคำนึงถึงความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา

ขั้นที่ 6 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่ใช้วิธีประเมินการรับรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการซึ่งเรียกว่า Perception-Based Approach โดยผู้ประเมินจะใช้แบบทดสอบชนิดประมาณค่าแล้วให้ผู้เข้าร่วมโครงการประเมินวิทยากร ผู้บริหารโครงการ ความเหมาะสมของเนื้อหา วิธีดำเนินงาน ความเหมาะสมของเวลาและสถานที่ ฯลฯ ตามการรับรู้ของเขาหลังจากผ่านการพัฒนาความรู้ทักษะหรือเทคนิคการปฏิบัติงานแล้วระยะหนึ่ง ผู้บริหารควรประเมินเพื่อติดตามผลว่าผู้เข้าร่วมโครงการได้นำความรู้ทักษะหรือเทคนิคดังกล่าวไปใช้หรือไม่ ผลการประเมินทุกขั้นตอนควรนำไปใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษาสามารถเขียนเป็นแผนภูมิแสดงได้ดังภาพ 2.3



ภาพ 2.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ที่มา: ฉันทนา จันทรบรรจง, 2549, หน้า 139

สุรีพร พึ่งพุทธคุณ (2550, หน้า 168-170) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นที่การเข้าใจถึงความมุ่งมาดปรารถนาของพนักงานและความรู้ในการทำงานที่มีอยู่เกี่ยวกับพนักงานมากเท่าใด ผู้บังคับบัญชาจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานรวมทั้งช่วยให้พวกเขาก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้มากเท่านั้น สิ่งแรกที่จะต้องทำคือจัดทำแผนสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ซึ่งแผนงานนี้จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานและก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรด้วย

สำหรับวิธีการพัฒนาความสามารถของพนักงานที่เหมาะสมนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของพนักงานแต่ละคน ที่สำคัญแผนนั้นสามารถปรับเปลี่ยนแผนได้ตามความเหมาะสมและต้องทำให้พนักงานรู้สึกต้องการที่จะทำตามแผนนั้นด้วย

กลยุทธ์พื้นฐานในการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานมีหลากหลายวิธี ซึ่งสรุปกลยุทธ์พื้นฐานได้ 4 วิธีดังนี้

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

สรุปได้ว่า การพัฒนาผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานและการพัฒนาขีดความสามารถของคน ซึ่งมีหลายวิธีจากแนวคิดการพัฒนาบุคลากรสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงหลักการสำคัญคือ ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ด้าน ทักษะและเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจเพียงพอเป็นกระบวนการต่อเนื่องมีหลายวิธีจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร ควรจัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและต้องพัฒนาในทุกด้านคือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ความสามารถด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้มีควบคู่กันไป โดยมีกระบวนการ 6 ขั้นตอนดังนี้

- ขั้นที่ 1 การศึกษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ขั้นที่ 2 การศึกษาความต้องการในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- ขั้นที่ 4 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาสรุปได้ 3 วิธีดังนี้

1) การพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ การจัดกิจกรรมทางวิชาการหรือการศึกษาต่อ

2) การพัฒนาในงาน เช่น การสอนงานการเป็นที่เลี้ยงการมอบหมายงานการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน

3) แผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคลผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน พิจารณาความรู้ทักษะสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนาและกำหนดช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา

- ขั้นที่ 5 การดำเนินงานตามหลักสูตรการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- ขั้นที่ 6 การประเมินผลการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

#### องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน

การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน แบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาทำการติดตาม ดูแลผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ มีการสอนงานอย่างต่อเนื่องและอำนวยความสะดวกในการปรับปรุงพัฒนางาน โดยมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานและการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้

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

การรวบรวมข้อมูล หมายถึง วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนของหน่วยงานหรือองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อเก็บข้อมูลที่จะนำไปใช้ปรับปรุงตัวบุคคลหรือองค์กร การสังเกตการณ์ หมายถึง วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีหนึ่งหรือวิธีหนึ่งของผู้จัดการใช้รวบรวมข้อมูล การจัดทำเอกสาร หมายถึง กระบวนการบันทึกข้อมูลที่รวบรวมมา เพื่อให้นำไปใช้ป้องกันไม่ให้สูญหายหรือการบันทึกข้อมูลที่เก็บมา

เหตุผลในการรวบรวมข้อมูลสังเกตการณ์และจัดทำเอกสารคือ

1. เพื่อบันทึกอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งที่ดีและไม่ดีของพนักงานแต่ละคน ซึ่งนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ
2. เพื่อให้เห็นถึงปัญหาสำคัญตั้งแต่เนิ่นๆ จะได้นำมาพูดคุยกันและให้พนักงานปรับปรุงแก้ไข
3. เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือจุดแข็งของพนักงาน จะได้พัฒนาส่วนนั้นให้ดียิ่งขึ้นไปอีกและนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

4. เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยการยกย่องชื่นชมการทำงานที่ดี

5. เพื่อรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำและเพียงพอต่อการแก้ปัญหา

6. เพื่อบันทึกข้อมูลปลีกย่อยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและผลการสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน สำหรับใช้ในการลงโทษทางวินัยหรือใช้ป้องกันคำร้องทุกข์ต่อศาลของพนักงาน

แบบติดตามผลการปฏิบัติงานนี้ถือได้ว่าเป็นบันทึกช่วยจำแก่ผู้บังคับบัญชา โดยใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและใช้ประกอบพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การวางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้จัดทำขึ้นเป็นระยะตามช่วงเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ อาจบันทึกเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน ทุก 2 สัปดาห์

2. วิธีการติดตามและเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่ข้อมูลความก้าวหน้าของงานลงในแบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามผลสำเร็จของงานและตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ การให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนจนปัญหาและข้อสังเกตอื่นๆ ที่พบในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 18) กล่าวว่า การติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาสมควรใช้ช่วงเวลานี้เพื่อการให้คำชมเชยหรือให้การสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการบันทึกการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้

ฮอลล์ (Hall, 2006; อ้างถึงใน สุริพร พิงพุทธรคุณ, 2550, หน้า 76-77) กล่าวว่า เมื่อได้กำหนดเป้าหมายไว้ร่วมกันและวางแผนเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายนั้น พนักงานพร้อมที่ทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น ผู้บังคับบัญชาควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานและต้องหมั่นสังเกตคุณภาพผลงานของผู้ปฏิบัติงานและบอกให้รู้ว่าจะงานใดที่ทำได้ดีและงานใดที่มีทำที่ว่าจะอาจมีปัญหา โดยที่ต้องให้ความสำคัญพิเศษกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมองเห็นปัญหาได้เร็วและช่วยพนักงานแก้ไขปัญหาก็กลับมามีความมั่นใจในเส้นทางที่นำไปสู่เป้าหมายได้ทันที่

สรุปได้ว่า การติดตามผลการปฏิบัติงานผู้บริหารการศึกษาจะต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องและเหมาะสม เพื่อให้คำชมเชยหรือให้การสอนงานโดยมีการบันทึกแบบติดตามการปฏิบัติงานของแต่ละคนเอาไว้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ สำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและใช้ประกอบพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีกระบวนการที่สำคัญดังนี้

#### 1. วางแผนการติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงาน

##### 1.1 กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์

##### 1.2 กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเตรียมตัวสำหรับการติดตามความก้าวหน้าในแต่ละครั้ง

##### 1.3 จัดทำแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน

##### 1.4 กำหนดระยะเวลาการติดตามงานเป็นระยะตามที่ได้ตกลงกันไว้

##### 1.5 จัดทำแผนกำกับติดตาม

##### 1.6 จัดทีมงานกำกับติดตาม

#### 2. ลงมือปฏิบัติติดตามแผน

##### 2.1 การรวบรวมข้อมูล

##### 2.2 การสังเกตการณ์

##### 2.3 ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อเสนอแนะและสอนงานอย่างต่อเนื่อง

3. รายงานผลการกำกับติดตาม โดยบันทึกผลการปฏิบัติงานคำแนะนำและการสอนงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

4. ทบทวนผลการกำกับติดตาม โดยบันทึกข้อมูลจุดบกพร่องสิ่งที่ต้องแก้ไขและจุดเด่นของตนเองไว้

#### องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

##### ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามหลักการที่ว่าถ้าเราไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเราจะไม่สามารถบริหารจัดการได้ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการมุ่งที่จะวัดค่าของการปฏิบัติงานอย่างเจาะจงและเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อที่จะนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารจัดการและการพัฒนาให้สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มประสิทธิภาพและคุ้มค่ามากที่สุด

มุสตี รุมาคม (2542) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือการประเมินบุคคลที่มีการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งคำนึงถึงการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานของแต่ละคน โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

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

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

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

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

พนักงานมีผลการดำเนินงานที่ดี เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงานและเพื่อวางแผนสำหรับการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 4) ให้ความหมายการประเมินผลปฏิบัติราชการว่า หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานที่ผู้ปฏิบัติรายบุคคลหรือผลงานกลุ่มที่ปฏิบัติได้จริงตลอดรอบประเมิน ตามวิธีการที่องค์กรกำหนดเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการและมาตรฐานผลงานที่วางไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน

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

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึงกระบวนการประเมินและตีค่าของผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

#### **หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 19-21) กล่าวว่า หลักการทั่วไปในการประเมินมีดังนี้

1. ผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีที่เป็นการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นทีมงานหรือคณะทำงาน ซึ่งอยู่นอกสายการบังคับบัญชาของผู้รับการประเมินให้หัวหน้าทีมงานหรือหัวหน้าคณะทำงานซึ่งทำหน้าที่มอบหมายงานเป็นผู้ประเมินความสำเร็จของงานในส่วนที่เกี่ยวข้องและเสนอผลการประเมินต่อผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดของผู้รับการประเมินผู้นั้น เพื่อนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลสำเร็จของงานต่อไป

2. รอบการประเมินผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินปีละ 2 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม - 31 มีนาคม

ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน - 30 กันยายน

3. สิ่งที่ประเมินการประเมินผลการปฏิบัติงานจะประเมินจาก 2 ส่วน ได้แก่ ผลสำเร็จของงานและสมรรถนะในส่วนของผลสำเร็จของงาน ประกอบไปด้วยความสำเร็จของงานตามยุทธศาสตร์งานภารกิจตามกฎหมายซึ่งเป็นงานประจำของส่วนราชการและงานอื่น ซึ่งผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนงานซึ่งผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ไปปฏิบัติในฐานะสมาชิกของทีมงานหรือคณะทำงานอื่น ซึ่งมีไม่งานประจำของหน่วยงานต้นสังกัดของผู้รับการประเมินผู้นั้น



4. ขั้นตอนการประเมินในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละรอบให้ผู้บังคับบัญชาประเมินใน 2 ส่วน คือ ผลสำเร็จของงานจริงและคุณลักษณะ/สมรรถนะที่แสดงจริง

5. การกลั่นกรองผลการประเมินส่วนราชการ ควรจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทำการกลั่นกรองตั้งแต่ช่วงการวางแผนการปฏิบัติงานว่าผลสำเร็จของงานที่คาดหวังตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นอย่างไร สามารถบรรลุได้จริงหรือไม่ยากหรือง่ายอย่างไร ตลอดจนกลั่นกรองผลการประเมินเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมแก่ผู้รับการประเมิน

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

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 200) กล่าวว่า เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินงานไปอย่างราบรื่น สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในอันที่จะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ในอนาคตผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินสมควรมีความเข้าใจในหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

1. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลว่ามีข้อดีข้อเสียและขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมิน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานมิใช่ประเมินค่าของบุคคล ดังนั้นผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน ตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

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

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้อง เป็นส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นและตรงตามเจตนารมณ์หรือจุดหมายขององค์การ

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องยึดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งต่างๆ ตามที่ระบุไว้ในข้อตกลงก่อนที่จะเข้าทำงาน

3. ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการประเมินจะต้องเป็นข้อมูลที่ตรงต่อกรณีพยายามหลีกเลี่ยงความรู้สึกส่วนตัวที่ผู้บังคับบัญชาอาจจะมีต่อผู้รับการประเมิน เพราะเป้าหมายคือการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อบุคคลเหล่านั้น อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องพิจารณาถึงวิธีการทำงานด้วยเช่นกัน

4. การประเมินจะต้องมีระบบและแบบแผนที่แน่นอน เป็นที่เข้าใจตรงกันทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

5. ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนถึงจุดหมายของการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการประเมิน

6. ผู้ประเมินจะต้องระลึกถึงอยู่เสมอว่า ผลจากการประเมินนั้นจะต้องมีผลในการสร้างสรรค์ กล่าวคือก่อให้เกิดความรู้สึกว่าการประเมินนั้นเป็นการช่วยผู้ถูกประเมินให้ทราบถึงสิ่งที่เขาควรปรับปรุงแก้ไข ซึ่งอาจจะเป็นรูปแบบของการชี้แนะเป็นรายบุคคลหรือจัดการพัฒนาบุคคล เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทางคือจุดประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวม

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

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the Work-Notthe Worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินต้องคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติหลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธี ซึ่งบางครั้งเราจำเป็นต้องใช้วิธีโดยอ้อม กล่าวคือ วัดพฤติกรรมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแล้วประเมินค่าออกมาจึงทำให้เกิดการสับสนขึ้นในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเราวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่

เพียงแต่การวางแผนการจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงานและการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งจะควบคุมดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้นให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ การจะควบคุมและติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องหามาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญคือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงเรียกได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา

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

3.1 ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลายครั้ง

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

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

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นและเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกรู้สึกขุ่นข้องใจ ขอคำแนะนำหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่าผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมิน ซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้แจ้งจึงต้องมีเทคนิคหรือวิธีการที่เหมาะสม คือจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการปฏิบัติกรแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ นอกจากจะช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานแล้วยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า หลักการสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมายของการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการประเมิน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าของบุคคล
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องยึดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่ระบุไว้ในข้อตกลงก่อนที่จะได้รับมอบหมายงาน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมิน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal)
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมินหมายถึงความเชื่อมั่นได้ (Reliability) ในผลการประเมินและความเที่ยงตรง (Validity) ของผลการประเมิน
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

## 2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 2.4.1 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ (2545, หน้า 194) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความยุติธรรม ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในอนาคต โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับต่างๆ ภายในองค์กรดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ โดยบุคลากรอาจจะเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและเพิ่มขีดความสามารถของตน ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคลากรมีความรู้สึกว่าเขาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานขององค์กร เขาอาจจะตัดสินใจเปลี่ยนงานได้

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการบริหารให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่า มีความถนัดและความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3. ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกลางและการนำผลลัพธ์ไปใช้อย่างยุติธรรม มีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 298) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยสร้างและรักษาระดับการทำงานของพนักงานแต่ละคนให้อยู่ในมาตรฐาน ทำให้พนักงานแต่ละคนต่างจะต้องพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นตลอดเวลา

2. ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน ทำให้พนักงานทราบว่าตนเองมีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอย่างไร ความก้าวหน้าอาจเกิดจากการขวนขวายหาความรู้ด้วยตนเองหรือการเข้ารับการศึกษาฝึกอบรมพัฒนา ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการฝึกอบรมช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่พนักงานและองค์กรไปพร้อมกัน

3. เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน เป็นการช่วยพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้างหรือปลดจากงานในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจของผู้บริหาร องค์กรการประเมินที่มีระบบยุติธรรมและเชื่อถือได้เป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะจะยังเป็นประโยชน์ให้แก่หน่วยงานและตัวบุคคลไปพร้อมกัน

สุดถนอม ต้นเจริญ (2551, หน้า 90) กล่าวว่า ผลงานขององค์กรย่อมเกิดจากผลการปฏิบัติงานของทุกคน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนและเหมาะสมกับลักษณะของงาน โดยพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานทั้งที่มองเห็น (พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม) และไม่สามารถมองเห็นได้ (ความรู้สึกและความพึงพอใจในการทำงาน) โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ เพราะความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553, หน้า 122–124) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ดังนี้

ประโยชน์ต่อพนักงานมีดังนี้

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

ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชามีดังนี้

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

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์การความคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงาน

#### 2.4.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

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

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

เปรียบเทียบการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์และยังช่วยให้ทราบว่าควรจะทำให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

### 2.4.3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

เดสเลอร์ (Dessler, 2000, p. 320) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานสรุปได้ว่ามี 3 ประการดังนี้

1. การกำหนดขอบเขตของงาน (Defining the Job) เป็นการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างตัวผู้ประเมินและผู้รับการประเมินที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising Performance) เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการประเมินกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

3. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback sessions) เป็นการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ยูดา รักไทย และวีรุธ มาชะศิริานนท์ (2545, หน้า 165-190) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้จัดการกับพนักงานต้องทำงานร่วมกันเพื่อประเมินความคืบหน้าในการทำงานของพนักงานคนนั้นว่าใกล้เคียงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานแค่ไหนแล้วและเพื่อสรุปว่าอะไรบ้างที่ดำเนินไปด้วยดีและอะไรที่ไม่ค่อยดี นอกจากนี้ยังสามารถใช้การประชุมเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและขั้นตอนต่างๆหรือเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานนี้เพื่อแก้ปัญหาต่างๆได้ด้วยในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะมี 1) การให้ข้อมูลย้อนกลับและ 2) การจัดทำแฟ้มส่วนบุคคล ปัจจุบันแม้ว่าจะยังไม่มีวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด แต่ก็มี ความพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆ ที่ซับซ้อนมากขึ้นอาจดูว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่กว่าวิธีเดิมๆ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละวิธีก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ฉะนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องเข้าใจถึงข้อจำกัดของวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้มากที่สุด

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

1. กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

2. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งจะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้นควรมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจยอมรับและร่วมมือ

5. กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง

6. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติองค์กรจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

7. ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้

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

9. การติดตามเป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่าผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบประเมินผลต่อไป

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548, หน้า 254–255) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 8 ขั้นตอนได้แก่

1. กำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินเป็นขั้นตอนเริ่มแรกและสำคัญของกระบวนการ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการประเมินจะเป็นตัวกำหนดถึงแบบและลักษณะของงานตลอดจนเทคนิควิธีที่ใช้ประเมิน

2. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะทำการประเมิน เพื่อเป็นการทบทวนถึงขอบเขตของงานว่ามีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใดอย่างไรและมีงานใดบ้างที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง

3. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน (Set Goal) หรืออีกนัยหนึ่งคือ มาตรฐานของการปฏิบัติงานของงานที่ต้องการประเมินและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Set Criteria) ซึ่งหมายถึง การกำหนดค่าของคะแนนในการที่จะประเมินว่าคุณภาพของระดับใดได้คะแนนเป็นเท่าใด โดยเกณฑ์ที่ดีควรมีรายละเอียดหรือคำอธิบายที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณเป็นหน่วยวัดที่เข้าใจได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

4. กำหนดความถี่หรือระยะเวลาของการประเมิน เช่น ทุกปี ทุกครึ่งปี หรือทุกสามเดือนแล้วแต่ลักษณะและวงจรของงานที่ประเมิน



5. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินและดำเนินการประเมิน โดยส่วนใหญ่ผู้ที่ทำหน้าที่การประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินและในอีกรณีหนึ่งคือ คณะกรรมการซึ่งมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินร่วมเป็นคณะกรรมการอยู่ด้วย

6. แจ้งผลการประเมินและหารือถึงผลการปฏิบัติงานให้ผู้ที่ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในความเห็นขององค์การจุดเด่นที่ควรเร่งพัฒนาหรือจุดด้อยที่ควรเร่งปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

7. ตัดสินใจดำเนินการกับบุคลากรตามผลที่ได้รับจากการประเมินเป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินไปใช้จริงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัสหรือการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

8. ติดตามผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์การ หากมีการติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะในกรณีของการประเมินเพื่อจุดมุ่งหมายของการพัฒนา เพื่อดูว่าบุคลากรที่รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตน มีการพัฒนาการขึ้นหรือไม่อย่างไร โดยผู้บังคับบัญชาควรจัดทำผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเก็บไว้เป็นแฟ้มประวัติเพื่อศึกษาถึงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูลสำหรับการประเมินครั้งต่อไป

ผุสดี รุมาคม (2551, หน้า 19) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนดังนี้

1. ระบุวัตถุประสงค์และนโยบายในการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นแนวทางว่าจะดำเนินการเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบการประเมินและเครื่องมือที่จะถูกนำมาใช้ในการประเมิน

2. กำหนดความคาดหวังจากการปฏิบัติงาน (Performance Expectation) เพื่อนำมากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

3. ตรวจสอบและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ซึ่งในบางกรณีอาจจะมีการให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินร่วมด้วย)

5. นำผลการประเมินมาถกเถียงและพิจารณาร่วมกับพนักงาน

6. ตัดสินใจและสรุปผลการประเมิน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีกระบวนการ 5 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การประเมินผล

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. กำหนดผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

2. กำหนดรอบการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

3. สิ่งที่ประเมินประกอบด้วยผลสำเร็จของงานและสมรรถนะ

4. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน

5. กำหนดขั้นตอนหรือวิธีการประเมิน

6. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 การนำเครื่องมือออกไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการประเมินที่เหมาะสมกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นการประเมินที่มีความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ เพราะข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลเป็นข้อมูลที่ได้มาจากผู้ประเมินหลายมิติ

ขั้นตอนที่ 4 การตัดสินใจสั่งการเพื่อนำผลการประเมินไปใช้

การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินเพื่อดูความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรึกษาหารือพัฒนาหรือแก้ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการทำงานหรือเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 การกลับเข้าสู่วงจรของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

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

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

1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)

1.2 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (Checklist Method)

1.2.1 แบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists)

1.2.2 แบบบังคับให้เลือก (Forced Choices)

1.3 วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison System)

1.3.1 การจัดลำดับที่ (Ranking)

1.3.2 แบบเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to Man Comparison)

1.3.3 การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)

1.3.4 แบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution or Grading on the Curve)

1.4 วิธีแบ่งชั้น (Grading)

1.5 วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating)

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Job Performance of Behavior Based Approach) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่

- 2.1 วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)
- 2.2 วิธีการบรรยายความ (Free Form Essay หรือ Narrative Method)
- 2.3 วิธีการประเมินตามแบบพรอบสท์ (Probst Rating Plan)
- 2.4 วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating)
- 2.5 วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating)
- 2.6 วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)
- 2.7 วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self-Appraisal หรือ Self-Rating)
- 2.8 วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview)
- 2.9 วิธีการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (Field Interview Method)
- 2.10 วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Centers)
- 2.11 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (BARS)
- 2.12 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยมาตราส่วน (BOS)
- 2.13 วิธีการประเมินตามสมรรถนะ (Competency Assessment)

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยประเมินในรูปของปริมาณคุณภาพเวลาหรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach/Hybrid System) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นการวางแผนงาน (Planning System) อย่าง MBO กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรมอย่าง BARS เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน (Outcome) และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behavior) ของพนักงานซึ่งเป็นความพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อยและนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและพนักงานในการวางแผนการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน (Feedback) ตลอดจนสนองความต้องการขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงานวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ปัจจุบันได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย

จะเห็นได้ว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลากหลายวิธี ซึ่งจะต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมวัตถุประสงค์ของการประเมินสำหรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาและวิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) เป็นวิธีการหนึ่งที่หลายองค์กรนำมาใช้ประเมินผลการ

ปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลระดับหน่วยงานและระดับองค์กรมีรายละเอียดดังนี้

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

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินจากผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ที่ทำงานร่วมกันหรือทำงานให้กับพนักงานผู้นั้น รวมทั้งผู้ที่พนักงานผู้นั้นทำงานให้โดยอาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้าก็ได้ สำหรับข้อมูลย้อนกลับที่ดำเนินการรวบรวมในการประเมินผลแบบนี้ ได้แก่ ความรู้ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมหรือวิธีการที่แสดงออกในการปฏิบัติงานหรือต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

#### 1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

1.1 เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้รับการประเมิน

1.2 เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 2. แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

แนวทางที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามปกติ โดยเพิ่มจำนวนผู้ประเมินให้มีหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานตามความเห็นหรือการรับรู้ (Perception) ของผู้ที่ทำการประเมิน

แนวทางที่ 2 เป็นการประเมินทักษะความสามารถหลัก (Core Competency) ที่องค์กรต้องการในอนาคตหรือสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยนำมากำหนดเป็นปัจจัยในการประเมินและผู้ให้ประเมินในหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นผู้ประเมินเพื่อให้ทราบว่าพนักงานหรือผู้บริหารขององค์กรนั้น ๆ ได้พัฒนาทักษะความสามารถของตนไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์กรมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาตลอดจนการให้รางวัลผลงานตามความสามารถการประเมินผลตามแนวทางที่ 2 ปัจจุบันใช้ในการวัด

หรือประเมินผลภาวะผู้นำของผู้รับบริการองค์กร (Leadership Assessment) ประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงาน (Teamwork Assessment) และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน (Individual Assessment)

ข้อดี

เป็นการประเมินผลที่น่าจะมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้เพราะข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลเป็นข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มผู้ประเมินหลายมิติ

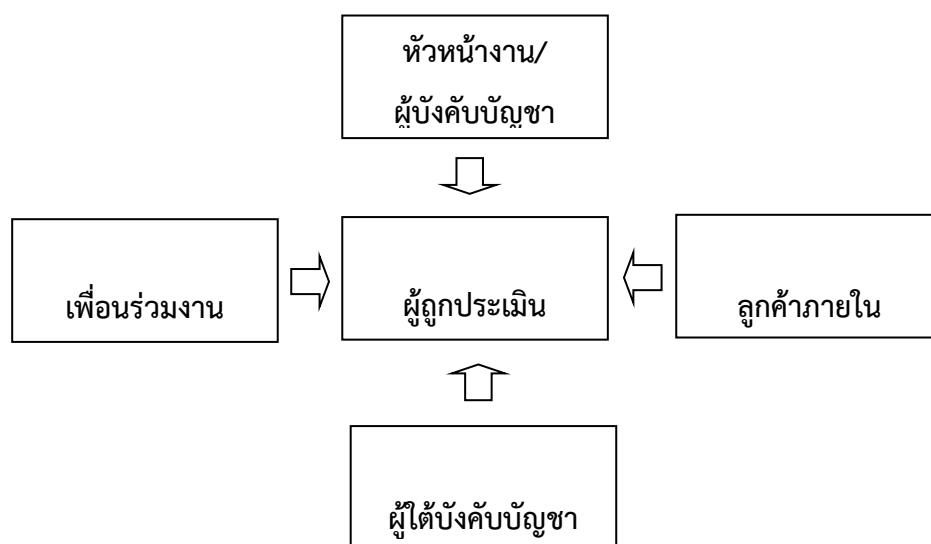
ข้อจำกัด

1. อาจมีข้อจำกัดในตัวเอง ในแง่ของความถูกต้อง ความชัดเจน ความเฉพาะเจาะจงและจำนวนที่มากพอสมควร ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของการประเมินผล

2. สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

3. ระบบนี้สามารถใช้ได้ผลกับองค์กรที่มีอยู่ในสังคมและวัฒนธรรมแบบตะวันตก

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาหรือการประเมินแบบรอบทิศทาง หมายถึง การประเมินบนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือกลุ่มที่เก็บรวบรวมอย่าง เป็นระบบจากผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานเดียวกันและ/หรือในหน่วยงานอื่นขององค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกค้าภายใน (Internal Customers) ของผู้ถูกประเมิน (ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2548, หน้า 268) แสดงดังภาพ 2.4



ภาพ 2.4 โมเดลของการประเมินแบบรอบทิศ

ที่มา: ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2548, หน้า 269

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

ชั้นที่ 1 ระบุเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยคิดในเชิงระบบเครือข่ายแบบใยแมงมุม ซึ่งจะนำไปสู่การคิดว่าเรื่องใดต้องปรับปรุงหรือเรื่องใดต้องเตรียมการรองรับ

ชั้นที่ 2 ระบุสมรรถนะที่จำเป็นและความต้องการของกลุ่มบุคคลเป้าหมายที่จะต้องได้รับการประเมิน

ชั้นที่ 3 ออกแบบเครื่องมือประเมิน โดยได้รับความเห็นและความร่วมมือจากผู้บริหาร

ชั้นที่ 4 แจกผลการใช้และการปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นของ Process Roll-out มีการสร้างแผนการพัฒนาจากจุดเด่นและจุดด้อย

ชั้นที่ 5 ประเมินผลกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาเพื่อหาข้อปัญหาและแนวทางแก้ไข

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

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

โดยทั่วไปองค์กรจะมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาตัวชี้วัดสำคัญดังนี้ (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2551, หน้า 60-62)

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

ฉรรค์วิทย์ แสนทอง (2547, 94-134) ได้อธิบายแนวทางการดำเนินงานกำหนดตัวชี้วัดสรุปได้ดังนี้

### 1. การกำหนดตัวชี้วัดผลงานขององค์การ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

#### 1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ

สิ่งแรกที่ต้องทราบคือเป้าหมายสูงสุดขององค์การคืออะไร (Vision) สิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นคืออะไรบ้าง (Mission) และต้องการทราบด้วยว่าทำอะไรจึงจะทำให้ภารกิจต่าง ๆ นั้นบรรลุเป้าหมายได้ (Strategies) ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถนำไปกำหนดตัวชี้วัดให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะขององค์การ

#### 1.2 กำหนดตัวชี้วัดผลงาน

### 2. การกำหนดตัวชี้วัดผลงานระดับหน่วยงาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

#### 2.1 กำหนดภารกิจหลักของหน่วยงาน (Key Responsibilities)

ให้แบ่งภารกิจหรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานออกเป็นกลุ่มใหญ่หรืออาจจะใช้วิธีการกำหนดกิจกรรมขึ้นมาก่อนแล้วค่อยกำหนดกลุ่มของภารกิจในภายหลัง ถ้าไม่แน่ใจว่างานใดเป็นงานหลักงานใดเป็นงานรอง อาจพิจารณาจากความสำคัญผลกระทบหรือผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานใดมากที่สุด

#### 2.2 ผลงานที่องค์การคาดหวังจากหน่วยงานนี้ (Expected Result)

#### 2.3 กำหนดตัวชี้วัดในด้านต่างๆ (Performance Indicators)

### 3. การวิเคราะห์หาตัวชี้วัดของตำแหน่ง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

#### 3.1 กำหนดผลที่องค์การคาดหวังจากตำแหน่งงาน

ให้นำเอาผลที่คาดหวังในใบกำหนดหน้าที่งานมาใช้ ดังตัวอย่างในตาราง 2.4 จะเห็นว่าผลที่คาดหวังของตำแหน่งงานผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมีดังนี้

**ตาราง 2.4** การเชื่อมโยงความคาดหวังกับความรับผิดชอบหลัก

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

### 3.2 กำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดของตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละความคาดหวังดังตัวอย่างตาราง 2.5 ดังนี้

ตาราง 2.5 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลงานกับผลที่คาดหวัง

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

การกำหนดตัวชี้วัดผลงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ จำนวนตัวชี้วัดในแต่ละด้านจะมีจำนวนแตกต่างกัน แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมานั้นต้องมีความสัมพันธ์กับผลความคาดหวังของหัวข้อ และสามารถวัดได้ (Measurable)

แต่การนำตัวชี้วัดผลงานไปใช้ในระบบการบริหารผลงานจริงนั้นคงไม่สามารถนำเอาตัวชี้วัดทุกตัวไปใช้ได้ ดังนั้น ขั้นตอนต่อไปคือต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดผลงานหลักของตำแหน่งงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าตัวชี้วัดผลงานตัวใดสำคัญมากน้อยกว่ากัน

### 3.3 กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)

การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก เป็นกระบวนการในการคัดเลือกกว่าตัวชี้วัดผลงานตัวใดมีความสำคัญมากที่สุดและตัวใดมีความสำคัญรองลงไป ซึ่งการคัดเลือกตัวชี้วัดผลงานหลักมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

#### 3.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลงาน

#### 3.3.2 ระดับผลกระทบของตัวชี้วัดผลงาน

เปรียบเทียบผลกระทบของตัวชี้วัดผลงานที่มีต่อความคาดหวังและต่อองค์การให้พิจารณาเปรียบเทียบดูว่าถ้าขาดตัวชี้วัดผลงานตัวใดแล้วจะส่งผลกระทบต่อผลความคาดหวังมากกว่ากันหรือถ้าขาดตัวชี้วัดผลงานตัวใดแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์การมากที่สุด

#### 3.3.3 ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดผลงานกับเป้าหมายขององค์การ



ตัวชี้วัดผลงานหลักในแต่ละปีสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์การแต่ละปีหรือแต่ละช่วงเวลา

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

### 3. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

#### 3.1 ความหมายของรูปแบบ

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

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

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547, หน้า 46) ให้ความหมายของรูปแบบว่า อาจเป็นเพียงการจำลองของจริงหรืออาจมีลักษณะเป็นทฤษฎีหรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมของการปฏิบัติก็ได้

สรุปได้ว่า รูปแบบคือกรอบแนวคิดที่อธิบายแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นชุดของตัวแปรหรือองค์ประกอบที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์กันซึ่งอาจเป็นแนวคิดที่เป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้โดยมีสองลักษณะคือรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม

#### 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกับทฤษฎี

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

1. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) คือโมเดลที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์งานวิจัยหรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา เมื่อทดสอบโมเดลกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้แล้ว พบว่าถ้ามีความสอดคล้องกับโมเดลนั้นก็มีความน่าเชื่อถืออันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ ต่อไป ดังนั้นการสร้างทฤษฎีจึงอาจเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ เท่านั้น

2. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) คือโมเดลที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้เข้าใจทฤษฎีนั้นได้ง่ายขึ้นหรือเพื่อนำไปใช้อธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังนั้นลักษณะของโมเดลจึงเป็นเพียงแบบจำลองอย่างหนึ่งที่ได้จากการถ่ายทอดทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ

รูปแบบอาจจะมีรูปแบบอย่างง่ายไปจนกระทั่งรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนต่าง ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุและรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ ซึ่งรูปแบบในทางสังคมมักจะหมายถึงชุดของข้อความเป็นนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัตินั้น ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ได้บรรยายหรือคำอธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกมุม เพราะจะทำให้โมเดลมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปที่จะทำความเข้าใจ

### 3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ในปัจจุบันนี้การพัฒนารูปแบบใดก็ตามได้ดำเนินการไปอย่างไม่หยุดยั้ง เมื่อรูปแบบที่ใช้อยู่นั้นค่อนข้างล้าสมัยหรือไม่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาขึ้น เพื่อให้รูปแบบนั้นมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งนี้ มีนักวิชาการที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบไว้ดังนี้

รัตนะ บัวสนธ์ (2544, หน้า 4-5) ได้นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆประกอบด้วยขั้นตอนในการพัฒนาดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการหรือการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับสภาพความต้องการผลิตภัณฑ์ รวมทั้งลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นการนำความรู้หรือผลการวิจัยที่ได้มาพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยให้มีลักษณะหรือรูปแบบตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในการสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์นี้อาจต้องใช้เวลาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการสร้างผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด เมื่อสร้างผลิตภัณฑ์เสร็จแล้วจะต้องนำไปตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ เป็นการนำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายการดำเนินงาน ในขั้นตอนนี้จะมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบแผนการทดลอง (Experimental Design) ว่าควรใช้แบบแผนใดจึงจะเหมาะสมควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนได้ดีและทำให้การวิจัยเกิดความเที่ยงตรงภายใน (Internal Validity) ได้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลสรุปเป็นการประเมินผลการใช้ผลิตภัณฑ์ ในภาพรวมทั้งหมดซึ่งประเมินทั้งตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการใช้ผลิตภัณฑ์ ผลที่ได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ผลที่ได้จากการประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อไป

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ ขั้นสร้างรูปแบบ ขั้นทดลองใช้รูปแบบ และขั้นประเมินผลรูปแบบ

#### 4. การประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

##### 4.1 ความสำคัญและความจำเป็นในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา

มาตรฐานการศึกษาเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง มาตรฐานถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นหลักเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2548) มาตรฐานในปัจจุบันจึงเป็นมาตรฐานที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยองค์รวม การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาทำให้เกิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการพัฒนาคุณภาพ เพราะสถานศึกษาทุกแห่งรู้ว่าเป้าหมายการพัฒนาที่แท้จริงอยู่ที่ใด การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาจึงเป็นการให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา 2 ประการ ได้แก่ 1) สถานศึกษาทุกแห่งมีเกณฑ์เปรียบเทียบกับมาตรฐานซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกัน 2) มาตรฐานทำให้สถานศึกษาเข้าใจชัดเจนว่าจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปในทิศทางใด นอกจากนี้การกำหนดมาตรฐานยังเป็นการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนให้กับครู ผู้บริหาร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการร่วมมือรวมพลังเพื่อให้เกิดคุณภาพการศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนด มาตรฐานการศึกษาจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทุนมนุษย์และเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกคนต้องรับรู้และปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุถึงเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดและร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาที่เกิดขึ้น (Accountability)

มาตรฐานการศึกษามีประโยชน์ต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผู้เรียน ทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตามความคาดหวังของสังคมและประเทศชาติว่าต้องการคนที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างไร จะทำอย่างไรจึงจะเป็นผู้มีคุณสมบัติตามที่มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

2. ครู ใช้มาตรฐานเป็นกรอบแนวทางในการออกแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองตามคุณลักษณะและคุณสมบัติตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามที่มาตรฐานกำหนดไว้

3. ท้องถิ่นและสถานศึกษา ใช้มาตรฐานเป็นแนวทางร่วมมือกันในการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

4. พ่อแม่ผู้ปกครอง ประชาชนและผู้นำชุมชน ใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือสื่อสารให้ประชาชนได้รับทราบกระบวนการจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอนที่จะทำให้คนไทยในท้องถิ่นเข้าใจและเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้การจัดการศึกษาช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

5. ประเทศชาติใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทุกองค์กรประกอบของระบบการศึกษาขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กัน สู่เป้าหมายเดียวกัน และทำให้เกิดภาพการจัดการศึกษาที่มีความหมาย

#### 4.2 มาตรฐานการศึกษา คำอธิบาย และระดับคุณภาพ

การพัฒนามาตรฐานการศึกษา มีแนวคิดที่ต้องเป็นมาตรฐานที่สถานศึกษาปฏิบัติได้จริง ประเมินได้จริง กระชับ และจำนวนน้อย แต่สามารถสะท้อนบริบทของสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษาได้จริง ข้อมูลที่ได้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับหน่วยงานต้นสังกัด และระดับชาติ ดังนั้น การกำหนดมาตรฐานการศึกษาจึงเน้นที่คุณภาพผู้เรียน คุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา และคุณภาพครูมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ และข้อกำหนดในกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561

มาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับ กำหนดเกณฑ์การตัดสินคุณภาพของมาตรฐานมี 5 ระดับ คือ ระดับกำลังพัฒนา ระดับปานกลาง ระดับดี ระดับดีเลิศ และระดับยอดเยี่ยม

มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย

มาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย พ.ศ. 2561 มีจำนวน 3 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของเด็ก

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

มาตรฐานที่ 3 การจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ

มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 มีจำนวน 3 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

โดยแต่ละมาตรฐานมีรายละเอียดของมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับ ประเด็นพิจารณา และระดับคุณภาพ

### 4.3 แนวทางการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา

จากประกาศกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 11 ก หน้า 3 เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2561 กล่าวถึง “การประกันคุณภาพการศึกษา” หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษา โดยมีกลไกในการควบคุมตรวจสอบระบบการบริหารคุณภาพการศึกษาที่สถานศึกษาจัดขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนว่าสถานศึกษานั้นสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษา และบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแล โดยให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษาที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้จัดให้มีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และจัดส่งรายงานผลการประเมินตนเองให้แก่หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาเป็นประจำทุกปีให้หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษามีหน้าที่ในการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และแนะนำสถานศึกษา เพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่องและจัดส่งรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา พร้อมกับประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการประเมินผลและการติดตามตรวจสอบซึ่งรวบรวมได้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษาแห่งนั้นให้แก่ สมศ. เพื่อใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการประเมินคุณภาพภายนอก สมศ. ดำเนินการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และจัดส่งรายงานผลการประเมินและการติดตามตรวจสอบดังกล่าว พร้อมข้อเสนอแนะให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น ๆ เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป สมศ. อาจจัดให้บุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานดำเนินการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาได้ เพื่อให้การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาเป็นไปตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 จึงให้สถานศึกษาในสังกัดทุกโรง เข้าใจถึงแนวทางการดำเนินงานพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาและการรองรับการประเมินภายนอกรอบสี่ ดังนี้

1. สถานศึกษาแต่ละแห่งต้องจัดให้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามกฎหมายกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 โดยมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ จัดให้มีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ติดตามผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และจัดส่งรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR) ให้แก่หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี

2. ในปีการศึกษา 2561 สถานศึกษาจะต้องมีการนำมาตรฐานการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการจะกำหนดประกาศใช้ ไปเทียบเคียงและจัดทำเป็น “มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา” จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา และดำเนินงานตามแผนฯ ตลอดช่วงปีการศึกษา 2561 และจัดทำ SAR ตามกรอบมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา หลังสิ้นปีการศึกษา 2561 (ประมาณเดือน มี.ค.-เม.ย.62) แล้วจึงจัดส่ง SAR ให้หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษา

3. เมื่อหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาได้รับ SAR จากสถานศึกษา ก็จะมีการสรุป วิเคราะห์ สังเคราะห์ผลการดำเนินงาน และจัดส่ง SAR พร้อมประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการประเมินผลและติดตามตรวจสอบให้แก่ สมศ. เพื่อใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการประเมินคุณภาพภายนอก

4. การประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาและการตัดสินระดับคุณภาพตามมาตรฐานเป็นไปตามหลักการตัดสินโดยอาศัยความเชี่ยวชาญ (Expert Judgment) และการตรวจทานผลการประเมิน โดยคณะกรรมการประเมินในระดับเดียวกัน (Peer Review) โดยเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ คณะกรรมการประเมินต้องมีความรู้รอบด้านและวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในการตัดสิน เพื่อให้ระดับคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งจะไม่ใช้การให้คะแนนตามความคิดเห็นของคนใดคนหนึ่ง

5. การประเมินคุณภาพภายในเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องตรวจสอบและประเมินตนเองตามสภาพบริบทของสถานศึกษาที่แท้จริง โดยให้ความสำคัญกับการประเมินเชิงคุณภาพ ผนวกกับการประเมินเชิงปริมาณควบคู่กันไป การตัดสินคุณภาพของสถานศึกษาให้ใช้เกณฑ์การให้คะแนนผลงานหรือกระบวนการที่ไม่แยกส่วนหรือแยกองค์ประกอบในการกำหนดคะแนนประเมิน แต่เป็นการประเมินในภาพรวมของผลการดำเนินงานหรือกระบวนการดำเนินงาน (Holistic Rubrics)

6. การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานภายในของสถานศึกษา ให้สถานศึกษากำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การประเมินตามสภาพบริบทของสถานศึกษาเอง เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษา โดยให้ยึดหลักการดำเนินงานเพื่อพัฒนา และสะท้อนคุณภาพการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดตามมาตรฐานของสถานศึกษา

7. การประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาให้เน้นการประเมินตามหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามสภาพจริงของสถานศึกษา (Evidence Based) โดยเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมและสะท้อนคุณภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน และมีเป้าหมาย การประเมินเพื่อการพัฒนา ลดภาระการจัดเก็บข้อมูลและเอกสารที่ไม่จำเป็นในการประเมิน แต่ข้อมูลต้องมีความน่าเชื่อถือและสามารถตรวจสอบผลการประเมินได้ตามสภาพบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ

8. คณะที่ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาควรศึกษามาตรฐานการศึกษาและประเด็นพิจารณาที่กำหนดให้เข้าใจก่อนดำเนินการประเมินคุณภาพสถานศึกษาของตน หลังประเมินแล้วให้แจ้งผลการประเมินและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา สรุปและเขียนรายงานการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report)

9. ในการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้สถานศึกษาดำเนินการ โดยให้มีการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และในการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้ใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายและเหมาะสม

10. ให้สถานศึกษาสรุปและจัดทำ รายงานการประเมินตนเองที่สะท้อนคุณภาพผู้เรียนและผลสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษา นำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานต้นสังกัด เผยแพร่รายงานต่อสาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเตรียมรับการประเมินคุณภาพภายนอกต่อไป

11. โครงสร้างรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาไม่มีรูปแบบตายตัว ให้สถานศึกษาจัดทำในสิ่งที่สถานศึกษาต้องการนำเสนอได้ สิ่งสำคัญที่สุดของรายงานการประเมินตนเอง คือ กระบวนการพัฒนาคุณภาพซึ่งหมายรวมถึง กิจกรรม/โครงการ/งานที่สถานศึกษาดำเนินการที่จะสะท้อนให้เห็นถึงหลักการ แนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษา การมีเป้าหมายหรือรูปแบบที่ชัดเจนในการพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งทุกกิจกรรม/โครงการ/งานส่งผลถึงการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

12. ข้อควรตระหนักในการประเมินคุณภาพภายใน

12.1 ผู้ประเมินควรมีความรู้ลึกและเข้าใจบริบทของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีประสบการณ์เพียงพอ เพื่อการช่วยชี้แนะการปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน

12.2 ผู้ประเมินควรวิเคราะห์ข้อถกเถียงด้วยใจเป็นกลาง โดยพิจารณาจากข้อมูลหลักฐานที่เก็บรวบรวมจากหลาย ๆ ด้าน ทั้งข้อมูลปัจจุบัน และผลการประเมินการดำเนินงานที่ผ่านมา (อาจพิจารณาย้อนหลัง 3 ปี) ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการพัฒนาว่าอยู่ในระดับใด

12.3 สิ่งที่มีคุณค่ามากที่สุดที่ได้รับจากการประเมินภายในของสถานศึกษา คือ การได้รับข้อชี้แนะ คำแนะนำ แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาที่เป็นรูปธรรมและปฏิบัติได้จริง

12.4 การกำหนดระยะเวลาดำเนินการประเมินภายในของสถานศึกษานั้น ให้สถานศึกษากำหนดได้เองตามความเหมาะสม แต่ควรสอดคล้องกับสภาพและบริบทของการดำเนินงาน เพื่อความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักฐาน เช่น แผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา แผนการเรียนรู้ บันทึกหลังสอนรายงานประชุม เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า เอกสารหลักฐานต่าง ๆ นั้น เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานไม่ใช่การสร้างเอกสารหลักฐานเพิ่มเติม

12.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนของการสังเกตและสัมภาษณ์นั้น ควรกระทำด้วยความระมัดระวัง ต้องสร้างความรู้สึกเป็นมิตรมากกว่าการจับผิดหรือการกล่าวโทษ และควรพูดคุยสอบถามด้วยความสุภาพและสร้างความไว้วางใจเป็นอันดับแรก

#### 4.4 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

##### ระดับสถานศึกษา

ให้สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเพื่อเป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ให้เกิดการพัฒนาและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สังคม ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. การจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ดังนี้

2.1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้สถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องดำเนินการและถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน ทั้งนี้ สถานศึกษาอาจกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้ได้

2.2 จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยสะท้อนคุณภาพความสำเร็จอย่างชัดเจนตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

2.3 ดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2.4 ประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ทั้งระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา และกำหนดการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง โดยวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายและเหมาะสม

2.5 ติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และนำผลการติดตามไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนา



2.6 จัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) ตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา นำเสนอรายงานผลการประเมินตนเองต่อคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบ และจัดส่งรายงานดังกล่าวต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นประจำทุกปี

2.7 พัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพโดยพิจารณาจากรายงานผลการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) และตามคำแนะนำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. สถานศึกษาแต่ละแห่งให้ความร่วมมือกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามข้อเสนอแนะของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

#### ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษา ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ตลอดจนให้คำปรึกษาช่วยเหลือและแนะนำสถานศึกษา เพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. จัดส่งรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report : SAR) พร้อมกับประเด็นที่ต้องการให้มีการประเมินผลและติดตามตรวจสอบซึ่งรวบรวมได้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เพื่อใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการประเมินคุณภาพภายนอก

3. ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และแนะนำสถานศึกษา เพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. ติดตามผลการดำเนินงาน ปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามข้อเสนอแนะของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

5. ให้ความร่วมมือกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในการจัดให้บุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับการรับรองจากสำนักงาน เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อาจมอบหมายบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้ประเมินเข้าร่วมสังเกตรับฟังหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมในการประเมินคุณภาพภายนอกด้วยก็ได้

### ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. กำหนดนโยบายด้านการศึกษากำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาปฐมวัย และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการประกันคุณภาพการศึกษา
  2. ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
  3. วิเคราะห์ และสรุปผล ตามข้อเสนอแนะของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เพื่อเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาปฐมวัย และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  4. ให้ความร่วมมือกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในการจัดให้บุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับการรับรองจากสำนักงาน เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก
- สรุปได้ว่า การประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกคนต้องรับรู้และปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุถึงเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดและร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาที่เกิดขึ้น

### 5. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในการบริหารองค์กรนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในเรื่องที่สำคัญที่ไม่สามารถมองข้ามไปได้ สำหรับบุคลากรครูซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) เป็นเรื่องที่ได้ได้รับความสนใจในฐานะตัวแปรสำคัญที่จะทำให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสาระสำคัญของการพัฒนาทางวิชาชีพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า การเรียนรู้ ไม่ควรเป็นเรื่องของนักเรียนเพียงฝ่ายเดียว แต่บุคลากรครูและผู้บริหารซึ่งเป็นวิชาชีพชั้นสูงในโรงเรียนควรให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

#### 5.1 ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Astuto et al. (1993) ให้ความหมายของคำว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่า เป็นสังคมที่ครูภายในโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนแสวงหาและแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติ โดยจุดประสงค์ของการปฏิบัตินั้นคือการเพิ่มประสิทธิภาพในฐานะผู้ประกอบการวิชาชีพของเขาเพื่อผลประโยชน์ของนักเรียน

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

รวมตัวกันเพื่อทำงานอย่างประสานความร่วมมือกันในฐานะผู้ที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาโดยมุ่งที่จะพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกคนในโรงเรียน ชุมชนการเรียนรู้เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้บริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้ผ่านแรงผลักดันของความกระหายใคร่รู้ของสมาชิกที่อยู่ภายในชุมชน

Mclaughlin & Talbert (2006: 4) ได้ให้คำจำกัดความของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่า คือการที่ครูมีการทำงานร่วมกันเพื่อที่จะสะท้อนแนวการปฏิบัติงาน ตรวจสอบหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่เกิดกับนักเรียน และสร้างการเปลี่ยนแปลงในการปรับปรุงการเรียนและการสอนสำหรับนักเรียนในแต่ละห้องเรียนเป็นกรณีเฉพาะ

กล่าวโดยสรุป ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การที่กลุ่มของผู้บริหารและบุคลากรครูผู้เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาได้มีการรวมตัวกันเพื่อพัฒนาความรู้ทางวิชาชีพผ่านการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำความรู้ทางวิชาชีพดังกล่าวไปพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกคนในโรงเรียน

## 5.2 ลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Hord (2010 : 20-24) กล่าวถึงลักษณะของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่าองค์กรที่มีลักษณะของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการดังต่อไปนี้

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

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

3. สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ (Supportive and Shared Leadership) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดีนั้น ฝ่ายบริหารอันประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมอบความไว้วางใจให้ครูและผู้ร่วมกันทุกฝ่ายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการร่วมเป็นผู้นำ มีอำนาจ และการตัดสินใจร่วมกัน

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

5. การร่วมกันปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Shared Personal Practice) กาที่ครูได้มีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียน บันทึกกระบวนการปฏิบัติงาน และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปรายชี้แนะ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือในลักษณะของเพื่อช่วยเพื่อนที่ปราศจากการประเมินและตัดสินคุณค่าการปฏิบัติงาน จะทำให้การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะสำคัญของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามความเห็นของสโตนคล็อกกับ Stoll และคณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียน ทั้งนี้ Stoll et al. (2007: 3) ซึ่งได้สรุปเกี่ยวกับคุณสมบัติ 5 ประการสำคัญของโรงเรียนที่มีความเป็นชุมชนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ 1) การที่บุคลากรในโรงเรียนมีค่านิยมร่วมกัน โดยที่ค่านิยมเหล่านั้นมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนเป็นสำคัญ 2) บุคลากรภายในโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนร่วมกัน ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อภาระหน้าที่ต่อเนืองยาวนาน และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องลดความรู้สึกโดดเดี่ยวแปลกแยกไม่ให้เกิดขึ้นกับครูในโรงเรียน 3) เป็นโรงเรียนที่ให้ความสำคัญของความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้โดยผ่านกระบวนการปรึกษาหารือพูดคุยในประเด็นของการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีระบบคอยตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการสังเกตการณ์ ร่วมวางแผนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน บุคลากรภายในโรงเรียนมีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน มีการนำแนวคิดและข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยมาปรับเปลี่ยนนำมาใช้แก้ปัญหา และตอบโจทย์ความต้องการของนักเรียน 4) มีการประสานความร่วมมือในกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตามของความช่วยเหลือหรือการสนับสนุน 5) การเรียนรู้แบบกลุ่มหรือเดี่ยวได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และมองว่าครูทุกคนคือผู้เรียนซึ่งเรียนรู้จากผู้ร่วมงานซึ่งกันและกัน

Harris (2005: 53) ซึ่งสรุปลักษณะที่สำคัญของโรงเรียนที่มีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ใกล้เคียงกัน ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความมีส่วนร่วมในการบริหารงานสนับสนุนให้เกิดการกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรในระดับต่าง ๆ รวมทั้งมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวพัฒนามาจากภาวะผูกพันที่ไม่เปลี่ยนแปลงของบุคลากรในโรงเรียนและเป็นวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สะท้อนให้ถึงการทำงานของบุคลากรภายในโรงเรียนด้วย 3) บุคลากรภายในโรงเรียนมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายในการที่จะมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน 4) มีการติดตามพฤติกรรมภายในห้องเรียนของครูผู้สอนโดยผู้สังเกตการณ์เพื่อป้อนข้อมูลย้อนกลับและช่วยสนับสนุนการพัฒนาให้เกิดขึ้นทั้งในระดับตัวบุคลากรและโรงเรียน 5) เป็นโรงเรียนที่มีการจัดเตรียมสภาพทางกายภาพและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะปฏิบัติให้เกิดลักษณะของการดำเนินงานตามที่ได้กล่าวมาแล้วใน 4 ข้อ

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

Schmoker (2004) เสนอว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อกลุ่มของบุคลากรครูได้มีการเล็งเห็นความสำคัญและคุณค่าของการเรียนรู้ของเด็ก มีการพัฒนาการวัดผลร่วมกัน วิเคราะห์ระดับของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีการตั้งเป้าหมาย แบ่งปันกลยุทธ์และสร้างสรรค์บทเรียนที่จะพัฒนาขีดความสามารถให้เกิดระดับที่กำลังอยู่ในขณะนั้น

### 5.3 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

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

Marks & Louis (1999) อธิบายว่าผู้นำที่ดีจะต้องสามารถกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมที่มีลักษณะของการเรียนรู้และทำงานร่วมกันของบุคลากรทางด้านสติปัญญาอย่างจริงจัง นอกจากนี้ผู้นำควรลดการถืออำนาจและยอมให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย และใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

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

Dufour (2007) อธิบายว่าสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถทำได้ในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพก็คือการสร้างบริบทของโรงเรียนที่เหมาะสมต่อการสร้างให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพในงานที่บุคลากรรับผิดชอบอยู่ บริบทในที่นี้หมายถึงโปรแกรม กระบวนการ ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างประสานความ

ร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ให้คำแนะนำต่อทีมบุคลากรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทีมงาน เพื่อให้เป็นการเฉพาะเจาะจง Dufour เสนอว่า ผู้บริหารควรจัดสรรเวลาสำหรับการทำกิจกรรมร่วมกันภายในโรงเรียนทั้งกิจกรรมประจำวันและกิจกรรมประจำปี ควรระบุคำถามเชิงวิพากษ์ที่เกี่ยวกับการเรียนและการสอนเพื่อเป็นแนวทางเริ่มต้นในการร่วมมือกันแสวงหาคำตอบของทีมงานต่อไป ควรกำหนดให้ทีมงานสร้างผลงานซึ่งเป็นผลจากการร่วมมือกันแสวงหาคำตอบดังกล่าว เน้นให้บุคลากรเห็นว่าการทำงานเป็นทีมของบุคลากรควรส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของเด็กนักเรียน และสุดท้ายคือ การจัดเตรียมข้อมูลที่เหมาะสมให้กับทีมบุคลากร

Zepada (2004) ได้เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ดังนี้ 1) การอบรมการนิเทศการเรียนการสอน 2) มีการนิเทศการเรียนการสอนอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง 3) ผู้นิเทศให้ความสำคัญและยึดมั่นกับการพัฒนาบุคลากร 4) สร้างคณะกรรมการของโรงเรียนเพื่อเชื่อมกิจกรรมในการพัฒนาทางวิชาชีพเข้ากับกระบวนการพัฒนาของโรงเรียน และสุดท้ายคือการทำผู้บริหารกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรของโรงเรียนในกรณีที่ต้องมีการตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน

ผู้นำในชุมชนแห่งการเรียนรู้ต้องเสริมสร้างความรู้สึกที่เข้มแข็งของการมีส่วนร่วมที่สมัครใจเพื่ออนาคต ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่นำไปสู่การเรียนรู้ โดยการเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ไปกับบุคลากรทุกคน นอกจากนี้จะต้องยึดหลักแนวคิดของการกระจายภาวะผู้นำและให้พลังแก่ผู้อื่นในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้จะต้องพึงระลึกว่าเสมอว่าพัฒนาอย่างต่อเนื่องบนความร่วมมือร่วมใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ทั้งนี้การประสานความร่วมมือถูกมองว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การและบุคลากร (Earley, 2005: 245)

Middlewood et al. (2005) ภาวะผู้นำที่จะเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้นั้นจะต้องเป็นภาวะผู้นำที่เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน เป็นผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ในทุกระดับ มีความสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี และเป็นผู้ที่ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีภาวะผู้นำหรือมีการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (distributed leadership)

ในประเด็นเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับบุคลากรอื่นๆ นั้น Bollingham (1999: 12) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการใช้ภาวะผู้นำในวงกว้างของบุคลากร ให้โอกาสบุคลากรได้เป็นผู้นำและผู้ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความชำนาญในการปฏิบัติงานไม่ใช่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่การงานที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจนี้ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Moller (2006) ที่กล่าวว่าไว้ว่าการกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูนั้นเป็นการหมายรวมถึงการกระตุ้นให้ครูผู้ซึ่งอาจจะมีความรู้สึกลังเลตัดสินใจเข้ามารับบทบาทผู้นำภายในโรงเรียนด้วย

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

Harris (2003: 322) กล่าวว่าถ้าการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนถูกตระหนักอย่างจริงจังแล้ว ภาวะผู้นำที่สนับสนุนและให้ความสำคัญกับคุณค่าของการทำงานประสานความร่วมมือกันจำเป็นที่จะต้องถูกสร้างขึ้น และสิ่งนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้ายังมีข้อจำกัดในการที่จะให้ครูได้มีส่วนร่วมในฐานะผู้นำในการพัฒนาโรงเรียน

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

Marks & Louis (1999) ศึกษาพบว่า การส่งมอบอำนาจให้กับครูนั้นเป็นสิ่งจำเป็นกระบวนการตัดสินใจที่ใช้หลักของประชาธิปไตยเป็นพลังขับเคลื่อนที่พบได้ในโรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ชุมชนทางวิชาชีพและความรับผิดชอบร่วมกันต่อการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสิ่งที่สำคัญมากในโรงเรียน ทั้งนี้งานวิจัยของพวกเขาพบว่าความแข็งแกร่งของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ

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

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

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

3. เสริมสร้างการแสวงหาความรู้ทางวิชาชีพร่วมกัน โดย Stoll et al. (2005) ได้นำเสนอรูปแบบของ Enquiry-Minded Leadership สำหรับการพัฒนาโรงเรียนเอาไว้ดังนี้ 1) สนับสนุนงานวิจัยและการประเมินให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึง ทั้งในระดับของแผนกและห้องเรียน 2) รับเอาวิธีการที่เป็นระบบมาใช้ในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์และใช้ข้อมูลเพื่อนำไปพัฒนาการทำงานต่อไป 3) แสวงหาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยเชิงปฏิบัติการที่พัฒนาขึ้นจากผู้วิจัยจากภายนอก

4. มิติทางด้านความเป็นมนุษย์ของภาวะผู้นำ

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

6. จัดการและประสานงานการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Stoll et al. (2003) ได้กล่าวถึงผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนให้เกิดการยกระดับในการเรียนรู้ทั้งต่อตัวเองและต่อบุคลากรอื่นในโรงเรียนว่ามีแนวปฏิบัติที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้บริหารที่นำให้เกิดการเรียนรู้โดยการทำตนเป็นตัวอย่างในการกระตุ้นให้เกิดการตั้งคำถามเกี่ยวกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ โดยคำถามที่ตั้งขึ้นอาจจะเป็นได้ทั้งคำถามที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และทำการจัดทำด้านเครื่องมือและโอกาสที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียนและเรียกร้องให้ทุกคนปฏิบัติเช่นกัน 2) เน้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงวิชาการ 3) ให้ความมั่นใจกับผู้เรียนในองค์การและจัดสรรทุนทรัพย์ในการทำวิจัยและขยายฐานการเรียนรู้ 4) กำหนดให้การวิจัยและการแสวงหาความรู้เป็นหัวใจหลักของทุกภารกิจขององค์การ

กล่าวโดยสรุป บทบาทของผู้นำในการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นในโรงเรียนก็คือภารกิจใดๆ ก็ตามของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้โรงเรียนมีลักษณะที่สำคัญของการเป็นโรงเรียนที่มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งบทบาทของผู้บริหารดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้บุคลากรในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีภาวะผู้นำร่วมหรือมีการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ

2. ส่งเสริมการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ

3. เสริมสร้างความรู้สึกที่เข้มแข็งของการมีส่วนร่วม

4. เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์การ

5. พัฒนาเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานภายนอก



6. เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้
7. ส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกระดับของโรงเรียน
8. สนับสนุนให้เกิดการแสวงหาความรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน

#### 5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

การที่ครูมารวมตัวกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ครูจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งพฤติกรรมต่างๆ เหล่านั้น จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของมวลสมาชิกในองค์การในระดับต่างๆ ซึ่งจะส่งผลต่อระดับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ดังมีผู้กล่าวไว้ดังนี้

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

นีออน พิณประดิษฐ์ และคณะ (2551) กล่าวว่า iva องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้คือ บุคคล ดังนั้นจะต้องดำเนินการพัฒนาให้บุคคลในสังคมได้เรียนรู้ที่เหมาะสมและมีคุณค่า ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเหมาะสมกับสภาพของแต่ละบุคคล ให้บุคคลสามารถเลือกที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตามความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเอง

สุรพล ธรรมรัมย์ดี และคณะ (2553) กล่าวว่า ชุมชนที่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพได้นั้น จำเป็นต้องมีบรรยากาศของการอยู่ร่วมกันที่ดี คือเป็นบรรยากาศ ชุมชนกัลยาณมิตรทางวิชาการ ที่มีลักษณะความเป็นชุมชนแห่งความเอื้ออาทรอยู่บนพื้นฐาน อำนาจเชิงวิชาชีพและอำนาจเชิงคุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจที่สามารถสร้างพลังมวลชน โดยเริ่มจาก ภาวะผู้นำร่วมของครู ครูอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีฉันทะ และศรัทธาในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา

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

อรวรรณ น้อยวัฒน์ (2554) กล่าวว่า การขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากแนวคิดเดิมที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากๆเพียงอย่างเดียว ในปัจจุบันจะมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญในการผลักดัน หรืออาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้จะมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า

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

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู เพราะบรรยากาศองค์กร มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ดังนั้นการจะพัฒนาให้องค์กรเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จึงต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของการเรียนรู้ต่อไป

### 5.5 การประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Hord (2010: 211-215) กล่าวถึง ปัจจัยและขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาครูตามแนวคิดชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพว่า โดยปกติแล้วชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพมีสองมิติ ซึ่งมีมิติภายในประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมในการทำงานร่วมกัน ทุกคนได้ตัดสินใจในการทำงานร่วมกัน ภายใต้บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม ที่ส่งเสริมการเรียนรู้วิชาชีพ บรรยากาศที่มีความสัมพันธ์กับเจตคติและแรงจูงใจ ให้สมาชิกแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น และการส่งเสริมการช่วยเหลือกันระหว่างเพื่อนสมาชิกในการสังเกตการปฏิบัติงานของคนอื่นและการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยปกติแล้วในการปฏิบัติงานของครูนั้น จะทำไปตามธรรมชาติโดยไม่มีความเข้าใจในนโยบาย และมาตรฐานของรัฐ การจะพัฒนาความรู้ และทักษะให้ครูจำเป็นต้องมีรูปแบบชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพที่ชัดเจนซึ่งเป็นมิติภายนอกประกอบไปด้วย แผนสำหรับการเรียนรู้วิชาชีพและการทำให้วิธีใหม่บังเกิดผล การควบคุมแผนและความก้าวหน้าของผลงาน ทบทวนและตัดสินใจภายใต้การประเมิน สะท้อนผลการทำงาน ตัดสินใจในสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้เรียน จำแนกความต้องการของผู้เรียน จัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ศึกษาการแก้ปัญหา และปรับวิธีการใหม่ให้เหมาะสม ซึ่งทั้งหมดเป็นวงจรของชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ

Dufour (2012) กล่าวถึง ปัจจัยและกระบวนการของการดำเนินการพัฒนาครูตามแนวคิดชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพว่า สิ่งที่จะทำให้การนำแนวคิดชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพไปใช้ให้เกิดประสพ

ผลสำเร็จนั้น มีปัจจัยสำคัญคือ เป้าหมายที่ชัดเจน การให้การสนับสนุนของผู้บริหาร การเห็นคุณค่าและความสำคัญของปัญหาด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยมีกระบวนการ คือ ครู ผู้บริหารและนักการศึกษา ร่วมกันกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน ร่วมกันออกแบบกิจกรรมในการพัฒนาผู้เรียน ร่วมกันออกแบบการประเมินผลเพื่อปรับปรุงการทำงาน และร่วมกันยินดีในความสำเร็จ โดยร่วมกันประเมินผล และสะท้อนผลการทำงานเป็นระยะ บ่อยครั้ง และสม่ำเสมอ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กระบวนการของชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ เป็นกระบวนการที่ต้องมีทั้งปัจจัยและแรงสนับสนุนภายใน คือ การร่วมแรงร่วมใจของครูที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้เรียน ภายใต้การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ บรรยากาศของการสร้างแรงจูงใจและเจตคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน การยอมรับนับถือและการช่วยเหลือกัน ผ่านกระบวนการขับเคลื่อนภายนอกที่เป็นระบบ มีการวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมการดำเนินกิจกรรม การประเมินผล การวิเคราะห์และปรับแผน ถ้าพบความผิดพลาดบกพร่อง และการนำแผนและวิธีปฏิบัติที่ปรับใหม่ไปใช้ เป็นวัฏจักรของชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ จะให้ความสำคัญกับการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

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

ผลการวิจัยพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์นำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติตามองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้านคือ 1) การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การปฏิบัติตามแผนและการติดตามผล 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

และ 4) การให้รางวัลและการพัฒนา โดยทั้งสองมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดและการสื่อสารเป้าหมายหรือแผนผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความเข้าใจและกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการรับรู้และกำหนดแผนงานของคณะและหน่วยงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น แต่ยังมีจุดอ่อนอยู่บ้างในด้านการสื่อสารนโยบายและข้อมูลด้านแนวทางปฏิบัติที่ยังไม่ทั่วถึงและไม่มีการทบทวนแผนงานเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นสาเหตุของความไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญในการเปิดรับข้อมูลด้านการบริหารของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน

อมร ชัยประสงค์สุข (2555) การพัฒนารูปแบบการนิเทศเพื่อส่งเสริมระบบการนิเทศภายในสถานศึกษา (CASE Model) สำหรับการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหา และพัฒนารูปแบบและกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนเอกชน กลุ่ม 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 12 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2553 โดยได้รูปแบบการนิเทศคือ การนิเทศแบบร่วมคิดพาทัวร์ร่วมศึกษามาตรฐานการเรียนรู้ตัวชี้วัด ร่วมจัดทำแผนการเรียนรู้โดยใช้แผนการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กเป็นต้นแบบ และบูรณาการร่วมกับการศึกษาจากรายการครูมืออาชีพ จากนั้นจึงนำไปนิเทศการศึกษาแก่ผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูโดยพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในปีการศึกษา 2554 และพัฒนารูปแบบการนิเทศใช้ซ้ำในปีการศึกษา 2555 และนำรูปแบบการนิเทศ CASE Model ไปใช้ในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 14 โรงเรียนด้วยการดำเนินการวิจัยได้กำหนดการดำเนินการคือ 1) วางแผนการวิจัยโดยศึกษานโยบาย ทฤษฎีความรู้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) จัดทำโครงการวิจัยและขออนุมัติการดำเนินการวิจัย 3) เก็บรวบรวมข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากสถาบันทดสอบแห่งชาติ (องค์การมหาชน) การจัดทำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำแบบทดสอบ O-NET และการสัมภาษณ์การจัดกลุ่มสนทนา 4) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติค่าความถี่ค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยร้อยละ และจัดลำดับ 5) จัดทำรายงานการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

1) ค่าเฉลี่ย T – Score คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายในปีที่ใช้รูปแบบการนิเทศ CASE Model สูงขึ้น และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

2) ผลการประเมินตามเกณฑ์สมศ. ตัวบ่งชี้ที่ 5 จากทั้งหมด 26 โรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยสูงขึ้น ในปีการศึกษาที่ใช้รูปแบบการนิเทศ CASE Model ผลการประเมินอยู่ในระดับคุณภาพเพิ่มขึ้น จำนวน 11 โรงเรียน และจากเดิมที่มีระดับคุณภาพควรปรับปรุง เป็นพอใช้และดี จำนวน 5 โรงเรียน

3) กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจต่อการนิเทศและการนิเทศภายในสถานศึกษา ภายหลังจากใช้รูปแบบการนิเทศ CASE Model สูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบการนิเทศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

4) ผลการประเมินสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้ของครูและพฤติกรรมของนักเรียน (ปฏิสัมพันธ์ต่อการร่วมกิจกรรม และกระบวนการคิดวิเคราะห์ฯ) หลังการใช้รูปแบบการนิเทศ CASE Model มีสมรรถภาพสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบการนิเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

5) สาเหตุสำคัญที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ เนื่องจากนักเรียนขาดทักษะด้านการคิดวิเคราะห์โดยเป็นผลจากครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นฝึกทักษะการปฏิบัติและคิดวิเคราะห์น้อยเกินไป ประกอบกับครูไม่เข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้ตัวชี้วัด การวัดและประเมินผล, ข้อสอบ โจทย์ปัญหาไม่ชัดเจน ทำให้นักเรียนหาคำตอบได้ไม่ตรงตามที่โจทย์ต้องการ และครูยังยึดติดกับรูปแบบการสอนแบบเดิม ๆ ไม่ค้นหาวิธีการ นวัตกรรม สื่อ การเรียนการสอนใหม่ ๆ ที่จะชักจูงให้นักเรียนเกิดความสนใจ

6) ความคิดเห็นต่อรูปแบบการนิเทศ CASE Model ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการนิเทศภายในทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ทราบถึงข้อบกพร่องของครูในด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการนิเทศภายในเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่อไป ผลของการนิเทศ CASE Model ช่วยปรับเทคนิคการจัดการเรียนรู้ของครูโดยส่งเสริมการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยี ทำให้ครูมีการพัฒนารูปแบบกระบวนการคิด และทักษะด้านการจัดการเรียนการสอนได้ตรงตามตัวชี้วัด และมาตรฐานการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น ตลอดจนทำให้ครูได้จัดการเรียนรู้ตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนได้มากยิ่งขึ้น

สุทัศน์ ธิยานันท์ (2556) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานของการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพ ความคาดหวัง และแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูโดยใช้วิธีพหุกรณีศึกษาและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปอุปนัย ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู โดยนำผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบและตรวจสอบ ความเหมาะสมของรูปแบบโดยการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปอุปนัย ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู โดยการจัดประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อประเมินรูปแบบและคู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพ ความคาดหวัง และแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สรุปได้ว่า มีการกำหนดขอบข่ายงานและภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู และมีการดำเนินงานการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารและคณะครูควรร่วมกันกำหนดขอบข่ายงาน และภาระงานของครูให้มีความชัดเจน เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาสามารถปฏิบัติได้จริง สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานควรมุ่งเน้นการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในระดับบุคคลที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานในระดับกลุ่มงานและระดับสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกัน โดยมีแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในด้านขอบข่ายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครูพบว่า มี 4 งาน ได้แก่ 1) งานการจัดการเรียนการสอน มี 6 ภาระงาน 2) งานอบรมและพัฒนานักเรียน มี 4 ภาระงาน 3) งานดูแลช่วยเหลือนักเรียน มี 5 ภาระงาน และ 4) งานบริหารจัดการชั้นเรียน มี 3 ภาระงาน และด้านกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูพบว่า มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 5 การให้รางวัลและโอกาส โดยมีการติดต่อสื่อสารผลการปฏิบัติงานอยู่ในทุกขั้นตอน

2) รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 ขอบข่ายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู มี 4 งาน ดังนี้งานการจัดการเรียนการสอน มี 6 ภาระงาน งานปลูกฝังและพัฒนานักเรียน มี 5 ภาระงาน งานดูแลช่วยเหลือนักเรียน มี 5 ภาระงาน งานบริหารจัดการชั้นเรียน มี 5 ภาระงาน 2.2 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน มี 3 แนวทาง ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มี 7 แนวทาง ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงาน มี 3 แนวทาง ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 แนวทางขั้นตอนที่ 5 การให้รางวัลและโอกาส มี 2 แนวทาง โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอยู่ในทุกขั้นตอน มี 2 แนวทาง

3) การประเมินรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ขอบข่ายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับคู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

เรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนเรียนร่วมในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 278 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้น 3) ครูผู้สอนนักเรียนปกติ และ 4) ครูผู้สอนนักเรียนพิการ เรียนร่วมเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและเชิงโครงสร้างโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

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

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

ผลการวิจัยพบว่า

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

2) ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความเหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้ และมีองค์ประกอบเหมือนกับองค์ประกอบที่สร้างขึ้นตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Brown, A. (2005) เสนอบทความเรื่อง Implementing Performance Management in England's Primary Schools เพื่อวิจัยเกี่ยวกับการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาในประเทศอังกฤษ ใช้การสัมภาษณ์และการสังเกตเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยผลการศึกษา พบว่าด้านวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ต่างมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในโรงเรียนด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะนำไปปฏิบัติด้านกฎเกณฑ์และเป้าประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานพบว่าวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ ซึ่งใช้ความเหมาะสมและความคุ้มค่าเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจส่วนเป้าประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือการระบุตัวชี้วัดที่ชัดเจนสามารถวัดได้ตรงกับปัญหาและมีข้อท้าทายด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายและครูผู้สอน พบว่าวิธีการและตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ของครูและมีความยุติธรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดมีความชัดเจนสามารถวัดได้และได้รับยอมรับจากทั้งผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมินและทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้กับครูมีเพียงพอและด้านความเหมาะสมและข้อเท็จจริงของการบริหารค่าตอบแทน (Performance related pay: PRP) พบว่าระบบการบริหารค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลได้รับการยอมรับว่ามีความยุติธรรมและเหมาะสม

Lam, H. et al. (2007) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่งระหว่างหน่วยงานสาขาวิชาการเมืองและรัฐประศาสนศาสตร์ของ



มหาวิทยาลัยฮอว์กและโครงการรัฐประศาสนศาสตร์ของมหาวิทยาลัยวิกตอเรียประเทศแคนาดา พบว่าหน่วยงานทั้งสองมหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารคล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันด้านองค์ประกอบของวัฒนธรรมทางการบริหารและลักษณะเฉพาะของชนชาติ กล่าวคือ ข้าราชการของมหาวิทยาลัยฮอว์กให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่เป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมาก โดยมุ่งที่ความสำเร็จตามเป้าหมายและแผนงานมากกว่าเป้าหมาย ระดับบุคคลมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากลักษณะเฉพาะของบุคคลความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการเมืองในสถาบัน ในขณะที่ข้าราชการของมหาวิทยาลัยวิกตอเรียให้ความสำคัญกับระบบการบริหารงานบุคคล การควบคุมต้นทุนและการบริหารงบประมาณ โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของแผนงานและเป้าหมายของบุคลากรเท่าๆ กัน ข้าราชการส่วนใหญ่ไม่ต่อต้านการประเมินผล แต่ไม่ยอมรับหลักเกณฑ์การประเมินผล เพราะไม่เชื่อมโยงกับข้อมูลส่วนบุคคล อีกทั้งยังได้รับอิทธิพลจากกลุ่มการเมืองในสถาบันด้วยข้อเสนอเพื่อการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือควรมีการศึกษาบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กรเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินได้อย่างเหมาะสมและไม่ขัดแย้งกับความคิดที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรม

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

## 7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนารูปแบบ และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คณะผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ดังนี้



ภาพ 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

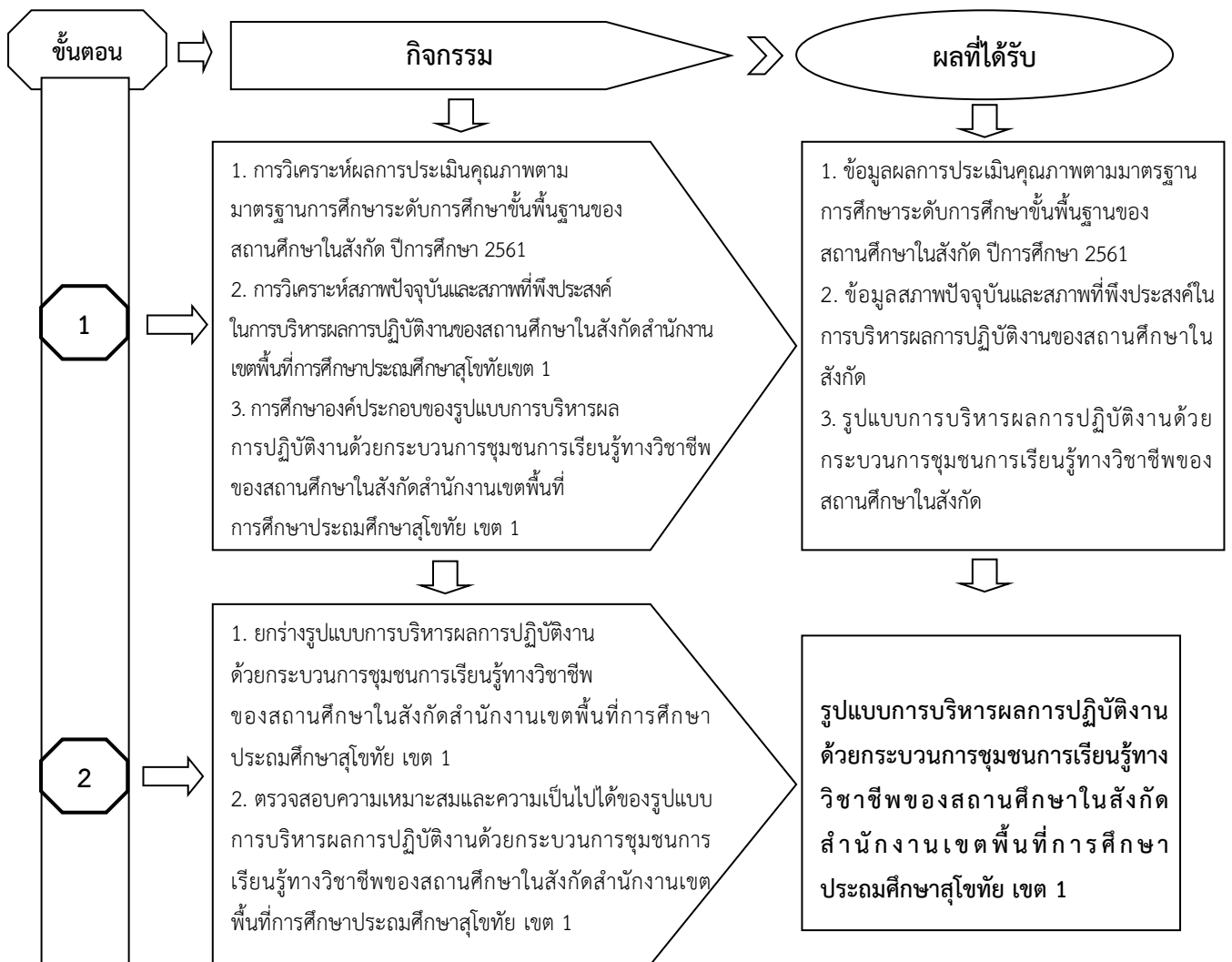
### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 แสดงเป็นกรอบวิธีดำเนินการวิจัยได้ดังภาพ 3.1



ภาพ 3.1 กรอบวิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

กิจกรรมที่ 1 การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อ การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1 ปีการศึกษา 2561

#### 1. การดำเนินการวิจัย

1.1 จัดเตรียมเอกสารรายงานผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1 ปีการศึกษา 2561

1.2 จัดทำแบบบันทึกผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อ การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1

#### 2. กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนในโครงการโรงเรียนพระราชัฐ รุ่นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1 จำนวน 20 โรงเรียน

#### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบบันทึกผลการวิเคราะห์การประเมินคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1

โดยดำเนินการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ภาพรวมการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อ การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาโครงการโรงเรียนพระราชัฐ รุ่นที่ 1 และ 2

3.2 ร่างแบบบันทึกสรุปผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อ การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาโครงการโรงเรียนพระราชัฐ รุ่นที่ 1 และ 2

3.3 จัดพิมพ์เป็นแบบบันทึกผลการวิเคราะห์สรุปการประเมินคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาโครงการโรงเรียนพระราชัฐ รุ่นที่ 1 และ 2

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากสรุปรายงานผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาโครงการโรงเรียนพระราชัฐ รุ่นที่ 1 และ 2

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ภาพรวมผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา โครงการโรงเรียนพระราชวัง รุ่นที่ 1 และ 2  
ปีการศึกษา 2561

**กิจกรรมที่ 2** การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน  
ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

### 1. การดำเนินการวิจัย

1.1 จัดเตรียมเอกสารวาระการประชุมผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับ  
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

1.2 จัดทำแบบบันทึกผลการประชุมผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับสภาพ  
ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

1.3 สุ่มสถานศึกษาเพื่อลงพื้นที่ จำนวน 20 โรงเรียน (โครงการโรงเรียนพระราชวัง รุ่นที่ 1 และ 2) และ  
แจ้งกำหนดการให้สถานศึกษาประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

1.4 ลงพื้นที่สถานศึกษา ประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อระดม  
ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการ  
ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา พร้อมบันทึกแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่  
พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สุโขทัย เขต 1

1.5 วิเคราะห์ผลการประชุม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผล  
การปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ปีการศึกษา  
2561

### 2. กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู ปีการศึกษา 2561 จำนวน 20 โรงเรียน  
(โครงการโรงเรียนพระราชวัง รุ่นที่ 1 และ 2)

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์ผลการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู  
เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 แจกกำหนดการให้สถานศึกษาประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา จำนวน 20 โรงเรียน

4.2 ลงพื้นที่ประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา พร้อมบันทึกแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุปตามประเด็น 2 ประเด็น คือ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

**กิจกรรมที่ 3** การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

##### 1. การดำเนินการวิจัย

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.2 ศึกษาผลการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

1.3 ศึกษาผลการวิเคราะห์ผลการประชุมการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

1.4 กำหนดเป็นองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานและกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

1.5 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

1.6 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

##### 2. กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 133 คน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษสุโขทัย เขต 1 ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษสุโขทัย เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับจำนวน 31 ข้อ

โดยดำเนินการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและผลการศึกษาในชั้นที่ 1 และ 2

3.2 ร่างแบบสอบถามความคิดเห็นที่ครอบคลุมองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษสุโขทัย เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3.3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับร่างเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษสุโขทัย เขต 1 จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน (รายนามผู้เชี่ยวชาญแสดงดังภาคผนวก ก)

3.4 วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence:IOC) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นรายข้อแล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปได้ ผลการวิเคราะห์ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.8 – 1.0 แสดงว่าใช้ได้ทุกข้อ

3.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try-out) กับผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษสุโขทัยเขต 2 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามและดูความเหมาะสมในการนำไปใช้เก็บข้อมูลได้จริง โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach Alpha Coefficient:  $\alpha$ ) (ยูทพงษ์ กัยวรรณ, 2543, หน้า 137)

3.6 ปรับปรุงและจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

4.2 เก็บรวบรวมแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ทุกโรงเรียน

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 103)

- |             |         |   |
|-------------|---------|---|
| 4.50 – 5.00 | หมายถึง | ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 3.50 – 4.49 | หมายถึง | ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 อยู่ในระดับมาก       |
| 2.50 – 3.49 | หมายถึง | ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง   |
| 1.50 – 2.49 | หมายถึง | ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 อยู่ในระดับน้อย      |
| 1.00 – 1.49 | หมายถึง | ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหาร   |



ผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทาง  
วิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

**ขั้นที่ 1** ยกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

### 1. การดำเนินการวิจัย

ดำเนินการโดยนำผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 มาใช้เป็นข้อมูลในการยกร่างรูปแบบการบริหารผล  
การปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

### 2. กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ได้แก่ คณะผู้ยกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการ  
ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ประกอบด้วย  
ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ศึกษาพิเศษ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ  
บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ซึ่งได้มาโดยการเลือก  
แบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบบันทึกการยกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วย  
กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

โดยดำเนินการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

3.1 จัดเตรียมข้อมูลผลการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้น  
พื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาโครงการโรงเรียนประชารัฐ รุ่นที่ 1 และ 2 ที่มี  
ภาพรวมผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาในระดับคุณภาพ ระดับดี ขึ้นไป และสังเคราะห์รูปแบบ  
ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

3.2 กำหนดประเด็นโครงสร้างและองค์ประกอบของแบบบันทึกการกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย จำนวนองค์ประกอบ ชื่อองค์ประกอบ คำอธิบาย รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบ และกรอบความคิดขององค์ประกอบ

3.3 จัดพิมพ์เป็นแบบบันทึกการกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ดำเนินการประชุมคณะกรรมการกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

4.2 ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลผลการวิจัยที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ให้คณะกรรมการกร่างรูปแบบพิจารณาและดำเนินการกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

4.3 จัดพิมพ์ร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็นของคณะกรรมการกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุปร่วมกัน

**ขั้นที่ 2** ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

##### 1. การดำเนินการวิจัย

ส่งร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

## 2. กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการบริหารการศึกษา ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

โดยดำเนินการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

3.1 ร่างข้อคำถามของแบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามองค์ประกอบ

3.2 สร้างแบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของเครื่องมือและให้ข้อเสนอแนะ

3.3 ปรับปรุงแบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 เสนอร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตรวจสอบโดยประสานงานขอความร่วมมือพร้อมทั้งส่งร่างรูปแบบให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางไปรษณีย์เพื่อศึกษา  
ล่วงหน้า

4.2 ผู้วิจัยทำการปรับปรุงรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

4.3 ส่งรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พร้อมแบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบให้ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้และให้ข้อเสนอแนะอีกครั้ง

4.4 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 รวมทั้งปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 103)

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 4.50 – 5.00 หมายถึง | รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 3.50 – 4.49 หมายถึง | รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในระดับมาก           |
| 2.50 – 3.49 หมายถึง | รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง       |

- 1.50 – 2.49 หมายถึง รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1**

การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ประกอบด้วย

1.1 ผลการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัด ปีการศึกษา 2561

1.2 ผลการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

1.3 ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

### 1.1 ผลการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัด ปีการศึกษา 2561

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ของสถานศึกษาในสังกัด ปีการศึกษา 2561

มาตรฐาน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
<b>มาตรฐานที่ 1</b> คุณภาพ ผู้เรียน 1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ของผู้เรียน 1.2 คุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้เรียน	1. ผลการทดสอบ O-NET, NT, RT ต่ำกว่าระดับประเทศ 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตาม หลักสูตรสถานศึกษาต่ำกว่า เป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 3. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้เรียนที่ดีต่ำกว่า เป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด	1. ยกระดับผลการทดสอบให้ สูงขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตาม หลักสูตรสถานศึกษาสูงกว่า เป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 3. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้เรียนที่ดีสูงกว่า เป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด
<b>มาตรฐานที่ 2</b> กระบวนการ บริหารและการจัดการ	4. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และ พันธกิจที่สถานศึกษากำหนด ขาดความชัดเจน 5. ขาดระบบบริหารจัดการ คุณภาพของสถานศึกษาที่ดีจึง ไม่ส่งผลต่อคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษาของ สถานศึกษา	4. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธ กิจที่สถานศึกษากำหนดสอดคล้อง กับบริบทของสถานศึกษา ความ ต้องการชุมชน และแผนการศึกษา แห่งชาติ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 5. ระบบบริหารจัดการคุณภาพ ของสถานศึกษาชัดเจน มี ประสิทธิภาพส่งผลต่อคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาของ สถานศึกษา
<b>มาตรฐานที่ 3</b> กระบวนการ จัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ	6. ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่ยังไม่เปิด โอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ กระบวนการคิดและปฏิบัติจริง	6. ครูเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ กระบวนการคิดและปฏิบัติจริง ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด ของหลักสูตร และมีแผนการ จัดการเรียนรู้

ตาราง 4.1 (ต่อ)

มาตรฐาน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
	7. ครูไม่ใช้สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ 8. ครูขาดการให้ข้อมูลสะท้อน กลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุง การจัดการเรียนรู้	7. ครูใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งภูมิ ปัญญาท้องถิ่นที่เอื้อต่อการจัดการ จัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วย ตนเอง 8. ครูให้ข้อมูลสะท้อนกลับ นักเรียนเพื่อพัฒนาและปรับปรุง การจัดการเรียนรู้

จากตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับ  
 การศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัด ปีการศึกษา 2561 พบว่า การดำเนินงานการประเมิน  
 คุณภาพตามมาตรฐานทั้ง 3 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการ  
 บริหารและการจัดการ และมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบ  
 สภาพปัจจุบัน จำนวน 8 ประเด็น และสภาพที่พึงประสงค์ จำนวน 8 ประเด็น

1.2 ผลการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน  
 และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

ตาราง 4.2 ผลการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพ  
 ที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัด

สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1. ผลการทดสอบระดับชาติ O-NET, NT, RT ต่ำกว่าระดับประเทศ, สพฐ และเขตพื้นที่ การศึกษา	1. ผลการทดสอบระดับชาติ O-NET, NT, RT สูงกว่าระดับเขตพื้นที่การศึกษาหรือพัฒนา เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3
2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร สถานศึกษาต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่สถานศึกษา กำหนด	2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร สถานศึกษาสูงกว่าหรือเป็นไปตามค่าเป้าหมาย ที่สถานศึกษากำหนด



ตาราง 4.2 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
3. ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณคล่อง ต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด	3. ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณคล่อง สูงกว่าหรือเป็นไปตามค่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด
4. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่ดีต่ำกว่าค่าเป้าหมายของสถานศึกษา	4. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่ดี สูงกว่าหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด
5. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดไม่ชัดเจน	5. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดที่มีความชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน
6. ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาที่ดีไม่ส่งผลต่อคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา	6. ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษามีความเป็นไปได้ โดยอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
7. ครูได้รับการอบรมพัฒนาตามที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมาย	7. การอบรมพัฒนาตรงตามความต้องการของครูและสถานศึกษา และให้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
8. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแผนการจัดการเรียนรู้	8. ครูจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดและปฏิบัติจริงตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตร และมีแผนการจัดการเรียนรู้
9. ครูขาดทักษะการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้	9. ครูมีทักษะการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เอื้อต่อการจัดการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
10. ครูขาดการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	10. ครูให้ข้อมูลสะท้อนกลับนักเรียนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

จากตาราง 4.2 ผลการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบสภาพปัจจุบัน จำนวน 10 ประเด็น และสภาพที่พึงประสงค์ จำนวน 10 ประเด็น

**ตาราง 4.3** ผลการสังเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัด

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จากการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู	ความสอดคล้อง
<b>สภาพปัจจุบัน</b> 1. ผลการทดสอบ O-NET, NT, RT ต่ำกว่าระดับประเทศ 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาต่ำกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 3. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่ดีต่ำกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 4. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดขาดความชัดเจน 5. ขาดระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาที่ดีจึงไม่ส่งผลต่อคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 6. ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่ยังไม่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดและปฏิบัติจริง 7. ครูไม่ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ 8. ครูขาดการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	<b>สภาพปัจจุบัน</b> 1. ผลการทดสอบระดับชาติ O-NET, NT, RT ต่ำกว่าระดับประเทศ, สพฐ และเขตพื้นที่การศึกษา 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาต่ำกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 3. ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณคล่อง ต่ำกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 4. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่ดีต่ำกว่าเป้าหมายของสถานศึกษา 5. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดไม่ชัดเจน 6. ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาไม่ส่งผลต่อคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 7. ครูได้รับการอบรมพัฒนาตามที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมาย 8. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแผนการจัดการเรียนรู้	<b>สภาพปัจจุบัน</b> 1. ผลการทดสอบระดับชาติ O-NET, NT, RT ต่ำกว่าระดับประเทศ 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาต่ำกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 3. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่ดีต่ำกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 4. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดไม่มีความชัดเจน 5. ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาไม่ส่งผลต่อคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 6. ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดและปฏิบัติจริง 7. ครูขาดทักษะการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ 8. ครูขาดการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

ตาราง 4.3 (ต่อ)

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จากการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู	ความสอดคล้อง
<p><b>สภาพที่พึงประสงค์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยกระดับผลการทดสอบให้สูงขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3</li> <li>2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาสูงกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด</li> <li>3. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่ดีสูงกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด</li> <li>4. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการชุมชน และแผนการศึกษาแห่งชาติ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ</li> <li>5. ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาชัดเจน มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา</li> <li>6. ครูเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดและปฏิบัติจริงตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตร และมีแผนการจัดการเรียนรู้</li> <li>7. ครูใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เอื้อต่อการจัดการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง</li> <li>8. ครูให้ข้อมูลสะท้อนกลับนักเรียนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้</li> </ol>	<p><b>สภาพปัจจุบัน (ต่อ)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. ครูขาดทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้</li> <li>10. ครูขาดการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้</li> </ol> <p><b>สภาพที่พึงประสงค์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลการทดสอบระดับชาติ O-NET, NT, RT สูงกว่าระดับเขตพื้นที่ การศึกษาหรือพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3</li> <li>2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาสูงกว่าหรือเป็นไปตามค่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด</li> <li>3. ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณคล่อง สูงกว่าหรือเป็นไปตามค่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด</li> <li>4. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่ดีสูงกว่าหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด</li> <li>5. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดที่มีความชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน</li> </ol>	<p><b>สภาพที่พึงประสงค์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลการทดสอบระดับชาติ O-NET, NT, RT พัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3</li> <li>2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาสูงกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด</li> <li>3. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่ดีสูงกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด</li> <li>4. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการชุมชน และแผนการศึกษาแห่งชาติ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ</li> <li>5. ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาชัดเจน มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา</li> <li>6. ครูจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดและปฏิบัติจริงตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตร และมีแผนการจัดการเรียนรู้</li> <li>7. ครูมีทักษะการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เอื้อต่อการจัดการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง</li> </ol>

ตาราง 4.3 (ต่อ)

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จากการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู	ความสอดคล้อง
	<p>สภาพที่พึงประสงค์ (ต่อ)</p> <p>6. ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษามีความเป็นไปได้ โดยอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย</p> <p>7. การอบรมพัฒนาตรงตามความต้องการของครูและสถานศึกษา และให้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p> <p>8. ครูจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดและปฏิบัติจริงตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตร และมีแผนการจัดการเรียนรู้</p> <p>9. ครูมีทักษะการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เอื้อต่อการจัดการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง</p> <p>10. ครูให้ข้อมูลสะท้อนกลับนักเรียนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้</p>	<p>สภาพที่พึงประสงค์ (ต่อ)</p> <p>8. ครูให้ข้อมูลสะท้อนกลับนักเรียนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้</p>

จากตาราง 4.3 ผลการสังเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่ามีสภาพปัจจุบันที่สอดคล้องกัน 8 ประเด็น ประกอบด้วย 1. ผลการทดสอบระดับชาติ O-NET, NT, RT ต่ำกว่าระดับประเทศ 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาต่ำกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 3. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่ดีต่ำกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 4. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดไม่มีความชัดเจน 5. ระบบ

บริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาไม่ส่งผลต่อคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 6. ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดและปฏิบัติจริง 7. ครูขาดทักษะการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ และ 8. ครูขาดการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่ามีสภาพที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกัน 8 ประเด็น ประกอบด้วย 1. ผลการทดสอบระดับชาติ O-NET, NT, RT พัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาสูงกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 3. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่ดีสูงกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 4. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการชุมชน และแผนการศึกษาแห่งชาติ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 5. ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาชัดเจน มีประสิทธิภาพส่งผลต่อคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 6. ครูจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดและปฏิบัติจริงตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตร และมีแผนการจัดการเรียนรู้ 7. ครูมีทักษะการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เอื้อต่อการจัดการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และ 8. ครูให้ข้อมูลสะท้อนกลับนักเรียนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

### 1.3 ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุโขทัย เขต 1

ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชน  
การเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1  
รายละเอียดดังนี้

**ตาราง 4.4** ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชน  
การเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัด

องค์ประกอบที่	ชื่อองค์ประกอบ	ความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.13	.61	มาก
2	การเรียนรู้ร่วมกัน	4.25	.65	มาก
3	การนำความรู้สู่การปฏิบัติ	4.50	.70	มาก
4	การติดตามผลการปฏิบัติงาน	3.95	.66	มาก
5	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.14	.58	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.19</b>	<b>.64</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.4 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับ  
องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ  
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ  
มาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ องค์ประกอบที่ 3 การนำความรู้สู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) และองค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.14$ ) ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน  
มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ )

**ตาราง 4.5** ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ข้อ	กิจกรรม	ความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมานโยบายของสถานศึกษา และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.05	.55	มาก
2	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา	4.34	.58	มาก
3	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.08	.64	มาก
4	ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานจากระดับสถานศึกษาไปสู่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.15	.72	มาก
5	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับสถานศึกษาให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับระดับเขตพื้นที่การศึกษา	4.28	.65	มาก
6	จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล	3.85	.52	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.13</b>	<b>.61</b>	มาก

จากตาราง 4.5 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณารายกิจกรรมพบว่ากิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ ข้อ 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.34$ ) รองลงมาคือ ข้อ 5) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับสถานศึกษาให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับระดับเขตพื้นที่การศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ข้อ 6) จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ )

**ตาราง 4.6** ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน

ข้อ	กิจกรรม	ความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	กำหนดให้ครูทุกคนรายงานผลการจัดการเรียนรู้เป็นประจำ	4.25	.62	มาก
2	ประชุมระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ	4.42	.64	มาก
3	นิเทศ ตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนและเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาหารือระหว่างการจัดการเรียนรู้	4.20	.72	มาก
4	รับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้	4.35	.58	มาก
5	สรุปผลการสื่อสารผลการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.05	.70	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.25</b>	<b>.65</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.6 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณารายกิจกรรม พบว่ากิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ข้อ 2) ประชุมระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจผลการปฏิบัติงานเป็นประจำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ) รองลงมาคือ ข้อ 4) รับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ข้อ 5) สรุปผลการสื่อสารผลการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ )



**ตาราง 4.7** ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 3 การนำความรู้สู่การปฏิบัติ

ข้อ	กิจกรรม	ความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ศึกษาเป้าหมายการพัฒนาของสถานศึกษา และผลการประเมินสมรรถนะผู้เรียนในรอบปีที่ผ่านมา	4.38	.72	มาก
2	กำหนดเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาผู้เรียน	4.52	.68	มาก
3	กำหนดระยะเวลาการพัฒนาสถานศึกษาในระยะสั้นและระยะยาว	4.48	.75	มาก
4	กำหนดกิจกรรมการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการ เช่น สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาด้วยตนเอง	4.65	.62	มาก
5	นิเทศ แนะนำ ให้ความช่วยเหลือครู และเก็บข้อมูลการพัฒนาผลปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้	4.55	.75	มาก
6	สรุปผลการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	4.42	.66	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.50</b>	<b>.70</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.7 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 3 การนำความรู้สู่การปฏิบัติ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ ) เมื่อพิจารณารายกิจกรรม พบว่ากิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ข้อ 4) กำหนดกิจกรรมการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการ เช่น สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.65$ ) รองลงมาคือ ข้อ 5) นิเทศ แนะนำ ให้ความช่วยเหลือครู และเก็บข้อมูลการพัฒนาผลปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.55$ ) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ข้อ 1) ศึกษาเป้าหมายการพัฒนาของสถานศึกษา และผลการประเมินสมรรถนะผู้เรียนในรอบปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ )

**ตาราง 4.8** ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	กิจกรรม	ความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	กำหนดแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน	4.08	.75	มาก
2	กำหนดระยะเวลาการติดตามผลการปฏิบัติงาน	4.02	.62	มาก
3	กำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามผลการปฏิบัติงาน	4.12	.58	มาก
4	นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูตามที่ได้จัดทำข้อตกลงไว้ อย่างสม่ำเสมอ	3.72	.62	มาก
5	บันทึกการนิเทศภายในห้องเรียน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้ครูและ เพื่อเป็นแนวทางให้ครูแก้ไขหรือปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	3.85	.75	มาก
6	ประชุมติดตามผลการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ เพื่อ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่าง ผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.92	.65	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.95</b>	<b>.66</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.8 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ ) เมื่อพิจารณารายกิจกรรม พบว่า กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ข้อ 3) กำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) รองลงมาคือ ข้อ 1) กำหนดแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.08$ ) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ข้อ 4) นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูตามที่ได้จัดทำข้อตกลงไว้อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ )

**ตาราง 4.9** ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	กิจกรรม	ความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบก่อนเริ่มรอบการประเมิน	4.28	.55	มาก
2	ครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามรอบการประเมิน	4.42	.52	มาก
3	ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเอง และให้เพื่อนร่วมงาน ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.24	.68	มาก
4	ประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.86	.62	มาก
5	ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและดีมาก และแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล	4.05	.65	มาก
6	ให้รางวัลและยกย่องชมเชยกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและระดับดีมาก	4.12	.50	มาก
7	สรุปผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปวางแผนในรอบปีต่อไป	4.02	.52	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.14</b>	<b>.58</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.9 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) เมื่อพิจารณารายกิจกรรม พบว่า กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ ข้อ 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามรอบการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ) รองลงมาคือ ข้อ 1) ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบก่อนเริ่มรอบการประเมิน ( $\bar{X} = 4.28$ ) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ข้อ 4) สรุปผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปวางแผนในรอบปีต่อไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ )

ตอนที่ 2 ผลการสร้งรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

2.1 ผลการยกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

2.1 ผลการยกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

จากผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 คณะกรรมการยกร่างรูปแบบได้ดำเนินการยกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่า ร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังแสดงในภาพ 4.1

ร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1



ภาพ 4.1 ร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

จากภาพ 4.1 ร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ มีลักษณะเป็นวงจรของกระบวนการต่อเนื่องกันโดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

#### **องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน** ประกอบด้วย 6 กิจกรรม

1. ศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา นโยบายของสถานศึกษา และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา
3. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายของสถานศึกษา
4. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมาย การปฏิบัติงานจากระดับสถานศึกษาลงสู่ครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมาย การปฏิบัติงานระดับสถานศึกษาให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับระดับเขตพื้นที่การศึกษา
6. จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล

#### **องค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน** ประกอบด้วย 5 กิจกรรม

1. กำหนดให้ครูทุกคนรายงานผลการจัดการเรียนรู้เป็นประจำ
2. ประชุมระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ
3. นิเทศ ตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนและเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาหารือระหว่างการจัดการเรียนรู้
4. รับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้
5. สรุปผลการสื่อสารผลการปฏิบัติงานร่วมกัน

#### **องค์ประกอบที่ 3 การนำความรู้สู่การปฏิบัติ** ประกอบด้วย 6 กิจกรรม

1. ศึกษาเป้าหมายการพัฒนาของสถานศึกษา และผลการประเมินสมรรถนะผู้เรียนในรอบปีที่ผ่านมา

2. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาผู้เรียน

3. กำหนดระยะเวลาการพัฒนาสถานศึกษาในระยะสั้นและระยะยาว

4. กำหนดกิจกรรมการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการ เช่น สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาด้วยตนเอง

5. นิเทศ แนะนำ ให้ความช่วยเหลือครู และเก็บข้อมูลการพัฒนาผลปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้

6. สรุปผลการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

#### องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 กิจกรรม

1. กำหนดแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน

2. กำหนดระยะเวลาการติดตามผลการปฏิบัติงาน

3. กำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามผลการปฏิบัติงาน

4. นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูตามที่ได้จัดทำข้อตกลงไว้อย่างสม่ำเสมอ

5. บันทึกการนิเทศภายในห้องเรียน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้ครูและเพื่อเป็นแนวทางให้ครูแก้ไขหรือปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

6. ประชุมติดตามผลการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหาทางแก้ไขปัญหาหารือร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 7 กิจกรรม

1. ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบก่อนเริ่มรอบการประเมิน

2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามรอบการประเมิน

3. ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเอง และให้เพื่อนร่วมงาน ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน

5. ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและดีมาก และแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล

6. ให้รางวัลและยกย่องชมเชยกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและระดับดีมาก

7. สรุปผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปวางแผนในรอบปีต่อไป

## 2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 เสนอผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบร่างรูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 แสดงดังตาราง 4.10

**ตาราง 4.10** ผลการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

ร่างรูปแบบฯ	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน		- ให้เขียนเป็นแผนภูมิกิจกรรมขององค์ประกอบ
องค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน		- ให้แก้ไขกิจกรรมที่ 5 เป็นสรุปผลการสื่อสารผลการปฏิบัติงานและรายงานผู้เกี่ยวข้อง - ให้เขียนเป็นแผนภูมิกิจกรรมขององค์ประกอบ
องค์ประกอบที่ 3 การนำความรู้สู่การปฏิบัติ		- ให้เพิ่มกิจกรรมที่ 6 เป็นสรุปผลการปฏิบัติงานและรายงานผู้เกี่ยวข้อง - ให้เขียนเป็นแผนภูมิกิจกรรมขององค์ประกอบ
องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน		- ให้เพิ่มกิจกรรมที่ 7 เป็นสรุปผลการติดตามผลการปฏิบัติงานและรายงานผู้เกี่ยวข้อง - ให้เขียนเป็นแผนภูมิกิจกรรมขององค์ประกอบ
องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน		- ให้เขียนเป็นแผนภูมิกิจกรรมขององค์ประกอบ - ให้แสดงถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

จากตาราง 4.10 ผลการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิให้การยอมรับในร่างรูปแบบและได้เสนอแนะ

ให้ปรับเปลี่ยนรายละเอียดในร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยให้ในแต่ละองค์ประกอบให้เขียนเป็นแผนภูมิกิจกรรมและปรับปรุงรายละเอียดกิจกรรมในองค์ประกอบที่ 2-5 และให้แสดงถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และให้อยู่ในกรอบรูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษา Sukhothai Model : 3 Good ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเขตพื้นที่ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังแสดงในภาพ 4.2

รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1



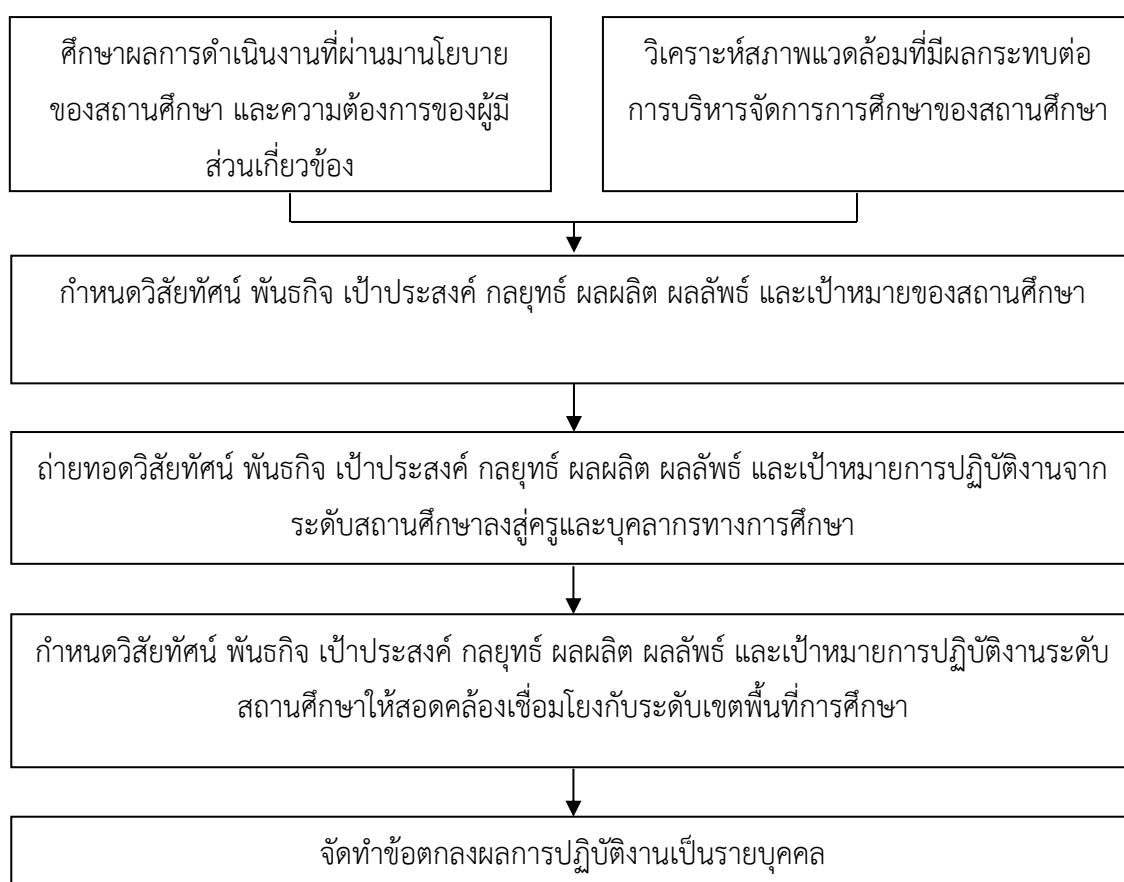
ภาพ 4.2 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

จากภาพ 4.2 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งยังคงมี 5 องค์ประกอบเช่นเดิม สิ่งที่แตกต่างกัน



รูปแบบเดิม คือ ลักษณะความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบซึ่งร่างรูปแบบมีความสัมพันธ์ในลักษณะของกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน โดยรูปแบบที่ปรับปรุงมีการเชื่อมโยงกันระหว่างองค์ประกอบและแสดงถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกรอบรูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษา Sukhothai Model : 3 Good ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเขตพื้นที่ โดยมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

### องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน



ภาพ 4.3 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

จากภาพ 4.3 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งมีลักษณะเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้

1. การศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมานโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยพิจารณาจากเอกสารรายงานผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ปีการศึกษา 2561 นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ภาพรวมการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาโครงการโรงเรียนประชารัฐ รุ่นที่ 1 และ 2 การดำเนินงานการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานทั้ง 3 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ และมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แล้วสังเคราะห์เป็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา โดยคณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องใช้ข้อมูลที่ได้จากข้อ 1 และข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นำมาจัดทำเป็น Matrix เพื่อกำหนดเป็นทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

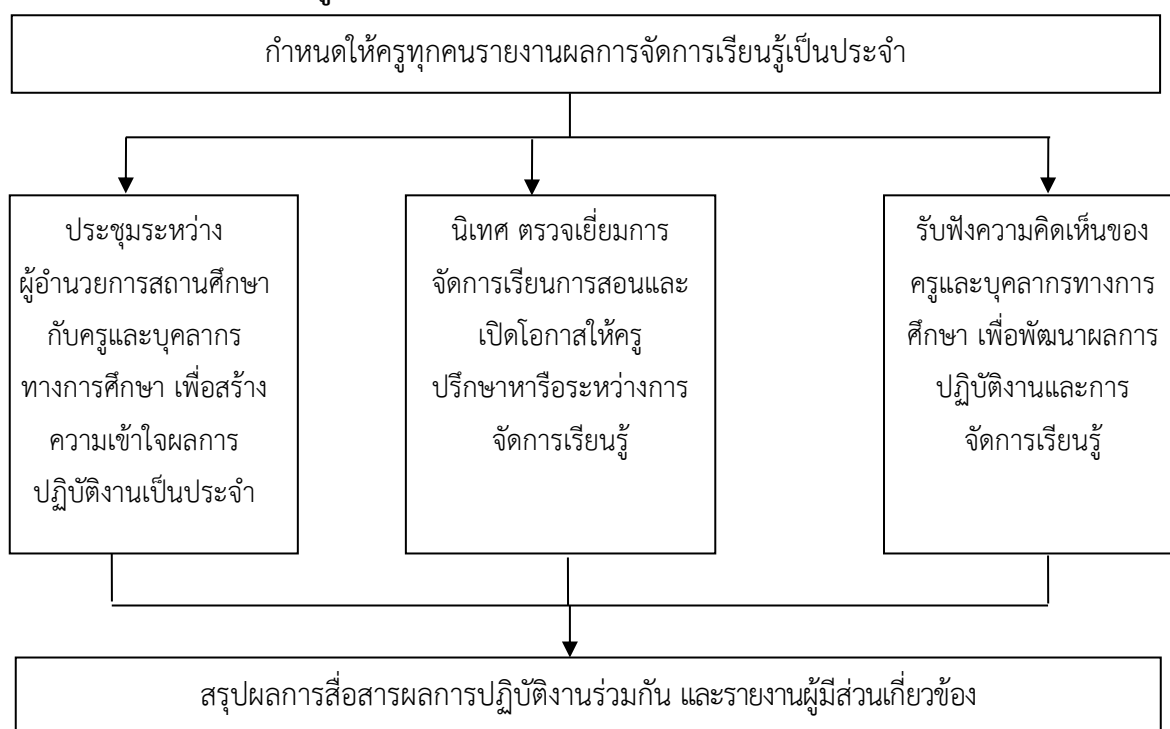
3. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายของสถานศึกษา โดยคณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้งร่วมกันจัดทำร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายของสถานศึกษา และจัดประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา โรงเรียนประชารัฐ รุ่นที่ 1 และ 2 เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แล้วจึงนำไปปรับปรุง

4. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานจากระดับสถานศึกษาลงสู่ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยจัดประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนประชารัฐ รุ่นที่ 1 และ 2

5. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับสถานศึกษาให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับระดับเขตพื้นที่การศึกษา โดยจัดการประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนประชารัฐ รุ่นที่ 1 และ 2

6. จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล โดยครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานของตนเสนอผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วจึงจัดพิมพ์เป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาลงนามต่อไป

## องค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน



**ภาพ 4.4** รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน

จากภาพ 4.4 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งมีกิจกรรมดังนี้

1. กำหนดให้ครูทุกคนรายงานผลการจัดการเรียนรู้เป็นประจำ กิจกรรมนี้จะเชื่อมโยงกับทุกองค์ประกอบ โดยครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายการสื่อสารผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการกำหนดวิธีการที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสารเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามตัวชี้วัด และเป้าหมายการปฏิบัติงาน

2. ประชุมระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ เพื่อให้ทราบถึงสภาพและความก้าวหน้าการปฏิบัติงานของกลุ่ม รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลวหรือความเสียหาย

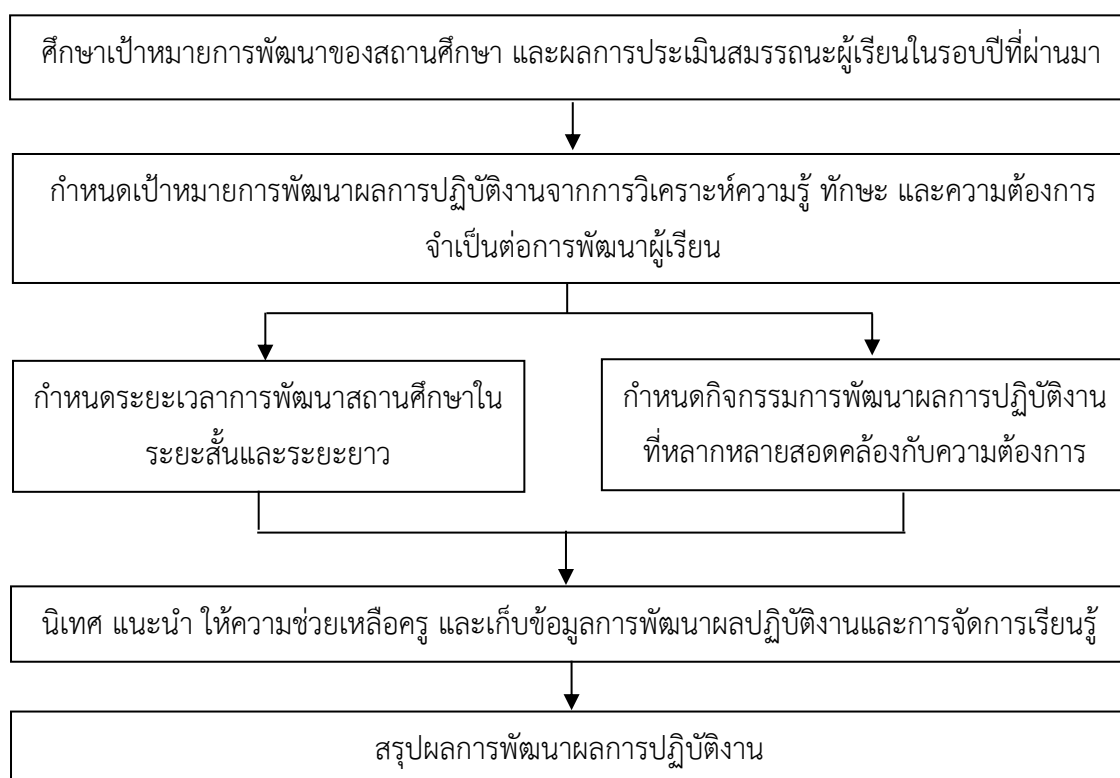
3. นิเทศ ตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนและเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาระหว่างการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งปัญหาหรือความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ตรวจสอบและ

พูดคุยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาร่วมรับฟังและให้ข้อมูล และข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องจะต้องหาทางป้องกันหรือแก้ไขไม่ให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

4. รับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ โดยพัฒนาช่องทางในการแสดงออกทางความคิดเห็นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานหลายช่องทาง เช่น ผ่านการประชุมการเขียนรายงาน และการเขียนข้อความใน E-mail/Facebook เป็นต้น รวมทั้งการให้ความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงานว่าความคิดเห็นต่าง ๆ ที่แสดงออกจะได้รับการรับพิจารณาอย่างแท้จริงและนำไปสู่การป้องกัน แก้ไข พัฒนาให้ดีขึ้น

5. สรุปผลการสื่อสารผลการปฏิบัติงานร่วมกัน และรายงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาแจ้งผลการสื่อสารผลการปฏิบัติงานในวันประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

### องค์ประกอบที่ 3 การนำความรู้สู่การปฏิบัติ



ภาพ 4.5 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 3 การนำความรู้สู่การปฏิบัติ

จากภาพ 4.5 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 3 การนำความรู้สู่การปฏิบัติ ซึ่งมีกิจกรรมดังนี้

1. ศึกษาเป้าหมายการพัฒนาของสถานศึกษา และผลการประเมินสมรรถนะผู้เรียนในรอบปีที่ผ่านมาในรอบการประเมินที่ผ่านมาเป็นกิจกรรมที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่ละคนศึกษาตัวชี้วัดและเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทบทวนผลการประเมินสมรรถนะของตนเอง

2. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาผู้เรียน โดยเน้นให้ครอบคลุมขอบข่ายตัวชี้วัดและเป้าหมายพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตน รวมทั้งผลการประเมินสมรรถนะที่ยังไม่บรรลุตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน

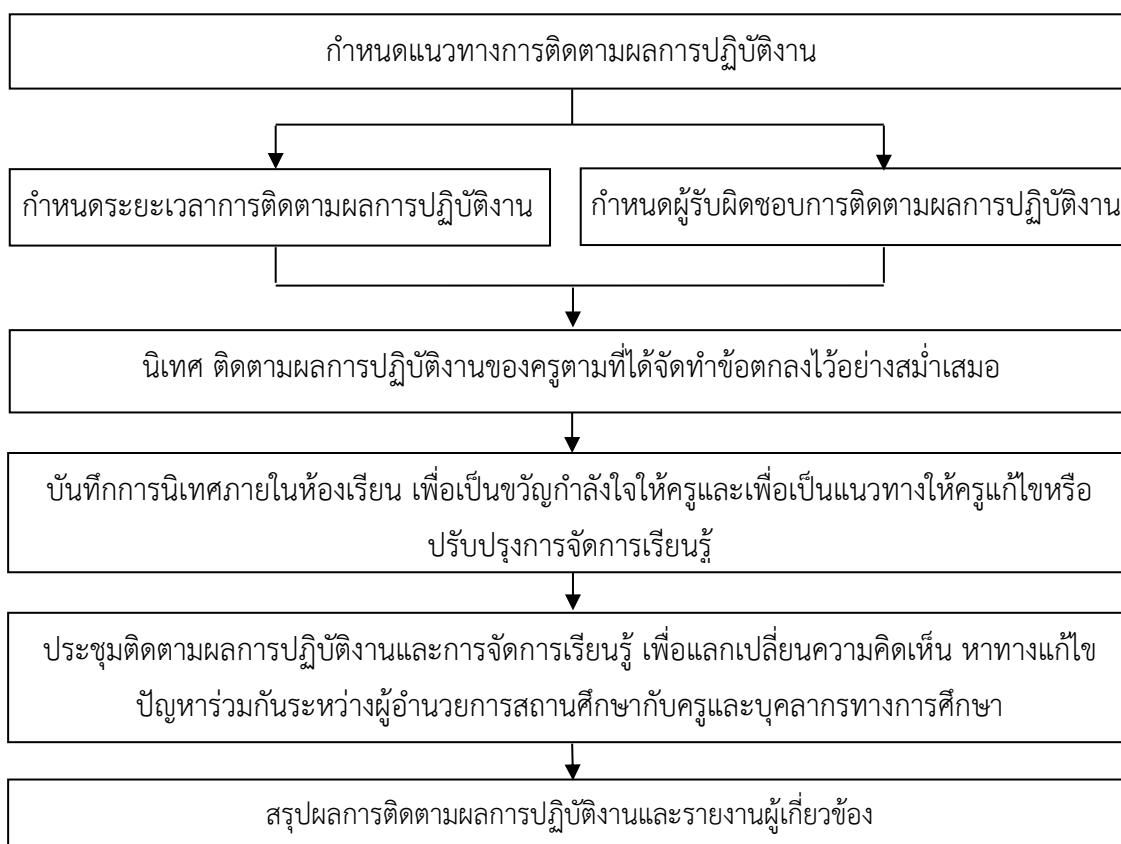
3. กำหนดระยะเวลาการพัฒนาสถานศึกษาในระยะสั้นและระยะยาว โดยครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมกันกำหนดปฏิทินการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

4. กำหนดกิจกรรมการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการ เช่น สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาด้วยตนเอง โดยครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) พร้อมกิจกรรมการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา

5. นิเทศ แนะนำ ให้ความช่วยเหลือครู และเก็บข้อมูลการพัฒนาผลปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาและศึกษานิเทศก์ นิเทศ ตรวจสอบและให้คำแนะนำครูและบุคลากรทางการศึกษา

6. สรุปผลการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและรายงานผู้เกี่ยวข้อง โดยครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดทำสรุปผลการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตน รวมทั้งผลการดำเนินการจากกรณีศึกษา แนะนำสอนงานเสนอผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อรายงานผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

#### องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน



**ภาพ 4.6** รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน

จากภาพ 4.6 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีกิจกรรมดังนี้

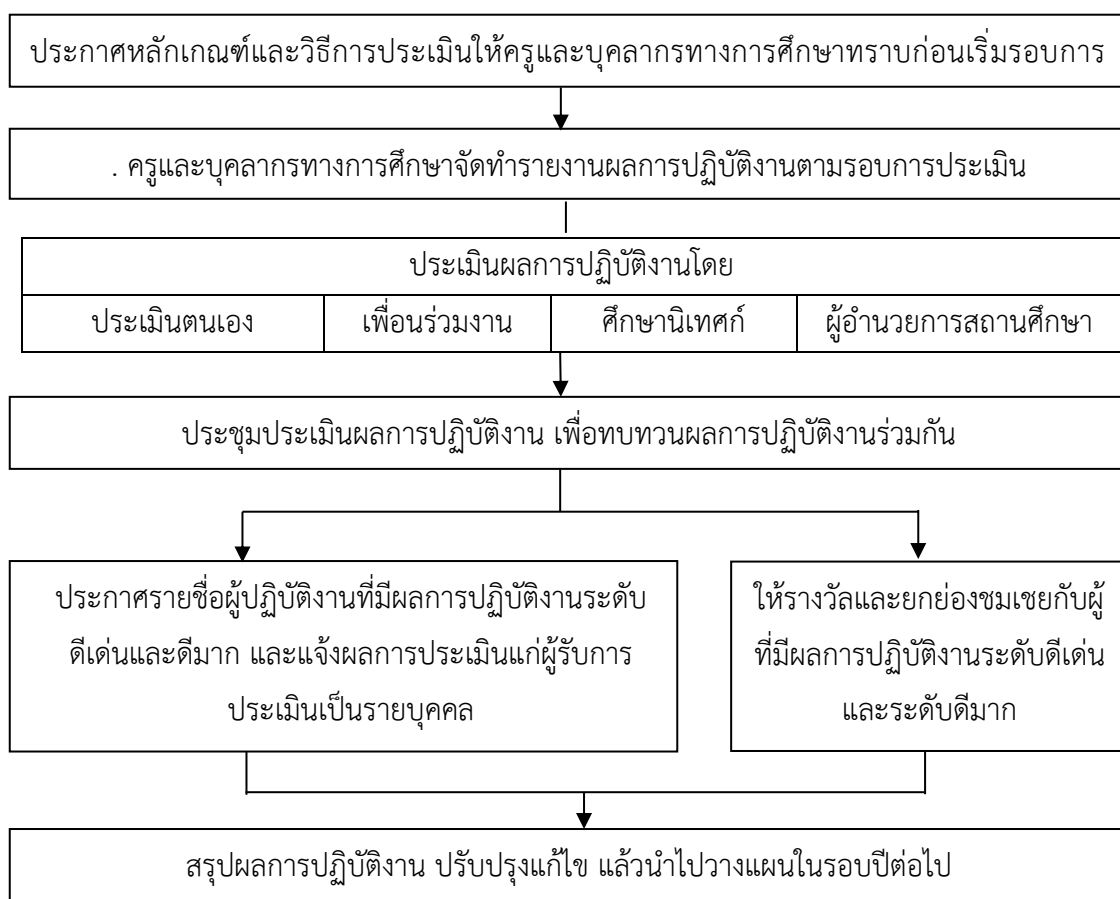
1. การกำหนดแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาประชุมร่วมกัน
2. กำหนดระยะเวลาในการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาประชุมร่วมกัน
3. กำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาประชุมร่วมกัน
4. นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูตามที่ได้จัดทำข้อตกลงไว้อย่างสม่ำเสมอ โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยเดือนละครั้งต่อคน

5. ครูและบุคลากรทางการศึกษาบันทึกผลการปฏิบัติงานตามคำแนะนำลงในสมุดนิเทศของตนเอง โดยดำเนินการในระหว่างการนิเทศ ติดตามหรือดำเนินการทันทีหลังจากเสร็จสิ้นการนิเทศ ติดตาม

6. ประชุมติดตามผลการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยดำเนินการ 2 ลักษณะ คือ ประชุมทันทีหลังการนิเทศ ติดตาม ในกรณีที่เป็นเรื่องที่ต้องได้รับการแก้ไขเร่งด่วน หรือ ประชุมในวาระการประชุมประจำเดือน กรณีที่จำเป็นจะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ รับทราบหรือให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

7. สรุปผลการติดตามผลการปฏิบัติงานและรายงานผู้เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการหลังจากที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทำการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามคำแนะนำและจัดทำเป็นสรุปผลการพัฒนาเสนอต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา

#### องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน



ภาพ 4.7 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากภาพ 4.7 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 องค์กรประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้

1. ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบก่อนเริ่มรอบการประเมิน โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาแจ้งในวาระการประชุมประจำเดือน
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามรอบการประเมินการปฏิบัติงานในข้อตกลงการปฏิบัติงานของตน
3. ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยประเมินตนเอง ให้เพื่อนร่วมงาน ศึกษานิเทศก์ และผู้อำนวยการสถานศึกษาร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบฟอร์ม
4. ประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาประชุมร่วมกัน เพื่อแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและทบทวนผลการปฏิบัติงาน
5. ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและดีมาก และแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล
6. ให้รางวัลและยกย่องชมเชยกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและระดับดีมาก
7. สรุปผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปวางแผนในรอบปีต่อไป โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับมอบหมายประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานร่วมกัน

2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วจัดส่งรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 และแบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบอีกครั้งผลการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีรายละเอียดดังนี้



**ตาราง 4.11** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวม

องค์ประกอบ ที่	ชื่อองค์ประกอบ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.54	.61	มากที่สุด	4.67	.53	มากที่สุด
2	การเรียนรู้ร่วมกัน	4.60	.64	มากที่สุด	4.62	.54	มากที่สุด
3	การนำความรู้สู่การปฏิบัติ	4.75	.68	มากที่สุด	4.66	.64	มากที่สุด
4	การติดตามผลการปฏิบัติงาน	4.63	.61	มากที่สุด	4.74	.65	มากที่สุด
5	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.52	.67	มากที่สุด	4.69	.64	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.61	.64	มากที่สุด	4.68	.60	มากที่สุด

จากตาราง 4.11 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิความเหมาะสมขององค์ประกอบในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า ทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่องค์ประกอบที่ 3 การนำความรู้สู่การปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.75$ ) และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.52$ ) ส่วนความเป็นไปได้ขององค์ประกอบในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ ) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า ทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.74$ ) ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่องค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.62$ )

**ตาราง 4.12** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวม ในองค์ประกอบที่ 1 การมี วิทยาลัยร่วมกัน

ข้อ	กิจกรรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมานโยบายของสถานศึกษา และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.78	.44	มากที่สุด	4.56	.44	มากที่สุด
2	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา	4.67	.50	มากที่สุด	4.78	.53	มากที่สุด
3	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.33	.87	มาก	4.65	.62	มากที่สุด
4	ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานจากระดับสถานศึกษาไปสู่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.44	.53	มาก	4.67	.50	มากที่สุด
5	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับสถานศึกษาให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับระดับเขตพื้นที่การศึกษา	4.25	.72	มาก	4.72	.48	มากที่สุด
6	จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล	4.76	.62	มากที่สุด	4.62	.58	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.54</b>	<b>.61</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.67</b>	<b>.53</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.12 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในองค์ประกอบที่ 1 การมี วิทยาลัยร่วมกัน พบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.54$ ) โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 กิจกรรมได้แก่ ข้อ 1) ศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา นโยบายของสถานศึกษา และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ( $\bar{X}=4.78$ ) ข้อ 6) จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ( $\bar{X}=4.76$ ) และ ข้อ 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.67$ ) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ข้อ 5) กำหนด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับสถานศึกษา ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับระดับเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{X}=4.25$ )

ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.67$ ) โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 กิจกรรม ได้แก่ ข้อ 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.78$ ) ข้อ 5) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับสถานศึกษาให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับระดับเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{X}=4.72$ ) และ ข้อ 4) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานจากระดับสถานศึกษาไปสู่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{X}=4.67$ ) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ข้อ 1) ศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมานโยบายของสถานศึกษา และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ( $\bar{X}=4.56$ )

**ตาราง 4.13** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวม ในองค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน

ข้อ	กิจกรรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	กำหนดให้ครูทุกคนรายงานผลการจัดการเรียนรู้เป็นประจำ	4.85	.64	มากที่สุด	4.58	.44	มากที่สุด
2	ประชุมระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ	4.62	.55	มากที่สุด	4.78	.53	มากที่สุด
3	นิเทศ ตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนและเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาหารือระหว่างการจัดการเรียนรู้	4.75	.72	มากที่สุด	4.36	.62	มาก
4	รับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้	4.45	.58	มาก	4.68	.55	มากที่สุด
5	สรุปผลการสื่อสารผลการปฏิบัติงานร่วมกัน และรายงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.35	.62	มาก	4.72	.48	มากที่สุด
6	จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล	4.56	.74	มากที่สุด	4.57	.60	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.60</b>	<b>.64</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.62</b>	<b>.54</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.13 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในองค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน พบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.60$ ) โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 กิจกรรมได้แก่ ข้อ 1) กำหนดให้ครูทุกคนรายงานผลการจัดการเรียนรู้เป็นประจำ ( $\bar{X}=4.85$ ) ข้อ 3) นิเทศ ตรวจสอบการจัดการจัดการเรียนการสอนและเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาหารือระหว่างการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.75$ ) และ ข้อ 2) ประชุมระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ ( $\bar{X}=4.62$ ) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ข้อ 5) สรุปผลการสื่อสารผลการปฏิบัติงานร่วมกัน และรายงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ( $\bar{X}=4.35$ )

ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.62$ ) โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 กิจกรรม ได้แก่ ข้อ 2) ประชุมระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ ( $\bar{X}=4.78$ ) ข้อ 5) สรุปผลการสื่อสารผลการปฏิบัติงานร่วมกัน และรายงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ( $\bar{X}=4.72$ ) และ ข้อ 4) รับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.68$ ) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ข้อ 3) นิเทศ ตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนและเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาหารือระหว่างการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.36$ )

**ตาราง 4.14** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวม ในองค์ประกอบที่ 3 การนำความรู้สู่การปฏิบัติ

ข้อ	กิจกรรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ศึกษาเป้าหมายการพัฒนาของสถานศึกษา และผลการประเมินสมรรถนะผู้เรียนในรอบปีที่ผ่านมา	4.78	.64	มากที่สุด	4.55	.64	มากที่สุด
2	กำหนดเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาผู้เรียน	4.65	.58	มากที่สุด	4.76	.62	มากที่สุด
3	กำหนดระยะเวลาการพัฒนาสถานศึกษาใน ระยะสั้นและระยะยาว	4.76	.76	มากที่สุด	4.68	.72	มากที่สุด
4	กำหนดกิจกรรมการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการ เช่น สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน การ ประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การ ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาด้วย ตนเอง	4.82	.64	มากที่สุด	4.56	.65	มากที่สุด
5	นิเทศ แนะนำ ให้ความช่วยเหลือครู และเก็บ ข้อมูลการพัฒนาผลปฏิบัติงานและการจัดการ เรียนรู้	4.85	.68	มากที่สุด	4.72	.48	มากที่สุด
6	สรุปผลการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และ รายงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.62	.76	มากที่สุด	4.67	.75	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.75</b>	<b>.68</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.66</b>	<b>.64</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.14 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในองค์ประกอบที่ 3 การนำความรู้สู่การปฏิบัติ พบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.75$ ) โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 กิจกรรมได้แก่ ข้อ 5) นิเทศ แนะนำ ให้ความช่วยเหลือครู และเก็บข้อมูลการพัฒนาผลปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.85$ ) ข้อ 4) กำหนด

กิจกรรมการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการ ( $\bar{X}=4.82$ ) และ ข้อ 1) ศึกษาเป้าหมายการพัฒนาของสถานศึกษา และผลการประเมินสมรรถนะผู้เรียนในรอบปีที่ผ่านมา ( $\bar{X}=4.78$ ) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ข้อ 6) สรุปผลการสื่อสารผลการปฏิบัติงานร่วมกัน และรายงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ( $\bar{X}=4.62$ )

ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.66$ ) โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 กิจกรรม ได้แก่ ข้อ 2) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{X}=4.76$ ) ข้อ 5) นิเทศแนะนำ ให้ความช่วยเหลือครู และเก็บข้อมูลการพัฒนาผลปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.72$ ) และ ข้อ 3) กำหนดระยะเวลาการพัฒนาสถานศึกษาในระยะสั้นและระยะยาว ( $\bar{X}=4.68$ ) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ข้อ 1) ศึกษาเป้าหมายการพัฒนาของสถานศึกษา และผลการประเมินสมรรถนะผู้เรียนในรอบปีที่ผ่านมา ( $\bar{X}=4.55$ )

**ตาราง 4.15** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวม ในองค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	กิจกรรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	กำหนดแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน	4.64	.48	มากที่สุด	4.65	.62	มากที่สุด
2	กำหนดระยะเวลาการติดตามผลการปฏิบัติงาน	4.72	.65	มากที่สุด	4.86	.72	มากที่สุด
3	กำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามผลการปฏิบัติงาน	4.76	.62	มากที่สุด	4.76	.60	มากที่สุด
4	นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูตามที่ได้จัดทำข้อตกลงไว้อย่างสม่ำเสมอ	4.82	.52	มากที่สุด	4.66	.68	มากที่สุด
5	บันทึกการนิเทศภายในห้องเรียน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้ครูและเพื่อเป็นแนวทางให้ครูแก้ไขหรือปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	4.58	.56	มากที่สุด	4.78	.58	มากที่สุด
6	ประชุมติดตามผลการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.48	.75	มาก	4.74	.72	มากที่สุด
7	สรุปผลการติดตามผลการปฏิบัติงานและรายงานผู้เกี่ยวข้อง	4.44	.66	มาก	4.72	.65	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.63	.61	มากที่สุด	4.74	.65	มากที่สุด

จากตาราง 4.15 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในองค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.63$ ) โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 กิจกรรมได้แก่ ข้อ 4) นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูตามที่ได้จัดทำข้อตกลงไว้อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.82$ ) ข้อ 3) กำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.76$ ) และ ข้อ 2) กำหนดระยะเวลาการติดตามผลการปฏิบัติงาน

( $\bar{X}=4.72$ ) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ข้อ 7) สรุปผลการติดตามผลการปฏิบัติงานและรายงานผู้เกี่ยวข้อง ( $\bar{X}=4.44$ )

ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.74$ ) โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 กิจกรรม ได้แก่ ข้อ 2) กำหนดระยะเวลาการติดตามผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.86$ ) ข้อ 5) บันทึกการนิเทศภายในห้องเรียน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้ครูและเพื่อเป็นแนวทางให้ครูแก้ไขหรือปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.78$ ) และ ข้อ 3) กำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.76$ ) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ข้อ 1) กำหนดแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.65$ )

**ตาราง 4.16** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวม ในองค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	กิจกรรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบก่อนเริ่มรอบการประเมิน	4.54	.58	มากที่สุด	4.72	.56	มากที่สุด
2	ครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามรอบการประเมิน	4.56	.75	มากที่สุด	4.83	.62	มากที่สุด
3	ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเอง และให้เพื่อนร่วมงาน ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.72	.72	มากที่สุด	4.68	.68	มากที่สุด
4	ประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.42	.62	มาก	4.56	.58	มากที่สุด
5	ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและดีมาก และแจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคล	4.52	.65	มากที่สุด	4.52	.64	มากที่สุด
6	ให้รางวัลและยกย่องชมเชยกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและระดับดีมาก	4.48	.58	มาก	4.76	.62	มากที่สุด
7	สรุปผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปวางแผนในรอบปีต่อไป	4.44	.76	มาก	4.74	.75	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.52</b>	<b>.67</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.69</b>	<b>.64</b>	<b>มากที่สุด</b>



จากตาราง 4.16 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในองค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.52$ ) โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 กิจกรรมได้แก่ ข้อ 3) ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเอง และให้เพื่อนร่วมงาน ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.72$ ) ข้อ 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามรอบการประเมิน ( $\bar{X}=4.56$ ) และ ข้อ 1) ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบก่อนเริ่มรอบการประเมิน ( $\bar{X}=4.54$ ) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ข้อ 4) ประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X}=4.42$ )

ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.69$ ) โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 กิจกรรม ได้แก่ ข้อ 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามรอบการประเมิน ( $\bar{X}=4.83$ ) ข้อ 6) ให้รางวัลและยกย่องชมเชยกับผู้ที่มีการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและระดับดีมาก ( $\bar{X}=4.76$ ) และ ข้อ 7) สรุปผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปวางแผนในรอบปีต่อไป ( $\bar{X}=4.74$ ) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ข้อ 5) ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและดีมาก และแจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคล ( $\bar{X}=4.52$ )

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การพัฒนา รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

#### กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ตามขอบเขตของการวิจัย โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

1.1 การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัด ปีการศึกษา 2561 โรงเรียนในโครงการโรงเรียนพระราชรัฐ รุ่นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จำนวน 20 โรงเรียน

1.2 การสังเคราะห์ผลการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู ปีการศึกษา 2561 จำนวน 20 โรง (โครงการโรงเรียนพระราชรัฐ รุ่นที่ 1 และ 2)

1.3 การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 133 คน

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

2.1 การยกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ได้แก่ คณะผู้ยกร่างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ศึกษาพิเศษ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

2.2 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการบริหารการศึกษา ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

### สรุปผลการวิจัย

การพัฒนา รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ซึ่งแบ่งเป็น 3 กิจกรรม คือ 1) ผลการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัด ปีการศึกษา 2561 2) ผลการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 และ 3) ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

1.1 ผลการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัด ปีการศึกษา 2561 พบว่า การดำเนินงานการประเมินคุณภาพตาม มาตรฐานทั้ง 3 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและ การจัดการ และมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบสภาพปัจจุบัน จำนวน 8 ประเด็น และสภาพที่พึงประสงค์ จำนวน 8 ประเด็น

1.2 ผลการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่ามีสภาพปัจจุบันที่สอดคล้องกัน 8 ประเด็น ประกอบด้วย 1. ผลการทดสอบระดับชาติ O-NET, NT, RT ต่ำกว่าระดับประเทศ 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามหลักสูตรสถานศึกษาต่ำกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 3. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้เรียนที่ดีต่ำกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 4. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษา กำหนดไม่มีความชัดเจน 5. ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาไม่ส่งผลต่อคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 6. ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ไม่เปิดโอกาสให้ ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดและปฏิบัติจริง 7. ครูขาดทักษะการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการเรียนรู้ และ 8. ครูขาดการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่ามีสภาพที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกัน 8 ประเด็น ประกอบด้วย 1. ผลการทดสอบระดับชาติ O-NET, NT, RT พัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาสูงกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 3. ผู้เรียน มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่ดีสูงกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 4. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการชุมชน และแผน การศึกษาแห่งชาติ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 5. ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาชัดเจน มีประสิทธิภาพส่งผลต่อคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 6. ครูจัดการเรียนรู้ โดยให้ ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดและปฏิบัติจริงตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตร และมีแผน การจัดการเรียนรู้ 7. ครูมีทักษะการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งภูมิปัญญา ท้องถิ่นที่เอื้อต่อการจัดการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และ 8. ครูให้ข้อมูลสะท้อนกลับนักเรียนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

1.3 ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน การนำความรู้สู่การปฏิบัติ การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบคือ การนำความรู้สู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ร่วมกัน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

2 การสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

2.1 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน การนำความรู้สู่การปฏิบัติ การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน

2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

### อภิปรายผลการวิจัย

การพัฒนา รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ผู้วิจัยดำเนินการอภิปรายผลการวิจัยตามจุดมุ่งหมายการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ซึ่งแบ่งเป็น 3 กิจกรรม คือ 1) ผลการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัด ปีการศึกษา 2561 2) ผลการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 และ 3) ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ซึ่งนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ผลการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่ามีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกัน 8 ประเด็น ประกอบด้วย 1. ผลการทดสอบระดับชาติ O-NET, NT, RT พัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาสูงกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 3. ผู้เรียน มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่ดีสูงกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด 4. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการชุมชน และแผน การศึกษาแห่งชาติ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 5. ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาชัดเจน มีประสิทธิภาพส่งผลต่อคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 6. ครูจัดการเรียนรู้โดยให้ ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดและปฏิบัติจริงตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตร และมีแผน การจัดการเรียนรู้ 7. ครูมีทักษะการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งภูมิปัญญา ท้องถิ่นที่เอื้อต่อการจัดการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และ 8. ครูให้ข้อมูลสะท้อนกลับนักเรียนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ แสดงว่า ผู้บริหารเห็น ความสำคัญของผลการทดสอบระดับชาติ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้เรียน โดยมีเป้าหมายคือการยกระดับตามเป้าหมายที่กำหนด ตั้งเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่สถานศึกษากำหนดสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการชุมชน และแผนการศึกษา แห่งชาติ มีระบบการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ที่เข้มแข็ง เน้นให้ครูจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดและปฏิบัติจริงตามมาตรฐาน การเรียนรู้ และใช้สื่อ เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ และให้ข้อมูลสะท้อนกลับนักเรียน เพื่อพัฒนาและ ปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับศุภพงษา จันทรังษ และวัลลภา อารีรัตน์ (2556) ศึกษา การพัฒนางานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สำหรับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ต่ำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 โดยพัฒนางานวิชาการ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย ภายใต้กระบวนการดำเนินการดังนี้ 1) วิเคราะห์บริบทโรงเรียน 2) อบรมเชิงปฏิบัติการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ 3) นำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติในชั้นเรียน เป็นเวลา 1 เดือน 4) การกำกับติดตามและ พัฒนาครูด้วยกระบวนการนิเทศการเรียนการสอน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความสำเร็จของครูสู่เพื่อนครู และ 5) สะท้อนผลและรายงานเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและนำไปใช้ใหม่ ผลการดำเนินการทำให้ ครูเกิดความมั่นใจและมีความสามารถจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผลการทดสอบ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 ใน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก

หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 19.68 และสอดคล้องกับ อมรชัยประสงค์สุข (2555) พัฒนารูปแบบการนิเทศเพื่อส่งเสริมระบบการนิเทศภายในสถานศึกษา (CASE Model) สำหรับการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร สาเหตุสำคัญที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ เนื่องจากนักเรียนขาดทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ โดยเป็นผลจากครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นฝึกทักษะการปฏิบัติและคิดวิเคราะห์น้อยเกินไป ประกอบกับครูไม่เข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้ตัวชี้วัด การวัดและประเมินผล ข้อสอบโจทย์ปัญหาไม่ชัดเจน และครูยังยึดติดกับรูปแบบการสอนแบบเดิม ๆ ไม่ค้นหาวิธีการ นวัตกรรม สื่อ การเรียนการสอนใหม่ ๆ ที่จะชักจูงให้นักเรียนเกิดความสนใจ ทั้งนี้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ทราบถึงข้อบกพร่องของครูในด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการนิเทศภายในเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่อไป โดยส่งเสริมการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยี ทำให้ครูมีการพัฒนารูปแบบกระบวนการคิด และทักษะด้านการจัดการเรียนการสอนได้ตรงตามตัวชี้วัด และมาตรฐานการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น ตลอดจนทำให้ครูได้จัดการเรียนรู้ตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนได้มากยิ่งขึ้น

1.2 ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน การนำความรู้สู่การปฏิบัติ การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบคือ การนำความรู้สู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ร่วมกัน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน สอดคล้องกับสุเทพ ชิตยวงษ์ (2551) ที่ศึกษาการพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่กำกับติดตามการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนัก และการประเมินความต้องการจำเป็นในการออกแบบการพัฒนาหรือการนำไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับสุทัศน์ ธิยานันท์ (2556) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สภาพ ความคาดหวัง และแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สรุปได้ว่า มีการกำหนดขอบข่ายงานและภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู และ

มีการดำเนินงานการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารและคณะครูควรร่วมกันกำหนดขอบข่ายงาน และภาระงานของครูให้มีความชัดเจน เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาสามารถปฏิบัติได้จริง

2 การสร้างรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1

2.1 รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน การนำความรู้สู่การปฏิบัติ การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน สอดคล้องกับเฮล์มฮอล ลาเดย์และทอร์โทเรลลา (Helm, Holladay and Tortorella, 2550) ที่ศึกษาประสิทธิภาพของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ University of Texas M.D. Anderson Cancer พบว่าเกี่ยวข้องกับการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานและสุดถนนอมตันเจริญ (2551) ที่ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ ได้กำหนดองค์ประกอบในการศึกษา 4 องค์ประกอบ คือการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผนและการติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลและการพัฒนา ซึ่งจะเห็นว่าในภาพรวมมีความสอดคล้องกันแต่มีการแยกประเด็นในองค์ประกอบแตกต่างกัน ส่วนฐิติมา สุพะรัง (2552) ที่ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยแบ่งองค์ประกอบการศึกษาออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน กระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และอัญชลี โภกะนุช (2550) ที่ศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยแบ่งองค์ประกอบการศึกษาเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและดำเนินการตามแผนการติดตามและพัฒนากิจการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน การวินิจฉัยผลการประเมินการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลจากกรอบแนวคิดในการศึกษาจะเห็นว่ามีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แตกต่างกันในรายละเอียดของประเด็นการศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทหรือสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ดำเนินการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันออกไป

2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม



และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นการยืนยันว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ตลอดจนเป็นแบบอย่างแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามองเห็นความสำคัญของการนำเอารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ไปใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งนี้ สมเกียรติ บุญรอด (2550) ที่ศึกษาการพัฒนากระบวนการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยตรวจสอบรูปแบบและคู่มือที่พัฒนาขึ้นพบว่า อยู่ในระดับมาก ส่วนขนาด สारวย (2551) ที่ศึกษาการพัฒนาเครื่องมือการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล โดยให้ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือพบว่าเห็นด้วยกับเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นในระดับมากที่สุด โดยพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าเครื่องมือบริหารผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นจะสามารถนำไปใช้ในการวัดผลงานของพนักงานเทศบาลได้อย่างชัดเจนและตรงตามลักษณะงาน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. การนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การนำรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน

1.2 การนำรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ไปใช้ควรให้ความสำคัญกับแนวทางการกระจายอำนาจและหลักธรรมาภิบาล โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.3 การจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นรูปแบบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ นำรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ที่ได้ไปปรับใช้ต่อไป

## 2. การวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาจุดอ่อนหรือข้อจำกัดและทำการปรับปรุงแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ให้สอดคล้องและตอบสนองต่อการประเมินผลการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยิ่งขึ้น

2.2 การส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับสถานศึกษา

2.3 การเผยแพร่รูปแบบที่ได้ผ่านทางสื่อต่าง ๆ เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ ตลอดจนหน่วยงานที่สนใจนำไปปรับใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่อไป

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. (2546). คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- \_\_\_\_\_. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- \_\_\_\_\_. (2553). แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ: มปท.
- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2544 ก). ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษา: กรอบและ แนวการดำเนินงาน. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษา.
- กิดานันท์ มลิทอง. (2543). เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- เกรียงศักดิ์ เจตีย์แปง. (2551). การพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร สำนักประชาสัมพันธ์ เขต 3 กรมประชาสัมพันธ์. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- เกียรติกำจร กุศล. (2543). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิระประภา อัครบวร. (2547). การพัฒนาองค์การตามแนวปรัชญาเต๋า. วารสารการบริหารคน. 25(2), 67-74.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2545). จิตวิทยาการบริหาร Psychology in Administration (พิมพ์ครั้งที่ 2). จังหวัดพิษณุโลก: โรงพิมพ์ตระกูลไทย.
- \_\_\_\_\_. (2549). การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา. ตำราเรียนรายวิชา 354564 การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- เฉลิมพล พันธุ์บัว. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมด้านแรงจูงใจและการติดต่อสื่อสารกับบทบาทของผู้บริหารในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). **กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- ธัญพร บุณย์รักษา. (2553). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- นนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- นิอร ศรีสุนทร. (2559). **การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นีออน พิณประดิษฐ์ และคณะ. (2546). **ตัวบ่งชี้ทางจิตสังคมของพฤติกรรมการทำงานในข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร ภาค 4**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: สุริยวิทยาสาน.
- ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์. (2557). **กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ**. ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรัชญาดา เอี่ยมมาลีรัตน์. (2551). **ปัจจัยทางจิตลักษณะการบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างความสำเร็จในองค์กร**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2551). **การบริหารผลงาน ทำจริงทำอย่างไร**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ผุสดี รัมมาคม. (2542). **การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร**. กรุงเทพฯ: ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- \_\_\_\_\_. (2551). **การประเมินการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มินตรา ลายสนิทเสรีกุล. (2557). **กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา กรุงเทพมหานคร**. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ยุคดา รักไทย และวีรบุรุษ มาฆะศิริานนท์. (2545). **การบริหารผลการปฏิบัติงาน** กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ยุทพงษ์ กัยวรรณ. (2543). **พื้นฐานการวิจัย**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- รัตน์ บั้วสนธ์. (2544). **เอกสารคำสอนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา**. พิษณุโลก: ภาควิชา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เรวณี ชัยเขาวรัตน์. (2556). **แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู (PLC for Teacher Professional Development)**. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด, เอกรินทร์ สังข์ทอง และชวลิต เกิดทิพย์. (2557). **รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย**. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: อินทภาษ.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2546). **การบริหารการศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2547). **ทฤษฎีการประเมิน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2547). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์: Human resource management**. กรุงเทพฯ: บั๊ค.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย** กรุงเทพฯ: จุฑทอง.
- สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **มาตรฐานการศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สมใจ ลักษณะ. (2549). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมเดช มุงเมือง. (2548). **พฤติกรรมองค์กร**. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สมยศ นาวิการ. (2545). **การพัฒนาองค์การและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1. (2559). **จุดเน้นการขับเคลื่อนนโยบายการ จัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ ปีการศึกษา 2559**. สุโขทัย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2546). **คู่มือปฏิบัติงานเขตพื้นที่การศึกษา**. มปท.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). **หลักเกณฑ์และวิธีการ ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ**. 25 ธันวาคม

2548.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ.**

กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2560**

**ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.** กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). **แผนปฏิบัติการ 4 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภา**

**การศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). **มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่**

**การศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

สิริวรรณ นันทจันทุล. (2546). **การเขียนเพื่อการสื่อสาร 2.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุดถนอม ตันเจริญ. (2551). **ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์.**

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิทธานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุทัศน์ ธิยานันท์. (2556). **การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงาน**

**เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, (15).**

สุรพล ธรรมร่มดี และคณะ. (2553). **อาศรมศิลป์วิจัย: การวิจัยและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้**

**แนวจิตตปัญญา. เอกสารวิชาการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ลำดับที่ 8. นครปฐม: เอมี่**

**เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด.**

สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2545). **การบริหารสำนักงาน.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุริพร พิงพุททคุณ. (2550). **การบริหารผลการปฏิบัติงาน Performance Management.**

กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

อรรวรรณ น้อยวัฒน์. (2554). **ชุมชนนักปฏิบัติ: เครื่องมือสำคัญของการขับเคลื่อนกระบวนการ**

**การจัดการความรู้. สืบค้นเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2560, จาก [http://www.stou.ac.th/](http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/booklet)**

**Schools/Shs/booklet/booklet.**

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัมภูกร. (2545). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพฯ: บริษัท ทีเอสบี

**โปรดักส์ จำกัด.**

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2553). **ระบบการบริหารผลงาน.** กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อิศลักษณ์ เจนเข้ว่า. (2550). **การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน**

**เอกชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย**

**เซนต์จอร์จ.**

## ภาษาอังกฤษ

- Aguinis, H. (2008). **Performance Management**. (2<sup>nd</sup> edition). N.J.: Prentice Hall.
- Andrews, D., Lewis, M. (2002). The experience of a professional community: teacher developing a new image of themselves and their workplace. **Educational Research**, 44(3), 237-254.
- Armstrong, M. and Baron, A. (2005). **Managing Performance: Performance management in action**. London: CIPD.
- Barth, R. (1990). **Improving school from within**. San Francisco: Jossey Bass.
- Bartol, K. Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. (1998). **Management: A pacific rim focus**. (2nd ed.). Roseville NSW: McGraw - Hill.
- Bollingham, R. (1999). Leadership. In M. Brundrett (Ed.) **Principle of School Management** Kings Lynn: Peter Francis.
- Brown, A. (2005). Implementing performance management in England's primary schools. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 54 Issue: 5/6, pp.468-481.
- Carroll, J. & Gillen, J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? **The Academy of Management Review**, 12(1), 38-51.
- Dessler, G. (2009). **Human resource management: an Asian perspective**. Singapore: Pearson.
- DuFour, R. (2007). Professional Learning Communities: A Bandwagon, an Idea Worth Considering, or Our Best Hope for High Levels of Learning?. **Middle School Journal (J1)**, 39(1), 4-8.
- Earley, P. (2005). Continuing professional development: the learning community. In M. Coleman and P. Early (Eds.), **Leadership and management in education: cultures, change and context** (pp.226-250). Oxford: Oxford University Press.
- Good, Carter V. (1973). **Dictionary of Education**. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed: heresy, fantasy or possibility. **School Leadership and Management**, 23(3), 313-324.

- Hord, S.M. (1997). **Professional Learning communities: Communities of inquiry and improvement**. Austin: Southwest Educational Development Laboratory. [Journal.oas.psu.ac.th/index/asj/article/viewfile/125/688](http://Journal.oas.psu.ac.th/index/asj/article/viewfile/125/688).
- Kaplan, R. (1999). **Performance Management**. New York: McGraw-Hill.
- Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E. (1985). **Understanding human behavior in organizations**. New York: Harper & Row.
- Lam, H. et al. (2007). The influence of psychosocial factors at work and life style on health and work ability among professional works. **Int Arch Occup Environ Health**, **81**(8), 1029 -1036.
- Marks, H. M., and Louis, K. S. (1997). Teacher empowerment and the capacity for organizational learning. **Educational Administration Quarterly**, **35**, 707-750.
- Massie, L. J., and Douglas, J. (1981). **Managing: A Contemporary Introduction**. (3rd ed). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Middlewood, et al. (2005). **Creating a learning school**. London Paul Chapman Publishing.
- Moller, G. (2006). Teacher leadership emerges within professional learning communities. **Journal of School Leadership**, **16**, 520-533.
- Schmoker, M. (2004). Learning Communities at the crossroads: toward the best school we've ever had. **Phi Delta Kappan**, **86**(1), 84-88.
- Speck, M. (1999). **The principalship: building a learning community**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Stoll, L. et al. (2007). Professional learning communities: Elaborating new approaches. **Professional learning communities: Divergence, depth and dilemmas**, 1-13.
- Thompson, S. C., Gregg, L., and Niska, J. M. (2004). Professional learning communities, leadership and student learning. **Research in Middle Level Education**. (Online). From: <http://www.nmsa.org/Publications/RMLEOnline/tabid/101/Default.aspx>.
- Zepada, S. (2004). Leadership to build learning communities. **The Educational Forum**, **68**, 144-151.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

### 1. ผู้ทรงคุณวุฒิกร่างรูปแบบ

- 1) นางสาวมะลิ ตุ่มบุตร  
ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
- 2) นางบำรุงรัตน์ เจนนาวิน  
ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
- 3) นางประพรศิลป์ ชมนก  
ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
- 4) นายเกษม อบเชย  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าฉนวน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
- 5) นายนพดล อินทร์ลับ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลานเอื้อง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

### 2. ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

- 1) ดร.พยอม วงษ์พูล  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
- 2) นายปิลัทธ์ อุดมวงษ์  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
- 3) ดร.ฉลอม ชูยิ้ม  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคู้ง่างใหญ่  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
- 4) ดร.สมปอง ช่วยพรม  
ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีมหาโพธิ์ (ประชาสรรค์)  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
- 5) ดร.อนุวัฒน์ สุวรรณมาตย์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคูหาสุวรรณ “วันครู ๒๕๐๔”  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของ  
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะไม่มีการกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามทั้งรายบุคคลหรือรายโรงเรียน ขอความกรุณาท่านใช้ดุลยพินิจในการตอบสภาพจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ตามความเป็นจริง เพราะจะมีค่าอย่างยิ่งที่ทำให้ทราบข้อเท็จจริงต่อการบริหารในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

**ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ตามความเป็นจริง

1.1 เพศ  ชาย  หญิง

1.2 อายุ  น้อยกว่า 40 ปี  40 – 49 ปี

50 – 59 ปี  60 ปีขึ้นไป

1.3 ตำแหน่งปัจจุบัน  ผู้อำนวยการโรงเรียน  รองผู้อำนวยการโรงเรียน

รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียน

1.4 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

น้อยกว่า 5 ปี  5 – 10 ปี  11 – 15 ปี  16 ปีขึ้นไป

1.5 วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก  อื่น ๆ .....









ข้อ	กิจกรรม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
7	ให้รางวัลและยกย่องชมเชยกับผู้ที่มีการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและระดับดีมาก												
8	สรุปผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปวางแผนในรอบปีต่อไป												

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

❖❖❖❖ ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ❖❖❖❖

**แบบตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1**

.....  
**คำชี้แจง** ขอให้ท่านตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการ  
 ปฏิบัติงานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

กิจกรรม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบที่1การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>										
1. ศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมานโยบายของ สถานศึกษา และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง										
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหาร จัดการการศึกษาของสถานศึกษา										
3. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายของสถานศึกษา										
4. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานจากระดับ สถานศึกษาลงสู่ครูและบุคลากรทางการศึกษา										
5. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับ สถานศึกษาให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับระดับเขตพื้นที่ การศึกษา										
6. จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล										







ผลการตรวจสอบความสอดคล้องแบบสอบถามโดยค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ (Index of Item-Object Congruence : IOC)

องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ข้อ	กิจกรรม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
1	ศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา นโยบายของสถานศึกษา และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4	ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานจากระดับสถานศึกษาลงสู่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	0.80
5	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับสถานศึกษาให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับระดับเขตพื้นที่การศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6	จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

## องค์ประกอบที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน

ข้อ	กิจกรรม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
1	กำหนดให้ครูทุกคนรายงานผลการจัดการเรียนรู้เป็นประจำ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2	ประชุมระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ	+1	0	+1	+1	+1	0.80
3	นิเทศ ตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนและเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาหารือระหว่างการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4	รับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5	สรุปผลการสื่อสารผลการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

## องค์ประกอบที่ 3 การนำความรู้สู่การปฏิบัติ

ข้อ	กิจกรรม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
1	ศึกษาเป้าหมายการพัฒนาของสถานศึกษา และผลการประเมินสมรรถนะผู้เรียนในรอบปีที่ผ่านมา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2	กำหนดเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3	กำหนดระยะเวลาการพัฒนาสถานศึกษาในระยะสั้นและระยะยาว	+1	0	+1	+1	+1	0.80
4	กำหนดกิจกรรมการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการ เช่น สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5	นิเทศ แนะนำ ให้ความช่วยเหลือครู และเก็บข้อมูลการพัฒนาผลปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6	สรุปผลการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00



## องค์ประกอบที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	กิจกรรม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
1	กำหนดแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2	กำหนดระยะเวลาการติดตามผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3	กำหนดผู้รับผิดชอบการติดตามผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4	นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูตามที่ได้จัดทำข้อตกลงไว้อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5	บันทึกการนิเทศภายในห้องเรียน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้ครูและเพื่อเป็นแนวทางให้ครูแก้ไขหรือปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6	ประชุมติดตามผลการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หาทางแก้ไขปัญหา ร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษา กับครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	กิจกรรม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
1	ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบก่อนเริ่มรอบการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2	กำหนดให้มีรอบการประเมิน 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 ระหว่าง 1 ตุลาคม -31 มีนาคมปีถัดไป และครั้งที่ 2 ระหว่าง 1 เมษายน-30 กันยายน	+1	0	+1	+1	+1	0.80
3	ครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามรอบการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4	ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเอง และให้เพื่อนร่วมงาน ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5	ประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6	ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและดีมาก และแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
7	ให้รางวัลและยกย่องชมเชยกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่นและระดับดีมาก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
8	สรุปผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปวางแผนในรอบปีต่อไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 32

Alpha = .84

## ประวัติผู้วิจัย

นางสาวศรัญญารัตน์ คงอิม

เกิดเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2529

ภูมิลำเนา จังหวัดสุโขทัย

ปัจจุบัน ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

### ประวัติการศึกษา

- ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติการทำงาน

- 6 สิงหาคม 2555 รับราชการครู ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย
- 6 สิงหาคม 2557 ดำรงตำแหน่ง ครู คศ.1
- 8 พฤษภาคม 2561 ดำรงตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1