

การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอลำปางหลวง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

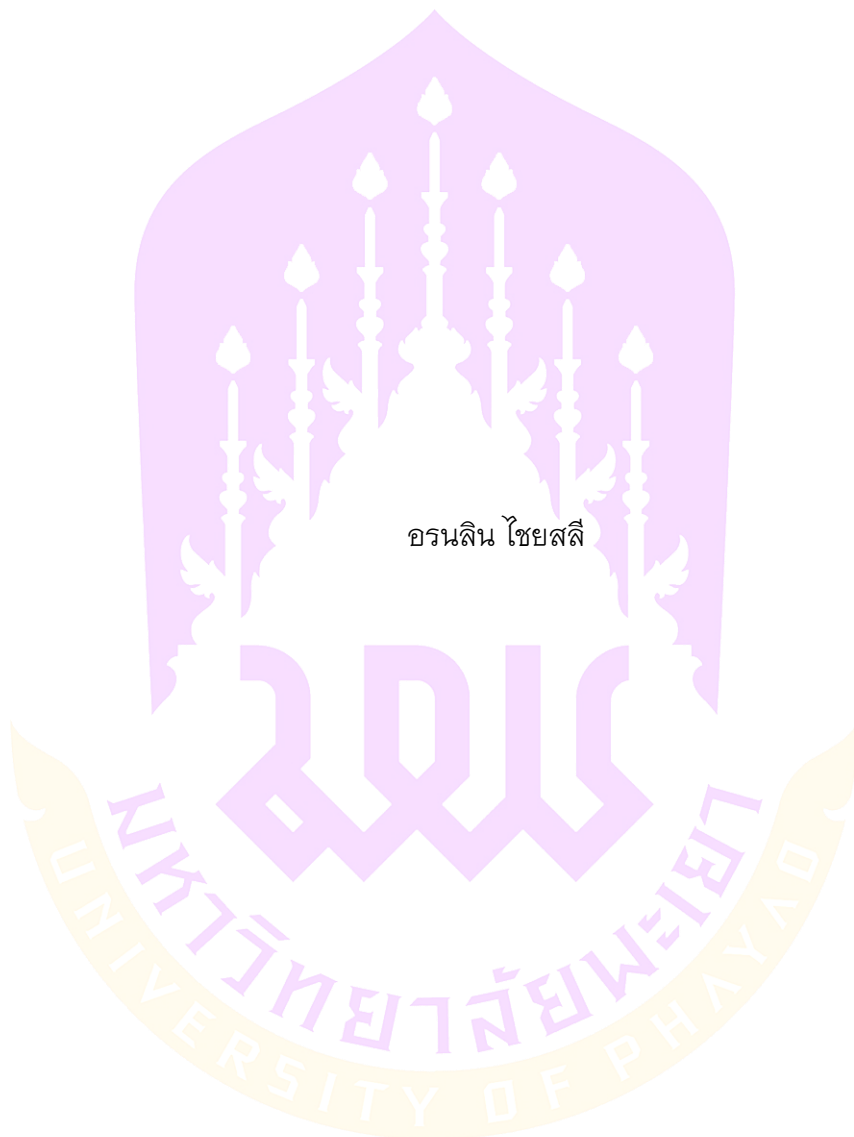
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

PERFORMANCE MANAGEMENT SCHOOL GROUP IN CHALOEM PHRAKIAT DISTRICT
UNDER NAN PRIMARY EDUCATION SERVICES AREA OFFICE 2



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Education Degree
in Educational Administration

May 2023

Copyright 2023 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอลำปางหลวงพระเกียรติ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

ของ อรณลิน ไชยสลิ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ชาตรูประชีวิน)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ดร. วรณกร พรประเสริฐ)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง:	การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	อรณลิน ไชยสลิ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัย พะเยา, 2565
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลันติ บุรณะชาติ
คำสำคัญ:	การบริหารผลการปฏิบัติงาน

บทคัดย่อ

การวิจัยศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 กลุ่มประชากร จำนวน 12 โรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ จำนวน 12 คน ครู จำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\mu = 4.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.10$) ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.10$) ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.12$) ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.16$) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.17$) 2) ศึกษาแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติมี 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เนื่องด้วยพื้นที่ของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 อยู่ในถิ่นทุรกันดาร และส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนในพระราชดำริ การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของผู้บริหารในการดำเนินการปฏิบัติงานและทักษะการสื่อสาร

Title: PERFORMANCE MANAGEMENT SCHOOL GROUP IN CHALOEM PHRAKIAT DISTRICT
UNDER NAN PRIMARY EDUCATION SERVICES AREA OFFICE 2

Author: Onnalin Chaisalee, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of
Phayao, 2022

Advisor: Assistant Professor Dr. santi Buranachart

Keywords: Performance Management

ABSTRACT

The objectives of this study were 1) to study the performance management conditions of Chalerm Phrakiat Group School, Nan Elementary School District Office 2, 2) to study the performance management guidelines of Chalerm Phrakiat Group School. Nan Elementary School District 2 Demographic group of 12 schools, including 12 directors, 120 teachers From the research, Study the performance management conditions of Chalermprakiat District Group School Nan Elementary Education Area Office District 2 The overall picture is very high. It has an average value of ($\mu = 4.13$). When considering each aspect, it was found that the overall operational performance was at a high level ($\mu = 4.10$). Overall operational development was at a high level ($\mu = 4.10$). Overall operational planning was at a high level ($\mu = 4.12$). Overall, performance monitoring was high ($\mu = 4.16$) and overall performance appraisal was high ($\mu = 4.17$). Study the guidelines for performance management of Chalermprakiat District School Group The Nan Elementary Education Area Office in District 2 found that the performance management of Chalermprakiat District Group schools has 5 aspects, namely operational planning, operational implementation, performance monitoring, performance evaluation, and performance development. Therefore, Chalerm Group School Performance Management requires cooperation from all sectors of the management in implementing performance and communication skills.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาเป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มการศึกษาค้นคว้าจนเสร็จสมบูรณ์ จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา นางสาวชุตีมันต์ วันดี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำรีพัฒนา และนางแสงแดง อุบแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำช้างพัฒนา ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไขและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า และขอขอบพระคุณนางนันทวิภรณ์ จันตะพรมมา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 นายพรชัย นาชัยเวียง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 และผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ อำนวยความสะดวก และความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ ครอบครัว ผู้คอยให้กำลังใจและสนับสนุนในการทำงานในทุก ๆ ด้าน มาโดยตลอดทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คุณค่าและประโยชน์จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเพื่อเป็นการตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ญาติ พี่น้อง สมาชิกทุกคน ในครอบครัวและครูอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนประสิทธิประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนให้กำลังใจที่ดีแก่ผู้ศึกษา

อรณลิน ไชยสลิ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
การบริหารผลการปฏิบัติงาน(Performance Management).....	10
การบริหารและควบคุมคุณภาพวงจรมะเดมมิง (Deming cycle).....	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
กรอบแนวคิดของงานวิจัย	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	54
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอ เฉลิมพระ เกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2.....	54

ชั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอ เฉลิมพระ เกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2.....	58
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	61
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของ โรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2.....	64
ตอนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน กลุ่มอำเภอ เฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2 จำแนกตามผู้ที่ ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผล การบริหารของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานอยู่ใน ระดับดีมาก มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไม่ น้อยกว่า 5 ปี มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป.....	73
บทที่ 5.....	76
บทสรุป.....	76
สรุปผลการวิจัย.....	76
อภิปรายผลการวิจัย.....	80
ข้อเสนอแนะ.....	82
บรรณานุกรม.....	85
ภาคผนวก.....	89
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	90
ภาคผนวก ข การตรวจความสอดคล้องของเนื้อหา.....	97
ภาคผนวก ค ตารางการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป.....	103
ภาคผนวก ง ภาพเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์.....	113
ประวัติผู้วิจัย.....	119

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มที่ใช้ในการวิจัย	54
ตาราง 2 แสดงภาพรวมของค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2	64
ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน	65
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน	67
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน	69
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน	70
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	72

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	11
ภาพ 2 แสดงลำดับกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน	20
ภาพ 3 แสดงวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	21
ภาพ 4 แสดงกรอบแนวคิดของงานวิจัย.....	53
ภาพ 5 แสดงแผนภูมิแสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของ ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ.....	61
ภาพ 6 แสดงแผนภูมิแสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของ ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา.....	62
ภาพ 7 แสดงแผนภูมิแสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของ ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	62
ภาพ 8 แสดงแผนภูมิแสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	63
ภาพ 9 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง	64

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อ การจัดการศึกษาของประเทศ ซึ่งให้เห็นว่าประเทศไทยยังต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลง ของโลกศตวรรษที่ 21 ที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ซับซ้อน และคาดการณ์ได้ยาก ในขณะที่ผล การจัดการศึกษาของประเทศในทุกระดับยังคงมีปัญหา ทั้งในด้านคุณภาพของคนไทยที่ผู้เรียน และผู้สำเร็จการศึกษาระดับต่าง ๆ ที่ยังมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา คุณลักษณะ และทักษะ อยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพึงพอใจ และกำลังแรงงานของประเทศที่มีสมรรถนะไม่สอดคล้องกับ ความต้องการของตลาดงาน และระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว แม้ในภาพรวมคนไทยมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาและมีความเสมอภาค ทางการศึกษามากขึ้นจากนโยบายสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเรียน 15 ปี ของรัฐแต่ระบบบริหาร การจัดการศึกษาในปัจจุบันก็ยังมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะรองรับสภาพการณ์การลดลง ของประชากรและการเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างรวดเร็วของประเทศ รวมถึงสภาพสังคม และเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันอย่างเสรีและไร้พรมแดนในกระแสการเปลี่ยนแปลง อย่างก้าวกระโดดและไร้ขีดจำกัดของเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถเชื่อมทั้งโลกให้เป็นหนึ่งเดียว การเร่งปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการขับเคลื่อน ประเทศไทยสู่ยุค 4.0 จึงเป็นทางออกสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อให้ ประชาชนได้รับโอกาส ในการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ สามารถพัฒนาศักยภาพ และ ชีตความสามารถให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล อันจะนำไปสู่การสร้างความสุข ร่วมกันในสังคมของชนในชาติ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคมให้มีความเสมอภาคและ เท่าเทียมกันมากขึ้น รวมทั้งพัฒนาประเทศให้สามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วในอีก 20 ปีข้างหน้า (สำนักงานคณะกรรมการการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคนสร้างสังคมและสร้างชาติเป็นกลไกหลัก ในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่าง เป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษา มีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลก

ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญ และทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทัน การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับ การดำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการ จัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนา ประเทศ ภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็น ปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคม คุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ ประเทศที่พัฒนาแล้ว รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต (สำนักงาน คณะกรรมการการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

ประชาชนทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐาน เพื่อพัฒนา คุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของแต่ละบุคคลให้ไปได้ไกลที่สุด เท่าที่ศักยภาพและความสามารถของแต่ละบุคคลพึงมี ภายใต้ระบบเศรษฐกิจสังคมฐานความรู้ สังคมแห่งปัญญา และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่ประชาชนสามารถเรียนรู้ ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเป็นสุข ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หน่วยงาน สถานศึกษาและสถาบันการศึกษาทุกแห่ง สามารถบริหารและจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล จัดให้มีระบบการจัดสรรและใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่ก่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนา ผู้เรียนแต่ละคนให้บรรลุศักยภาพและขีดความสามารถของตน และส่งเสริมสนับสนุน ให้ทุกภาคส่วนของสังคมที่มีศักยภาพและความพร้อมเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทุนและ ร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา โดยเฉพาะสถานประกอบการ สถาบันและองค์กรต่าง ๆ ในสังคม และผู้เรียน ผ่านมาตรการทางการเงินและการคลังที่เหมาะสม (สำนักงาน คณะกรรมการการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผนวิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหาร ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อจะให้งานนั้นบรรลุจุดหมายที่วางไว้การบริหารนั้น จะต้อง ใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหาร จะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบ

ความสำเร็จ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544, หน้า 8) ซึ่งผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการในทุกกระดับไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานระดับกรมในส่วนกลางหรือหน่วยงานในระดับพื้นที่ภาค จังหวัด เขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและสถานศึกษา จะต้องร่วมแรงร่วมใจทำให้การทำงานในภาพรวมของกระทรวงเกิดความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน และมองเป้าหมายอันสำคัญร่วมกันคือ “การมีผู้เรียนเป็นเป้าหมายแห่งการพัฒนา” โดยทำให้เป็นผู้ที่มีทั้งวิถีคิดและทักษะที่เป็นสากลสอดคล้องกับผลผลิตในศตวรรษที่ 21 ควบคู่กับการมีสำนึกและเข้าใจ ในความเป็นไทย ประกอบกับพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ได้ระบุการจัดสรรงบประมาณให้แก่กระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของ ทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และยุทธศาสตร์การปรับสมดุล และพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ตามยุทธศาสตร์ชาติ ดังนั้น ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากจะยึดเป้าหมายและแนวทางของแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป้าหมายและขั้นตอนของแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) กระทรวงศึกษาธิการยังได้นำจุดเน้นเชิงนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 12 ด้าน และวาระเร่งด่วน 7 วาระ สำหรับเป็นกรอบในการวิเคราะห์ร่วมกับวงเงินงบประมาณที่ส่วนราชการในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการได้รับการจัดสรรจริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565, หน้า 1)

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management หรือ PM) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จะสร้างความเชื่อมโยงและความชัดเจนให้กับเป้าหมายการปฏิบัติงานของทุกระดับในองค์กร เพื่อให้คนทั้งองค์กรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันและยังเป็นหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้และที่สำคัญคือสมาชิกในองค์กรทุกคนจะตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรและรู้ว่าตนเองจะต้องทำอะไรและอย่างไรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ทดลองใช้ระบบนี้ในส่วนราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 และได้เห็นผลการดำเนินการที่น่าพอใจ จึงได้นำหลักการและแนวคิดการบริหารผลการ ปฏิบัติราชการมาเป็นกรอบในการร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ด้วยความเชื่อมั่นว่า หากได้นำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างจริงจังแล้ว จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานและสนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์หรือมุ่งผลงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สร้างสรรค์ ยืดหยุ่นและมีความหลากหลาย เนื่องจากให้ความสำคัญกับผลงาน

ของข้าราชการ มากกว่ากรอบกระบวนการทำงานแบบเดิมและการบริหารผลการปฏิบัติงาน ยังช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง อันเนื่องมาจากกระบวนการติดตาม และพัฒนาข้าราชการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการสื่อสารภายในอย่างทั่วถึง เป็นเครื่องมือสำคัญ และช่วยสร้างสภาพแวดล้อมรวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานที่สนับสนุน ให้ข้าราชการ สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (ปรีชา วัชรภักย์, 2558, สื่อออนไลน์)

ด้านคุณภาพการศึกษา ผลการพัฒนายังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก และต่ำกว่าหลายประเทศ ในแถบเอเชีย ส่วนประเด็นคุณธรรม จริยธรรมของเด็กและเยาวชนยังต้องมีการพัฒนาเพิ่มขึ้น นอกจากนี้คุณภาพของกำลังแรงงานอายุ 15 ปีขึ้นไป ยังไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน และผู้เรียนมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทอาชีวศึกษามีสัดส่วนน้อยกว่าประเภทสามัญศึกษา ทำให้มีการขาดแคลนแรงงานระดับกลาง ส่วนแรงงานที่สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี แต่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน และยังมีสมรรถนะ หรือคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ไม่ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ ทำให้มีผู้ว่างงาน อยู่จำนวนมาก จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนและกำลังแรงงานที่มีทักษะ และคุณลักษณะที่พร้อมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งเพื่อการผลิต กำลังคนเข้าสู่ตลาดงานและการพัฒนากำลังคนเพื่อยกระดับคุณภาพกำลังแรงงานให้สูงขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนากิจการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

ด้านประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการใช้จ่ายงบประมาณทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบการจัดการที่ต้องได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรก โดยเฉพาะการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งมีอยู่จำนวนมาก เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาและลดภาระงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการศึกษา ซึ่งได้รับค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ แต่ใช้จ่ายเพื่อพัฒนาผู้เรียน พัฒนาการเรียน การสอน และพัฒนาครูค่อนข้างน้อย การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษา ที่เชื่อมโยงกันเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็ก การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัด และสนับสนุนการศึกษาเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของภาครัฐ และปฏิรูประบบการเงิน เพื่อการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนากิจการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

การบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน มีความสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนที่ต้องอาศัยปัจจัยและองค์ประกอบในหลาย ๆ ด้าน

เพื่อการพัฒนาเยาวชนที่จะนำไปสู่การแข่งขันทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่นับวันจะมีการแข่งขันกันสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้การพัฒนาการบริหารงานมีคุณภาพและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานวิชาการและเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์ในการบริหารรูปแบบใหม่ที่ได้รับการยอมรับจากหลาย ๆ หน่วยงาน โดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจเอกชนที่ได้มีการนำหลักการบริหารนี้ไปใช้แล้วประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ในหน่วยงานราชการกลุ่มโรงเรียนในอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานาน เขต 2 ได้ส่งเสริมให้หน่วยงานราชการนำระบบนี้มาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานในส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงในสถานศึกษาด้วยเช่นกัน และในการพัฒนางานวิชาการในโรงเรียนที่ถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารงานในโรงเรียนซึ่งยังไม่มีกรนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สามารถบูรณาการในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ที่นำไปสู่การพัฒนาให้นักเรียนให้มีคุณภาพและองค์กรมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานาน เขต 2 เพื่อให้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานการบริหารในโรงเรียนโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานาน เขต 2 ที่มีประสิทธิผลและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เกิดประโยชน์ทั้งการพัฒนานักเรียนและการพัฒนาองค์กรที่นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดอย่างมีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานาน เขต 2
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานาน เขต 2

ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานาน เขต 2 มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การบริหารผลการปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน 2) ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน 3) ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 4) ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านการประเมินผลงานการปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556)

ขอบเขตกลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารโรงเรียนและครู ของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 จำนวน 12 โรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ จำนวน 12 คน ครู จำนวน 120 คน

ขอบเขตด้านตัวแปร

สภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2

2. แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 2 คน ครูในกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 1 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 ตามวงจรคุณภาพ PDCA

ขอบเขตด้านตัวแปร

แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2

นิยามศัพท์เฉพาะ

สภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหาร และครูในการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหาร

ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2 ที่ควรจะเป็น 5 ด้านประกอบด้วย

1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 กำหนดแนวทางปฏิบัติงานประกอบด้วย การศึกษาทบทวนผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ขอบข่าย วิธีการ ปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน กำหนดผลงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้ สำเร็จ จัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติงานรายบุคคล แล้วถ่ายทอดเป้าหมายตัวชี้วัด การปฏิบัติงานจากระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลงมายังระดับกลุ่ม และระดับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2. ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 กำหนดแนวทางปฏิบัติงานประกอบด้วย การประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานตามแผน การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานการพัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงาน ก่อนการปฏิบัติงาน ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงาน ที่กำหนดโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน สนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงาน แนะนำ และสอนงานมีการ สื่อสารภายในอย่างทั่วถึง รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน รายงานความก้าวหน้า การปฏิบัติงานเป็นระยะ สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน

3. ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 กำหนดแนวทางพัฒนาผู้ปฏิบัติงานประกอบด้วย การวิเคราะห์ ตรวจสอบปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีการกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนา กำหนดระยะเวลา ในการพัฒนาให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์และความต้องการ มีการนิเทศ แนะนำสอนงาน และเก็บข้อมูลผลการพัฒนา ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงาน มีการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนดและจากผู้ที่มีการ ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สรุปและรายงานการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูล ในการพัฒนางาน

4. ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2 กำหนดแนวทางแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน จัดทำเครื่องมือแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้า ผลการปฏิบัติงาน มีผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงาน วางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องเป็นระบบโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการใช้เทคนิควิธีการในการติดตาม ที่หลากหลาย ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนผลงาน ผลสำเร็จในการ ติดตามผลการปฏิบัติงาน สรุปและรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการ ติดตามงาน

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2 กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การจัดทำประกาศ หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานจัดทำ และรายงานผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย มีการประชุมทบทวน วิเคราะห์ผลการประเมินและตัดสิน ผลการปฏิบัติงาน ครบทุกมิติ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา ประชาสัมพันธ์ ชี้แจงผล การประเมิน สรุปและรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผล การปฏิบัติงาน

แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2 ตามวงจรคุณภาพ PDCA หมายถึง วิธีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอ เฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2 ตามวงจรคุณภาพ PDCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ หมายถึง สถานศึกษาที่การจัดการศึกษา ชั้นพื้นฐานในเขตอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 12 โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานัน เขต 2

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและรักษาการสถานศึกษา ที่การจัด การศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 12 โรงเรียน และผู้อำนวยการเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2

ครู หมายถึง ครูที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2565 ในเขตอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 12 โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ได้สารสนเทศการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

2. ทุกโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 สามารถนำรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับหน่วยงาน

3. สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 สามารถนำผลจากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานหน่วยงานของตนเองได้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาศึกษาในการทำวิจัยเรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 ดังนี้

1. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
 - 1.1 การวางแผนการปฏิบัติงาน
 - 1.2 การดำเนินการปฏิบัติงาน
 - 1.3 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
 - 1.4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน
 - 1.5 การประเมินผลงานการปฏิบัติงาน
2. การบริหารและควบคุมคุณภาพวงจรมะเดมมิ่ง (Deming cycle)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การบริหารผลการปฏิบัติงาน(Performance Management)

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556) พัฒนามาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเกิดพร้อมกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) โดยมีพื้นฐานความคิดว่า การบริหารงานและการบริหารคนนั้นต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและต้องมีการบริหารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ระบบการบริหารจัดการที่ดี เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร เพราะเมื่อระบบได้ถูกจัดวางอย่างดีแล้วผลที่ตามมาก็จะดีตามไปด้วย แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้เช่นกันว่า แม้จะมีระบบที่ดีเพียงใดแต่หากไม่สามารถตรวจสอบหรือวัดผลได้ ก็ไม่อาจตั้งประสิทธิภาพของการบริหารจัดการหรือผลงานนั้นมาใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด แนวคิดดังกล่าว จึงเป็นที่มาของความพยายามที่จะวัดประสิทธิภาพของผลงานของแต่ละบุคคลให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพื่อเป็นตัวชี้วัดว่าบุคลากรในองค์กรนั้นมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในด้านใด ใครสามารถผลิตผลงานใด

ให้มีคุณภาพในระดับดีเยี่ยม ใครจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในด้านใดพัฒนาอย่างไร หรือผลงานนั้นจะเป็นประโยชน์ต่องานราชการอย่างไร การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management หรือ PM) จึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จะสร้างความเชื่อมโยงและความชัดเจนให้กับเป้าหมายการปฏิบัติงานของทุกระดับในองค์กรเพื่อให้คนทั้งองค์กรปฏิบัติงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการขององค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติ ราชการขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผล การปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณา ค่าตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน



ภาพ 1 แสดงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553) ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การเพื่อให้บริหารผลงานเป็นกระบวนการบริหารพฤติกรรมและผลลัพธ์ของงาน

จากพนักงานแต่ละคนพนักงานมีผลงานเป็นไปตามเป้าหมายและความต้องการของหน่วยงาน และองค์กร

ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่เน้นการช่วยเหลือและปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ให้บรรลุเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของหน่วยงานและองค์กร ดังนั้นการปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานด้วยการยอมรับซึ่งกันและกันอย่างจริงจังและจริงใจ มีบูรณาการเป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลการบริหารผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าหน่วยงาน และองค์กรสรุปได้ ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน มีดังนี้

1.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินผลงานของตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละคน เนื่องจากกระบวนการได้กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางวิธีการของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเหมาะสมและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้นที่ดีในการทำงานร่วมกัน

1.3 การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่ายุติธรรม เนื่องจากมีการกำหนดปัจจัยวัดผลงานที่ชัดเจน ทำให้สามารถแยกความแตกต่างระหว่างคนที่ทำงานดีกับคนที่ทำงานไม่ดีออกจากกันได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานที่เป็นดาวเด่นเกิดขวัญกำลังใจ ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ประโยชน์ต่อหัวหน้างาน มีดังนี้

2.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่หัวหน้างานกำหนดไว้

2.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้หัวหน้าหน่วยงานสามารถอธิบายและชี้แจงถึงการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับการให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงาน

เป็นการเพิ่มช่องทางหรือโอกาสให้หัวหน้าหน่วยงานพูดคุยหรือใช้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เป็นการสร้างความเข้าใจและความใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดบรรยากาศ

3. ประโยชน์ต่อองค์กร มีดังนี้

3.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะทำให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร

3.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรมององค์กรในทางบวก มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจ รวมถึงสร้างความผูกพันและความทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร

3.3 การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีการนำตัวชี้วัด (KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถนำมาเป็นฐานข้อมูล (Baseline) สำหรับการเทียบเคียงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรในปีต่อ ๆ ไป

4. ขั้นตอนของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.1 การกำหนดเป้าหมายของผลงานระดับองค์กร เป็นการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรระยะสั้น (ประจำปี) ระยะปานกลางหรือระยะยาว (3-5 ปี) รวมถึงการจัดทำแผนกลยุทธ์รองรับเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย

4.2 การกระจายเป้าหมายองค์กรสู่หน่วยงาน เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายและแผนงานระดับองค์กรสู่หน่วยงานต่างๆ ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายองค์กรมีหน่วยงานรับผิดชอบครบถ้วน ใครรับผิดชอบเป้าหมายข้อไหน ข้อไหนรับผิดชอบร่วมกันในฐานะฝ่ายบริหาร

4.3 การจัดทำใบประเมินผลงานพนักงานรายบุคคล เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายหน่วยงานสู่ตำแหน่งงาน และการประเมินผลงานรายบุคคล ทั้งนี้ ก็จะไปเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายโบนัส ปรับค่าจ้างประจำปี หรือผลตอบแทนอื่น ๆ ที่ใช้ผลงานเป็นเกณฑ์ในการให้หรือจ่าย

สรุปว่าระบบการบริหารผลงานสมัยใหม่หรือที่เรียกว่า PMS คือ การบริหารผลงานในภาพรวมขององค์กรโดยการเชื่อมโยงระบบที่เกี่ยวข้องกับผลงานไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายองค์กร งบประมาณประจำปี แผนปฏิบัติการ การบริหารความเสี่ยง ระบบมาตรฐานสากล ตลอดจนจนถึงระบบการประเมินผลงานประจำปีของพนักงานมาอยู่ด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้

มองเห็นภาพความสัมพันธ์ของผลงานตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงพนักงานได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นนั่นเอง

การบริหารผลการปฏิบัติงานมีพัฒนาการจากแนวคิดเรื่องการบริหารโดยวัตถุประสงค์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดยส่วนรวมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มีข้อแตกต่างกันที่การบริหารผลการปฏิบัติงานเน้นการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 55) กล่าวว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยเน้นที่การพิจารณาการบริหารจัดการเชิงระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือทรัพยากรต่าง ๆ (Resources) ที่จะต้องนำมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น

2. กระบวนการดำเนินงาน (Process) หรือกิจกรรมต่างๆ (Activities) ขององค์กร เช่น การวิเคราะห์โครงการ การให้สิทธิประโยชน์ การตรวจสอบ การศึกษาภาวะอุตสาหกรรมรายสาขา เป็นต้น

3. ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Products) ในรูปของสินค้าและบริการผลงานที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรโดยตรง เช่น จำนวนโครงการที่ได้รับการอนุมัติและเปิดดำเนินการรายการศึกษาและวิจัยอุตสาหกรรมรายสาขา เป็นต้น

4. ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นความคาดหวังที่ต้องการจะบรรลุผลขององค์กรหรือผลรวมที่ได้รับติดตามมาจากผลผลิต เช่น จำนวนการจ้างงาน มูลค่าการผลิตและการส่งออก ความเติบโตและความเข้มแข็งของอุตสาหกรรม

Deming (1986, p. 14) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการธรรมชาติของการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐานที่กำหนดโดย คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นการตัดสินใจว่าจะทำอะไรและจะทำอย่างไร
2. การดำเนินการ (Acting) เป็นการปฏิบัติงานที่จำเป็นเพื่อนำแผนสู่การปฏิบัติ
3. การติดตาม (Monitoring) เป็นการทำการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องว่าได้ทำอะไรไปบ้าง และการวัดผลลัพธ์เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการนำแผนไปปฏิบัติ

4. การทบทวน (Reviewing) เป็นการพิจารณาว่าอะไรสำเร็จ อะไรที่ต้องทำหรือต้องการแก้ไขในกรณีที่ผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน

Armstrong (2006, p. 18-19) การบริหารผลการปฏิบัติงานควรประกอบด้วย 6 กิจกรรมหลัก ดังนี้

1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning) โดยใช้ Role Profiles คือ แฟ้มข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของตำแหน่งงาน รายละเอียดของงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนขอบเขตของผลลัพธ์ที่ต้องการจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ

2. การสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน เป้าหมาย โครงการ ความคาดหวังด้านพฤติกรรม แนวทางการปรับปรุงและการเรียนรู้เพื่อบันทึกเป็นแผนพัฒนาบุคคล โดยกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตามหลักการ SMART Objectives คือ วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง วัดได้ บรรลุผลได้ เป็นไปได้จริงและมีกรอบเวลาที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้และบูรณาการ วัตถุประสงค์ระดับองค์การหน่วยงาน กลุ่ม และระดับบุคคล โดยการถ่ายทอดวัตถุประสงค์ ลดหลั่นจากระดับองค์การลงไปยังระดับบุคคล

3. แผนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement Plan) หมายถึง สิ่งที่ปัจเจกบุคคลควรปรับปรุงเมื่อเกิดความจำเป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

4. แผนพัฒนาส่วนบุคคล (Personnel Development Plan) หมายถึง แนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และเพิ่มพูนระดับของสมรรถนะเฉพาะบุคคลปฏิบัติงาน และแผนพัฒนาส่วนบุคคลมักจะอยู่ในขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงานและการวางแผนการพัฒนา (Development Planning) โดยการวางแผนและสร้างข้อตกลงร่วมกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเพื่อค้นหาความต้องการทำและสิ่งที่คาดหวัง ซึ่งมีผลต่อการพัฒนา ทักษะและความสามารถของบุคลากรโดยผู้บริหารคอยให้การสนับสนุนและชี้แนะเมื่อจำเป็น

5. การบริหารผลการปฏิบัติงานตลอดปี (Managing Performance Throughout the Year) หมายถึง การปฏิบัติตามข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน แผนการปรับปรุงผลงาน และแผนพัฒนาส่วนบุคคลเป็นประจำทุกวันทำงาน รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การบรรลุ วัตถุประสงค์และสำรวจปัญหาที่เกิดขึ้น

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) คือ ขั้นตอนการประเมินผลงานอย่างเป็นทางการ หลังจากที่ได้ติดตามความก้าวหน้าและปัญหาที่เกิดขึ้นมาระยะหนึ่งแล้ว จัดระดับของผลงานและเชื่อมโยงกับการให้รางวัล จากนั้นจะทำการปรับปรุงข้อตกลงแผน การปรับปรุงผลงานและแผนพัฒนาส่วนบุคคล

Mackintosh (2008) เสนอขั้นตอนสู่การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Ten Steps to Performance Management) ซึ่งอาจช่วยให้ผู้บริหารออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่รัดกุมและเหมาะสมกับบริบทขององค์การได้ ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. พัฒนาแผนงานองค์การ โดยพิจารณาความเป็นไปได้ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ และการบริหารคน จากนั้นจึงกำหนดเป็นแผนผลการปฏิบัติงานในระดับองค์การกลุ่มและระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทักษะสูงตลอดกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการสนับสนุนของผู้บริหารอย่างเหมาะสม
2. กำหนดลักษณะงานที่ต้องการวัด หมายถึง การสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และเกณฑ์หรือดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานไปยังบุคลากรอย่างชัดเจนและมีเหตุมีผล
3. สร้างระบบติดตามและประเมินผล หมายถึง การวางระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดปี ซึ่งแสดงถึงการปรับปรุงผลผลิตภาพของผลงานที่สนับสนุนต่อการพัฒนาองค์การและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. เข้าใจถึงความคาดหวังของบุคลากรและบริหารผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้อง โดยให้ผู้บริหารสายงานหลักรับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะนโยบายและกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งควรจัดให้มีการฝึกอบรมด้านการจัดการเพื่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
5. สร้างข้อตกลงระหว่างผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลและความจำเป็นในการพัฒนาเป็นการช่วยกำหนดกรอบการทำงานสำหรับผู้บริหารสายงานหลักให้สามารถจัดทำแผนระดับกลุ่มไปสู่การกำหนดแผนงานและวัตถุประสงค์ร่วมกันในระดับบุคคล
6. พัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารภายใน หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่สามารถสร้างการยอมรับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานหลักที่เป็นเป้าหมายผ่านการประชุมสัมมนา สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เอกสารหรือประกาศภายใน เป็นต้น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอแนะประเด็นที่มีผลกระทบต่อผลการทำงานขององค์การ
7. สร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนที่จำเป็นและการวัดความก้าวหน้าเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ โดยให้คำแนะนำและการฝึกอบรม
8. สนับสนุนให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วยการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น การประชุมหรือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถ โดยกระตุ้นให้บุคลากรได้ทบทวนวิธีการปฏิบัติงาน และนำเสนอสิ่งที่ต้องการเรียนรู้หรือแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างสำหรับผลงานที่ดีขึ้น การเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) การทำงานโครงการหรือคู่มือการปฏิบัติงานโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกวิธีการและมีการติดตามผลตลอดทั้งปี

9. แสวงหาแนวทางปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งระดับกลุ่มและปัจเจกบุคคลเป็นการค้นหาสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุผลตามมาตรฐานที่กำหนดแล้วกำหนดไว้ในแผนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การ ในลักษณะของระเบียบปฏิบัติงาน การสนับสนุน การตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน การสลับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ การเปลี่ยนบทบาทการทำงานหรือการให้พ้นจากตำแหน่ง

10. แสดงให้เห็นคุณค่าและให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี เมื่อองค์การตัดสินใจที่จะให้รางวัลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว ผู้บริหารต้องเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของบุคลากรและวิธีที่จะได้มา สิ่งสำคัญอยู่ที่ความเหมาะสมอาจจะเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงินในรูปของค่าตอบแทน โบนัสหรือการให้คุณค่าในลักษณะอื่นที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานที่แตกต่าง เช่น โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้า

Williams (2002, pp. 243–245) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ไม่สามารถสร้างความเข้าใจได้ด้วยการชี้แจงง่าย ๆ โดยได้นำเสนอผลการการสำรวจระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ พบว่า องค์การส่วนใหญ่ต้องเผชิญกับปัญหาที่ทำให้ผลงานของพนักงานไม่บรรลุผลตามที่คาดหวังมักจะเกิดจากความล้มเหลวของการสื่อสารภายในระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ความบกพร่องของการบังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจและติดตามผลการปฏิบัติงานที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่คาดหวังซึ่งควรมีการควบคุมดูแลทุกส่วนของระบบโดยรวมอย่างต่อเนื่อง โดยปรับปรุงกระบวนการ การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสายงานหลักและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นอย่างขั้นตอนของการออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การติดตามการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากความเห็นของทั้งสองฝ่ายมีคุณค่าต่อความมีประสิทธิภาพของระบบเป็นอย่างมากและขั้นตอนสำคัญอันดับแรกของการพัฒนาระบบเพื่อติดตามและปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดว่าเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี

สำหรับการประเมินระบบ (Good Practice Review of Performance Management) คือ การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันร่วมกันของผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างานและพนักงาน โดยวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของระบบและสิ่งที่ควรปรับปรุง จำแนกเป็น 6 ประเด็น ได้แก่

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ เช่น พันธกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยรวม
2. การวางแผนธุรกิจหรือแผนการเงิน
3. การประเมินผลงาน เช่น ดัชนีชี้วัดผลงานเชิงปริมาณที่ใช้ในการตรวจสอบปัจจัยนำเข้า ผลลัพธ์ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารการและหรือดัชนีชี้วัดผลงาน

เชิงคุณภาพที่มีผลต่อผลงานเชิงปริมาณ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การประเมินผลลัพธ์ เพื่อป้องกันผลงานที่ไม่น่าพอใจ

4. การประเมินบุคคล เช่น การประเมินตนเอง การสื่อสารระหว่างพนักงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เป็นต้น

5. การสื่อสารภายนอกองค์กร

6. การสื่อสารภายในองค์กร เช่น การสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายระดับองค์กร และระดับหน่วยงานไปยังผู้รับผิดชอบโดยตรงอย่างทั่วถึง ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างาน มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การเผยแพร่ของมูลเกี่ยวกับผลงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบเป้าหมายด้านต่าง ๆ เป็นต้น

การบริหารผลงานการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการธรรมชาติของการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐานที่กำหนดโดย Deming (1986) คือ

การวางแผน (Planning) การตัดสินใจว่าจะทำอะไรและจะทำอย่างไร

การดำเนินการ (Acting) การปฏิบัติงานที่จำเป็นเพื่อนำแผนสู่การปฏิบัติ

การติดตาม (Monitoring) การทำการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องว่าได้ทำอะไรไปบ้างและการวัดผลลัพธ์เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการนำไปปฏิบัติ

การทบทวน (Reviewing) การพิจารณาว่าอะไรสำเร็จ และอะไรที่ต้องทำหรือต้องแก้ไขในกรณีที่ผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน

องค์ประกอบตามวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีกิจกรรมย่อย ดังนี้

1. การวางแผน ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร

1.2 การนิยามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเป้าหมายและความคาดหวังในงาน

1.3 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1.4 การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย

1.5 การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.6 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

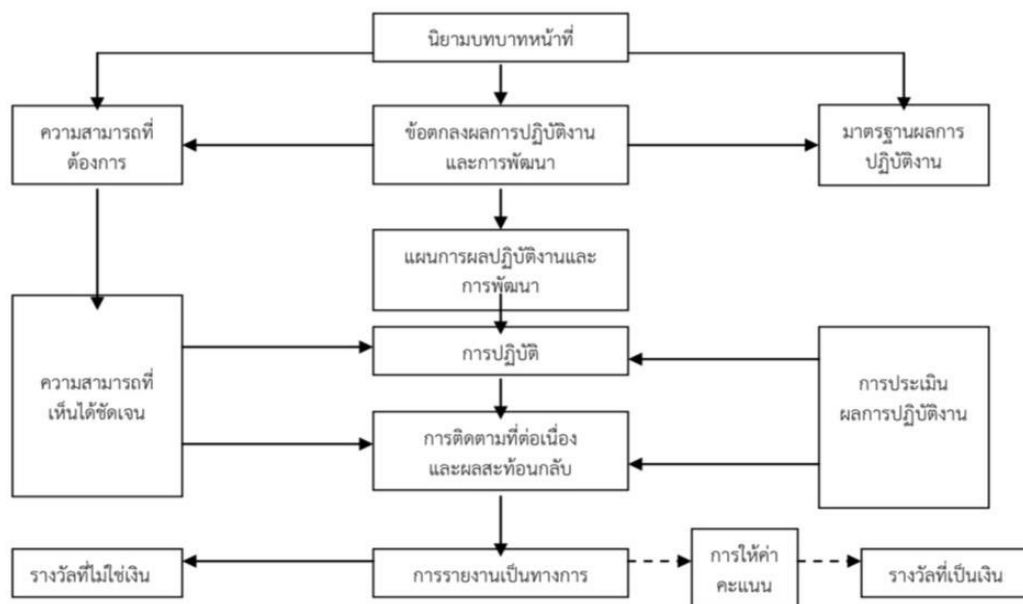
1.7 แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

1.8 การพัฒนาเทคนิค เทคโนโลยีเพื่อช่วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2. การดำเนินการ ประกอบด้วย

2.1 การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การจัดการ
ประสบการณ์พัฒนา

- 2.2 การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในกรณีที่เป็น
- 2.3 การสอนงาน
- 2.4 การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 3. การติดตาม ประกอบด้วย
 - 3.1 การเตรียมข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน
 - 3.2 การประชุมและการทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การปรับแก้
- วัตถุประสงค์/การทบทวนความคาดหวัง
- 4. การทบทวน ประกอบด้วย
 - 4.1 การประเมินตนเอง
 - 4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 4.3 การปรับแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน
 - 4.4 การรายงาน
- 5. ข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย
 - 5.1 การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานภาพรวม
 - 5.2 การประเมินผลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- ลำดับกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- ลำดับกิจกรรมหลักที่อยู่ในวงจรและผลลัพธ์ที่เป็นไปได้สามารถอธิบายตาม ภาพที่ 2



ภาพ 2 แสดงลำดับกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: Armstrong (2006)

จากภาพที่ 2 สรุปได้ว่า กิจกรรมหลักของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. การนิยามบทบาทหน้าที่ คือ การกำหนดผลลัพธ์การปฏิบัติงานและความสามารถที่ต้องการในการทำงาน

2. การทำข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เป็นการตั้งความคาดหวังที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรแต่ละคนจะบรรลุวัตถุประสงค์อะไร ผลการปฏิบัติงานจะวัดอย่างไรและความสามารถที่ต้องการในการบรรลุผลลัพธ์

3. แผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน แสดงถึงความต้องการของบุคลากรที่จำเป็นในการพัฒนาตนเอง

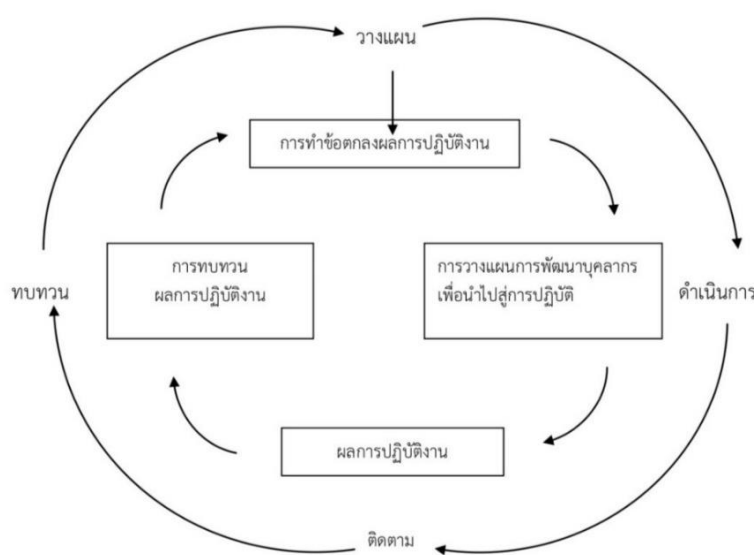
4. แผนการพัฒนาศักยภาพ เป็นแผนปฏิบัติที่แต่ละบุคคลควรที่จะพัฒนาในด้านความรู้และทักษะเพื่อเพิ่มระดับความสามารถ

5. การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานตลอดปี เป็นการนำข้อตกลงและแผนการปรับปรุงไปสู่การปฏิบัติ โดยมีกระบวนการต่อเนื่องในการเตรียมข้อมูลย้อนกลับหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน การทบทวนความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการการปรับแก้วัตถุประสงค์ และการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในกรณีที่เป็น

6. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน/การรายงานอย่างเป็นทางการ เป็นขั้นตอนที่มีการทบทวนผลการปฏิบัติงานเมื่อถึงระยะเวลาสิ้นสุด โดยนำประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ ความก้าวหน้าและปัญหามาพิจารณา เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการปรับแก้ไขข้อมูลตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และเพื่อนำไปสู่การกำหนดระดับค่าของ

วงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถอธิบายเป็นวงจรต่อเนื่องโดยอธิบายด้วยแผนภาพ ซึ่งใช้วงจรการวางแผนดำเนินการ ติดตาม และทบทวน (Armstrong, 2006, p. 17) ดังภาพที่ 3



ภาพ 3 แสดงวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: Armstrong (2006)

แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์การด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์การด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงลักษณะของความสำเร็จด้านด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน สามารถรวบรวมได้ดังนี้

Carney (1999; อ้างอิงใน นกตล ร่มโพธิ์, 2553) ได้เขียนบทความเรื่อง “Successful Performance Measurement” ได้อธิบายถึง การวัดผลของบริษัทส่วนใหญ่ที่มักจะสร้างเกณฑ์การวัดผลโดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อใช้ตัดสินในการจ่ายโบนัสให้กับพนักงาน

หรือแผนที่สามารถมีผลปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งมองว่าระบบการวัดที่ดีต้องสามารถกระตุ้นและสนับสนุนให้พนักงานทำในสิ่งที่ควรจะทำ 1 ผลักดันให้เกิดผลงาน ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานคือพนักงานไม่เข้าใจระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน

Franco and Bourne (2003) ได้ศึกษาปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการประเมินผล พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำเอาผลการปฏิบัติงานองค์กรใช้ในการปฏิบัติงานองค์กรและความเข้าใจในระบบ มีดังต่อไปนี้ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) ความเป็นผู้นำและการสนับสนุนจากผู้บริหาร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลตอบแทนกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร 4) การศึกษาและระบบรายงาน 5) การสื่อสารการจัดการ 6) การตรวจสอบความถูกต้องและการปรับระบบ 7) กระบวนการจัดการข้อมูลและการสนับสนุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ 8) ลักษณะของธุรกิจและอุตสาหกรรม 9) กรอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร (Performance Measurement Framework) อย่างไรก็ตามปัจจัยเหล่านี้ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของไทยในประเทศทางตะวันตกซึ่งจะมีลักษณะที่ค่อนข้างแตกต่างไปจากการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ

The National Partnership for Reinventing Government (1999, Online) ได้อธิบายองค์กรที่มีความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในบทความ “Balancing Measures: Best Practices in Management” ซึ่งได้กล่าวถึงองค์ภาครัฐที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการประยุกต์ศาสตร์ที่เชื่อมโยง การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การวัดผล และการรายงานผลการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับความต้องการให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุ ซึ่งประกอบด้วย 5 ข้อดังต่อไปนี้

1. การสร้างชุดของการวัดผลที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ Performance ระหว่างองค์กร พนักงาน และผู้รับบริการ ซึ่งมีสาระดังต่อไปนี้ซึ่งต้องมีความสมดุล

1.1 การกำหนดมาตรฐานการวัดผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่าง ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร คือ การที่องค์กรมองเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร พนักงาน กลุ่มลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และความต้องการของลูกค้า

1.2 ความมุ่งมั่นที่จะเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนตระหนักถึงการมีส่วนร่วม โดยพยายามที่จะค้นหาบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และสร้างกระบวนการให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม รวมถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตั้ง

สร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วม เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายการร่วมมือ และสื่อสารให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนการปฏิบัติงานขององค์กร

1.3 การเน้นความยืดหยุ่น คือ การมององค์กรเป็นสิ่งที่ชีวิตที่กระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา การกำหนดมาตรการการปฏิบัติงานต้องมีความยืดหยุ่น กล่าวคือ จำนวนของเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานสามารถปรับลดได้เพื่อไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนและสับสน รวมทั้งรักษาความสมดุลระหว่างเกณฑ์การปฏิบัติงานที่เป็นตัวเลขและไม่ใช้ตัวเลข

2. การสร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร ซึ่งความรับผิดชอบเป็นแนวคิดที่มีความหลากหลายและมักจะเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จ ทั้งนี้การสร้างหรือกำหนดความรับผิดชอบของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีสาระดังต่อไปนี้

2.1 ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งองค์กรต้องมีการกำหนดสมรรถนะของผู้นำ หรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้า และมีการประเมินภาวะผู้นำให้เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้นำ

2.2 การถ่ายทอดความรับผิดชอบสู่พนักงาน การบริหารที่ยึดผลการปฏิบัติเป็นพื้นฐานจะมีความทำงานที่ดีขึ้น หากการสร้างมาตรฐานเป็นสิ่งที่สะท้อนมาจากการมีส่วนร่วมของทุกส่วนในองค์กร และอีกสิ่งที่สำคัญคือการถ่ายทอดเป้าหมายหรือมาตรฐานขององค์กรไปสู่พนักงานทุกคนในองค์กร การถ่ายทอดแผนการปฏิบัติงานขององค์กรไปสู่หน่วยงานในระดับที่ต่ำลงมา และไปสู่พนักงานในทุกระดับ เพื่อเป็นกระจายความรับผิดชอบภาระหน้าที่ ที่สำคัญเป็นการเชื่อมโยงให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมในทุกระดับ ซึ่งก็เท่ากับว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลเป็นเครื่องมือและมาตรฐานการประเมินผลระดับองค์กร

2.3 การจัดเก็บข้อมูลพนักงาน ซึ่งการจัดเก็บข้อมูลพนักงานจะต้องมีระบบการจัดการที่เป็นระเบียบ มีฐานข้อมูลที่ให้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่ออำนวยความสะดวกและใช้งาน โดยข้อมูลพนักงานจะต้องระบุอย่างครบถ้วน รวมถึงค่าตอบแทน และระดับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ของพนักงานทุกคนในองค์กร

2.4 การจัดเก็บข้อมูลผู้รับบริการ เช่นเดียวกับการจัดเก็บข้อมูลพนักงานที่ต้องมีระบบการจัดการ มีฐานข้อมูลที่ให้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่สามารถจัดทำหรือเผยแพร่เอกสารเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน ผลวิเคราะห์การปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี แนวโน้มขององค์กร ทุกกระยะอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน ให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน

2.5 สร้างความรับผิดชอบในงาน และการให้รางวัลกล่าวคือเมื่อมีการถ่ายทอดความรับผิดชอบ ภาระหน้าที่ องค์กรควรจะมีการจัดการมอบรางวัลให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นตามแผนปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน

3. การรวบรวม ใช้ และวิเคราะห์ข้อมูล เป็นสิ่งที่องค์กรควรกระทำเนื่องจากข้อมูลถือว่าเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะต้องเชื่อมโยงกับส่วนต่าง ๆ ของแผนยุทธศาสตร์เป้าหมายขององค์กร และการบริหารจัดการ ซึ่งการเชื่อมโยงนี้จะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งมีสาระดังต่อไปนี้

3.1 เก็บรวบรวมข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งข้อมูลย้อนกลับจะเป็นสิ่งที่ช่วยบอกว่าองค์กรมีผลการปฏิบัติงานอย่างไร มีการติดต่อสื่อสารแบบใด และสามารถช่วยในการระบุประเด็นปัญหาได้อีกด้วย ฉะนั้น องค์กรควรจะมีวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลตอบรับจากผู้รับบริการ หรือข้อมูลย้อนกลับจากพนักงาน เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์และทบทวน เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้ไปพัฒนามาตรฐานในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

3.2 เก็บรวบรวมผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะกลายมาเป็นข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์อัตราความสำเร็จและล้มเหลวของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ องค์กรจะต้องพยายามเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานให้กลายมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน และสามารถนำไปใช้ได้จริง มีการนำมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาต่อไป

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปใช้ การได้รับข้อมูลที่ดีเป็นเพียงความสำเร็จเพียงครึ่งเดียวเท่านั้น องค์กรจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และทำไปใช้ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วางแผนกลยุทธ์ และตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน องค์กรมีการผสมผสานข้อมูลที่ได้รับทั้งข้อมูลย้อนกลับ และข้อมูลผลการปฏิบัติงานนำมาเชื่อมโยงกัน และวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร

4. การเชื่อมโยงกันของหน่วยต่าง ๆ การสร้างสมดุลของชุดการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงชุดของการวัดผลไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร จะต้องมีการเชื่อมโยงหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรอย่างบูรณาการและเป็นระบบเพื่อให้หน่วยงานในองค์กรขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กัน และทิศทางเดียวกัน

4.1 การติดต่อกับพนักงาน และผู้รับบริการ หรือกล่าวได้ว่าเป็นการสร้าง ความเชื่อมโยงพนักงานและผู้รับบริการ ซึ่งการพัฒนาพนักงานในองค์กรจะต้องเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร พนักงานจะต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานที่เป็นเสียงตอบรับจาก

ผู้รับบริการและหัวหน้างานของตัวเองนั่นเอง ทั้งนี้แผนนี้แผนกลยุทธ์ขององค์กรจะเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ผลการปฏิบัติงาน และแผนการพัฒนาของแต่ละหน่วย ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรจะถูกใช้เพื่อมุ่งเป้าหมายตามที่องค์กรได้ตั้งไว้

4.2 การเชื่อมโยงกับแผนงาน หากองค์กรต้องการที่จะพัฒนาองค์กร แต่ถ้าแยกแผนกลยุทธ์ออกจากแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กรก็จะไม่ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องสร้างการเชื่อมโยงระหว่างแผนงานต่าง ๆ ในองค์กร แผนงานของแต่ละแผนกในองค์กรจะต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อท้ายสุดแล้วผลการปฏิบัติงานตามแผนงานของแต่ละแผนกจะตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร

4.3 การบูรณาการกับระบบข้อมูล ความสำคัญของการมีระบบที่เกี่ยวข้องประสิทธิภาพ หรือการควบคุมและความรับผิดชอบ คือ การเชื่อมโยงข้อมูลให้บูรณาการอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ องค์กรต้องมีการเชื่อมโยงข้อมูลผลการปฏิบัติงานเป็นระบบฐานข้อมูล ที่มีครบทุกด้าน เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายกับมาตรฐานขององค์กร ซึ่งการจัดทำข้อมูลให้เป็นระบบจะช่วยสนับสนุนทำให้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร มาใช้เป็นหลักการวางแผนและรายงานผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 กรอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์กรจะต้องจัดทำกรอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมาจากความร่วมมือและบูรณาการของทุกส่วนในองค์กร ซึ่งกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่ความเข้มแข็งและยืดหยุ่นได้ในอนาคต ซึ่งกรอบที่สร้างขึ้นมาเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายจะต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ และพนักงานทุกคนให้มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน

5. การบทบาทผู้นำ ซึ่งบทบาทภาวะผู้นำที่ดีเปรียบเสมือนปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการประยุกต์แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน หากการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือหัวหน้างาน คงเป็นสิ่งที่ยากและเป็นไปไม่ได้ที่จะสร้างกรอบกลยุทธ์ที่สำเร็จ และสามารถบูรณาการใช้กับทุกหน่วยงานในองค์กร ที่สำคัญคือหากองค์กรมีการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรสู่พนักงานผ่านกระบวนการสร้างตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนมีอิสระในการทำงาน อยู่ในกรอบการทำงานของตนเอง โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเนื่องจากทุกคนในองค์กรต่างมีเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร ซึ่งลักษณะขององค์กรภาครัฐที่ประสบความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานข้างต้นเป็นการกล่าวถึงภาพรวมของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นในองค์กรภาครัฐของสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้สำหรับประเทศไทยเมื่อมีการ

นำการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาใช้กับหน่วยงานภาครัฐของไทย ซึ่งมีหลักการและกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ซึ่งทางสำนักงาน ก.พ. ได้ระบุถึงลักษณะและเป้าหมายของแต่ละกระบวนการไว้อย่างคร่าว ๆ ซึ่งมี สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้เหมาะสมกับการปฏิบัติเพื่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

การวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance planning)

การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สำคัญมากที่จะเกิดขึ้นในช่วงต้นปี จะเห็นได้ว่าการวางแผนที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นของการชี้แจง การสอนงาน การประเมินผลงาน และการทบทวนผลงานของพนักงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นในช่วงระหว่างปีและปลายปี (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2553, หน้า 42) เป็นการทำงานหรือระบุงาน ขอบข่ายงาน วิธีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ อำนาจหน้าที่ของการปฏิบัติงาน ในการวางแผน จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มงานก่อน แล้วจึงค่อยพบปะเป็นรายบุคคล เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร (ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2549, หน้า 121) และถือเป็นการประกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นช่วงที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคลเพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง การวางแผนการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทราบอย่างชัดเจนว่าเราอยู่ตรงไหนในองค์กร ทำอะไร และสิ่งที่เราทำนั้นมีประโยชน์หรือส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร (เจษฎา นกน้อย, 2552, หน้า 181) ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นเสมือนกรอบทิศทาง หรือเข็มทิศที่จำเป็น ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดขึ้น โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขององค์กร (Corporate performance) ทั้งนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องศึกษาข้อมูลขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน และเพื่อให้การวางแผนการปฏิบัติงานที่ต้องการจากพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2553, หน้า 42-43) นอกจากนี้ การวางแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าการกำหนดแผนที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพราะถ้าหากผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ ไม่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรแล้วย่อมไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย (สุดถนอม ต้นเจริญ, 2551, หน้า 65)

หลักการวางแผนการปฏิบัติงาน

สุดถนอม ตันเจริญ (2551, หน้า 62) กล่าวถึงหลักการวางแผนการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งองค์กรทุกแห่ง ทุกหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกคนล้วนจำเป็นต้องมีเป้าหมายและมีแผนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ และทุกคนควรมีส่วนร่วมในเป้าหมายนั้น ๆ เพราะหากปราศจากเป้าหมายร่วมกันแล้ว ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนก็อาจจะทำงานกันไปคนละทิศคนละทางการจะบรรลุเป้าหมายคงเป็นเรื่องยากดังนั้น การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญและจำเป็น และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายที่มีประสิทธิผล ตลอดจนวิธีการกำหนดเป้าหมายของทั้งองค์กรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถบรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยการตั้งใจ การยอมรับ และความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจึงเป็นเรื่องจำเป็นทั้งในด้านความชัดเจนการตั้งใจ การยอมรับและความมุ่งมั่นของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของตนเองและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร นี่คือการกระทำหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับจะต้องเข้าใจธรรมชาติขององค์กร สภาพแวดล้อม และความต้องการ หรือความคาดหวังของคนในองค์กรเพราะความสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานงานโดยรวมของสมาชิกทุกคนในองค์กรการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่นิยมแพร่หลายทั่วไปคือ หลักการ SMART ของ Drucker ซึ่งอธิบายไว้ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Specific goals) คือ เป้าหมายต้องมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมและสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กรโดยรวม เพราะพนักงานที่ได้รับเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำงานได้ดีกว่าคนที่ไม่มีเป้าหมายชัดเจน

2. กำหนดเป้าหมายที่วัดได้ (Measure Able goals) คือ กำหนดเป้าหมายที่วัดเชิงปริมาณได้ให้กำหนดเป็นตัวเลขที่ชัดเจน หากไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่วัดได้ควรกำหนดระดับคุณภาพที่คาดหวัง

3. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถทำได้ (Challenging but doable goals) คือ เป้าหมายต้องท้าทายแต่สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้ ไม่ง่ายและไม่ยากจนเกินไป หากใช้ความพยายามอย่างเหมาะสม

4. กำหนดเป้าหมายเป็นจริงได้ (Realistic) คือ กำหนดเป้าหมายที่สมเหตุสมผลที่จะสามารถปฏิบัติได้

5. กำหนดเป้าหมายที่มีการกำหนดเวลา (Time-framed) คือ กรอบเวลาของการบรรลุผลสำเร็จตามผลลัพธ์ที่กำหนดไว้

6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย (Encourage participation) คือ ควรจะส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนด้วย เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการและการมีส่วนร่วมจะช่วยให้การกำหนดมาตรฐานและผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานทำได้ง่ายขึ้น

การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

Hall (2003, p. 19) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานควรเป็นกระบวนการจากระดับบนลงล่าง โดยเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นจากกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป้าหมายทั้งหมดควรจะเชื่อมโยง และสอดคล้องกันลงมาเป็นลำดับจากผู้บริหารระดับบนสู่พนักงานระดับล่างในการกำหนดเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงหรือรองลงมาก็ตามไม่จำเป็นต้องเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะจากระดับบนลงสู่ระดับล่างดังกล่าวข้างต้นเสมอไป และไม่ควรเป็นเช่นนั้นด้วย เนื่องจากเป้าหมายที่กำหนดขึ้นจากผู้บริหารระดับสูงอาจจะใช้ไม่ได้จริงในทางปฏิบัติ เพราะเป้าหมายเช่นนั้นไม่ได้คำนึงถึงความสนใจและความมีส่วนร่วมของพนักงานทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับบนตลอดจนพนักงานระดับล่างการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ฉันทนา จันท์บรรจง (2549, หน้า 121) กล่าวว่า สิ่งที่จะต้องดำเนินการในขั้นตอนของการวางแผนเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงานโดยทั้งหัวหน้างานและลูกน้องต้องทำร่วมกัน คือ การกำหนดหรือระบุงาน ขอบข่ายงาน วิธีการทำงาน เป้าหมายที่ต้องการ อำนาจหน้าที่ที่ลูกน้องสามารถทำได้ การวางแผนดังกล่าวนี้ ต้องทำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และมีการทบทวนแผนอย่างต่อเนื่อง และควรตอบคำถามว่า

1. ความรับผิดชอบหลักของแต่ละคนคืออะไร
2. ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำหน้าที่นั้นได้โดยวิธีใด
3. ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนมีความกว้างขวางเพียงใด
4. หน้าที่ใดสำคัญที่สุด และหน้าที่ใดสำคัญน้อยที่สุด
5. ผู้ปฏิบัติควรทำงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จในระยะเวลาเท่าใด
6. งานที่ได้รับมอบหมายมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับงานอื่นอย่างไร
7. หัวหน้างานจะมีวิธีการใดที่จะช่วยให้ลูกน้องทำงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จ
8. ทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะมีวิธีการใดที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน

9. ลูกน้องจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ หรือไม่ เพื่อที่จะช่วยทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ

10. ทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะสื่อสารกันในรูปแบบใดในระหว่างการทำงานเพื่อที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันในชั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาจพบปะกันเป็นกลุ่มงานก่อน แล้วจึงค่อยพบปะกันเป็นรายบุคคล เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานเป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ซึ่งผลสำเร็จของงาน โดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรจึงควรดำเนินการ ตามขั้นตอนดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556, หน้า 3-4)

1. กำหนดปัจจัยวัดผลสำเร็จของงานและมาตรฐานผลงานที่สามารถวัด/ ประเมินได้ สามารถเข้าใจได้ สามารถตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

2. กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

3. กำหนดแผนปฏิบัติงานรายบุคคล ซึ่งแผนควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กร ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น ทั้งนี้แผนปฏิบัติงานรายบุคคลดังกล่าว ต้องนำมาใช้อ้างอิงประกอบในการติดตามการทำงานเป็นระยะ ๆ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 42) กล่าวว่า การวางแผนผลการปฏิบัติงานในการวางแผนปัจจัยหรือเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากกลุ่มคน ทีมงาน และตัวบุคคลเนื่องจากปัจจัยหรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนจะนำไปสู่ความพยายาม และการสร้างแรงผลักดันและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ดังนั้น แผนงานที่กำหนดขึ้นในช่วงต้นปีจะต้องประกอบไปด้วยข้อมูลหลักที่สำคัญ ดังแนวคิดของ 5W 1H ต่อไปนี้

1. อะไรคือเป้าหมายหรือความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่พนักงานจะต้องทำในช่วงระหว่างปี (What)

2. ทำไมพนักงานจะต้องทำตามเป้าหมายหรือความคาดหวังที่กำหนดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาในช่วงต้นปี (Why)

3. เป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นพนักงานจะต้องทำให้แล้วเสร็จเมื่อไร ช่วงเวลาไหน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องระบุช่วงเวลาให้แน่นอน (When)

4. พนักงานจะต้องติดต่อกับใครบ้าง และใครบ้างที่มีส่วนช่วยให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จ (Who)

5. สถานที่ที่พนักงานจะต้องเข้าไปติดต่อประสานงานด้วย คือ ที่ใดบ้าง เป็นหน่วยงาน

ภายในหรือภายนอกองค์กร (Where)

6. มีแนวทางและวิธีการอย่างไรให้พนักงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้นในช่วงต้นปี (How)

Bacal (1999, pp. 54–55 as cited in Helm and Tortorella, 2007) กล่าวว่า หลังจากการวางแผนผลการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว ทั้งผู้จัดการและพนักงานควรตอบคำถามต่อไปนี้ได้ในลักษณะเดียวกัน คือ

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

องค์ประกอบของการวางแผนการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552, หน้า 5) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะซึ่งมีหลักเกณฑ์ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 2 ด้าน

1. สมรรถนะหลัก

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

2. สมรรถนะประจำสายงาน

2.1 การออกแบบการเรียนรู้ หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการออกแบบ การเรียนรู้การนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้

2.2 การพัฒนาผู้เรียน หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกายและสุขภาพจิต การปลูกฝังการเป็นประชาธิปไตย ความภาคภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแล ช่วยเหลือให้กับผู้เรียน

2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดบรรยากาศ การจัดการเรียนการสอน การจัดข้อมูลสารสนเทศ เอกสารประจำชั้น ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนประจำวิชาต่าง ๆ

2.4 การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ กับสิ่งต่าง ๆ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการ หรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถ รวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนางาน รวมทั้ง สามารถ วิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556, หน้า 6) กล่าวว่า การวางแผน การปฏิบัติงานประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) การวางแผนผลสำเร็จของงาน และ 2) การกำหนด สมรรถนะที่คาดหวังทั้ง 2 ส่วนต้องมีความชัดเจน จัดทำเป็นข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน (Performance agreement) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและให้การยอมรับ อย่างเป็นทางการ ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงาน

เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนดเป้าหมายและหรือระดับของความสำเร็จของงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นต้องบรรลุในแต่ละปีงบประมาณหรือแต่ละรอบการประเมินตลอดจนระบุ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งแผนการปฏิบัติงานนี้จะใช้เป็นกรอบในการติดตาม พัฒนาและประเมิน

ผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผนผลสำเร็จของงาน ผลสำเร็จของงานที่คาดหวังเป็นผลงานที่มาจาก การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ในระดับองค์กรลดหลั่นมายังระดับสำนัก กอง กลุ่ม ส่วน ฝ่าย และระดับบุคคล ทั้งนี้ เพื่อเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ส่วนประกอบของเป้าหมายการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะร่วมกันกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1.1.1 การกำหนดผลสำเร็จของงาน

1.1.2 การกำหนดความสำคัญ หน้าที่ของงาน (ถ้ามี)

1.1.3 การกำหนดตัวชี้วัด

1.1.4 การกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายการปฏิบัติงานในแต่ละระดับจะมีความแตกต่างกัน

1.2 ขั้นตอนการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานในการถ่ายทอดเป้าหมาย การปฏิบัติงานจะถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานไปพร้อมกันทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสำเร็จของงาน ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในระดับองค์กรลดหลั่นมายังระดับสำนัก กอง กลุ่มส่วน ฝ่าย และ 3 ขั้นตอนระดับบุคคลหลัก ดังนี้ เพื่อให้คนทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันซึ่งประกอบด้วย

1.2.1 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับองค์กรไปยังระดับสำนัก กอง

1.2.2 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับระดับสำนัก กองไปยังระดับ กลุ่ม ส่วน และฝ่าย

1.2.3 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม ส่วนฝ่ายไปยังระดับ บุคคล

2. การกำหนดคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่คาดหวัง

สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเห็นจากปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากพฤติกรรมนั้น ๆ จะทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นองค์กรจะกำหนดไว้ว่างานในลักษณะใด ตำแหน่งใด ต้องการสมรรถนะอะไร ในระดับใด การบริหารผลการปฏิบัติงานได้กำหนดให้การประเมินสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานเนื่องด้วยสมรรถนะถือเป็นสิ่งผลักดันภายในตัวผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จและสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร นอกจากนี้ระบบจำแนกตำแหน่งของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนยังได้กำหนดให้สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งอีกด้วย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556, หน้า 8-10) ได้ศึกษาและพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน โดยจัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

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

2. สมรรถนะประจำสายงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543, หน้า 67) กล่าวว่า ก่อนเริ่มการทำงานเป็นหน้าที่ของผู้วางแผนต้องศึกษาเพื่อให้รู้สภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และต้องรู้ว่าจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นและโอกาสที่จะเกิดภาวการณ์นั้นมีมากน้อยเพียงใดจึงเริ่มต้นวางแผน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Establishing objectives)
2. กำหนดโครงรูป (Premising) ของแผนขึ้นมา
3. กำหนดทางเลือก (Determine alternative courses)
4. ประเมินค่าทางเลือก (Evaluating alternative courses)
5. ตกลงเลือกทางเลือก (Selecting a courses)
6. กำหนดแผนงานที่ต่อเนื่อง (Formulating derivative plans)

ยุดา รักไทย และวิรุธร มาชะศิริานนท์ (2552, หน้า 93-108) กล่าวว่า การวางแผนการปฏิบัติงานเน้นการประชุมร่วมกันควบคู่กับงานบางอย่างที่ผู้จัดการกับพนักงานต่างคนต่างทำกันเอง กระบวนการวางแผนผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการ การเตรียมการนั้นผู้จัดการและพนักงานจะต้องเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างดี เพื่อจะได้รู้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับข้อกับกระบวนการ

อื่น ๆ ในองค์กรอย่างไร ดังนั้นก่อนที่จะประชุมพนักงานควรตรวจทานคำบรรยายลักษณะงานของตนเองและผู้จัดการกับพนักงานอาจต้องทบทวนสิ่งต่อไปนี้

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

2. การประชุมการให้ความสำคัญกับการประชุมและการเริ่มต้นการประชุมก็เป็นสิ่งสำคัญถ้าได้มีการอธิบายเกี่ยวกับการประชุมวางแผนให้พนักงานทุกคนฟัง การร่วมประชุมวางแผนผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางในการประชุม ดังต่อไปนี้

2.1 การสร้างบรรยากาศและการกำหนดประเด็นสำคัญ การสร้างบรรยากาศในการประชุมวางแผนการปฏิบัติงาน ต้องทำให้ผู้ร่วมประชุมรู้สึกสบายใจ และมุ่งความสนใจไปที่สาเหตุของการประชุมกับสิ่งที่จะได้จากการประชุม โดยปกติจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการและการเข้าสู่ประเด็นสำคัญอย่างรวดเร็ว ถือเป็นสิ่งสำคัญ การใช้เวลาในการประชุมให้คุ้มค่าที่สุดให้ความสนใจไปที่การสื่อสารกับผู้ร่วมประชุม การเตรียมตัวที่ดีจะทำให้การสื่อสารกันและสร้างความเข้าใจกันได้มากกว่าเท่านั้น

2.2 การทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การทบทวนข้อมูลให้ใช้คำถามมากกว่าการบอกของผู้จัดการก่อนที่จะพูดถึงหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เฉพาะเจาะจงควรเริ่มต้นด้วยการให้พนักงานได้พูดถึงความต้องการ และเป้าหมายของหน่วยงาน แล้วเชื่อมโยงลงสู่เป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ

2.3 ที่เฉพาะเจาะจง คือ ข้อความที่แสดงถึงผลลัพธ์ หรือสิ่งที่พนักงานควรทำให้อย่างเฉพาะเจาะจงระบุถึงเวลา หรือข้อจำกัดด้านทรัพยากร ซึ่งเดิมแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่

- 2.3.1 ให้วัตถุประสงค์แต่ละข้อมีความเฉพาะเจาะจงที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 2.3.2 ให้บรรลุวัตถุประสงค์แต่ละข้อระบุถึงหน้าที่รับผิดชอบ หรือผลลัพธ์เดียว
- 2.3.3 ระบุเวลาที่ต้องการให้ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้น และขีดจำกัดในด้านทรัพยากรระบุหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ให้เฉพาะเจาะจง วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน

2.3.4 ให้วัตถุประสงค์นั้นสั้น ๆ และตรงประเด็น

2.3.5 ถ้าเป็นไปได้ให้มุ่งไปที่ผลลัพธ์ไม่ใช่วิธีการที่จะให้พนักงานไปถึงผลลัพธ์นั้น

2.4 การพัฒนาเกณฑ์วัดความสำเร็จ การกำหนดมาตรฐาน วิธีการที่จะวัดว่าพนักงานคนนั้น ทำได้ตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ก็คือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานซึ่งหมายถึงข้อความที่จะบอกว่า เราจะใช้เกณฑ์อะไรในการวัดว่า พนักงานทำได้ตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อหรือไม่ สามารถตอบคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น เมื่อไรดีแค่ไหน มีข้อผิดพลาดมากน้อยแค่ไหน เพื่อความพอใจของใคร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมาตรฐานจะต้องมีความเฉพาะเจาะจงไม่เกินความพยายาม เป็นจริง ไม่มีอคติ และสามารถวัดได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

2.5 การพิจารณาถึงอุปสรรคและความช่วยเหลือที่จำเป็น การพิจารณาถึงอุปสรรคความท้าทายและปัญหาต่าง ๆ ที่อาจขัดขวางไม่ให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมาย เป็นเป้าหมายของการวางแผน คือ เพื่อป้องกันปัญหานั้นเอง

2.6 การพิจารณาลำดับความสำคัญและอำนาจในหน้าที่ วิธีการระบุลำดับความสำคัญของงานหรือวัตถุประสงค์แต่ละข้อ โดยการประเมินค่าของงาน โดยให้งานที่จำเป็นอย่างยิ่งมาเป็นอันดับแรก งานสำคัญมาเป็นอันดับสองและงานที่ไม่ค่อยสำคัญมาเป็นอันดับสามการกำหนดลำดับความสำคัญ เป็นกระบวนการที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และยังสะท้อนถึงที่หน่วยงานและองค์กรต้องการแต่ต้องทำงานร่วมกันระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน เพื่อความเข้าใจตรงกันการพิจารณอำนาจในหน้าที่ พนักงานมีความจำเป็นต้องรู้ว่า เมื่อไรพวกเขาสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองและเมื่อไรที่ต้องปรึกษากับผู้จัดการ ซึ่งจะต้องมีการตกลงร่วมกันว่าพนักงาน มีอำนาจการตัดสินใจแค่ไหน โดยพิจารณาตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อระบบการกำหนดระดับอำนาจ มีดังนี้

2.6.1 มีอำนาจในหน้าที่เต็ม หมายถึง ไม่จำเป็นต้องขออนุญาต หรือรายงานการตัดสินใจในภายหลัง

2.6.2 กระทำแล้วจึงรายงาน หมายถึง สามารถตัดสินใจ และกระทำได้ แต่ต้องรายงานการตัดสินใจต่อผู้จัดการ

2.6.3 ต้องได้รับอนุญาต หมายถึง ต้องให้ตัดสินใจหรือขออนุญาตในการตัดสินใจจากผู้จัดการการตัดสินใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่จะขึ้นอยู่กับความสามารถ และประวัติผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสำคัญ และธรรมชาติของการตัดสินใจ รวมถึงสิ่งที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานคนนั้น สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการกำหนดระดับอำนาจในหน้าที่ ดังนั้นพนักงานและผู้จัดการต้องทำความเข้าใจร่วมกันให้ดี

2.7 การติดตามผล การติดตามผลการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นตั้งแต่การประชุมวางแผนการปฏิบัติงานครั้งแรกซึ่งระหว่างการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานกับการติดตามอาจมี

ประเด็นหรือความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น ดังนั้นจึงควรมีการประชุมติดตามเพื่อทบทวนก่อนการทำงานผลการปฏิบัติงาน ขั้นสุดท้าย และสิ่งจำเป็นที่ต้องบันทึกของตนเอง พร้อมสรุปมาตรฐานเป็นสิ่งที่ต้องทำทันทีหลังการประชุมจะดีที่สุด

3. การปิดการประชุม การปิดการประชุมมีความสำคัญยิ่งผู้จัดการต้องขอบคุณในความร่วมมือของพนักงาน สรุปประเด็นสำคัญ ประโยชน์และสิ่งที่ได้จากการประชุมครั้งนี้ เพื่อนำไปจัดทำเอกสาร และเพื่อวางแผนสำหรับการติดตามผล

สรุปได้ว่า การวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ มี 2 ส่วน คือ

1. องค์ประกอบของการวางแผนการปฏิบัติงาน

1.1 การวางแผนผลสำเร็จของงาน เป็นผลงานที่มาจากการสื่อสารถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

1.1.1 กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน

1.1.2 การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงาน โดยการสื่อสาร เป้าหมายการปฏิบัติงานระดับองค์กรไปยังระดับระดับกลุ่มงานและระดับบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากลางร่วมกันจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร ในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดผลสำเร็จของงาน กำหนดตัวชี้วัด กำหนดน้ำหนักของผลสำเร็จของงาน

1.2 การกำหนดคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่คาดหวัง สมรรถนะถือเป็นสิ่งผลักดันในตัวข้าราชการให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ และสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร โดยพิจารณาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน 2 ด้าน คือ

1.2.1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม

1.2.2 สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย การออกแบบงาน การพัฒนางานการบริหารจัดการ การวิเคราะห์และสังเคราะห์งาน

2. กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน ต้องมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การเตรียมการก่อนการประชุมผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำความเข้าใจและทบทวน

2.2 การประชุม ประชุมวางแผนการปฏิบัติงาน

2.3 การปิดการประชุม สรุปประเด็นสำคัญ และเพื่อวางแผนสำหรับการติดตามผล

การดำเนินการปฏิบัติงาน (Performance implementation)

การดำเนินการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการได้กล่าวถึงการดำเนินการปฏิบัติงานสอดคล้องกันเอาไว้ ดังนี้

วรภัทร ภูเจริญ (2550, หน้า 112) กล่าวว่า การทำงานที่เป็นระบบ คือ การทำงานที่เป็นวงจร PDCA มีการเขียนการทำงานนั้นเป็นลายลักษณ์อักษร มีหลักฐานการทำงานให้ตรวจสอบได้ เป็นวงจรการทำงานที่ค้นพบโดย Edward Demming วงจร PDCA ถือเป็นระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และใช้กันอย่างแพร่หลายระบบหนึ่ง วงจรการทำงาน PDCA สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ได้โดยได้กล่าวถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานเอาไว้ในขั้นที่ 2 คือ ขั้นการปฏิบัติ (Do) มีการลงมือปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบตามแผนงานที่กำหนดและมีการตรวจสอบการทำงานในขั้นตอนนี้ไปในตัว และต้องมีการประเมินอย่างไม่เป็นทางการ

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542, หน้า 39-41) กล่าวว่า วงจรควบคุมคุณภาพมี 4 ขั้นตอน ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามแผน (Do) ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ คือ

1. การวางแผนกำหนดการ โดยแยกแยะกิจกรรมต่าง ๆ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่าง การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ
2. การจัดการแบบเมทริกซ์ (Matrix management) ซึ่งสามารถดึงเอาผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่าง ๆ มาได้
3. การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน

วีระพล บดีรัฐ (2543, หน้า 9-16) ได้เสนอขั้นตอนของวงจรควบคุมคุณภาพไว้ ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามแผน (Do) ไว้ว่าปฏิบัติตามแผนต้องมีการทำตามแนวทางที่ได้คิดและวางแผนไว้ตั้งแต่ต้น และก่อนที่จะลงมือปฏิบัติตามแผนนั้นควรได้รับการฝึกฝนเพื่อให้มีความรู้หรือทักษะในวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเสียก่อน และถ้าหากเวลาปฏิบัติจริงมีเหตุการณ์ผิดปกติซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การปรับเปลี่ยนแผนก็เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้ เรียกว่าใช้วงจร PDCA ย่อย ๆ ใน Do ด้วย

วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์ (2551, หน้า 5) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารการปฏิบัติตามแผน (Do) ไว้ว่าปฏิบัติตามแผนต้องมีการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กร ได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแล้วจะเริ่ม (Baseline data) เพื่อนำมาช่วย (Quantity) คุณภาพ (Quality) ดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการกำหนดความชัดเจนของตัวชี้วัดดังกล่าวทั้งในเชิงปริมาณ

เวลา (Time) และสถานที่ หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554, หน้า 29) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วย การดำเนินงานระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management system implementation) นั้นแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนย่อย คือ

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

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553, หน้า 20) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยวงจรที่ทุกระบบต้องเชื่อมโยงกันและการดำเนินการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหนึ่งที่ต้องปฏิบัติ คือ วงจรที่ 2 Performance feedback and development: do ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่างปีภายหลังจากการวางแผนกำหนดเป้าหมายหรือปัจจัยวัดความสำเร็จของพนักงานให้กับพนักงานแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการตรวจสอบผลงานตามปัจจัยวัดผลงานที่เคยแจ้งให้กับพนักงานรับรู้ไว้ตอนต้นปี พร้อมทั้งจัดบันทึกผลงานที่เกิดขึ้นจริงจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับหรือชี้แจงถึงผลงานที่พนักงานทำได้โดยเฉพาะในกรณีที่ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดขึ้นขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลงานให้ดีขึ้นในช่วงเดือนถัดไปด้วยการแจ้งผลงานที่ทำได้จริงกับสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง รวมถึงการชี้แนะแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผลงานดีขึ้น เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

Aguinis and Pierce (2008) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนที่เป็นวงจรการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหนึ่งในกระบวนการนั้น คือ ตอนที่ 3 ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance execution) เป็นขั้นตอนที่หัวหน้างานจะต้องบริหารการทำงานของพนักงาน โดยมุ่งผลลัพธ์ของงานและสังเกตพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสม

สรุปได้ว่าการดำเนินการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติตามแผนนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้รับการฝึกฝนเพื่อให้มีความรู้หรือทักษะในวิธีการปฏิบัติงาน

2. มีการประกาศจัดตั้งคณะทำงานของการบริหารผลการปฏิบัติงานมีการลงมือ
3. ปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบตามแผนงานที่กำหนดไว้
4. มีการกำหนดระยะเวลา ที่คาดว่าจะต้องใช้ปฏิบัติในกิจกรรมแต่ละอย่าง และมีการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน
5. มีการตรวจสอบการทำงานในขั้นตอนนี้ไปในและต้องมีการประเมินอย่างไม่เป็นทางการ
6. ต้องส่งเสริม พัฒนาให้พนักงานได้ค้นหาความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการด้วยการฝึกอบรมหรือให้ศึกษาด้วยตนเอง
7. มีการเก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และเก็บรวบรวมผลลัพธ์ของงาน
8. มีการค้นหา การจัดทำ การเชื่อมโยงตัวชี้วัดต่าง ๆ โดยจัดเก็บข้อมูลและบันทึกตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง (Performance indicators)
9. ผู้บังคับบัญชาต้องทำหน้าที่ในการตรวจสอบผลงานตามปัจจัยวัดผลงานที่เคยแจ้งให้กับพนักงานรับรู้ไว้เมื่อตอนต้นปีในขั้นตอนการวางแผน พร้อมทั้งจับบันทึกผลงานที่เกิดขึ้นจริงจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับหรือชี้แจงถึงผลงานที่พนักงานทำได้โดยเฉพาะในกรณีที่ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดขึ้น ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลงานให้ดีขึ้นในช่วงเดือนถัดไปด้วยการแจ้งผลงานที่ทำได้จริงกับสิ่งที่หัวหน้าองค์กรคาดหวัง รวมถึงการชี้แนะแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผลงานดีขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ รวมทั้งมีการสังเกตพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการได้กล่าวถึงการพัฒนาผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกันเอาไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556, หน้า 3) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน หมายความว่ารวมถึง การพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกันเพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายองค์กรเกิดขึ้นได้จริง การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวางแผน อย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการติดตามการปฏิบัติงานตลอด รอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชาอาจเลือก การพัฒนาผลการปฏิบัติงานนี้

จะต้องทำให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนา สมรรถนะที่เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในสังกัดแต่ละคนสมควรได้รับการพัฒนาที่สุดโดยอาจเป็นสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นหรือสมรรถนะที่เป็นจุดด้อยก็ได้ หลังจากนั้นกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว เช่น การสอนงานโดยตรงส่งไปอบรมในเรื่องที่ต้องการพัฒนาหรือการมอบหมายงานพิเศษให้ทำ การพัฒนานี้ต้องมีการกำหนดการวัดความสำเร็จของกิจกรรมเพื่อการพัฒนาด้วยข้อมูล การพัฒนานี้สามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ และตรงตามในครั้งนี้อาจความต้องการ

สมใจ ลักษณะ (2552, หน้า 53) กล่าวว่า แนวทางพัฒนาบุคลากรมีข้อควรพิจารณาดังนี้

1. ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงาน และการปรับอัตราค่าจ้างการวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องพิจารณาเนื้อหาสาระจังหวะเวลาให้เหมาะสม
2. กิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้บุคลากรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร
3. ก่อนการแต่งตั้ง โยกย้าย หรือบรรจุผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใดก็ตาม ควรต้องแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอสำหรับงานนั้นแล้ว
4. ผู้บังคับบัญชาควรเข้าใจวัตถุประสงค์การอบรม และกำชับให้ผู้ปฏิบัติงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ตระหนักถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อเขาในการเข้ารับการฝึกอบรม
5. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและสนใจไต่ถามถึงสิ่งที่เขาได้รับการฝึกอบรมมา
6. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มา และคอยติดตามสนับสนุนด้านต่าง ๆ ให้สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ให้ได้ผล
7. ผู้บังคับบัญชาให้การเสริมแรงและกำลังใจ เมื่อมีการนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 175) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจเพียงพอ

2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร

กระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556, หน้า 17) กล่าวว่า ในการพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารจัดการโดยพิจารณาว่าจะพัฒนาสมรรถนะที่ได้ คะแนนสูงเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสมรรถนะนั้น ๆ ดียิ่งขึ้นไป หรืออาจพัฒนาสมรรถนะที่ได้คะแนนต่ำเพื่อให้ข้าราชการมีสมรรถนะตามที่กำหนดก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดไว้ วิธีการการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถกระทำได้ หลายวิธี เช่น

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

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

3. แผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual performance improvement plan: IPIP) เมื่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ควร ได้รับการพัฒนาแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องกรอกข้อมูลการพัฒนาลงในแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน รายบุคคล (IPIP) ซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ต้องการได้รับการพัฒนา กำหนดวิธีการ พัฒนา และกำหนดช่วงเวลา ที่ต้องการพัฒนา

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

ขั้นที่ 1 การศึกษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทางการศึกษา

ขั้นที่ 2 การศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโดยการสำรวจความคิดเห็น ของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินความต้องการด้านเนื้อหาความรู้ทักษะ เจตคติ ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งอาจรวมถึงวิธีการพัฒนาด้วย เป็นการระบุ

ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้าง ว่ามุ่งจะพัฒนาบุคลากรกลุ่มใดบ้าง โดยมีการเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังและมีเป้าหมาย เชิงปริมาณอย่างชัดเจนว่า มีจำนวนเท่าใด มุ่งเพื่อวัตถุประสงค์อะไร

ขั้นที่ 4 การออกแบบโปรแกรม หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร เป็นการนำหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาใช้ เพื่อออกแบบโปรแกรมหรือหลักสูตรสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม วิธีการที่ใช้สำหรับแต่ละโปรแกรม หลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามีหลากหลายวิธี เช่น การเรียน ในชั้นเรียน (Classes and courses) การพัฒนาโดยสถาบันต่าง ๆ (Institutes) การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ (Conferences) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) การประชุมบุคลากร (Staff meeting) การทำงานในคณะทำงาน (Committee work) การอ่านหนังสือและวารสารวิชาการ หรือวารสารวิชาชีพ (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 โดยฝ่ายบริหารจะต้องป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น ผู้รับการฝึกอบรมไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ ผู้ให้การฝึกอบรมไม่มีความสามารถเพียงพอ ไม่ใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสม ไม่จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอใช้เวลาที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งที่ผู้บริหารควรทำในขั้นนี้ คือจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอการอนุมัติเงินอุดหนุนค่าลงทะเบียน หรือค่าหน่วยกิต ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของเวลาและการคำนึงถึงความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา

ขั้นที่ 6 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่ใช้วิธีประเมินการรับรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งเรียกว่า Perception-based approach โดยผู้ประเมินจะใช้แบบทดสอบชนิดประมาณค่าแล้วให้ผู้เข้าร่วมโครงการประเมินวิทยากรผู้บริหารโครงการความเหมาะสมของเนื้อหาวิธีดำเนินงานความเหมาะสมของเวลาและสถานที่ ฯลฯ ตามการรับรู้ของเขาหลังจากผ่านการพัฒนาความรู้ ทักษะหรือเทคนิคการปฏิบัติงาน แล้วระยะหนึ่ง ผู้บริหารควรประเมินเพื่อติดตามผลว่าผู้เข้าร่วมโครงการได้นำความรู้ ทักษะ หรือเทคนิคดังกล่าวไปใช้หรือไม่ ผลการประเมินทุกขั้นตอนควรนำไปใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

สุริพร พึ่งพุทธิคุณ (2549, หน้า 168-170) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เริ่มต้นที่การเข้าใจถึงความมุ่งมาดปรารถนาของพนักงานและความรู้ในการทำงานที่มีอยู่

เกี่ยวกับพนักงานมากเท่าใด ผู้บังคับบัญชาก็จะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งช่วยให้พวกเขาก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้มากเท่านั้นสิ่งแรกที่จะต้องทำ คือ จัดทำแผนสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานซึ่งแผนงานนี้จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานและก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรด้วยสำหรับวิธีการพัฒนาความสามารถของพนักงานที่เหมาะสมนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของพนักงานแต่ละคนที่สำคัญแผนนั้นสามารถปรับเปลี่ยนแผนได้ตามความเหมาะสมและต้องทำให้พนักงานรู้สึกต้องการที่จะทำตามแผนนั้นด้วยวิธีพื้นฐานในการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานมีหลากหลายวิธี ซึ่งสรุปกลวิธีพื้นฐาน ได้ 4 วิธี ดังนี้

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

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

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

1. การพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่าง ๆ การจัดกิจกรรมทางวิชาการหรือการศึกษาต่อ

2. การพัฒนาในงาน เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน การฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน

3. แผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคล ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนา และกำหนดช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา

ขั้นที่ 5 การดำเนินงานตามหลักสูตรการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ขั้นที่ 6 การประเมินผลการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance monitoring)

การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการได้กล่าวถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกันว่า การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาทำการติดตามดูแลผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะมีการสอนงานอย่างต่อเนื่องและอำนวยความสะดวกในการปรับปรุงพัฒนางานโดยมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานและการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556, หน้า 18) กล่าวว่า การติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาสวมควรการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้ และควรใช้แบบติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือได้ว่าใช้ช่วงเวลานี้ เพื่อการให้คำชมเชยหรือให้การสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีการบันทึกเป็นบันทึกช่วยจำแก่ผู้บังคับบัญชาโดยใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและใช้ประกอบพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การวางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ประเมินติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้จัดทำขึ้นเป็นระยะ ๆ ตามช่วงเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ อาจบันทึกเป็นรายสัปดาห์ รายเดือนทุก ๆ 2 สัปดาห์
2. วิธีการติดตามและเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชานันทักข้อมูลความก้าวหน้าของงานลงในแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามผลสำเร็จของงานและตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปัญหาและข้อสังเกตอื่น ๆ ที่พบในการปฏิบัติงาน

Bacal (1999, pp. 54-68) กล่าวว่า การติดตามการปฏิบัติงานก็คือการรวบรวมข้อมูลการสังเกตการณ์และการจัดทำเอกสาร และได้ให้ความหมายไว้ว่าการรวบรวมข้อมูลหมายถึง วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนของหน่วยงานหรือองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อเก็บข้อมูลที่จะนำไปใช้ปรับปรุงตัวบุคคลหรือองค์การ การสังเกตการณ์ หมายถึง วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีหนึ่ง หรือวิธีหนึ่งที่ใช้จัดการใช้รวบรวมข้อมูล การจัดทำเอกสาร หมายถึง กระบวนการบันทึกข้อมูลที่รวบรวมมา เพื่อนำไปใช้ป้องกันไม่ให้อุบัติหาย หรือการบันทึกข้อมูลที่เก็บมา เหตุผลในการรวบรวมข้อมูล สังเกตการณ์ และจัดทำเอกสาร คือ

1. เพื่อบันทึกอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งที่ดีและไม่ดีของพนักงานแต่ละคนซึ่งจะนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ
2. เพื่อให้เห็นถึงปัญหาสำคัญตั้งแต่เนิ่น ๆ จะได้นำมาพูดคุยกันและให้พนักงานปรับปรุง
3. เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือจุดแข็งของพนักงาน เขาจะได้พัฒนาส่วนนั้นให้ดียิ่งขึ้นไปอีกและนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด
4. เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยการยกย่องชื่นชมการทำงานที่ดี
5. เพื่อรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำและเพียงพอต่อการแก้ปัญหา
6. เพื่อบันทึกข้อมูลปลีกย่อยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและผลการสื่อสารเกี่ยวกับแก้ไขผลการปฏิบัติงานสำหรับการใช้ในการลงโทษทางวินัย หรือใช้ป้องกันคำร้องทุกข์ต่อศาลของพนักงาน Hall (2003, pp. 76-77 as cited in Helm and Tortorella, 2007) กล่าวว่า เมื่อได้กำหนดเป้าหมายไว้ร่วมกันและวางแผน เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายนั้น พนักงานพร้อมที่ทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้นผู้บังคับบัญชาควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน และต้องหมั่นสังเกตคุณภาพผลงานของผู้ปฏิบัติงานและบอกให้รู้อะไรบ้างที่ทำได้ดีและงานใดที่มีทำที่ว่าจะมีปัญหา โดยที่ต้องให้ความสำคัญพิเศษกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมองเห็นปัญหาได้เร็ว และช่วยพนักงานแก้ไขปัญหาและกลับมาอยู่บนเส้นทางที่นำไปสู่เป้าหมายได้ทันที วิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีดังนี้

1. สังเกตการณ์และรวบรวมข้อมูล คือการสังเกตการณ์โดยตรง โดยผู้บังคับบัญชาต้องมองหาทั้งข้อดีและข้อด้อยของพนักงาน พร้อมทั้งพิจารณาด้วยการทำงาน และพฤติกรรมของพนักงานนั้นมีผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน และการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวเองอย่างไรวิธีการที่จะช่วยให้เข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง มี 6 วิธี ดังนี้

- 1.1 ต้องพิจารณาผลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลงานที่ได้กำหนดไว้

- 1.2 ต้องวิเคราะห์ตัวงานที่พนักงานทำได้ไม่ดี โดยพิจารณาว่าอะไรที่อาจเป็นสาเหตุของปัญหา หรือพฤติกรรมใดที่อาจเป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้นักงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

- 1.3 ไม่ควรด่วนตัดสินปัญหาตั้งแต่แรกเห็น เนื่องจากไม่สามารถทราบข้อมูลทั้งหมดจากการสังเกตการณ์เพียงครั้งแรก หรือครั้งที่สอง

- 1.4 ควรพยายามหาความจริงจากแหล่งอื่นด้วย

1.5 เมื่อเห็นว่าพนักงานมีผลงานไม่ดีขึ้น ให้วิเคราะห์หาการที่เขาไม่ดีขึ้นนั้น มาจากสาเหตุการขาดทักษะในการทำงาน หรือมีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจในการทำงาน

1.6 การตั้งใจฟังพนักงานที่มีปัญหา เพื่อจะได้ทราบว่าเขาต้องการความช่วยเหลือแบบใด

2. นำสิ่งสังเกตเห็นมาพูดคุยกับลูกน้อง คือ การชี้แจงให้พนักงานทราบถึงการกระทำ และพฤติกรรมที่สังเกตเห็น เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงผลที่จะตามมาจากปัญหาหรือพฤติกรรม ที่มีต่อเป้าหมายของหน่วยงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และผลกระทบที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

3. ตั้งสมมติฐานขึ้นและทำการทดสอบสมมติฐานนั้น คือ การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับ ลักษณะและสาเหตุที่มาของปัญหาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงควรทดสอบสมมติฐาน ซึ่งจะช่วยให้พบสาเหตุของปัญหาที่ทำให้พนักงานมีผลงานที่ไม่ดี ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา ต่อไปการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ ๆ ซึ่งจะหมายถึง พฤติกรรมที่ค่อนข้างสุดโต่ง หรือเหตุการณ์วิกฤติ หมายถึง พฤติกรรมที่มักจะสุดขั้ว (ดีหรือแย่มาก ๆ) และควรบันทึกไว้ เพื่อเป็นมาตรการทางวินัย เป็นข้ออ้างทางกฎหมาย หรือให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่คนอื่น

สรุปได้ว่า การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน ที่ประกอบไปด้วยหลักการสำคัญที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องกระทำ อย่างใกล้ชิดต่อเนื่องและเหมาะสม เพื่อให้คำชมเชยหรือให้การสอนงาน โดยมีการบันทึก แบบติดตามการปฏิบัติงานของแต่ละคนเอาไว้ เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาผลการ ปฏิบัติงานและใช้ประกอบการพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีกระบวนการ ที่สำคัญ ดังนี้

1. วางแผนการติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงาน

1.1 กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์

1.2 กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเตรียมตัวสำหรับการติดตามความก้าวหน้าในแต่ละครั้ง

1.3 จัดทำแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน

1.4 กำหนดระยะเวลาการติดตามงานเป็นระยะ ๆ ตามที่ได้ตกลงกันไว้

1.5 จัดทำแผนกำกับติดตาม

1.6 จัดทีมงานกำกับติดตาม

2. ลงมือปฏิบัติติดตามแผน

2.1 การรวบรวมข้อมูล

2.2 การสังเกตการณ์

2.3 ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และสอนงานอย่างต่อเนื่อง

3. รายงานผลการกำกับติดตาม โดยบันทึกผลการปฏิบัติงาน คำแนะนำและการสอนงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

4. ทบทวนผลการกำกับติดตามโดยบันทึกข้อมูลจุดบกพร่อง สิ่งที่ต้องแก้ไข และจุดเด่นของตนเองไว้

การประเมินผลงานการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกันว่า ตามหลักการที่ว่า ถ้าเราไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเราก็จะไม่สามารถบริหารจัดการได้ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการมุ่งที่จะวัดค่าของการปฏิบัติงานอย่างเจาะจง และเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อที่จะนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารจัดการและการพัฒนา ให้สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุด ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจกร (2545, หน้า 12) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ภายใต้การสังเกตจับบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม โดยทั่วกัน

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2545, หน้า 194) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ยุดา รักไทย และวีรวิธ มาชะศิริานนท์ (2547, หน้า 166) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การประชุมประจำปีระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนนั้น เพื่อทำเอกสารเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน (ความสำเร็จและปัญหา) และเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นและที่จะเกิดขึ้น

ศุภชัย วาจะประภาช (2552, หน้า 251) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึง การตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานใน

ความรับผิดชอบ ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ในเชิงปริมาณและหรือคุณภาพเพื่อที่จะตัดสินใจดำเนินการตามกระบวนการบริหารในขั้นตอนต่อไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556, หน้า 4) ให้ความหมายการประเมินผลปฏิบัติราชการว่า หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานที่ผู้ปฏิบัติรายบุคคล หรือผลงานกลุ่มที่ปฏิบัติได้จริงตลอดรอบประเมินตามวิธีการที่องค์กรกำหนดเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ ตามแผนปฏิบัติราชการ และมาตรฐานผลงานที่วางไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 120) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึงการตรวจสอบและประเมินผลงานของพนักงานที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา (Past performance) ตามปัจจัยวัดผลงานที่กำหนดขึ้นตั้งแต่ช่วงต้นปี ทั้งนี้ปัจจัยวัดผลงานไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านพฤติกรรมหรือความสามารถ (Competency) และด้านผลลัพธ์ในการทำงานที่เป็นรูปธรรม (KPIs)

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินและตีค่าของผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

ศุภชัย วาเวประภาส (2552, หน้า 254-255) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. กำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมิน เป็นขั้นตอนเริ่มแรกและสำคัญของกระบวนการเนื่องจากวัตถุประสงค์ของการประเมินจะเป็นตัวกำหนดถึงแบบและลักษณะของงานตลอดจนเทคนิควิธีที่ใช้ประเมิน

2. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะทำการประเมิน เพื่อเป็นการทบทวนถึงขอบเขตของงานว่ามีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด อย่างไร และมีงานใดบ้างที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง งานที่ต้องการประเมิน และเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Set criteria)

3. การกำหนดค่าของคะแนนในการที่จะประเมินว่าคุณภาพของระดับใดได้คะแนนเป็นเท่าใด โดยเกณฑ์ที่ดีควรมีรายละเอียดหรือคำอธิบายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณเป็นหน่วยวัดที่เข้าใจได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่คาดเคลื่อนระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

4. กำหนดความถี่ หรือระยะเวลาของการประเมิน เช่น ทุกปี ทุกครึ่งปี หรือทุกสามเดือน แล้วแต่ลักษณะและวงจรของงานที่ประเมิน

5. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินและดำเนินการประเมิน โดยส่วนใหญ่ผู้ที่ทำหน้าที่การประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน และในอีกรณีหนึ่งคือ คณะกรรมการซึ่งมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินร่วมเป็นคณะกรรมการอยู่ด้วย

6. แจงผลการประเมินและหารือถึงผลการปฏิบัติงานให้ผู้ที่ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในความเห็นขององค์กร จุดเด่นที่ควรเร่งพัฒนา หรือจุดด้อยที่ควรเร่งปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

7. ตัดสินใจดำเนินการกับบุคลากรตามผลที่ได้รับจากการประเมิน เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินไปใช้จริงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัสหรือการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

8. ติดตามผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรหากมีการติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะในกรณีของการประเมินเพื่อจุดมุ่งหมายของการพัฒนาเพื่อดูว่าบุคลากรที่รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนมีการพัฒนาการขึ้นหรือไม่ อย่างไร โดยผู้บังคับบัญชาควรจัดทำผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเก็บไว้เป็นแฟ้มประวัติเพื่อศึกษาถึงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูลสำหรับการประเมินครั้งต่อไป

มุสตี รุมาคม (2551, หน้า 19) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุวัตถุประสงค์และนโยบายในการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นแนวทางว่าจะดำเนินการเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบการประเมิน และเครื่องมือที่จะถูกนำมาใช้ในการประเมิน

2. กำหนดความคาดหวังจากการปฏิบัติงาน (Performance expectation) เพื่อนำมากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance standard)

3. ตรวจสอบและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ซึ่งในบางกรณีอาจจะมีการให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินร่วมด้วย)

5. นำผลการประเมินมาถกเถียงและพิจารณาร่วมกับพนักงาน

6. ตัดสินใจและสรุปผลการประเมิน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหนึ่งในวงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่ประกอบไปด้วยหลักการสำคัญที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การประเมินผล

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 การนำเครื่องมือออกไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการประเมินที่เหมาะสมกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นการประเมินที่มีความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ เพราะข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผล เป็นข้อมูลที่ได้มาจากผู้ประเมินหลายมิติ

การบริหารและควบคุมคุณภาพวงจรเดมมิง (Deming cycle)

การบริหารและควบคุมคุณภาพวงจรเดมมิง (Deming cycle) การบริหารและควบคุมคุณภาพวงจรเดมมิง คือ การทำงานที่เป็นระบบเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริงทำให้ทราบขั้นตอน วิธีการ และสามารถเตรียมงานล่วงหน้าและทราบอุปสรรคล่วงหน้า ดังนั้นการปฏิบัติงานจะเกิดความราบรื่น ไปสู่เป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ มีการตรวจสอบให้ได้ผลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ และมีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น วงจร PDCA จึงเรียกว่าวงจรบริหารงานคุณภาพ การนำเอาการบริหารและควบคุมคุณภาพวงจรเดมมิง (Deming cycle) มาประยุกต์ใช้ปฏิบัติ ดังนี้

1. ขั้นการวางแผน (Plan): P หมายถึง การกำหนดโครงการ แผนงาน กิจกรรม และกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย รวมถึงการกำหนดค่าชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมาย (Key Performance Indicators: KPIs) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและวัตถุประสงค์

2. ขั้นการปฏิบัติ (Do): D หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ตามแผนที่กำหนดไว้ให้มีประสิทธิผล

3. การประเมินหรือตรวจสอบการทำงาน (Check): C หมายถึง การควบคุม (Controlling) การเฝ้าระวัง (Monitoring) การตรวจติดตาม (Audit) การวัด (Measurement) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance indicators) เปรียบเทียบกับค่าชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมาย (KPIs)

4. การปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Action): A หมายถึง การทบทวนกระบวนการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิอร ศรีสุนทร (2559) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน คือ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้วยเทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน 2) ตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้วยการสนทนากลุ่มจากผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 8 คน สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วยกระบวนการ 6 ด้าน 53 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน มี 10 องค์ประกอบ 2) ด้านการดำเนินการปฏิบัติงานมี 11 องค์ประกอบ 3) ด้านการพัฒนา ผลการปฏิบัติงานมี 8 องค์ประกอบ 4) ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานมี 8 องค์ประกอบ 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 8 องค์ประกอบ และ 6) ด้านการให้รางวัล มี 8 องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 2) ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้ และมีองค์ประกอบเหมือนกับองค์ประกอบที่สร้างขึ้นตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ฉัตรารัตน์ พุ่มแสงทอง (2558) การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ม.มหิดลและจุฬาลงกรณ์ เพื่อศึกษาหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ม.มหิดลและจุฬาลงกรณ์ รวมทั้งศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับการให้การยอมรับ ระดับการนำผลการประเมินไปใช้ กระบวนการวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำไปใช้จริง เป็นการศึกษาแบบการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) โดยการวิเคราะห์เอกสาร แจกแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการทางสถิติและสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายด้านการประเมินผลงาน

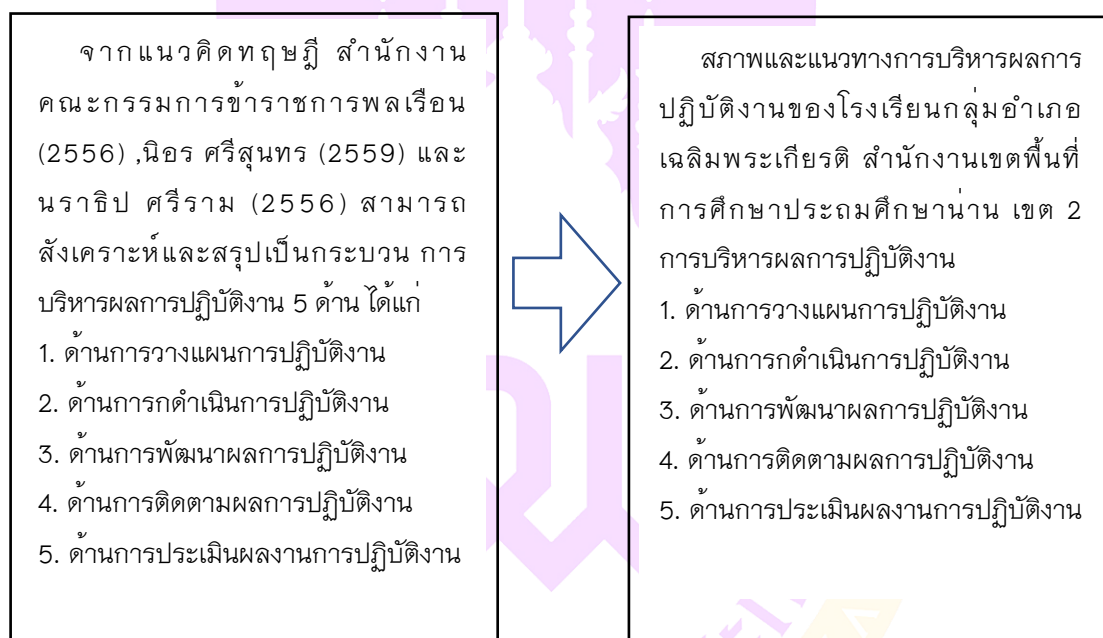
จรรยา จันทน์จรัส (2553) ศึกษาปฏิบัติงาน (PMS) มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานบริษัททางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมของพนักงานในเรื่อง ความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร ตลอดจนความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของพนักงานในการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัท ทางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 60 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือส่วนสถิติที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความพร้อมของพนักงานในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

นราธิป ศรีราม (2556) ขั้นตอนสำคัญที่ถูกกละเลยในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดเป้าหมายผลปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การส่งข้อมูลสะท้อนกลับและการให้รางวัล และ 5) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการบริหารผลการปฏิบัติงานก็คือขั้นตอนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพราะเป็นขั้นตอนที่มุ่งนำผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาสมรรถนะและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป ในอนาคต แต่ขั้นตอนนี้กลับถูกละเลยหรือไม่ได้รับความสำคัญมากนักจากหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ เพราะผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่มักเข้าใจว่าเมื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้รางวัลแล้วถือว่าสิ้นสุดกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงไม่สนใจหรือตระหนักถึงความสำคัญของการนำผลจากการประเมินมาใช้ในการบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไปในอนาคต สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) เปลี่ยนนิยามเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร 2) นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน 3) สร้างสรรค์และพัฒนาแผนพัฒนารายบุคคลที่มีคุณภาพสูงสำหรับทุกคนในองค์กร 4) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการสอนงาน และ 5) สร้างโอกาสในการสะท้อนกลับผลการปฏิบัติงานอย่างบ่อยครั้ง

ณัฐภูมิ คล้ายคลึง (2560) การศึกษาพบว่า คณะรัฐศาสตร์ มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างไร้ทิศทาง ซึ่งในปัจจุบัน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงการประเมินเพื่อเลื่อนค่าจ้างประจำปีเท่านั้น โดยมีได้นำผลการประเมินมาปรับปรุงคุณภาพงานหรือพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลอีกทั้งปัญหาของรายการประเมินผลสัมฤทธิ์ในรูปแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีรายการประเมินที่ไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงและวิธีการประเมินของผู้

ประเมินเป็นสิ่งสำคัญมากที่ส่งผลต่อการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งรูปแบบเดิมไม่ได้สะท้อนข้อมูลกลับไปยังผู้ถูกประเมิน ทำให้ไม่สามารถพัฒนางานของตนเองได้ รวมไปถึง อารมณ์และความรู้สึก ทศนคติ ของผู้ประเมินที่มีต่อผู้ถูกประเมินซึ่งอาจส่งผลต่อการประเมิน สิ่งที่กำลังมาล้นนเป็นสภาพปัญหาและอุปสรรค ของการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบเดิม ประกอบกับปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการดำเนินงานของคณะรัฐศาสตร์ จึงนำมาสู่การศึกษารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของคณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และจากการศึกษาพบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานคณะรัฐศาสตร์

กรอบแนวคิดของงานวิจัย



ภาพ 4 แสดงกรอบแนวคิดของงานวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีระเบียบวิธีการ ดังรายละเอียด ดังนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 2) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยรวม 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครู ของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 12 โรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ จำนวน 12 คน ครู จำนวน 120 คน

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มที่ใช้ในการวิจัย

ที่	สถานศึกษา	ผู้บริหาร (คน)	ครู (คน)	รวม (คน)
1	โรงเรียนบ้านปางทก	1	5	6
2	โรงเรียนบ้านสบปิ่น	1	6	7
3	โรงเรียนบ้านห้วยโก้น	1	8	9
4	โรงเรียนบ้านห้วยทรายขาว	1	5	6
5	โรงเรียนบ้านกิวจันทร์ (เสรินทวัฒน์อุปถัมภ์)	1	5	6
6	โรงเรียนบ้านน้ำซ่างพัฒนา	1	16	17
7	โรงเรียนบ้านน้ำรีพัฒนา	1	15	16
8	โรงเรียนหม่อมเจ้าเจริญใจจิตรพงศ์	1	7	8

ตาราง 1 (ต่อ)

ที่	สถานศึกษา	ผู้บริหาร (คน)	ครู (คน)	รวม (คน)
9	โรงเรียนบ้านดำนสาขาบวภญา	1	3	4
10	โรงเรียนบ้านดำน	1	15	16
11	โรงเรียนบ้านห้วยฟอง	1	18	19
12	โรงเรียนบ้านเปียงซ้อ	1	17	18
รวม		12	120	132

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ลักษณะของเครื่องมือ แบบสอบถามครูและผู้บริหาร แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานะที่งาน (ชื่อโรงเรียน) ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษา เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นข้อคำถามปลายปิด จำนวน 20 ข้อ โดยเป็นการให้คะแนนตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อสภาพความจริงที่เกิดขึ้น โดยมีระดับคะแนน 5 ระดับตามแบบวัดลิเคิร์ต สเกล (Likert-type scale)

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

2. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือการรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 สร้างแบบสอบถาม ดังนี้

2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแบบวัดลิเคิร์ต สเกล (Likert-type scale)

2.3 สร้างข้อคำถามแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องของภาษาและข้อคำถามเกี่ยวกับกรอบการสร้างแบบสอบถาม

2.4 ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ

2.5 ปรับปรุงแบบสอบถามตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม แล้วจัดพิมพ์ฉบับจริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสอบถามสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหาและความชัดเจนของข้อคำถาม แล้วนำมาหาค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

3.1 จบการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษาระดับปริญญาเอก

3.2 จบการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท

3.3 มีตำแหน่งทางวิชาการหรือมีวิทยฐานะทางการบริหารระดับชำนาญการชำนาญการพิเศษ

3.4 เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ

3.5 ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานาน เขต 2 จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

4.2 นางสาวชุติมันต์ วันดี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำรีพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานาน เขต 2

4.3 นางแสงเดือน อุบแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำช้างพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานาน เขต 2

5. การพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) การพิจารณาความสอดคล้องของประเด็นคำถามและความชัดเจนของภาษา การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานาน เขต 2 ถือเกณฑ์ ค่า IOC มากกว่า 0.50 จึงยอมรับว่าข้อ 1 ไม่แน่ใจ เป็น 0 และไม่เหมาะสม มีค่าเป็น

-1 จากการวิเคราะห์พบว่า มีค่าสูงกว่า 0.50 ทุกข้อ โดยค่า IOC ตั้งแต่ ระหว่าง 0.67–1.00 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบอีกครั้ง ก่อนจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ส่งหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความร่วมมือจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยลงพื้นที่ หรือการเก็บผ่านโลกออนไลน์
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครู ด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
4. เมื่อเก็บข้อมูลเสร็จทุกโรงเรียนแล้ว ทำการตรวจสอบความเรียบร้อยของข้อมูล และนำไปดำเนินการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล
 - 1.1 ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
 - 1.2 ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนต่อไปนี้

คำตอบ	คะแนนที่ได้
สภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด	5
สภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก	4
สภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง	3
สภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในระดับน้อย	2
สภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด	1

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บ่อนคะแนนเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอลดละพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 และแปลความค่าเฉลี่ยโดยมีเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จำนวนทั้งหมด 5 คน แต่ละคนมีประสบการณ์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) มีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

1. เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับดีมาก มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป
2. หรือเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีผลการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับดีมาก มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป
3. หรือเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2 มีประสบการณ์ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป
4. หรือเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2 มีประสบการณ์ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

นาน เขต 2 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นาน เขต 2 จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 2 คน ครูในกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 1 คน และศึกษานิเทศก์ประจำกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ โรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานาน เขต 2

ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการแบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจะประกอบด้วยคำถามที่ใช้สำหรับการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยใช้โดยข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์จะประกอบไปด้วย 5 คน คือ

1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานาน เขต 2
2. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานาน เขต 2
3. ประธานผู้อำนวยการของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 1 คน
4. ผู้อำนวยการของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 2 คน
5. ครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 1 คน

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ผู้ศึกษาเป็นผู้กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครู ซึ่งแบบสอบถามได้รับการพิจารณาจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านการการบริหารผลการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว ก่อนใช้แบบสอบถามจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร วารสาร ภาคนิพนธ์ งานวิจัย และเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทางอินเทอร์เน็ต
2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานาน เขต 2 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานาน เขต 2 จำนวน 1 คน ประธานผู้อำนวยการของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 1 คน ผู้อำนวยการของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 2 คน และครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 1 คน

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction)

ผู้ศึกษาจะทำการถอดบทสัมภาษณ์แล้วทำเป็นความเรียง จากนั้นนำข้อมูลที่สรุปไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องของการถอดบทความอีกครั้ง เพื่อเป็นการตรวจสอบจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 คน ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1.1 อัดเสียงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด ชนิดคำต่อคำ (Transcribing Interview) ไม่มีการข้ามประโยคบางประโยค เพราะข้อมูลบางอย่างอาจมาใช้ในการตรวจสอบในภายหลังได้

1.2 การทำข้อสรุปชั่วคราวและการตัดทอนข้อมูลเป็นการลงเขียนข้อสรุปแต่ละเรื่องของการสัมภาษณ์เพื่อลดขนาดข้อมูล และช่วยกำจัดข้อมูลที่ไม่ต้องการออกไปได้

1.3 การเสนอข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และการนำเสนอ โดยนำข้อสรุปชั่วคราวย่อย ๆ มาเชื่อมโยงกันโดยจัดทำเป็นแผนที่ความคิด (Mind Map) ตารางบรรจุเนื้อหา (Matrices) และเครือข่ายของเหตุและผล (Causal Network)

1.4 การประมวลผลและสรุปข้อเท็จจริง เป็นการเชื่อมโยงหลักการ แนวคิดระเบียบราชการหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้อง กับสิ่งที่ค้นพบ

2. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

โดยนำข้อมูลจากเอกสาร รายงาน ระเบียบราชการหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องที่ได้ดำเนินการเลือกเอกสาร มากำหนดหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์ตามเนื้อหาที่ปรากฏ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

2.1 วางเค้าโครงของข้อมูล โดยการทำรายชื่อหรือข้อความที่จะถูกนำมาวิเคราะห์แล้วแบ่งไว้เป็นประเภท (Categories)

2.2 คำนึงถึงบริบท (Context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูล เอกสารที่นำมาวิเคราะห์ เช่น ใครเป็นผู้เขียน เขียนให้ใครอ่าน ช่วงเวลาที่เขียนเป็นอย่างไร เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรยายคุณลักษณะเฉพาะของเนื้อหาโดยเชื่อมโยงไปสู่ลักษณะของเอกสาร ผู้ส่งสาร และผู้รับ

2.3 การวิเคราะห์เนื้อหาจะทำตามเนื้อหาที่ปรากฏ (Manifest Content) ในเอกสารมากกว่ากระทำกับเนื้อหาที่ซ่อนอยู่ (Latent Content) โดยจะไม่ตีความคำหรือข้อความเหล่านั้น การตีความจะทำเฉพาะตอนที่สรุปเท่านั้น

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบกรบรรยายความเรียง แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

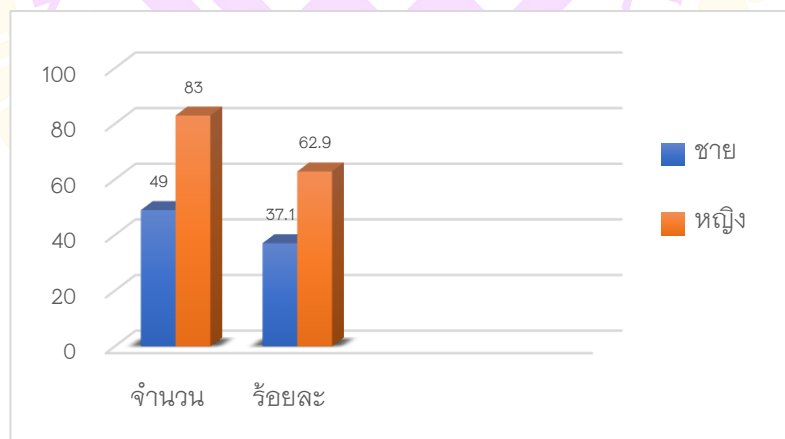
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2

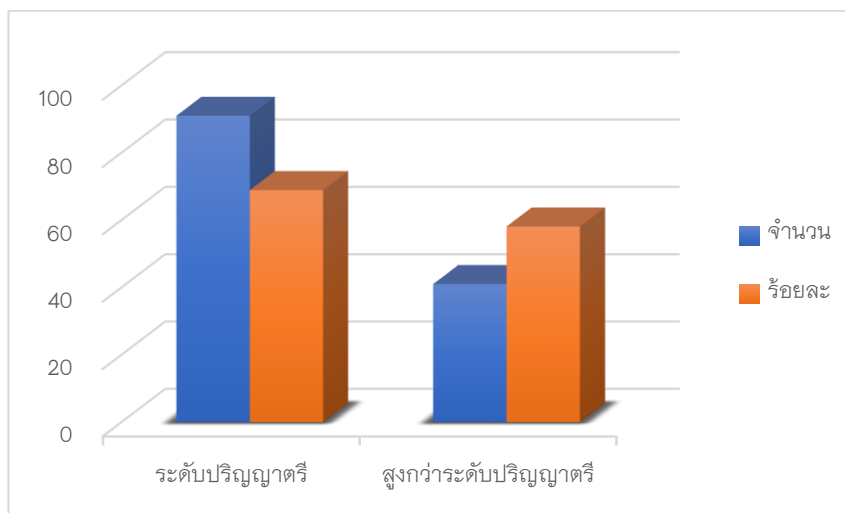
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 132 ชุด ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม



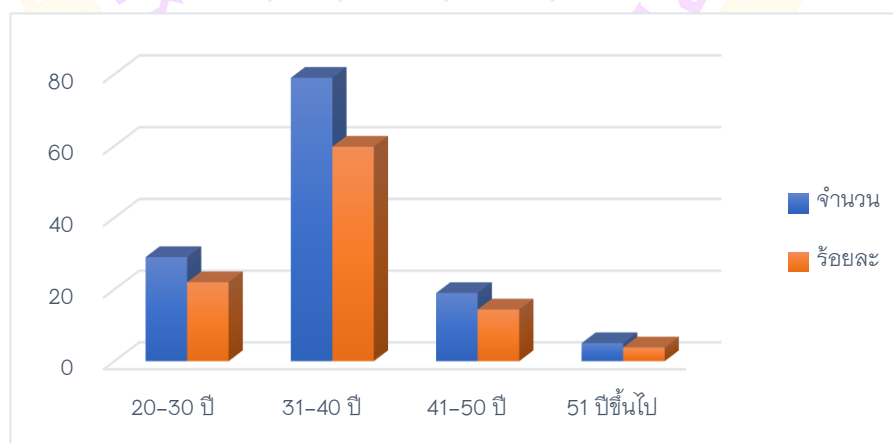
ภาพ 5 แสดงแผนภูมิแสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

จากภาพ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 132 คน เป็นเพศชาย จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10 เพศหญิง จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 62.90



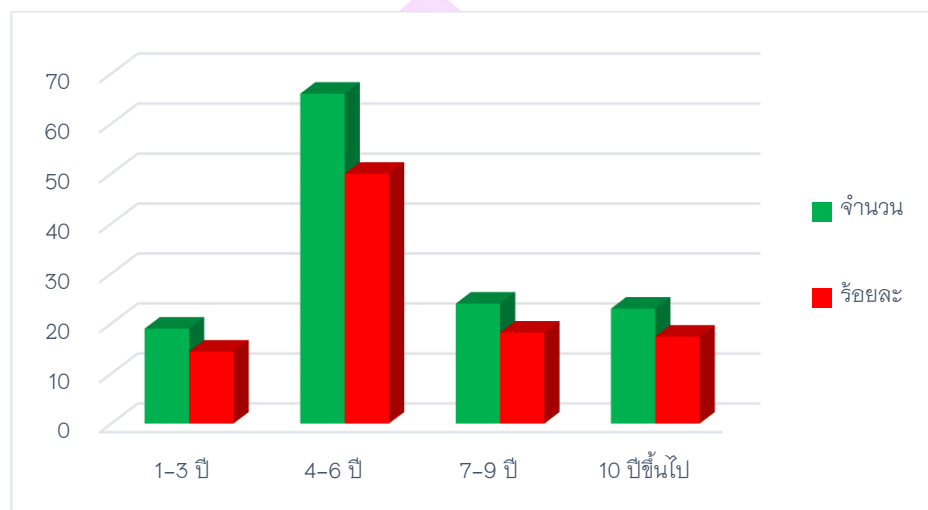
ภาพ 6 แสดงแผนภูมิแสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

จากภาพ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 132 คน เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 68.90 สูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 58.10



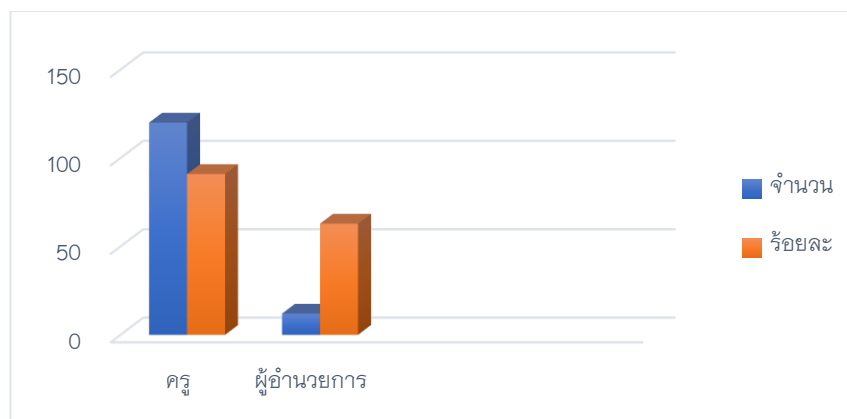
ภาพ 7 แสดงแผนภูมิแสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

จากภาพ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 132 คน ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 59.80 รองลงมาคืออายุ 20-30 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 อายุ 41-50 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 และมี 51 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80



**ภาพ 8 แสดงแผนภูมิแสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน**

จากภาพ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 132 คน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4-6 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือประสบการณ์ในการทำงาน 7-9 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 18.20 ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 17.40 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 1-3 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40



ภาพ 9 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง

จากภาพ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 132 คน ตำแหน่ง ครู จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 90.90 และตำแหน่ง ผู้อำนวยการ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2

ตาราง 2 แสดงภาพรวมของค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2

รายการการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนกลุ่มอำเภอ เฉลิมพระเกียรติ	μ	σ	ระดับ
ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน	4.12	0.69	มาก
ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน	4.10	0.65	มาก
ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน	4.10	0.59	มาก
ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน	4.16	0.64	มาก
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.17	0.61	มาก
รวม	4.13	0.64	มาก

จากตาราง 2 พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาน เขต 2 แต่ละด้านมีภาพรวมของค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.12 อยู่ในระดับมาก ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.10 อยู่ในระดับมาก ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.10 อยู่ในระดับมาก ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 4.16 อยู่ในระดับมาก และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.17 อยู่ในระดับมาก สรุปได้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาน เขต 2 ทั้ง 5 ด้านมีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาน เขต 2 ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน

รายการ	μ	σ	ระดับ
1. ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.11	0.59	มาก
2. จัดทำระบบข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผน	4.09	0.79	มาก
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.97	0.79	มาก
4. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	4.18	0.74	มาก

ตาราง 3 (ต่อ)

รายการ	μ	σ	ระดับ
5. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผล การปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของ ผู้ปฏิบัติงาน	4.25	0.68	มาก
6. กำหนดขอบข่ายและวิธีการ ปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ของผู้ปฏิบัติงาน	4.16	0.66	มาก
7. จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย	4.21	0.68	มาก
8. นำแผนการปฏิบัติงานเสนอ คณะกรรมการเขตพื้นที่พิจารณา ให้ความเห็นชอบ	4.05	0.67	มาก
9. ประชาสัมพันธ์ชี้แจง แผนปฏิบัติงานสู่ระดับกลุ่มและ ระดับผู้ปฏิบัติงานจัดทำข้อตกลง ความร่วมมือการปฏิบัติงานของ กลุ่มงานและรายบุคคล	4.04	0.60	มาก
รวมเฉลี่ย	4.12	0.69	มาก

จากตาราง 3 พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอลำปางพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.12$) โดย 1) ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.11$) 2) จัดทำระบบข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.09$) 3) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.97$) 4) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.18$)

5) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.25$) 6) กำหนดขอบข่ายและวิธีการปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.16$) 7) จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.21$) 8) นำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่พิจารณาให้ความเห็นชอบ อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.05$) 9) ประชาสัมพันธ์ชี้แจง แผนปฏิบัติงานสู่ระดับกลุ่มและระดับผู้ปฏิบัติงาน จัดทำข้อตกลงความร่วมมือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและรายบุคคล อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.05$)

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน

รายการ	μ	σ	ระดับ
1. ประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้	4.04	0.59	มาก
2. จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน	4.08	0.64	มาก
3. พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน	4.05	0.61	มาก
4. ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน	4.02	0.71	มาก
5. ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้โดยยึดหลักธรรมาภิบาล	4.14	0.66	มาก
6. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	4.00	0.61	มาก
7. สนับสนุนทรัพยากรทั้งระดับบริหารและระดับสถานศึกษา	4.04	0.69	มาก
8. ตรวจสอบการปฏิบัติงาน แนะนำและสอนงาน	4.16	0.64	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

รายการ	μ	σ	ระดับ
9. สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะและ รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน	4.17	0.64	มาก
10. กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรายงาน ความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน	4.17	0.65	มาก
11. สรุป และรายงานผลการปฏิบัติงาน	4.23	0.57	มาก
รวมเฉลี่ย	4.10	0.65	มาก

จากตาราง 4 พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอ
เฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองน่าน เขต 2 ด้านการดำเนินการ
ปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.10$) 10) ประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงาน
ตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.04$) 11) จัดทำเอกสารคู่มือ
การปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.08$) 12) พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน
อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.05$) 13) ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน
อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.02$) 14) ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้โดยยึดหลักธรรมมาภิบาล
อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.14$) 15) ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
($\mu = 4.00$) 16) สนับสนุนทรัพยากรทั้งระดับบริหารและระดับสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
($\mu = 4.04$) 17) ตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน แนะนำและสอนงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.16$)
18) สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะและรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
($\mu = 4.17$) 19) กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
($\mu = 4.17$) 20)สรุป และรายงานผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.23$)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน

รายการ	μ	σ	ระดับ
1. วิเคราะห์ ตรวจสอบ ปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงาน	3.96	0.54	มาก
2. วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนางาน	4.02	0.61	มาก
3. กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนา	4.20	0.68	มาก
4. กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์และความต้องการ	4.10	0.59	มาก
5. นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูล การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	4.11	0.61	มาก
6. ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง	4.15	0.57	มาก
7. เที่ยบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนด และจากผู้ที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	4.10	0.58	มาก
8. สรุปและรายงานการติดตามผล การปฏิบัติงาน	4.17	0.57	มาก
รวมเฉลี่ย	4.10	0.59	มาก

จากตาราง 5 พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.10$) 21) วิเคราะห์ ตรวจสอบ ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.96$) 22) วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนางาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.02$) 23) กำหนดกิจกรรม

ที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.20$) 24) กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์และความต้องการ อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.10$) 25) นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.11$) 26) ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.15$) 27) เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนดและจากผู้ที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.10$) 28) สรุปและรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.17$)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน

รายการ	μ	σ	ระดับ
1. กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน	4.15	0.56	มาก
2. จัดทำรายละเอียด เครื่องมือแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน	4.15	0.67	มาก
3. กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน	4.14	0.65	มาก
4. อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงาน	4.17	0.68	มาก
5. วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	4.16	0.66	มาก
6. ใช้นวัตกรรมในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือโปรแกรมการติดตาม	4.07	0.59	มาก
7. ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสะท้อนผลงาน ผลสำเร็จในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	4.14	0.64	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

รายการ	μ	σ	ระดับ
8. สรุปและรายงานผลการติดตาม การปฏิบัติงาน	4.34	0.64	มาก
รวมเฉลี่ย	4.16	0.64	มาก

จากตาราง 6 พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอลำปางหลวง จังหวัดลำปาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.16$) 29) กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.15$) 30) จัดทำรายละเอียดเครื่องมือแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.15$) 31) กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.14$) 32) อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.17$) 33) วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.16$) 34) ใช้นวัตกรรมในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือโปรแกรมการติดตาม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.07$) 35) ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสะท้อนผลงาน ผลสำเร็จในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.14$) 36) สรุปและรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.34$)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รายการ	μ	σ	ระดับ
1. จัดทำประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด	4.04	0.50	มาก
2. จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	4.20	0.62	มาก
3. กำหนดให้ผู้ปฏิบัติจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน	4.24	0.62	มาก
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่มรายบุคคล และประเมินแบบ 360 องศา	4.15	0.65	มาก
5. ประชุมทบทวน วิเคราะห์ผล การประเมิน และตัดสินผล การปฏิบัติงานครบทุกมิติ	4.10	0.60	มาก
6. ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลย้อนกลับ ผลการประเมินเพื่อสะท้อนปัญหา นำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา	4.19	0.62	มาก
7. มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงผล การประเมินและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้อง รับทราบ	4.16	0.65	มาก
8. สรุปและรายงานผลการประเมินผล การปฏิบัติงาน	4.30	0.60	มาก
รวมเฉลี่ย	4.17	0.61	มาก

จากตาราง 7 พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.17$) 37) จัดทำประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.04$) 38) จัดทำเครื่องมือกำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.20$) 39) กำหนดให้ผู้ปฏิบัติจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.24$) 40) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่มรายบุคคล และประเมินแบบ 360 องศา อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.15$) 41) ประชุมทบทวน วิเคราะห์ผลการประเมิน และตัดสินผลการปฏิบัติงานครบทุกมิติ อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.10$) 42) ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมินเพื่อสะท้อนปัญหา นำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.19$) 43) มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงผลการประเมินและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.16$) 44) สรุปและรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.30$)

ตอนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2
จำแนกตามผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลการบริหารของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับดีมาก มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

ผลจากการสัมภาษณ์คนที่ 1 การบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2 มีการดำเนินงานแตกต่างจากอำเภออื่น เนื่องจากอยู่ในโครงการพระราชดำริ และมีการใช้ภาษาถิ่นมากกว่าภาษากลาง มีการประชุมการวางแผนให้ผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ มาร่วมกันวางแผนและมีหน่วยเคลื่อนที่เร็ว ติดตามผล ดำเนินงานตามวงจรเดมมิ่ง และ AIR จะได้บทสรุปเพื่อพัฒนาและวางแผนในครั้งต่อไป การประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินผล 2 อย่าง ตามกรอบทฤษฎี ผลสัมฤทธิ์และ ตามสภาพจริง สำหรับพื้นที่ทรกัณดาร มีการใช้ 2 มาตรฐานในการประเมิน และประเมินเป็นองค์รวม มีการพัฒนา

หรือไม่ ความสำเร็จของงานมาประเมิน โดยใช้ spark model ก่อนจะนำผลการประเมินกลับมาวางแผนปฏิบัติและพัฒนา มีการ SWOT แล้วในวงจรเดิมมุ่งในการดำเนินการต่อไป

ผลจากการสัมภาษณ์คนที่ 2 การบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีการวางแผนร่วมกับ ศึกษานิเทศก์ประจำกลุ่มโรงเรียนในอำเภอเฉลิมพระเกียรติและผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนในอำเภอเฉลิมพระเกียรติตั้งแต่ต้นปีการศึกษาในเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยเน้นเน้นการสื่อสาร มีกลุ่มไลน์ ติดตามกันทั้ง ผู้อำนวยการ ศึกษานิเทศก์ มีผู้อำนวยการประจำกลุ่ม และมีการนิเทศเป็นระยะ เช่น การประเมินห้องเรียนคุณภาพ มีประธานกลุ่มร่วมในการติดตาม มีการประเมินและติดตาม จะรู้มีจุดแข็งและ แต่ละโรงเรียน ประชุมกันวางแผนเสริมเรื่องคุณภาพ สนับสนุนด้านงบประมาณช่วยเหลือโรงเรียน เช่น ด้านการอ่าน และปรับจุดอ่อนบางโรงเรียน เช่น ด้านบุคลากร การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการนิเทศ ติดตามเป็นระยะ ในรูปแบบกัลยาณมิตร มีการวิเคราะห์ทุกเดือน มีการนิเทศติดตามทางออนไลน์ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน

ผลจากการสัมภาษณ์คนที่ 3 การบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 การดำเนินการปฏิบัติงานมีการประชุมชี้แจง และทำงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน โดยคอยสนับสนุนส่งเสริม คอยให้คำปรึกษา ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ พัฒนาผลการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม นำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ตรวจสอบว่ามีปัญหาอย่างไร กำหนดเวลาให้กับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารมีการนิเทศติดตามอย่างสม่ำเสมอ และมีการแจ้งผลให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบต่อไป มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน คือ มีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน ติดตามผลเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง มีการช่วยเหลือ มีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาช่วยในการสรุปผลและรายงานการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการนำผลงานที่สำเร็จมาวิเคราะห์ร่วมกัน มาประเมินผลตามสภาพจริง ใช้วิธีการที่หลากหลายประเมินผล นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ตัดสินการปฏิบัติงาน นำข้อมูลย้อนกลับ ถ้างานสำเร็จลุล่วง ให้ต่อยอด ถ้ามีปัญหา หาวิธีแก้ไขในงานนั้น ต่อไป

ผลจากการสัมภาษณ์คนที่ 4 การบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดเป้าหมายผลปฏิบัติงาน การพัฒนาเครื่องมือ

การวัดผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งข้อมูลสะท้อนกลับและการให้รางวัล และการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยแต่ละขั้นตอนล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและถือเป็นหัวใจหรือเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานก็คือ ขั้นตอนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะเป็นการดำเนินงานเพื่อนำผลการปฏิบัติงานมาบริหาร ปรับปรุงและพัฒนาต่อเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ผลจากการสัมภาษณ์คนที่ 5 การบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีกระบวนการวางแผนหน่วยงานต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลลัพธ์และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ตามตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงานกำหนดขอบเขตและวิธีการปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำแผนปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาประชาสัมพันธชี้แจงแผนปฏิบัติงานสู่ระบบกลุ่มและระบบผู้ปฏิบัติงาน แล้วปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานกำหนดไว้ยึดหลักธรรมมาติบาล ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน สนับสนุนทรัพยากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงาน แนะนำและสอนงานสื่อสารผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ รับความข้างความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน มีการติดตามผลการปฏิบัติงานแนวการติดตามผลการปฏิบัติงานจัดทำคู่มือติดตามผลการปฏิบัติงานกำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานอบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาวางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การประเมินผลการปฏิบัติงานจัดทำประกาศหลักเกณฑ์วิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ตัวชี้วัดจัดทำคู่มือเครื่องมือกำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินการปฏิบัติงานการประเมินการปฏิบัติงานตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งรายกลุ่มรายบุคคลผู้ปฏิบัติงานมีการให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมินเพื่อสะท้อนปัญหา นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา การพัฒนาผลการปฏิบัติงานวิเคราะห์ตรวจสอบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานวิเคราะห์ ความรู้ทักษะและความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนางานกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนา

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษากาการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอละโวหารจังหวัดบุรีรัมย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอละโวหารจังหวัดบุรีรัมย์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 และเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนกลุ่มอำเภอละโวหารจังหวัดบุรีรัมย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยเรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การศึกษากาการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอละโวหารจังหวัดบุรีรัมย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 สรุปผลการศึกษา ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอละโวหาร จังหวัดบุรีรัมย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) โดยมีการศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและความ ต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การจัดระบบข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน พร้อมทั้ง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน กำหนดขอบข่าย และวิธีการปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแล้วได้จัดทำแผนปฏิบัติงาน ของหน่วยงานโดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย นำแผนการปฏิบัติงานเสนอ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาให้ความเห็นชอบ และประชาสัมพันธ์ชี้แจง แผนปฏิบัติงาน

ผู้ระดับกลุ่มและระดับผู้ปฏิบัติงาน จัดทำข้อตกลงความร่วมมือการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และรายบุคคล

2. ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) มีการประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน ได้ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้โดยยึดหลักธรรมมาภิบาล นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรทั้งระดับบริหารและระดับสถานศึกษา มีการตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน แนะนำและสอนงาน สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะและรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานนำไปสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานต่อไป

3. ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) การพัฒนา มีวิเคราะห์ ตรวจสอบ ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนางาน กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนา แล้วกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์และความต้องการ นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนดและจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ มีการสรุปและรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน

4. ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$) ได้กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน จัดทำรายละเอียด เครื่องมือแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงาน วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ใช้นวัตกรรมในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือโปรแกรมการติดตามผลการปฏิบัติงาน ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสะท้อนผลงานผลสำเร็จในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มีการสรุปและรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงาน

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) ด้านการประเมินมีการจัดทำประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นการมีส่วนร่วม

ของทุกฝ่ายแล้วกำหนดให้ผู้ปฏิบัติจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่มรายบุคคล และประเมินแบบ 360 องศา ประชุมทบทวน วิเคราะห์ผลการประเมิน และตัดสินผลการปฏิบัติงานครบทุกมิติ ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมินเพื่อสะท้อนปัญหา นำไปสู่ การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงผลการประเมินและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้อง รับทราบอย่างต่อเนื่อง สรุปและรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอ เฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีดังนี้ การบริหาร ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ มี 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผน การปฏิบัติงาน ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เนื่องด้วยพื้นที่ของโรงเรียน กลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 อยู่ใน ถิ่นทุรกันดาร และส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนในพระราชดำริ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ของผู้บริหารในการดำเนินผลการปฏิบัติงาน โดยแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้ ด้านการวางแผน การปฏิบัติงาน ศึกษาทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมานโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ตามตัวชี้วัด ของผู้ปฏิบัติงานกำหนดขอบเขตและวิธีการปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ของผู้ปฏิบัติงาน จัดทำแผนปฏิบัติงานใช้โมเดล เดมมิ่งในการวางแผนงานของหน่วยงานโดยมี ส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำแผนปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการสถานศึกษา ประชาสัมพันธ์ชี้แจงแผนปฏิบัติงานสู่ระบบกลุ่มและระบบผู้ปฏิบัติงาน ต่อมาดำเนินการ ดำเนินการปฏิบัติงานจัดประชุมชี้แจงแนวทางปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ จัดทำ คู่มือการปฏิบัติงานพัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงาน ก่อนปฏิบัติงาน ทบทวนความเข้าใจของ ผู้ปฏิบัติงานก่อนปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ยึดหลักธรรมมาธิบาลใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน สนับสนุนทรัพยากรระดับบริหารและระดับ ปฏิบัติงานตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงานแนะนำและสอนงานสื่อสารผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ รับฟัง ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานกำหนดวัตถุประสงค์แนวการติดตามผลการปฏิบัติงาน จัดทำ

คู่มือติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตามตรวจสอบ ความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ใช้นวัตกรรมเพิ่มระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือโปรแกรมการปฏิบัติงาน ทบทวนประชุมแล้วก็สะท้อนผลความสำเร็จของการติดตามผลการปฏิบัติงานสรุปผลรายงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดทำประกาศหลักเกณฑ์วิธีการ ประเมินตามวัตถุประสงค์ตัวชี้วัด จัดทำคู่มือเครื่องมือกำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินการปฏิบัติงาน การประเมินการปฏิบัติงานตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งรายกลุ่ม รายบุคคล และประเมินแบบ 360 องศา ประชุมทบทวนวิเคราะห์ผลการประเมิน ตัดสินผล การปฏิบัติงานครบทุกมิติ ผู้ปฏิบัติงานมีการให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมินเพื่อสะท้อน ปัญหาไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงผลการประเมินและแจ้ง ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบพร้อมสรุปผลรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงานการพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ ตรวจสอบปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ ความรู้ ทักษะและความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนางานกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะ ความต้องการในการพัฒนา กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์และ ความต้องการ นิเทศติดตาม สอนงานและเก็บข้อมูลการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ทบทวนผล การพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่องเทียบเคียงการ ปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดของงานตามที่กำหนดและสรุปรายงานการพัฒนาผลการ ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 มีกระบวนการวางแผนหน่วยงาน ต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การบริหารผลการปฏิบัติงาน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลลัพธ์และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ตามตัวชี้วัด ของผู้ปฏิบัติงานกำหนดขอบเขตและวิธีการปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของ ผู้ปฏิบัติงาน จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย นำแผนปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาประชาสัมพันธ์ชี้แจงแผนปฏิบัติงานสู่ระบบ กลุ่มและระบบผู้ปฏิบัติงาน แล้วปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานกำหนดไว้ ยึดหลักธรรมาภิบาล ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน สนับสนุนทรัพยากรระดับบริหารและระดับ ปฏิบัติงานตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงานแนะนำและสอนงานสื่อสารผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ รับฟัง

ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน มีการติดตามผลการปฏิบัติงานแนวการติดตามผลการปฏิบัติงาน จัดทำคู่มือติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตามตรวจสอบ ความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การประเมินผลการปฏิบัติงานจัดทำประกาศหลักเกณฑ์วิธีการ ประเมินตามวัตถุประสงค์ตัวชี้วัด จัดทำคู่มือ เครื่องมือกำหนดกรอบระยะเวลาการประเมิน การปฏิบัติงาน การประเมินการปฏิบัติงานตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งรายกลุ่ม รายบุคคล ผู้ปฏิบัติงานมีการให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมินเพื่อสะท้อนปัญหาไปสู่ การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา การพัฒนาผลการปฏิบัติงานวิเคราะห์ตรวจสอบปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานวิเคราะห์ ความรู้ทักษะและความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนางานกำหนด กิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความต้องการในการพัฒนา

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้พบประเด็นที่สำคัญและสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้ ศึกษาสภาพ การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 พบว่า ในภาพรวมอยู่ในสภาพที่พึงพอใจระดับมาก

1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สถานศึกษาของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ มีผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมานโยบาย ของหน่วยงานต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การจัดระบบข้อมูลและใช้ ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัดการ ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน กำหนดขอบข่ายและวิธีการปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแล้วได้จัดทำ แผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย นำแผนการปฏิบัติงาน ประชาสัมพันธ์ชี้แจง แผนปฏิบัติงานสู่ระดับกลุ่มและระดับผู้ปฏิบัติงาน จัดทำข้อตกลง ความร่วมมือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและรายบุคคลซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 42) กล่าวว่า การวางแผนผลการปฏิบัติงานในการวางแผนปัจจัย หรือเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากกลุ่มคน ทีมงาน และตัวบุคคล เนื่องจากปัจจัย หรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนจะนำไปสู่ความพยายาม และการสร้างแรงผลักดัน

และแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ดังนั้น แผนงานที่กำหนดขึ้นในช่วงต้นปี จะต้องประกอบไปด้วยข้อมูลหลักที่สำคัญ ดังแนวคิดของ 5W 1H

2. ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก พบว่า มีการประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสนับสนุน ทรัพยากรทั้งระดับบริหารและระดับสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย นิอร ศรีสุนทร (2559) เรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พบว่า ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน ได้ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้โดยยึดหลักธรรมาภิบาล นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรทั้งระดับบริหารและระดับสถานศึกษา มีการตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน แนะนำและสอนงาน สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะและรับฟังความคิดเห็น

3. ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก การพัฒนาวิวิเคราะห์ ตรวจสอบ ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการจำเป็น ต่อการพัฒนางาน เก็บข้อมูลการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนดและจากผู้ที่มิผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ มีการสรุปและรายงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556) กล่าวว่า ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารจัดการ โดยพิจารณาว่าจะพัฒนาสมรรถนะที่ได้คะแนนสูงเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสมรรถนะ นั้น ๆ ดียิ่งขึ้นไป หรืออาจพัฒนาสมรรถนะที่ได้คะแนนต่ำเพื่อให้ข้าราชการมีสมรรถนะตามที่กำหนดก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดไว้ วิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถกระทำได้หลายวิธี

4. ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้กำหนด วัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน จัดทำรายละเอียด เครื่องมือแบบ ติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงาน วางแผน

และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ใช้นวัตกรรมในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือโปรแกรมการติดตามผลการปฏิบัติงาน ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสะท้อนผลงาน ผลสำเร็จในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มีการสรุปและรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556, หน้า 18) กล่าวว่า การติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาสมควรการสนองงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้ และควรใช้แบบติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือได้ว่าใช้ช่วงเวลานี้ เพื่อการให้คำชมเชยหรือให้การสนองงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีการบันทึกเป็นบันทึกช่วยจำแก่ผู้บังคับบัญชาโดยใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและใช้ประกอบพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายแล้วกำหนดให้ผู้ปฏิบัติจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่มรายบุคคล และประเมินแบบ 360 องศา ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมินเพื่อสะท้อนปัญหา นำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงผลการประเมินและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบอย่างต่อเนื่อง สรุปและรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย นัตรารัตน์ พุ่มแสงทอง (2558) การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยมหิดลและจุฬาลงกรณ์ พบว่า หลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับการให้การยอมรับ ระดับการนำผลการประเมินไปใช้ กระบวนการวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำไปใช้จริง เป็นการศึกษาแบบการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) โดยการวิเคราะห์เอกสาร แจกแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการทางสถิติสรุปและรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. โรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 นำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด วิสัยทัศน์และนโยบายการปฏิบัติงานที่ และผู้บริหารมีนําการบริหารผลการปฏิบัติงาน แต่ละด้านไปปรับใช้เพื่อให้การบริหารผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในสถานศึกษามากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิจัยการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน กลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 วางแผน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาในแต่ละด้านให้อยู่ในระดับสูงยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อการบริหาร ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2 ของผู้บริหารสถานศึกษาได้มีแนวทางและมีการพัฒนายิ่งขึ้นไป

2. ควรศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน กลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 อย่างต่อเนื่อง





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565.**

กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

จรียา จันทน์จรงค์. (2553). **ความพร้อมของพนักงานในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน**

(PMS) มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานบริษัททางด้านวงกรุงเทพ

จำกัด. สารนิพนธ์ สส.ม., มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

เจษฎา นกน้อย. (2552). **การจัดการความหลากหลายในองค์กร: ตัวแบบทางด้านทรัพยากร**

มนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฉัตรภากรณ์ พุ่มแสงทอง. (2556). **การศึกษากการประเมินผลการปฏิบัติงานของ**

สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหิดลและ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ บศ.ม., มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ฉันทนา จันทน์บรรจง. (2549). **การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา.** พิษณุโลก:

มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ณัฐกัญพันธ์ เขจรนนันท์. (2545). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฐกัญมิ คล้ายคลึง. (2560). **การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วิทยานิพนธ์ รศ.ม.,

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). **การบริหารผลการดำเนินงาน: รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐ**

ประศาสนศาสตร์ไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 5).** กรุงเทพฯ:

จามจุรีโปรดักท์.

นภดล รมโพธิ์. (2553). **การวัดผลองค์กรแบบสมดุล.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นราธิป ศรีราม. (2556). **การสังเคราะห์แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่.** นนทบุรี: โรง

พิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

นิอร ศรีสุนทร. (2559). **การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต**

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาตรี, มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปรีชา วัชรภักย์. (2565). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2565, จาก <http://www.pttreforestation.com/Forest Projectview.cshtml?id=3>
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). **การบริหารงานวิชาการ** กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2554). **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) = Result-based management**. กรุงเทพฯ: เอ็ช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ผุสดี รุมาคม. (2551). **การประเมินการปฏิบัติงาน** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธนาเพชร.
- ยุดา รักไทย และวีรวิฑู มาพะชะติรานนท์. (2547). **การออกแบบกลยุทธ์ธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอรเน็ท.
- ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิริยะประพันธ์. (2552). **คัมภีร์การพัฒนาภาวะผู้นำจากปรมาจารย์ระดับโลก**. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอรเน็ท.
- วรภัทร ภูเจริญ. (2550). **การบริหารนวัตกรรมอย่างยั่งยืนและพอเพียง**. **วารสารมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทิร์น**, 5(1), 118-119.
- วีรยุทธ ชาตะกาญจน์. (2551). **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระพล บดีรัฐ. (2543). **PDCA วงล้อสู่ความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ประชาชน.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2543). **องค์การและการจัดการ (Organization and Management)** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศุภชัย วาเวประภาช. (2552). **นโยบายสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมใจ ลักษณะ. (2552). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. (2542). **มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิชย์.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการและสังคมแห่งชาติ. (2560). **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2552). **คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู**. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). **คู่มือการประเมินการปฏิบัติราชการ ภาพรวมระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ**. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). **ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน**. สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2565, จาก <http://www.ocsc.go.th/pm>

สุดถนอม ตันเจริญ. (2551). **ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์**. ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด., มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

สุริพร พึ่งพุทธคุณ. (2549). **การบริหารจัดการทีมงาน** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธรรมกมลารพิมพ์.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต ลัษณุกร. (2545). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2553). **ระบบการบริหารผลงาน Performance Management System**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Aguinis, H., and Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. **Journal of Organizational Behavior**, 29(1), 139–145.

Armstrong, M. (2006). **Performance Management**. London: Kogan Page.

Bacal, R. (1999). **Performance Management**. New York: McGraw–Hill.

Deming, W. (1986). **Out of the Crisis**. Cambridge: Cambridge University Press.

Franco, S. M. and Bourne, M. (2003). Corporate performance management. **Measuring Business Excellence**, 7(3), 15–21.

Hall, R. H. (2003). **Organization's structure, processes, and education**. New Jersey: Prentice–Hall International.

Helm, C. H., and Tortorella, F. (2007). The Performance Management System: Applying and Evaluating a Pay–For–Performance Initiative. **Journal Of Healthcare Management**, 52(1), 49–62.

The National Partnership for Reinventing Government. (1999). **Balancing Measures: Best**

Practices in Performance Management. Retrieved May 16, 2022, from

<http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/bkgrd/balmeasure.html>

Williams, W. M. (2002). **Educational psychology.** Boston: Allyn & Bacon.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา

UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามความคิดเห็น

การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลของท่าน ขอให้ท่านกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่าน

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้สร้างเป็นแบบสอบถาม ในการตอบแบบสอบถามรอบนี้ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นในมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง มีความเห็นว่าเหมาะสมในการปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเห็นว่าเหมาะสมในการปฏิบัติมาก

3 หมายถึง มีความเห็นว่าเหมาะสมในการปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึง มีความเห็นว่าเหมาะสมในการปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง มีความเห็นว่าเหมาะสมในการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ดังนั้นขอให้ท่าน

ตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ผู้วิจัยขอเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเองและ Google from

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

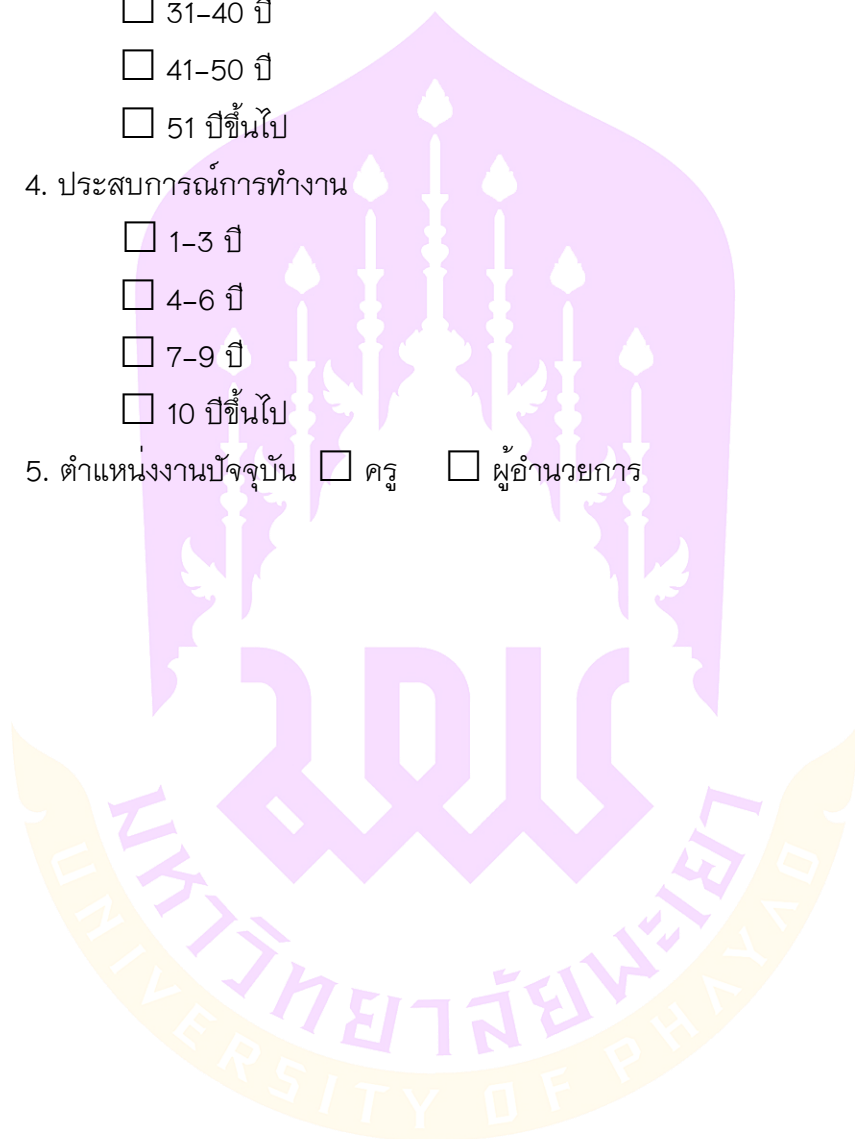
อรนลิน ไชยสลิ

นิสิตปริญญาโท บริหารการศึกษา

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย หญิง
2. วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
3. อายุ 20-30 ปี
 31-40 ปี
 41-50 ปี
 51 ปีขึ้นไป
4. ประสบการณ์การทำงาน
 1-3 ปี
 4-6 ปี
 7-9 ปี
 10 ปีขึ้นไป
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน ครู ผู้อำนวยการ



ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอ
เฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
1	ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและความ ต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง						
2	จัดทำระบบข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการวางแผน						
3	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบ ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน						
4	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายกลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด การปฏิบัติงาน						
5	กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงานตาม ตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน						
6	กำหนดขอบข่ายและวิธีการปฏิบัติงานตาม โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน						
7	จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยการมี ส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย						
8	นำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการ เขตพื้นที่พิจารณาให้ความเห็นชอบ						
9	ประชาสัมพันธ์ชี้แจง แผนปฏิบัติงานสู่ระดับกลุ่ม และระดับผู้ปฏิบัติงาน จัดทำข้อตกลงความ ร่วมมือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและ รายบุคคล						

ขอเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
10	ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตาม แผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้						
11	จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน						
12	พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน						
13	ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการ ปฏิบัติงาน						
14	ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้โดยยึด หลักธรรมาภิบาล						
15	ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน						
16	สนับสนุนทรัพยากรทั้งระดับบริหารและระดับ สถานศึกษา						
17	ตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน แนะนำและสอนงาน						
18	สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะและรับฟังความ คิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน						
19	กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานความก้าวหน้าผล การปฏิบัติงาน						
20	สรุป และรายงานผลการปฏิบัติงาน						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
21	ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ ตรวจสอบ ปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงาน						
22	วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการจำเป็น ต่อการพัฒนางาน						
23	กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะ ความต้องการในการพัฒนา						
24	กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมทัน ต่อเหตุการณ์และความต้องการ						
25	นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลการ พัฒนาผลการปฏิบัติงาน						
26	ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก ผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง						
27	เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัด งานตามที่กำหนดและจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นเลิศ						
28	สรุปและรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
29	ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผล การปฏิบัติงาน						
30	จัดทำรายละเอียด เครื่องมือแบบติดตามผล การปฏิบัติงาน						
31	กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน						
32	อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผล การปฏิบัติงาน						
33	วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย						
34	ใช้นวัตกรรมในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือโปรแกรม การติดตาม						
35	ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนผลงาน ผลสำเร็จในการพัฒนาผลการ ปฏิบัติงาน						
36	สรุปและรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงาน						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
37	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดทำประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด						
38	จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลาการ ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นการมีส่วนร่วม ของทุกฝ่าย						
39	กำหนดให้ผู้ปฏิบัติจัดทำและรายงานผล การปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน						
40	ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่มรายบุคคล และประเมินแบบ 360 องศา						
41	ประชุมทบทวน วิเคราะห์ผลการประเมิน และตัดสินผลการปฏิบัติงานครบทุกมิติ						
42	ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมิน เพื่อสะท้อนปัญหา นำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา						
43	มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงผลการประเมินและ แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ						
44	สรุปและรายงานผลการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข การตรวจความสอดคล้องของเนื้อหา

แบบประเมินผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองของนิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1.2 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลของท่าน ขอให้ท่านกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่าน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน 2. ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน 3. ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 4. ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน และ 5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาในการตอบแบบสอบถามเป็นความจริง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับในการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านต้องการเลือกให้ตรงกับความเป็นจริง และตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ในการตรวจสอบเครื่องมือการค้นคว้าอิสระ มีความหมายดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือในครั้งนี้ เป็นอย่างสูง

ตอนที่ 1
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือข้อความที่ท่านต้องการเลือกให้ตรงกับความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย หญิง

2. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

3. อายุ 20-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

51 ปีขึ้นไป

4. ประสบการณ์การทำงาน

1-3 ปี

4-6 ปี

7-9 ปี

10 ปีขึ้นไป

แบบตารางหาความตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC โดยผู้เชี่ยวชาญ เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน							
1	ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและ ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2	จัดทำระบบข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการวางแผน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การบริหารผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และ ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
5	กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ตามตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
6	กำหนดขอบข่ายและวิธีการปฏิบัติงานตาม โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
7	จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานโดย การมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
8	นำแผนการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการ เขตพื้นที่พิจารณาให้ความเห็นชอบ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
9	ประชาสัมพันธ์ชี้แจง แผนปฏิบัติงานสู่ระดับ กลุ่มและระดับผู้ปฏิบัติงาน จัดทำข้อตกลง ความร่วมมือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและ วิทยบุคคล	+1	+1	0	2	0.6 7	สอดคล้อง

ข้อ ที่	ข้อความ	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
2. ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน							
10	ประชุมชี้แจง แนวทางการปฏิบัติงานตาม แผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
11	จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
12	พัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
13	ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อน การปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
14	ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้โดยยึด หลักธรรมาภิบาล	+1	+1	0	2	0.6 7	สอดคล้อง
15	ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
16	สนับสนุนทรัพยากรทั้งระดับบริหารและ ระดับสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
17	ตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน แนะนำและสอน งาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
18	สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะและรับฟัง ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
19	กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานความก้าวหน้า ผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
20	สรุป และรายงานผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3. ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน							
21	วิเคราะห์ ตรวจสอบ ปัญหา อุปสรรคในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	0	2	0.6 7	สอดคล้อง
22	วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและความต้องการ จำเป็นต่อการพัฒนางาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
23	กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับทักษะความ ต้องการในการพัฒนา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
24	กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์และความต้องการ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
25	นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลการ พัฒนาผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
26	ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
27	เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนดและจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
28	สรุปและรายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4. ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน							
29	กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
30	จัดทำรายละเอียด เครื่องมือแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
31	กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
32	อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
33	วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
34	ใช้นวัตกรรมในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือโปรแกรมการติดตาม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
35	ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสะท้อนผลงาน ผลสำเร็จในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
36	สรุปและรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อ ที่	ข้อความ	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน							
37	จัดทำประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
38	จัดทำเครื่องมือ กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
39	กำหนดให้ผู้ปฏิบัติจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
40	ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่มรายบุคคล และประเมินแบบ 360 องศา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
41	ประชุมทบทวน วิเคราะห์ผลการประเมิน และตัดสินผลการปฏิบัติงานครบทุกมิติ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
42	ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมินเพื่อสะท้อนปัญหา นำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
43	มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงผลการประเมิน และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
44	สรุปและรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ภาคผนวก ค ตารางการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
					Statistic	Std. Error		
1. ด่านการวางแผนการปฏิบัติงาน [ศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานในปี ที่ผ่านมา เสนอแนะของหน่วยงานต้น สังกัดและความต้องการ]	130	2	3	5	4.11	.052	.587	.345
1. ด่านการวางแผนการปฏิบัติงาน [จัดทำระบบข้อมูลและข้อมูล สารสนเทศเพื่อการวางแผน]	132	3	2	5	4.09	.068	.786	.618
1. ด่านการวางแผนการปฏิบัติงาน [วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มี ผลกระทบต่อการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน]	132	3	2	5	3.97	.069	.791	.625
1. ด่านการวางแผนการปฏิบัติงาน [กำหนดวิธีดำเนินงาน พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดการ ปฏิบัติงาน]	132	3	2	5	4.18	.064	.739	.547

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
					Statistic	Std. Error		
1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน [กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการ ปฏิบัติงานตาม ตัวชี้วัดของ ผู้ปฏิบัติงาน]	132	2	3	5	4.25	.058	.670	.448
1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน [กำหนดขอบข่ายและวิธีการ ปฏิบัติงานตาม โครงสร้างอำนาจ หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน]	131	3	2	5	4.16	.058	.666	.443
1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน [จัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยกรมี่ส่วน ร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย]	132	3	2	5	4.21	.060	.688	.474
1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน [นำแผนการปฏิบัติงานเสนอ คณะกรรมการเขตพื้นที่พิจารณาให้ ความเห็นชอบ]	132	4	1	5	4.05	.059	.675	.456

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
					Statistic	Std. Error		
1. ความการวางแผนการปฏิบัติงาน [ประชาชนสัมพันธ์แข็งแรง แผนปฏิบัติงาน สู่ระดับกลุ่ม และระดับปฏิบัติงาน จัดทำข้อตกลงความร่วมมือการ ปฏิบัติงานของกลุ่มงานและ รายบุคคล]	132	2	3	5	4.05	.054	.616	.380
2. ความการดำเนินการปฏิบัติงาน [10. ประชุมชี้แจง แนวทางการ ปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่ กำหนดไว้]	132	2	3	5	4.04	.052	.598	.357
2. ความการดำเนินการปฏิบัติงาน [11. จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน]	132	4	1	5	4.08	.055	.638	.406
2. ความการดำเนินการปฏิบัติงาน [12. พัฒนากิจกรรมปฏิบัติงานก่อน การปฏิบัติงาน]	132	3	2	5	4.05	.060	.691	.478
2. ความการดำเนินการปฏิบัติงาน [13. ทบทวนความเข้าใจของ ผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน]	132	3	2	5	4.02	.062	.710	.504

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
					Statistic	Std. Error		
2. ^๒ ตามการดำเนินการปฏิบัติงาน [14. ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้โดยยึดหลักธรรมาภิบาล]	132	3	2	5	4.14	.058	.663	.439
2. ^๒ ตามการดำเนินการปฏิบัติงาน [15. ^๒ ชิ้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน]	132	2	3	5	4.00	.053	.605	.366
2. ^๒ ตามการดำเนินการปฏิบัติงาน [16. ^๒ สนับสนุนทรัพยากรทั้งระดับบริหารและระดับสถานศึกษา]	132	3	2	5	4.04	.060	.692	.479
2. ^๒ ตามการดำเนินการปฏิบัติงาน [17. ^๒ ตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน แนะนำและสอนงาน]	132	3	2	5	4.16	.056	.640	.410
2. ^๒ ตามการดำเนินการปฏิบัติงาน [18. ^๒ สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะและรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน]	132	3	2	5	4.17	.055	.636	.405

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
					Statistic	Std. Error		
2. ^๓ ดำเนินการดำเนินการปฏิบัติงาน [19. กำหนดให้ ^๓ ปฏิบัติงานรายงาน ความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน]	132	2	3	5	4.17	.056	.648	.420
2. ^๓ ดำเนินการดำเนินการปฏิบัติงาน [20. สรุป และรายงานผลการ ปฏิบัติงาน]	132	2	3	5	4.23	.050	.574	.330
3. ^๓ ดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน [21. วิเคราะห์ ตรวจสอบ ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน]	132	3	2	5	3.96	.047	.544	.296
3. ^๓ ดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน [22. วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและ ความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนา งาน]	132	3	2	5	4.02	.053	.605	.366
3. ^๓ ดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน [23. กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับ ทักษะความต้องการในการพัฒนา]	132	3	2	5	4.20	.059	.682	.465

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
					Statistic	Std. Error		
3. ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน [24. กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมสัมพันธ์ต่อเหตุการณ์และความต้องการ]	132	3	2	5	4.10	.051	.591	.349
3. ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน [25. นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน]	132	2	3	5	4.11	.053	.613	.376
3. ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน [26. ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง]	132	2	3	5	4.15	.050	.573	.328
3. ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน [27. เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนด และจากผู้ที่มิผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ]	132	3	2	5	4.10	.050	.578	.334

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
					Statistic	Std. Error		
3. ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน [28. สรุปและรายงานงานการติดตามผลการทำงาน]	132	2	3	5	4.17	.049	.568	.323
4. ด้านความไว้วางใจ [29. กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน]	132	2	3	5	4.15	.049	.559	.313
4. ด้านความไว้วางใจ [30. จัดทำรายละเอียด เครื่องมือแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน]	132	3	2	5	4.15	.058	.671	.450
4. ด้านความไว้วางใจ [31. กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน]	132	3	2	5	4.14	.057	.655	.430
4. ด้านความไว้วางใจ [32. อบรมความรู้ให้กับผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงาน]	132	3	2	5	4.17	.059	.679	.461

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
					Statistic	Std. Error		
4. ด้านความไว้วางใจ [33. วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย]	132	3	2	5	4.16	.058	.663	.440
4. ด้านความไว้วางใจ [34. ใช้นวัตกรรมในการติดตามที่หลากหลาย เพิ่มระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือโปรแกรมการติดตาม]	132	2	3	5	4.07	.052	.595	.354
4. ด้านความไว้วางใจ [35. ทบทวนและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสะท้อนผลงาน ผลสำเร็จในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน]	132	3	2	5	4.14	.056	.639	.409
4. ด้านความไว้วางใจ [36. สรุปและรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงาน]	132	3	2	5	4.34	.056	.640	.410

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
					Statistic	Std. Error		
5. ^๓ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน [37. จัดทำประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด]	132	2	3	5	4.04	.044	.500	.250
5. ^๓ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน [38. จัดทำเครื่องมือกำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย]	132	3	2	5	4.20	.054	.623	.388
5. ^๓ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน [39. กำหนดให้ผู้ปฏิบัติจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมิน]	132	2	3	5	4.24	.054	.619	.384
5. ^๓ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน [40. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งรายกลุ่มรายบุคคล และประเมินแบบ 360 องศา]	132	3	2	5	4.15	.056	.648	.420

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
					Statistic	Std. Error		
5. ^๕ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน [41. ประชุมทบทวนวิเคราะห์ผลการประเมิน และตัดสินผลการปฏิบัติงานครบทุกมิติ]	132	3	2	5	4.10	.053	.604	.364
5. ^๕ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน [42. ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลย้อนกลับผลการประเมินเพื่อสะท้อนปัญหา นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา]	132	2	3	5	4.19	.054	.619	.384
5. ^๕ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน [43. มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงผลการประเมินและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ]	132	3	2	5	4.16	.057	.652	.425
5. ^๕ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน [44. สรุปและรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน]	132	2	3	5	4.30	.052	.602	.362
Valid N (listwise)	132							

ภาคผนวก ง ภาพเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานาน เขต 2, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานาน เขต 2 จำนวน 1 คน ประธานผู้อำนวยการของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 2 คน ผู้อำนวยการของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 1 คน และครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเฉลิมพระเกียรติ 1 คน

ผู้ให้การสัมภาษณ์คนที่ 1



ภาพสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปานาน เขต 2
ณ วัดบ้านนาวงค์ อำเภอป่า จังหวัดปานาน

ผู้ให้การสัมภาษณ์คนที่ 2



ภาพสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาน่าน เขต 2 ผ่านโปรแกรม zoom

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3



ภาพสัมภาษณ์ประธานกลุ่มโรงเรียนในอำเภอเฉลิมพระเกียรติ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำช้างพัฒนา
ณ โรงเรียนบ้านน้ำช้างพัฒนา

ผู้ให้การสัมภาษณ์คนที่ 4

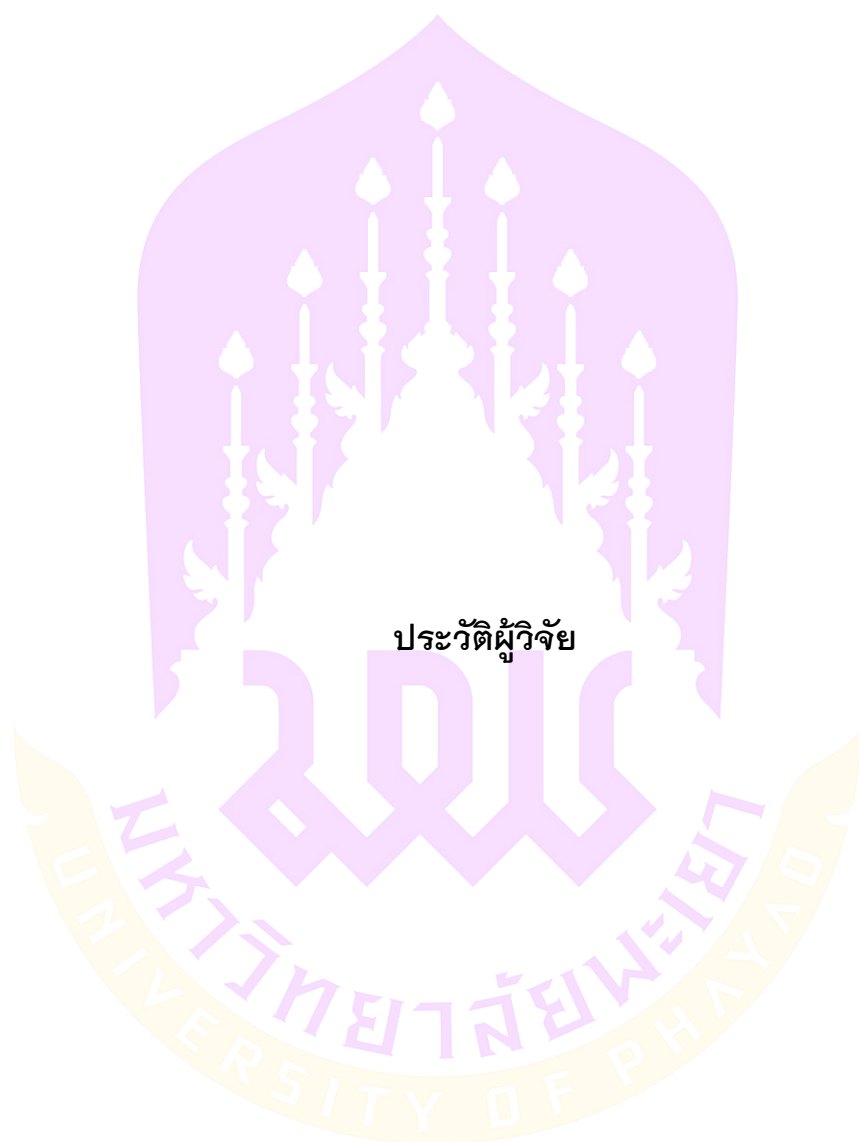


ภาพสัมภาษณ์นายกสมาคมกลุ่มโรงเรียนในอำเภอเฉลิมพระเกียรติ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่าน ณ โรงเรียนบ้านด่าน

ผู้ให้การสัมภาษณ์คนที่ 5



ภาพสัมภาษณ์ประธานกลุ่มโรงเรียนในอำเภอเฉลิมพระเกียรติ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบ้านนา เขต 2
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำรีพัฒนา
ณ โรงเรียนบ้านน้ำรีพัฒนา



ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	อรณลิน ไชยสลิ
วัน เดือน ปี เกิด	22 ธันวาคม 2535
สถานที่เกิด	จังหวัดน่าน
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2559 กศ.บ. (การศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, จังหวัดพะเยา พ.ศ. 2559 ค.บ. (คณิตศาสตร์), มหาวิทยาลัยพะเยา, จังหวัดพะเยา
ที่อยู่ปัจจุบัน	176 หมู่ 3 ตำบลริม อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน
ผลงานตีพิมพ์	อรณลิน ไชยสลิ. (ผู้บรรยาย). (30 เมษายน 2566). การบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มอำเภอ เฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 9 (หน้า 1440-1454). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

