

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมของครูโรงเรียนชุมชนบ้านน้ำร้อน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินที่มีผู้ศึกษาไว้ เพื่อเป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ
2. การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM : School – Based Management)
3. การบริหารแบบมุ่งระบบคุณภาพทั้งโรงเรียน (TQM :Total Quality Management)
4. การบริหารแบบมีส่วนร่วม (PM : Participation Management)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
6. การประเมินแบบมีส่วนร่วม (Participatory Evaluation)
7. การประเมินคุณภาพรูปแบบ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ

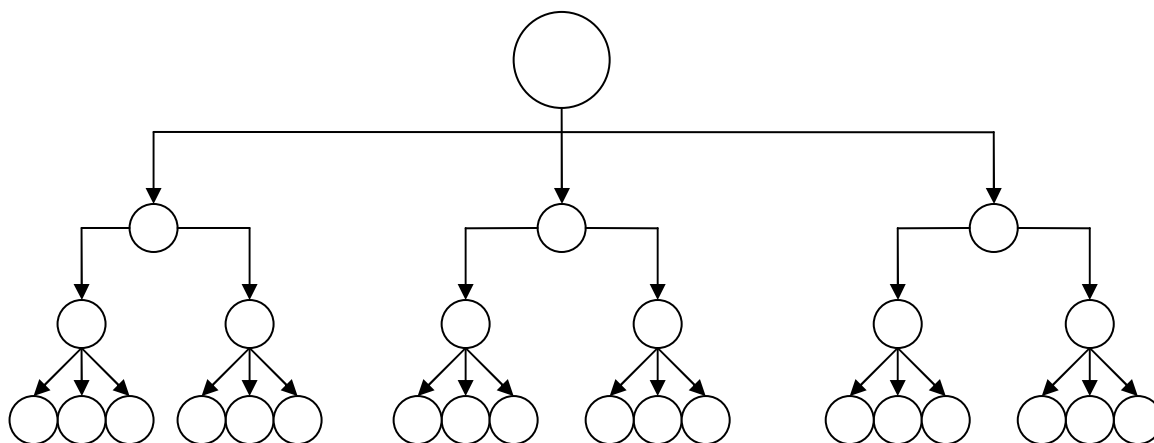
การบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ในการบริหาร จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจในการขับเคลื่อน กระบวนการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จได้ ตัวอย่างแนวคิด ทฤษฎี ที่ผู้ศึกษาค้นคว้าใช้ในการบริหารโรงเรียน จนประสบความสำเร็จ เช่น

ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยงของเรนซิส ลิเคิร์ท (Linking Pin Theory by Rensis Likert, 1903) สรุปจาก จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 64 - 65) ได้ดังนี้

เรนซิส ลิเคิร์ท กล่าวว่า หลักในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กรเบื้องต้นต้องให้ความสำคัญกับกลุ่มในแนวนอน โดยให้มีการประสานงานระหว่างกลุ่มและกำหนดเป้าหมายการบริหารงานที่สูงขึ้น เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีสมมติฐานว่า " การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

และทำให้มีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย” โดยใช้หลัก “Span of Control” นิยามว่า ในการควบคุมการบริหารงานนั้น ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ควรมีผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกิน 3 - 6 คน การปฏิบัติงานจึงจะมีประสิทธิภาพ สรุปแนวคิดได้ดังนี้

1. การทำงานต้องทำเป็นกลุ่ม จึงจะมีประสิทธิภาพ
2. สมาชิกแต่ละคนต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างดี
3. การปฏิบัติงานของกลุ่มจะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับหมดเชื่อมโยง
4. ความจงรักภักดีของสมาชิกที่มีต่อกลุ่ม จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ
5. หมดเชื่อมโยงเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา



ภาพ 1 แสดงแผนผังการบริหารงานตามแนวคิดในทฤษฎี Linking Pin Theory ของ Likert
ที่มา: จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, 2545, หน้า 6.

จากแนวคิดของลิเคิร์ทข้างต้น ก่อให้เกิดแนวความคิดในการบริหารแนวใหม่ โดยการเชื่อมโยงกันทั้งแนวดิ่งและแนวนอน เรียกว่า การบริหารโดยมีส่วนร่วม (Management by Participation) ซึ่งต่อมาดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1960 สรุปจากจันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 66 - 67 และสำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, 2546, หน้า 148) ได้นำแนวคิดนี้ มาสร้างทฤษฎีเปรียบเทียบเรียกว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยมีประเด็นที่สำคัญ 3 เรื่อง คือ การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ (Human Motivation) การควบคุมตนเอง (Self - Control) และการปฏิบัติตนของผู้ใต้บังคับบัญชา (Compliance) วิธีการบริหารและปรับโครงสร้างขององค์กรตามแนวคิด มีวัตถุประสงค์เพื่อให้คนควบคุมตนเอง และเสนอเทคนิคในการพัฒนาคนว่า การกระจายอำนาจ (Decentralization) และการมอบอำนาจ (Delegation) ควรทำเป็นบรรทัดฐาน

เพื่อให้คนมีเสรีภาพและหลุดพ้นจากการควบคุม เห็นว่าการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วม (Participative Management) จะก่อให้เกิดผลดีต่อการควบคุมตนเอง การใช้รูปแบบการบริหาร โดยเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ประเมินผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นพบว่า การบริหารงานในสถานศึกษา ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วิธีการจูงใจที่หลากหลาย ให้เหมาะสมกับบริบท ขององค์กร วัฒนธรรมและความแตกต่างของบุคลากร การยึดถือแนวทางปฏิบัติงานต้องมีการ ผสมผสานกัน ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำผลจากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว ไปปรับโครงสร้างใน แผนภูมิการบริหารในสถานศึกษา นอกจากนี้จะให้ครอบคลุมการบริหารงานสถานศึกษานิติบุคคล แล้ว ยังมุ่งให้เกิดการประสานระหว่างกลุ่มงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมตั้งแต่วิธีการดำเนินงาน โดยได้ศึกษาและประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เรียกชื่ออย่างอื่นมาประกอบ ดังนี้

การบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 1-8) และ ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 53-60) ได้เสนอแนะแนวคิด ความหมาย หลักการ ลักษณะของโรงเรียน ประโยชน์ และการนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยสรุปดังนี้

1. ความหมายของSchool-Based Management หรือSite-based Management

SBM หมายถึง การบริหารและจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติ โดยมีโรงเรียนเป็นฐาน หรือ เป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งมีการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษาจาก ส่วนกลาง ไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระคล่องตัวในการบริหาร จัดการ ภายใต้คณะกรรมการโรงเรียน (School Board หรือ School Committee หรือ School Council) ซึ่งสรุปเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 บริหารแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ โดยครูเป็นหลัก มีส่วนร่วมและเป็น ประชาธิปไตย มีการมอบอำนาจตัดสินใจให้ครูมาก สำหรับโรงเรียนเล็กอาจใช้ครูทั้งโรงเรียน ในการตัดสินใจ ส่วนโรงเรียนใหญ่จะเลือกเฉพาะผู้แทนครู

รูปแบบที่ 2 บริหารโดยการนำของผู้บริหาร โดยผู้บริหารเป็นหลัก อาจมีการปรึกษากับครูและผู้เชี่ยวชาญบ้าง

รูปแบบที่ 3 บริหารโดยคณะกรรมการผู้ปกครอง โดยชุมชนเป็นหลัก คณะกรรมการ ดังกล่าวจะทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหาร และมีอำนาจในการตัดสินใจมากที่สุด

รูปแบบที่ 4 บริหารโดยคณะกรรมการ SBM โดยครูและชุมชนเป็นหลัก แต่จะรับผิดชอบเฉพาะด้าน มีอำนาจในการตัดสินใจเฉพาะเรื่อง

2. หลักการของ School – Based Management

2.1 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน นอกจากนี้เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544, หน้า 10 -12) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการกระจายอำนาจว่ามี 4 รูปแบบ คือ การแยกอำนาจ (Deconcentration) การมอบอำนาจ (Delegation) การถ่ายโอนอำนาจ (Devolution) และการโอนอำนาจให้เอกชน (Privatization) ส่วนเมตต์ เมตต์การุณจิต (2547, หน้า 189) กล่าวว่า การกระจายอำนาจ มี 2 รูปแบบคือ การกระจายอำนาจทางการเมืองการปกครอง (Political Decentralization) และการกระจายอำนาจในการบริหาร (Administrative Decentralization)

2.2 หลักการบริหารตนเอง (Self - Management) สถานศึกษาจะมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปแบบขององค์กรบุคคลคือ คณะกรรมการโรงเรียน หรือคณะกรรมการสถานศึกษา

2.3 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Participation Stake - holders) ในการกำหนดนโยบายและแผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ ฯลฯ

2.4 หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เน้นการสนับสนุน อำนาจความสะดวก และเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.5 หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) มีการปรับทั้งในเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

2.6 หลักการความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. ประโยชน์ของโรงเรียนแบบ SBM

1. สามารถสนองความต้องการของโรงเรียนและท้องถิ่น
2. สามารถระดมผู้มีประสบการณ์มาช่วยเหลือได้มากขึ้นในรูปแบบของคณะกรรมการ
3. ครูมีขวัญกำลังใจดีขึ้น เพราะได้มีโอกาสคิดเอง ทำเอง และแสดงออกมากขึ้น
4. เกิดความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ จากการร่วมตัดสินใจ
5. สร้างผู้นำใหม่ในทุกระดับ
6. เพิ่มการติดต่อสื่อสาร
7. ประหยัดค่าใช้จ่ายประมาณ

8. มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
9. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตร
10. แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดี เพราะครูได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

โดยสรุป บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะส่งผลให้การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสบผลสำเร็จ ต้องมีความเชื่อในศักยภาพของคณะครูและชุมชน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีภาวะผู้นำปรวิวรรต คือ เป็นคนริเริ่ม ผู้ริเริ่มสั่งการน้อยที่สุด ชักจูงให้ผู้อื่นคิดตัดสินใจ คอยทำหน้าที่ประสานและสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

การบริหารแบบมุ่งระบบคุณภาพทั้งโรงเรียน (Total Quality Management : TQM)

1. หลักการสำคัญของ TQM

การบริหารแบบมุ่งระบบคุณภาพทั้งโรงเรียน เป็นระบบการบริหารงานที่เน้นคุณภาพของโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน โดยทุกคนทุกฝ่ายให้ความร่วมมือและร่วมรับผิดชอบ มีการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนเป็นสำคัญ ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการคือ เน้นผู้เรียนและชุมชนเป็นสำคัญ เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และเน้นการมีส่วนร่วม

นอกจากนี้นักวิชาการด้านแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ได้เสนอหลักการ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2546, หน้า 398-399) สรุปได้ดังนี้

เดมิ่ง (W.Edward Deming) กล่าวว่า มีหลักการที่สำคัญคือ มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน มีการยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ ๆ มีการยึดมั่นในหลักการขององค์กร มีการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ มีการปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการอบรมบุคลากรเพื่อให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารเพื่อสร้างภาวะผู้นำ มีการขจัดความกังวลที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน มีการทำงานเป็นทีม เน้นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญคุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม และมีการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์โดยทุกคนมีส่วนร่วม

สัจจัน (Joseph M. Juran, 1951) ได้เสนอหลักการของTQM ไว้ในหนังสือ “ The Quality Control Hanbook “ ว่าควรมี 10 ขั้นตอน คือ การสร้างความตระหนักในการปรับปรุงคุณภาพ การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงานโดยใช้ทีมงาน มีการให้โอกาสทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพงาน จัดกิจกรรมที่มุ่งการ

แก้ปัญหาการทำงาน มีรายงานผลการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีการเผยแพร่ผลงาน มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานและมีการร่วมมือในการพัฒนาระบบการทำงาน

สรุปหลักการของ TQM ได้ว่า TQM เป็นระบบการบริหารคุณภาพ มีเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลงาน จุดเน้นคือ ผลสัมฤทธิ์ของงานหรือคุณภาพของผลผลิต (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541, หน้า 33) การบริหารแบบ TQM เป็นการประยุกต์การพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Control = TQC) ซึ่งเป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพที่จะรวบรวมเอาความพยายามในการพัฒนาคุณภาพ รักษาคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพของกลุ่มในองค์กรเข้าด้วยกัน (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2542, หน้า 59)

2. องค์ประกอบของ TQM

การนำหลักการบริหารแบบมุ่งพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กรไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องอาศัยปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญหลายด้าน นักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอองค์ประกอบของ TQM ไว้ (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2546, หน้า 399-401) สรุปได้ดังนี้

แซลลิส (Edward Sallis, p. 1992) กล่าวถึงระบบคุณภาพที่นำมาใช้ในระบบรับรองคุณภาพการศึกษา มีองค์ประกอบดังนี้ คือ การพัฒนาหน่วยงาน หรือการวางแผนกลยุทธ์ นโยบายคุณภาพ อำนาจหน้าที่ทางการบริหาร การจัดองค์กรคุณภาพ การตลาดและการเผยแพร่สู่สาธารณะ การรับเป็นสมาชิก การแนะนำหน่วยงาน การใช้หลักสูตร การปัจฉิมนิเทศ การบริหารหลักสูตร การออกแบบหลักสูตร การบริหารบุคลากร การให้ความเสมอภาค การติดตาม และประเมินผล การบริหารจัดการ และการพิจารณาความเหมาะสมของสถานที่ตั้ง

เวินทรา็บ (Donold L. Weintraub, p. 1993) กล่าวถึงองค์ประกอบของ TQM ว่ามีอยู่ 5 ประการ ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การวัดผลงาน การสนับสนุนที่เป็นระบบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

โกทส์ (Davis L. Goetsch, p. 1994) ว่ามี 10 ประการคือ มีผู้บริหาร การตระหนักในคุณภาพ การใช้แนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ การมีข้อมูลพื้นฐานระยะยาว การทำงานเป็นทีม มีการปรับปรุงระบบอยู่เสมอ มีการศึกษาอบรม มีอิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขต มีวัตถุประสงค์ชัดเจน และมีการมอบอำนาจและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม และวิเลียม (Richard L. William, p. 1994) อธิบายว่า TQM มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ เครื่องมือ เทคนิค และการฝึกอบรม ส่วนดाल (Barrie G. Dale, p. 1994) อธิบายว่า TQM มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ภารกิจและภาวะผู้นำของผู้บริหาร การวางแผนและการจัดการองค์กร การใช้เครื่องมือและเทคนิค การศึกษาและการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การทำงานเป็นทีม การวัดผลและการรับรู้ข้อมูลย้อนกลับ และการเปลี่ยนวัฒนธรรม

นอกจากนี้ สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า (มปป., หน้า 146) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของ TQM ไว้ว่า องค์ประกอบในการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งโรงเรียน ควรประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม หน้าที่ความรับผิดชอบและพันธะผูกพัน การพัฒนาบุคลากร การประสานงาน การวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน และสวัสดิการและขวัญกำลังใจ

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 121) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จว่า ควรจะประกอบด้วยปัจจัยดังนี้คือภาวะผู้นำและแบบผู้นำของผู้บริหาร การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร บรรยากาศของสถานศึกษา ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความสามารถในการยืดหยุ่นต่อสถานการณ์เฉพาะหน้า ประสิทธิภาพทางวิชาการ และความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2540) อ้างอิงใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 14 -15) กล่าวถึงองค์ประกอบของ TQM ว่ามี 8 ขั้นตอน คือ การทำงานด้วยคุณภาพ (Commitment) มโนทัศน์คุณภาพ (Awareness) มีเป้าหมาย (Results) การวางระบบในองค์กร (Organization) การวางแผนปฏิบัติการ (Planning) มีการติดตามกำกับประเมินงาน (Accountability) การยกย่องและชื่นชมต่อผลการพัฒนาคุณภาพ (Recognition) และการปรับปรุงระบบการพัฒนาคุณภาพ (Renewal)

จากการศึกษาองค์ประกอบของ TQM พอสรุปได้ว่า มีองค์ประกอบหลักคือผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้ปฏิบัติคือผู้ได้บังคับบัญชา กระบวนการพัฒนา การติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไข และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและชื่นชมผลสำเร็จของงาน

3. การนำกระบวนการบริหารแบบ TQM มาใช้ในโรงเรียน

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า (มปป., หน้า 148) ได้เสนอแนะว่า การนำแนวคิดการบริหารแบบมุ่งระบบคุณภาพทั้งโรงเรียนมาใช้ นั้น ผู้เกี่ยวข้องต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจและเลื่อมใสศรัทธาในการบริหารระบบนี้อย่างแท้จริง เพราะจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กรหลายด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารมุ่งเพื่อผู้เรียน ชุมชนและครูเป็นสำคัญ วัฒนธรรมองค์กรจากการยึดกฎเกณฑ์เป็นยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม แบบมุ่งจุดหมายเดียวกัน

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546, หน้า 413) ได้เสนอการนำระบบการบริหารแบบ TQM ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาว่า ควรมี 9 ขั้นตอน คือ

- (1) ศึกษาหลักการบริหารคุณภาพให้เกิดความเข้าใจ
- (2) กำหนดนโยบายด้านคุณภาพ
- (3) จัดองค์กรเพื่อดำเนินการตามนโยบาย
- (4) วางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากรระบบงานและวิธีการทำงาน
- (5) จัดระบบคุณภาพเพื่ออธิบายวิธีการทำงานแต่ละด้าน
- (6) กำหนดมาตรการการควบคุมการทำงาน
- (7) การทำงานเป็นทีม
- (8) การฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ
- (9) การนำไปปฏิบัติ

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า (มปป., หน้า 148) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในการบริหารแบบ TQM ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาว่า ควรมีปัจจัยดังต่อไปนี้

1. สร้างความเข้าใจ ความตระหนักและเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรทุกคน
2. ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและแนวทางปฏิบัติ
3. สร้างความหลากหลายในการปฏิบัติงาน โดยเปลี่ยนแนวคิดทางการทำงานใหม่
4. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ
5. มีการทำงานเป็นทีม ร่วมคิดร่วมทำ และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
6. มีกลุ่มคุณภาพ ที่มุ่งคุณภาพในการปฏิบัติงานและมีกิจกรรมปลูกใจให้มีการตื่นตัวในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบ TQM อาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ของ TQM คือ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพ ผลจากการทำงานที่มีคุณภาพจะได้ผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ โดยมีหลักการสำคัญของ TQM3 ประการคือการมุ่งความสำคัญที่ผู้รับบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานและการปฏิบัติงานโดยมีส่วนร่วม องค์ประกอบหลักที่จะทำให้การใช้ TQM ในสถานศึกษาประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร การพัฒนาบุคลากรและการใช้เทคนิคที่หลากหลายในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ๆ

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management ; PM)

1. แนวคิดพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 71-72) กล่าวว่า นักทฤษฎีองค์กรให้แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยใช้ทฤษฎีการจูงใจที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Motivation Theory) ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกันแต่ตอบสนองความต้องการแตกต่างกัน

2. ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริเบิร์ก (Herberg's Motivation Theory) มีความเชื่อว่า ปัจจัยที่จะจูงใจให้คนทำงานประกอบด้วย ลักษณะของงาน ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับยกย่องและนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547, หน้า 11) ได้สรุปหลักการเป็นปรัชญาการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการทำงานในบรรยากาศแบบประชาธิปไตย
2. มนุษย์มีข้อจำกัดทางด้านร่างกาย สติปัญญา ทักษะ ความสามารถ ฯลฯ ทำให้ไม่สามารถกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง จึงต้องมีการร่วมแรงร่วมใจกันแก้ปัญหา
3. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหาร จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ความหมายของการมีส่วนร่วม

นักการศึกษาและนักวิจัย ที่ทำการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ให้นิยามและความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ต่างกัน ดังนี้

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2540, หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนตัดสินใจในกิจการใดๆ ที่มีผลกระทบต่อประชาชน

นฤตพงษ์ ไชยวงศ์ (2540, หน้า 50) ให้ความหมายว่า คือกระบวนการที่ให้โอกาส ให้การสนับสนุน ให้คนในชุมชนทั้งส่วนบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่ต้องการให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จ ส่วน เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง การให้โอกาสประชาชนไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ไม่ว่าจะตรงหรือทางอ้อม ในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมติดตามผล ประสาน ทำข้าม

(2543, หน้า 12) กล่าวว่าหมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง ช่วยเหลือสนับสนุน ทำประโยชน์ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อตนเองหรือส่วนรวม เป็นการร่วมรับรู้ ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมทำและร่วมประเมินในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งขององค์กร

สุนีย์ เขียดสังข์ (2544, หน้า 34) กล่าวว่าหมายถึง การให้สมาชิกทุกคนในองค์กร หรือหน่วยงานเดียวกัน ได้กระทำกิจกรรมร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ ทุกคนคาดหวัง และร่วมรับผิดชอบแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 1) กล่าวว่าหมายถึง กระบวนการของการ ให้ผู้ได้ บังคับบัญชา มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขัน ของบุคคล ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาที่สำคัญ อยู่บนพื้นฐาน ของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่ของตนเองให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ แก้ไขการดำเนินงานต่าง ๆ โดยร่วมกันในการวางแผน การดำเนินการ การร่วมปฏิบัติงานในรูป ของการสละแรงงาน การบริจาคสิ่งของ วัสดุ ฯลฯ และร่วมติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ส่วนการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น ควรหมายถึง การดำเนินการของฝ่ายบริหารที่จะจูงใจ ให้ โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีโอกาสเสนอแนะ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมพัฒนางาน ด้วยความเต็มใจ อุทิศแรงกาย แรงใจ มุ่งมั่นต่องานเสมือนหนึ่งว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์กรนั้น

3. ขั้นตอนการมีส่วนร่วม

นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนะขั้นตอนของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2546, หน้า 7) กล่าวว่าควรมี 4 ขั้นตอน คือขั้นตัดสินใจ ลงมือทำเอง ขั้นแบ่งปันผลประโยชน์และขั้นประเมินผล และเมตต์ เมตต์การุณจิต (2547, หน้า 24) กล่าวว่า มี 6 ขั้น คือ ร่วมค้นหาปัญหาและสาเหตุ ตลอดจนความต้องการ ร่วมวางแผนดำเนินงาน ร่วมตัดสินใจ ร่วมในการปฏิบัติการ ร่วมในการติดตามประเมินผล ร่วม เผยแพร่และประชาสัมพันธ์

จากการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า ขั้นตอนการมีส่วนร่วมจะมีกี่ขั้นตอนนั้น ขึ้นอยู่กับ ประเภทของกิจกรรมหรือลักษณะของงานที่จะปฏิบัติ กลุ่มบุคคลอาจเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอน ใดก็ได้ โดยสรุปแล้ว ขั้นตอนการมีส่วนร่วมควรสัมพันธ์กับวงจรบริหารคุณภาพ P-D-C-A กล่าวคือ ร่วมคิดร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมเรียนรู้ ร่วมตรวจสอบประเมินผล และร่วมปรับปรุง แก้ไขพัฒนาและร่วมภาคภูมิใจ

4. ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2546, หน้า 34 -36) ให้ความเห็นว่าการมีส่วนร่วมเป็นการเพิ่มคุณค่าของการตัดสินใจ ลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียเวลา การสร้างฉันทาคติ ลดความขัดแย้งและเกิดความชอบธรรมในการตัดสินใจ และการเพิ่มความง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ส่วนสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545, หน้า 9 -10) กล่าวว่า เกิดการระดมความคิด มีผลในทางจิตวิทยา มีการสื่อสารที่ดีกว่า เกิดความมีน้ำใจ และทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546, หน้า 366 -367) กล่าวว่า มีประโยชน์ต่อองค์กร คือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีมากขึ้น ความสัมพันธ์ในองค์กรมีความราบรื่น ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์กรและมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น การบริหารความขัดแย้งทำได้ง่ายขึ้น การตัดสินใจในการบริหารมีคุณภาพมากขึ้น การติดต่อและสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนดีขึ้น และมีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ ส่วนสำนักพัฒนาการฝึกหัดครู (2546, หน้า 187) ได้กล่าวถึงประโยชน์ว่า ช่วยสร้างความสามัคคีและรวมพลังบุคลากร ช่วยให้การตอบสนองความต้องการในการพัฒนาองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความขัดแย้งและการต่อต้าน สร้างบรรยากาศการทำงาน เพิ่มผลผลิต สร้างสรรค์หลักการประชาธิปไตย และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และสมยศ นาวิกาน (2545, หน้า 22-23) กล่าวว่า ทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์มีความราบรื่นมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กร และความไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น การบริหารมีความง่ายมากขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพและการติดต่อสื่อสารดีขึ้น และสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ การมีส่วนร่วมทางตรง หมายถึง การเข้าไปร่วมในการปฏิบัติและรับผิดชอบ ตามภาระหน้าที่ซึ่งกลุ่มบุคคลที่มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะนี้ ส่วนใหญ่คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ส่วนกลุ่มบุคคลจะเข้ามามีส่วนร่วมทางอ้อมเช่น ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรท้องถิ่น โดยเป็นคณะกรรมการ คณะต่าง ๆ ที่กฎหมายและโรงเรียนกำหนด ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ผู้บริหารจะเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนให้ประสบความสำเร็จ เพราะการมีส่วนร่วมเป็นการสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของและเกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย ส่วนระดับการมีส่วนร่วมจะมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานและความสำคัญของงาน ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้บริหาร ถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะไขไปสู่ความสำเร็จของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal : PA)

1. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้มีนักการศึกษาานิยามความหมายไว้หลายท่าน เช่น ผุสดี รุมาคม (2542, หน้า 4) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการประเมินบุคคลที่มีการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานและศักยภาพในการพัฒนา ส่วนอลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร (2549, หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการประเมินคุณค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ซึ่งสอดคล้องกับสมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541, หน้า 87) ที่กล่าวว่า คือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2541, หน้า 214) ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อการวัดคุณค่าของบุคคล ในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ส่วนสมใจ ลักษณะ (2546, หน้า 270) มีความเห็นต่างจากคนอื่นโดยกล่าวว่า คือองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากร เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการทำงานก่อนการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง โยกย้ายหรือดจ้างชั่วคราว และสำนักงานก.ค. (2545, หน้า 15) ได้ให้ความหมาย ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ว่า คือวิธีการที่องค์การใช้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานตามระยะเวลาที่กำหนด เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยผลงานอย่างมีหลักเกณฑ์

จากการศึกษาความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือวิธีการที่เป็นระบบ โดยใช้หลักเกณฑ์เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดไว้ เป็นเครื่องมือชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณและประสิทธิผลภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

2. จุดมุ่งหมายและความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อเป็นแนวทาง ในการควบคุมให้การดำเนินการประเมิน เป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน ซึ่งอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2549, หน้า 13 -14) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นเครื่องมือในการเลื่อนหรือลดขั้น/ตำแหน่ง เป็นการพัฒนาบุคลากร เสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์ และเพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

สำนักงาน ก.พ. (2530, หน้า 16 อ้างอิงใน สำนักงาน ก.ค., 2545, หน้า 15) ได้สรุปวัตถุประสงค์ไว้ว่าเพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ดี ปรับปรุงแก้ไขผลการทำงาน กลั่นกรองและตรวจสอบเทคนิคการบริหารงานบุคคล และเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล

ส่วนณัฐพันธุ์ เขจรันันท์ (2541, หน้า 215) กล่าวว่าเพื่อพิจารณาความเหมาะสมการให้ค่าตอบแทน พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานกับตำแหน่ง หรือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งบุคลากร ใช้ประกอบการพิจารณาการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และใช้เป็นข้อมูลในทะเบียนประวัติของบุคลากร และพนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 49 - 51) สรุปจุดมุ่งหมายไว้ว่าเพื่อตรวจสอบจุดด้อยและจุดเด่นในการปฏิบัติงาน ใช้เลือกเฟ้นบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ใช้พัฒนาบุคลากรในองค์กร และเพื่อกำหนดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับค่าเรียกร้องของผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ และเพื่อตัดสินคุณภาพการบริหารงานบุคคล

3. ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนพื้นฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2535, หน้า 217 อ้างอิงใน สำนักงาน ก.ค., 2545, หน้า 17) กล่าวว่า มี 4 ขั้นตอนซึ่งสอดคล้องกับพนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 49 - 51) สรุปขั้นตอนได้ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย ด้านขอบข่ายและระยะเวลาในการประเมิน
2. กำหนดวิธีการและมาตรฐานการประเมิน
3. กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ประเมิน
4. นำผลการประเมินมาอภิปรายเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ เพื่อแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบ

ส่วนสมาน รังสิโยภุชฎ์ (2541, หน้า 87-89) และ Carl Heyel (1982, pp 835 -844) อ้างอิงในสำนักงาน ก.ค., 2545, หน้า 18) กล่าวว่าควรมี 5 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน
2. กำหนดรูปแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและอบรมให้ความรู้ผู้ทำการประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมิน
5. การวิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร (2549, หน้า 17) มีความเห็นต่างไปจากบุคคลอื่น โดยสรุปว่าควรมี 9 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมิน
2. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
4. สร้างข้อตกลงและทำความเข้าใจกับทุกฝ่าย
5. กำหนดช่วงเวลาในการประเมิน
6. กำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมิน
7. ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอน
8. วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้
9. การติดตามผลเพื่อตรวจสอบและเก็บข้อมูล

เช่นเดียวกับมูลนิธิ รุมาคม (2542, หน้า 4) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. ระบุวัตถุประสงค์และนโยบายในการประเมินเพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกัน
2. กำหนดสิ่งที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน (Performance Expectation)
3. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)
4. ตรวจสอบและเก็บข้อมูลของผู้ปฏิบัติงาน
5. นำผลการประเมินมาอภิปรายร่วมกัน
6. ตัดสินและสรุปผลการประเมิน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายขั้นตอน ขั้นตอนที่สำคัญได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน สิ่งที่มีมุ่งประเมิน เกณฑ์การประเมิน วิธีประเมิน ผู้ทำหน้าที่ประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

4. องค์ประกอบและขอบข่ายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบและขอบข่ายการประเมินผลปฏิบัติงาน สำนักงาน ก.พ. (2544 อ้างอิงในสำนักงาน ก.ค., 2545, หน้า 24) ได้สรุปว่าให้ประเมินผลการปฏิบัติงานใน 2 ด้าน ต่อไปนี้คือ

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้ประเมินจากผลงานและคุณลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีองค์ประกอบ คือ ปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน ความทันเวลา ผลลัพธ์และประโยชน์ที่นำไปใช้ และการประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน

2. คุณลักษณะการปฏิบัติงาน องค์ประกอบในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถและความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย และการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

สำนักงาน ก.ค. (2545, หน้า 21) สรุปไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น สิ่งที่ต้องประเมินได้แก่ ผลงาน โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพ คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ อุปนิสัยและพฤติกรรม

สมบัติ ศักดา (2539, บทคัดย่อ) กล่าวว่าขอขยายในการประเมินควรประกอบด้วย ผลงาน ได้แก่งานในหน้าที่ งานที่ได้รับมอบหมาย และคุณธรรมจริยธรรม โดยกำหนดอัตราส่วนคะแนนเป็น 50 : 20 : 30 ตามลำดับ และระยะเวลาในการประเมิน ควรประเมินปีละ 2 ครั้ง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546, หน้า 4 - 6) สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบนั้น ให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน นำผลการประเมินด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน แฟ้มสะสมงาน การลาและการรักษาวินัยมาพิจารณา

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร (2549, หน้า 119 -120) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในมาตรฐานการปฏิบัติงานว่า มีส่วนประกอบที่จะต้องประเมิน ได้แก่ ปริมาณงานและระยะเวลาปฏิบัติงาน คุณภาพของงานและวิธีที่ใช้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือผลงาน ที่เป็นปริมาณและคุณภาพ และคุณลักษณะพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน

การประเมินแบบมีส่วนร่วม (Participatory Evaluation)

1. ความหมายของการประเมินแบบมีส่วนร่วม

ราตรี นันทสุคนธ์ (2547, หน้า 46) ได้ให้ความหมายของการประเมินแบบมีส่วนร่วมว่าหมายถึง กระบวนการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือกิจกรรม ได้ร่วมกันศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมของตนเอง รัตนะ บัวสนธ์ (2548, หน้า 122) ให้ความหมายว่าเป็น การประเมินที่ปรับปรุงประยุกต์แนวคิดมาจากการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ซึ่งมีความครอบคลุมหรือเป็นหุ้นส่วนกันในการดำเนินการประเมินระหว่างบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมมาทางการประเมินโดยตรง บุคคลที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานหรือทำการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ สมาชิกในองค์กรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับโครงการ และกลุ่มบุคคลที่สนใจหรืออยู่ในลำดับต้น ๆ ที่จะเป็นผู้ใช้ผลการประเมิน

สายฝน วิบูลรังสรรค์ (2550, หน้า 37) ให้ความหมายของการประเมินแบบมีส่วนร่วมว่าหมายถึง การประเมินที่เป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างผู้ที่มีความรู้ทางการประเมิน กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากสิ่งที่จะประเมิน โดยทำงานร่วมกันตั้งแต่วางแผน

การประเมิน รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และปรับปรุงสิ่งที่มุ่งประเมิน โดยมุ่งเน้นให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ได้เกิดการเรียนรู้นำไปปรับปรุง และพัฒนาโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

โดยสรุป การประเมินแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการประเมินที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ได้ผลประโยชน์จากการประเมิน เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินการประเมิน เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้

2. แนวคิดของการประเมินแบบมีส่วนร่วม

สายฝน วิบูลรังสรรค์ (2550, หน้า 37-38) ได้เสนอแนวคิดการประเมินแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า

1. การประเมินแบบมีส่วนร่วมต้องทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ตระหนักในความสำคัญของการประเมินร่วมกัน ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และปรับปรุงงานอย่างแท้จริง
2. ในการประเมินแบบมีส่วนร่วมทุกฝ่ายมีความรู้ความเข้าใจร่วมกันในเรื่องหลักการ และแนวคิดการประเมินแบบมีส่วนร่วม ขั้นตอนและวิธีการประเมินแบบมีส่วนร่วม บทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่จะเข้าร่วมประเมิน
3. ในการประเมินแบบมีส่วนร่วมจะต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ
4. ในการประเมินแบบมีส่วนร่วม ควรยึดมาตรฐานที่ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนด
5. ในการประเมินแบบมีส่วนร่วมมุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

3. กระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วม (Participator Evaluation)

รัตนะ บัวสนธิ์ (2550, หน้า 145 -177) ได้นำเสนอแนวใหม่ใหม่ทางการประเมิน โดยสรุปดังนี้

- 3.1 การประเมินแบบมีส่วนร่วม (Participatory evaluation approach) มี 8 ขั้นตอนดังนี้
 - ขั้นที่ 1 ประสานงาน ติดต่อ สร้างความสัมพันธ์ ความรู้สึกในการมีส่วนร่วมกับบุคคลที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมินเป็นกลุ่มแรก ๆ ก่อนกลุ่มอื่น ๆ
 - ขั้นที่ 2 ร่วมกำหนดกลุ่มบุคคลดังกล่าว ทำการวิเคราะห์กำหนดประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษาประเมิน
 - ขั้นที่ 3 ร่วมกำหนดแหล่งข้อมูลสำหรับทำการเก็บรวบรวม ออกแบบและเลือกเครื่องมือให้สอดคล้องกับลักษณะข้อมูลและแหล่งข้อมูล
 - ขั้นที่ 4 ร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูล

- ชั้นที่ 5 ร่วมกันวิเคราะห์และสะท้อนกลับ ปรีกษาเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานโครงการและ/หรือการประเมินโครงการ
- ชั้นที่ 6 ร่วมกันกำหนดกรอบโครงร่างประเด็นที่จะเขียนรายงานการประเมิน
- ชั้นที่ 7 เขียนรายงานการประเมิน
- ชั้นที่ 8 ร่วมกันอ่านรายงาน วิพากษ์วิจารณ์และปรับแก้รายงานก่อนตีพิมพ์เผยแพร่

3.2 การประเมินแบบอิงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders - base evaluation approach) มี 5 ชั้นคือ

- ชั้นที่ 1 กำหนดและคัดเลือกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสิ่งที่จะประเมิน
- ชั้นที่ 2 ติดต่อพูดคุยให้ช่วยเสนอแนะเกี่ยวกับเกณฑ์และตัวบ่งชี้ วิธีการ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล
- ชั้นที่ 3 นำข้อเสนอแนะที่ได้มาวางแผนและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
- ดำเนินการประเมิน
- ชั้นที่ 4 ให้กลุ่มดังกล่าวเสนอแนะในการจัดทำรายงานและการใช้ประโยชน์ผลการประเมิน
- ชั้นที่ 5 จัดทำรายงานเผยแพร่ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.3 การประเมินแบบตอบสนอง (Responsive evaluation approach) มี 12 ชั้นคือ

- ชั้นที่ 1 นักประเมินทำการพูดคุยกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ชั้นที่ 2 กำหนดขอบเขตและขนาดของงานที่จะศึกษา
- ชั้นที่ 3 ผู้ประเมินศึกษาภาพรวมของงานโดยการเข้าไปศึกษาในสถานการณ์จริง
- ชั้นที่ 4 กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน
- ชั้นที่ 5 สร้างกรอบแนวคิดให้ครอบคลุมประเด็นปัญหา
- ชั้นที่ 6 กำหนดความต้องการด้านข้อมูลและแหล่งข้อมูล
- ชั้นที่ 7 เลือกวิธีการและเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
- ชั้นที่ 8 สังเกตการณ์และรวบรวมข้อมูล
- ชั้นที่ 9 วางแผนการรายงานผลการประเมิน
- ชั้นที่ 10 ตรวจสอบผลการประเมิน
- ชั้นที่ 11 จัดทำรายงานตอบสนองของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ชั้นที่ 12 จัดทำรายงานเป็นทางการ

กล่าวโดยสรุป การประเมินทั้ง 3 แบบ เป็นการประเมินที่มุ่งให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะประเมิน ให้ได้มีโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการประเมินในลักษณะให้ข้อเสนอแนะหรือสอดประสานทำงานการประเมินในทุกขั้นตอน ดังนั้น แนวทางประเมินจึงให้ความสำคัญกับคนในเป็นผู้ประเมินค่อนข้างมาก โดยมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการประเมินและนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง ซึ่ง UNDP (1997 อ้างอิงใน สายฝน วิบูลย์สวัสดิ์, 2550, หน้า 40-42) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า มีแนวทางในการดำเนินการได้หลากหลายในการนำไปสู่เป้าหมายของการประเมิน แต่เพื่อให้ได้แนวทางที่ดีที่สุดที่จะเป็นประโยชน์ในการประเมิน จึงได้กำหนดกรอบวิธีการทำงาน (Framework) ไว้กว้าง ๆ สรุปได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียม (Pre – planning and preparation) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน

ขั้นที่ 2 ขั้นกำหนดปัญหาการประเมิน (Generating evaluation questions) เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินอภิปรายปัญหา ตั้งคำถาม กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล และให้การฝึกอบรมทักษะการวิจัยแก่ผู้เข้าร่วมประเมิน

ขั้นที่ 3 ขั้นรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล (Data – gathering and analysis) เพื่อกำหนดสถานที่ในการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมไปถึงการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ขั้นที่ 4 ขั้นสะท้อนและปรับปรุงแก้ไข (Reflection and action) เพื่อตรวจสอบความตรงของข้อมูล กระตุ้นให้เกิดการแก้ไขและพัฒนาตนเองโดยการเสริมพลัง

และรัตนะ บัณฑิต (2550, หน้า 235 -240) ได้เสนอเกณฑ์ของคณะกรรมการสร้างมาตรฐานสำหรับการประเมินการศึกษา (Joint Committee on Standard for Education Evaluation) เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการประเมิน มี 4 ด้าน คือ

1.1 มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility standards) เป็นมาตรฐานที่ก่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการประเมินนั้นจะให้สารสนเทศตอบสนองต่อการนำไปใช้ของผู้ใช้ประโยชน์ มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การระบุจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ความน่าเชื่อถือของนักประเมิน (Evaluator) สารสนเทศเก็บอย่างครอบคลุม (Information Scope and Selection) การกำหนดจำแนกคุณค่า (Values Identification) รายงานมีความชัดเจน (Report Clarity) ทันท่วงทีการนำไปใช้ (Report Timeliness and Dissemination) และการประเมินมีผลกระทบ (Evaluation Impact)

1.2 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility standards) เป็นมาตรฐานที่ก่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการประเมินนั้นมีลักษณะที่เป็นจริง เป็นไปได้ในทางปฏิบัติและคุ้มค่า มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ วิธีการเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practical Procedures) เป็นที่ยอมรับในทางการเมือง (Political Viability) และให้ผลคุ้มค่ากับต้นทุน (Cost Effectiveness)

1.3 มาตรฐานความเหมาะสม (Propriety standards) เป็นมาตรฐานที่ก่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการประเมินนั้นเป็นไปตามกฎหมาย หลักจริยธรรม และสอดคล้องกับสาธารณะ มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มุ่งให้บริการ (Service Orientation) มีข้อตกลงอย่างเป็นทางการ (Formal Agreements) ปกป้องสิทธิของผู้ได้รับการประเมิน (Rights of Human Subjects) ปฏิสัมพันธ์กับบุคคล (Human Interactions) มีความยุติธรรมและสมบูรณ์ (Complete and Fair Assessment) เปิดเผยข้อค้นพบ (Disclosure of Findings) ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) มีความรับผิดชอบต่อการใช้จ่าย (Fiscal Responsibility)

1.4 มาตรฐานความแม่นยำ (Accuracy standards) เป็นมาตรฐานที่ก่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการประเมินนั้นใช้เทคนิควิธีการที่จะทำให้สารสนเทศที่เหมาะสมเพียงพอ มี 12 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การจัดทำเป็นเอกสารชัดเจน (Program Documentation) วิเคราะห์บริบทของโครงการ (Context Analysis) บรรยายวัตถุประสงค์และวิธีการ (Described Purpose and Procedures) บ่งบอกแหล่งสารสนเทศ (Defensible Information Sources) สารสนเทศมีความตรง (Valid Informator) สารสนเทศมีความเที่ยง (Reliable Information) สารสนเทศมีความเป็นระบบ (Systematic Information) การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเชิงปริมาณ (Analysis of Quantitative Information) การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเชิงคุณภาพ (Analysis of Qualitative Information) สรุปอย่างมีเหตุผล (Justified Conclusions) การจัดทำรายงานมีความชัดเจนเป็นปรนัย (Impartial Reporting) และมีการประเมินอภิमान (Metaevaluation) การประเมินจะต้องทำการประเมินตนเองซ้ำ

จากการศึกษากระบวนการประเมินโดยการมีส่วนร่วมข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการประเมินจะเริ่มจากการเตรียมบุคคลที่เกี่ยวข้องทางด้านความรู้ความเข้าใจ กำหนดประเด็นหรือเนื้อหาที่เป็นปัญหา วิเคราะห์และเก็บข้อมูล นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบก่อนสรุปเป็นรายงานการประเมิน

4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 51) กล่าวว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินแล้ว ยังอาจให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการประเมินได้ คือ

1. ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเอง
2. ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน

3. ประเมินโดยคณะกรรมการเฉพาะกิจ
4. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา
5. ให้นักเรียนประเมินครูผู้สอน

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร (2549, หน้า 39 - 41) ได้เสนอแนะรูปแบบการประเมินแบบมีส่วนร่วมว่ามีหลายวิธี เช่น

1. การประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน (Multiple Appraisal)
2. การประเมินร่วมกัน (Mutual Rating)
3. การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)
4. การประเมินด้วยตนเอง (Self – Rating)

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมสามารถทำได้หลายวิธี ซึ่งหากสรุปในรูปของการบริหารสถานศึกษาจะได้ 5 ขั้น โดยเริ่มจากล่างขึ้นบน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเอง (Self – Rating)
- ขั้นที่ 2 ผู้ปฏิบัติงานประเมินกันเอง (Mutual Rating)
- ขั้นที่ 3 ผู้ปฏิบัติงานให้เพื่อนร่วมงานประเมิน (Peer Rating)
- ขั้นที่ 4 การประเมินข้ามสายงานโดยผู้ประเมินหลายคน (Multiple Appraisal)
- ขั้นที่ 5 การประเมินโดยคณะกรรมการเฉพาะกิจของหน่วยงาน

5. ทฤษฎีการประเมินแบบมีส่วนร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักทฤษฎีการประเมินได้เสนอรูปแบบและแนวทางการประเมินที่แตกต่างกัน โดยแบ่งรูปแบบการประเมินออกเป็น 4 ประเภท (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547, หน้า 113 -127) คือ

1. การประเมินที่เน้นการตัดสินใจโดยใช้วิธีเชิงระบบ (Systematic Decision-Oriented Evaluation ; SD Model)
2. การประเมินที่เน้นการตัดสินใจโดยใช้วิธีเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Decision – Oriented Evaluation ; ND Model)
3. การประเมินที่เน้นการตัดสินใจคุณค่าโดยใช้วิธีเชิงระบบ (Systematic Value – Oriented Evaluation ; SV Model)
4. การประเมินที่เน้นการตัดสินใจคุณค่าโดยใช้วิธีเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Value – Oriented Evaluation ; NV Model)

รูปแบบการประเมินทั้ง 4 รูปแบบมาจาก 2 มิติการประเมิน คือ มิติด้านวัตถุประสงค์มี 2 รูปแบบคือการตัดสินใจและตัดสินใจคุณค่า มิติด้านวิธีการมี 2 รูปแบบเช่นกันคือวิธีเชิงระบบและ

วิธีเชิงธรรมชาติ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่าโดยใช้วิธีเชิงธรรมชาติ ประกอบด้วย

1. ทฤษฎีกลยุทธการสร้าง (Constructivist Approach)

Lincoln และ Guba (1985) , Guia และ Lincoln (1989) ได้เสนอโมเดลการประเมินแบบสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่าย เป็นการประเมินที่อยู่บนพื้นฐานของการให้บริการที่ตอบสนองต่อความห่วงใยของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย พื้นฐานความคิดมาจากความเชื่อว่า ความจริงไม่ใช่สิ่งสากลที่ยั่งยืน แต่ยึดถือว่าความจริงเป็นเพียงปฏิบัติการตามอัตวิสัยของผู้เกี่ยวข้อง ผู้ประเมินมีบทบาทในการควบคุมการประเมิน และทำการประเมินร่วมกับผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องมือมนุษย์ ที่สามารถทำให้เกิดฉันทามติร่วมกันได้ ผู้เกี่ยวข้องจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดประเด็นการประเมิน และตัวแปรของการประเมิน ตลอดจนให้ความเห็นชอบต่อวิธี การประเมิน ส่วนผู้ประเมินมีหน้าที่ให้ความรู้ สร้างจิตสำนึกแปลงโลกของตนเองให้เกิดพลังของความร่วมมือที่จะพัฒนาสังคม กลุ่มและตนเอง รักษาคุณภาพระหว่างวิธีการเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพตลอดขั้นตอนของการประเมิน รูปแบบของการประเมินนี้สามารถนำไปประยุกต์ได้ เมื่อผู้ประเมินและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเห็นด้วยและตกลงใจ จะร่วมมือกันจนเกิดฉันทามติ โดยผู้ประเมินจะต้องมีคุณธรรม มีบารมีและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. ทฤษฎีการสร้างพลัง (Empowerment Approach)

Fetterman (1994) ได้เสนอโมเดลการประเมินแบบสร้างพลังการประเมิน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานตามแนวคิดการประเมินแบบสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่าย มุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย (stakeholders) ทั้งผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดถึงน้อยที่สุด ให้มาร่วมกันดำเนินงานจนเกิดเป็นพลังความรู้ ความเข้าใจ และสามารถดำเนินการประเมินได้เอง ผู้ประเมินไม่ได้มีบทบาทเป็นผู้ควบคุมการประเมิน แต่เป็นเพียงผู้แนะนำ ช่วยเหลือเชิงเทคนิคและสร้างพลังการประเมินร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360 degree Feedback or Full – circle appraisal) จากการศึกษาของ อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร (2549, หน้า 54 - 55) ผู้ศึกษาค้นคว้าจึงมีความสนใจที่จะประยุกต์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินและขั้นตอนการประเมิน สามารถสรุปสาระการศึกษาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ได้ดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid System) ที่มุ่งเน้นให้ทราบถึงความรู้ ทักษะความสามารถและพฤติกรรม

ในการปฏิบัติงานผู้รับการประเมินจากหลายแหล่งข้อมูล มีความถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Superior) เพียงลำพัง ใช้วิธีการประเมินผสมผสานกันหลายวิธี ทั้งวิธีที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) และการประเมินที่มุ่งเน้นพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จซึ่งได้แก่ วิธีประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating) วิธีประเมินตนเอง (Self Rating) ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมินทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานผู้รับการประเมินจากผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ที่ทำงานร่วมกัน รวมทั้งผู้ที่ผู้นั้นทำงานให้ โดยอาจเป็นผู้บังคับบัญชาก็ได้ ข้อมูลย้อนกลับที่ดำเนินการรวบรวมในการประเมินผลแบบนี้ได้แก่ ทักษะความสามารถ ความรู้ และพฤติกรรมหรือวิธีการที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้รับการประเมิน โดยมุ่งเน้นที่จุดแข็งและพัฒนาในจุดที่ต้องการปรับปรุง เพื่อให้มีทักษะความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
2. เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบว่าต้องทำงานอย่างไร และจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างไร และนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน

แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมิน แบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 1 เป็นการประเมินการปฏิบัติงานตามปกติ โดยเพิ่มจำนวนผู้ประเมินให้มีหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยรวมตามความเห็นหรือการรับรู้ (Perception) ของผู้ที่ทำการประเมิน

แนวทางที่ 2 เป็นการประเมินทักษะความสามารถหลัก (Core Competency) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยนำมากำหนดเป็นปัจจัยในการประเมิน และให้ผู้ประเมินในหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้ทราบว่าได้พัฒนาทักษะความสามารถไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความสามารถหลักมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ในด้านการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่ระบบ การฝึกอบรมพัฒนา ตลอดจนการให้รางวัลผลงานตามความสามารถ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต่างมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์ คือการสร้าง ความพึงพอใจและเกิดการยอมรับในวิธีประเมิน ซึ่งองค์กรมีสุทธา

และสมิต สัชฎกร (2549, หน้า 47) ได้เสนอหลักการสำคัญในการประเมินผลงาน (Appraisal by Result) สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมศึกษาลักษณะงานและความรับผิดชอบ
2. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน
3. กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ผู้บังคับบัญชามอบหมายและยอมรับการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ผู้สนับสนุนและแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ประเมิน
7. ต้องยึดผลงานเป็นสำคัญ ไม่พิจารณาด้านพฤติกรรมอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง

การประเมินคุณภาพรูปแบบ (The Model quality evaluation)

การพัฒนาารูปแบบเพื่อนำไปทดลองใช้ในงานวิจัย ขั้นตอนก็คือว่าจำเป็นและจะทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ ก็คือ การหาประสิทธิภาพของนวัตกรรม สำหรับการพัฒนารูปแบบนั้น นักการศึกษาที่มีความเห็นว่าการหาคุณภาพแทน ซึ่งการหาคุณภาพของรูปแบบที่ผู้ศึกษาค้นคว้าสนใจและนำมาประยุกต์ใช้ ได้แก่

1. การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship Model)

การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship Model หรือ Eisner's Connoisseurship Model) เป็นรูปแบบการประเมินเชิงธรรมชาติ ตามแนวคิดของ Eisner โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า การรู้ทันสิ่งต่าง ๆ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของความเป็นผู้เชี่ยวชาญ รูปแบบการประเมินมีลักษณะดังนี้

1.1 เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญในการใช้วิจารณ์งานวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง ในประเด็นใดประเด็นหนึ่งที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับวัตถุประสงค์ หรือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใด ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุป ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่มุ่งประเมิน

1.2 เป็นรูปแบบประเมินที่เน้นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องประเมิน โดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความลึกซึ้งละเอียดอ่อน และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากในการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินได้อย่างสมบูรณ์ด้วยเครื่องมือวัดใด ๆ ได้ นอกจากการใช้วิจารณ์ของผูู้ ผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น

1.3 เป็นรูปแบบประเมินที่ใช้คำตัดสิน (Judgment) ของบุคคลในฐานะผู้เชี่ยวชาญ มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผล โดยให้ความเชื่อถือกับ ภูมิหลัง ประสบการณ์ แนวความคิด วิจารณ์ญาณที่ดี และความเที่ยงธรรมของผู้เชี่ยวชาญ มาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาเกิดขึ้น จากประสบการณ์และความชำนาญของผู้เชี่ยวชาญนั้น (ทิวาร์กซ์ เสรีภาพ, 2548, หน้า 145)

2. การประเมินโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ราตรี นันทสุนทร (2547, หน้า 70) ได้กล่าวโดยสรุปว่าการสนทนากลุ่ม เป็นเทคนิคของการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึคนึกคิด การให้เหตุผล การตัดสินใจและพฤติกรรมของกลุ่มคน ที่มีต่อคำถามตามประเด็นที่กำหนดขึ้น โดยมีขั้นตอนในการออกแบบ และจัดการสนทนากลุ่ม ดังนี้

- 2.1 กำหนดประเด็นในการสนทนา
- 2.2 กำหนดกรอบหรือคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมสนทนา
- 2.3 ออกแบบการสนทนากลุ่ม
- 2.4 คัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนา
- 2.5 ดำเนินการสนทนา
- 2.6 การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล
- 2.7 การเขียนรายงาน

จากการศึกษาการประเมินคุณภาพของรูปแบบข้างต้น ผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำไปใช้หาคุณภาพรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อวิพากษ์รูปแบบ โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มผสมผสานกับเทคนิค AIC

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษารายงานการวิจัยของ สมบัติ ศักดา (2539, บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการประเมินที่พัฒนาแล้ว ประกอบด้วยรายการประเมินมี 3 ส่วนคืองานในหน้าที่ งานที่ได้รับมอบหมายและคุณธรรมจริยธรรม 2) ระยะเวลาการประเมินปีละ 2 ครั้ง 3) อัตราส่วนและคะแนนของรายการประเมินเป็น 50 : 20 : 30 และ 4) ผู้มีหน้าที่ประเมินควรเป็นคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและตัวแทนครูจากการคัดเลือก ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อรูปแบบการ

ประเมินพบว่า ครูสายผู้สอนร้อยละ 75 เห็นด้วย ซึ่งต่อมากำหนดปฏิญญา โมแรล (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 2 ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครู เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 5 ด้าน ทั้งนี้ โรงเรียนสามารถนำขั้นตอนต่าง ๆ มาปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนได้ วัตถุประสงค์สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู คือ เพื่อใช้ประกอบการ พิจารณาความดีความชอบเป็นหลัก รองลงมาคือเพื่อใช้เป็นข้อมูลการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน มีองค์ประกอบ คือ งานในหน้าที่ครูทั้งปริมาณและคุณภาพ และพฤติกรรมในด้านคุณธรรมและ จริยธรรมตามจรรยาบรรณครู ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการหรือผู้ช่วย อาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าหมวดหรือหัวหน้างาน ด้านการฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน ยังไม่มีการ ดำเนินการแต่ใช้วิธีประชุมชี้แจงแทน วิธีที่โรงเรียนใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้บังคับบัญชา เบื้องต้นลงความเห็นในแบบประเมิน แล้วเสนอผลตามลำดับชั้นบังคับบัญชา ส่วนการวิเคราะห์ผล นั้น คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนวิเคราะห์ผล แล้วนำผลการประเมินที่ได้ ไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเป็นหลัก รองลงมาคือเพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร ส่วนปัญหาที่พบจากการวิจัย คือ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ขาดความเข้าใจและวัตถุประสงค์ ในการประเมินไม่ชัดเจน ด้านการกำหนดแบบและสิ่งที่ประเมิน คือ แบบประเมินและรายการ ที่ต้องประเมินมีรายละเอียดปลีก ย่อยมากเกินไป ด้านการกำหนดผู้ประเมินและการฝึกอบรม คือ ผู้ประเมินลำเอียงและยึดมั่นในความคิดของตนเองมากกว่าหลักเกณฑ์ ด้านการกำหนดวิธีการ ประเมินคือโรงเรียนมีวิธีเดียวในการประเมิน ครูไม่ยอมรับวิธีที่โรงเรียนกำหนด ด้านการวิเคราะห์ ผลและการนำผลไปใช้ คือโรงเรียนไม่ชี้แจงวิธีการวิเคราะห์ผลการประเมินและ ผู้ทำการวิเคราะห์ ผลขาดความรู้ความชำนาญในการวิเคราะห์ ไชยศักดิ์ ถาวรวรรณ์ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการ วิจัยสนับสนุนการศึกษาของงานวิจัยข้างต้นเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอนในกรมอาชีวศึกษา พบว่า การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ผู้สอนทำให้ได้องค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ 1) รูปแบบ กระบวนการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติ งานของครูผู้สอน มีความยุติธรรม และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ประเมินผล 2) เกณฑ์การประเมิน ผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ที่มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ประเมินผล และ3) คู่มือการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ที่มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ประเมินผล

ปี 2547 อมรรัตน์ ทิพย์จันทร์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราษฏร ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการประเมิน ผล

การปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ มืองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (1.1) วัตถุประสงค์การประเมิน มุ่งเน้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน (1.2) เนื้อหาที่ทำการประเมินผล การปฏิบัติงาน เรียงลำดับตามน้ำหนักความสำคัญที่สุดจากภารกิจด้านการให้การศึกษาวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง ด้านการวิจัย ด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ด้านการให้บริการทาง วิชาการแก่สังคม ด้านการปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี และด้านการทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม (1.3) ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้เรียนและอาจารย์ผู้ถูกประเมินทำการประเมินตนเอง (1.4) ตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการปฏิบัติ งาน มีจำนวน 98 ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน ตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ และเกณฑ์การตัดสินผลการประเมิน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ดี พอใช้และต้อง แก้ไขปรับปรุง (1.5) วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่แบบประเมินสำหรับฝ่ายบริหาร สำหรับเพื่อนร่วมงาน สำหรับผู้เรียนและสำหรับตนเอง โดยใช้วิธีสังเกต สัมภาษณ์ การสอบถาม ประกอบกับหลักฐานแฟ้มสะสมงานของผู้ถูกประเมิน (1.6) ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติ งาน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ยกเว้นภารกิจด้านการวิจัยที่ควรประเมินปีการศึกษาละ 1 ครั้ง (1.7) การให้ข้อมูลย้อนกลับ ดำเนินการได้เป็น 4 ลักษณะ คือ ให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นรายบุคคล ใน ภาพรวมของคณะ ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานที่ดีและผลการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

2) ผลการประเมินรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติ งานทั้ง 7 องค์ประกอบที่พัฒนาขึ้น มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์จริง มีความถูกต้องตรงกับความเป็นจริง เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายด้านการประเมินของสถาบันราชภัฏและมีประโยชน์อยู่ในระดับมาก ในปีเดียวกันนี้ ราตรี นันทสุคนธ์ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการประเมินแบบร่วมมือ สำหรับการประเมินการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ของสถาบัน ราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบที่ใช้ในการประเมินการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูใช้มาตั้งแต่ ปี 2529 ค่อนข้างล้าสมัย ขาดความชัดเจนในองค์ประกอบการประเมิน กระบวนการประเมิน ได้แก่ ช่วง เวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ การกำหนดผู้ประเมินและเกณฑ์ตัดสินผล การประเมิน ทำให้ผลการประเมินของผู้เกี่ยวข้องไม่สอดคล้องกับความต้องการในการประเมินการ ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ผู้เกี่ยวข้องต้องการให้ปรับปรุงองค์ประกอบในการประเมิน กระบวนการ ประเมิน การกำหนดผู้ประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล เกณฑ์ในการประเมินรวมทั้งเกณฑ์การ ตัดสินผลการประเมิน และควรให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบการประเมิน

2) รูปแบบการประเมินแบบร่วมมือ ประกอบด้วย 3 ชั้น คือ ชั้นวางแผน เป็นการพูดคุยสภาพ ปัญหาและความต้องการในการประเมินการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง

และออกแบบการประเมิน ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการประเมิน องค์ประกอบในการประเมิน กระบวนการประเมิน และเกณฑ์การตัดสินผลการประเมิน ขั้นตอนการ มีการจัดประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจร่วมกัน ร่วมดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนที่วางไว้ร่วมกัน กำหนดให้มีการประเมิน 3 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 เป็นการประเมินเพื่อดูความก้าวหน้า ซึ่งในระหว่างการประเมินแต่ละครั้ง มีการประชุมเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ ส่วนการประเมินครั้งที่ 3 เป็นการประเมินเพื่อตัดสินผล หลังการประเมินมีการประมวลผล ขึ้นสรุปผล เป็นการจัดประชุมเพื่อร่วมตัดสินผลการประเมินระหว่างโรงเรียนเครือข่ายกับสถาบันราชภัฏ 3) ผลการประเมินการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูของนักศึกษา พบว่า หลังจากการประเมินแต่ละครั้งและมีการประชุม เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ นักศึกษามีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติ และผลการประเมินของผู้ประเมินทั้ง 2 ฝ่าย มีความสัมพันธ์และมีความสอดคล้องกัน กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการประเมินแบบร่วมมือในระดับมากถึงมากที่สุด และพึงพอใจต่อรูปแบบการประเมินแบบร่วมมือสูงกว่ารูปแบบการประเมินแบบเดิมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) รูปแบบการประเมินแบบร่วมมือ ตอบสนองต่อความต้องการใช้สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้อง กระบวนการสามารถนำไปปฏิบัติได้ คำนึงถึงผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ใช้วิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เพียงพอต่อการปรับปรุงและการตัดสินคุณค่า ผลการประเมินสอดคล้องกับความเป็นจริง

ต่อมาได้มีนักการศึกษาได้ทำการศึกษารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานหลายท่าน อาทิ สมเกียรติ บุญรอด (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หน่วยงานที่มุ่งประเมิน 2) ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน วิธีที่ใช้ในการประเมิน ผู้ทำการประเมิน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ 2) รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย (2.1) หน่วยงานที่มุ่งประเมิน 4 มุมมอง คือ ด้าน ผู้เรียน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร ด้านงบประมาณและทรัพยากร (2.2) ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน มี 67 ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมิน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละและระดับคุณภาพ (2.3) วิธีที่ใช้ในการประเมิน คือการสัมภาษณ์ การตรวจสอบรายการ การตรวจสอบเอกสารและหลักฐาน และการสอบถาม (2.4) ผู้ทำการประเมิน คือ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการติดตามตรวจสอบประเมินผลและนิเทศการศึกษา (2.5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ ดำเนินการได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ดี และ

ข้อมูลกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ร่วมทดลองใช้มีความเห็นว่าเป็นรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความเหมาะสมมากและสามารถนำไปใช้ประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จริง มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) ผลการประเมินรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงาน พบว่า รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานทั้ง 5 องค์ประกอบที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้และความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความถูกต้องครอบคลุมตามกรอบงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมาก

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความสนใจศึกษาการพัฒนาในรูปแบบการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม เช่น สายฝน วิบูลรังสรรค์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาในรูปแบบการประเมินแบบมีส่วนร่วม สำหรับประเมินและพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการสร้างและนำรูปแบบการประเมินแบบมีส่วนร่วมไปใช้ประเมินและพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา พบว่า รูปแบบการประเมินแบบมีส่วนร่วมที่ได้ มีกระบวนการประเมิน 5 ขั้นตอน คือ (1) การเตรียมความพร้อม (2) การวางแผนการประเมิน (3) การดำเนินการเก็บข้อมูล (4) การวิเคราะห์และสะท้อนกลับ (5) การนำเสนอผลและนำไปใช้ และเมื่อนำรูปแบบการประเมินแบบมีส่วนร่วมที่ได้ไปใช้ พบว่า ทำให้เกิดการพัฒนากการมีส่วนร่วมที่สูงขึ้น นั่นคือชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจและร่วมประเมินผลมากขึ้นกว่าเดิม อีกทั้งมีโอกาสดำเนินการมีส่วนร่วมเป็นผู้คิดริเริ่มเอง แทนการถูกกำหนดบทบาทจากสถานศึกษาเท่านั้น 2) ผลการประเมินการใช้รูปแบบการประเมินแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการประเมินแบบมีส่วนร่วมในระดับมาก เนื่องจากเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทั้งในสถานศึกษาและชุมชนได้เกิดความตระหนักในการประเมินและพัฒนาการมีส่วนร่วมร่วมกัน

จากการศึกษางานวิจัยข้างต้นพบว่า ผู้ศึกษาค้นคว้าสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามขอบข่ายการประเมิน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การประเมิน เนื้องานที่จะทำการประเมิน กระบวนการประเมิน วิธีการประเมิน เกณฑ์การประเมิน การนำผลการประเมินไปใช้ มีคู่มือการประเมินเป็นเครื่องมือในการดำเนินการประเมินและเก็บข้อมูล

การศึกษาศาสตร์การบริหารสู่ความสำเร็จ และรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม การประเมินผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการ อาทิ Carl Heyel (1982) ศิริชัย กาญจนวาสี (2547) สมาน รังสิโยภักดิ์ (2541) ผุสดี รุมาคม (2542) ธีรพงษ์ แก้วมหารังษี (2544) จันทธานี

สงวนนาม (2545) พันธ์ หันนาคินทร์ (2542) อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร (2549) รัตนะ บัวสนธิ์ (2550) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของสมบัติ ศักดา (2539) ราตรี นันทสุคนธ์ (2547) อมรรัตน์ ทิพย์จันทร์ (2547) สมเกียรติ บุญรอด (2550) และสายฝน วิบูลรังสรรค์ (2550) ซึ่งอธิบายถึงรายละเอียดในองค์ประกอบการประเมินการปฏิบัติงานแล้วนำไปประยุกต์กับกรอบแนวคิดการวิจัยอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) สามารถสรุปและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์การประเมิน มี 2 ด้านคือเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงาน

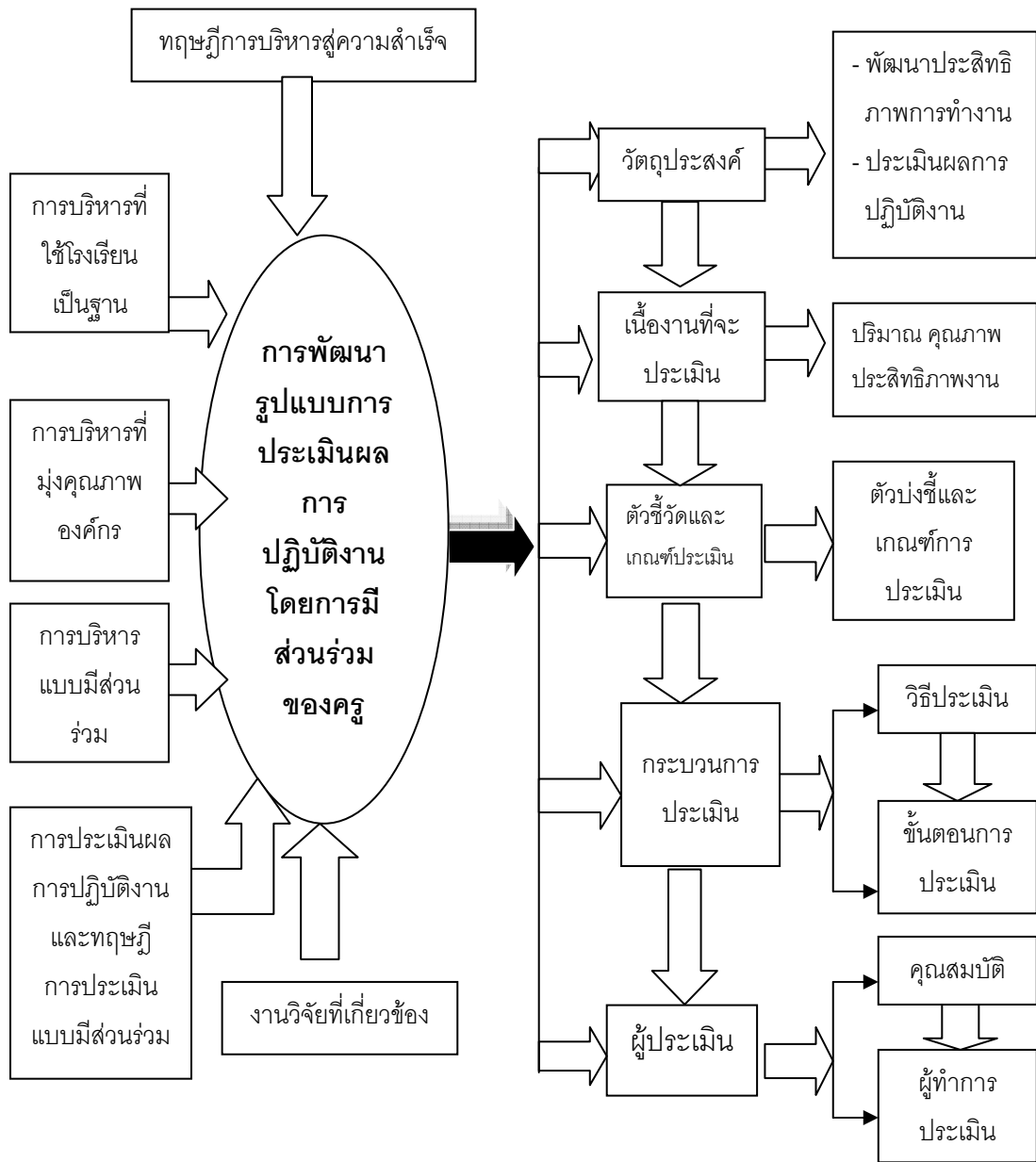
องค์ประกอบที่ 2 เนื้องานที่จะประเมิน มี 3 ด้านคือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพของงาน และด้านประสิทธิภาพของงาน

องค์ประกอบที่ 3 ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน มี 2 ด้านคือ ด้านตัวบ่งชี้ความสำเร็จและเกณฑ์การประเมิน แยกเป็นรายสมรรถนะตามเนื้องานที่จะประเมิน

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการประเมิน มี 2 ด้านคือ ด้านวิธีการที่จะใช้ในการประเมิน และด้านขั้นตอนในการประเมิน

องค์ประกอบที่ 5 ผู้ประเมิน มี 2 ด้าน คือ ด้านคุณสมบัติของผู้ประเมินและด้านผู้ทำหน้าที่ประเมิน

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ดังกล่าวสามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดได้ตามภาพ 2



ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

