

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามภารกิจของอาจารย์สถาบันราชภัฏ โดยแบ่งออกเป็น 7 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
- ตอนที่ 2 วิวัฒนาการของแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 4 ทฤษฎีการประเมิน
- ตอนที่ 5 ภารกิจของอาจารย์สถาบันราชภัฏ
- ตอนที่ 6 การใช้เทคนิคเดลฟาย
- ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1. รูปแบบ แนวคิดและหลักการ

คำว่า "รูปแบบ" "แบบจำลอง" หรือ "Model" เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่างซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบ จะหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นผู้แทนราษฎร เป็นต้น และในพจนานุกรมการศึกษาซึ่งบรรณาธิการโดย คาร์เตอร์ วี กูด (Carter V. Good, 1973) นั้นได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปตามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็น

ตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

จากความหมายของรูปแบบทั้งหมดที่ Good รวบรวมเอาไว้ที่นั่นพอจะสรุปได้ว่า รูปแบบมีสองลักษณะคือ รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ โทซี และ คาร์รอล (Tosi & Carroll, 1982. p. 163) กล่าวไว้ว่ารูปแบบเป็นนามธรรมของของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมิตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอดูดาวแห่งชาติ เป็นต้น และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitation model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ เช่น รูปแบบเชิงระบบและตามสถานการณ์ (A system /contingency model) ของ บาร์ว Brown และ Moberg (1980. p. 16-17) เป็นต้น เกทเซล และกูบา (Getzels – Guba, 1957) ได้ให้หลักการของแบบจำลองที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. แบบจำลองจะต้องเป็นที่รวมของแนวความคิด และแสดงถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของแนวความคิดซึ่งไม่เพียงแต่จะสามารถตอบปัญหาที่เคยมีมาก่อนเท่านั้น แต่จะต้องสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาได้อีกด้วย

2. ในโครงสร้างของแนวความคิด และความสัมพันธ์ดังกล่าวจะต้องสามารถปฏิบัติ (Operation) และวางอยู่ในรูปแบบขององค์การ (Organization) ได้ หมายความว่าแนวความคิดและความสัมพันธ์ไม่เพียงแต่สามารถชี้แนวทางให้เกิดความเข้าใจเท่านั้น แต่ยังสามารถติดตามตรวจสอบได้อีกด้วย

3. รูปแบบนั้นจะต้องยึดหลักการ และอยู่บนพื้นฐานทางการบริหาร หรือผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายใต้แนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว

เฮาเซอร์ (Hauser, 1980) ได้กล่าวถึงรูปแบบว่า เป็นสิ่งที่ออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการในการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง

แนดเลอร์ (Nadler, 1980) กล่าวถึงรูปแบบว่าเป็นการนำทฤษฎี แนวทาง และกรอบแนวคิดมาพัฒนาเพื่อให้สามารถแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้

คิวิเรียน (Schwirian, citing Bardo & Hartman, 1982. p. 70) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า “ เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ

เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือ บรรยายคุณสมบัตินั้น ๆ " และ Bardo และ Hartman ได้อธิบายต่อไปว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมาเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

สโตนอร์ และ แวนเคอร์ (Stoner & Wankel, 1986, p. 12) ให้ทัศนะว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น และ วิลเลอร์ (Willer, 1967, p. 15) กล่าวว่า " รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal system) และมีจุดมุ่งหมาย เพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง "

โรบบินส์ (Robbins, 1986, 1993, 1997) ได้ให้นิยามว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งทำให้เข้าใจปรากฏการณ์หรือความจริงได้ง่ายขึ้น ซึ่งรูปแบบทั่ว ๆ ไปจะต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ วัตถุประสงค์ ตัวแปร และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ศิริชัย กาญจนวาสี (2537) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า อาจเป็นเพียงการจำลองของจริงหรืออาจเป็นทฤษฎี หรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมของการปฏิบัติงาน

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2536) นิยามรูปแบบว่า หมายถึง วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ และจินตนาการที่มีต่อสิ่งใด ๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารที่เข้าใจได้ง่าย เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ หรือสมการทางคณิตศาสตร์ โดยสามารถนำเสนอประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินนั้น (รัตนะ บัวสนธิ์ ม.ป.ป อ้างอิงจาก สเดก, ม.ป.ป.) กล่าวว่า การประเมินทั้งหลายที่นักประเมินได้สร้างรูปแบบเอาไว้ไม่ใช่ Model คำว่า Model จะใช้เมื่อเป็นการแทนความคิดต่าง ๆ ที่ไม่สามารถนำเสนอได้โดยสมบูรณ์เป็นโครงร่างแนวคิดต่าง ๆ ที่ไม่มีรายละเอียด แต่เมื่อใดก็ตามถ้าเราสามารถเสนอได้อย่างสมบูรณ์

แบบก็ควรใช้คำว่า "Persuasion" หรือ "Approach" ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบจำลองที่มีการนำเสนอรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างละเอียดตามแนวทางของทฤษฎีการประเมินผู้วิจัยซึ่งใช้คำว่า Approach แทนคำว่า Model

ดังนั้นจากความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ในข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึง กรอบแนวคิดที่อธิบายแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นชุดของตัวแปรหรือองค์ประกอบที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเป็นแนวคิดที่เป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้

2. การพัฒนารูปแบบ

เมื่อรูปแบบมีหลาย ๆ ลักษณะดังกล่าวมาแล้วนั้น ในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบก็ต้องขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจความเหมาะสมของรูปแบบ หรือโมเดลที่เลือกใช้อาจพิจารณาได้จาก การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปรัชญา หรือแนวคิดของรูปแบบการประเมินกับประเด็นปัญหาของสิ่งที่ต้องการประเมิน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2537) ในปัจจุบันนี้การพัฒนารูปแบบใดก็ตามได้ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้งเมื่อรูปแบบที่ใช้อยู่ในขณะนี้ค่อนข้างล้าสมัยหรือไม่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาขึ้นเพื่อให้รูปแบบนั้นมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยทำการพัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาไว้ดังนี้

เคนดอลล์และเคนดอลล์ (Kendall & Kendall, 1988) ได้เสนอขั้นตอนในการพัฒนาระบบไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) หมายถึง การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ รวมทั้ง ผลผลิตของระบบนั้น ๆ ให้ชัดเจน
2. การออกแบบระบบ (System design) หมายถึง การออกแบบองค์ประกอบของระบบในปัจจุบันนำเข้า กระบวนการและผลผลิตให้มีคุณภาพมากที่สุด เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่ใช้ระบบนั้น ๆ
3. การทดสอบระบบ (System testing) หมายถึง การนำระบบที่ออกแบบไปทดสอบโดยการทดลองใช้ระบบในสถานการณ์จำลอง หรือในสถานการณ์จริง เพื่อทดลองดูว่าระบบนั้นมีคุณภาพหรือไม่ มีข้อบกพร่องในองค์ประกอบใด จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

เดเบนแฮม (Debenham, 1989) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาระบบ ดังนี้ คือ

1. การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในระบบว่ามีอะไรบ้าง มีองค์ประกอบใดควรปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของระบบ

2. การออกแบบระบบ (System design) หมายถึง การนำเอาองค์ประกอบต่าง ๆ มาเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดความสอดคล้องและสามารถมุ่งไปสู่จุดหมายตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ระบบ

2. การนำระบบไปใช้ (System implementation) หมายถึง การนำระบบที่ออกแบบไปใช้ตามจุดหมายที่วางไว้

บุญชม ศรีสะอาด (2535, หน้า 104 -106) ได้กล่าวถึงการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบนั้นอาจกระทำได้ 2 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างหรือการพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกัน หรือเรื่องอื่น ๆ และผลการศึกษาหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบรวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ต่าง ๆ ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรนั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ในการพัฒนารูปแบบนี้จะต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ และการศึกษาค้นคว้าซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยอาจจะคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นก่อนแล้วปรับปรุง โดยอาศัยข้อเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือทำการศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัวแล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้หัวใจสำคัญของขั้นนี้อยู่ที่การเลือกเฟ้นองค์ประกอบในรูปแบบ (ตัวแปร หรือ กิจกรรม) เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยควรกำหนดหลักการในการพัฒนารูปแบบอย่างชัดเจน เช่น เป็นรูปแบบที่ไม่ซับซ้อนสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่ายตัวแปรในรูปแบบมีน้อยตัวแต่สามารถอธิบายผลได้มาก ฯลฯ ในการวิจัยบางเรื่องจำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม

2. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากได้พัฒนารูปแบบในขั้นต้นแล้ว จำเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าวเพราะว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบของคนอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมาแล้วหรือแม้กระทั่งได้รับการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญแล้วก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริงเพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ (ในขั้นนี้บางครั้งจึงใช้คำว่าทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ)

ชัยยงค์ พรหมวงศ์และคณะ (2536) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดระบบหรือการพัฒนา ระบบ โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) เป็นวิธีการระบุส่วนประกอบ องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลาย ที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ภายในระบบกับองค์ประกอบภายนอก การจัดเรียงองค์ประกอบ ทรัพยากรที่ต้องใช้กลุ่ม เป้าหมายของผู้ใช้ระบบ ภารกิจที่จะต้องดำเนินการ และผลผลิตหรือบริการที่จะเสนอแก่กลุ่ม เป้าหมายในการวิเคราะห์ระบบ ผู้วิเคราะห์มีกิจกรรมที่จะต้องวิเคราะห์ ดังนี้

- 1.1 วิเคราะห์ปณิธาน
- 1.2 วิเคราะห์จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
- 1.3 วิเคราะห์หน้าที่
- 1.4 วิเคราะห์ภารกิจ
- 1.5 วิเคราะห์เครื่องมือสื่อหรือช่องทาง
- 1.6 วิเคราะห์วิธีการ
- 1.7 วิเคราะห์การตรวจสอบ ควบคุมและการประเมิน

2. การสังเคราะห์ระบบ (System synthesis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสร้างระบบใหม่ โดยการนำองค์ประกอบ ความสัมพันธ์ ทิศทาง และลำดับขั้นตอนของระบบใหม่

3. การสร้างแบบจำลองระบบ (System modeling) เป็นขั้นการสื่อสารระบบที่สร้างใหม่เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้โดยการเขียนแบบจำลองแบบใดแบบหนึ่ง ดังนี้

3.1 แบบรูปภาพหรือหุ่นจำลองของจริง (Iconic models) เช่น ภาพวาด หุ่นจำลอง เครื่องบิน ฯลฯ

3.2 แบบจำลองเปรียบเทียบ (Analogue models) เช่น นาฬิกา เป็นแบบจำลองของเวลา หรือ สีแดง ชาว น้ำเงิน ของธงชาติไทย เป็นแบบจำลองอุปมาอุปไมยของชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ฯลฯ

3.3 แบบจำลองสัญลักษณ์ (Symbolic models) เช่น สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์

3.4 แบบจำลองแนวคิด (Conceptual models) ได้แก่ แบบจำลองที่แทนด้วยแผนภูมิ หรือแผนภาพในรูปแบบต่าง ๆ แบบจำลองระบบช่วยอธิบายขั้นตอนสำคัญของระบบช่วยในการสื่อสารให้ทราบขั้นตอนและการควบคุมและทำนายได้ว่าจะเกิดผลอะไรขึ้นเมื่อได้ดำเนินการไปตามระบบ

4. การทดสอบระบบ (System testing) เมื่อได้มีการพัฒนาระบบด้วยการกำหนดขั้นตอนและแสดงออกมาในรูปแบบจำลองแล้ว เรียกได้ว่า เราได้ระบบใหม่ขึ้นเป็นต้นแบบแต่ยังประกันไม่ได้ว่า ระบบที่พัฒนาขึ้นจะทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ นักจัดระบบจึงจำเป็นต้องนำ "ต้นแบบระบบ" (System prototype) ไปทดสอบระบบในสถานการณ์จำลอง (Systems simulation) กล่าวคือ นำระบบไปใช้ในสถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริง แน่นนอน หากสามารถนำไปทดลองในสถานการณ์จริงมีปัญหาในด้านค่าใช้จ่าย เวลา และความเสียหาย โดยเฉพาะระบบที่เกี่ยวข้องกับคนและทรัพย์สิน นักจัดระบบจึงทดสอบระบบในสถานการณ์จำลองแทน

วัตนะ บัณฑิต (2543) ได้นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วยขั้นตอนในการพัฒนาดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการหรือการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัย เพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับสภาพความต้องการผลิตภัณฑ์รวมทั้งลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นการนำความรู้หรือผลการวิจัยที่ได้มาพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยให้มีลักษณะหรือรูปแบบตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในการสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์นี้อาจต้องใช้บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการสร้างผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด เมื่อสร้างผลิตภัณฑ์เสร็จแล้วก็ต้องนำไปตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ เป็นการนำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย การดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental research) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบแผนการทดลอง (Experimental design)ว่าจะใช้แบบแผนใดจึงจะเหมาะสมควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนได้ดีและทำให้การวิจัยเกิดความเที่ยงตรงภายใน (Internal validity) ได้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลสรุป เป็นการประเมินผลการใช้ผลิตภัณฑ์ในภาพรวมทั้งหมดซึ่งประเมินทั้งตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการใช้ผลิตภัณฑ์ ผลที่ได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ผลที่ได้จากการประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อไป

จากแนวความคิดของนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ ดังที่กล่าวมาแล้วนั้นถึงแม้จะมีขั้นตอนในการพัฒนาระบบที่ต่างกันในแต่ละขั้นย่อย ๆ แต่สามารถสรุปออกมาเป็นประเด็นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันตามขั้นตอนในการพัฒนาระบบที่เป็นหลักใหญ่ ๆ ได้ดังนี้ คือ ขั้นตอนการสำรวจ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การออกแบบ และการตรวจสอบ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนในการพัฒนาระบบมาสู่การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน ดังนี้คือ การสำรวจและสังเคราะห์รูปแบบ การออกแบบเพื่อสร้างรูปแบบ และการทดสอบรูปแบบโดยการนำรูปแบบไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงและทำการประเมินรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม

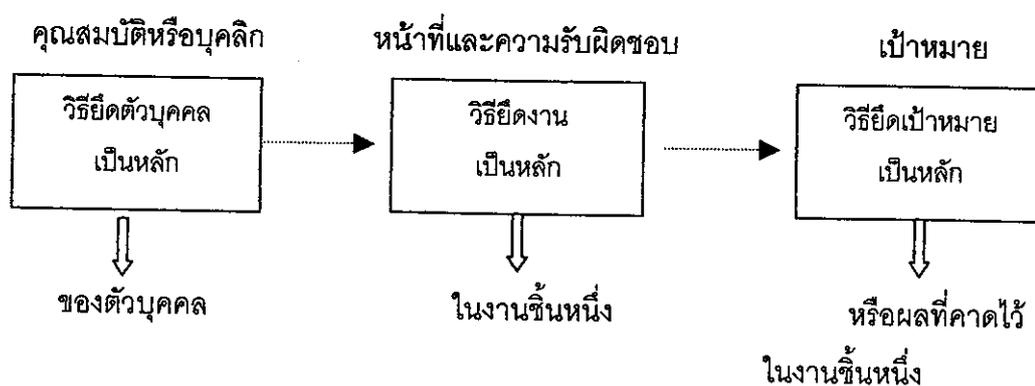
ตอนที่ 2 วิวัฒนาการของแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินที่ผ่านมาเน้นการประเมินหรือวัดที่คุณภาพลักษณะส่วนตัวของบุคคล (Traits of individual) และคุณสมบัติทั่วไป (General characteristics) ในการทำงาน เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การประยุกต์ การปรับตัว การสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น การคิด การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ เป็นต้น งานวิจัยของเดล และ สมิทท์ (Dale E. and Smith A. 1957 อ้างอิงจาก โจเซฟ ปุตติ, 1984) ได้ข้อค้นพบจากการศึกษาแบบประเมินว่า บริษัทส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญแก่คุณภาพของลักษณะส่วนตัวและบุคลิกของตัวบุคคลเป็นหลัก เมื่อมีการเน้นที่บุคลิกลักษณะกันมากทำให้ "ความรู้เรื่องงาน" และแม้กระทั่ง "ผลการทำงาน" มีปรากฏอยู่ในเกณฑ์การประเมินเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

วิธีการที่ทำกันมาก่อนนั้นค่อนข้างจะโอนเอียงไปในทางประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัวมากกว่าที่จะให้ความสำคัญแก่การทำงาน เรียกวิธีการเหล่านี้ว่า "วิธียึดตัวบุคคลเป็นหลัก" (Individual - centered approach) มีคณะนักวิจัยพยายามตรวจหาการเชื่อมโยงระหว่างคุณภาพของลักษณะส่วนตัวกับผลการปฏิบัติงาน ปรากฏว่า สิ่งที่นักวิจัยเหล่านั้นพบกลับกลายเป็นว่าทั้งสองสิ่งนั้นมีได้สอดคล้องกันเลย ตรงกันข้ามกลับขัดแย้งกับความน่าจะเป็นตามความคิดความรู้สึกของคนทั่วไป จากผลการวิจัยนี้เองจึงเป็นที่มาของวิธีการและเทคนิคใหม่

วิธีการใหม่ถือว่าผลการทำงานคือปัจจัยสำคัญในการวินิจฉัยแน่นอน ที่จะมองข้ามคุณสมบัติเฉพาะตัวไม่ได้ เพราะคุณสมบัติบางอย่างมีความสำคัญโดดเด่นขึ้นมาในการพัฒนาศักยภาพของคน ๆ นั้น เพื่อเปรียบเทียบกับงานในระดับสูงขึ้นไปตามสายงานขององค์การในการประเมินผลการทำงานของใครก็ตามการพิจารณาที่งานซึ่งเขากำลังทำอยู่ตามที่ได้รับค่าตอบแทนในขณะนั้นดูจะถูกต้องเหมาะสม ดังนั้นความรับผิดชอบและเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในขณะนั้นจึงกลายเป็นเกณฑ์สำหรับวัดผลการทำงานของผู้ที่ถูประเมิน

นั่นคือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ"ยึดงานเป็นหลัก" (Job - centered approach) วิธีนี้ไม่ต้องการมีการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น แม้ว่าลักษณะงานจะคล้ายคลึงกัน การเน้นจะอยู่ที่เงื่อนไขที่งานนั้นต้องการและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของคน ๆ นั้นกับความรับผิดชอบหลักของเขายังมีวิธีการประเมินยุคใหม่อีกวิธีหนึ่งคือ "วิธียึดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก" (Objective - centered approach) ภายใต้วิธีการนี้มีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะสำหรับตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง เป้าหมายเหล่านี้จะกำหนดผลงานที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้เช่นกัน โดยปกติเป็นช่วงหนึ่งปี



ภาพ 1 วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(โจเซฟ ปุตติ, 1984)

นอกจากนั้น วีรวรรณ อัครไพบูลย์ (2528. หน้า 27) ได้สรุปผลการเปรียบเทียบของนักวิชาการให้เห็นถึงวิวัฒนาการของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจุบัน ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจุบัน

	อดีต	ปัจจุบัน
ลักษณะการประเมิน	ระบบคุณธรรมนิยม	Employee Appraisal Performance Appraisal
วัตถุประสงค์	ใช้ในการขึ้นเงินเดือน โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และการปลดออก	พัฒนาบุคคลและเพิ่มประสิทธิภาพ ของงานให้ดีขึ้น
ผู้ถูกประเมิน	คนงานรายชั่วโมง	นักวิชาการ ฝ่ายจัดการ ฯลฯ
ปัจจัยในการประเมิน	เน้นในเรื่องปัจจัยด้านความ ประพฤติของบุคคล	ผลงานความสำเร็จและการ ทำงาน
เทคนิค	ให้คะแนนในลักษณะ Rating Scales ใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล และนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ที่ผู้ประเมินต้องการ	ดูจากผลงาน วัตถุประสงค์ที่ได้ ตั้งไว้ร่วมกัน การแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้า การประเมินผลงาน ทั้งกลุ่ม มาตรฐานในการทำงาน
การสัมภาษณ์ภายหลังการ ประเมินผลงาน	ผู้ประเมินจะชี้แจงว่าทำไมถึง ประเมินอย่างนั้น และพยายาม ให้ผู้ถูกประเมินเห็นด้วย	ผู้ประเมินพยายามที่จะให้ผู้ถูก ประเมินวิพากษ์วิจารณ์ และ วิเคราะห์ตน ตลอดจนให้ตั้งวัตถุประสงค์ ประสงค์ในการทำงานเองโดย ตนเป็นผู้ช่วยเหลือและปรึกษา แนะนำ

ที่มา : Beach D.S.(1970), Personnel : The Management of People at Work. New York :
The Mac Millan, p. 334)

มุสตี รุมาคม (2542. หน้า 7) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดแนวคิดเชิงระบบ ซึ่งเกิดขึ้นในระหว่างทศวรรษที่ 1960 จนถึงปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปมีผลกระทบทำให้ปรัชญาการประเมินผลการปฏิบัติงานเปลี่ยนไปด้วย โดยตามแนวคิดเชิงระบบนั้นบุคคลในองค์การถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์การ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลจึงควรจะประเมินจากผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การนั้น วิธีการประเมินแบบเก่าซึ่งเน้นการประเมินพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานจึงได้รับการขยายให้ครอบคลุมการประเมินบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่มีต่อองค์การในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบขององค์การด้วย หากจะมองในแง่ของวัตถุประสงค์ของการประเมินในแนวคิดเชิงระบบนี้อาจจะกล่าวได้ว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานได้เปลี่ยนมาเน้นที่การวางแผนบุคลากรเพื่อช่วยชี้แนะแนวทางให้บุคลากรในองค์การสามารถพัฒนาหรือประสานเป้าหมายส่วนบุคคลให้สัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งวิธีการตามแนวคิดเชิงระบบซึ่งถูกนำมาใช้ในการประเมินแล้วได้ผลดีและเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการทั่วไป คือ เทคนิคการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by objectives) ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะพบว่า ในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่เน้นการประเมินพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานมาเป็นการยึดถือผลงาน และความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การและเปลี่ยนจากการนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายมาเป็นการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานบำรุงและพัฒนาบุคลากร เพราะบุคลากรในองค์การแต่ละคนมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเป็นที่ยอมรับกันว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ในระบบการประกันคุณภาพขององค์การต่างๆ ดังนั้นการจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกชั้นตอนอย่างต่อเนื่องจึงเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล

1. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ในภาษาอังกฤษมีการใช้แตกต่างกันตามแต่นักวิชาการต้องการจะให้ เช่น Performance Appraisal, Performance Evaluation, Performance Review, Employee Appraisal, Employee Evaluation และ Performance Assessment ซึ่งคำดังกล่าวมีความหมายคล้ายคลึงกัน แต่คำที่นิยมใช้กันมากคือ "Performance Appraisal และ Performance Evaluation"

สำหรับความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการทางด้านการบริหารงานบุคคล ได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Beach (1975) , Werther (1989) , Mondy และ Noe (1990) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ซึ่งองค์การได้ใช้ในการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคล" นอกจากนี้ Kingsbury (1957 อ้างถึงใน วิชาชุดา หุ่นวิไล, 2542) และ Sison (1966) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละคนในระยะเวลาที่กำหนดไว้สำหรับ Heyel (1973) เขียนไว้ใน The Encyclopedia of Management ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการของการประเมินค่าของการปฏิบัติงานและคุณสมบัติของคณงานตามลักษณะของงานที่เขาทำ ทั้งนี้เพื่อจุดประสงค์ในการบริหารงานรวมทั้งการบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือกเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนค่าจ้างและจุดประสงค์อื่น ๆ สำหรับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) และผุสดี รุมาคม (2542) ได้เสนอแนวคิดสอดคล้องกันว่า " การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินบุคคลที่มีการจัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการซึ่งคำนึงถึงการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานของแต่ละคนโดยพิจารณาจากปริมาณและ

คุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540) ได้ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตีความผลการวัดการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อป้อนซึ่งถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของเขาเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้อาจเป็นการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือเทียบกับผลการปฏิบัติงานของตนเองและของพนักงานคนอื่น ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยผลการวัดซึ่งเป็นการกำหนดค่าตัวเลขให้แก่การปฏิบัติงานในแต่ละองค์ประกอบที่ผู้บริหาร ผู้ออกแบบเลือกยึดถือเป็นเกณฑ์พิจารณา นอกจากนี้ อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจญกร (2540) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกตจดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างานโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

สรุปแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยประเมินค่าของการปฏิบัติงานทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ จากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อป้อนซึ่งถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของแต่ละคนเมื่อเทียบกับเกณฑ์การประเมินตามที่องค์กรต่าง ๆ กำหนด

2. แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

การประเมินผลเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินการทำงานหรือการปฏิบัติงานของบุคคล หน่วยงานทางการศึกษาโดยเฉพาะบุคลากรทางการศึกษาหรือครู ก็ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน นักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูไว้ดังนี้ คือ



เฮอร์แมน (Herman, 1973) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูว่า หมายถึง ระบบที่โรงเรียนสร้างขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการประเมินผลที่ชัดเจนเน้นการประเมินผลในเรื่องใด มีเนื้อหาอะไรที่จะประเมิน ใครเป็นผู้ทำการประเมินจะเริ่มประเมินผลเมื่อไรจึงจะได้ข้อมูลที่ต้องการชัดเจน และสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เลwis (Lewis, 1973) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูว่าหมายถึง ระบบที่จัดขึ้นเพื่อเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของครู จะได้ทราบว่าครูปฏิบัติหน้าที่ของตนในลักษณะใด มีคุณภาพมากน้อยเพียงใดในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของครู ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

โอ แฮนลอน และมอร์เทนเสน (O' Hanlan & Mortensen, 1980. p. 665-666) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ดังนี้

1. ควรใช้วิธีการประเมินหลาย ๆ วิธีร่วมกัน จึงจะทำให้เกิดความยุติธรรมเพิ่มขึ้น
2. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์ด้วยการใช้เครื่องมือในการประเมินผลตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
3. ผลจากการประเมินโดยนักศึกษา ต้องสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพราะอาจารย์หลายท่านมักคิดว่า ผลการประเมินที่ได้จากนักศึกษาไม่น่าเชื่อถือเท่าที่ควร ฉะนั้นอาจจะแก้ไขได้ด้วยการใช้รูปแบบในการประเมินที่สามารถนำผลการประเมินไปใช้ได้
4. ควรทำการประเมินระหว่างภาคการศึกษา
5. ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงการพัฒนาร่างกายของตนเองของอาจารย์
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงและควรนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินด้วย

แฮร์ริส (Harris, 1986) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูว่าเป็นกระบวนการที่โรงเรียนจัดขึ้น เพื่อแสวงหาดัชนีที่บ่งชี้ภาระกิจหน้าที่ของครูที่ชัดเจน แล้วสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู นำผลมาวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะจัดการพัฒนา เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

เวสต์และบอลลิงตัน (West & Bollington, 1990) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับระบบการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูไว้ดังนี้ เป็นระบบที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน เพื่อหาแนวทางที่จะพัฒนาและส่งเสริมทักษะต่างๆ ของครูแต่ละคนให้มีเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อจะสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นด้วย

ลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg & Omstein, 1991) ได้กล่าวถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูว่า หมายถึง ระบบที่โรงเรียนกำหนดหรือสร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการตรวจสอบการทำงานของครูว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยมีข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาครูให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

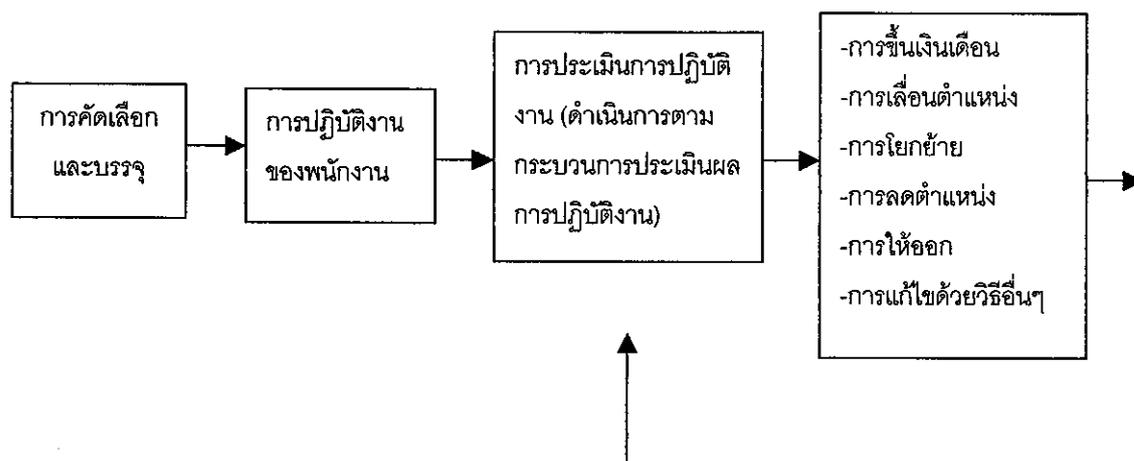
วิทยา คูวิรัตน์ (2539) ได้สรุปถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูไว้ดังนี้ เป็นการจัดระบบทางด้านการตรวจสอบผลการทำงานของครูเพื่อให้ผู้บริหารและครูทราบถึงผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะหาแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้นโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน เนื้อหาที่จะใช้ในการประเมิน บุคลากรที่ทำการประเมิน สถานที่ เวลา และวิธีการประเมิน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการและสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาครูให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากแนวคิดของนักการศึกษาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นกระบวนการที่สถานศึกษาได้จัดขึ้น เพื่อใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของครู เพื่อเป็นข้อมูลที่จะหาแนวทางพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณภาพมากขึ้น โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานด้วยการใช้เครื่องมือในการประเมินตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ใช้วิธีการหลาย ๆ วิธี กำหนดเนื้อหาที่จะใช้ในการประเมิน พร้อมทั้งบุคลากรที่ทำการประเมินควรทำการประเมินระหว่างภาคการศึกษาหรือเมื่อสิ้นสุดการศึกษา ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นถึงการพัฒนาตนเอง

3. กระบวนการหรือขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการหรือขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นขั้นตอนที่จะต้องกระทำหลังจากที่ได้มีการคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานและได้มีการปฏิบัติงานไปแล้วระยะหนึ่งตามที่กำหนดไว้ของแต่ละองค์การ หลังจากนั้นผู้บริหารจะต้องติดตามประเมินผลดูเป็นระยะ ๆ ว่าบุคคลนั้นปฏิบัติงานได้ผลงานเป็นอย่างไร เมื่อได้ทราบถึงผลงานที่ปฏิบัติออกมาและประเมินคุณค่าได้แล้วก็จะมีพัฒนาสนับสนุน ส่งเสริมหรือแก้ปัญหาให้บุคคลนั้น

มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งอาจกระทำโดย การเลื่อนตำแหน่งพร้อมทั้งค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น หรืออาจจะโยกย้ายสับเปลี่ยนหรือแก้ไขด้วยวิธีอื่น ๆ หากกระทำถูกต้องนอกจากจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพตลอดไปแล้วยังช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วยดังรายละเอียดในภาพ 2



ภาพ 2 แสดงกระบวนการประเมินผลการทำงาน

ในการประเมินผลการทำงาน มีนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการหรือขั้นตอนในการประเมินผลการทำงานไว้ดังนี้

เฮเยล (Heyel, 1963) มีความเห็นว่าการประเมินผลการทำงานที่ปฏิบัติกันอยู่โดยทั่วไปมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 5 ประการคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการทำงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. กำหนดวิธีการประเมินผล
5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

นีโว (Nevo, 1983. p. 117 - 126) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาระบบการประเมินโดยปรับปรุงจากแนวคิดของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) ซึ่งได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาระบบการประเมินเป็นคำถามหลัก 8 คำถาม และนีโวนำมาปรับปรุงเป็นคำถามหลัก 10 คำถาม ซึ่งรายละเอียดของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินของนีโว มีดังนี้

1. นิยามของการประเมินคืออะไร นักประเมินผลให้ความหมายการประเมินไว้

ต่าง ๆ กัน จำแนกได้เป็นสองแนวคิด คือ แนวคิดแรกนิยามให้การประเมินเป็นการตัดสินคุณค่าหรือตีราคาสิ่งที่ถูกประเมิน และแนวคิดที่สองคือการประเมินเป็นการแสวงหาสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจในการปรับปรุงและพัฒนางาน

2. หน้าที่ของการประเมินคืออะไร นักประเมินผลจำแนกหน้าที่ของการประเมินไว้สองประการ คือ 1) การประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมที่กำลังจะดำเนินการต่อไป 2) การประเมินเพื่อแสดงถึงผลของสิ่งที่ได้ดำเนินการมาแล้วให้ตัดสินคัดเลือกหรือตัดสินใจ นอกจากนี้การประเมินผลยังมีผลทำให้เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้ผู้ที่ถูกประเมินในการประเมินครั้งหนึ่งอาจสนองวัตถุประสงค์ของการประเมินได้มากกว่าหนึ่งอย่างได้ ผู้ประเมินต้องกำหนดหน้าที่ของการประเมินให้ชัดเจนว่าต้องการตอบสนองวัตถุประสงค์อะไรเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของการประเมินที่ต่างกันและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ต่างกัน นั้นย่อมต้องอาศัยวิธีการประเมินที่แตกต่างกัน

3. สิ่งที่ต้องประเมินคืออะไร การประเมินไม่จำกัดอยู่เฉพาะการประเมินผู้เรียน ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเท่านั้น แต่ทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาควรได้รับการประเมินตามความจำเป็นและความเหมาะสม และการศึกษาสิ่งที่จะต้องประเมินให้เข้าใจอย่างชัดเจนเป็นส่วนสำคัญของการประเมินทุกครั้งทุกเรื่อง นอกจากนี้ในขั้นวางแผนการประเมินต้องทำความเข้าใจสิ่งที่จะต้องประเมินอย่างถ่องแท้ จะช่วยให้ตัดสินใจได้ว่าต้องรวบรวมข้อมูลอะไรบ้าง และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นอย่างไร การจำแนกแยกแยะสิ่งที่จะต้องประเมินให้ชัดเจนช่วยให้กำหนดจุดเน้นในการประเมินได้อย่างเหมาะสมและช่วยให้เกิดความกระจำต่อผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินด้วย

4. ข้อมูลใดที่ควรได้จากการประเมิน เมื่อทราบถึงสิ่งที่จะต้องประเมินคืออะไรแล้ว จะต้องพิจารณาว่าลักษณะมิติใดที่ต้องการประเมิน และประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลอะไรบ้าง เช่น การประเมินสรุปรวม การประเมินความก้าวหน้าของโปรแกรม นอกจากนี้ยังมีข้อบ่งชี้ของตัวแปรในการประเมินหลายรูปแบบ เช่น สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) เสนอว่า การประเมินอะไรก็ตามต้องเน้นที่องค์ประกอบที่สำคัญคือ จุดมุ่งหมาย การวางแผน กระบวนการดำเนินงาน ตามแผน และผลผลิตของสิ่งที่ประเมิน สำหรับ สเตก (Nevo, 1983, p. 117 citing Stake, 1967, p. 523 – 540) ได้เสนอว่าการประเมินต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญสองส่วน คือ ส่วนของการบรรยายสิ่งที่จะต้องประเมินและส่วนของการตัดสินคุณค่า ต่อมา กูบาและลินคอล์น (Nevo, 1983, p. 117 citing Guba & Lincoln, 1981) เสนอแนะว่าข้อมูลการประเมินต้องให้ได้ข้อมูล 5 ส่วน คือ 1) การบรรยายข้อมูลสิ่งที่ถูกประเมินและเงื่อนไขต่าง ๆ 2) ข้อมูลความรู้ลึกหรือ

การตอบสนองต่อสิ่งที่ต้องประเมินจากผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ 3) ข้อมูลจากประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมของสิ่งที่ต้องประเมิน 5) มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการตีราคาและคุณค่าของสิ่งที่ต้องประเมิน

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินส่วนใหญ่เสนอขอขยายของข้อมูลที่ควรได้จากการประเมินในลักษณะกว้าง ๆ ในการประเมินแต่ละครั้งจึงจำเป็นต้องให้ได้ข้อมูลครอบคลุมหมดทุกส่วน แต่อาจมุ่งเน้นเฉพาะข้อมูลที่เป็นไปตามนิยามของการประเมินในครั้งนั้น ๆ ว่าต้องการอะไร เพียงใดให้เหมาะสมตามความจำเป็น

5. ในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่จะประเมินควรใช้เกณฑ์อะไร เกณฑ์การประเมินที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ส่วนเกณฑ์อื่น ๆ อาจหาได้จากการระบุสิ่งซึ่งเป็นความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ (Nevo, 1983, p. 117 citing Scriven, 1972) นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญการประเมินส่วนใหญ่เห็นพ้องกันว่าเกณฑ์การประเมินนั้นต้องกำหนดให้สอดคล้องกับสิ่งที่ประเมิน และหน้าที่ของการประเมินในครั้งนั้น ๆ โดยเฉพาะ และถือเป็นหน้าที่ของนักประเมินที่ต้องเลือกเกณฑ์ที่มีความเที่ยงตรงและสมเหตุสมผลให้ได้ไม่ว่าเกณฑ์นั้นจะกำหนดโดยนักประเมินเองหรือได้มาจากผู้อื่นก็ตาม

6. การประเมินควรกระทำเพื่อใคร กลุ่มนักประเมินที่นิยมการประเมินว่าเป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ (Nevo, 1983, p. 118 citing Alkin, 1969, p. 2-7; Stufflebeam et al., 1971) มีความเห็นว่าการประเมินควรกระทำเพื่อใครเพราะต้องระบุอย่างชัดเจนว่า ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องมีใครบ้าง และต้องระบุด้วยว่าข้อมูลที่จำเป็นต้องให้มีอะไรบ้าง แต่นักประเมินกลุ่มอื่น เช่น เฮาส์ (Nevo, 1983, p. 118 citing House, 1980) เห็นว่าการประเมินควรกระทำเพื่อให้ชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายไปในทางที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

7. กระบวนการในการประเมินคืออะไร วิธีดำเนินการประเมินมีแตกต่างกันไปตามแนวคิดหรือทฤษฎีที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมิน วิธีการที่ได้มาจากทฤษฎีซึ่งรับรู้การประเมินในลักษณะของการตัดสินใจว่า สิ่งที่เกิดขึ้นจริงบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ไทเลอร์ (Nevo, 1983, p. 118 citing Tyler, 1950) ได้เสนอกระบวนการประเมินเป็นห้าขั้นตอนดังนี้ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม 2) การพัฒนาเครื่องมือวัด 3) การรวบรวมข้อมูล 4) การแปลผล และ 5) การให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดของ สตีฟเฟิลบีมและคณะ สควิเวน กูบา และลินคอล์น (Nevo, 1983, p. 118 citing Stufflebeam et al., 1971; Scriven, 1972; Guba &

Lincoln, 1981) ได้เสนอแนะว่ากระบวนการประเมินควรประกอบด้วยสี่ขั้นตอน คือ

- 1) การเตรียมการเพื่อการประเมิน 2) การระบุประเด็นสำคัญและความต้องการของผู้รับบริการ
- 3) การรวบรวมสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ และ 4) การรายงานผลพร้อมข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ยังไม่เป็นที่ยุติว่ากระบวนการประเมินแบบใดดีที่สุดแต่นักประเมินส่วนใหญ่ก็เห็นพ้องต้องกันว่า นอกจากกิจกรรมรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลแล้วการประเมินควรพิจารณาความต้องการซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของผู้ประเมินและผู้รับบริการทุกกลุ่ม รวมทั้งการเสนอผลการประเมินให้ง่ายต่อการเข้าใจโดยทั่วกันด้วย

8. ในการประเมินควรใช้วิธีการใดในการประเมิน งานประเมินเป็นงานซับซ้อนยากต่อการใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งโดยเฉพาะได้ ได้มีความพยายามใช้วิธีวิจัยหลายวิธีที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการประเมินการศึกษา เช่น วิธีการทดลองหรือวิธีการกึ่งทดลอง วิธีการเชิงธรรมชาติ วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี วิธีการศึกษาแบบศิลปวิจารณ์ สิ่งนี้นักประเมินส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันก็คือ ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่สมบูรณ์หรือเหมาะสมที่สุดต้องใช้วิธีการผสมผสาน (Nevo, 1983, p. 119 citing Cronbach et al., 1980) เพราะในการประเมินนั้นเป็นงานที่ซับซ้อนอาจต้องเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมที่สุดวิธีการหนึ่งเป็นชุดของวิธีการเพื่อค้นหาคำตอบสำหรับปัญหาการประเมินครั้งหนึ่ง ๆ โดยเฉพาะมากกว่าการเชื่อว่าวิธีการนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุดที่ใช้กับวัตถุประสงค์ทั้งหมดของการประเมิน

9. ใครควรเป็นผู้ประเมิน เนื่องจากงานประเมินเป็นกลุ่มงานวิชาชีพอย่างหนึ่ง จึงจำเป็นต้องกำหนดคุณลักษณะของนักประเมินที่ดี เพื่อพัฒนาให้ผู้ทำหน้าที่ประเมินมีคุณลักษณะตามเกณฑ์ที่ควรจะเป็น คุณสมบัติของนักประเมินที่สำคัญ คือ มีความสามารถในด้านเทคนิควิธีวิจัยและวัดผล เข้าใจสภาพแวดล้อมทางสังคมและสาระที่เกี่ยวกับสิ่งที่จะประเมินเป็นอย่างดี มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความซื่อสัตย์ มีความเป็นปรนัย มีความเป็นอิสระจากองค์การหรือสิ่งที่ประเมิน และมีความรับผิดชอบ

นอกจากนี้พบว่าได้มีการจำแนกกลุ่มนักประเมินไว้หลายแบบ กลุ่มแรกแบ่งเป็นสองพวกใหญ่ ๆ คือ นักประเมินภายใน (Internal evaluator) กับนักประเมินภายนอก (External evaluator) (Nevo, 1983, p. 119 citing Scriven, 1969, 1975; Stake & Gierde, 1974; Stufflebeam et al., 1971) โดยที่นักประเมินภายในเป็นผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งในหน่วยงานหรือเป็น

ผู้ปฏิบัติงานในโปรแกรมที่ผู้ประเมินซึ่งทำหน้าที่ประเมินและรายงานผลงานต่อผู้บริหาร จึงเห็นได้ชัดว่าความเป็นปรนัยของนักประเมินภายในย่อมได้รับความเชื่อถือต่อนักประเมินภายนอกซึ่งไม่ได้มีผลได้ผลเสียหรือเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือโปรแกรมนั้น ๆ

10. ควรใช้มาตรฐานอะไรในการตัดสินการประเมิน มีผู้พยายามพัฒนามาตรฐานเพื่อการประเมินโปรแกรมทางด้านการศึกษาและสังคมศาสตร์กันมาก มาตรฐานที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด ได้แก่ มาตรฐานซึ่งพัฒนาโดยคณะกรรมการร่วมกำหนดมาตรฐานการศึกษา (Joint Committee on Standard for Education) ในปี 1981 ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการ 17 คน มีสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) เป็นประธานกับตัวแทนองค์การทางการศึกษา 12 คน คณะกรรมการได้เสนอมาตรฐานไว้ 30 ประการเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการประเมินซึ่งสามารถจัดได้เป็น 4 หมวด ดังนี้

10.1 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standards) เป็นเกณฑ์ที่ช่วยให้

10.2 แนใจได้ว่าการประเมินนั้นสนองต่อความต้องการในการนำผลการประเมินไปใช้ได้จริง

10.3 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standards) เป็นเกณฑ์ที่ช่วยให้แนใจได้ว่าการประเมินครั้งนั้นเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ ไม่ใช่เรื่องเพ้อฝันที่ไม่อาจปฏิบัติในชีวิตจริงได้

10.4 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards) เป็นเกณฑ์ที่ช่วยให้แนใจได้ว่าการประเมินครั้งนั้นมีความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

10.5 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy standards) เป็นเกณฑ์ที่ช่วยให้แนใจได้ว่าการประเมินครั้งนั้นได้ให้สารสนเทศถูกต้องครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

มอนดีและโน (Mondy & Noe, 1990) เสนอว่ากระบวนการประเมินผลบุคลากรมี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
3. รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. แจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน

Grohar and Dicroce (1991) กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. กำหนดการวางแผนทั้งผู้ประเมิน เวลา วิธีการ
2. แจ้งผลการพิจารณา
3. ประเมินกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันอยู่โดยทั่วไป มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมินผล
5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530) ได้กำหนดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายในการประเมินซึ่งเป็นการกำหนดในขั้นต้นก่อนว่าจะจัดให้มีการประเมินเพื่อนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด
2. เลือกวิธีการประเมินผลให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้โดยอาจจะเลือกใช้วิธีการหลายๆ อย่างประกอบกันก็ได้ตามความเหมาะสมและได้ผลสูงสุด
3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร
4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้ทั่วหน้ากันพร้อมทั้งเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือของฝ่ายบริหาร ตลอดจนหัวหน้างานระดับรองๆ ลงมาเป็นผลให้การประเมินได้รับความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด
5. กำหนดช่วงเวลาการประเมินผลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติเวลาในการประเมินนั้นจะกำหนดให้มีปีละครั้งหรือหกเดือนต่อครั้ง
6. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบในการดำเนินการประเมินผลและประสานงานซึ่งอาจจะจัดเป็นรูปคณะกรรมการประสานงานหรือให้หน่วยงานบุคคลทำหน้าที่ประสานงาน ส่วนผู้ดำเนินการนั้น ได้แก่ หัวหน้างานตามสายการบังคับบัญชาซึ่งจะทำหน้าที่ประเมินผลโดยตรง
7. จำแนกประเภทผู้ถูกประเมินที่จะใช้เกณฑ์การประเมินเหมือน ๆ กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน

ธนชัย ยมจินดา (2534) ได้กล่าวถึงขั้นตอนต่างๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การแต่โดยทั่วไปแล้วขั้นตอนที่เป็นพื้นฐานจะประกอบไปด้วย ขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายขององค์การว่าจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใดขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงานเพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวอาจจะทำเองโดยลำพัง หรืออาจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้
2. กำหนดวิธีการและมาตรฐานที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในงานหนึ่งๆ ขั้นตอนนี้ก็คือการเลือกใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานจากวิธีการประเมินต่าง ๆ ที่มีใช้อยู่
3. กำหนดผู้ที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่ระยะเวลาได้ผ่านพ้นไปจนถึงกำหนดเวลาที่จะทำการประเมิน หัวหน้างานซึ่งโดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ทำการประเมิน จะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 หรือไม่
4. นำผลที่ประเมินได้มาอภิปรายและพิจารณาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารที่ทำการประเมินจะนำผลที่ประเมินได้มาพิจารณาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินว่าได้บรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่าการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพหรือไม่ จำเป็นที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงในด้านใดบ้าง เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ คือ

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้
2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งในบางกรณีอาจจะมีการให้ผู้ปฏิบัติงานมีการประเมินร่วมกันด้วย
4. การนำผลที่ประเมินได้มาถกและพิจารณากับพนักงาน
5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและสรุปผลเป็น 2 ระบบควบคู่

กันเสมอ คือ ทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ในวิธีที่ไม่เป็นทางการนั้นมักจะให้หัวหน้าพนักงานนั้นๆ แสดงความคิดเห็นโดยทั่วไปว่าลูกน้องของตนคืออย่างไรในการทำงาน ซึ่งวิธีที่ไม่เป็นทางการนี้จะมีปัจจัยเกี่ยวกับทัศนคติและความใกล้ชิดในเรื่องส่วนตัวต่างๆ เข้ามาปะปนอยู่ด้วยเสมอ และมักจะทำให้หัวหน้างานมีความลำเอียง องค์การส่วนมากจึงต้องมีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขึ้น ซึ่งจะเป็นระบบสำหรับที่จะให้เป็นประจำตามปกติ และมีระเบียบแบบแผนในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การประเมินผลดังกล่าวสมเหตุสมผลและมีความยุติธรรม ซึ่งจะมีผลต่อขวัญของพนักงานด้วย

อลงกรณ์ มีสุชาติ และสมิต สัจฉกร (2540) ได้กล่าวถึงการประเมินผล การปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า จะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด
2. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้
3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร
4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกันเพื่อความเข้าใจยอมรับและร่วมมือ
5. กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้งหรือหกเดือนต่อครั้ง
6. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติองค์การจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ
7. ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้
8. วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือ หลังจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานเป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

9. การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่าผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผล การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

พณีส หันนาคินทร์ (2542) ได้กล่าวถึงขั้นตอนหรือกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงานมีดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการประเมิน กล่าวคือ เมื่อต้องการทราบว่าการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นไปตามจุดประสงค์ขององค์การเพียงใดก็เป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการประเมิน จะต้องระบุนายละเอียดลงไปว่าเราจะประเมินด้านใดบ้าง พฤติกรรมของแต่ละด้านจะสังเกตได้อย่างไร จะใช้มาตราส่วนอะไรในการพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกว่าตรงกับจุดประสงค์ขององค์การเพียงใด

2. การประเมินทุกประเภทจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลักในการเปรียบเทียบ เกณฑ์ดังกล่าวจะต้องเป็นไปตามจุดประสงค์ขององค์การหรือส่วนย่อยขององค์การ เช่น จุดประสงค์ของฝ่ายผลิตกับฝ่ายขายก็น่าจะมีเกณฑ์ที่ต่างกันตามลักษณะของงาน

3. การกำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมิน

4. เนื่องจากการประเมินผลงานนั้น นอกจากจะเป็นการพิจารณาความดีความชอบแล้ว เรายังใช้ผลการประเมินเป็นรากฐานในการปรับปรุงวิธีการและผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

นอกจากนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงกระบวนการ หรือขั้นตอนในการประเมินผล การปฏิบัติงานแล้วยังมีนักวิชาการที่กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

บอริช (Borich, 1977) ได้เสนอขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลให้ชัดเจน องค์ประกอบของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และตัวบ่งชี้ รวมทั้งเครื่องมือที่ใช้วัดตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ที่มีประสิทธิผล

ขั้นที่ 2 การออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวบรวมแหล่งข้อมูลที่จะทำการประเมินผล ออกแบบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การให้การอบรมแก่ผู้เก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ

ขั้นที่ 3 การนำเครื่องมือออกไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการนำเครื่องมือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ขั้นที่ 4 การตัดสินใจสั่งการเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ หลังจากที่ทำ การประเมินผลแล้วโดยผู้ประเมินผลทำการตัดสินใจสั่งการโดยมีวิธีการดังนี้คือ

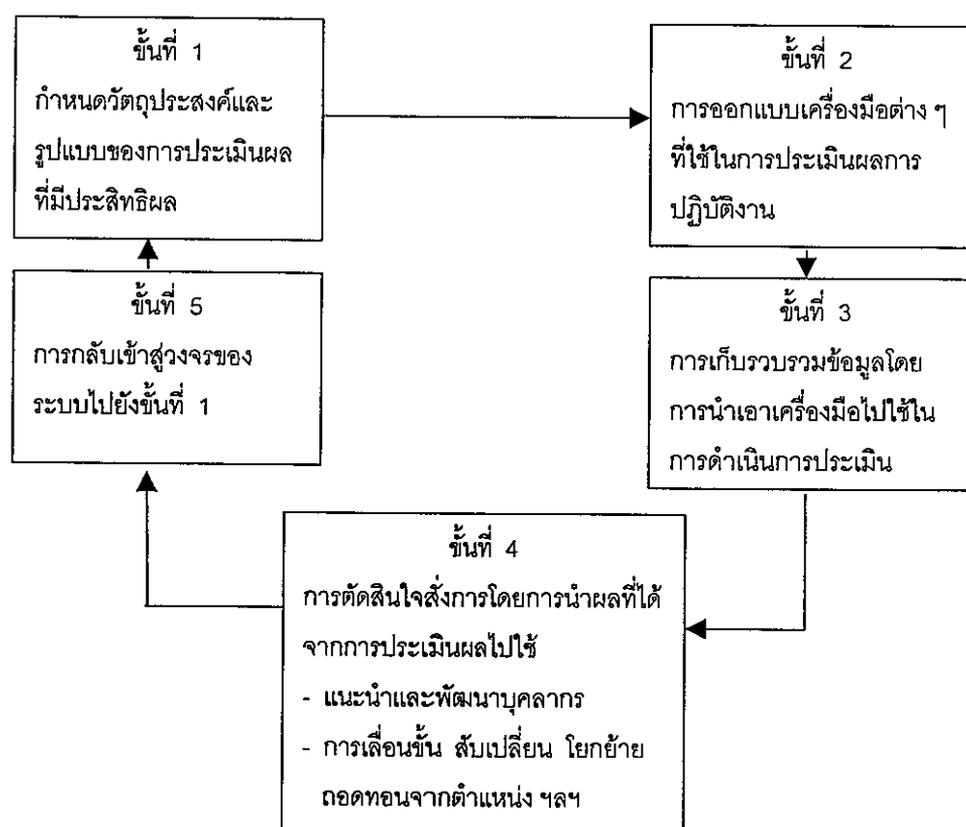
1. จัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรในด้านที่เป็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น

2. ให้มีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

3. พิจารณาถอดถอนจากตำแหน่ง หรือลดขั้นลดตำแหน่งลง

ขั้นที่ 5 การกลับเข้าสู่วงจรของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใน

ขั้นที่ 1 ซึ่งสามารถเขียนให้เห็นเป็นภาพ 3



ภาพ 3 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการสอนของบุคลากรตามแนวความคิดของบอริช (Borich, 1977)

ที่มา : Borich , Gary D. (1977). The Appraisal of Teaching.: Concepts and Process. Philippones : Addison – Wesley Publishing Co, P. 209.

บอลตัน (Bolton, 1980) ได้รวบรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยพิจารณาจากโรงเรียนในรัฐต่าง ๆ ทั้งหมด 15 มลรัฐในสหรัฐอเมริกา เช่น st.Andrew, Texas, Berverton, Oregon; Blamfield Hills ,Michigan ;Bloomington , Indiana ; Hyde Park, New York ; Kent , Washington ; Madison, Wisconsin; Osccola , Indiana ; Scattle, Washington ซึ่งได้สรุปผลดังนี้ คือ

1. มีลักษณะเป็นวงจรที่ต่อเนื่องกัน และทำกันอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เช่น เริ่มตั้งแต่หน้าร้อนเดือนเมษายน และจะทำการประเมินผลอีกครั้งในหน้าร้อนเดือนเมษายน ซึ่งถือว่าเป็น 1 ช่วงปีการศึกษา และกระทำต่อเนื่องกันทุกปี

2. มีลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ซึ่งถือว่าเป็นระบบที่ใช้กันโดยทั่ว ๆ ไปซึ่งทุกโรงเรียนที่ทำการประเมินผลอย่างเป็นระบบ นั้นจะใช้องค์ประกอบของระบบใน 3 ส่วนนี้

3. มีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ซึ่งมีความสอดคล้องกันอย่างมากถ้าผลผลิตออกมาสูงก็ย่อมต้องขึ้นอยู่กับกระบวนการ (Process) สูงด้วย คือ จะต้องเอื้อต่อกันและกัน

4. ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจะต้องมีวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาครู และพัฒนาองค์การไปพร้อมกัน

5. จำเป็นจะต้องมีการวางแผนในเรื่องของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ชัดเจนเพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือตามที่ได้ตั้งไว้

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถกระทำได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น ประเมินโดยผู้บริหารหรือในรูปของคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้น รวมทั้งการตัดสินใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูก็มีรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น ตัดสินโดยคณะกรรมการหรือโดยผู้บริหารเท่านั้น

7. การประเมินผลควรที่จะให้ครูเป็นผู้ประเมินผลตนเองด้วย เพราะถือว่าไม่มีใครจะทราบถึงพฤติกรรมต่างๆ ในการปฏิบัติงานนอกจากตนเองเท่านั้นที่ทราบดีที่สุด แต่อาจจะไม่ยอมรับในบางประเด็นซึ่งเป็นข้อบกพร่องของตนเองก็เป็นได้

8. จำเป็นจะต้องมีการพรรณนางาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Job Standard) และเกณฑ์การตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

9. จำเป็นจะต้องมีการชี้แจงรายละเอียดให้กับครูผู้รับการประเมินได้ทราบหลังจากที่ทำการประเมินผลแล้ว โดยชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เพื่อครูจะได้นำไปพิจารณาได้อย่างถูกต้อง

สตรอง และ แฮม (Stronge & Helm, 1991) ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ดังนี้ คือ

1. กำหนดความต้องการของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
2. การเชื่อมโยงความคาดหวังของโครงการประเมินผลกับความรับผิดชอบในหน้าที่ของครู
3. คัดเลือกตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู
4. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของครู
5. เอกสารข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
6. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
7. การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์ประกอบทั้ง 6 ประการที่กล่าวไว้

ประภิน วีระศิลป์ (2535) ได้ศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร โดย แบ่งขั้นตอนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
3. การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การแจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครมีการปฏิบัติทั้ง 5 ขั้นตอน โดยมีส่วนที่ควรปรับปรุง คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ร่วมงานทุกกลุ่ม 2) การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) การกำหนดวิธีการและเกณฑ์ในการประเมิน และ 4) การอภิปรายผลการประเมินกับครูผู้ถูกประเมินในบรรยากาศที่เปิด

วิทยา คูวิรัตน์ (2539) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร ผลการพัฒนาพบว่า

1. ผลการวิจัยมีส่วนสำคัญในการสร้างและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร และสามารถนำระบบการประเมินผลที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในโรงเรียนคาทอลิก

2. วัตถุประสงค์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู คือ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นในด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งด้านการสนับสนุนการสอน

3. รูปแบบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Outputs) รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยเน้นการประเมินผลในด้านการสอนของครูเป็นหลัก

4. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ของระบบ ประกอบด้วย ผู้ประเมิน คือ หัวหน้าหมวดวิชา เพื่อนครูและครูประเมินตนเอง คณะกรรมการสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู เพื่อสรุปผลการประเมินให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

5. กระบวนการ (Process) ของระบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนต่างๆ คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู การชี้แจงรายละเอียดของระบบการประเมินผลการดำเนินการประเมินผล การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของครู

6. ผลผลิต (Outputs) ของระบบ ประกอบด้วย สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละบุคคล สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละหมวดวิชาในภาพรวม สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูทั้งโรงเรียนในภาพรวม

7. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของระบบประกอบด้วย การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูแต่ละบุคคลและการให้ข้อมูลป้อนกลับในระดับโรงเรียน

รัตนา เชาว์ปรีชา (2538) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานการปฏิบัติตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การกำหนดรูปแบบและลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน
3. การกำหนดตัวผู้ประเมิน และการฝึกอบรมผู้ประเมิน
4. การกำหนดวิธีการประเมิน
5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้

โดยมีส่วนที่ควรปรับปรุง คือ 1) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน

2) การกำหนดสิ่งที่จะประเมินให้ครอบคลุมทุกด้าน 3) การจัดให้มีการฝึกอบรมผู้ประเมินผล การปฏิบัติงาน 4) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมิน และการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานที่ชัดเจนโดยกลุ่มผู้ร่วมงาน 5) การจัดให้มีการวิเคราะห์ผลการประเมิน และการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ

จากการวิเคราะห์กระบวนการและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ นักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้เสนอมีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการบวนการและขั้นตอน การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสรุปได้ตามตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	นักวิชาการที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	Heyel (1963), Borich (1977), Bolton (1980) Mondy & Noe (1990), Stronge & Helm (1991) สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530) ธนชัย ยมจินดา (2534),
ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ประภิน วีระศิลป์ (2535) วิทยา คูวิรัตน์ (2539), ธงชัย สันติวงษ์ (2540) อลงกรณ์ มีสุชาติ (2540) รัตนา เชาวร์ปรีชา (2538) พันธ์ หันนาคินทร์ (2542)
เนื้องานที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน	Heyel (1963), Bolton (1980) Grohar & Dicroce (1991), สมพงษ์ เกษมสิน (2526), ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530), ธนชัย ยมจินดา (2534), วิทยา คูวิรัตน์ (2539), รัตนา เชาวร์ปรีชา (2538) ธงชัย สันติวงษ์ (2540), อลงกรณ์ มีสุชาติ (2540), พันธ์ หันนาคินทร์ (2542)
วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	Heyel (1963), สมพงษ์ เกษมสิน (2526) รัตนา เชาวร์ปรีชา (2538) Heyel (1963), Grohar & Dicroce (1991) สมพงษ์ เกษมสิน (2526), ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530), ธนชัย ยมจินดา (2534), ประภิน วีระศิลป์ (2535) ธงชัย สันติวงษ์ (2540) อลงกรณ์ มีสุชาติ (2540), รัตนา เชาวร์ปรีชา (2538)

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	นักวิชาการที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ตัวบ่งชี้และเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน	Stronge & Helm (1991), Mondy & Noe (1990), ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530), ประภิน วีระศิลป์ (2530), ธงชัย สันติวงษ์ (2540), อลงกรณ์ มีสุชาติ (2540), พันธ หันนาคินทร์ (2542)
ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแจ้งผลและนำผลการประเมินไปใช้	Grohar & Dicroce (1991) , ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530) ,อลงกรณ์ มีสุชาติ (2540) Heyel (1963), Mondy & Noe (1990), Grohar & Dicroce (1991) สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ธนชัย ยมจินดา (2534) , ประภิน วีระศิลป์ (2535) ,รัตนา เชาวรีปรีชา (2538),วิทยา คูวิรัตน์(2539) อลงกรณ์ มีสุชาติ (2540) ธงชัย สันติวงษ์ (2540)

จากตารางการวิเคราะห์กระบวนการหรือขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้น ซึ่งได้จากแนวคิด และผลงานการวิจัยต่าง ๆ พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. เนื้องานที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. กำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การให้ข้อมูลย้อนกลับ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วิเคราะห์จากแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นกรอบในการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ โดยนำเสนอรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจนแน่นอน เพื่อให้การดำเนินงานประเมินผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการในการประกอบกิจการใด ๆ ก็ตามไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน องค์การทางธุรกิจหรือองค์การทางการศึกษา จำเป็นที่สถาบันหรือหน่วยงานจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน จากแนวคิดหลักการในการกำหนดวัตถุประสงค์ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

บีช (Beach อ้างอิงจาก ภิญโญ สารร, 2517, หน้า 425) ได้กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 6 ประการคือ

1. เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคลากร (Employee performance) การประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนช่วยส่งเสริม และรักษาระดับคุณภาพของการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่น่าพอใจตลอดเวลา การประเมินชนิดนี้อาจทำได้โดยการเรียกบุคลากรมาซักถามความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะ ๆ

2. เพื่อพัฒนาบุคลากร (Employee development) การประเมินผลทำให้บุคลากรมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของบุคลากรอาจทำได้โดยการศึกษางานเพิ่มเติมด้วยตนเอง (Self - study) ศึกษาพิเศษ (Formal training course) หรือรวมกิจกรรมบางอย่างที่ช่วยเสริมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Job - related activities)

3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิเทศงาน (Supervisory understanding) การประเมินผลงานอย่างเป็นทางการเป็นครั้งคราว (Formal and periodic appraisal) ช่วยให้ฝ่ายนิเทศงานทราบพฤติกรรมของบุคลากรทุกระยะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจากฝ่ายนิเทศ และพร้อมที่จะแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันทั่วทั้งที่ และเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้บริหารงานระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน

4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากร (Guide to job changes) การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจได้ถูกต้องแม่นยำในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การโอนย้าย (Transfer) การให้พักงาน (Layoff) และการให้พ้นจากงาน (Discharge) ซึ่งแทนที่จะพิจารณาด้วยเหตุผลแต่เพียงคำว่า “เป็นผู้มีอาวุโส (Seniority)” ก็อาจใช้ “ผลงาน (Performance)” เป็นแนวในการพิจารณาได้ด้วย การประเมินผลอย่างเป็นทางการเป็นระยะ ๆ และบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรช่วยให้กระบวนการดังกล่าวมีเหตุผลและมีความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and salary treatment) การเลื่อนขั้น เลื่อนอันดับเงินเดือนในวงราชการ และการขึ้นเงินเดือนหรือค่าแรงในวงการธุรกิจเอกชนมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาผลงานจากการประเมินผลปฏิบัติงานอันมีระเบียบแบบแผน ทั้งนี้เพื่อความ เป็นธรรมและความเสมอภาคในหมู่บุคลากรทุกคน

6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Validate personnel programs) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีระเบียบแบบแผน ช่วยให้ฝ่ายบริหารทราบว่าควรจะคัดเลือกบุคลากรอย่างไรจึงจะเหมาะกับงานในอนาคต ช่วยให้ทราบว่าควรรับบุคลากรทดลองปฏิบัติงานคนนั้น ๆ เป็นบุคลากรประจำได้หรือไม่ และช่วยให้ทราบว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรประเภทใดและเมื่อไร

เฮนเดอร์สัน (Henderson, 1984) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทน
2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
4. การตั้งเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร
5. การตัดสินใจเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การไม่เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลดตำแหน่ง และการให้พ้นจากงาน
6. การวางแผนกำลังคนขององค์การ

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ (2529) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าโดยส่วนใหญ่แล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อการเลื่อนเงินเดือนและเพื่อการพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งการประเมินเพื่อวัตถุประสงค์ทั้งสองประการนั้นมีข้อแตกต่างที่สำคัญ ดังตาราง 3

ตาราง 3 วัตถุประสงค์การปฏิบัติงานเพื่อการเลื่อนเงินเดือนและเพื่อการพัฒนาหรือปรับปรุง
การปฏิบัติงาน

	การประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือน	การประเมินเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน
พิจารณาอะไร	พิจารณาผลงานที่ทำไปแล้วในอดีต	พิจารณาศักยภาพและภาระหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในอนาคต
พิจารณาอย่างไร	พิจารณาผลงานแบบรวม ๆ	พิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่างละเอียด
เปรียบเทียบกับใคร	เปรียบเทียบกับผู้ประเมินคนอื่น ๆ	เปรียบเทียบกับมาตรฐานงานและเป้าหมายของหน่วยงาน
ใครเป็นผู้ตัดสินใจใน ผลการประเมิน	ผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาร่วมกันตัดสินใจกับผู้ถูกประเมิน
บรรยากาศในการ สัมภาษณ์	ค่อนข้างเครียด	ไม่เครียด และไม่มีการใช้อารมณ์
อะไรเป็น องค์ประกอบสำคัญ ในการประเมิน	อัตราเงินเดือน/อาวุโส/ผลการ ปฏิบัติงาน/คุณวุฒิ	ผลการปฏิบัติงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (ม.ป.ป.) ได้ประมวลเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

1. เพื่อที่จะหามาตรฐานหรือหลักเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานของคนงาน (Sison, 1966) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่แน่นอนและมีระบบสำหรับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ดังนี้

1.1 การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ (Promotion) การประเมินจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถคัดเลือกบุคคลที่จะแต่งตั้งให้สู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นได้ และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแสดงความสามารถของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่า ผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่ากันในการที่จะ

เลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไป (สำนักงาน ก.พ., ม.ป.ป.) โดยเป็นไปอย่างยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบ เป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์การเดียวกันโดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เป็นการป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

1.2 การโอนย้าย ลดชั้น ออกจากงาน (Transfer demotion and discharge) การประเมินผลได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่จะตัดสินว่า ผู้ปฏิบัติงานคนใดควรจะเหมาะสมในการทำงานในตำแหน่งใด และคนใดไม่สามารถทำงานที่รับผิดชอบอยู่อย่างเป็นที่พึงพอใจ ผลการประเมินจะชี้ให้เห็นว่าบุคคลผู้ใดมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญเหมาะสมที่จะทำงานใด ถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลย ก็อาจให้พ้นจากงานไป (สำนักงาน ก.พ., ม.ป.ป.)

1.3 การเพิ่มเงินเดือน (Salary increases) การประเมินจะช่วยให้มีมาตรฐานที่ดีในการปรับปรุงอัตราเงินเดือนให้เหมาะสมและได้รับการยอมรับ การประเมินผลมีความสำคัญต่อการกำหนดเงินเดือนค่าจ้างของผู้ปฏิบัติงานมาก เพราะจะวัดให้เห็นว่าใครควรได้รับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมากกว่าใคร และอยู่ในระดับใดของอัตราเงินเดือนทั้งหมด ซึ่งจะต้องมองที่องค์ประกอบของตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบร่วมด้วยเพื่อให้การกำหนดค่าตอบแทนมีความเป็นธรรมและเหมาะสมมากยิ่งขึ้นโดยจะต้องมีลักษณะเป็นการจูงใจมากกว่าบั่นทอนกำลังใจคนที่ปฏิบัติงาน

2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน (Sison, 1966) การประเมินผลชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้ เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคล ถ้าพบว่ามีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน ในการประเมินนั้นคะแนนที่เป็นบวกและลบของผู้ปฏิบัติงานมีค่าต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร การรายงานผลการปฏิบัติงานในกำหนดระยะเวลาหนึ่ง ๆ นั้น สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการแนะนำแนวทางและให้คำปรึกษาที่เหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติงานในตอนต้น ๆ การประเมินผลเป็นเพียงเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานในการคัดเลือกหัวหน้างานเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือการเพิ่มเงินเดือน แต่ในปัจจุบันนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือเพื่อค้นหาความต้องการทางด้านฝึกอบรมและแนะนำ เพื่อช่วยให้คนทุกระดับปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน (Strauss & Sayles, 1967)

3. เพื่อที่จะปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชาโดยทำให้ผู้บังคับบัญชาสำนึกในหน้าที่มากยิ่งขึ้น (Sison, 1966) หมายถึง ความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาคอยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเห็นความจำเป็นที่จะต้องสังเกตการปฏิบัติงานของคนงานอย่างใกล้ชิด และนั่นจะช่วยทำให้การประเมินผลของการทำงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและยุติธรรมทำให้

หัวหน้างานมองเห็นความรับผิดชอบของเขาที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาความสำเร็จของงานมากยิ่งขึ้น และการประเมินผลสามารถช่วยให้หัวหน้างานทำงานของเขาได้อย่างเป็นผล

4. พัฒนาคำสำคัญระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าและลูกน้องจะต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน มีการตกลงกันในเรื่องผลงานเพื่อให้การประเมินผลเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้หัวหน้าและลูกน้องมีโอกาสได้ปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นส่วนที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องการประเมินผลอย่างเป็นทางการตามระยะเวลาที่กำหนดช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสังเกตพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานได้ ประกอบกับทัศนคติที่ดีของผู้บริหารงานระดับสูงช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาสนใจในแต่ละบุคคลและช่วยเหลือเขา ถ้ากระบวนการประเมินผลสมบูรณ์เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง (Stahl, 1971)

5. เพื่อการแก้ไขปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ในการทำงานในกรณีที่ผลผลิตขององค์การต่ำ ซึ่งมีได้มีสาเหตุมาจากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นเพราะระบบวิธีการทำงานไม่รัดกุมหรืออุปกรณ์เครื่องช่วยเหลือไม่ดีพอ จะได้แก้ไขปรับปรุงได้ทันการ เช่น ขั้นตอนในการทำงานมีมากจนเกินไปหรือทางเดินของงานยังไม่เหมาะสม วัสดุเครื่องใช้ต่าง ๆ หมดสภาพการใช้งาน ขาดคุณภาพ เป็นต้น

6. เพื่อการปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน หากพบว่าผลงานตกต่ำ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงาน จะได้แก้ไขโดยย้อนกลับไปพิจารณาปรับปรุงการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน เช่น ปรับปรุงข้อสอบ วิธีการคัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมต่อไป (สำนักงาน ก.พ., ม.ป.ป)

7. เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อที่จะได้รับการประเมินในระดับที่น่าพึงพอใจ (Strauss & Sayles, 1967) ซึ่งเป็นเป้าหมายของบุคคลโดยทั่วไปที่ต้องการผลประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานภายหลังจากที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้ว

8. เพื่อเป็นการประเมินให้เป็นสิทธิผลโดยส่วนรวมของโครงการพัฒนาการบริหารและการคัดเลือก (Strauss & Sayles, 1967) ว่ามีความสำเร็จผลเพียงใดโดยผลรวมของส่วนย่อยจะเป็นตัวชี้ให้เห็นความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การเป็นอย่างดี เพราะถ้าปรากฏว่าผลจากการประเมินออกมาเป็นที่ไม่น่าพอใจจะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

จำเนียร จวงตระกูล (2531, หน้า 22) ได้แยกวัตถุประสงค์การประเมินผล การปฏิบัติงานออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 3 ประการคือ

ประการแรก ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาผลตอบแทน วัตถุประสงค์ในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับปัญหาในการแจกจ่ายกิจกรรมผลตอบแทนขององค์กรที่จะแบ่งปันให้แก่พนักงาน เช่น ในเรื่องค่าจ้างเงินเดือน อำนาจ หรือสถานภาพในองค์กร การบรรลุความพอใจของตนเอง หรือ อิศระภาพในองค์กร รวมทั้งผลประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ ที่องค์การจัดแบ่งให้ วัตถุประสงค์ในแง่นี้อาจนำไปใช้ประโยชน์ได้ในการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี แบ่งปันโบนัส การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และผลประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นไปในทำนองเดียวกันนี้

ประการที่สอง ประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ ในกลุ่มนี้อาจกล่าวได้ว่าเกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานเป็น รายบุคคล โดยตั้งข้อสมมุติฐานง่าย ๆ ว่า ถ้าในขณะที่ใดก็ตามพนักงานแต่ละคนที่ประกอบกันขึ้น เป็นองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตนได้ อย่างดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมแล้วย่อมเป็นผลทำให้องค์การหรือหน่วยงานนั้น พัฒนาขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิมด้วย วัตถุประสงค์ในด้านนี้อาจนำไปใช้ในการกระตุ้น และจูงใจให้พนักงานตื่นตัวโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การแจ้งให้พนักงานทราบถึงจุดเด่นและ จุดด้อยของตนและดำเนินการส่งเสริมหรือปรับปรุงในด้านต่าง ๆ เป็นต้น

ประการที่สาม ประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาศักยภาพ วัตถุประสงค์ในกลุ่มนี้ เกี่ยวกับการคาดการณ์หรือทำนายความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ในตัวของเขา โดยระบุว่า เขาสามารถที่จะก้าวขึ้นไปสู่ระดับใดหรืองานชนิดใดในอนาคต และจะใช้เวลานานสักเท่าใด เขาจึงจะสามารถก้าวไปสู่จุดนั้นได้ทั้งนี้ การทำนายดังกล่าวอาจรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่บุคคลผู้นี้ สามารถปฏิบัติได้สำเร็จในอดีตและค่าผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของเขาผนวกกับความ กระตือรือร้นและบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลนี้ประกอบกัน เมื่อพิจารณาทำนองดังกล่าว แล้วก็สามารถวางแผนเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามนั้นซึ่งนอกจากการกระทำดังกล่าวจะเป็นไป ตามความต้องการหรือความทะเยอทะยานเฉพาะตัวบุคคลผู้นั้นแล้ว ยังบรรลุความต้องการของ องค์กรอีกด้วย การวางแผนดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ อาจกระทำได้โดยการ ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานวางแผนและแนะแนวอาชีพแก่พนักงาน เป็นต้น

เสนาะ ตีเขารวี (2537, หน้า 161) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินผล การปฏิบัติงาน คือ

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับ การทำงาน
2. เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจของพนักงานขึ้นว่าใครเหมาะสมหรือ ไม่เหมาะสมกับงานใด การประเมินผลงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจ หรือระงับข้อขัดแย้งนั้นได้
3. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการเลื่อน ตำแหน่ง เลื่อนขั้นหรือย้ายงาน
4. ทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณา เปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกันจะสามารถตัดสินใจได้ว่า ใครเป็นผู้เหมาะสม
5. เพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงานของพนักงานอันเป็นสิ่งที่ชี้ว่าพนักงานคนนั้นควรอยู่ปฏิบัติ งานต่อไปในองค์กรหรือไม่
6. เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน ในแง่จุดเด่นก็จะได้ส่งเสริมให้ได้ใช้ประโยชน์ ของจุดเด่นต่อไป ในแง่ของจุดด้อยก็จะได้แก้ไขปรับปรุงให้น้อยลงหรือให้กลายเป็นผลดีต่อ พนักงานเอง

สรุปได้ว่าในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการทำงานนั้นมีการกำหนด วัตถุประสงค์ของการประเมินไว้อย่างหลากหลายแล้วแต่องค์การกำหนดขึ้น ส่วนมากจะกำหนด วัตถุประสงค์การประเมินออกมาเป็น 2 มิติ คือ มิติของตัวบุคลากรเป็นการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล และมิติขององค์การเป็นการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์การเป็น สำคัญ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อต้องการพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เมื่อการปฏิบัติงานของแต่ละ บุคคลมีประสิทธิภาพแล้วย่อมส่งผลให้องค์การหรือหน่วยงานที่บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้รับการ พัฒนาและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

2. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินแต่การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นหลักสำคัญอยู่ที่ผู้ทำการประเมิน ได้แก่ ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงแล้วยังมีบุคคลอื่น ๆ อีกที่ทำหน้าที่นี้ ซึ่งนักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้ประเมินทั้งในแง่ของการทำหน้าที่ประเมินและคุณสมบัติของผู้ประเมิน ดังนี้

เฮอร์แมน (Herman, 1973) ได้เน้นว่าผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรประกอบขึ้นเป็นคณะกรรมการซึ่งอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง คณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานของครูจะประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ให้คำปรึกษา (ผู้นิเทศ) ครูและนักเรียนโดยมีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับ อีสท์มอนด์ (Eastmond, 1968) และ บอลลิงตันและคณะ (Bollington et al., 1990) ที่ได้เสนอบุคคลต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ผู้บริหาร ครูเป็นผู้ประเมินตนเอง เพื่อนครูด้วยกัน นักเรียน และ ผู้เชี่ยวชาญภายนอกโรงเรียน

นอกจากนั้น แมคกรีล (Mcgreal, 1983) ยังได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเพิ่มเติมไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารโดยเฉพาะที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบครูโดยตรงตามสายงาน เช่น หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าระดับชั้น เป็นต้น
2. เพื่อนครูด้วยกันเป็นผู้ประเมินซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะเพื่อนครูที่อยู่ใกล้ชิดในหมวดวิชาเดียวกัน ในระดับเดียวกัน
3. นักเรียนเป็นผู้ประเมินครู ซึ่งแม้ว่าโดยทั่ว ๆ ไปยังไม่เป็นที่ยอมรับกันมากนัก แต่ถึงอย่างไรก็ได้มีการปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งไม่ว่าจะเป็นแนวคิดของ วอร์เบิร์ก (Walberg, 1974) ดอลตัน (Dalton, 1971) และฟาร์ล (Farley, 1981) ก็ได้ให้แนวคิดที่ควรให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
4. ครูเป็นผู้ประเมินตนเอง ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้วมักจะเห็นพ้องต้องกันว่าควรจะให้ครูประเมินตนเอง เพราะครูเองจะเป็นผู้ที่ทราบดีที่สุดถึงการปฏิบัติงานต่างๆ ของตนเอง
5. ผู้ปกครองนักเรียนซึ่งน่าจะเป็นผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเพราะผู้ปกครองได้มอบลูกหลานของตนไว้ในความดูแลเอาใจใส่ของครู ก็น่าที่จะให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูด้วย

วอลล์เลนและแครนดอล (Wallance & Crandall, 1983) ได้ให้หลักการในการพิจารณาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ดังนี้

1. ผู้รับผิดชอบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไปหน้าที่ในการวางแผน การควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามระบบการประเมินผลมักจะเป็นหน้าที่หลักของฝ่ายบุคคล ส่วนวิธีการกระจายความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลขึ้นอยู่กับลักษณะและขนาดขององค์การ ซึ่งสามารถจัดวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งองค์การได้ 2 ลักษณะด้วยกัน ได้แก่ ลักษณะรวมเข้าสู่ศูนย์กลางซึ่งฝ่ายบุคคลหรือสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนอีกลักษณะหนึ่งเป็นการกระจายความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานหรือสาขาต่าง ๆ

2. ผู้บริหารระดับสูง จำเป็นจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุด กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานบุคคลการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในหน่วยงานนั้นจะง่ายขึ้น

3. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยหลักการแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาโดยตรงอย่างไรก็ดีหน้าที่การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจเป็นบุคคลอื่นก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินผลของแต่ละองค์การ เป็นสำคัญซึ่งอาจแบ่งประเภทผู้ประเมินได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้รับบริการหรือลูกค้า เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลและการประเมินตนเอง

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

1. ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน ความคิดนี้มีอยู่ว่าผู้ที่ทำงานด้วยกันย่อมจะรู้ดีในลักษณะงาน บางดีกว่าผู้อื่น เพราะได้เห็นทุกขั้นตอนของการทำงานและได้เห็นอยู่เป็นประจำ ลักษณะการประเมินแบบนี้ไม่ควรนำมาใช้เป็นผลการประเมินตามลำพังโดยไม่ให้สิทธิในการประเมินต่อหัวหน้าหน่วยเหตุผลก็คือ ประการแรกในบรรดาผู้ปฏิบัติงานด้วยกันอาจจะมีบางคนที่มีคุณสมบัติบางอย่างโน้มน้ำหนักใจคนอื่นได้ ทั้ง ๆ ที่ผลงานไม่ได้เหนือกว่าคนอื่น เช่น คนที่มีใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ดี หรือมีอิทธิพลบางอย่าง ก็อาจจะทำให้ได้รับการประเมินสูงกว่าคนอื่นจึงทำให้ผลการประเมินผิดไปจากจุดหมายในการทำงาน เหตุผลอีกประการหนึ่งก็คือ หากให้การพิจารณาผลงานเป็นสิทธิขาดของเพื่อนร่วมงานแล้ว หัวหน้าหน่วยก็แทบจะหมดอำนาจการปกครอง บังคับบัญชา เพราะปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการปกครองคนอย่างได้ผล ก็คือ อำนาจที่จะพิจารณาความดีความชอบ โดยเฉพาะเพื่อการเลื่อนค่าตอบแทน

2. ประเมินโดยคณะกรรมการเฉพาะกิจ คณะกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ และตามมาตรฐานที่องค์การหรือหน่วยงานกำหนดไว้

ส่วนดีของการประเมินโดยคณะกรรมการก็คือ ทำให้การพิจารณาเป็นไปด้วยความรอบคอบเพราะมีผู้คอยสังเกตผลการปฏิบัติงานหลายคนทำให้การประเมินมีความเที่ยงตรงสูง ข้อดีอีกประการหนึ่งก็คือแทบจะตั้งเป็นกฎไว้ได้เลยว่าทุกครั้งที่มีการเลื่อนเงินเดือน หากผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาเองก็แทบจะหนีไม่พ้นการถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่า ทำไปด้วยอคติหรือเล่นพวก แต่ถ้าเป็นการพิจารณาโดยคณะกรรมการเสียงครหาเหล่านี้มักจะลดลง

ปัญหาที่จะต้องพิจารณาในการตั้งกรรมการคือ ที่มาของกรรมการเหล่านั้น หากมาจากบุคคลในหน่วยงานนั้นเองมีส่วนดีในกรณีที่อาจดูผลงานได้อย่างใกล้ชิด และเป็นไปตามความเป็นจริง ส่วนข้อเสียคือเรายังไม่แน่ใจว่าจะจัดการเล่นพวกได้และหากการได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนด้วยอัตราที่สูงตกอยู่ในกรรมการเหล่านั้น ความรู้สึกทางลบจะเกิดขึ้นอย่างมาก และจะมากกว่าที่ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาเสียอีก หากกรรมการชุดนั้นมาจากบุคคลภายนอกจุดอ่อนก็คืออาจจะดูผลการปฏิบัติงานได้ไม่ถี่ถ้วนและรอบคอบ กับทั้งยังอาจได้พบกับการกระทำในลักษณะผักชีโรยหน้าอีกด้วย ส่วนข้อดีก็อาจจะมีคามยุติธรรมในการประเมินดีขึ้น

3. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา แนวนี้มีพื้นฐานความคิดที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ได้รับผลโดยตรงจากการปกครองของหัวหน้าหน่วยงาน ความพึงพอใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงานนั้นเป็นผลเนื่องมาจากประสิทธิภาพในการปกครองของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การแสดงออกของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาด้วย

ข้อเสียของการใช้วิธีนี้ก็คือ หากว่าผู้บังคับบัญชาเป็นคนเข้มงวดในการทำงานผลการประเมินก็มักจะออกมาในทางลบ หากผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการให้ผลการประเมินเป็นลบก็ชอบที่จะไม่กวดขันการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้คะแนนนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง การไม่กวดขันในการทำงานนั้นก็ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานหย่อนลงเพราะทราบดีว่าเสียงของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมีความหมายต่อการประเมิน ข้อเสียที่คิดว่ากระทบกระเทือนต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือ ความรู้สึกที่ตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสียอีก ความคิดเช่นนี้ย่อมเป็นอันตรายต่อขวัญและกำลังใจเป็นอย่างมาก

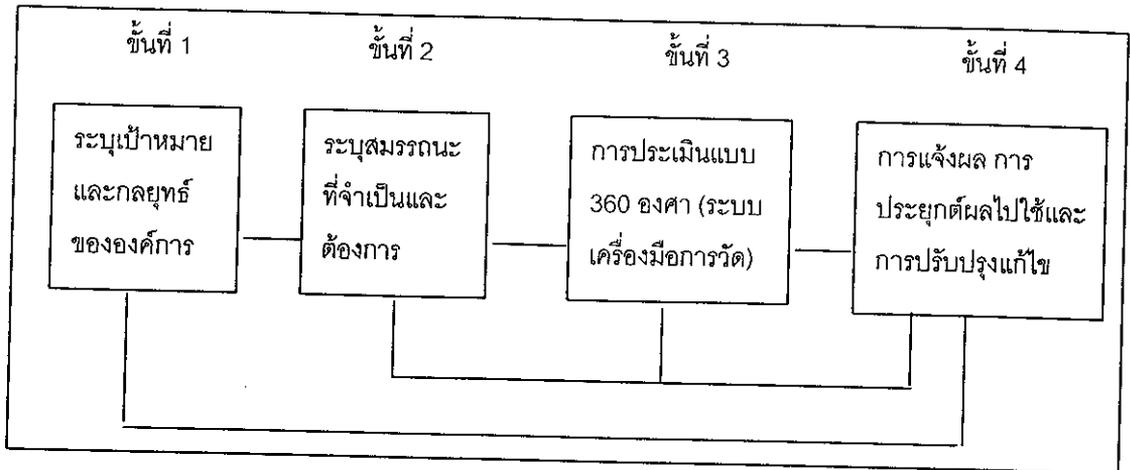
4. การประเมินตนเอง โดยอุดมคติวิธีนี้น่าจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด เพราะคนเราย่อมจะรู้ตัวดีว่าทำอะไรลงไป เหมาะต่อจุดหมายขององค์การได้ดีเพียงไร มีบ่อยครั้งเจตคติที่ดีในการทำงานไม่สามารถเป็นที่สังเกตได้จากผู้ประเมินจากภายนอก จึงอาจจะแปลการกระทำเหล่านั้นไป

ในทางที่ไม่ตรงกับความตั้งใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะดังได้กล่าวแล้วว่าผู้ประเมินไม่อาจหลีกเลี่ยงจากความรู้สึกส่วนตัวเป็นมาตรฐานในการประเมินได้

เพื่อให้การประเมินตนเองเป็นไปในทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้น หน่วยงานจะต้องสร้างเกณฑ์สำหรับประเมินให้มีรายละเอียดที่ชัดเจน โดยใช้พฤติกรรมการทำงานเป็นแนวทาง และหากมีที่ว่างส่วนหนึ่งแสดงความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานของตนเองด้วย ก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชาอาจได้รับข้อมูลและความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานนั้นควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้เพราะถึงจะมีแบบฟอร์มสำหรับประเมินตนเองก็อาจจะมีบางอย่างที่นอกเหนือไปจากรายการที่ใช้ในการประเมินตนเอง และผู้ปฏิบัติงานต้องการแสดงความในใจออกมาด้วยอันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารจะได้รับทราบข้อเท็จจริงบางอย่างอีกด้วย

ผลเสียของการใช้วิธีนี้ก็คือ ในเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความยึดมั่นในตัวเองอย่างมาก ไม่เคยเห็นข้อบกพร่องของตัวเองก็จะประเมินว่าตัวเองดีทั้งหมดหากจะมีส่วนไม่ดีก็จะมักโทษว่าเป็นเพราะผู้อื่นหรือเพราะระบบ ตลอดจนถึงแวดล้อมในการทำงาน ผลการประเมินที่ออกมาก็ยากที่จะตรงต่อสภาพความเป็นจริง เว้นแต่สิ่งที่มีลักษณะเป็นจำนวนนับได้ เช่น หยุดงานกี่วัน มาทำงานสายกี่ครั้ง ส่วนที่เป็นเรื่องของคุณภาพก็คงจะเป็นส่วนที่ประเมินตนเองว่าอยู่ในระดับดีทั้งสิ้น โดยเฉพาะการประเมินเพื่อเลื่อนอัตราเงินเดือน เมื่อเราไม่สามารถควบคุมให้การประเมินอยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้ เพราะมาตรฐานแต่ละคนก็ยังคงแตกต่างกัน การใช้วิธีนี้จึงอยู่ในลักษณะเสี่ยงต่อการที่จะได้ความเป็นจริง ดังนั้นหากจะใช้วิธีนี้อย่างมากที่สุดก็เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาร่วมกับการประเมินจากแหล่งอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงมากกว่า

วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2540, หน้า 50-60) ได้เสนอแนวคิดการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศาว่าเป็นการประเมินที่ครบวงจร โดยอาศัยผู้ประเมินหลายคน (Multi-raters) เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่ทำงานร่วมกัน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้าโดยตรงอีก 1 ระดับร่วมกันให้ข้อมูล จึงนิยมใช้แบบสอบถามและแบบสำรวจพฤติกรรม (Performance checklist) เป็นเครื่องมือสำคัญ เครื่องมือมิใช่คำตอบที่จะแก้ปัญหาการประเมินขององค์กร แต่ระบบและนโยบายต่างหากที่จะแก้ปัญหาตรงจุดนี้ได้ นอกจากนี้ วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย ได้เสนอรอบแนวคิดเพื่อการประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินแบบ 360 องศาได้ดังภาพ 4 ดังนี้



ภาพ 4 กรอบแนวคิดของการประยุกต์ใช้การประเมินแบบ 360 องศา
ที่มา : วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2540, หน้า 55

จากภาพ 4 อธิบายวิธีการประเมินได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 เป็นการวางโครงสร้างพื้นฐานที่จะบอกว่าประเมินแบบ 360 องศาไปทำไม เพื่อรองรับเป้าหมายใดขององค์การ และจะไปสู่เป้าหมายที่ว่านี้ด้วยวิธีการใด เพื่อที่จะส่งเสริมและสนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้จะทำการอย่างไรที่จะให้ทุกคนในองค์การได้เข้ามามีส่วนร่วมในการที่จะก้าวไปให้ถึงจุดหมาย

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

ขั้นที่ 3 เมื่อนโยบาย กลยุทธ์ชัดเจน มีการกำหนดตำแหน่งเป้าหมายที่จะพัฒนาในการประเมินแบบ 360 องศาแล้ว ต่อมาเป็นเรื่องของการออกแบบเครื่องมือ ควรที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงได้เข้าใจและเห็นคุณค่าของเครื่องมือ เพื่อที่จะนำไปพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน นอกจากนี้ อาจจะให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนด สร้าง ระบุรายการสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาซึ่งในขั้นที่ 3 ควรพิจารณาในเรื่องดังต่อไปนี้

3.1 การสนับสนุนการมีส่วนร่วมผลักดันอย่างจริงจังของฝ่ายบริหาร เพราะการประเมินแบบ 360 องศา เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการประเมินบางคนไม่กล้าประเมินเจ้านายกลัวผลสะท้อนกลับ

3.2 องค์การมีแผนการที่จะใช้การประเมิน 360 องศา กับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเจาะจงอย่างชัดเจนเพื่อการพัฒนา

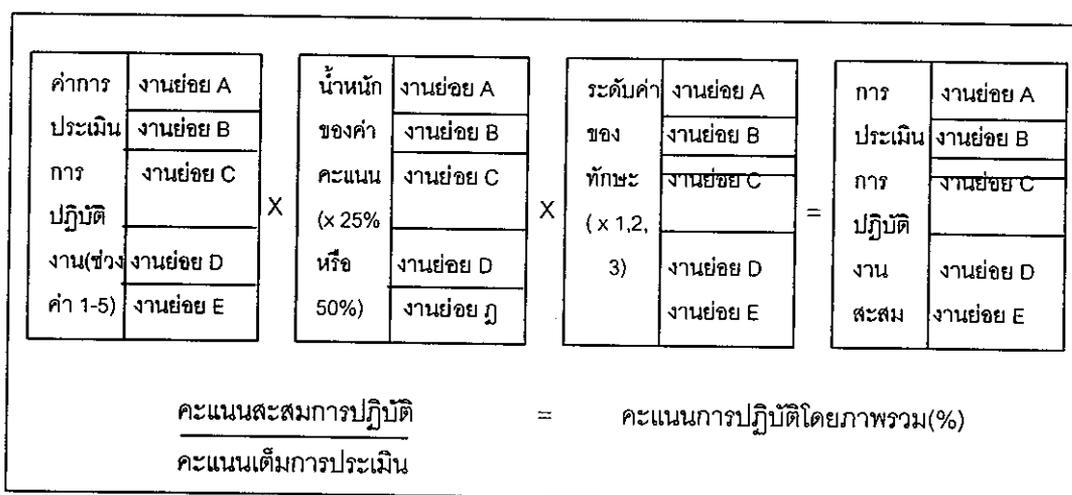
3.3 มีแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและครบวงจร มีระบบการดำเนินการ การรักษาความลับ มีกฎกติกาอย่างชัดเจน

3.4 สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เป็นประชาธิปไตย ขจัดข้อสงสัยระหว่างกันได้

3.5 กำหนดแนวทางการนำผลที่ได้ไปใช้ แนววิธีการแจ้งผล ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของ 1 ต่อ 1 หรือเป็นกลุ่ม

3.6 ระบุและสามารถอธิบายแนวทางการวัดผลได้อย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือ เช่น วัดในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบปัจจุบัน คำนำน้ำหนักของผลการประเมินตามแหล่งผู้ประเมินการให้คะแนน เป็นต้น

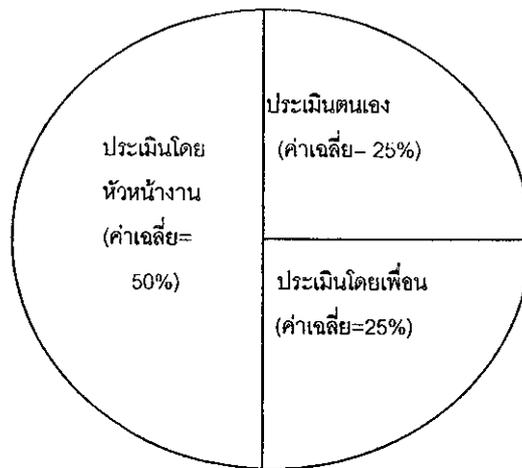
3.7 กำหนดหลักการต่าง ๆ ที่จำเป็นของการประเมินผลไว้อย่างชัดเจน และมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง เช่น ทั้งพนักงานและองค์การต่างมีมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนที่ควรร่วมกันยึดมั่นต่อมาตรฐานนั้นอย่างเคร่งครัด หลักของการรับทราบผลการปฏิบัติของตน จุดเด่น จุดบกพร่อง การประเมินอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ



ภาพ 5 สูตรการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

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

P.22 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2540. หน้า 58)



ภาพ 6 แนวทางการกำหนดน้ำหนักของผลการประเมินตามแหล่งผู้ประเมิน
(กรณีมี 3 แหล่งผู้ประเมิน)

ที่มา : Fox & Klein, 1996. หน้า 21 อ้างอิงจาก วีระวัฒน์ บันนิตมัย, 2540. หน้า 59

ตาราง 4 อธิบายการให้คะแนนจากภาพ 5 และ 6

ตัวอย่างแนวทางการคิดค่าคะแนนเป็นดังนี้
1. จากการวิเคราะห์งาน ระบุกิจกรรมย่อยที่สำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ออกเป็นข้อความ ทำการประเมินระดับค่า 1 ถึงค่า 5 (1 = ต้องปรับปรุง 5 = ดีเยี่ยม)
2. พิจารณาค่าน้ำหนักของผลการประเมินจากแหล่งผู้ประเมิน โดยให้แต่ละแหล่งทำการประเมินอย่างเป็นความลับ ให้ความสำคัญกับหัวหน้าประเมินมีค่าเฉลี่ย 50% การประเมินตนเองมีค่าเฉลี่ย 25% และการประเมินจากเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ย 25%
3. พิจารณา"ระดับค่า" ของสมรรถนะเหล่านี้ จากความยากง่ายของการทำงาน ความถี่ ความสำคัญ หากสำคัญหรือยากมาก ให้ระดับค่า 3 ให้ระดับค่า 1 กับงานย่อยที่มีความสำคัญน้อย
4. นำค่าประเมินที่ได้จากข้อ 1,2 และ 3 มาคูณเข้าด้วยกันเพื่อให้ได้ค่าการประเมินผลการทำงานสะสมของแต่ละกิจกรรมย่อย รวมค่าเข้าด้วยกัน
5. นำคะแนนผลการทำงานโดยภาพรวม พิจารณาจากคะแนนรวมการปฏิบัติงานสะสม ทั้ง 5 กิจกรรมย่อย หาดด้วย ค่าคะแนนเต็มซึ่งถือว่าเป็นคะแนนสูงสุด

ที่มา : วีระวัฒน์ บันนิตมัย, 2540. หน้า 5

นอกจากนี้ควรกำหนดอีกว่าจะประเมินด้วยวิธี 360 องศา บ่อยครั้งเพียงใดเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม บ้างเสนอให้มี "Re-profile" ในทุก ๆ 18-24 เดือน ซึ่งอาจจะมีการเพิ่มจำนวนคำถามให้มากขึ้นด้วย ก่อนที่จะมีการผลักดันให้มีการใช้ระบบการประเมินแบบ 360 องศาอย่างจริงจัง

ขั้นที่ 4 การแจ้งผล ขั้นนี้คือ คุณค่าที่แท้จริงของการประเมินแบบ 360 องศา เป็นขั้นที่ "Process Roll-out" อาจจะมีการทบทวนขั้นตอนทั้งหมดที่ทำมา ส่วนรูปแบบการแจ้งผลอาจทำเป็นแบบหนึ่งต่อหนึ่ง หรือแจ้งผลแบบเป็นทีม เป็นระดับตำแหน่งหน้าที่การแจ้งผลจะแจ้งแบบใช้กราฟประกอบหรือรายงานแบบบรรยาย (Narrative report) ก็ได้

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานอาจประเมินโดยตัวบุคคลที่เป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือประเมินโดยกลุ่มบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการในการประเมิน นอกจากนี้ยังให้ผู้ถูกประเมินได้ประเมินตนเองอีกด้วย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน นักศึกษาที่ทำการสอน และผู้ประเมินประเมินตนเอง โดยกำหนดน้ำหนักของการประเมินตามแหล่งผู้ประเมิน

3. เนื้องานที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลนั้น จำเป็นจะต้องเลือกเนื้อหาหรือสิ่งที่จะนำมาใช้ในการประเมินหรือให้คะแนน เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างในการปฏิบัติงานระหว่างบุคคลและปัจจัยดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินด้วย ซึ่งนักวิชาการได้ให้แนวคิดสำหรับสิ่งที่จะประเมินหรือลักษณะของงานที่จะประเมิน ดังนี้คือ

ชูศักดิ์ เทียงตรง (ม.ป.ป.) ได้ให้ข้อเสนอถึงสิ่งที่จะประเมินควรเป็นเรื่อง ดังต่อไปนี้

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

เสนาะ ตีเยาว์ (2516) แยกลักษณะของสิ่งที่จะประเมินออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

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

สำหรับผลงานที่ปฏิบัติได้นั้น พิจารณาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงาน (ชูศักดิ์ เทียงตรง, ม.ป.ป.) แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

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

สำหรับปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและลักษณะนิสัยส่วนบุคคลก็มีความจำเป็นที่จะต้องนำมาพิจารณาในการประเมินเช่นเดียวกัน (ชูศักดิ์ เทียงตรง, ม.ป.ป.) เพื่อชี้ให้เห็นว่าบุคคลนั้นเหมาะสมที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปหรือไม่หรือเพื่อประโยชน์อย่างอื่น การประเมินในปัจจุบันนี้มีความสำคัญต่อตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหารอย่างมาก เนื่องจากนักบริหารจำเป็นต้องมีคุณลักษณะอย่างอื่นอีกหลายประการที่สำคัญ นอกจากความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว เป็นต้นว่า ความเป็นผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ การแสดงความคิดริเริ่ม เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ฝ่ายจัดการพยายามประเมินคนงานบนพื้นฐานของสิ่งที่เขาทำมากกว่าสิ่งที่เขาเป็นอยู่ นั่นคือ เน้นที่ผลของงานมากกว่าลักษณะส่วนตัวของบุคคลซึ่งเหมาะสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานคนงานในระดับปฏิบัติการมากกว่า ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นสำคัญ และเพื่อให้ได้ผลอย่างสมบูรณ์ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จึงมีทั้ง 2 ลักษณะประกอบกัน

คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูประกอบกฎ ก.ค.ฉบับที่ 20 (พ.ศ. 2540) ว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรให้ความสำคัญกับผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานโดยพิจารณาทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับรายการประเมินควรประกอบด้วยรายการดังต่อไปนี้

1. ผลงาน อาจพิจารณาจากหัวข้อประเมิน ดังนี้

- 1.1 คุณภาพของงาน
- 1.2 ปริมาณงาน
- 1.3 การนำผลงานไปใช้
- 1.4 เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 1.5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

สำหรับผู้ปฏิบัติในฐานะผู้บริหารอาจพิจารณาประเมินความสามารถในการบริหารงาน ด้วยอาจประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผนงาน การวินิจฉัยสั่งการและการตัดสินใจ การพัฒนาและการใช้กำลังคน การริเริ่มสร้างสรรค์หรือการพัฒนาตนเอง

2. คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน อาจพิจารณาจากหัวข้อประเมินดังนี้

- 2.1 ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 2.2 การรักษาวินัย
- 2.3 ความอดุสาหะ
- 2.4 ความรับผิดชอบ
- 2.5 การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

นอกจากนั้นสมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 153-154) ได้กล่าวถึงการกำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมินไว้ดังนี้ คือเมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้ว จะต้องกำหนดวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยสร้างแบบประเมินขึ้นหากจำเป็น และในแบบควรกำหนดลักษณะงานที่ต้องการจะประเมินผลไว้ด้วย

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เบื้องต้นควรที่จะกำหนดคุณสมบัติ และลักษณะของงานไว้ในแบบประเมินผล เพื่อช่วยให้การวัดดำเนินไปด้วยดีซึ่งสิ่งที่ควรกำหนดมีดังนี้

1. คุณภาพของงาน
2. ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง
3. ความรู้ความสันทัดชัดเจนในหน้าที่การงาน

4. ความไว้วางใจได้ในการปฏิบัติงาน
5. ความคิดริเริ่ม
6. ความสามารถในการเรียนรู้งาน
7. ความสามารถในการปรับตัวเอง
8. ความรู้สึกรับผิดชอบต่องานในหน้าที่
9. การให้ความร่วมมือและประสานงาน
10. ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น
11. การติดต่อกับผู้อื่น
12. การตัดสินใจ
13. คุณสมบัติในการเป็นผู้นำ
14. ความแข็งแรงและสุขภาพของร่างกาย
15. ความเป็นผู้รักความก้าวหน้า
16. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
17. ความเป็นผู้รักเกียรติยศชื่อเสียง
18. ความซื่อสัตย์สุจริต
19. บุคลิกลักษณะ
20. การแต่งกาย
21. ความประพฤติและนิสัย
22. เรื่องเกี่ยวกับครอบครัว
23. ทัศนคติต่องานและบุคคลอื่น ๆ
24. ความเข้มแข็งของจิตใจ
25. ความถนัดในการปฏิบัติงาน
26. การสังคม
27. ความรู้พิเศษอื่น ๆ

ฯลฯ

โครงการศึกษา กิบสัน และ ฮันท์ (ภิญโญ สาร, 2517 อ้างอิงจาก Gibson & Hunt, 1965) เชื่อว่าครูที่จะปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ได้ผลดีหรือได้รับความสำเร็จในการทำงานต้องมีลักษณะสำคัญที่พึงประเมิน 3 ประเภท คือ

ก. ความรู้ (Knowledge) เช่น มีความรู้ในด้านวัฒนธรรมและตนเองมีวัฒนธรรม รู้เรื่องที่สอนอย่างดี และเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในสายวิชาเอกของตนเอง มีความรู้เกี่ยวกับ พัฒนาการของเด็ก และพัฒนาการของการเรียนรู้ มีความรู้ในการปฏิบัติงานครู และ มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคในวิธีสอนแบบต่าง ๆ

ข. ทักษะ (Skills) คือจะต้องมีทักษะในการใช้ภาษาทั้งภาษาเขียนและภาษาพูด ทำให้เด็กเข้าใจได้ง่าย มีทักษะในการเข้าผู้คนและมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะในการค้นคว้าวิจัยเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม และเพื่อหาทางแก้ปัญหาอย่างถูกหลักวิชาและตรงกับข้อเท็จจริง และมีนิสัยรักงานครู

ค. ความสนใจ (Interest) ได้แก่ สนใจนักเรียน สนใจวิชาที่ต้องสอนทุกวิชาสนใจที่จะสอน สนใจโรงเรียนและชุมชนอันเป็นที่ตั้งโรงเรียน สนใจที่จะร่วมมือกับเพื่อนร่วมอาชีพครู สนใจที่จะพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

ลักษณะ 3 ประเภทดังกล่าว จัดเป็นลักษณะและอุปนิสัยส่วนตัว (Personal traits and characteristics) เท่านั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจะต้องพิจารณาผลงาน (contributions) ด้วยเช่นเดียวกัน

ผลงานของครูเป็นสิ่งที่พิจารณายากเพราะงานครูเป็นงานบริการ (Service function) และเป็นงานพัฒนาคน ผลการพัฒนามากกว่าจะปรากฏออกมาต้องใช้เวลาานานมาก อย่างไรก็ตามผู้บริหารอาจพิจารณาโดยการสังเกตจากวิธีหรือกระบวนการทำงานของครูเป็นแนวทาง เพราะกระบวนการทำงานย่อมกำหนดผลงานได้บ้างไม่มากก็น้อย กระบวนการทำงานของครู 8 ประการต่อไปนี้เป็นกระบวนการที่น่าจะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูได้พอสมควร คือ

1. ตั้งวัตถุประสงค์ของการสอนแต่ละครั้งได้เหมาะสมกับลักษณะการเรียนรู้ของเด็ก ภายในชั้นที่สอน วัตถุประสงค์ดังกล่าวเป็นวัตถุประสงค์ที่ปฏิบัติได้ (Concrete) และเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ (Flexible)

2. ใช้หลักจิตวิทยาเข้าช่วยในการสอนทุกครั้ง โดยพิจารณาทั้งในแง่ เชาวน์ปัญญา อารมณ์ สภาพสังคม สภาพจิตใจ และสภาพร่างกายของเด็กขณะเข้ามานั่งเรียนในห้องที่กำลังสอนและพิจารณาความจำเป็นความต้องการความสนใจ และความสามารถของเด็กแต่ละคน ประกอบในการดำเนินการสอน ก่อนสอนมีการเตรียมตัวเด็กให้พร้อมที่จะเรียนและรับรู้

3. มีการวางแผนการสอนอย่างเป็นระเบียบ เนื้อหาที่สอนจัดไว้ก่อนหลังตามความเหมาะสม กิจกรรมประกอบการสอนก็รับกับเนื้อหาที่สอน มีอุปกรณ์การสอนครบครันและใช้อย่างได้ผลดี

4. จัดระเบียบชั้น และปกครองชั้นอย่างได้ผลดี โดยทำให้ชั้นเรียนมีอิสระเสรีภายในขอบเขตอันเหมาะสม (a classroom of controlled freedom) สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยดี รู้จักใช้เวลาทุกนาทีให้มีค่าต่อการสอน และการเรียนรู้ของเด็ก การดำเนินงานทุกอย่างอยู่ในระบอบประชาธิปไตยที่ถูกต้อง ทำให้ขวัญและทัศนคติของเด็กดีต่อการสอนตลอดเวลา

5. วัดและประเมินผลการเรียนรู้ของเด็กเป็นระยะ ๆ โดยสม่ำเสมอ การวัดและประเมินผลดังกล่าวถูกใช้ควบคู่กันไปกับการสอน เป็นเหตุให้การวัดและประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการสอนไปในตัว เนื่องจากการวัดและประเมินผลการสอนต้องตรงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสอนและเป้าหมายส่วนรวมของการศึกษา ครูแสดงเป้าหมายดังกล่าวให้ปรากฏชัดทำให้การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของเด็กตรงเป้าหมายอย่างแท้จริง

6. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน ทำให้เกิดความอบอุ่นและประทับใจในหมู่เด็ก โดยไม่เสียผลการเรียน และไม่ขัดต่อจรรยาบรรณของครู ขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างค่านิยมที่ดีให้เกิดขึ้นในหมู่เด็กด้วย

7. ทำให้เกิดการพัฒนาด้านต่าง ๆ ในตัวนักเรียน เช่น การพัฒนาด้านเชาวน์ปัญญาและความคิด ค่านิยม อารมณ์ที่ดี การสังคม และการพัฒนาในทางกาย เป็นต้น

8. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับที่บ้าน หรือผู้ปกครองของนักเรียน ได้เป็นอย่างดี มีส่วนช่วยโรงเรียนทำความเข้าใจกับผู้ปกครองเกี่ยวกับโปรแกรมทางการศึกษา และนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน ตลอดจนการรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ จากบุคคลภายนอกได้โดยสงบและสามารถแก้ปัญหาได้โดยความสุภาพเรียบร้อย

เอเวอร์ฮาร์ด (Everard, 1988) ได้ให้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูใน 2 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ
 - 1.1 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 1.2 สามารถปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ
 - 1.3 มีระเบียบในตนเอง
 - 1.4 มีความเชื่อถือได้
 - 1.5 มีความจำดี

- 1.6 มีความสัมพันธ์ต่อผู้อื่น
- 1.7 มีอารมณ์ขัน
- 1.8 มองโลกในแง่ดี
- 1.9 สามารถผสมผสานความคิดอ่านต่าง ๆ ได้
- 1.10 สามารถเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
2. องค์ประกอบทางด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ
 - 2.1 การวางแผน
 - 2.2 การริเริ่มสร้างสรรค์
 - 2.3 การติดต่อสัมพันธ์
 - 2.4 การควบคุม
 - 2.5 การให้แรงจูงใจ
 - 2.6 การจัดการในเรื่องต่างๆ

คุรุสภา (2534) ได้เสนอเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมของครูที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 หมวด คือ หมวดที่ 1 รอบรู้ สอนดี โดยเน้นคุณลักษณะด้านความรู้และความสามารถในวิชาชีพครู และด้านสนับสนุนการเรียนการสอน รวมทั้งด้านรอบรู้สถานการณ์บ้านเมืองและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

หมวดที่ 2 มีคุณธรรมจรรยาบรรณโดยเน้นคุณลักษณะมีความเมตตากรุณา ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ มีวินัย ความซื่อสัตย์ มีความอดทน มีความประหยัด มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู มีความเป็นประชาธิปไตยในทางปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต

หมวดที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาโดยเน้นคุณลักษณะการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาชุมชน
อุทุมพร จามรมาน (2536) ได้นำเสนอหลักเกณฑ์ขั้นต่ำในการพิจารณาการปฏิบัติงานของครูไว้ดังนี้

1. เชิงปริมาณ

- 1.1 จำนวนวันที่มาทำงาน การลาหยุด ลากิจ ลาป่วย ลาคลอด ลาอุปสมบท ลาไปประกอบพิธีทางศาสนา
- 1.2 จำนวนครั้งที่ประพฤติดี/ชอบ
- 1.3 จำนวนครั้งที่ได้รับรางวัล

1.4 จำนวนครั้งที่ได้รับอนุญาตให้เพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การสัมมนา อบรมประชุมทางวิชาการ

2. เชิงคุณลักษณะ

- 2.1 ลักษณะการทำงานอย่างเต็มที่ รับผิดชอบ
- 2.2 ลักษณะการแต่งกาย
- 2.3 ลักษณะการแสดงออกต่อบุคคลอื่น
- 2.4 ลักษณะการเฝ้าหาความรู้ ปรับปรุงตัว
- 2.5 ลักษณะการสอน การวัดผล การเตรียมสอน
- 2.6 ลักษณะการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอื่น ๆ ของโรงเรียน

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายการสอนสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า มีองค์ประกอบที่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ครู 9 องค์ประกอบ คือ คุณลักษณะความเป็นครู คุณภาพการสอน การบริการวิชาการและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ปริมาณและคุณภาพงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ความรู้ความสามารถในการสอนและการรักษาวินัย

จากแนวคิดของนักวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พิจารณาจากคุณลักษณะของตัวบุคคล และผลของการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจจะทำการประเมินทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะของสิ่งที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏตามภารกิจที่กำหนดในพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 มาตราที่ 7 ซึ่งครอบคลุมทั้งคุณลักษณะของแต่ละบุคคลและภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ คือ ให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาชีพชั้นสูง ดำเนินการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

4. วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีการวิวัฒนาการมาโดยลำดับ นับตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ได้มีการจัดตั้งกลุ่มสหพันธ์แรงงาน (Unions) มากขึ้นแล้ว วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลและถูกผลักดันให้มีการประเมินผลในแบบที่เป็นธรรมและเป็นศาสตร์มากขึ้น ลักษณะของการพิจารณาอายุงานหรือความอาวุโส (Seniority) ได้เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อการเลื่อนเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นตำแหน่งมากขึ้น (ซุคักดี เทียงตรง, มปป.) ซึ่งได้มีนักวิชาการได้แก่ Autony and other (1993) , Fisher and other (1993) , Mondy and Noe (1991) , ซุคักดี เทียงตรง (ม.ป.ป.), สมพงษ์ เกษมสิน (2526), ประชุม รอดประเสริฐ (2528), พะยอม วงศ์สารศรี (2534), เสนาะห์ ดีเยาว์ (2537), วิริยา สุขน้อย (2538), สำราญ มีแจ่ง (2539), อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต ลัษณกร (2540), ธงชัย สันติวงษ์ (2540), ผุสดี รุมาคม (2542) ,

ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายวิธี ผู้วิจัยได้สรุปวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดต่าง ๆ ได้ดังนี้ คือ

1. การให้คะแนนโดยตรง (Graphic rating scales) เป็นวิธีการกำหนดคุณลักษณะ (Traits) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำการประเมินไว้บนแกนมาตราส่วน (Scale) โดยจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับหรือคะแนนความสำคัญมากน้อยที่มีต่องาน ซึ่งอาจกำหนดระดับคะแนนหรือกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะควบคู่ไปด้วยกันก็ได้ จากนั้นผู้ประเมินซึ่งมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินจะทำเครื่องหมายลงบนช่องมาตราส่วนของแบบฟอร์มที่กำหนด ส่วนใหญ่จะเริ่มกำหนดความสำคัญจากน้อยไปหามาก
2. วิธีการประเมินแบบบรรยายความ (Essay evaluation) ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเขียนข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินแต่ละคน โดยไม่มีแบบฟอร์มอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้ประเมินอาจเสนอความเห็นใด ๆ ก็ได้เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นว่าเขารู้สึกประทับใจอะไรบ้าง
3. วิธีการประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents) เป็นการจัดทำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ประเมินจะสังเกตและบันทึกเหตุการณ์สำคัญ ๆ ในการปฏิบัติงานซึ่งแสดงให้เห็นความมีประสิทธิภาพหรือการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จและการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่ดีตามประเภทข้อมูลของเหตุการณ์สำคัญที่ได้จัดเตรียมไว้ แล้วนำผลการประเมินนี้มาสรุปผลเมื่อสิ้นสุดช่วงระยะเวลาของการประเมิน

4. วิธีการประเมินแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เป็นวิธีค่อนข้างใหม่และไม่น่าจะเป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเลย คือมีลักษณะเป็นแบบรายงานการปฏิบัติงานมากกว่า มีวิธีการปลี่ยนย่อยแยกออกเป็น 2 วิธี คือ

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

4.2 การบังคับให้เลือก (Forced – choice) มีหลักการเช่นเดียวกันกับการตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก แต่มีข้อความให้เลือก 4 ข้อความในแต่ละชุด และบางกรณีอาจมากกว่านี้ ข้อความทั้ง 4 ข้อจะมีลักษณะที่เป็นไปในแง่ดี 2 ข้อความ และเป็นไปในแง่ร้าย 2 ข้อความผู้ทำการประเมินจะต้องเลือกข้อความที่เป็นแง่ดี 1 ข้อความ และแง่ร้ายอีก 1 ข้อความ คือ เลือกข้อความที่ผู้ถูกประเมินนั้นมีคุณสมบัติมากที่สุดและมีคุณสมบัติน้อยที่สุด

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

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

7. วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst rating plan) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ J.B.Probst จัดทำขึ้นโดยมีหลักการจัดลำดับแบบความประพัตติหรือบุคคลิก ลักษณะไว้ประมาณ 100 กว่ารายการ ซึ่งลักษณะพฤติกรรมหรือบุคคลิกลักษณะที่กำหนดส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่าย สามารถแยกแยะเรียงลำดับได้ ทั้งนี้ในการกำหนดคุณลักษณะเพื่อประเมินบุคคลระดับปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างไปจากลักษณะที่จัดไว้เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บังคับบัญชาหรือระดับบริหาร

8. วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer rating) วิธีนี้เป็นการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกัน (Co-workers) เป็นผู้ประเมิน ซึ่งโดยทั่วไปแม้ว่า ผลการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะมีบ่อยครั้งที่สอดคล้องหรือใกล้เคียงกับผลการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินก็ตาม แต่ในความเป็นจริงมักปรากฏว่าการประเมินโดยกลุ่ม เพื่อนร่วมงานจะแสดงถึงความแตกต่างเกี่ยวกับพฤติกรรมบางอย่างของผู้ถูกประเมินซึ่งเป็น พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามองไม่เห็น จึงทำให้วิธีการประเมินแบบนี้แตกต่างกับวิธีอื่น ๆ

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

9.1. หัวหน้างาน 2-3 คน ซึ่งรู้ถึงการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ต่างก็ ประเมินผลงานและส่งให้หน่วยงานบุคคลเพื่อรวมเป็นผลการประเมินหรือ

9.2. มีการอภิปรายงานของผู้ปฏิบัติงานในการประชุมหัวหน้างานที่จัดขึ้นตามระยะ เวลาที่ประชุมเสนอผลการประเมินการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน สมาชิกในที่ประชุมมักจะ ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น คำอธิบายงาน ผลประเมินโดยหัวหน้างานขั้นต้น การมา ทำงานสม่ำเสมอ การตรงต่อเวลา การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

10. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Self appraisal หรือ self-rating) วิธีการนี้เป็นการมุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนพิจารณาผลงานของตนเอง โดยวิเคราะห์ผลงานของ ตนในระยะเวลาที่ผ่านมาหรือบางแห่งอาจกระทำโดยการกำหนดแบบฟอร์มหรือโครงการขึ้นเพื่อ ให้แต่ละคนได้ประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง หลังจากนั้นจึงนำผลการปฏิบัติงาน เสนอให้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานในชั้นสูงพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

11. วิธีการประเมินผลตามผลปฏิบัติงาน (Appraisal by result) เป็นวิธีการที่ ถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาและช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ทั้งเป็นการ จูงใจในการปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ มีดังนี้คือ

11.1 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาลักษณะงาน และความรับ ผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน กล่าวคือ เพื่อให้รู้ปริมาณงานและหน้าที่ของทุกคน

11.2 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเป้าหมายนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

11.3 กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับวัดหรือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น

11.4 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันดำเนินการประเมินผล การปฏิบัติงานด้วยกันโดยอาศัยเกณฑ์และวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ จะต้องกระทำเป็นครั้งคราวปีละหลายครั้ง

11.5 ผู้บังคับบัญชาจะต้องยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ภายในขอบเขตงานที่มอบหมายให้และเป็นไปตามนโยบายขององค์การ

11.6 ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน กล่าวคือ ต้องคอย แนะนำและสอนงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

11.7 การพิจารณาจะคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก แต่จะไม่คำนึงถึงวิธีการหรือการ กระทำของแต่ละคน

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่แตกต่างออกไปจากที่กล่าวมาแล้วนั้น ดังนี้ คือ

จำเนียร จวงตระกูล (2527, หน้า 29 – 33) ได้กล่าวถึงการเลือกใช้วิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานนั้น ต้องคำนึงถึงว่าวิธีการที่เลือกนั้นจะต้องสามารถใช้ปฏิบัติโดยอาศัยแนวทาง หรือนโยบายที่กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ได้ การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมี ประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องพิจารณาคัดเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดที่จะ ทำให้งานนั้นสำเร็จโดยใช้เวลา กำลังคน และวัสดุอุปกรณ์น้อยที่สุด แต่ได้ผลดีที่สุดในแง่ของคุณ ภาพ ปริมาณและลักษณะการปฏิบัติตามที่ต้องการ ดังนั้นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจ แบ่งออกได้เป็น 3 วิธีการ คือ

1. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรง วิธีการวัดเพื่อประเมินผลการ ปฏิบัติงานโดยวิธีนี้ ถือว่าเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง กล่าวคือ จะมุ่งไปที่ ผลของงานที่ปฏิบัติได้ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร เป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ทั้งนี้สิ่งที่จะต้อง กระทำก็คือ กำหนดมาตรฐานขึ้นเพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดเสียก่อน แล้วจึงวัดผลการปฏิบัติงาน โดยนำเอาผลงานที่ปรากฏนั้นเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ แล้วจึงตีผลที่วัดได้นั้นว่ามี ค่าเป็นอย่างไร ซึ่งมีกระบวนการโดยสรุปดังต่อไปนี้

1.1 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานหมายถึง มาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับและเข้าใจกันเป็นอย่างดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานว่าการ ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่ปฏิบัติออกมาเป็นผลสำเร็จนั้น จะต้องดีเพียงใด (คุณภาพ) หรือจะ ต้องมีจำนวนเท่าใด ในเวลาเท่าใด (ปริมาณ) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และ

ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในสายงานผู้รับผิดชอบในหน่วยงานนั้นโดยตรง และที่สำคัญคือต้องให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในมาตรฐานร่วมกัน ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมืออันหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปกำหนดรูปแบบหรือแบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้

1.2 การวัดผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังได้กล่าวมาแล้วว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างไร ได้ปริมาณตามที่กำหนดไว้หรือไม่ได้ตามคุณภาพหรือได้ตามลักษณะของการแสดงออกในการปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบแล้วทำให้เราทราบผลโดยดูได้จากผลต่างของการเปรียบเทียบ ถ้าเปรียบเทียบแล้วผลปรากฏว่าไม่มีผลต่างคือได้ตรงกันพอดี ก็แสดงว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ดีตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ แต่ถ้ามีผลต่างโดยปฏิบัติได้น้อยกว่ามาตรฐานที่กำหนดก็แสดงว่าพนักงานผู้นั้นปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานและถ้าเปรียบเทียบแล้วมีผลต่างคือปฏิบัติได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนดก็แสดงว่า พนักงานปฏิบัติงานได้ดีเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

1.3 การตีค่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นออกมาว่ามีค่าเป็นอย่างไร โดยอาจแบ่งระดับผลการปฏิบัติงานในองค์การทั้งหมดออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน สำหรับผู้ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้อาจประเมินได้ว่ามีค่าผลการปฏิบัติงานเป็นระดับ C หรือใช้ไม่ได้ ถ้าวัดออกมาแล้วได้มาตรฐานพอดีก็อาจประเมินได้ว่าพนักงานผู้นั้นมีค่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ B หรือดี แต่ถ้าวัดแล้วเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดก็อาจประเมินได้ว่าพนักงานผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ A หรือดีมาก ในการแบ่งระดับอาจแบ่งมากกว่า 3 ระดับก็ได้

2. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทางอ้อม งานบางอย่างกำหนดมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนได้ยาก จึงจำเป็นต้องค้นหาวิธีที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานทางอื่น โดยใช้วิธีการวัดทางอ้อมแทน กล่าวคือ แทนที่จะนำชิ้นงาน (Task) แต่ละชิ้นงานมากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานออกมาในรูปของคุณภาพ ปริมาณ และลักษณะการแสดงออกของการปฏิบัติงาน วิธีการวัดทางอ้อมส่วนมากวัดลักษณะของการแสดงออกในการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ เพราะลักษณะการแสดงออกของการปฏิบัติงานนั้นเป็นเครื่องบ่งชี้สิ่งที่เราต้องการวัดได้ เช่น ความขยันขันแข็งในการทำงาน อย่างไรก็ตามวิธีการที่จะนำเอาความขยันขันแข็งมาเป็นเครื่องบ่งชี้เพื่อวัดปริมาณงานอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ จึงต้องนำองค์ประกอบในการปฏิบัติหลายองค์ประกอบมาเป็นเครื่องวัดควบคู่กันไปด้วย

2.1 การกำหนดองค์ประกอบ การกำหนดองค์ประกอบหรือปัจจัย (Factor) เพื่อประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเพราะองค์ประกอบที่จะเป็นส่วนผลักดันให้คนทำงานสำเร็จได้นั้นมีมากมาย ดังนั้นในการคัดเลือกใช้ องค์ประกอบนั้นจำเป็นต้องพิจารณาประเภทของกิจกรรมและลักษณะของงานประกอบด้วยการกำหนดองค์ประกอบนั้นส่วนมากจะกำหนดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกเห็นได้ชัดกำกับไว้กับองค์ประกอบนั้นด้วย นอกจากนี้ยังอาจกำหนดระดับของคุณลักษณะเหล่านั้นประกอบด้วย เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงานนั่นเอง

2.1.1. การกำหนดองค์ประกอบและคุณลักษณะหรือพฤติกรรม ที่นิยมใช้กัน โดยทั่วไปมีดังต่อไปนี้ ความรับผิดชอบในงาน ความสนใจที่ชัดเจนในงานซึ่งพิจารณาถึงความรอบรู้และความชำนาญในขั้นตอนต่างๆ ของงานในหน้าที่ ความถูกต้องแม่นยำ ความละเอียดรอบคอบในการทำงานตลอดจนความเป็นระเบียบของงาน ความรวดเร็ว/ฉับพลันในการทำงาน ไหวพริบและดุลยพินิจโดยพิจารณาถึงความเฉลียวฉลาด ความรู้รอบตัวและไหวพริบในการตอบข้อซักถามหรือเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถพิเศษในเรื่องภาษา การใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ในการทำงาน ความซื่อสัตย์สุจริตทัศนคติที่มีต่องานตลอดจนความร่วมมือช่วยเหลือที่ให้แกบุคคลหรือสถาบันเหล่านั้น ความขยันหมั่นเพียรและความประพฤติส่วนตัวและชีวิตครอบครัวที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

2.1.2. การกำหนดระดับของคุณลักษณะหรือพฤติกรรม ระดับค่าของคุณลักษณะหรือพฤติกรรมอาจกำหนดเป็น 3 หรือ 5 ระดับก็ได้ ในแต่ละระดับนั้นอาจกำหนดคำจำกัดความกำกับไว้เป็นแนวทางด้วยก็ได้ หรืออาจกำหนดระดับคะแนนกำกับไว้ก็ได้

2.2 การวัดผลการปฏิบัติงานโดยวิธีการวัดและประเมินโดยทางอ้อมนี้อันที่จริงแล้วเป็นการนำเอาคุณลักษณะที่พนักงานแสดงออกมาในการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับองค์ประกอบการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้อาจแบ่งระดับค่าของคุณลักษณะหรือพฤติกรรมไว้ด้วย

2.3 การตีค่าผลการปฏิบัติงาน การตีค่าผลการปฏิบัติงานจากการวัดโดยทางอ้อมนี้สามารถกระทำได้ในทำนองเดียวกับการตีค่าผลการปฏิบัติงานที่วัดโดยทางตรง

3. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทางตรงและทางอ้อมร่วมกัน งานบางอย่างจำเป็นต้องอาศัยวิธีการวัดและประเมินทั้งสองวิธีร่วมกัน จึงจะทำให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์และเชื่อถือได้

จิระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2540, หน้า 46 – 50) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา ว่าเป็นเพียงวิธีการ (Means) เท่านั้น ซึ่งสามารถสรุป พัฒนาการของแนวทางการประเมินได้ 5 รูปแบบ คือ

1. การประเมินจากเบื้องบนลงล่าง (Downward appraisal) หรือบางครั้งเรียกว่า Top – down Evaluation เป็นแนวปฏิบัติที่นิยมกันมาก เช่นให้หัวหน้างานประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นต้น หัวหน้างานและลูกน้องอาจมีความเห็นสอดคล้องกันบ้างในเรื่องขององค์ประกอบ ที่มุ่งประเมิน หรือว่าจะ “ประเมินอะไร” (แม้บางครั้งจะไม่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ก็ตาม) แต่โดยทั่วไปแล้วทั้งสองฝ่ายจะมีความเห็นแย้งกันเสมอเกี่ยวกับค่าคะแนนและผลของการประเมิน การประเมินด้วยวิธีนี้นิยมกันมากในองค์กรใหญ่ที่มีการจัดโครงสร้างมากระดับ มีพนักงาน จำนวนมาก วัฒนธรรมองค์กรเข้มงวดเน้นกฎระเบียบ

2. การประเมินจากด้านล่างขึ้นบน (Upward appraisal) บางครั้งเรียกว่า Bottom – up Evaluation, Upward Feedback หรือ Subordinate Appraisal วิธีนี้เพิ่งเป็นที่นิยมกันในระยะ 30 ปีที่ผ่านมา โดยให้ลูกน้องหลาย ๆ คนร่วมกัน ประเมินหัวหน้าได้ IBM เป็นผู้ริเริ่มใช้นับแต่ ทศวรรษ ที่ 1960 ปัจจุบันใช้กันมากบ้างเชื่อว่า 20% ขององค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาใช้ แนวทางนี้ องค์กรชั้นนำที่ใช้คือ RCA, Pratt & Whitney, Digital, AT&T, Federal Express และ State Patrol ในสหราชอาณาจักร ได้แก่ BT, BP, BMW(GB), WH Smith และ PSC ของแคนาดา ผู้จัดการที่ถูกประเมินด้วยวิธีนี้มีความรู้สึกที่เป็นบวกกับผลการประเมิน แม้ว่าบ้างจะตกใจ หรือประหลาดใจกับผลที่ได้รับก็ตาม ด้านที่วัดอาจคลุมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในด้านการอบรม ดูแล การคำนึงถึงคุณภาพ การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า การสื่อสาร การ สร้างทีม ความยุติธรรม การเพิ่มอำนาจ ฯลฯ ผลของการประเมินอาจนำไปใช้เพื่อการฝึกอบรม และการพัฒนาเป็นสำคัญให้หัวหน้างานได้รับรู้ว่า ลูกน้องมองตนเช่นไร มีงานวิจัยใหม่ ๆ ที่ให้ เห็นว่าการประเมินแบบนี้มีส่วนพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของหัวหน้างาน ตัวอย่างที่พบเห็น ในแวดวงการศึกษาก็คือ การให้นักศึกษาประเมินการบรรยายการสอนของอาจารย์รายวิชานั้น ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลหนึ่งของการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ

3. การประเมินตนเอง (Self – assessments) พนักงานผู้ปฏิบัติประเมินผลงาน พฤติกรรมการทำงานและคุณลักษณะต่าง ๆ ของตนเอง ปกติอยู่ในรูปไม่เป็นทางการและภายใน ตนเอง (Intraindividual) เช่นว่าฉันทำงานได้ดีพอแล้วหรือยัง ? ฉันควรได้เป็นหัวหน้าคน

เป็นระดับนั้นระดับนี้แล้วหรือยัง? ตน (Self) ตามที่พนักงานรับรู้ตัวเขาเองอาจจะมีแนวโน้มที่เกินจริง (Inflated) หรือต่ำกว่าความเป็นจริงก็ได้บ้าง “Fake good” บ้าง “Fake bad” แต่ก็ถือว่าเป็นแหล่งข้อมูลหนึ่งที่ควรรับฟัง

4. การประเมินจากด้านข้าง (Lateral appraisal) หรือที่นิยมเรียกกันว่า “Peer Review” โดยเฉพาะการทำงานขององค์กรที่มีการจัดโครงสร้างแบบ Matrix และการทำงานแบบ Cross – functional teamwork ของแนวการบริหารแบบใหม่ การทำงานโครงการต่าง ๆ ควรพิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ร่วมประเมินเพราะจะเป็นที่ผู้รับรู้และตระหนักในพฤติกรรมการทำงาน ทักษะความสามารถ จุดเด่นจุดด้อยของเพื่อนร่วมงานได้ดีทั้งในด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพของผู้ถูกประเมิน นิยมใช้กันในแวดวงอุดมศึกษา (ในต่างประเทศ) เพื่อปรับปรุงการสอนและเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารการศึกษาประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล และการเพิ่มเงินเดือนของคณาจารย์ โดยมีเกณฑ์ให้พิจารณา เช่น การตรวจอ่านเอกสารวิชาการ ที่มีผู้ร้องขอ จำนวนบทความที่เขียน งานวิจัยที่ทำการนำเสนอผลงานวิชาการ การให้บริการแก่ภาควิชา การให้บริการแก่มหาวิทยาลัยและเพื่อนร่วมงาน (ไม่นับ “Jobs” ที่ให้คำปรึกษากับเอกชน) งานวิจัยล่าสุดได้ชี้ให้เห็นว่าการประเมินบุคลิกลักษณะของบุคคลโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับพฤติกรรมภายนอกที่ ปรากฏและให้ผลเที่ยงตรงนั้น ได้จากการตัดสินที่เป็นเอกฉันท์ของเพื่อนร่วมงานของบุคคลเป้าหมายมากกว่าผลการประเมินด้วยตนเอง

5. การประเมินจากหลากหลายแหล่ง (Multi-source Appraisal) นิยมเรียกกันว่า “360 – degree feedback หรือ Multi-source feedback” โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า การที่ได้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ นั้น จะทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ มีความเป็นปรนัยภาพ (Objectivity) มากขึ้น ดังนั้น การประเมินจากหลากหลายแหล่ง นั้นหมายถึง กระบวนการที่มีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหาร โดยเก็บข้อมูลมากกว่าหนึ่งแหล่ง มีการเก็บข้อมูลทั้งจากเจ้าตัวประเมิน (self – assessments) และผู้อื่นร่วมประเมิน (Others – assessments) ดังนั้น แนวทางข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 4 จึงเป็นนัยต่าง ๆ ของการประเมินแบบหลากหลายแหล่ง

นอกจากนั้นคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูประกอบกฎ ก.ค. ฉบับที่ 20 (พ.ศ. 2540) ประการหนึ่งคือ การจัดทำแฟ้มประจำตัวข้าราชการครู ส่วนราชการหรือหน่วยประเมินควรจัดแฟ้มประจำตัวข้าราชการครูเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลเกี่ยวกับเวลาปฏิบัติราชการ ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำผิดวินัย และข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยให้ฝ่ายบุคลากรของแต่ละส่วนราชการหรือ

สถานศึกษาที่ข้าราชการครูปฏิบัติงานอยู่เป็นผู้บันทึกข้อมูลและเก็บรักษาเพิ่มข้อมูลประจำตัวข้าราชการครูเพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดเก็บอาจเก็บในรูปของแฟ้มข้อมูลธรรมดาหรือจัดเก็บระบบคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละหน่วยงาน

เมื่อเสร็จสิ้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งแล้ว ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ประเมินควรนำผลที่ได้จากการประเมินไปให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมินเพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานและอาจกำหนดแผนการพัฒนาข้าราชการครูผู้รับการประเมินให้มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น

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

1. การประเมินเชิงอัตนัย (Subjective) คือการใช้ความรู้สึกของผู้ประเมินโดยขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น การให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งที่มีและไม่มีแบบประเมิน โดยให้ผู้บังคับบัญชาคิดเองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนเช่นไร โดยไม่ใช้ตัวงานหรือเนื้องานที่ผู้ถูกประเมินได้ปฏิบัติเป็นหลักในการพิจารณา ในกระบวนการประเมินเชิงจิตวิสัยดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเสนอความเห็นตามรายการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแบบประเมินผล (ถ้ามี) แก่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง เนื่องจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงอยู่ห่างไกลจากผู้ถูกประเมินไม่ทราบว่าผู้ถูกประเมินทำงานอะไรได้มากน้อยแค่ไหน หากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ส่วนบุคคลดี ผู้ถูกประเมินจะได้รับการประเมินให้เข้าในเกณฑ์การประเมินได้ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันถือว่าการประเมินในลักษณะนี้ไม่เหมาะสม

2. การประเมินเชิงปรนัย (Objective) คือ การประเมินโดยใช้ตัวเนื้องานเป็นหลัก เช่น ฝ่ายพนักงานพิมพ์ ใครที่ทำงานมากจะดูได้จากจำนวนที่พิมพ์ว่าพิมพ์ได้ทั้งหมดกี่หน้าในช่วงเวลาที่ผ่านไป สำหรับนักวิจัยอาจจะพิจารณาจากจำนวนชิ้นที่ทำงานวิจัยว่าได้กี่เรื่อง งานวิจัยที่ได้รับมอบหมายให้ทำเป็นกลุ่มได้กี่เรื่อง หรืออาจพิจารณาจากรายงานที่สำเร็จแล้วหรือบทความวิจัยที่ได้ตีพิมพ์กี่เรื่องและอาจจะมีการให้น้ำหนักเพิ่มเติม

อย่างไรก็ตามสิ่งที่ยังต้องการต่าง ๆ ควรใช้เป็นหลักปฏิบัติ คือ การประเมินเชิงปรนัย โดยให้ทุกคนรู้ว่งานที่ตัวเองต้องทำคืออะไรที่เป็นวัตถุประสงค์ ที่เป็นรูปธรรมและงานนั้นต้องไปผูกกับการพัฒนาองค์การและความก้าวหน้าทางอาชีพส่วนบุคคล สมมติว่าให้นักวิจัยทำงานวิจัยปีละ 1 เรื่อง ตีพิมพ์บทความผลงานวิจัยด้วย งานนี้สะสม 3 ปี นักวิจัยมีสิทธิ์ขอขยับขึ้น เพราะมี

ตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งการประเมินพิจารณาจากงานที่ทำโดยนับทั้งจำนวนงานและคุณภาพของงานฝ่ายมาตรฐานกองวิชาการสำนักงาน ก.พ. ได้สรุปวิธีการหลัก ๆ ไว้ 4 ประการ คือ

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

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ผู้ทำการประเมินและเนื้อหาของงานที่ทำการประเมิน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินจะเลือกใช้วิธีการประเมินแบบใดก็ตามต้องตระหนักว่าวิธีการนั้นสอดคล้องกับลักษณะของเนื้องานที่ทำการประเมินและทำให้ผลการประเมินมีความถูกต้องแม่นยำ

5. ตัวบ่งชี้และเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.1 ตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวบ่งชี้ (Indicator) ถือได้ว่าเป็นสารสนเทศอย่างหนึ่งที่น่ามาใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดนโยบายทางการศึกษา ปัจจุบันมีการศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้กันอย่างแพร่หลายและพบว่ามีความหมายของคำต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกับคำว่าตัวบ่งชี้ที่อยู่หลายคำ เช่น ศูนย์ประสานงานและปฏิบัติการของระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา (ศสช.) กองสารสนเทศ สำนักนายกรัฐมนตรี ใช้คำว่า "ดัชนี" ในกรอบดัชนีเพื่อการวางแผนและพัฒนาการศึกษาหรือดัชนีข้อมูลพื้นฐาน สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัยใช้คำว่า "ดัชนีบ่งชี้" ในการจัดทำคุณภาพ

การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา สำนักงานสถิติแห่งชาติ สำนักงานรัฐมนตรี ใช้คำว่า "เครื่องชี้วัด" ในการจัดทำเครื่องชี้สถานะสังคม (Social indicator) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" ในการศึกษาเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา การกีฬาแห่งประเทศไทยใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" ในการศึกษาตัวบ่งชี้การพัฒนากีฬาแห่งประเทศไทย เช่นเดียวกับ อมรวิรัช นาคทรพร (2539) ที่ใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" ในกรอบความคิด การพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงานสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ศักดิ์ชัย เพชรช่วย (2541) ใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" ในการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี วิริยะสุมน (2539) ได้ใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" ในการพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประกันคุณภาพการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษในสถาบันราชภัฏภาคเหนือ และสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539) ก็ใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" ในการศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและแผนงาน นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ใช้คำอื่น ๆ อีกซึ่งปรากฏในเอกสารต่าง ๆ เช่น ชัยพจน์ รังงาม (2529) ใช้คำว่า "ตัวชี้" ในสารพัฒนาหลักสูตร เรื่องตัวชี้คุณภาพของการศึกษา อุทุมพร จามรมาน (2536) ใช้คำว่า "ดัชนีชี้วัด" ในการศึกษาดัชนีชี้วัดความสำเร็จของมหาวิทยาลัย ชินภัทร ภูมิรัตน์ (2527) ใช้คำว่า "ดัชนีและตัวบ่งชี้" ในการพัฒนาระดับทางการศึกษา ศิริชัย กาญจนวาสี (2537) ใช้คำว่า "ตัวชี้วัด" ในรายงานวิจัยของสถาบันดำรงราชานุภาพ เรื่องโครงการการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาในระดับจังหวัด และ รุ่ง แก้วแดง (2538) ได้ใช้คำว่า "ตัวชี้วัด" ในริเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย เรื่องตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของระบบราชการ ถึงแม้ว่าจะมีการใช้คำที่หลากหลายแตกต่างกันไปก็ตาม แต่ความหมายที่ปรากฏก็สื่อไปในทิศทางเดียวกัน คือ เป็นเครื่องชี้สถานการณ์หรือภาวะที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดนโยบายในการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ แม้ว่านักวิชาการจะใช้คำว่าดัชนี หรือ ตัวบ่งชี้ ก็ถือว่าเป็นสิ่งเดียวกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" เนื่องจากเป็นคำที่มีความหมายครอบคลุม เข้าใจง่าย จึงขอนำเสนอรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

5.1.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

จากการศึกษานั้นมีผู้ให้ความหมายของคำว่า“ตัวบ่งชี้”ไว้ในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังนี้

Johnstone (1981) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพัทธ์หรือสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัด ณ ช่วงใดช่วงหนึ่งของเวลาหรือเหตุการณ์ ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาพที่เจาะจง และชัดเจนมากนัก แต่จะบ่งชี้อย่างกว้าง ๆ ครอบคลุมถึงสภาวะหรือเหตุการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบ ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปได้อีก

ชินภัทร ภูมิรัตน (2527) ได้ให้ความหมายว่า ดัชนี หรือ ตัวบ่งชี้ หมายถึง เครื่องมือในการวัดเชิงปริมาณ เพื่อแสดงความแตกต่าง เปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาและระหว่างผลที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายที่วางไว้

เจือจันทร์ จงสถิตย์อยู่ และแสวง ปิ่นมณี (2529) ได้ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ในแง่ของการศึกษา หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้วัด หรือชี้สภาพการณ์ของการศึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการวัดหรือตรวจสอบ ซึ่งต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่จัดทำไว้

อำรุง จันทวานิช (2535 อ้างอิงจาก กฤตวรรณ โอบนพันธ์, 2537) ได้ให้ความหมายตัวบ่งชี้ในฐานะดัชนีว่า หมายถึง สารสนเทศที่ช่วยในการวินิจฉัยและชี้สภาวะตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานทางการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ศิริชัย กาญจนวาสี (2537) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้บ่งบอกสถานการณ์ หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน ตัวอย่าง เช่น ตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อาจเป็น GPA ของนักเรียน อัตราการสอบเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยได้ อัตราการได้งานทำ เป็นต้น ตัวบ่งชี้สภาวะเศรษฐกิจสังคม เช่น ดัชนีราคาสินค้า อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นต้น ตัวบ่งชี้ที่มีความผูกพันกับเกณฑ์และมาตรฐานซึ่งเป็นตัวตัดสินความสำเร็จหรือคุณค่าของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานที่ได้รับ

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2538) ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ (Indicators) หมายถึงตัวเลขที่สร้างขึ้นมาใช้วัด หรือเปรียบเทียบความแตกต่างที่มีอยู่ และการเปรียบเทียบนี้อาจจะเป็นการเปรียบเทียบระหว่างเวลาหนึ่งกับอีกเวลาหนึ่ง หรือระหว่างสถานที่หนึ่งกับอีกสถานที่หนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้เพื่อชี้ความเปลี่ยนแปลงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น และความเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุปจากความหมายของ ดัชนี และตัวบ่งชี้ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปความหมายของตัวบ่งชี้ และลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ได้ดังนี้

จากความหมายของตัวบ่งชี้ที่ได้กล่าวมาข้างต้น พอจะจำแนกลักษณะของตัวบ่งชี้ออกเป็น 2 ลักษณะ (เจือจันทร์ จงสถิตย์อยู่ และแสวง ปิ่นมณี, 2529 : Johnstone, 1981) ดังนี้ คือ

1. ตัวบ่งชี้ต้องสามารถบ่งบอกคุณลักษณะในเชิงปริมาณโดยกำหนดเป็นตัวเลขได้ หรือเป็นการบรรยายข้อความว่ามีลักษณะอย่างไร และในการตีค่าความหมายของตัวบ่งชี้แต่ละตัวต้องมีความชัดเจนและนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ว่าสูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์และได้มาตรฐานเพียงใด

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

5.1.2 ประเภทของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้มีหลายประเภทและหลายชนิด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการและเกณฑ์ในการแบ่ง (Johnstone, 1981) เช่น แบ่งโดยอาศัยแนวคิดของวิธีการสร้างตัวบ่งชี้ แบ่งโดยอาศัยวิธีการนำตัวแปรไปใช้ นอกจากนี้ยังแบ่งตามวิธีการแปรผล แบ่งตามลักษณะ/สเกลการวัด แบ่งตามช่วงเวลา แบ่งตามระดับการวัด แบ่งโดยอาศัยแนวคิดเชิงระบบ และบางเกณฑ์แบ่งโดยอาศัยการตีค่าของตัวบ่งชี้ เป็นต้น ซึ่งในทัศนะของนักวางแผนและนักกำหนดตัวบ่งชี้จะแบ่งตัวบ่งชี้โดยอาศัยการคำนึงถึงที่มาและประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นหลัก ซึ่งอาจจำแนกเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงลักษณะเฉพาะเรื่อง (Single indicators) ตัวบ่งชี้ที่แสดงลักษณะเฉพาะกลุ่ม

(Compound indicators) และ ตัวบ่งชี้รวม (composite indicators) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2530; ศูนย์ประสานงานและปฏิบัติการของระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา, 2530)

สำหรับการศึกษาคำนี้ จะกล่าวถึงประเภทของตัวบ่งชี้เฉพาะที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับ เป้าหมายของการศึกษา ดังนี้ คือ การแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยแนวการใช้ตัวแปรต่าง ๆ มากำหนดเป็นตัวบ่งชี้ ซึ่ง Johnstone (1981) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

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

2. ตัวบ่งชี้เดี่ยว (dissaggregative indicators) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ต้องอาศัยความหมายของแต่ละตัวแปรเพื่อมาอธิบายแต่ละส่วนที่ลึกลงไปในแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษาซึ่งทำให้เกิดปัญหาความไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงไม่เหมาะที่จะนำมาใช้อธิบายลักษณะของระบบการศึกษาโดยรวมได้ ตัวอย่างเช่น อัตราการเรียนต่อของเด็กด้วยโอกาสที่ผู้ปกครองมีรายได้ต่างกัน เป็นต้น

3. ตัวบ่งชี้รวมหรือตัวบ่งชี้ผสม (Composite indicators) ลักษณะของตัวบ่งชี้นี้เป็นกรรวมตัวแปรทางการศึกษาซึ่งเป็นตัวแปรเดี่ยว ๆ จำนวนหนึ่งเข้าด้วยกันและมีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งค่าที่ได้ของตัวบ่งชี้จะเป็นค่าตัวบ่งชี้รวม เพื่อบ่งบอกถึงสภาพโดยรวมของระบบการจัดการศึกษาและสามารถอธิบายสภาพการณ์ของระบบการศึกษาได้ดีกว่าตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

5.1.3 การพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

วิธีการในการพัฒนาตัวบ่งชี้มีอยู่หลายวิธี และในแต่ละวิธีการส่วนใหญ่จะเน้นการพิจารณาตัดสินใจใน 4 ประเด็นหลัก (Johnstone, 1981) คือ

- 1) การกำหนดนิยามของตัวบ่งชี้
- 2) การคัดเลือกตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษา
- 3) การกำหนดวิธีรวมตัวแปร
- 4) การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร

การตัดสินใจในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาตัวบ่งชี้ดังกล่าว ย่อมมีความสัมพันธ์กับค่าของตัวบ่งชี้ที่คำนวณได้ในขั้นสุดท้าย สำหรับนำไปใช้ในการแปลความหมายของสิ่งที่มุ่งศึกษา ดังนั้นในแต่ละขั้นตอนจึงควรได้รับการพิจารณาและตรวจสอบอย่างระมัดระวัง เพื่อให้ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับมโนทัศน์ (Concept) ของสิ่งที่มุ่งศึกษาและวัตถุประสงค์ของการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ประโยชน์

5.1.3.1 วิธีการกำหนดนิยามของตัวบ่งชี้

วิธีการกำหนดนิยามของตัวบ่งชี้ จำแนกออกได้เป็น 3 วิธีการหลัก ได้แก่ การนิยามเชิงทฤษฎี การนิยามเชิงประจักษ์และการนิยามเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสามารถสรุปหลักการของแต่ละวิธีได้ดังนี้

1) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยอาศัยการนิยามเชิงทฤษฎี

(The theoretical definition of an indicators) เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับสภาวะหรือคุณลักษณะที่สนใจ และจัดลำดับหรือกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรเหล่านั้นโดยอาศัยหลักเหตุผลหรือพื้นฐานทางทฤษฎีเป็นหลัก เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรขึ้นเป็นตัวบ่งชี้

2) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยอาศัยการนิยามเชิงประจักษ์

(The empirical definition of an indicators) เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ที่นำมาวิเคราะห์แล้วจัดกลุ่มความสัมพันธ์ของตัวแปรและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรเหล่านั้น โดยใช้วิธีการทางสถิติเป็นหลัก เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) การวิเคราะห์จำแนก (Discriminate analysis) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คานอนิคอล (Canonical correlation analysis) เป็นต้น

3) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยอาศัยการนิยามเชิงปฏิบัติการ

(The Pragmatic definition of an indicators) เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยการเลือกตัวแปรจากตัวแปรที่มีอยู่จำนวนหนึ่งหรือรวมตัวแปรที่มีอยู่จำนวนหนึ่งเข้าด้วยกันตามการพิจารณาตัดสินใจของผู้พัฒนาซึ่งจะขึ้นอยู่กับเจตคติ (หรืออคติ) ส่วนตัวในการเลือกตัวแปรหนึ่งหรือคุณลักษณะหนึ่ง ๆ มากกว่าตัวแปรอื่น ๆ วิธีการนี้ถือได้ว่าเป็นวิธีการที่มีจุดอ่อนมากกว่าวิธีการที่ 1 และ 2

5.1.3.2 การคัดเลือกตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษา

การคัดเลือกตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษาจะต้องนำตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมารวมกันสร้างเป็นตัวบ่งชี้ด้วยการระบุคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษาอย่างชัดเจนโดยอาศัยข้อเสนอมหาทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ หรือการลงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งควรหลีกเลี่ยงตัวแปรจำนวนมากเพราะอาจจะทำให้มโนทัศน์ของสิ่งที่มุ่งศึกษามีความซับซ้อน (Complex concept) และยากในการแปลความหมาย หลังจากนั้นจึงพิจารณาคัดเลือกตัวแปรที่สามารถใช้วัดแต่ละคุณลักษณะที่มุ่งศึกษา โดยเลือกตัวแปรที่ครอบคลุมแต่ละคุณลักษณะในขั้นนี้ควรหลีกเลี่ยงการใช้ตัวแปรหลายตัวที่มุ่งวัดคุณลักษณะเดียวกันและตัวแปรที่มีความคลาดเคลื่อนในการวัดมาก เพื่อให้ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษามากที่สุด โดยทั่วไปถ้าตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปมีความสัมพันธ์กันสูงจะไม่นิยมใช้ตัวแปรเหล่านั้นทั้งหมด เพราะผลที่ได้อาจจะมีความคลาดเคลื่อน อีกทั้งยังไม่เป็นการประหยัด แต่จะคัดเลือกตัวแปรที่ไม่มีปัญหาด้านความคลาดเคลื่อนในการวัดไว้เพียงตัวเดียว และหาตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ภายในต่ำ แต่มีแนวโน้มว่าสามารถอธิบายสภาพการณ์หรือคุณลักษณะที่มุ่งศึกษาได้ในระดับสูง

สรุปได้ว่าการคัดเลือกตัวแปรโดยอาศัยข้อเสนอมหาทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ หรือการลงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญนั้น การคัดเลือกตัวแปรควรให้ครอบคลุมแต่ละคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษา ซึ่งควรหลีกเลี่ยงการใช้ตัวแปรจำนวนมาก ที่มุ่งวัดคุณลักษณะเดียวกันและตัวแปรที่มีความคลาดเคลื่อนในการวัดมาก เพราะอาจจะทำให้มโนทัศน์ของสิ่งที่มุ่งศึกษามีความซับซ้อนและยากในการแปลความหมาย

5.1.3.3 การกำหนดวิธีรวมตัวแปร

วิธีการรวมตัวแปรองค์ประกอบเข้าด้วยกัน โดยทั่วไปมักจะใช้กันอยู่ 2 วิธี คือ การรวมทางพีชคณิต (Additive) และการรวมแบบทวีคูณ (Multiplication) ซึ่งการรวมทั้ง 2 วิธีนี้มีข้อตกลงเบื้องต้นแตกต่างกัน ดังนี้ (Johnstone, 1981)

1) การรวมทางพีชคณิต (Additive) มีข้อตกลงเบื้องต้นคือ ความสำคัญของแต่ละตัวแปรสามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ กล่าวคือ ถ้าตัวแปร V_1 มีค่าต่ำก็สามารถทดแทนได้ด้วยค่าของ V_2 ที่สูง เป็นผลให้ค่าตัวบ่งชี้ (I) ไม่เปลี่ยนแปลง เช่นกรณีที่ 1 $V_1 = 20, V_2 = 20$ จะมีผลเท่ากับกรณีที่ 2 เมื่อ $V_1 = 5, V_2 = 35$ ดัชนีที่สร้างขึ้นจากการรวมตัวแปร องค์ประกอบ V_1 และ V_2 เป็นดังสมการ

$$I = V_1 + V_2 \quad \text{.....(2.1)}$$

เมื่อ I คือ ตัวบ่งชี้
 V_1 คือ ค่าของตัวแปรที่ 1
 V_2 คือ ค่าของตัวแปรที่ 2

การรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยวิธีการทางพีชคณิตนี้ มักจะมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบระบบตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไปว่าในเรื่องที่มุ่งศึกษานั้น มีความแตกต่างกันกี่หน่วย

2) การรวมแบบทวีคูณ (Multiplication) มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ การเปลี่ยนแปลงค่าของตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของอีกตัวแปรหนึ่งไม่อาจทดแทนหรือชดเชยกันได้ กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะมีค่าสูงได้ก็ต่อเมื่อ ตัวแปรองค์ประกอบทุกตัวมีค่าสูงทั้งหมด และตัวแปรองค์ประกอบแต่ละตัวจะต้องเสริมซึ่งกันและกัน จึงจะส่งผลต่อค่าตัวบ่งชี้ เช่น จากกรณีตัวอย่างที่กล่าวถึงข้างต้น ตัวบ่งชี้ในกรณีที่ 1 มีค่าเท่ากับ 400 ซึ่งได้มาจาก 20×20 ส่วนกรณีที่ 2 มีค่าเท่ากับ 175 ซึ่งได้มาจาก 5×35 แสดงว่าค่า V_1 ซึ่งมีค่าต่ำในกรณีที่ 2 ไม่สามารถทดแทนด้วยค่า V_2 ได้ สมการการรวมแบบทวีคูณของตัวแปร V_1 และ V_2 เป็นดังนี้

$$I = V_1 \cdot V_2 \quad \text{.....(2.2)}$$

การรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยวิธีการรวมแบบทวีคูณนี้ มักจะใช้เมื่อต้องการเปรียบเทียบระบบตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไป ว่าระบบหนึ่งมีค่าดัชนีสูงกว่าอีกระบบหนึ่งอยู่ที่เท่า หรือคิดเป็นร้อยละเท่าไร

ความแตกต่างระหว่างวิธีการรวมตัวแปรทั้ง 2 วิธีดังกล่าวข้างต้นนี้ นำไปสู่การหาค่าตัวบ่งชี้ในรูปของค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะคือ

ก. เมื่อรวมตัวแปรด้วยวิธีการรวมแบบพีชคณิตมักจะนิยมเสนอค่าตัวบ่งชี้ด้วยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) ของตัวแปร ดังสมการ

กรณีตัวแปรมีค่าน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน

$$I = \frac{V_1 + V_2 + V_3 + \dots + V_n}{n} \quad \dots\dots(2.3)$$

กรณีตัวแปรมีค่าน้ำหนักความสำคัญต่างกัน

$$I = \frac{W_1V_1 + W_2V_2 + W_3V_3 + \dots + W_nV_n}{\sum W_i} \quad \dots\dots(2.4)$$

เมื่อ n คือ จำนวนตัวแปร

$\sum W_i$ คือ ผลรวมของน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร n ตัว

ข. เมื่อรวมตัวแปรด้วยวิธีการรวมแบบทวีคูณ มักจะนิยมเสนอค่าตัวบ่งชี้ด้วยการหาค่าเฉลี่ยเรขาคณิต (Geometric mean) ของตัวแปร ดังสมการ

กรณีตัวแปรมีค่าน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน

$$I = (V_1 + V_2 + V_3 + \dots + V_n)^{1/n} \quad \dots\dots(2.5)$$

กรณีตัวแปรมีค่าน้ำหนักความสำคัญต่างกัน

$$I = (1^{W_1} \cdot 2^{W_2} \cdot 3^{W_3} \dots n^{W_n})^{1/n} \quad \dots\dots(2.6)$$

การคำนวณค่าในสมการ(2.5) และ (2.6) สามารถคำนวณได้ด้วยวิธีการหาค่า Logarithm ได้ดังนี้

$$\log GM = \frac{\sum_{i=1}^n \log v_i}{n} \quad \dots\dots(2.7)$$

$$\log GM = \frac{\sum_{i=1}^n W_i \log v_i}{n} \quad \dots\dots(2.8)$$

ในการรวมตัวแปรเพื่อสร้างเป็นตัวบ่งชี้ ดังกล่าวข้างต้น เป็นการรวมตัวแปรในรูปคะแนนดิบ (Raw score) ซึ่งมักมีปัญหาเกี่ยวกับหน่วยการวัดตัวแปรไม่เท่ากัน เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว และทำให้ค่าที่ได้มีความถูกต้องยิ่งขึ้น สามารถนำค่าที่ได้มาเปรียบเทียบกันได้อย่างมีความหมาย จึงควรแปลงค่าของตัวแปรในรูปคะแนนดิบให้เป็นค่าของตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standard score) ก่อนแล้วจึงนำคะแนนมาตรฐานที่ได้มาถ่วงน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแต่ละตัว เพื่อสร้างเป็นตัวบ่งชี้รวม โดยทั่วไปมักจะใช้คะแนนมาตรฐานที่ (Z - score) (Johnstone, 1981) ดังสมการ

$$Z = \frac{X - \bar{X}}{SD} \quad \dots\dots(2.9)$$

เมื่อ	Z	คือ	คะแนนมาตรฐานของตัวแปร
	X	คือ	คะแนนดิบของตัวแปร
	X	คือ	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของตัวแปร
	SD	คือ	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร

ดังนั้นสมการที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ จึงเป็นดังนี้

$$I = W_1Z_1 + W_2Z_2 + W_3Z_3 + \dots + W_nZ_n \quad \dots\dots\dots(2.10)$$

เมื่อ	I	คือ	ตัวบ่งชี้รวมของตัวแปร n ตัว
	W_n	คือ	น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร ตัวที่ n
	Z_n	คือ	คะแนนมาตรฐานของตัวแปรตัวที่ n

สรุปได้ว่า การรวมตัวแปรทางพีชคณิตมีข้อตกลงเบื้องต้นคือ ความสำคัญของแต่ละตัวแปรสามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ และมักจะมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบระบบ ตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไป ว่าในเรื่องที่มุ่งศึกษานั้นมี ความแตกต่างกันกี่หน่วย ส่วนการรวมแบบทวิคูณ มีข้อตกลงเบื้องต้นคือ การเปลี่ยนแปลงค่าของตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของอีกตัวแปรหนึ่ง ไม่อาจทดแทนหรือชดเชยกันได้ การรวมตัวแปรด้วยวิธีการนี้มักจะใช้เมื่อต้องการเปรียบเทียบระบบตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไปว่าระบบหนึ่งมีค่าตัวบ่งชี้สูงกว่าอีกระบบหนึ่งอยู่ที่เท่าหรือคิดเป็นร้อยละเท่าไร

5.1.3.4 การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร

การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรสามารถทำได้ 2 วิธีคือ กำหนดน้ำหนัก ความสำคัญของตัวแปรให้เท่ากัน (Equal weight) และให้ต่างกัน (Differential weight) สำหรับการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรให้ต่างกัมนั้น อาจใช้วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert judgement) วิธีวัดความสำคัญของตัวแปรโดยพิจารณาจากเวลา (Time taken) หรือค่าใช้จ่าย (Cost) ของการกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้นหรือวิธีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติก็ได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert judgement) เป็นการพิจารณาถึงความเห็นในหมู่ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษานั้น ซึ่งอาจจะจะเป็นนักวิจัยหรือนักวางแผนที่เกี่ยวข้องโดยให้สมาชิกแต่ละคนเสนอค่าน้ำหนักของตัวแปร แล้วจึงพิจารณาหาข้อยุติด้วยการใช้ค่าเฉลี่ยหรือการอภิปรายลงความเห็น หรืออาจใช้แบบสอบถามเพื่อหาค่าร้อยละที่ผู้ตอบเห็นด้วยกับน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรที่ระบุ นอกจากนี้ อาจใช้วิธีการที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เพื่อสำรวจหาฉันทามติจาก ผู้เชี่ยวชาญโดยไม่ต้องเผชิญหน้ากัน แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้หาค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรต่อไป

2) วิธีวัดความสำคัญของตัวแปร (Measure effort required) โดยพิจารณาจากเวลา (Time taken) หรือค่าใช้จ่าย (Cost) ของการกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้น วิธีการนี้สมมติว่าถ้าเวลาหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการกระทำบางสิ่งบางอย่างสำหรับตัวแปรหนึ่งมากกว่าอีกตัวแปรหนึ่ง ตัวแปรนั้นควรจะมีน้ำหนักความสำคัญมากกว่า (หรือน้อยกว่า) อีกตัวแปรหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของสิ่งที่ต้องการศึกษา

3) วิธีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) เป็นการใช่วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปร โดยอาจใช้หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) การวิเคราะห์จำแนก (Discriminate analysis) หรือ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล (Canonical correlation analysis) เป็นต้น Johnstone, 1981 ได้สนับสนุนให้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยที่ Joreskog and Sorbom (1979) เสนอให้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

กล่าวโดยสรุป วิธีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวว่าควรใช้วิธีการใดจึงจะมีความเหมาะสมมากที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการที่ควรต้องพิจารณาถึง เช่น ธรรมชาติของตัวแปรที่จะนำมาใช้พัฒนาตัวบ่งชี้ รวมทั้งธรรมชาติของตัวบ่งชี้ที่จะพัฒนาขึ้น ตลอดจนการนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นนั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป ในทางปฏิบัติมักใช้ทั้งหลักการเชิงทฤษฎีและการวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กันไป กล่าวคือในขั้นการวางแผนรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ ใช้หลักการเชิงทฤษฎีในการระบุคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษาและคัดเลือกตัวแปรที่สามารถใช้วัดแต่ละคุณลักษณะ เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจึงอาศัยหลักการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร

5.1.3.5 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้

ในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ขึ้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งก็คือการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ซึ่งประกอบด้วยหลักการกว้าง ๆ 2 อย่างคือการตรวจสอบคุณภาพภายใต้กรอบแนวคิดทางทฤษฎี และการตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติ อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติ เป็นเพียงหลักฐานหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนคุณภาพของตัวบ่งชี้เท่านั้น ความสำคัญที่แท้จริงของการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้จึงอยู่ที่กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของผู้พัฒนาเป็นสำคัญ เพราะหากการพัฒนาเริ่มต้นจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ขาดคุณภาพแล้วเทคนิควิธีการทางสถิติก็ไม่อาจทำให้ผลการพัฒนามีคุณภาพดีขึ้นมาได้

จากหลักการพัฒนาตัวบ่งชี้ดังกล่าวข้างต้น สามารถดำเนินการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1) การตรวจสอบคุณภาพในเรื่องตัวแปรและการคัดเลือกตัวแปร

ผู้พัฒนาตัวบ่งชี้จะต้องมีกรอบแนวคิดในเชิงทฤษฎีที่ชัดเจน และมีคุณภาพ มีนิยามเชิงปฏิบัติการที่ถูกต้องรัดกุม สอดคล้องกับเป้าหมายในการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ประโยชน์รวมถึงลักษณะประเภท ระดับการวัด กรอบแนวคิดในการเลือกตัวแปร และการสร้างโมเดล หรือการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่จะช่วยให้ข้อมูลที่ได้มีคุณภาพ และได้ตัวบ่งชี้ที่มีความตรงภายใน (Internal validity) มากขึ้นโดยมีแหล่งอิทธิพลอย่างน้อย 3 แหล่งที่จะทำให้ความตรงภายในลดลง หากการดำเนินการขาดการตรวจสอบหรือระมัดระวัง (Johnstone, 1981) ได้แก่ 1) ความครอบคลุมในการวัดตัวแปร การวัดตัวแปรเพียงบางส่วนซึ่งไม่ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ของมโนทัศน์ที่ต้องการศึกษา อาจเกิดจากการนิยามเชิงปฏิบัติการไม่รัดกุมเพียงพอ หรือ

เครื่องมือวัดไม่สามารถวัดในสิ่งที่นิยามไว้ได้ 2) ความหมายของมโนทัศน์ที่ต้องการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของเวลา หรือระบบของแต่ละสังคม และ 3) ความเป็นตัวแทนของตัวแปร กล่าวคือ นิยามของตัวแปรที่ใช้ไม่ได้เป็นตัวแทนที่ดีของมโนทัศน์ที่ต้องการศึกษา นอกจากนี้ยังมีประเด็นสำคัญที่ต้องตรวจสอบเพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการวัด และให้ได้ข้อมูลที่มีความเชื่อถือได้ เช่น ความสอดคล้องระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการที่กำหนดไว้กับการนำนิยามเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการวัดตัวแปร กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือและคุณภาพของเครื่องมือ และกระบวนการจัดกระทำข้อมูลรวมไปถึงการพิจารณาความเป็นอิสระของมโนทัศน์ต่างๆ ที่อาจจะมีตัวแปรบางตัวร่วมกันอยู่ เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีความตรงมากขึ้น

2) การตรวจสอบคุณภาพในเรื่องการรวมตัวแปร เนื่องจากวิธีการในการรวมหรือสังเคราะห์ตัวแปรมีอยู่หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีมีเงื่อนไขและความเหมาะสมในการนำไปใช้ประโยชน์แตกต่างกัน การศึกษาและพิจารณารายละเอียดเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายในการนำไปใช้มากขึ้น

3) การตรวจสอบคุณภาพ ในเรื่องกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรแม้ว่าจะไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัว แต่การเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับธรรมชาติของตัวแปร และเป้าหมายในการนำไปใช้ประโยชน์เป็นประเด็นที่จะต้องพิจารณาตรวจสอบ

Blank (1993) ได้เสนอกระบวนการในการพัฒนาระบบตัวบ่งชี้ (indicators system) ซึ่งเป็นส่วนประกอบของกระบวนการที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผน และสนับสนุนระบบตัวบ่งชี้ทางการศึกษาได้ทั้งในระดับชาติ ระดับเขตการศึกษาหรือระดับท้องถิ่น โดยแบ่งออกได้เป็น 9 ขั้นตอน ซึ่งสามารถจัดแบ่งเป็นกลุ่มกิจกรรมได้ 3 กลุ่ม ดังนี้คือ

ก. การคัดเลือกตัวบ่งชี้

- พัฒนารอบแนวคิดโดยอาศัยผลการวิจัย และความสนใจของผู้จัดทำนโยบายและนักการศึกษา
- จัดทำข้อตกลงและการประสานงานของผู้นำ
- ให้ผู้จัดทำนโยบาย นักการศึกษา นักวิจัย และผู้จัดการข้อมูลเข้ามามีส่วนร่วมในการเลือก/จัดลำดับความสำคัญของตัวบ่งชี้
- เลือกตัวบ่งชี้ไว้ในจำนวนที่จำกัด และให้มีความยุ่งยากในการรายงานน้อยที่สุด

ข. จัดระบบประสานงานการเก็บรวบรวมข้อมูล

- ตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- ทำงานกับผู้ใช้ข้อมูลและผู้สนับสนุน เพื่อสร้างมาตรฐานสำหรับเปรียบเทียบข้อมูล

ค. การรายงานข้อมูลในรูปของตัวบ่งชี้

- กำหนดรูปแบบของข้อมูล และกระบวนการตรวจสอบ
- การรวบรวมและบรรณาธิกรข้อมูล
- รายงานตัวบ่งชี้

5.2 เกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน

ในการประเมินสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินการสอน ประเมินโครงการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือประเมินอะไรก็ตามสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งก็คือเกณฑ์มาตรฐาน (Standard criteria) ที่สามารถใช้เป็นไม้วัด (yardstick) สำหรับวัดผลสำเร็จและความล้มเหลวของผู้ปฏิบัติงาน (Fleishman, 1979 อ้างอิงจาก ชูศักดิ์ เทียงตรง, ม.ป.ป.)

ส่วนมาตรฐานงานนั้น หมายถึง เป็นเงื่อนไขที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดความน่าพึงพอใจของผลงาน (สำนักงาน ก.พ., ม.ป.ป.)

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีบางสิ่งบางอย่างที่จะเปรียบเทียบ นั่นคือ การเปรียบเทียบคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการประเมินแบบเรียงลำดับ อย่างไรก็ตามวิธีการที่ให้ผลอย่างมากคือ การสร้างมาตรฐานงาน โดยเริ่มจากคำอธิบายงาน (Job Description) (Beach, 1975) ซึ่งระบุรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับลักษณะของงานที่ต้องกระทำอันจะนำไปสู่การวางกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่ง นอกจากนี้การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานต้องให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน งานบางชนิดมาตรฐานออกมาในรูปของปริมาณ แต่บางชนิดอาจออกมาในรูปของคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติงานควรเป็นมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำได้เพราะฉะนั้นหัวหน้างานควรให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานด้วย

สุรศักดิ์ นานานุกุลและคณะ (2527) ได้กล่าวถึงวิธีการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานอาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. กำหนดมาตรฐานโดยอาศัยข้อมูลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (Past record) มาเป็นแนวทาง มาตรฐานที่กำหนดอาจจะปรับให้เพิ่มขึ้นหรือลดลงจากผลงานที่ผ่านมา ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมกับเหตุการณ์
2. กำหนดโดยอาศัยการเปรียบเทียบ (Comparison method) โดยอาศัยผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน มีประสบการณ์ คุณวุฒิ อายุใกล้เคียงกันมาเป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐาน
3. กำหนดโดยอาศัยการวัดงาน (Work Measurement) เป็นวิธีการกำหนด มาตรฐานโดยอาศัยการศึกษาจากเวลาและวิธีการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน (Time & Motion Study) วิธีนี้เหมาะสำหรับงานปฏิบัติการที่มีขั้นตอนการทำงานที่ต่อเนื่องกันและมีการทำงานซ้ำ แล้วซ้ำอีก
4. กำหนดโดยอาศัยการประมาณการ เป็นการกำหนดมาตรฐานโดยอาศัยพื้นฐาน จากการประมาณการหรืออาศัยเป้าหมายหลักของงาน

นอกจากนั้นสำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป.) ได้เสนอเกณฑ์สำหรับมาตรฐานงานที่ดีว่าควร มีลักษณะ ดังนี้

 1. ไม่อยู่ในระดับสูงจนเกินไป จนไม่มีใครสามารถทำงานดีเด่นได้ และควรเป็นสิ่งที่ ทำทหายความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน
 2. มาตรฐานตั้งอยู่บนรากฐานความต้องการของงาน ไม่ใช่ผลงานที่ทำอยู่ใน ปัจจุบันเนื่องจากความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มาตรฐานของกลุ่มนั้นจึงอาจต่ำหรือ สูงเกินไป
 3. มาตรฐานจะต้องทันสมัย มาตรฐานไม่ใช่สิ่งถาวรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไป ตามเงื่อนไขของงาน การมอบหมายการรับผิดชอบหรือปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของ ตำแหน่ง
 4. ต้องเกิดจากการปรึกษาร่วมมือกันกำหนดระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน
 5. มาตรฐานจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรจะได้ปฏิบัติไปในแนวเดียวกันหมด ทั้งองค์การ
 6. มาตรฐานมีเกณฑ์ซึ่งหัวหน้าสามารถตรวจสอบได้ เป็นสิ่งที่สามารถวัดได้ และ ควรหลีกเลี่ยงการวัดในเชิงพรรณนาให้มากที่สุด

ส่วนประกอบของมาตรฐานการปฏิบัติงาน (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2530 ; จำเนียร จวงตระกูล, 2531) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสิ่งสมควรพิจารณามีดังต่อไปนี้

1. คุณภาพ (Quality) พิจารณางานที่มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานไปทำนั้นเมื่อทำแล้วผลสำเร็จที่ปรากฏจะต้องดีเพียงใด ซึ่งส่วนมากแล้วจะพิจารณาถึงผลงานที่ปรากฏออกมา มีรูปร่างลักษณะตามที่ต้องการ (Appearance) ความถูกต้อง (Accuracy) ความสมบูรณ์หรือเหมาะสม (Fitness) คุณค่าหรือประโยชน์ (Usefulness) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานที่ปฏิบัติออกมาเป็นผลสำเร็จ

2. ปริมาณ (Quantity) พิจารณางานที่มอบหมายไปนั้นจะต้องผลิตออกมาได้เป็นจำนวนเท่าใด และในเวลาเท่าใด มาตรฐานประเภทนี้ส่วนมากใช้ในงานประเภทที่บุคคลผลิตผลงานออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรมหรือเป็นขั้นเป็นอัน ซึ่งสามารถวัดได้โดยง่าย

3. ลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติ นอกเหนือจากมาตรฐานด้านคุณภาพและปริมาณแล้ว เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับงานบางตำแหน่ง หรือบางขั้นที่บุคคลต้องกระทำหรือปฏิบัติ โดยต้องใช้บุคลิกหรือลักษณะเฉพาะอย่าง องค์ประกอบบางอย่างที่พิจารณาสำหรับมาตรฐานด้านนี้ได้แก่ เสียง (เช่นผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์) มารยาทในการติดต่อกับประชาชน หรือลูกค้า พฤติกรรม เจตคติ และลักษณะการปรากฏของร่างกาย (Personal appearance)

ดังนั้นในการกำหนดมาตรฐานเพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานว่าควรทำให้ถึงจุดดังกล่าวนั้นอาจจะแตกต่างกันออกไปบ้างตามแต่ละองค์การ แม้ว่าจะปฏิบัติงานประเภทเดียวกัน ด้วยการหวังผลขององค์การที่ต้องการจะมีความสามารถในการผลิตที่สูงกว่าองค์การอื่น แต่ทั้งนี้จะต้องมีสิ่งล่อใจให้คนอยากจะทำงานประกอบไปด้วย เพราะถ้าขาดแรงกระตุ้นให้ไปถึงจุดที่ตั้งไว้ดังกล่าว การตั้งเกณฑ์มาตรฐานไว้ก็อาจล้มเหลว สิ่งจูงใจที่กล่าวถึงนั้นอาจอยู่ในรูปของค่าจ้างแรงงานที่มีอัตราแตกต่างกัน คือคนงานคนใดที่ทำงานได้ถึงมาตรฐาน ก็จะได้รับอัตราค่าจ้างอีกอัตราหนึ่ง และใครทำงานได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ส่วนที่เกินนั้นก็ได้รับค่าจ้างแรงงานอีกอัตราหนึ่งสูงกว่าเดิม จึงเห็นได้ว่า การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้น มีความสัมพันธ์กับอัตราค่าจ้างเงินเดือนอยู่มาก และมีผลกระทบไปถึงผลผลิตขององค์การโดยส่วนรวมอีกด้วย (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2530)

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530) ยังกล่าวอีกกรณีหนึ่งว่า การปฏิบัติงานอาจดำเนินไปโดยอาศัยกลุ่มปฏิบัติงาน คือทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมกันในการทำงาน และร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานและเป้าหมายดังกล่าวถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่จะปฏิบัติงานไปให้ถึงร่วมกัน ถ้าการปฏิบัติงานไม่บรรลุถึงเป้าหมายก็จะต้องมีการอภิปรายแนะนำแก้ไข เพื่อให้การ

ปฏิบัติงานในครั้งต่อไปบรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นข้อสังเกตที่สำคัญประการหนึ่งในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นจะต้องมีการยืดหยุ่นสำหรับบุคคลที่เริ่มเข้าทำงาน เนื่องจากยังขาดประสบการณ์และความสามารถ การทำงานต้องค่อย ๆ พัฒนาไปเป็นลำดับ จนกว่าจะถึงเกณฑ์ที่ตั้งเอาไว้เป็นมาตรฐานในระยะเวลาที่เหมาะสม

6. ระยะเวลาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน/องค์การต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการทำกิจกรรมต่างก็มุ่งหวังให้ผลการดำเนินการประสบผลสำเร็จตามความคาดหวังของหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยอาศัยบุคลากรในหน่วยงานเป็นตัวจักรที่สำคัญในการทำงาน ดังนั้นเพื่อควบคุมการทำงานจึงต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานถึงจะบอกได้ว่าบุคลากรได้ดำเนินการทำกิจกรรมไปสู่เป้าหมายเพียงใด ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องกำหนดระยะเวลาที่จะทำการประเมิน ได้มีนักวิชาการและหน่วยงานได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ คือ

เฮอร์แมน (Herman, 1973) ได้ให้แนวคิดว่าควรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปีการศึกษาละ 2 ครั้งเป็นอย่างน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าควรประเมินผลภาคเรียนละ 1 ครั้ง

ฮอลเล่และเจนนิงส์ (Holley & Jennings, 1983) ได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการประเมินผลโดยขึ้นอยู่กับความต้องการ และความเหมาะสมของหน่วยงานว่าในรอบ 1 ปี ควรจะมีการประเมินผลกี่ครั้ง โดยไม่ได้ระบุอย่างชัดเจนว่า ควรจะเป็น 1 หรือ 2 ครั้ง

บอลลิงตันและคณะ (Bollington et al., 1990) ได้เสนอว่าควรจะทำ การประเมินผลปีละ 2 ครั้ง เพื่อพิจารณาเปรียบเทียบดูว่าการประเมินครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 มีความแตกต่างกันหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530) ได้กล่าวถึงการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการประเมินผลให้ชัดเจนว่าจะให้ช่วงเวลาใดในระหว่างแต่ละภาคเรียน

ผุสดี รุมาคม (2542) ได้กล่าวถึงความถี่ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า โดยปกติธรรมดาแล้วจะมีการประเมินเป็นประจำทุกปี แต่ความถี่ในการประเมินนั้นจะผูกมัดเข้ากับตารางเวลาการวางแผนการปฏิบัติงานซึ่งมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะทำให้สถานการณ์เฉพาะเรื่องเกิดความสะดว

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543) ได้กล่าวว่า ปกติแล้วองค์กรนิยมประเมินผลการปฏิบัติงานกันปีละครั้งหรือมากกว่าสองครั้งต่อปี การจะประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าสองครั้งในรอบปี ก็สามารถกระทำได้ เช่นอาจจะประเมินผลงานกันทุกไตรมาส หรือทุกเดือน

ก็มีชื่อเสียงหายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน เช่นถ้างานประจำ (routine work) การประเมินผล การปฏิบัติงานบ่อยครั้งจะทำให้พนักงานมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะงานประจำที่เป็นงานบริการประชาชนด้วยแล้ว การประเมินการปฏิบัติงานทุกสามเดือน แล้วนำผลการปฏิบัติงานทุกครั้งที่จะประเมินมารวมกันแล้วเฉลี่ยต่อปีเพื่อให้เห็นผลงานรวมทั้งปี ก่อนที่จะพิจารณาให้ความดีความชอบหรือมอบหมายงานพิเศษให้ การประเมินผลการปฏิบัติงานบ่อยครั้งสำหรับงานประจำ งานบริการประชาชน งานบริการลูกค้า สามารถกระทำได้และก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

นอกจากนั้นหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครุตาม กฎ ก.ค. ฉบับที่ 20 (พ.ศ. 2540) ได้กล่าวถึงจำนวนครั้งในการประเมินผลในรอบปี จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการครูอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง โดยระยะเวลาในการประเมินทั้งกันพอสมควรทั้งนี้ให้ใช้รอบปีที่แล้วมาเป็นระยะเวลาในการประเมิน

จากแนวคิดของนักวิชาการและหน่วยงานเกี่ยวกับระยะเวลาในการประเมินผล การปฏิบัติงานสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนมากจะมีการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 หรือ 2 ครั้งตามความเหมาะสมของหน่วยงาน แต่สำหรับสถาบันการศึกษาได้กำหนดให้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกฎหมายของ ก.ค. คือ ในรอบปีหนึ่งให้ทำการประเมินผล 2 ครั้งหรือทุก 6 เดือน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ ตามภาคเรียนของการศึกษา ภาคเรียนละ 1 ครั้งเป็นอย่างน้อย

7. การให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะข้อมูลที่ย้อนกลับหรือแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบจะเป็นตัวควบคุมคุณภาพของการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Glasser, 1969) ดังนั้นรูปแบบการประเมินผลที่สมบูรณ์จะต้องมีการแจ้งข้อมูลกลับซึ่งเป็นส่วนที่ให้ผู้ถึงข้อมูลว่าควรจะมีการปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินการในส่วนใด ซึ่งอาจยังมีข้อบกพร่องทั้งนี้ทำให้การประเมินผล การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้มีนักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวกับการแจ้งผลหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ถูกประเมิน ดังนี้

แมคกิลว (McGreal, 1983) ได้กล่าวถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูผู้รับการประเมิน ในกรณีที่เกิดการไม่เห็นด้วยในผลของการประเมิน อาจจะมีวิธีการ โดยให้การนิเทศแบบคลินิก (Clinical supervision) แก่ครูผู้รับการประเมิน เพื่อเป็นการได้ข้อมูลเพิ่มเติมซึ่งจะช่วยการตัดสินใจ เกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงานของครูผู้รับการประเมินจะได้ถูกต้องและมีน้ำหนักมากยิ่งขึ้นโดยถือว่าการนิเทศแบบคลินิกเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการทำงานของครู

แฮร์ริส (Harris, 1986) ได้กล่าวถึงข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การนำผลการประเมินผล การปฏิบัติงานไปชี้แจงให้ครูผู้รับการประเมินได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งไม่ใช่เป็นการพูดในแง่ลบ ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อระบบการประเมินผลและก่อให้เกิดผลร้ายแก่ครูผู้รับการประเมินด้วย ดังนั้น การให้ข้อมูลย้อนกลับ จึงเป็นการให้ข้อมูลให้คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะ สำหรับแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งมีใช่เพียงแต่ข้อมูลในเรื่องของ ผลการประเมินเท่านั้นแต่เป็นท่าที ที่ศรัทธา ความเข้าใจและการให้ความสนใจในตัวบุคคล เพื่อก่อให้เกิดการยอมรับและสามารถนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ แฮร์ริส ยังได้แบ่งระยะของการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ จะต้องเน้นไปถึงข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์ และตีความหมายแล้ว และข้อมูลนั้นมีความเหมาะสมสามารถที่จะเข้าถึงได้ง่าย

ระยะที่ 2 เป็นระยะที่ให้ผู้ถูกประเมินมองเห็นคุณค่าในการตีความหมายข้อมูล ที่ได้รับ

ระยะที่ 3 เป็นระยะที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสร้างทางเลือกวิธีการดำเนินการ

ระยะที่ 4 เป็นระยะที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการดำเนินงานในทางเลือกวิธีการปฏิบัติ

มิลแมน (Millman, 1990) ได้ให้แนวคิดในการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ หลังจากที่ได้รับผลการประเมินผลการทำงานของครูแล้ว ควรจะมีการนำผลไปชี้แจงให้ครูได้ทราบและควรที่จะมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของครู โดยมีโครงการที่โรงเรียนจัดทำขึ้น เช่น การให้คำแนะนำแบบคลินิก (Clinical Supervision) ในด้านการเรียนการสอน การใช้เทคนิควิธีการสอน อุปกรณ์และสื่อการสอน เพื่อให้การปฏิบัติงานของครูได้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้น หรือมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เป็นการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ (Management by objective) หรือการพัฒนาการพรรณนางานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ละเอียดและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น (developing job descriptions) ซึ่งช่วยให้ครูได้ปฏิบัติงานได้ เกิดผลมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ มิถแมน ยังได้เสนอเนื้อหาสาระของข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้การประเมินผล การปฏิบัติงานของครูเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ คือ เพื่อ พัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีเนื้อหาสาระดังนี้

1. เนื้อหาหรือข้อมูลที่จะต้องรับการพัฒนา
2. สาเหตุที่ต้องรับการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ
3. สิ่งที่เป็นเพื่อช่วยให้การพัฒนาเกิดผลสำเร็จ เช่น ความต้องการในด้าน

วัสดุอุปกรณ์ กำลังคน ฯลฯ

4. ตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา การเจริญก้าวหน้า ตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้หรือได้ตั้งเป้าหมายไว้

5. บุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ให้คำแนะนำ ศึกษานิเทศก์

ชูเดอร์บิค และ คณะ (Schoderbek et al., 1990) ได้ให้ความหมายของข้อมูลย้อนกลับ ไว้ว่า ข้อมูลย้อนกลับจะต้องรวมไปถึงปฏิกริยาหรือสารสนเทศทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับ เหตุการณ์หรือกิจกรรมตั้งแต่เริ่มดำเนินการซึ่งอาจมาจากแหล่งภายนอก แหล่งภายในหรือทั้ง 2 แหล่ง การให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ขั้นตอนของผลลัพธ์ที่เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถ้าผลลัพธ์ที่ออกมาไม่สอดคล้องกับมาตรฐานหรือเป้าหมายนั้น กิจกรรมในเรื่องการแก้ไข ปรับปรุงก็จะต้องเกิดขึ้น นอกจากนี้ ชูเดอร์บิค และคณะ ได้แบ่งประเภทของข้อมูลย้อนกลับออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal and informal feedback) ข้อแตกต่างของข้อมูลย้อนกลับทั้ง 2 นี้ก็คือ รูปแบบ (Form) ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นทางการ หมายถึง วิธีการรวบรวมข้อมูลย้อนกลับที่ได้ออกแบบอย่างเป็นระบบในองค์การ ส่วนข้อมูลย้อนกลับไม่เป็นทางการ คือ ข้อมูลที่ได้จากแหล่งอื่น ๆ อย่างไม่ตั้งใจ แหล่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจรวมไปถึงพนักงาน ลูกค้า คู่แข่งขัน กลุ่มของชุมชน และ คนอื่น ๆ ที่อาจจะประเมิน ด้วยระบบที่แตกต่างจากสิ่งที่ได้ออกแบบไว้

2. ข้อมูลย้อนกลับในทางลบและทางบวก (Negative and positive feedback) ข้อมูลย้อนกลับในทางลบจะชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะบางอย่างของระบบได้แตกต่างไปจาก มาตรฐาน หรือเป้าหมายและสิ่งที่กำหนดไว้ ส่วนข้อมูลย้อนกลับในทางบวกคือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับ การเจริญงอกงาม การเปลี่ยนแปลงและการมุ่งหน้าเป็อยมากกว่าอยู่คงที่ นอกจากนี้ยังสามารถ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงสิ่งใหม่ ๆ ในระบบตลอดเวลา

มอนตีและโน (Mondy & Noe, 1990) ได้กล่าวว่าควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ ผู้รับการประเมินได้ทราบ ซึ่งสอดคล้องกับบอลลิงตันและคณะ (Bollington et al., 1990) ได้ว่า ควรมีการชี้แจงผลการประเมินให้ผู้ประเมินได้ทราบถึงข้อที่ควรพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นอกจากนี้ เสนาะ ดิเยาร์ (2537) และจำเนียร จวงตระกูล (2538) ได้มีแนวคิดที่ สอดคล้องกันว่าการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการกระทำที่ยึดถือหลักของข้อมูล ย้อนกลับ เป็นการบอกให้พนักงานรู้ว่าตนทำงานดีมากน้อยแค่ไหนในทัศนะของผู้บังคับบัญชา และขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่ประเมินก็ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานด้วย การแจ้งผล การประเมินถือว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two – way communication) เป็นวิธีการที่ ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบและเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดง ความคิดเห็นซักถามข้อข้องใจหรือขอคำอธิบายเพิ่มเติมหรือให้ข้อเสนอแนะเป็นข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งกันและกัน

มุสตี รุมาคม (2542) ได้ให้ความหมายข้อมูลย้อนกลับ คือ ข้อมูลที่ถูกนำไปให้กับ บุคคลเพื่อจุดประสงค์ในการรักษาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ข้อมูลย้อนกลับไม่ใช่คำแนะนำ ที่เป็นการบอกกับบุคคลบางคนถึงสิ่งที่เขาควรจะทำ แต่เป็นเพียงการทำให้บุคคลอื่นทราบว่า การ ปฏิบัติงานของพวกเขาส่งผลกระทบต่อผู้บังคับบัญชาและ/หรือเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง

นอกจากนั้นได้เสนอประเภทของข้อมูลย้อนกลับที่มีความแตกต่างกันสามประเภทคือ

1. ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นกลาง (Neutral feedback) เป็นข้อมูลที่ตรงไปตรงมาซึ่งไม่ได้ รวมถึงการใช้ดุลยพินิจใด ๆ ของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมที่เป็นไปใน ทางที่ดีหรือในทางที่ไม่ดี

2. ข้อมูลย้อนกลับในทางที่ดี (Positive feedback) ข้อมูลย้อนกลับซึ่งมีปัจจัยด้าน คุณภาพในทางที่ดีอยู่ด้วยนั้นเป็นส่วนเสริมที่ดีเยี่ยมกับข้อมูลย้อนกลับที่มีการแจ้งให้ทราบ ข้อมูล ย้อนกลับในทางที่ดีนั้นเป็นการเสริมแรงที่ดี ซึ่งมีอยู่ในหลายรูปแบบ ได้แก่ การชมเชย การขึ้น ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และสิทธิประโยชน์พิเศษต่าง ๆ

3. ข้อมูลย้อนกลับในทางที่ไม่ดี (Negative feedback) ข้อมูลย้อนกลับที่มีปัจจัยด้าน คุณภาพในทางที่ไม่ดีอยู่ด้วยนั้นเป็นส่วนเสริมที่เหมาะสมกับข้อมูลย้อนกลับที่มีการแจ้งให้ทราบ ด้วยเช่นเดียวกัน ข้อมูลย้อนกลับในทางที่ไม่ดีหรือข้อมูลย้อนกลับที่เป็นการแก้ไขจะเน้นว่าวิธีการ ปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่ได้รับการยอมรับ นั่นคือจะต้องมีการค้นคว้าวิธีใหม่ขึ้นมาทดแทน

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ สรุปได้ว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องมีรูปแบบที่แน่นอน ตลอดจนระยะเวลาของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมโดยมีวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ ดังนี้

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านที่ดี หรือในแง่บวกที่ผู้รับการประเมินได้รับการประเมินโดยไม่ใช่การมองจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง แต่มองในด้านที่ดีที่ผู้รับการประเมินได้ปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจ
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านที่เป็นข้อบกพร่อง จุดอ่อน หรือในส่วนของใครจะต้องปรับปรุงแก้ไขว่าสามารถที่จะยอมรับได้หรือไม่ หรือมีอะไรที่อยากจะชี้แจงเพิ่มเติม เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน
3. การให้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังบกพร่อง หรือเป็นอุปสรรคที่ไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างดี เพื่อช่วยกันหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีมากกว่าที่ผู้รับการประเมินจะไปคิดหาวิธีการที่จะพัฒนาตนเองเพียงผู้เดียว

ตอนที่ 4 ทฤษฎีการประเมิน

ทฤษฎีการประเมินเป็นองค์ความรู้ที่มีนัยทั่วไปที่สามารถใช้ทำความเข้าใจ บรรยาย อธิบายหรือทำนายปรากฏการณ์ของการประเมินในสถานการณ์เฉพาะต่าง ๆ ได้อย่างสมเหตุสมผล (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2537) และในการประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ควรที่จะยึดติดกับทฤษฎีการประเมินหรือรูปแบบการประเมินใดรูปแบบหนึ่ง นักประเมินควรต้องรู้จักที่จะเลือกประยุกต์ใช้รูปแบบได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการประเมินสูงสุด สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินหลาย ๆ รูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการประเมินของไทเลอร์ (Tyler)

ไทเลอร์ (Tyler, 1950) มีความเห็นว่าการประเมิน คือ การเปรียบเทียบพฤติกรรมเฉพาะอย่าง (performance) กับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมที่วางไว้ โดยมีความเชื่อว่าจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ อย่างชัดเจน รัดกุม และจำเพาะเจาะจงแล้วจะเป็นแนวทางช่วยในการประเมินได้เป็นอย่างดีในภายหลังจากคำจำกัดความของการประเมินดังกล่าวแล้วจะเห็นได้ว่าโครงการจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ดูได้จากผลผลิตของโครงการว่าตรงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้แต่แรกหรือไม่การประเมิน

ดังกล่าวนี้จึงมีลักษณะยึดความสำเร็จของจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal Attainment Model or Objective)

Tyler มีความเห็นว่าจุดมุ่งหมายของการประเมิน คือ

1.1 เพื่อตัดสินว่า จุดมุ่งหมายของการศึกษาที่ตั้งไว้ในรูปของจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนใดที่ประสบผลสำเร็จก็อาจเก็บไว้ใช้ได้ต่อไป แต่ส่วนใดไม่ประสบผลสำเร็จก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขต่อไป

1.2 เพื่อประเมินค่าความก้าวหน้าทางการศึกษาของกลุ่มประชากรขนาดใหญ่ เพื่อให้สาธารณชนได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ในอันที่จะช่วยเข้าใจปัญหาและความต้องการทางการศึกษาได้ และเพื่อใช้ข้อมูลนั้นเป็นแนวทางในการที่จะปรับปรุงนโยบายทางการศึกษาที่คนส่วนใหญ่เห็นด้วยได้

2. รูปแบบการประเมินของสคริฟเวน (Scriven)

สคริฟเวน (Scriven, 1967) ได้ให้ความเห็นในการประเมินผลโครงการว่า หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นด้วยมาตรที่มีค่าน้ำหนักเป็นเกณฑ์ที่เลือกจากจุดมุ่งหมายของโครงการ ดังนั้นกิจกรรมของการประเมินผลโครงการจึงได้แก่ (ก) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล (ข) การให้น้ำหนักความสำคัญของจุดมุ่งหมาย และ (ค) การเลือกจุดมุ่งหมายในการประเมินผล

สคริฟเวน มีแนวความคิดว่าการประเมินผลมีจุดมุ่งหมายหลักอยู่ 2 ประการ คือ

2.1 Formative Evaluation (การประเมินผลความก้าวหน้า) ได้แก่ การประเมินผลในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงโครงการให้ดีขึ้น โดยการให้ feed back ที่มีประโยชน์ต่อผู้ประเมินผลโครงการ

2.2 Summation Evaluation (การประเมินผลสรุป) ได้แก่ การประเมินผลเมื่อโครงการได้สิ้นสุดลงเรียบร้อยแล้ว เพื่อประโยชน์ในการศึกษาคุณค่าของโครงการ และเพื่อการพิจารณานำลักษณะที่ดีของโครงการไปใช้ในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันต่อไป

3. การประเมินตนเอง (Self-evaluation)

การประเมินตนเอง หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินผลงานของตนเอง เป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้ถูกประเมินได้ข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง

ได้ตรงตามความต้องการและทันต่อเหตุการณ์ ลดความวิตกกังวลของผู้ถูกประเมิน ซึ่งผลการประเมินยังสามารถใช้เป็นสารสนเทศช่วยในการตัดสินใจเพื่อการวางแผนและบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สำราญ มีแจ่ม, 2540)

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินตนเอง

1. การประเมินตนเองต้องกระทำด้วยใจเป็นกลางให้มากที่สุด เพื่อจะทำให้ทราบตัวตนที่แท้จริงของตนเอง อันจะส่งผลให้สามารถวางแผน ดำเนินกิจกรรมและปรับปรุงแก้ไขได้อย่างเหมาะสม พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต อ้างอิงจาก สมคิด พรหมจรรย์, 2535) ได้กล่าวถึงวิธีการทำให้ผู้ประเมินมีใจเป็นกลางโดยอาศัยหลักของการประเมินตนเอง 3 ประเภทคือ

1.1 ทำให้มีจิตสำนึกในการศึกษาต้องการพัฒนาตนเอง

1.2 ต้องมีความต้องการจุดมุ่งหมายที่เป็นจุดประสงค์ที่เป็นความจริง ความถูกต้อง และความดีงาม

1.3 มีท่าทีแห่งการมองประสบการณ์ทุกอย่างเป็นการเรียนรู้หลักทั้ง 3 ประการนี้ จะช่วยลดอคติ 4 ได้แก่ อັນทาคติ ลำเอียงเพราะรัก โทสาคติ ลำเอียง เพราะชัง โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว

2. การประเมินตนเองเป็นการประเมินที่มุ่งเน้นที่การประเมินภายในเป็นลักษณะของการตรวจสอบพิจารณาตนเองตามหลักพุทธศาสนา เป็นเรื่องของการฝึกฝนพัฒนาตนเอง โดยมีความเชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้ มีศักยภาพที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์เมื่อบรรลุจุดมุ่งหมายแล้วก็จะทำให้มีจิตสำนึกในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การมีจิตสำนึกในการศึกษาก็จะสามารถพิจารณาตนเองได้ นอกจากนี้ยังมีหลักเกี่ยวกับเรื่องของการเตือนตนเอง ซึ่งเป็นตัวเสริมที่จะมาช่วยให้ไม่ประมาท และช่วยในการเร่งรัดให้พัฒนาวิธีที่จะส่งเสริมเพื่อประเมินตนเอง นอกจากนี้ควรทำให้ผู้อื่นมีจิตสำนึกในการประเมินตนเอง ต้องมีวิธีการเตือนให้คอยหมั่นตรวจสอบตนเอง หรือช่วยในการที่จะวัดประเมินตนเอง

3. การประเมินตนเองต้องอาศัยข้อมูลการวัดจากภายในและภายนอกการประเมินตนเอง การวัดจากภายนอกจะทำให้เราตัดสินใจคุณค่าของตนเองได้แม่นยำยิ่งขึ้นเพราะบางครั้งตนเองมีพฤติกรรมที่เป็นจุดบอดที่ตนเองมองไม่เห็นแต่ผู้อื่นมองเห็น คนที่มีความต้องการพัฒนาตนเองจะมีความต้องการให้คนอื่นช่วยวัดและประเมินด้วย แต่การวัดจากภายนอกจะต้องประกอบกับการประเมินตนเอง เพราะถ้าตนเองไม่ยอมที่จะประเมินตนเองแล้วจะต่อต้านการวัดและประเมินภายนอก

4. การพัฒนาคนให้สามารถประเมินตนเองได้ มีองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือ

4.1 ต้องสร้างให้ผู้ประเมินมีจิตสำนึกในการศึกษา มีความพอใจหรือความต้องการที่จะฝึกฝนพัฒนาตนเอง

4.2 ผู้ประเมินต้องมีจุดมุ่งหมายที่เป็นจุดประสงค์ที่เป็นจริงถูกต้องและดีงาม

4.3 ผู้ประเมินต้องเห็นคุณค่าของประสบการณ์ทุกอย่างเป็นการเรียนรู้ไม่ถือว่าการประเมินเป็นเรื่องของการจับผิด เห็นว่าการประเมินทำให้เกิดความรู้ ทราบจุดเด่น และจุดบกพร่องของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไข

5. การประเมินตนเองเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก แต่ถ้าไม่ประเมินตนเองจะพัฒนาตนเองลำบากเพราะคิดว่าตนเองทำดีอยู่แล้ว การที่จะประเมินตนเองได้อย่างดีก็ต้องลดอคติให้มากและเพิ่มปัญญา ยิ่งปัญญาเฉียบแหลมเท่าไรการวิเคราะห์ตนเองก็จะทำได้ลึกซึ้ง

6. การประเมินตนเองควรเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ข้อมูลที่ใช้ประกอบการประเมินตนเองควรมีความเป็นปรนัย ต้องเก็บข้อมูลให้ครอบคลุมแล้วนำมาพิจารณาตรวจสอบ

4. การประเมินแบบ 360 องศา

การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินที่ครบวงจร โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้อง 360 องศา เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้าโดยตรงอีก 1 ระดับ ลูกค้า ที่ปรึกษาฯ ร่วมกันให้ข้อมูล ดังนั้นการประเมินแบบ 360 องศาจึงเป็นทางเลือกทางหนึ่งของการประเมินที่ต้องอาศัยสารสนเทศของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินที่หลากหลาย (Multirater feedback) หรือเป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญกับการประเมินทั้งจากล่างขึ้นบน (upward appraisal) และจากบนลงล่าง (Downward appraisal) การประเมินแบบนี้ได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องรอบด้าน (full-circle feedback) และการประเมินจากกลุ่มเพื่อน (peers review) นอกจากนี้การประเมินแบบ 360 องศา ยังมีชื่อเรียกอีกว่า การประเมินจากหลายแหล่ง (Multisource assessment) เพื่อให้เป็นเครื่องวัดการทำงานของพนักงานที่มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมการทำงานของเขาเหล่านั้น สิ่งที่สำคัญของกระบวนการ คือ ทุกคนในหน่วยงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกันมากกว่าผู้บริหารเพียงคนเดียวในการให้ได้มาซึ่งความมั่นใจจากข้อมูลย้อนกลับของการปฏิบัติงานดังนั้นข้อมูลย้อนกลับจะมีคุณค่าและไม่ถูกโต้แย้งในระยะเวลาอันยาวนาน (วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2540 ; Edwards, 1996 ; และ Vinson, 1996)

5. รูปแบบการประเมินตอบสนอง (Responsive evaluation approach)

สแตค (Stake, 1972, 1975) ได้เสนอแนวคิดการประเมินตอบสนอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในโครงการหรือกิจการนั้น ๆ โดยประยุกต์ใช้หลักและวิธีการทางการวิจัยเชิงคุณภาพ จุดเน้นของการประเมินตามรูปแบบนี้ก็คือการให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ (Stakeholders or evaluation audiences) สแตคเห็นว่าการประเมินที่ดีจะต้องให้บรรดาประโยชน์ในแง่การชี้ปัญหา หรือตอบคำถามสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้น ๆ ยิ่งไปกว่านั้น สแตคเห็นว่าการประเมินและความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน และการออกแบบประเมิน

ขั้นตอนการประเมินตามแนวคิดของสแตคประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ (รัตนะ บัวสนธิ, ม.ป.ป.)

ขั้นที่ 1 ทำการตกลงกับเจ้าของโครงการก่อนโดยจะต้องมีการถกเถียง พุดคุยถึงเงื่อนไข ข้อตกลงต่าง ๆ เสียก่อน ซึ่งข้อตกลงนั้นต้องไม่ฝ่าฝืนจรรยาบรรณของนักประเมิน

ขั้นที่ 2 มีการระบุประเด็นที่ต้องการศึกษา มีการประชุมหารือกัน

ขั้นที่ 3 เลือกเทคนิคและวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับประเด็นนั้น ๆ

ขั้นที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความหมายข้อมูล การใช้คำถาม Who, What, Where, When และ How นักประเมินต้องตอบคำถามให้ได้ก่อนที่จะลงไปเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอาจจะใช้วิธีการเก็บทางโทรศัพท์ทาง E-mailed และทางจดหมาย ฯลฯ เพื่อเก็บข้อมูล

ขั้นที่ 5 การนำเสนอผลการประเมิน ต้องสอดคล้องตามประเด็นที่ผู้ประเมินได้กำหนดไว้ก่อน

ตอนที่ 5 ภารกิจของอาจารย์สถาบันราชภัฏ

การประเมินผลการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามองค์การต่าง ๆ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นอันดับแรก แล้วจึงกำหนดสิ่งที่จะประเมินเพื่อให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้มีการสื่อสารตรงกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานของอาจารย์ในสถาบันราชภัฏ จึงจำเป็นต้องนำ

ภารกิจหรือพันธกิจตามแนวทางการประกันคุณภาพของสถาบันราชภัฏ มาเป็นหลักในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วจึงสร้างตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินตามภารกิจดังกล่าวซึ่งได้จากแนวคิด หลักการของนักวิชาการและจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ภารกิจหลักของคณาจารย์สถาบันราชภัฏ

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศจัดตั้งสถาบันราชภัฏขึ้นแทนวิทยาลัยครูเดิม และให้ยกเลิกพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518 และพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2527 และกำหนดให้ใช้พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 โดยมาตรา 7 ระบุว่า "ให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู" (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2540: 2) คณาจารย์เป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการดำเนินภารกิจของสถาบันราชภัฏให้ลุล่วงตามจุดหมายของสถาบัน ผู้วิจัยจึงนำภารกิจของสถาบันราชภัฏตามแนวทางพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ มากำหนดเป็นกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ในสถาบันราชภัฏ ได้ดังนี้

1. ภารกิจด้านการให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
2. ภารกิจด้านการวิจัย
3. ภารกิจด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
4. ภารกิจด้านการปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี
5. ภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
6. ภารกิจด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

จากภารกิจดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางและวิธีการดำเนินงานการพัฒนาสถาบันตามภารกิจหลัก จากแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ฉบับปรับปรุง ซึ่งเป็นแผนพัฒนาการศึกษาที่สถาบันราชภัฏทุกแห่งจะต้องร่วมกันปฏิบัติ และกรอบวิสัยทัศน์ราชภัฏกับการพัฒนา พ.ศ.2539 ของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ซึ่งอธิบายถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันราชภัฏตามภารกิจหลักทุกด้าน ซึ่งได้มาจากการรวบรวม และสังเคราะห์ข้อคิดเห็นของชาวราชภัฏทุกแห่ง ดังนั้น สาระเหล่านี้จึงเป็นวิสัยทัศน์ในการพัฒนาของสถาบันราชภัฏร่วมกัน ดังนี้

1. ภารกิจด้านการให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง

การให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพ ก็คือ การจัดการเรียนการสอน การผลิตบัณฑิต ให้มีความรู้ทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพระดับสูง ภารกิจการจัดการเรียนการสอนที่สำคัญ และอาจารย์ปฏิบัติเป็นหน้าที่หลัก คือ การจัดการเรียนการสอน ดังที่ ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2524 ข. หน้า 203) กล่าวว่า งานสอนเป็นภารกิจที่ทำมากที่สุด ส่วนงานด้านอื่น ๆ นั้นก็มีความสำคัญเช่นกัน แต่จะมีความสำคัญรองลงไป และกฤษณา ชูติมา (อ้างอิงจาก ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ บรรณาธิการ, 2524. หน้า 125) กล่าวว่า งานหลักของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย คือ งานสอน ดังนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามภารกิจนี้ ควรเน้นในเรื่องการจัดการเรียนการสอนเป็นอันดับแรก

สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะเป็นแหล่งพัฒนากำลังคนระดับกลาง และระดับสูงในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ เป็นแหล่งคิดค้นพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และความรู้ วิชาการทุกด้านอันเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตามสถาบันอุดมศึกษาก็ยังมีปัญหาในการดำเนินภารกิจของตนในช่วงที่ผ่านมา การจัดการศึกษายังประสบปัญหาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ในด้านปริมาณการให้โอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยยังจำกัดและไม่เสมอภาค เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่คนส่วนน้อย ไม่เอื้อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ในวงกว้างเห็นได้จาก อัตราการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาในปี 2537 มีประชากรช่วงวัย 18-21 ปี ในระบบอุดมศึกษาเพียงร้อยละ 24.8 เท่านั้น สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ 31 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 52 แห่งตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และมีผู้เข้าศึกษาระดับอุดมศึกษาจากครอบครัวเกษตรกรมีเพียงร้อยละ 11 ขณะที่มาจากครอบครัวนักธุรกิจมีสูงถึงร้อยละ 45-50 ทั้งๆ ที่เป็นประชากรส่วนน้อย มีสัดส่วนร้อยละ 9 ของประชากรทั้งประเทศ นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษายังเผชิญกับข้อวิจารณ์ว่า เป็นเพียงสถาบันฝึกอาชีพระดับสูง ไม่สามารถมีบทบาทในการชี้นำและแก้ปัญหาสังคมอย่างได้ผล เนื่องด้วยขาดความเข้มแข็งทางวิชาการ ขาดความใกล้ชิดและการมีส่วนร่วมกับสังคมท้องถิ่น (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2540 ก. หน้า 2) สถาบันราชภัฏซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบอุดมศึกษาไทย มีปรัชญามุ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น เพื่อลดช่องว่างเสริมสร้างดุลยภาพการพัฒนาของสังคมไทย ด้วยปรัชญาและบริบทที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น ตั้งกระจายอยู่ทุกภูมิภาคทั่วประเทศจำนวนถึง 41 แห่ง ด้วยเหตุนี้สถาบันราชภัฏจึงมีส่วนเสริมสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา สนองความต้องการของ

ท้องถิ่นในรูปแบบหลักสูตรที่เอื้อต่อคนทุกวัย มีประเภทของหลักสูตร สาขาวิชาและโปรแกรมวิชาที่หลากหลายให้นักศึกษาได้เลือกเรียนตามความสามารถ และเหมาะสมกับฐานะและตามความต้องการของตนในการประกอบอาชีพและในด้านคุณภาพ สภากว่าที่สถาบันราชภัฏได้ขยายการจัดการศึกษาโดยรับนักศึกษาและเปิดโปรแกรมวิชาใหม่มากขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกองค์ประกอบ โดยการพัฒนาหลักสูตร พัฒนาอาจารย์ ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ สื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยี เอกสารตำรา ตลอดจนพัฒนาสำนักวิทยบริการและเครือข่ายสารสนเทศเพื่อให้พร้อมสำหรับการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาใหม่ และรองรับผู้เรียนที่มีจำนวนมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2540ก. หน้า 48)

เป้าหมายด้านการจัดการเรียนการสอน

สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (2540ก. หน้า 5-10) ได้กำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) ของสถาบันราชภัฏ โดยแยกเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านการผลิตบัณฑิต

ก. สถาบันราชภัฏมุ่งจัดการศึกษาระดับอนุปริญญาและปริญญาตรี เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนที่เป็นต่อการพัฒนาประเทศ และขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่นควบคู่กันไป

ข. เป้าหมายการรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนระดับสูงของท้องถิ่นในโปรแกรมวิชาที่มีความพร้อม โดยเน้นสาขาวิชาการศึกษาและเน้นกระบวนการวิจัยสร้างความรู้ เพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นโดยมีเป้าหมายการรับนักศึกษาตลอดแผนรวม 3,590 คน

2. ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ก. สถาบันราชภัฏทุกแห่ง มีการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการจัดการศึกษา ทุกโปรแกรมวิชา และพัฒนาโปรแกรมวิชาที่มีศักยภาพ ความพร้อมและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและ/หรือหน่วยงานในสังกัดที่สำคัญอย่างต่อเนื่องโดยมีเป้าหมายเมื่อสิ้นแผนพัฒนา การศึกษาระยะ 8 ให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างน้อยคณะละ 1 โปรแกรมวิชา/หน่วยงาน

ข. นักศึกษาของสถาบันราชภัฏ มีคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับสังคมยุคใหม่ โดยเฉพาะความสามารถ ทักษะในการคิด การใช้เหตุผล การศึกษาค้นคว้า เรียนรู้ด้วยตนเอง และทักษะพื้นฐานในการใช้คอมพิวเตอร์และภาษาต่างประเทศ

ค. สถาบันราชภัฏมีศักยภาพ ความพร้อมในการจัดการศึกษาวิจัยและการศึกษา วิชาการด้านวิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ เพื่อผลิตกำลังคนที่เป็นและสนองตอบ ต่อการแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น

บัณฑิตครูของสถาบันราชภัฏ มีลักษณะสำคัญของความเป็นครูที่เอื้อต่อ การปฏิรูปการศึกษาของชาติ คณาจารย์ของสถาบันมีความเข้มแข็งทางวิชาการ ก้าวทันต่อ วิทยาการใหม่และเข้าใจปัญหาการศึกษาของท้องถิ่น และสถาบันราชภัฏมีส่วนร่วมสำคัญในการ พัฒนาวิชาชีพครูในท้องถิ่น

1. หลักการ

การจัดการศึกษาเป็นภารกิจที่มีความสำคัญสูงสุดของสถาบันราชภัฏ เพื่อเสริมสร้าง ทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถและคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนของประเทศ และท้องถิ่น มุ่งเน้นความเป็นคนที่สมบูรณ์ และความมีปัญญา เพื่อการริเริ่มสร้างสรรค์และการ ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

2. แนวทางดำเนินการ

2.1 สนับสนุนให้มีการศึกษาในสาขาวิชาที่หลากหลาย สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน สภาพความต้องการของท้องถิ่น และความชำนาญของสถาบัน เพื่อมุ่งสร้าง กำลังคนที่มีคุณภาพสูงทั้งก่อนประจำการและระหว่างประจำการ

2.2 สนับสนุนให้มีระบบ หรือวิธีการจัดการศึกษา หรือการใช้นวัตกรรมและ เทคโนโลยีในรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อสนองความแตกต่างของผู้เรียน และความแตกต่างของ ลักษณะวิชา

2.3 ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม และนำไปใช้ในการดำรงชีวิต

2.4 สนับสนุนให้มีความร่วมมือระหว่างสถาบันกับองค์กรและชุมชน ทั้งในระดับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติ

3. วิธีการ

3.1 จัดให้มีวิธีการ และระบบส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต เช่น มีการประกันคุณภาพนักศึกษา ปัจจุบันสนับสนุนในด้านบุคลากร ห้องปฏิบัติการศูนย์วิทยบริการ ศูนย์วิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ฯลฯ และวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอ

3.2 เพิ่มสัดส่วนการรับนักศึกษาสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 8 ต่อปี และมีสัดส่วนร้อยละ 40 ในปี 2544

3.3 จัดกระบวนการเรียนการสอนกิจกรรมนักศึกษาตลอดถึงการจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในสถาบัน ให้ส่งเสริมการใฝ่รู้ใฝ่เรียน การพัฒนาปัญญา การสั่งสมคุณธรรมจริยธรรม การเสริมสร้างความรักความผูกพันกับท้องถิ่น และการมีสุขภาพกายสุขภาพใจที่สมบูรณ์

3.4 จัดกระบวนการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างคนรุ่นใหม่ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นคุณค่าด้านความมีวินัย ความสามารถทางภาษาต่างประเทศ และคอมพิวเตอร์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีเหตุผล ความรักธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม นำใจ ประชาธิปไตย ความเป็นผู้นำและภราดรภาพ

3.5 ใช้วิธีการเชิงรุกและหลากหลายในการสรรหาและคัดเลือกนักศึกษาเพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษา และการแสวงหาคนดีคนเก่งเข้ามาเรียน

3.6 จัดสื่อวัตกรรมการและเทคโนโลยีและวิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับความแตกต่างของผู้เรียนที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้เป็นกลุ่มให้สอดคล้องกับการมีปฏิสัมพันธ์กับครูอาจารย์

3.7 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในรูปแบบของการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ การแลกเปลี่ยนนักศึกษา การดำเนินงานวิจัยร่วม และการเสนอผลงานวิชาการ

3.8 ดำเนินงานด้านบัณฑิตศึกษาที่เน้นการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ การแก้ปัญหของชุมชน และการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นโดยใช้วิธีการร่วมมือระหว่างสถาบันราชภัฏ หรือความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ และการคัดเลือกอาจารย์ที่มีประสบการณ์สูงมารับผิดชอบการดำเนินงาน ตลอดถึงการให้โครงการบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาคณาจารย์ของสถาบัน

3.9 พัฒนาความร่วมมือกับท้องถิ่นในการกำหนดหลักสูตร การรับนักศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การฝึกประสบการณ์วิชาชีพและการจัดกิจกรรมนักศึกษาเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ การใช้ท้องถิ่นเป็นสนามการเรียนรู้ ความรับผิดชอบร่วมและการใช้ภูมิปัญญาของท้องถิ่น

3.10 พัฒนาความร่วมมือกับองค์กรและสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ พัฒนาคณาจารย์ และพัฒนานักศึกษา

2. ภารกิจด้านการวิจัย

1. หลักการ

การวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์ความรู้ พัฒนาภารกิจทุกด้านของสถาบัน และพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน

2. แนวทางการดำเนินการ

2.1 เร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในด้านการวิจัย ให้สามารถสร้างและผสมผสานองค์ความรู้สากล เทคโนโลยีและภูมิปัญญาไทย เพื่อปรับปรุงระบบบริหารประสิทธิภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนาท้องถิ่น

2.2 มุ่งการวิจัยเพื่อกำหนดแนวนโยบาย การวางแผน และการตัดสินใจในการบริหารสถาบัน รวมทั้งการวิจัยเพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจของสถาบันในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดการศึกษา การฝึกอบรม การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2.3 ส่งเสริมให้ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนการสอนในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน พัฒนาองค์ความรู้ และการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน โดยจะต้องบูรณาการการวิจัยให้สอดคล้องกับภารกิจดังกล่าว

2.4 ส่งเสริมให้อาจารย์ได้ศึกษาหาความรู้และวิจัย โดยให้นักศึกษามีส่วนร่วมควบคู่ไปกับการเรียนการสอน

3. วิธีการ

3.1 กำหนดเป้าหมายในการพัฒนางานวิจัยของสถาบัน ทั้งการวิจัยสถาบัน การวิจัยเพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจของสถาบัน และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โดยให้เพิ่มทั้งด้านปริมาณและคุณภาพทุกปี

3.2 พัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ทางด้านการวิจัย โดยส่งเสริมให้ศึกษาต่อและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำการวิจัยพื้นฐาน วิจัยประยุกต์และการวิจัยสถาบันที่เชื่อมโยงสู่การพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน

3.3 จัดหางบประมาณ แหล่งเงินทุนหรือจัดตั้งกองทุน เพื่อสนับสนุนการจัดทำวิจัยของคณาจารย์อย่างต่อเนื่อง และให้มีปริมาณเพิ่มขึ้น

3.4 จัดหาผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวิจัย เพื่อเป็นที่ปรึกษาและร่วมจัดทำวิจัยเป็นกลุ่มใหญ่ที่เป็นการระดมทรัพยากร เพื่อช่วยเหลือการเรียนรู้ในการทำการวิจัยร่วมกัน

3.5 จัดระดมความคิดจากคณาจารย์ เพื่อหาแนวทางในการจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยส่งเสริมให้มีโครงการวิจัยในลักษณะสหวิทยาการที่ต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ตามภารกิจ และสามารถเจาะลึกเฉพาะสาขาได้

3.6 จัดบรรยายภาคทางด้านการวิจัยเป็นประจำในสถาบัน เช่น การบรรยาย การนำเสนอผลงานวิจัยใหม่ ๆ การประชุมปฏิบัติการทางการวิจัยอย่างต่อเนื่อง การเผยแพร่ผลงานวิจัยของคณาจารย์ในสถาบัน ตลอดจนจัดเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำวิจัย

3.7 ประสานความร่วมมือในการทำวิจัยกับองค์กรของรัฐบาลและเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ในลักษณะเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาสถาบัน พัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอน และพัฒนาท้องถิ่น

3.8 ดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนในรายวิชาต่าง ๆ โดยให้มีการวิจัยสำรวจเพื่อชี้บ่งคุณภาพการเรียนการสอน กำหนดเกณฑ์ในการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพของชุมชน และการนำความรู้เชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นรวมทั้งนำผลจากการพัฒนามาสอนในชั้นเรียน

3.9 จัดตั้งศูนย์ข้อมูลท้องถิ่นเพื่อรวบรวมเอกสาร ผลงานวิจัย และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่น พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสถาบันเพื่อพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลสำหรับการบริการสืบค้นแก่คณาจารย์ นักศึกษา และผู้สนใจ

3.10 จัดให้มีการประเมินงานวิจัยของสถาบันอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนการทำวิจัยแก่คณาจารย์ และพัฒนาระบบการส่งเสริมการวิจัยของสถาบัน

3.11 ใช้บัณฑิตศึกษาเป็นวิธีการในการพัฒนาการวิจัยของสถาบัน ทั้งด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาสถาบัน พัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาท้องถิ่น

3. ภารกิจด้านการให้บริการวิชาการ

1. หลักการ

การให้บริการวิชาการเป็นกระบวนการบูรณาการของการจัดการศึกษา และการวิจัยเพื่อ
บริการวิชาการแก่ชุมชนในรูปแบบที่หลากหลาย ตามความจำเป็นและความต้องการ

2. แนวทางการดำเนินการ

2.1 ขยายขอบเขตและรูปแบบของการบริการทางวิชาการให้มีความหลากหลาย โดย
อาศัยกิจกรรมการศึกษา การวิเคราะห์และวิจัยสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและ
ท้องถิ่น เพื่อให้เป็นกระบวนการศึกษาแบบตลอดชีวิตในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2 แสวงหาความร่วมมือทางวิชาการ เพื่อการบริการทางวิชาการ โดยการสร้าง
เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งในส่วนของจัดการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการ
ทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3. วิธีการ

3.1 ดำเนินการศึกษาชุมชนด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อสำรวจและวิเคราะห์
ปัญหาของท้องถิ่น พร้อมทั้งเสนอแนวทางประยุกต์ใช้องค์ความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ชุมชนและท้องถิ่น
และเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับชุมชนและท้องถิ่นให้แก่คณาจารย์ได้นำไปใช้ในการจัดการเรียน
การสอน

3.2 ศึกษารวบรวมความรู้จากภูมิปัญญาชาวบ้าน สถานประกอบการ องค์กรทาง
ธุรกิจ ฯลฯ เพื่อใช้เป็นแหล่งวิทยาการในการเรียนการสอน และบริการทางวิชาการ

3.3 พัฒนากระบวนการเรียนการสอนทุกโปรแกรมวิชา ให้มีกิจกรรมการศึกษา
ปัญหาขององค์กรในท้องถิ่น และประยุกต์ใช้องค์ความรู้จากการเรียนในการแก้ปัญหาและพัฒนา
องค์กรในท้องถิ่น

3.4 พัฒนานุคลากรของสถาบันให้มีศักยภาพ ความรู้และความสามารถในการให้
บริการทางวิชาการ

3.5 พัฒนาหลักสูตร และจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจน
หลักสูตรเฉพาะกิจแก่กลุ่มเป้าหมาย ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

3.6 จัดการสัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี
กับหน่วยงาน สถานประกอบการต่าง ๆ

3.7 จัดให้มีการให้คำปรึกษาและการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ ทั้งโดยตรงและผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ

3.8 จัดทำทะเบียนแหล่งวิทยาการ วิทยากร และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเครือข่ายของวิทยาการชุมชนและท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

3.9 ร่วมมือกับหน่วยงาน สถานประกอบการ องค์กรทางธุรกิจ ในการจัดการฝึกอบรมและสัมมนาทางวิชาการ การวิจัยและการให้คำปรึกษา

3.10 ร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศในการจัดการศึกษา โดยให้มีการแลกเปลี่ยนอาจารย์ พัฒนาหลักสูตร สื่อการสอน

3.11 จัดตั้งกองทุนอุดหนุนการบริการทางวิชาการ

4. ภารกิจด้านการปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี

1. หลักการ

การปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี เป็นกระบวนการที่บูรณาการอยู่ในภารกิจ การจัดการศึกษา การวิจัย การให้บริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการบริหารจัดการ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

2. แนวทางการดำเนินการ

มุ่งเน้นให้สถาบันบูรณาการ การปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการสถาบันเพื่อพัฒนาสถาบันและตอบสนองปัญหาความต้องการของท้องถิ่น

3. วิธีการ

3.1 พัฒนาให้มีระบบเครือข่ายข้อมูลที่สามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารและจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย และเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจของสถาบัน

3.2 พัฒนาศูนย์วิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ และศูนย์วิทยบริการ เพื่อเป็นแหล่งให้บริการแก่นักศึกษา อาจารย์ และชุมชนในท้องถิ่น ที่เกี่ยวข้องการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และทดสอบ

3.3 กระตุ้นและสนับสนุนให้อาจารย์และนักศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าและวิจัย เพื่อสร้างผลผลิตทางเทคโนโลยีที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม

3.4 ร่วมมือกับภาครัฐบาลและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ดำเนินภารกิจต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่เอื้อต่อคุณค่า และการรักษาสิ่งแวดล้อมในการดำรงชีวิตอย่างชาญฉลาด

3.5 ใช้กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและการวิจัยที่เหมาะสม เพื่อนำภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี

5. ภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1. หลักการ

สถาบันราชภัฏวชิรวิทยาดำเนินภารกิจในการศึกษาวิจัย อนุรักษ์ ส่งเสริม และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรของสถาบันและคนในท้องถิ่นเข้าใจและตระหนักในคุณค่าของวัฒนธรรมของตนเอง สามารถเลือกสรรและบูรณาการวัฒนธรรมของท้องถิ่นกับวัฒนธรรมของชาติและวัฒนธรรมสากล เพื่อประโยชน์ในการดำเนินชีวิต

2. แนวทางการดำเนินการ

2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในรูปแบบต่าง ๆ อันได้แก่การศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ การพัฒนา การส่งเสริม และการแลกเปลี่ยนเนื้อหาสาระทางวัฒนธรรมทั้งในด้านที่เกี่ยวกับคนและภูมิปัญญา ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และวิถีชีวิตไทย ทั้งนี้โดยบูรณาการกระบวนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้สอดคล้องไปกับการเรียน การสอน

2.2 ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับวิถีคิด วิถีรู้สึก วิถีแสดงออก ระบบ ความหมาย และคุณค่า อันจะนำไปสู่การเลือกสรรและการตัดสินใจ เพื่อการดำรงชีวิตที่เหมาะสมในสถาบัน และในชุมชน โดยการบูรณาการเข้ากับการเรียนการสอน และกระบวนการพัฒนาค้นค้นใหม่

3. วิธีการ

3.1 ดำเนินการให้หน่วยงานภายใน และส่งเสริมให้หน่วยงานภายนอกสถาบันได้กระทำกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม

3.2 พัฒนาสำนักศิลปะและวัฒนธรรมของแต่ละสถาบันให้ทำหน้าที่เป็นแหล่งวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมและเป็นหน่วยสนับสนุนการจัดกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแก่หน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

3.3 นำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งที่อยู่ในรูปของความเชื่อ ค่านิยม นิทาน เพลง การละเล่น ประเพณี และอื่น ๆ มาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมหลักสูตร

3.4 แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถาบัน และหน่วยงานต่างประเทศ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการจัดกิจกรรม เพื่อรณรงค์ให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งที่เป็นระดับท้องถิ่นและระดับชาติ

3.5 ดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผสมผสานให้เป็นส่วนหนึ่งของ กิจกรรมการเรียนการสอน โดยการสอดแทรกเนื้อหาสาระเกี่ยวกับวัฒนธรรม ลงในรายวิชาต่าง ๆ ที่เหมาะสม จัดทำเป็นรายวิชาเลือกหรือวิชาบังคับ พัฒนาลักษณะที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมให้เป็น โปรแกรมวิชาเอกหรือวิชาโท และนำเอาเนื้อหาสาระเกี่ยวกับวัฒนธรรมมาจัดทำในรูปของ สื่อชนิดต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ต่อไป

3.6 จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักศึกษาได้เรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ และเลือกสรรเนื้อหาสาระอันมีคุณค่าของวัฒนธรรม ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับสากล เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินชีวิต

3.7 จัดกิจกรรมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้คนในท้องถิ่นได้ร่วมกันวิเคราะห์ และประเมินค่าวัฒนธรรมของตน ตลอดจนวัฒนธรรมของชาติและสากลเพื่อแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสมต่อการดำรงตนในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง

3.8 ดำเนินการวิจัยทางศิลปวัฒนธรรม เพื่อการอนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนา และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

6. ภารกิจด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

1. หลักการ

การผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครู เป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดของสถาบันราชภัฏที่ทุกสถาบันทั้งระดมทรัพยากรทั้งหมด เพื่อดำเนินการ โดยมุ่งเน้นคุณภาพและความต้องการของสังคม เป็นสำคัญ

2. แนวทางการดำเนินการ

2.1 ระดมทรัพยากรทั้งหมด คณาจารย์ทุกสาขาวิชา สิ่งอำนวยความสะดวก นานาประการของสถาบันและในชุมชน ให้มีส่วนร่วมและเป็นเครือข่ายสำคัญในการผลิตครู

ส่งเสริมวิทยฐานะครู และปฏิรูปการฝึกหัดครูให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.2 ให้มีการปฏิรูปการฝึกหัดครู ทั้งในกระบวนการสรรหา การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ เพื่อพัฒนานักศึกษาครู และผู้ประกอบการวิชาชีพครู

2.3 มุ่งผลิตและปฏิรูปการผลิตครูสาขาขาดแคลน

2.4 ส่งเสริมการเปิดบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและชี้นำแนวทางการศึกษาของท้องถิ่น

2.5 มุ่งผลิตและพัฒนาครูที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นครู รับผิดชอบต่อหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเอง รักความอิสระ และเคารพในสิทธิมนุษยชน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน พี่น้องอนุรักษ์และเสริมสร้างสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมท้องถิ่น

2.6 ส่งเสริมการศึกษา การอบรมแก่บุคลากรทางการศึกษา และครูประจำการในลักษณะต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและองค์กรเอกชนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญยิ่งขึ้น

3. วิธีการ

3.1 การผลิตครู

3.1.1 ผลิตครูเพื่อสอนเด็กก่อนวัยเรียน ประถมศึกษา ให้เพียงพอกับความต้องการและสอดคล้องกับการขยายโอกาสทางการศึกษา

3.1.2 ผลิตครูเพื่อสอนระดับมัธยมศึกษาในสาขาที่ขาดแคลน ได้แก่ ครูผู้สอนภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะครูสอนมัธยมศึกษาตอนปลาย ในวิชาฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา ให้เพิ่มมากขึ้น

3.1.3 ผลิตครูเพื่อสอนวิชาอาชีพ ทั้งสายธุรกิจศึกษา และสายอุตสาหกรรมศึกษา เพื่อตอบสนองของความต้องการของท้องถิ่น

3.2 การผลิตบัณฑิตศึกษาคูศาสตร์

3.2.1 ผลิตบัณฑิตศึกษาคูศาสตร์ระดับประกาศนียบัตรสำหรับผู้สำเร็จปริญญาตรีสาขาอื่นที่ประสงค์จะเป็นครู เพื่อให้ได้บัณฑิตครูที่มีความรู้ลึกในเนื้อหาวิชา เพื่อสอนในสถานศึกษาที่ต้องการ ครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ได้แก่ คณิตศาสตร์ เคมี ชีววิทยา ฟิสิกส์ ภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ ดนตรี เป็นต้น

3.2.2 ผลิตบัณฑิตศึกษาศาสตร์ระดับปริญญาโท โดยเน้นกระบวนการค้นคว้า วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยีทางการศึกษา การประยุกต์ศาสตร์สากล และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการศึกษาและวิชาชีพ

3.3 การปฏิรูปการเรียนการสอนในกระบวนการฝึกหัดครู

3.3.1 พัฒนาหลักสูตรการฝึกหัดครูสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความจำเป็น และความต้องการของท้องถิ่น และสถานศึกษา

3.3.2 ให้มีการบริหารหลักสูตรโดยคณะบุคคล ซึ่งอาจประกอบด้วยหัวหน้าภาควิชา อาจารย์ผู้สอน ผู้แทนจากคณะต่าง ๆ ผู้แทนจากสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง ศิษย์เก่า ผู้แทนนักศึกษา และนักวิชาการเฉพาะสาขาวิชา ฯลฯ เพื่อสร้างเครือข่ายการผลิตบัณฑิตครูและปฏิรูปการฝึกหัดครู

3.3.3 จัดให้กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาครู เป็นกระบวนการเรียนการสอนที่สำคัญที่สุด ให้นักศึกษาครูฝึกการคิดอย่างมีระบบ เน้นการปฏิบัติมากกว่าการท่องจำ เน้นการประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ให้นักศึกษาครูสามารถวิเคราะห์สังเคราะห์ สร้างความรู้ใหม่ มีทักษะการเรียนรู้จากธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น สามารถนำประสบการณ์จากครอบครัว จากชุมชน จากวิถีชีวิตจริงในโรงเรียน มาเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน

3.3.4 ให้ชุมชนและโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนการสอนโดยตรงให้มากขึ้น เพื่อให้นักศึกษาฝึกหัดครูจะได้มีประสบการณ์ตรงอย่างต่อเนื่อง

3.3.5 พัฒนาอาจารย์ผู้สอน นักศึกษาฝึกหัดครูให้สามารถจัดกิจกรรมนำเทคนิควิธี นวัตกรรมทางการสอน และเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้กับนักศึกษาฝึกหัดครูได้อย่างเหมาะสม และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

3.4 การจัดประสบการณ์วิชาชีพครู

3.4.1 ให้กระบวนการจัดประสบการณ์วิชาชีพครูเป็นองค์ประกอบของกระบวนการฝึกหัดครู และเป็นกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูที่สำคัญ

3.4.2 จัดให้มีการวางระบบ ขั้นตอน ระยะเวลากระบวนการฝึกประสบการณ์ การคัดสรรโรงเรียน การคัดสรรอาจารย์พี่เลี้ยง อาจารย์นิเทศก์ และการจัดการที่เอื้อต่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.3 สร้างเครือข่ายให้โรงเรียนเป็นสถานศึกษาของนักเรียนฝึกหัดครู อย่างต่อเนื่องและถาวร โดยให้ความสำคัญต่อโรงเรียน และอาจารย์ที่เลี้ยงเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน

3.5 การยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู

3.5.1 วิจัย พัฒนา คิดค้น ทดลอง รูปแบบ วิธีการ และเทคนิคการเรียนการสอน การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแห่งวิชาชีพครู เพื่อสร้าง องค์ความรู้ใหม่ และยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูให้เป็นวิชาการสากลที่สอดคล้องประสานกับสังคมไทย จนเป็นที่ยอมรับทั่วไปเหมือนศาสตร์ที่ก้าวหน้าอื่น ๆ

3.5.2 ให้มีการแลกเปลี่ยนวิทยาการวิชาชีพ ระหว่างอาจารย์ต่างภูมิภาค และ ระหว่างนานาชาติ และให้ครูอาจารย์ได้ก่อตั้งหรือเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรวิชาชีพครูทุกระดับทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสร้างเครือข่ายทางวิชาการ และวิชาชีพระหว่างองค์กรวิชาชีพและ ผู้มีอาชีพครู

3.5.3 จัดให้มีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและวิชาชีพของครูอาจารย์ ให้เป็นที่ประจักษ์ในลักษณะต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ได้กระทำกิจกรรมทางวิชาการและวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อสังคมได้อย่างอิสระ

3.6 การศึกษาอบรมแก่นบุคลากรทางการศึกษาและครูประจำการ

จัดให้มีการศึกษา การอบรมแก่นบุคลากรทางการศึกษาและครูประจำการในลักษณะ ต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละท้องถิ่น โดยประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและองค์กร เอกชนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญยิ่งขึ้น

ตอนที่ 6 การใช้เทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย (Delphi) เป็นเทคนิคที่ได้รับการนิยมน้อยกว่าหลายในหมู่นักวิจัยทางการศึกษาในปัจจุบันนี้ เพราะเทคนิคเดลฟายจะเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่รู้เรื่องนั้น อย่างแท้จริงได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระโดยไม่มีการเผชิญหน้าโดยตรงเช่นเดียวกับการ ระดมสมอง (Brain Storming) หรือการประชุมกลุ่มแบบอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจในเรื่อง ไต ๆ ก็ตามเป็นไปอย่างถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

เดลฟาย (Delphi) เป็นชื่อของสถานที่อันศักดิ์สิทธิ์ในสมัยกรีกโบราณและเป็นที่อยู่ของเทพพยากรณ์ ซึ่งมีความสามารถในการทำนายอนาคตหรือเหตุการณ์สำคัญ ๆ ได้ คำว่า "เดลฟาย" จึงถูกนำมาใช้เป็นที่ชื่อของเทคนิคการวิจัยที่ใช้ทำนายเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือความเป็นไปได้ในอนาคต โดยอาศัยความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกัน (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

เทคนิคเดลฟายถูกค้นพบในปี พ.ศ. 2493 (ค.ศ. 1950) ต่อมาได้รับการพัฒนาและเปิดเผยเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2505 โดย โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และ นอร์แมน ดัลกี (Norman Dalkey) ซึ่งทั้งคู่เป็นนักวิจัยของบริษัทแรนด์ (Rand Cooperation) ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา (เกษม บุญอ่อน, 2522) เขาได้เขียนบทความเรื่อง "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts" ลงในวารสาร Management Science ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 ประจำเดือนเมษายน 2506 ซึ่งทำให้เทคนิคเดลฟายแพร่หลายไปอย่างกว้างขวาง (ชินษฐา วิทยาอนุมาส, 2530)

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟาย ในลักษณะใกล้เคียงกัน ดังต่อไปนี้

ดูคานีส (Ducanis, 1970) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟาย ไว้ว่า "เป็นการทำนายเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคต เทคนิคนี้มุ่งที่จะลดผลกระทบหรืออิทธิพลจากบุคคลอื่นในกรณีที่ต้องมีการเผชิญหน้ากัน ขณะเดียวกันก็เป็นการลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยกันด้วย "

โอลาฟ เฮลเมอร์ และนิโคลัส เรสเซอร์ (Olaf Helmer and Nicholus Rescher อ้างอิงจาก ประยูร ศรีประสาธน์, 2523) ได้ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟายไว้ว่า "เป็นโครงการที่จัดทำอย่างละเอียดรอบคอบในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ เพื่อที่จะให้ได้รับข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะรวบรวมการพิจารณาตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต "

อัลเฟรด รัสป์ จูเนียร์ (Alfred Rasp Jr, 1973 อ้างอิงจาก ประยูร ศรีประสาธน์, 2523) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้ว่า "เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ หรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติที่ประชุม"

ลินสโตน และทูรอฟ (Linstone & Turoff, 1975) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า "เป็นกระบวนการที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อการรวบรวมความคิดเห็นการตัดสินใจต่อประเด็นปัญหาต่าง ๆ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ พร้อมทั้งมีการให้ข้อสรุปและผลย้อนกลับ (Feed back) ให้บุคคลนั้น ๆ ได้พิจารณา "

ประยูร ศรีประสาธน์ (2523) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้ว่า "คือขบวนการที่จะเสาะหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคน เกี่ยวกับความเป็นไปในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับ เวลา ปริมาณ และ/หรือ สภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็นที่นี้โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็นด้วยการใช้แบบสอบถาม แทนการเรียนประชุม"

สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์ (2528) ชนิษฐา วิทยานุมาส (2530) และจิตทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2535) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้ว่า "คือ กระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะเป็นไปได้ในอนาคต และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุดโดยไม่ต้องนัดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมกันแต่ใช้การตอบแบบสอบถาม ซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้สามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในที่ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัด ทั้งยังประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลความคิดเห็นของผู้อื่นหรือของเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุม"

จากความหมายของเทคนิคเดลฟายข้างต้น สามารถสรุปความหมายของเดลฟายได้ดังนี้ คือ เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการที่ใช้ในการแสวงหาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นข้อสรุปที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยวิธีการที่เป็นระบบ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไปได้ด้านเวลา ปริมาณ และ/หรือสถานการณ์ที่ต้องการให้เป็นไปด้วยการใช้แบบสอบถาม

ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคเดลฟาย พบว่า เทคนิคเดลฟายมีข้อดี ดังต่อไปนี้

1. สามารถหาความสอดคล้องของความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้โดยไม่ต้องเสียเวลาจัดประชุมทำให้ลดการเสียเวลาและค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ความคิดเห็นที่ได้รับก็เป็นความคิดเห็นของผู้ตอบอย่างแท้จริง และเป็นคำตอบที่เป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้อำนาจ

ทางความคิดหรืออำนาจของเสียงส่วนใหญ่ (Murry & Hammons, 1995; ประยูร ศรีประสาธน์, 2523; สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์, 2528; ขนิษฐา วิทยานุมมาส, 2530; ชนิดา รักษ์พลเมือง, 2531; ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535)

2. ข้อมูลที่ได้เป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ และเป็นข้อมูลที่ได้จากการย้ายถามหลายรอบ ถือเป็นคำตอบที่ผ่านการกลั่นกรองมาอย่างรอบคอบ (Murry & Hammons, 1995; สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์, 2528; ขนิษฐา วิทยานุมมาส, 2530; ชนิดา รักษ์พลเมือง, 2531; ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535)

3. สามารถได้รับข้อมูลจากคนจำนวนมากโดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องสภาพภูมิศาสตร์และช่วงเวลา มีขั้นตอนในการดำเนินการที่ไม่ซ้ำซ้อนจนเกินไป เป็นการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูง (ประยูร ศรีประสาธน์, 2523; สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์, 2528; ขนิษฐา วิทยานุมมาส, 2530; ชนิดา รักษ์พลเมือง, 2531; ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535)

4. ผู้ทำการวิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบรวมทั้งความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี (ประยูร ศรีประสาธน์, 2523; สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์, 2528; ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535)

ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

ถึงแม้ว่าเทคนิคเดลฟายจะมีข้อดีหลายประการก็ตาม แต่ก็ยังมีข้อจำกัดที่ผู้นำไปใช้ควรระวังหลายประการ ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกมิได้เป็นผู้ที่มีความรู้หรือเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการความคิดเห็นอย่างแท้จริงทำให้ผลการวิจัยขาดความน่าเชื่อถือได้ (Murry & Hammons, 1995; ประยูร ศรีประสาธน์, 2523. สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์, 2528. ขนิษฐา วิทยานุมมาส, 2530. ชนิดา รักษ์พลเมือง, 2531. ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535)

2. ผู้วิจัยขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบแต่ละรอบ ก็จะทำให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อนได้ (ขนิษฐา วิทยานุมมาส, 2530; ชนิดา รักษ์พลเมือง, 2531; ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535)

3. การสูญหายระหว่างทางของแบบสอบถามหรือได้รับคำตอบกลับมาไม่ครบในแต่ละรอบซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลไม่ครบตามต้องการ (ประยูร ศรีประสาธน์, 2523. สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์, 2528. ขนิษฐา วิทยานุมมาส, 2530. ชนิดา รักษ์พลเมือง, 2531. ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535)

4. ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม อาจเกิดความเบื่อหน่าย หรือรู้สึกว่าถูกรบกวนมากเกินไปเพราะต้องตอบแบบสอบถามหลายรอบ (ประยูร ศรีประสาธน์, 2523. สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์, 2528. ขนิษฐา วิทยาอนุมาส, 2530. ชนิดา รัชทรัพย์เมือง, 2531. ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535)

ปัจจัยที่ทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้ผลอย่างสมบูรณ์

1. เวลา

ผู้ทำวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายควรมีเวลามากพอที่จะดำเนินการ โดยทั่วไปแล้วใช้เวลาประมาณ 2 เดือนจึงเสร็จสิ้นกระบวนการ อาจช้าหรือเร็วกว่านั้นขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่าจะส่งแบบสอบถามแต่ละรอบกลับคืนมาช้าหรือเร็วเพียงใด (สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์, 2528; ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535) การเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละรอบ ผู้วิจัยต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสมไม่เร่งรัดหรือเว้นระยะนานเกินไป เพราะการเว้นระยะเวลานานเกินไปอาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญลืมน ขาดความต่อเนื่องทางความคิด เสียเวลาในการทบทวนและเกิดความเบื่อหน่ายได้ (ประยูร ศรีประสาธน์, 2523; สุวดี ทวีบุตร, 2540) จำนวนวันที่น้อยที่สุดที่เหมาะสมในการกำหนดการตอบกลับแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์ตามที่ได้มีผู้ศึกษาไว้คือ 7 วัน (Navin & Ford, 1976 อ้างอิงจาก สุวดี ทวีบุตร, 2540) ส่วนการเตือนและการติดตามการตอบกลับแบบสอบถามนั้น กลุ่มที่ได้รับการเตือนและการติดตามทางโทรศัพท์ จะมีอัตราการตอบกลับสูงกว่ากลุ่มที่ได้รับการเตือนและการติดตามด้วยการจดและไปรษณียบัตร (กอบแก้ว ภูตินารักษ์, 2537) เนื่องจากสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ตอบได้ด้วยน้ำเสียง การทักทาย ตลอดจนเปิดโอกาสให้ซักถามในประเด็นที่ไม่เข้าใจได้ ทำให้ผู้ตอบเกิดความกระตือรือร้น และมีทัศนคติที่ดีต่องานวิจัย (Heberlein and Baumgartner , 1978 อ้างอิงจาก สุวดี ทวีบุตร, 2540)

2. ผู้เชี่ยวชาญ

เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคการวิจัยที่ต้องอาศัยความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถาม ฉะนั้นความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับจะต้องขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของผู้ตอบ ว่ามีความรอบรู้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริงหรือไม่และผู้ตอบมีจำนวนมากพอที่จะใช้เป็นผู้แทนของผู้รู้ในเรื่องนั้นหรือไม่ ดังนั้นการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมจริง ๆ (ประยูร ศรีประสาธน์, 2523; สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์, 2528; ขนิษฐา วิทยาอนุมาส, 2530; ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535)

สำหรับจำนวนของผู้เชี่ยวชาญนั้นไม่ได้มีการกำหนดอย่างแน่นอนว่าจะต้องใช้กี่คน ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้รู้บางท่านได้กล่าวว่า อย่างน้อยที่สุดในรอบสุดท้าย ควรจะมีถึง 10 คน (Parente & Anderson Parente, 1987 อ้างอิงจาก Murry & Hammons , 1995) อย่างไรก็ตาม โธมัส ที แมคมิลแลน (Thomas T. MacMillan อ้างอิงจาก เกษม บุญอ่อน, 2522) ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้ในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายว่า เมื่อมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อยมาก ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ (panel size)	การลดลงของ ความคลาดเคลื่อน (error reduction)	ความคลาดเคลื่อนลดลง (net change)
1 - 5	1.20 - 0.70	0.50
5 - 9	0.70 - 0.58	0.12
9 - 13	0.58 - 0.54	0.04
13 - 17	0.54 - 0.50	0.04
17 - 21	0.50 - 0.48	0.02
21 - 25	0.48 - 0.46	0.02
25 - 29	0.46 - 0.44	0.02

(Thomas T. Mac.Millan "The Delphi Technique" อ้างอิงจาก เกษม บุญอ่อน
เดลฟาย : เทคนิคในการวิจัย)

3. แบบสอบถาม

เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงความเป็นจริงและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น กระบวนการของเทคนิคเดลฟาย จึงต้องมีการถามซ้ำด้วยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ โดยทั่วไปคือ 3- 4 รอบ (Murry & Hammons, 1995; ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535) แบบสอบถามที่ส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบนั้นมี 2 ชนิด คือ แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราประมาณค่า การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบแรกใช้แบบสอบถามปลายเปิด

ส่วนรอบต่อ ๆ มาใช้แบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราประมาณค่า (Murry & Hammons, 1995. ประยูร ศรีประสาธน์, 2523. สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์, 2528. ขนิษฐา วิทยาอนุมาส, 2530. ขนิดา รักษ์พลเมือง, 2531. ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535) ลักษณะแบบสอบถามแต่ละรอบที่ผู้วิจัยควรเอาใจใส่ คือ ข้อความในแบบสอบถามต้องชัดเจน สละสลวย ง่ายแก่การอ่านและ ผู้ตอบแต่ละคนต้องเข้าใจตรงกันในคำถามหรือข้อความเดียวกัน ได้ (ประยูร ศรีประสาธน์, 2523. ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535)

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม มีดังนี้

รอบที่ 1 แบบสอบถามในรอบแรกมักเป็นคำถามปลายเปิด มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้คำถามอย่างกว้าง ๆ บางครั้งผู้วิจัยอาจสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดก็ได้ ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ กรณีเช่นนี้ผู้วิจัยควรเว้นช่องว่างในส่วนท้ายของคำถาม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามต้องการ (ขนิษฐา วิทยาอนุมาส, 2531. ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535)

รอบที่ 2 แบบสอบถามในรอบที่ 2 จะพัฒนามาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบแรกโดยผู้วิจัยจะรวบรวมความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดสังเคราะห์เข้าด้วยกัน ตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก หลังจากนั้นก็สร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นอีกครั้ง เพื่อลงมติจัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อ หากมีคำถามข้อใดที่ไม่ชัดเจนหรือควรมีการแก้ไขจำนวน ผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้

รอบที่ 3 ผู้วิจัยจะนำคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในรอบที่ 2 มาหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เพื่อนำค่าเหล่านี้ใส่เพิ่มไปในแบบสอบถามรอบที่ 3 ที่มีข้อความคงเดิม โดยแสดงค่าที่คำนวณได้ในรูปของสัญลักษณ์หรือค่าตัวเลข พร้อมทั้งแสดงคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ให้เห็นอีกครั้งในแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาใหม่โดยเปรียบเทียบความคิดเห็นของตนเองกับกลุ่มว่าจะยังยืนยันคำตอบเดิมหรือจะปรับเปลี่ยนใหม่ หากคำตอบของตนไม่สอดคล้องกับคำตอบของกลุ่ม และต้องการยืนยันคำตอบเดิมให้แสดงเหตุผลประกอบด้วย

รอบที่ 4 ทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่ 3 แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้งซึ่งโดยทั่วไปมักตัดรอบนี้ออก เพราะความคิดเห็นในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 มีความแตกต่างกันน้อยมาก

4. ผู้วิจัย

ผู้ทำการวิจัยต้องมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบ ให้ความสำคัญต่อคำตอบที่ได้รับอย่างเสมอกันทุกข้อ ไม่ว่าจะผู้ตอบแต่ละคนจะตอบครบทุกข้อหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อมิให้พลาดข้อความหรือเหตุผลที่แท้จริงของเรื่องไป (ประยูร ศรีประสาธน์, 2523. ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535) รวมทั้งต้องวางตัวเป็นกลางไม่มีความลำเอียงหรือนำความคิดเห็นส่วนตัวเข้าไปพิจารณาร่วมด้วย เพราะอาจส่งผลให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อน นอกจากนี้ผู้วิจัยจะต้องอาศัยความอดทนและใช้มนุษยสัมพันธ์อันดีในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลครบตามต้องการ (ชนิษฐา วิทยาอนุมาส, 2531)

5. เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาฉันทามติ (Consensus) ที่เหมาะสม

สำหรับคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในรอบที่ 2 และ 3 นั้นจะนำมาคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน ($|Mo - Mdn|$) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ($Q_3 - Q_1$) เพื่อพิจารณาฉันทามติ ซึ่งจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณาได้ดังนี้ (กาสิ๊ก เตชะชั้นหมาก, 2535. นภมณฑล สิบหมื่นเปี่ยม, 2535. วิจิต คชชาญ, 2536. อาทิตยา ดวงมณี, 2540)

5.1 ถ้าข้อความใดมีพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน ไม่เกิน 1.00 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อข้อความนั้น มีความสอดคล้องต้องกันหรือได้รับฉันทามติ

5.2 ถ้าข้อความใดมีพิสัยระหว่างควอไทล์เกิน 1.50 และค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานเกิน 1.00 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องต้องกันหรือไม่ได้รับฉันทามติ

ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

งานวิจัยในอดีตจะศึกษาลักษณะของการประเมิน ความคิดเห็น การยอมรับสภาพและปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น งานวิจัยของรวิวรรณ ไชยสัจ (2525) เรื่อง ความคิดเห็นของอาจารย์พยาบาลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาพยาบาล สุจิตรา ภักดีสงคราม (2528) เรื่อง ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันผลิตครู โดยกลุ่มตัวอย่างเน้นอาจารย์ประจำในคณะครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ในสถาบันผลิตครูเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งแบ่งกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มอาจารย์มหาวิทยาลัยสมบูรณัมแบบ กลุ่มอาจารย์มหาวิทยาลัยเน้นการศึกษาและกลุ่มอาจารย์วิทยาลัย พบว่าในมหาวิทยาลัยเน้นการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานทางบวกมากกว่าอาจารย์ในวิทยาลัยครู

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่มุ่งเน้นไปที่เกณฑ์ การสร้างเกณฑ์และการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น งานวิจัยของ เอนก ศิลปนิลมาลย์ (2520) เรื่องการสร้างเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่ใช้เวลาในการสอน รองลงมาได้แก่การบริการนักศึกษาและการบริหารตามลำดับ ส่วนงานด้านการวิจัยมีอาจารย์ทำน้อยที่สุด ฉัตรนภา พรหมมา (2528) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาเกณฑ์ประเมินภารกิจของภาควิชาคณิตศาสตร์ในวิทยาลัยครู พบว่า เกณฑ์ประเมินภารกิจด้านต่าง ๆ ของภาควิชาคณิตศาสตร์มีดังนี้ 1) เกณฑ์ด้านการสอนและการนิเทศการสอนมี 15 ประเด็น 2) เกณฑ์ด้านการวิจัยและผลิตเอกสารตำรา มี 12 ประเด็น 3) เกณฑ์ด้านการบริการวิชาการและฝึกอบรมมี 11 ประเด็น 4) เกณฑ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมี 8 ประเด็น 5) เกณฑ์ด้านการบริหารทั่วไป มี 9 ประเด็น

และได้มีงานวิจัยที่เริ่มมุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น งานวิจัยของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2537) เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการครูสายงานการสอน พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานการสอน ได้แก่ คุณลักษณะความเป็นครู คุณภาพการสอน การบริหารงานวิชาการและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ปริมาณและคุณภาพงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ความรู้ความสามารถในการสอน และการรักษาวินัย อุทัยวรรณ พิพัฒนานาวรกุล (2539) ศึกษาเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบประเมินผล

การปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ พบว่า องค์ประกอบในการประเมินผล การปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมี 9 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและควบคุมงาน ความสามารถในการเป็นผู้ดำเนินการเป็นกรณีเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการวางแผนและการจัดการ ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้ที่มีความรู้ในงานและหน้าที่ การบริหารงานด้าน การศึกษากับชุมชน และ ความตั้งใจในการปฏิบัติงานและมีความเพียรในการปฏิบัติงานให้บรรลุ เพื่อให้เกิดการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ที่มากขึ้นจึงได้มีการศึกษาการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาตัวบ่งชี้ เช่น อภรณ์ เจียมไชยศรี (2538) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิภาพองค์การ สำหรับวิทยาลัยครู พบว่า ระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครูประกอบด้วย องค์ประกอบ 6 ประการ คือ 1) แนวคิดในการประเมินตนเอง 2) การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อ ดำเนินการประเมินตนเอง 3) เกณฑ์ประเมิน 4) การดำเนินการประเมิน 5) การรายงานผลการ ประเมิน และ 6) การนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงาน วิทยา คูวิรัตน์ (2539) ได้ศึกษา เรื่องการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ปัจจัยนำเข้า(Input) ประกอบด้วย ผู้ประเมิน คือ หัวหน้าหมวดวิชา เพื่อนครูและครูประเมินตนเอง คณะกรรมการสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงาน ของครูและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) กระบวนการ(Process)ประกอบด้วย ขั้นตอน ต่าง ๆ คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู การชี้แจงรายละเอียดของระบบการประเมินผลการดำเนินการประเมินผล การวิเคราะห์ผลการ ปฏิบัติงานของครู 3) ผลผลิต(Outputs)ประกอบด้วย สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครู แต่ละบุคคล สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละหมวดวิชาในภาพรวม สรุปและราย งานผลการปฏิบัติงานของครูทั้งโรงเรียนในภาพรวม 4) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)ประกอบด้วย การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครู แต่ละบุคคลและการให้ข้อมูลป้อนกลับในระดับของโรงเรียน สมบัติ ศักดา (2539) ศึกษาการพัฒนาแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ตัวบ่งชี้รวมสำหรับเกณฑ์ มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาเรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย คือ งานกิจ การนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานวิชาการ และงาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ศักดิ์ชาย เพชรช่วย (2541) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้รวม

คุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ พบว่า ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านอาจารย์ 11 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบการจัดการเรียนการสอน 14 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักสูตร 9 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบนักศึกษา 7 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบปรัชญา พันธกิจและวัตถุประสงค์ 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบการบริหารและการจัดการ 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบกิจการนักศึกษา 5 ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 4 ตัวบ่งชี้ และมณูญ ศิวารมย์ (2542) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครู สังกัดกรมสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การประเมินในภาพรวมครูส่วนใหญ่พึงพอใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินแบบ 360 องศา นอกจากนี้กระบวนการประเมินนี้สามารถนำไปใช้ในโรงเรียน เพราะผู้บริหารเห็นว่าเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่ช่วยพัฒนาครูได้ตรงประเด็น และผู้บริหารยอมรับว่าการนำกระบวนการนี้ไปใช้มีความสะดวก ครูและนักเรียนส่วนใหญ่ยอมรับกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา

กรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยใช้แนวคิด ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการ ได้แก่ Heyel (1963) Borich (1977) Bolton (1980) Mondy & Noe (1990) Stronge & Helm (1991) Grohar & Dicroce (1991) สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530) ธนชัย ยมจินดา (2534) ธงชัย สันติวงษ์ (2540) อลงกรณ์ มีสุทธา (2540) พันัส หันนาคินทร์ (2542) และหลักการประเมินตนเอง หลักการประเมินแบบ 360 องศา ประกอบกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ก.พ. , ก.ค. และสถาบันราชภัฏ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รัตนา เชาวน์ปรีชา (2539) อารมณ์ เจียมไชยศรี (2538) วิทยา คูวิรัตน์ (2539) และ มณูญ ศิวารมย์ (2542) ซึ่งอธิบายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยสรุปได้ดังนี้

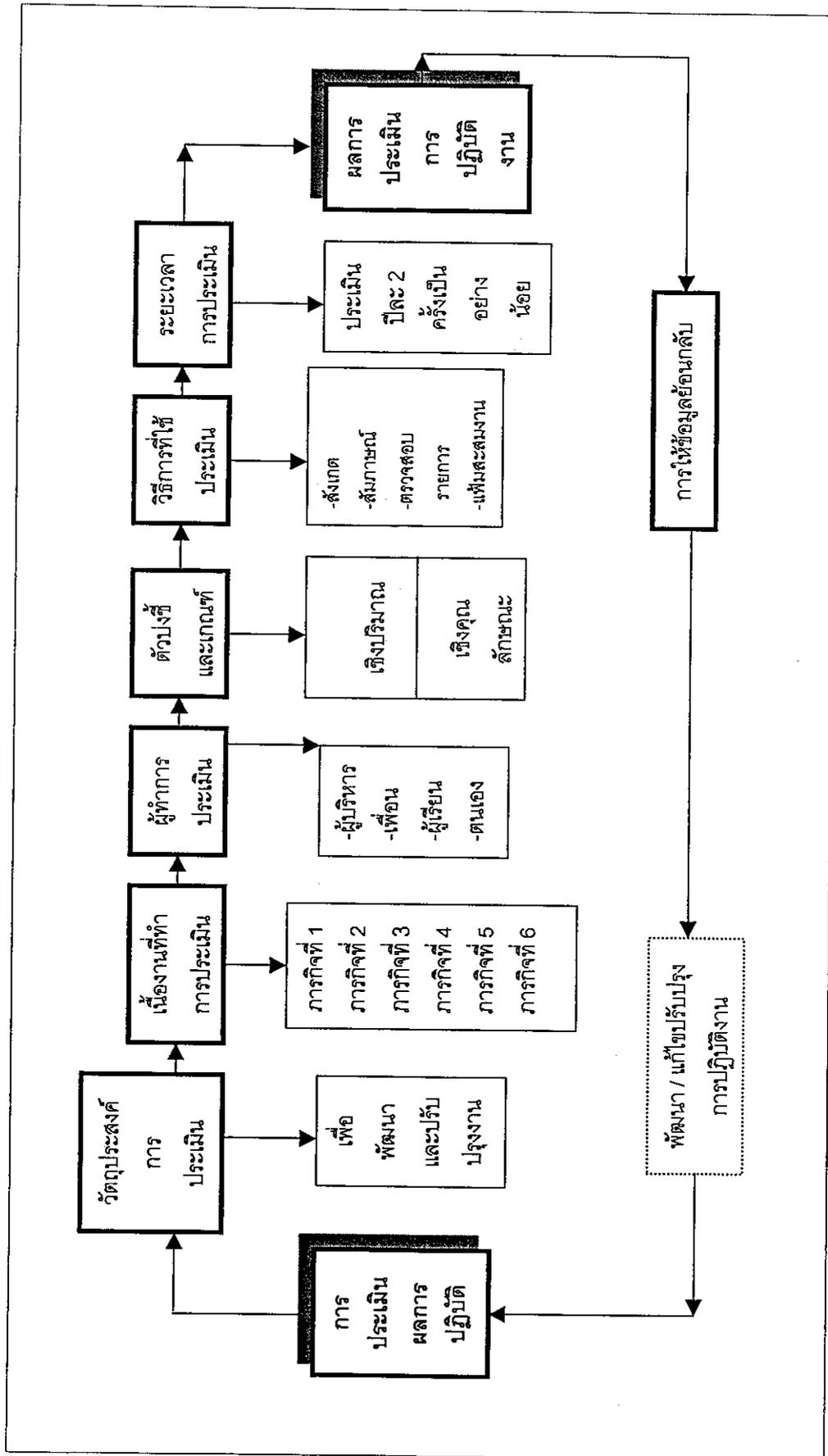
1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. เนื้องานที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. กำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7. การให้ข้อมูลย้อนกลับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำหรับรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบนั้นได้จากการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์
จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ นำมาสกัดเป็น กรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ แสดงรายละเอียดดังภาพ 7



ภาพ 7 รูปแบบการประเมินผลการศึกษาของอาจารย์สถาบันราชภัฏ