

การพัฒนาารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา*

THE DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE MANAGEMENT MODEL
OF THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE

ณัฐชานันท์ ฐิติวัชรพงษ์

Natchanan Dhitivacharaphong

พรพิพัฒน์ เติมผล

Pornpipat Permpoon

ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ

Prapatpong Seanarit

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Bangkokthonburi University, Thailand

E-mail: natchanan@sesao1.go.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนารูปแบบ 3) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบ 4) พัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน 5) ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบ การวิจัยนี้เป็น เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ประชากรได้แก่ ผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการกลุ่มงานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 462 คน กำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางของ เครจซีและมอร์แกนและใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 396 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เทคนิค $PNI_{modified}$ ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การวางแผนการปฏิบัติงาน การดำเนินการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัล 2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3) ผลการประเมินความต้องการความจำเป็น มีค่าความต้องการจำเป็นเรียงตามลำดับดังนี้

* Received December 26, 2021; Revised February 5, 2022; Accepted February 28, 2022



การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัล 4) รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย รายละเอียดของรูปแบบ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และ 5) การประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบมีความเหมาะสมของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: การพัฒนารูปแบบ, การบริหารผลการปฏิบัติงาน, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

Abstract

The objective of this research article were: 1) to study the conceptual framework for the development; 2) to study the present and desirable statement for the development; 3) to analyze the need in the improvement of a performance management model; 4) to develop a performance management model; and 5) to validate the propriety and feasibility of a performance management model. The research was a mixed method of quantitative and qualitative research. Population, totaling 462 people, included director and subdivision director of the Secondary Educational Service Area Office. Sample size was determined by the Table of Krejcie & Morgan and was obtained by simple random sampling method, totaling 396 people. The instrument used for data collection was a five-level rating scale questionnaire. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, Standard Deviation, PNI_{Modified}. Research procedure consisted of four steps as follows: 1) studying the related concept and research to define a conceptual framework; 2) studying present and desirable statement for the development of a performance management model; 3) developing a performance management model; 5) validating the propriety and feasibility of a performance management model. The findings were revealed as follows: 1) the conceptual framework for development consisted of six aspects : planning, implementation, improvement, monitoring, appraisal and reward; 2) the present and desirable statement for development of a performance management model was rated at the high level; 3) the result of PNI in development of a performance management model were ranked as follows:

improvement, implementation, planning, monitoring, appraisal, and reward; 4) the developed performance management model of the directors and subdivision director composed two parts: the details of model, and the guidelines for implementation of the model; and 5) the model's validation from expert indicated that the propriety and feasibility of the implementation was at the high level.

Keywords: Development Model, Performance Management Model, Secondary Educational Service Area Office

บทนำ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 วางหลักการปฏิบัติราชการว่าต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า โดยมาตรา 76 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนขั้นเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการโดยแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันระหว่างงานและความคาดหวัง อันจะนำไปสู่วิธีการที่จะทำให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายในการที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและค้นหาวิธีการแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน ซึ่งจะให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และอยู่บนพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่อย่างคุ้มค่าการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีย่อมส่งผลให้บุคลากรภายในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยระยะเวลา ขั้นตอน และปัจจัยในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เกิดผลสัมฤทธิ์ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญ, 2561)

ผลการปฏิบัติงานเป็นผลผลิตของพฤติกรรมที่มาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนคุณสมบัตินี้ของบุคลากร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการได้รับจากการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากร ซึ่งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนมีหลากหลายและหากองค์กรไม่ได้วางระบบการทำงานไว้ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรก็อาจไม่มีคุณค่าต่อองค์กรและไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรดังนั้นองค์กรจึงต้องสนใจการบริหารจัดการให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานตรงกับที่องค์กรคาดหวังและต้องสนใจการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและองค์กรให้เพิ่มขึ้นซึ่งเครื่องมือหนึ่งที่สมควรนำมาปรับใช้และปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ



นำมาดำเนินการอย่างแพร่หลาย คือ “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” (ศรีนัยดิษฐ์ เบญจพงศ์, 2562)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแต่ละแห่งมีหน้าที่ในการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร ภารกิจงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ ปัญหาที่เกิดกับการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ส่วนใหญ่เป็นไปเพื่อการขึ้นเงินเดือนประจำปี การประเมินผลงานของข้าราชการแต่ละคนจึงไม่ได้เป็นไปตามความสามารถ หรือผลงานที่ข้าราชการได้ทำจริง เมื่อข้าราชการเห็นผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชาจะเข้าใจว่าแท้จริงนั้นถูกยึดโยงอยู่กับเกณฑ์การขึ้นเงินเดือน และไม่ใช่ว่าคะแนนที่มาจากศักยภาพในการปฏิบัติงานในช่วงเวลานั้นจริง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาวิเคราะห์หาแนวทางในการใช้ระบบการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าประสงค์ที่แท้จริงของการวัดผล ซึ่งไม่ได้มีแค่เรื่องการขึ้นเงินเดือนเพียงอย่างเดียว ควรสะท้อนถึงผลการกระทำของข้าราชการในช่วงระยะเวลาที่กำหนดได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และสามารถนำผลนั้นไปใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถ่องแท้จึงจะเป็นการทำให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือและนำมาใช้ประโยชน์ได้จริง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรมีการปรับบทบาทให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีแนวทางที่มีความหลากหลายในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถผลการปฏิบัติงานให้มีความหลากหลาย สามารถยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศพร้อมทั้งพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สามารถรองรับกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่นำมาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กร ที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบมองภาพงานทั้งหมด เพื่อให้ผู้บริหารนำไปใช้เป็นเครื่องมือการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นไปในทิศทางเดียวกันสอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน หน่วยงานและองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ได้ดำเนินการวิจัย ตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการกลุ่มงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทั้งหมด 42 เขต จำนวน 462 คน กำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie, R. V. & Morgan, D. W., 1970) และใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 396 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับโดยอาศัยเทคนิคของลิเคิร์ต (Likert scale) ทุกข้อจะมีคำตอบแบบตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) หรือ 2 สภาวะ คือ ระดับของสภาพปัจจุบัน และระดับของสภาพที่พึงประสงค์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถาม ทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้แนบซองและติดแสตมป์ให้ผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืน

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เทคนิค $PNI_{Modified}$ ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) และนำผลการประชุมของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุง วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลทั้งสองชุดโดยใช้สูตร คำนวณ $PNI_{Modified}$ (Priority Needs Index) (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) แล้วเรียงลำดับความต้องการจำเป็นของรูปแบบฯตามกรอบแนวคิดการวิจัยจากระดับมากไปหาน้อย



ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามแนว Performance Management โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน และด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามแนว Performance Management โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานและด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ด้านการให้รางวัลและด้านการดำเนินการปฏิบัติงานและด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ความต้องการความจำเป็นในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการบริหารผลการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการบริหารผลการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการให้รางวัล ตามลำดับ

รูปแบบการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย

1. รายละเอียดของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1. ชื่อรูปแบบคือ “การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา”
2. จุดเน้นของรูปแบบ
 - 2.1. เป็นจุดเน้นการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาซึ่งมีทั้งหมด 6 ด้าน
 - 2.2. แสดงทักษะของผู้บริหารที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างครอบคลุมเพื่อให้สามารถรวมแก้ปัญหาผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 2.3. วิธีการทำงานคำนึงถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2.4. บทบาทของผู้บริหารที่เป็นมากกว่าผู้ทำหน้าที่บริหารผลการปฏิบัติงาน โดยการช่วยเหลือ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

3. ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 3.1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance planning)
- 3.2. ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน (Performance implementation)
- 3.3. ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance improvement)
- 3.4. ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance monitoring)
- 3.5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)
- 3.6. การให้รางวัล (Performance reward)

การตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมของการนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้สูงสุดได้แก่ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ รองลงมา คือ ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน และจุดเน้นของรูปแบบ ตามลำดับ ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้ต่ำสุด ได้แก่ ชื่อรูปแบบ ด้านที่มีระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้สูงสุดได้แก่ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และจุดเน้นของรูปแบบตามลำดับ ด้านที่ระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ต่ำสุดได้แก่ ชื่อของรูปแบบ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด และมีระดับปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยพบว่าข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ กำหนดขอบข่ายและวิธีการปฏิบัติงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานและดำเนินการกำหนดวิธีการผลการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้รับผิดชอบมีกระบวนการในการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นระบบ ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดจึงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาได้อย่างแท้จริงสอดคล้องกับ Armstrong, M. ที่กล่าวว่า การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมา



ใช้ต้องมีการกำหนดเป้าหมาย การสะท้อนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ผ่านมามีการนำเครื่องมือการจัดการมาปฏิบัติเป็นจำนวนมาก การวัดผลยังคงมุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าผลสัมฤทธิ์ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดไม่ใช่ตัวชี้วัดสำคัญหรือตัวชี้วัดที่ทำนายขององค์กร การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้กับองค์กร จึงมีการกำหนดเป้าหมาย ของบุคคลและเป้าหมายของสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ จัดทำระบบข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนเป็นปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่าการจัดทำระบบข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนไม่มีการสื่อสารทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่การรับรู้ข้อมูลยังไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร (Armstrong, M., 2015)

นอกจากนี้จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ทบทวนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าการทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากรได้เกิดขึ้น เนื่องจาก ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดมักผ่านเกณฑ์การวัดผล เนื่องจากเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ผู้บริหารและบุคลากรมีการจัดประชุมร่วมกันถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ในทางปฏิบัติได้มีการทบทวนเพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ของการบริหารผลการปฏิบัติงานคือเพื่อที่จะพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทีมและ องค์กร (Armstrong, M., 2015) ประกอบกับกระบวนการในการสำรวจข้อมูลย้อนกลับเพื่อเสนอแนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดคำรับรองการปฏิบัติงานได้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน (Vecchio, R. R.; & Appelbaum, H. S., 1995) นอกจากนี้ ยังไม่สอดคล้อง กับผลสำรวจของ Wyatt, L. พบว่ามีผู้ปฏิบัติงานเพียงร้อยละ 30 เท่านั้นที่รู้สึกว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Wyatt, L., 2011) ทั้งนี้ ที่ผ่านมามีการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นเพียงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากยังเป็นการประเมินผลโดยปราศจากข้อมูลย้อนกลับและการสอนงานอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะปรับปรุง ผลการปฏิบัติงาน สำหรับข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพการทำงานวิเคราะห์งานและกระบวนการทำงาน และวิเคราะห์ตัวบุคคล แสดงให้เห็นว่า กระบวนการนี้มีความสำคัญในการชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเห็นอย่างชัดเจนว่าบุคลากรอยู่ตรงไหนในองค์กร ทำอะไร และสิ่งที่บุคลากรทำนั้นมีประโยชน์ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร ต่อไปนี้บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องรับรู้บทบาทและจุดยืนของตนเองว่าเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรของเราก้าวไปข้างหน้า มิใช่ทำงานหนักกันทุกวันแต่ไม่รู้ว่าจะทำไปเพื่ออะไร

ในด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ กำหนดความสมดุล ความสอดคล้องและการจัดลำดับความสำคัญของผลสำเร็จในการ

ติดตามการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า คะแนนการปฏิบัติงานที่สะท้อนผ่านคำรับรองการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่ ทั้งนี้ กระบวนการในการทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลจากการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาจึงเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Aguinis, H. ได้ให้แนวคิดด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานองค์ประกอบสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานคือ กระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุดของการตั้งเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ การสังเกตผลการปฏิบัติงาน การสอนงาน และได้รับข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง และความสอดคล้องกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ (Aguinis, H., 2013) ดังนั้น การบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการสร้างความเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างผลการปฏิบัติงานของสมาชิกและเป้าหมายขององค์กร และก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ มีความผูกพันต่อวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งการประเมินผลสำเร็จในการติดตามการปฏิบัติงานที่เป็นเช่นนี้เพราะการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่เพียงแค่การประเมิน แต่เกี่ยวข้องกับระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องสื่อสาร ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายองค์กร การวิเคราะห์ ผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้ข้อมูลย้อนกลับอันนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล เมื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ผู้ปฏิบัติงานจึงไม่มีความผูกพันต่อวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับ IBM Center for The Business of Government ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ที่เน้นผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมเน้นผล การปฏิบัติงาน 2) การสร้างแรงกระตุ้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การใช้แนวทางที่เน้นหลักฐานเป็นสำคัญ (IBM Center for the Business of Government, 2013)

ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการและแนวคิดของการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารผลการปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างชัดเจนให้ความสำคัญกับคะแนนการปฏิบัติงาน มีการเตรียมความพร้อมก่อนการนำมาปฏิบัติ ด้วยการสร้างความรู้ ความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการวัด กระบวนการในการวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนประโยชน์ที่จะได้รับจากการนำเครื่องมือมาใช้ให้ได้อย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการยอมรับ เห็นถึงความสำคัญของการนำเครื่องมือมาใช้ รู้สึกถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวถึงการติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาสวมควรใช้ช่วงเวลานี้เพื่อการให้คำชมเชยหรือให้การสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการบันทึกการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้และควรใช้แบบติดตามผลการ



ปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) ซึ่งถือได้ว่าเป็นบันทึกช่วยจำแก่ผู้บังคับบัญชาโดยใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและใช้ประกอบพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการวางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ประเมินติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้จัดทำขึ้นเป็นระยะๆ ตามช่วงเวลาที่ได้ตกลงกันวิธีการติดตามและเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชานบันทึกข้อมูลความก้าวหน้าของงาน ติดตามผลสำเร็จของงาน และตัวชี้วัดที่ตั้งไว้การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนปัญหาและข้อสังเกตอื่น ๆ ที่พบในการปฏิบัติงาน สำหรับข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ที่เป็นเช่นนี้เพราะ หลังจากที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานแล้วผู้บังคับบัญชาไม่ได้ใช้เวลาตลอดรอบการประเมินเป็นโอกาสในการติดตาม ดูแล ให้คำชมเชย คำปรึกษา การสอนงานการสังเกตปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงการติดตามดูผลงานความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วย

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สภาพปัจจุบัน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ พัฒนา ปรับปรุงและนำผลการประเมินในทุก ๆ ด้านมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานและประเมินผลกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากเอกสารหลักฐานตามรายงานเป็นสำคัญให้ความสำคัญกับการรับผิดชอบ ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล พิจารณาจากพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ กระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Aguinis, H., 2013) เริ่มต้นจากการเตรียมการ คือ สิ่งที่ต้องเตรียมพร้อมก่อนที่จะนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนหลักคือ 1) ความรู้เกี่ยวกับพันธกิจและเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร และ 2) ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติ ซึ่งต้องประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และความสามารถต่าง ๆ (knowledge, skills, and abilities - KSAs) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและสมาชิกองค์กร ต้องร่วมกันคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และยอมรับถึงผลที่จะเกิดขึ้น ประกอบกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งเปรียบเสมือนแผนการพัฒนาของบุคลากรทุกคน พฤติกรรมในที่นี้ หมายถึง สมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และความสามารถ การนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารและบุคลากรต่างต้องรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลตนเองและการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาทั้งในส่วนของ ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกและทางลบ การทบทวนผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับการประชุม อภิปราย ผลระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและความเข้าใจในเชิงลึกที่ได้จากกระบวนการต่าง ๆ ที่ผ่านมา และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่

หลากหลาย ทั้งรายกลุ่ม รายบุคคลและประเมินแบบ 360 องศา เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากเอกสารหลักฐานเป็นสำคัญทำให้การให้ความสำคัญกับการรับผิดชอบ ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานถูกลดความสำคัญลง การประเมินผลจึงขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาสำคัญ บางครั้งผู้บังคับบัญชาได้ให้ผลคะแนนการประเมินล่วงหน้าและให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวชี้วัดระดับบุคคลยังไม่มีความชัดเจน บุคลากรรับผิดชอบ ตัวชี้วัดในจำนวนไม่เท่ากัน อีกทั้งความยากง่ายของตัวชี้วัดที่แต่ละคนได้รับ แตกต่างกัน นอกจากนี้ การรับผิดชอบตัวชี้วัดเป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานที่บุคลากรต้องรับผิดชอบ แต่ยังมีงานประจำงานเร่งด่วนเฉพาะหน้า ตลอดจนงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การประเมินผลจากตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอต่อการประเมินผลบุคลากร เนื่องจากตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดยังไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ได้อย่างครอบคลุมและยังไม่สามารถสะท้อนถึงคุณภาพของการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริงซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือที่เรียกกันติดปากว่าระบบ PM ขึ้นเพื่อให้ระบบนี้เป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)

ด้านการให้รางวัล ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ กำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริง ตลอดจนศักยภาพของตนเอง แสดงให้เห็นว่าการให้รางวัลให้ความสำคัญกับการบรรลุผลคะแนนการปฏิบัติงานการให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป และจูงใจให้บุคคลอื่นได้เห็นว่ามีผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานออกมาดีก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ 2) การติดตาม 3) การพัฒนา 4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และ 5) การให้รางวัล และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) ได้แก่ ประชุมจัดทำหลักเกณฑ์การได้รับรางวัลและประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ที่เป็นเช่นนี้เพราะระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการขึ้นเงินเดือน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาพัฒนา และเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง โอน และย้าย โดยมีการประเมิน 2 ครั้งใน 1 ปี และนำคะแนนที่ได้มารวมกัน เมื่อมีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน บุคลากรส่วนใหญ่มักลงนามรับทราบผลการประเมินโดยไม่ได้อ่านข้อความ หรือสนใจหัวข้อการประเมินเป็นสำคัญแต่มักให้ความสนใจเรื่องผลคะแนนรวมว่าได้เท่าไร และได้



ขึ้นเงินเดือนในปีนั้นๆ เป็นร้อยละเท่าไรทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเรื่องผลคะแนน เพราะจะสะท้อนถึงระดับการขึ้นเงินเดือนมากกว่าการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรมีมาตรฐานประสิทธิภาพ ความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ราชการประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งขั้นตอนการให้รางวัลเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป และจูงใจให้บุคคลอื่นได้เห็นว่ามีผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานออกมาดีก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน และจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) ระบบรางวัล (Reward system) เป็นปัจจัยซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายของแต่ละองค์กรที่มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและมีระบบการให้รางวัลตอบแทนความสำเร็จในการทำงานเป็นรายบุคคลหรือสำหรับกลุ่มอย่างไร ซึ่งการให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไปและจูงใจให้บุคคลอื่น ได้เห็นว่ามีผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานออกมาดีก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน และจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต โดยมีหลักการสำคัญของการให้รางวัล คือรางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สึกว่าตนเองได้รับการปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัล และรางวัลนั้นมีคุณค่าเหมาะสมพอกับสิ่งที่ตนเองเสียสละไปเพื่อให้ได้รับรางวัลนั้น

2. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการสูงสุด แสดงให้เห็นว่า การแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์หาสาเหตุกรณีงานไม่บรรลุเป้าหมาย กำหนดวิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน นิเทศ แนะนำ สอนงาน และเก็บข้อมูลผลการพัฒนา ทบทวนผลการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดงานตามที่กำหนด และจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bussakorn & Mullika ที่พบว่าแม้หัวหน้างานจะให้ข้อมูลแก่พนักงานว่าทำงานได้ต่ำกว่าเกณฑ์แต่พนักงานยังคงยอมรับข้อมูลย้อนกลับนั้นและตั้งใจจะนำไปปรับปรุงงานเนื่องจากเห็นว่าเป็นข้อมูลที่มี

ประโยชน์ ขั้นตอนการให้รางวัล ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพราะรู้ว่าหากทำสำเร็จแล้วจะได้อะไร (Bussakorn, kh. & Mullika, S., 2018)

3. รูปแบบการพัฒนา รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนา รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ของการไปใช้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีกระบวนการหรือขั้นตอนการพัฒนาเป็นลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของของ Joyce, B. and Weil, M. ที่กล่าวถึงกระบวนการพัฒนารูปแบบว่าต้องศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ซึ่งเป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ และประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ และนอกจากนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นได้มีการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (Joyce, B. and Weil, M., 1996) ซึ่งเป็นกระบวนการค้นหาความจริงที่เชื่อถือได้ โดยมุ่งหาคำตอบที่นำไปใช้ในการวางแผนงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในด้านใด โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น และวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) และสอดคล้องกับขั้นตอนการวิจัยของยงยุทธ ทรัพย์เจริญ ได้วิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย 2) สร้างรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ตรวจสอบรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) ตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผู้บริหาร และ 5) การสรุปและรายงานผลการพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสม (ยงยุทธ ทรัพย์เจริญ, 2556) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เทคนิค $PNI_{modified}$ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเป็นไปได้โดยผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ 1) การบริหารกลยุทธ์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 มาตรฐาน และจุดเน้นการพัฒนา 2 จุดเน้น 2) โครงสร้างการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยโครงสร้างระบบงานและเครือข่าย และ 3) ขั้นตอนการปฏิบัติแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ 2) การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ



3) การกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานหลัก 4) การกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติ 5) การกำหนดเป้าหมาย 6) การปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอน 7) การบันทึกผลการปฏิบัติ 8) การวิเคราะห์ผล และ 9) การพัฒนาการปฏิบัติ และเผยแพร่ผลงาน ผลการวิจัย สรุปได้ว่า รูปแบบที่มีความเหมาะสมสำหรับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ การบริหารกลยุทธ์ (Strategic management) โครงสร้างการบริหาร (Structure) และ ขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure and practice) หรือตรงกับภาษาอังกฤษ SSP Model นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับขั้นตอนการวิจัยของวงนิชชา ภัทรประสิทธิ์ ที่ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบดังนี้ 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ศึกษาสภาพและปัญหาของการสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วย วิธีการวิเคราะห์เอกสารและจากการวิจัยเชิงสำรวจ 3) ร่างรูปแบบ 4) ตรวจสอบและประเมิน รูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ (วงนิชชา ภัทรประสิทธิ์, 2552) จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา จะมีจุดเน้นในด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยจะเป็นผู้ช่วยวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และด้านวิธีการ ทำงานคำนึงถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จะมีจุดเน้นในการบริหารผลการปฏิบัติงานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาซึ่งมีทั้งหมด 6 ด้าน แสดงทักษะของผู้บริหารที่มีความ ต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างครอบคลุมเพื่อให้สามารถร่วมแก้ปัญหาผลการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการทำงานคำนึงถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้อง พัฒนา ผู้บริหารที่เป็นมากกว่าผู้ทำหน้าที่บริหารผลการปฏิบัติงานโดยการช่วยเหลือ วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งมีความ สอดคล้องกับแนวคิดของจิระประภา อัครบวร พัฒนาการของการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็น 4 ยุค ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นการประเมิน บุคลิกคุณลักษณะ (Trait) วัตถุประสงค์กรรมและผลงานของบุคลากร 2) การบริหารโดย วัตถุประสงค์ (Management by objectives) มุ่งเป้าหมายระยะสั้น เป็นลักษณะที่ เฉพาะเจาะจง วัดได้ กำหนดเวลาแล้วเสร็จแน่นอน ปรับบทบาทของหัวหน้าจากการเป็นผู้ ตัดสินมาเป็นผู้คอยช่วยเหลือ 3) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) เป็นแนวคิดการวัดผลแบบสมดุล (Balanced scorecard) แปลงเป้าหมายระดับองค์กรที่เป็น นามธรรมให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงานและบุคคลเป็น “ตัววัด”(Measure) จนพัฒนาไปเป็นแนวคิดการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัดหลัก (Key Performance indicator:

KPI) และ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ปัจจัยความสำเร็จ (Critical success factors: CSF) กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน (จิระประภา อัครบวร, 2561) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อให้กลยุทธ์ได้รับการนำไปปฏิบัติโดยองค์กรและตัวบุคคล และนำมาใช้เพื่อการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ปัจจุบันบางองค์กรนำแนวคิด Objective and Key Results (OKR) มาแทนการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPI) โดยจะเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรลงสู่วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงาน และองค์กร ซึ่งผลลัพธ์ (Key result) คือ ผลที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่บุคลากรต้องปฏิบัติเพื่อให้วัตถุประสงค์สำเร็จไม่ใช่ตัวชี้วัดหลักและมุ่งหมายใช้เป็นเครื่องมือเพิ่มผลผลิตภาพการทำงานของบุคลากรมากกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (ธัชพงศ์ เศรษฐบุตร, 2562)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย สรุปได้ว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ตามแนว Performance Management โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน และด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และมีสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ตามแนว Performance Management โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานและด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ด้านการให้รางวัลและด้านการดำเนินการปฏิบัติงานและด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ความต้องการความจำเป็นในการปรับปรุงการพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารผลการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการบริหารผลการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการให้รางวัล และรูปแบบการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัศึกษามีรายละเอียดดังนี้ 1) ชื่อรูปแบบ “การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” 2) จุดเน้นของรูปแบบ เป็นจุดเน้นการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาซึ่งมีทั้งหมด 6 ด้าน แสดงทักษะของผู้บริหารที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างครอบคลุมเพื่อให้สามารถรวมแก้ปัญหาผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการทำงานคำนึงถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรนำรูปแบบที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการและองค์ประกอบที่ได้อย่างเข้มข้นจริงจังมากยิ่งขึ้น 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสามารถนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการสังเคราะห์รายละเอียดขององค์ประกอบแล้วปรับใช้ในการเพิ่มจุดเด่น พัฒนาจุดด้อยตามสภาพบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 3) การนำรูปแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องคำนึงถึงแนวทางการกระจายอำนาจและหลักธรรมาภิบาล โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

เอกสารอ้างอิง

- จิระประภา อัครบวร. (2561). การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธัชพงศ์ เศรษฐบุตตร. (2562). การจัดการผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- ยงยุทธ ทรรศย์เจริญ. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. ใน ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วณิชชา ภัทรประสิทธิ์. (2552). การพัฒนารูปแบบการสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน ดุษฎีนิพนธ์บริหารการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรันย์ดิษฐ์ เบญจพงศ์. (2562). "โฉมหน้าการบริหารผลการปฏิบัติงาน" Corresponding author. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). หลักการของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญ. (2561). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2560. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. 3rd ed. New Jersey: Pearson.

Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. (5th ed). London: CPI Group (UK) Ltd.

Bussakorn, kh. & Mullika, S. (2018). "The Relationship between Perception toward Negative Feedback Giving and Intention to Use Negative Feedback for Job Improvement of Generation Y Employee". *Veridian E- Journal, Silpakorn University*, 11(4), 561-573.

IBM Center for the Business of Government. (2013). *Six Trends Driving Change in Government*. Retrieved January 15, 2016, from <http://www.businessofgovernment.org/report/six-trends-driving-change-government>

Joyce, B. and Weil, M. (1996). *Model of Teaching*. USA: Prentice-Hall.

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample sizes for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

Vecchio, R. R.; & Appelbaum, H. S. (1995). *Managing Organizational Behavior*. Toronto: Dryden.

Wyatt, L. (2011). *The Role of Mindfulness in Clinical Supervision*. In Ph. D. Dissertation. The University of North Caroline at Greensboro.