

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา ค้นคว้า จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้หลักเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้หลัก

1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้บาลานส์สกอร์การ์ด

(Balanced Scorecard)

ตอนที่ 2 การพัฒนาสกอริงรูบริกส์ (Scoring Rubrics) การให้คะแนน

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสกอริงรูบริกส์ (Scoring Rubrics) การให้คะแนน

2.2 ประโยชน์ของการใช้รูบริกส์การให้คะแนน

2.3 ขั้นตอนในการสร้างรูบริกส์การให้คะแนนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

การบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี

ตอนที่ 3 การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี

3.1 ลักษณะโครงสร้าง นโยบายระดับกระทรวงและระดับกรม

ในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี

3.2 ลักษณะโครงสร้าง นโยบายระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้หลัก

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูบริกส์

5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้หลักเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้หลัก

1.1.1 ความหมายและลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้หลัก

ตัวบ่งชี้ (Indicators) เป็นสิ่งที่แสดงสถานะหรือสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งในภาษาไทยมีคำที่นำมาใช้ในความหมาย

เดียวกับคำว่า “ตัวบ่งชี้” อยู่หลายคำ เช่น ดัชนี ตัวชี้ ตัวชี้้นำ ตัวชี้วัด และเครื่องชี้วัด เป็นต้น ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ต่าง ๆ กัน

Oxford dictionary (1981) อ้างถึงใน รัตนาพร ไกรถาวร (2545) ในพจนานุกรมอธิบายว่า ดัชนี คือ สิ่งที่มีค่าที่เปลี่ยนแปลงไป

Webster dictionary (1981) อ้างถึงใน รัตนาพร ไกรถาวร (2545) อธิบายตามพจนานุกรมว่า ดัชนี คือ คนหรือสิ่งของที่ชี้บอกหรือชี้ให้เห็นสิ่งใดสิ่งหนึ่งค่อนข้างแม่นยำ

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525 ) อ้างถึงใน รัตนาพร ไกรถาวร (2545) อธิบายว่า ดัชนี คือ เครื่องชี้บอก

ชินภัทร ภูมิรัตน (2541) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับดัชนี ดังนี้ ในความหมายของคำว่า ตัวบ่งชี้ จะมีความสำคัญ 2 คำ คือ ตัวชี้กับตัววัด

กรมสามัญศึกษา (2542) อธิบายถึง ตัวบ่งชี้ (Indicators) หมายถึง ตัวแทนของสิ่งที่เป็นนามธรรมที่แสดงผลเป็นค่าประเมิน ส่วนตัวบ่งชี้หลักผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่ยังบอกความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้ พัฒนาไปสู่ตัวบ่งชี้หลัก (Key Indicators) หมายถึง สิ่ง que แสดงลักษณะการปฏิบัติงานที่คัดเลือกมาเฉพาะตัวบ่งชี้หลักที่สำคัญที่สุดในแต่ละด้านที่ยังบอกถึงการเป็นตัวแทนจากความสำเร็จของผลการดำเนินงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้หลัก ตัวบ่งชี้หลักเป็นสารสนเทศอย่างหนึ่งที่ได้มาจากการประมวลผลข้อมูลโดยใช้มาตรการทางสถิติคำนวณ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการบริหารงานการติดตามผลการดำเนินงาน และการจัดลำดับการพัฒนา เจ็อจันท์ จงสถิตอยู่ และแสวง ปิ่นมณี (2529) กมล สุดประเสริฐ (2534) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้หลัก ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ คือ Indicator ขึ้นอยู่กับมิติของหน่วยงานต่าง ๆ จะใช้คำอธิบายแตกต่างกัน ได้แก่ ศูนย์ประสานงานและปฏิบัติการของระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา (ศษส.) กองสารสนเทศ สำนักนายกรัฐมนตรี ใช้คำว่า “ดัชนี” ในกรอบดัชนีเพื่อการวางแผนการศึกษาหรือดัชนีและข้อมูลพื้นฐานสำนักงานสถิติแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีใช้คำว่า “เครื่องชี้วัด” การจัดทำเครื่องชี้ภาวะสังคม (Social Indicators) การกีฬาแห่งประเทศไทยใช้คำว่า “ตัวบ่งชี้” ในการศึกษาตัวบ่งชี้หลักการพัฒนาการกีฬาแห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า “ตัวบ่งชี้หลัก” ได้แก่ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนระดับประถมศึกษา การกำหนดตัวบ่งชี้หลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี แม้ว่าจะมีการอธิบายถึงความหมายคำว่าตัวบ่งชี้หลักไปใช้ในหลาย ๆ ความหมาย และในภาษาไทย คำที่ใช้เหล่านั้นสามารถสื่อความหมายในลักษณะร่วมกัน คือ เครื่องชี้สภาพการณ์หรือสภาวะที่จะเกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดนโยบายในการพัฒนาส่วนของหน่วยงานนั้น ๆ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า “ตัวบ่งชี้หลัก” เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่กำลังศึกษาอยู่ โดยใช้ คำว่า “ตัวบ่งชี้หลัก” เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ ในการสื่อความหมายได้ตรงกัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2530) ให้ความหมายของคำว่าตัวบ่งชี้หลัก ในฐานะดัชนีว่า หมายถึง สิ่งที่แสดงภาวะหรือชี้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปโดยอาศัยทรัพยากรที่อยู่อย่างจำกัด ซึ่งดัชนีสามารถวินิจฉัย และช่วยชี้บทบาทหน้าที่รวมทั้งปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานขององค์ประกอบต่าง ๆ ของการจัดการศึกษาในช่วงเวลา และระดับที่ต้องการวัดหรือตรวจสอบ

ศูนย์ประสานงานและปฏิบัติการของระบบสารสนเทศการศึกษา (ศษส.) (2535) โดยได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้หลักในฐานะดัชนีว่า หมายถึง ตัวเลขที่สร้างขึ้นมาใช้วัด หรือเปรียบเทียบความแตกต่างที่มีอยู่ และการเปรียบเทียบนี้อาจจะเป็นการเปรียบเทียบระหว่างเวลาหนึ่ง กับอีกเวลาหนึ่ง หรือระหว่างสถานการณ์ที่หนึ่งกับอีกสถานที่หนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ซึ่งถึงความเปลี่ยนแปลง สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น และความเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตัวชี้ คือ ตัวชี้ที่ทิศทางชี้แนวทางในการดำเนินงานว่าควรจะเป็นรูปแบบไหน รวมทั้งมีการชี้เป้าหมายในการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร ตัวอย่างเช่น การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กำหนด คือ จะต้องรับนักเรียนเข้าเรียนระดับมัธยมศึกษาได้ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด คือ จะต้องรับนักเรียนเข้าเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ได้ร้อยละ 68 ของนักเรียนที่จบระดับประถมศึกษา ก็เป็นการชี้ทิศทางดำเนินงานว่า จะต้องมีการขยายการรับนักเรียนมากขึ้นหรือถ้าบอกว่าการจัดการเรียนการสอน จะต้องวัดโดยให้เด็กเป็นศูนย์กลาง เป็นการชี้แนวทางว่าจะไม่สอนแบบท่องจำหรือสอนแบบครูอยู่หน้ากระดาน พูดคนเดียว หรือไม่เป็นการสอนที่เน้นเนื้อหาวิชา แต่จะต้องสอนให้เด็กเข้ามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามความถนัดและความสามารถของเด็ก ให้เด็กมีความรู้สึกสนุกในการเรียน มีการกระตุ้นให้เด็กอยากรู้อยากเห็น ส่วนตัววัด คือ ตัวที่ใช้ตรวจสอบหรือประเมินผลการดำเนินงาน หรือสภาพการณ์ต่าง ๆ เพื่อพิจารณาดูว่าการดำเนินงานนั้น ๆ ดีหรือไม่ดี สำเร็จหรือไม่ พอใจหรือไม่ การประเมินดังกล่าวควรจะใช้เป้าหมายหรือทิศทางที่มุ่งหวังอยากจะทำให้เกิดขึ้นในการทำงาน เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา โดยดูสภาพที่คาดหวังอยากจะทำให้เกิดขึ้นกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ ถ้าสภาพการณ์หรือผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามที่คาดหวัง จะส่งผลให้การทำงานนั้น จะประสบความสำเร็จ เป็นที่น่าพอใจ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าเป้าหมายหรือสิ่งที่คาดหวังอยากให้เป็นนั้นจะสะท้อนได้จาก ตัวชี้ และในตัวชี้ดังกล่าวก็ใช้เป็นตัววัด และประเมินสภาพการณ์ หรือค่าของผลงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

อาร์ง จันทวานิช (2535) ได้ให้ความหมายของคำว่าตัวบ่งชี้หลักในฐานะดัชนีว่า หมายถึง สารสนเทศที่ช่วยในการวินิจฉัย และที่สภาวะตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานทางด้านการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ศิริชัย กาญจนวาสี (2542) อ่างถึงใน อัญชลี คนหมั่น (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้หลัก หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของการเรียนการสอน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายอาจเป็น GPA ของนักเรียน อัตราการสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้ อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงาน เป็นต้น ตัวบ่งชี้หลักเป็นสิ่งที่มีความผูกพันกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งใช้เป็นตัวตัดสินความสำเร็จหรือคุณค่าของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานที่ได้รับ

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ และแสวง ปินมณี (2529) ได้ให้ความหมายของดัชนีทำนองเดียวกัน ดังนี้ คือ ลักษณะที่สำคัญของดัชนี คือ จะต้องกำหนดเป็นปริมาณหรือตีค่าเป็นตัวเลขได้ มิใช่เป็นการบรรยายข้อความ การตีความหมายค่าตัวเลขของดัชนีแต่ละตัวนั้น โดยที่จะต้องนำมาแสดงการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือปทัสฐานที่จัดทำไว้ มิฉะนั้นจะไม่ทราบว่าค่าตัวเลขที่ได้นั้น สูงหรือต่ำ ตัวอย่างเช่น ดัชนีตัวหนึ่งที่วัดได้ 96 อาจจะมีค่าต่ำก็ได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือสิ่งที่วัด ในขณะที่ดัชนี อีกตัวหนึ่งเท่ากับ 28 แต่อาจจะมีค่าสูงก็ได้ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ต่างจากค่าของดัชนีตัวแรก ดังนั้นการจะสร้าง ดัชนีและเทียบค่าดัชนีต้องมีความชัดเจนเพียงพอ

นอกจากนี้ ลักษณะอีกประการหนึ่งของดัชนี คือ ค่าดัชนีบ่งบอกเฉพาะในระยะหรือช่วงเวลาหนึ่ง ดัชนีจะมีค่า 3 เดือน หรือ 5 ปีก็ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่จะนำมาใช้และการตีค่า ระยะเวลาที่จะใช้สำหรับดัชนีแต่ละตัวขึ้นอยู่กับว่ากำลังดำเนินการตรวจสอบระบบนั้น ในช่วงเวลาใดสำหรับดัชนีทางการศึกษา คือ ดัชนีที่นำมาใช้วัดหรือชี้สภาพการณ์ของการศึกษา ในแต่ละช่วงเวลาที่ต้องการวัดหรือตรวจสอบ จากคำจำกัดความดังกล่าว ดัชนีจึงมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ คือ

1) ดัชนีจะให้ข้อมูลที่มีลักษณะทั่ว ๆ ไป ในแต่ละประเด็นไม่เฉพาะเจาะจงหรือบ่งบอกถึงรายละเอียดสิ่งที่กำลังศึกษา ยกตัวอย่างเช่น ดัชนี บ่งบอกสภาพความไม่เสมอภาคทางการศึกษา โดยใช้ดัชนีอัตราการเข้าเรียนอย่างหยาบ (Gross Environment Ratio) ก็เป็นเพียงการบอกให้เห็นสภาพทั่ว ๆ ไปของแต่ละท้องถิ่นว่า มีผู้เข้าเรียนเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับประชากรวัยเรียน แต่จะไม่บอกถึงรายละเอียดว่า ที่ใดเรียนหรือไม่ได้เรียนนั้น เป็นผู้มีฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจอย่างไร นับถือศาสนาอะไร ซึ่งเป็นรายละเอียดเปรียบเทียบเหมือนมีคนมาถามว่า กระทรวงศึกษาธิการอยู่ที่ใด ตัวดัชนี (ผู้บอกทิศทาง) ก็จะบอกแต่เพียงว่ากระทรวงศึกษาธิการตั้งอยู่บนถนนราชดำเนินนอก เขตดุสิต ซึ่งคำตอบเพียงเท่านี้ก็เพียงพอที่จะให้ผู้ถามทราบทิศทางอย่างกว้าง ๆ ไม่จำเป็นต้องบอกถึงรายละเอียดมากเกินไปเกินความต้องการของผู้ถาม (สำหรับผู้ที่ต้องการทราบเพียงทิศทาง)

2) ดัชนีแตกต่างกันกับตัวแปร ถึงแม้ว่าลักษณะของดัชนีจะมีลักษณะคล้ายกันกับตัวแปร คือ มีความแปรผัน (Variation) เหมือนกัน แต่ทั้ง 2 ต่างก็มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ตัวแปรจะให้ความหมายเฉพาะคุณค่า (Value) แต่จะไม่ให้ความหมายในลักษณะประเมิน และในทางตรงกันข้ามดัชนีจะให้ความหมายในเชิงประเมินมากกว่าที่จะให้ความหมายเฉพาะค่าเท่านั้น เช่น จำนวนครูในโรงเรียนแต่ละโรงเรียนเป็นตัวแปร เนื่องจากจำนวนครูของแต่ละโรงเรียนสามารถมีหลายค่า (มีความแปรผัน) ซึ่งจะให้ความหมายในค่าของมัน กล่าวคือ บอกให้ทราบว่าโรงเรียนใดมีจำนวนครูมากกว่ากันแต่จะไม่ชี้เชิงประเมิน เช่น ไม่สามารถบอกให้ทราบว่าโรงเรียนใดมีครูมากเกินไปหรือน้อยเกินไป(โรงเรียนที่มีครูมากก็ไม่ได้หมายความว่าจะมีครูมากเกินไป) ในทางตรงกันข้าม ดัชนี นักเรียนต่อครูจะประเมินความเพียงพอของครูในขณะที่ตัวแปรไม่สามารถทำได้

3) ดัชนีบ่งบอกคุณลักษณะเชิงปริมาณ ตัวบ่งชี้แม้ว่าจะให้ตัวบ่งบอกคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการวัด แต่จะเป็นการบ่งชี้เชิงปริมาณเท่านั้น ไม่ใช่เป็นการบรรยายคุณลักษณะหรือเป็นข้อมูลในเชิงคุณภาพ

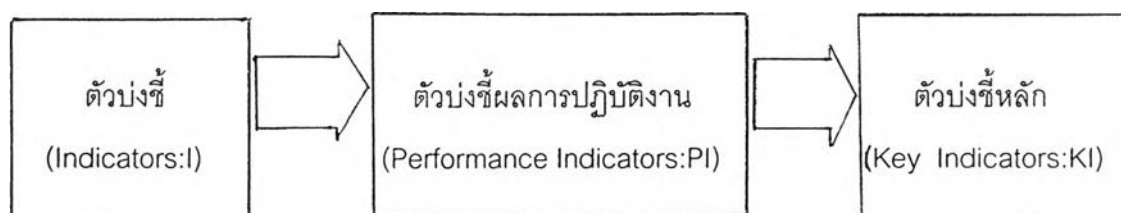
4) ดัชนี ใช้ในลักษณะชั่วคราวเท่านั้น คือ ค่าของดัชนีใช้บ่งชี้ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ที่ซึ่งอาจจะเป็นเดือนหรือปีก็ตาม ไม่ใช่จะใช้ได้ตลอดไป ช่วงเวลาที่ใช้จะสั้นหรือยาวขึ้นอยู่กับลักษณะของสิ่งที่ตัวบ่งชี้กำลังจะวัด ดังนั้น ค่าของดัชนีบางตัวจึงจำเป็นต้องบ่งบอกช่วงเวลาไว้ด้วย เช่น อัตราการเข้าเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2542 เป็นต้น ดังนั้น ดัชนีบางตัวจึงจำเป็นต้องมีการแสดงลำดับเวลาด้วย ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นแนวโน้ม (Trend) ของการเปลี่ยนแปลงสภาพที่แสดงตัวบ่งชี้กำลังวัดอีกด้วย

5) ดัชนีเป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

ทฤษฎี คือ คำอธิบายปรากฏการณ์ที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ถูกต้องเรื่อยมา และคนส่วนมากยอมรับคำอธิบายนั้นๆ (ในอนาคตอาจถูกยกเลิกก็ได้หากพบว่ามีคำอธิบายลักษณะดังกล่าวไม่ตรงกับปรากฏการณ์และคนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับ) ดังนั้น การพัฒนาทฤษฎีจึงสามารถทำได้ โดยอาศัยกระบวนการทางการวิจัย ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) การสร้างคำอธิบายชั่วคราว(สมมติฐาน) เพื่ออธิบายปรากฏการณ์
- (2) ให้นิยามตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์
- (3) ให้นิยามเชิงปฏิบัติการหรือนิยามในรูปที่จะสามารถวัดได้ของตัวแปร  
ทุกตัวในข้อ 2
- (4) วางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลและสร้างดัชนี

สำราญ มีแจ้ง (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงของตัวบ่งชี้หลัก จากตัวบ่งชี้ (Indicators) มาเป็นตัวบ่งชี้หลักมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นกระบวนการสำคัญขั้นหนึ่งของการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีระดับความสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณงาน และคุณภาพของงานเป็นสำคัญ ลำดับการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้



### แผนภาพที่ 1 การพัฒนาจากตัวบ่งชี้เป็นตัวบ่งชี้หลัก

พลู เดชะรินทร์ (2546) กล่าวถึง ตัวบ่งชี้หลัก โดยดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน ในการทำงานนั้น ตัวบ่งชี้หลักเป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดและประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งการกำหนดตัวบ่งชี้หลักนั้นมีวิธีการหลายวิธี ซึ่งถ้าจะมองอีกแง่หนึ่งว่าบาลานส์สกอร์การ์ดเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยในการกำหนดตัวบ่งชี้หลัก

สรุปได้ว่าตัวบ่งชี้หลัก คือ สิ่งที่แสดงภาวะหรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานการณ์ของผลการดำเนินงานโดยให้เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นตามเป้าหมายขององค์กร

#### 1.1.2 ประเภทและวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้หลัก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2530) อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2537) เกี่ยวกับตัวบ่งชี้หลักอาจจะมีหลายชนิดหรือหลายประเภททั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีและเกณฑ์ในการแบ่ง บางเกณฑ์อาศัยวิธีการนำไปใช้ บางเกณฑ์อาศัยแนวคิดของวิธีในการสร้างตัวบ่งชี้หลัก ฯลฯ อย่างไรก็ตามถ้าแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้หลักในทัศนะของนักวางแผนและนักวิจัยได้กำหนดตัวบ่งชี้หลักโดยคำนึงถึงที่มาและประโยชน์ใช้สอยเป็นสำคัญแล้ว แบ่งได้เป็นตัวบ่งชี้หลักที่แสดงลักษณะเฉพาะเรื่อง (Single Index) ตัวบ่งชี้หลักที่แสดงลักษณะกลุ่มเฉพาะ (Compound Index) และตัวบ่งชี้หลักรวม (Composite Index) แต่ถ้ากำหนดตัวบ่งชี้หลักโดยอาศัยทัศนะเชิงระบบมักจะกำหนดตัวบ่งชี้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ ตัวบ่งชี้หลักทางด้าน

ปัจจัย (Input) ตัวบ่งชี้หลักด้านกระบวนการเรียนการสอน (Internal process) และตัวบ่งชี้หลักด้านผลผลิตหรือผลงาน (Products)

Johntone ให้ความหมายสำหรับตัวบ่งชี้หลักทางการศึกษานั้น แบ่งประเภทของตัวบ่งชี้หลัก โดยอาศัยแนวการใช้ตัวแปรต่าง ๆ มากำหนดเป็นตัวบ่งชี้หลักสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้ คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน , 2530 : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2537;เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ และแสวง ปิ่นมณี, 2529; Johntone, 1981)

1. ตัวบ่งชี้หลักตัวแทน (Representative Indicators) เป็นการเลือกเอาตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งมาเป็นตัวแทนเพื่อช่วยชี้สภาพใดสภาพหนึ่ง หรือสะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบที่ทำการศึกษหรืออาจจะกล่าวได้ว่า เป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่บ่งชี้ลักษณะหนึ่งลักษณะใดในระบบของการศึกษา ตัวบ่งชี้หลักประเภทนี้เป็นตัวบ่งชี้หลักที่ใช้กันมากในงานวิจัย งานบริหาร งานวางแผน เช่น อัตราการเรียนต่อของนักเรียนในระดับต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งช่วยชี้ให้เห็นสภาพการศึกษาต่อหรือสภาพการออกไปประกอบอาชีพของนักเรียน ตัวบ่งชี้นี้มีจุดด้อย คือ ความลำเอียง (Bias) และการขาดเหตุผลในการเลือกตัวแปรและตัวแปรเพียงตัวเดียวไม่เหมาะสมกับลักษณะของระบบทางการศึกษาซึ่งเป็นระบบที่มีความซับซ้อน

2. ตัวบ่งชี้หลักเดี่ยว (Disaggregative indicators) ตัวบ่งชี้หลักประเภทนี้แทนที่จะใช้กับตัวแปรใด ตัวแปรหนึ่ง เพื่ออธิบายสภาพของระบบการศึกษา และกลับไปใช้ความหมายของแต่ละตัวแปรที่เป็นส่วนประกอบของระบบการศึกษา ซึ่งแต่ละความหมายของแต่ละตัวแปรนั้น จะมีต่างอธิบายในแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา ซึ่งการอธิบายเองบางส่วนนี้จะเกิดปัญหาใน ความไม่ถูกต้อง เพราะฉะนั้นการใช้ตัวบ่งชี้หลักเข้าอธิบายระบบการศึกษาที่มีลักษณะซับซ้อนนั้น จำเป็นต้องใช้ตัวบ่งชี้หลักเดี่ยวที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ตัว จากหลาย ๆ สถานที่ ทำให้เกิดความไม่สะดวกและยังไม่สามารถอธิบายลักษณะของระบบการศึกษาได้อย่างถูกต้อง เช่นเดิม เนื่องจากยังเป็นการแยกพิจารณาเป็นส่วน ๆ และต่างเวลากันเหมือนเดิม ดังนั้นลักษณะของตัวบ่งชี้หลักประเภทนี้จึงไม่สามารถจะอธิบายลักษณะของระบบการศึกษาได้อย่างถูกต้อง

3. ตัวบ่งชี้หลักรวม (Composite Indicators) เป็นการรวมตัวแปรทางการศึกษาที่สำคัญ ๆ จำนวนหนึ่งซึ่งได้จากการลงความเห็นในหมู่นักวิจัยหรือนักวางแผน หรือ การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เข้าด้วยกันและมีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวตามที่ได้จากการลงความเห็นของนักวิจัยหรือนักวางแผนหรือผู้เชี่ยวชาญหรือด้านการวิเคราะห์องค์ประกอบแล้วคำนวณหาตัวบ่งชี้หลักรวมออกมา ตัวบ่งชี้หลักประเภทนี้จึงสามารถอธิบายลักษณะหรือสถานการณ์ของการศึกษาได้ดีกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียว เพราะอธิบายการรวมตัวบ่งชี้หลักที่ต้องการศึกษาให้เป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับด้านแนวความคิดการพิจารณาตัวบ่งชี้หลักนี้ไปใช้ในการวางแผน การกำหนดนโยบายที่จะต้องพิจารณาในด้าน

มิติต่าง ๆ พร้อม ๆ กัน ไม่ใช่แยกพิจารณาเป็นส่วน ๆ และต่างเวลากัน เช่น ตัวบ่งชี้หลักทางการศึกษาต่าง ๆ ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจัดทำขึ้นเพื่อชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ทางการศึกษา ได้แก่ สัดส่วนนักเรียนต่อประชากรกลุ่มอายุ อัตราส่วนนักเรียนต่อครู อัตราส่วนครูต่อห้องเรียน ฯลฯ ตัวบ่งชี้หลักดังกล่าวมานี้เป็นตัวบ่งชี้หลักเดี่ยว ซึ่งถ้าจะวิเคราะห์ตัวบ่งชี้หลักเดี่ยวแต่ละตัวก็จะพบปัญหาหรือข้อเท็จจริงในเรื่องนั้น ๆ เพียงอย่างเดียว ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการวางแผนหรือกำหนดนโยบายทางการศึกษา ซึ่งมีลักษณะที่เป็นระบบ มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน จะต้องอาศัยการพิจารณาตัวบ่งชี้หลักหลายตัวของหลายจังหวัดหรือหลายโรงเรียน และในทางปฏิบัตินั้นเกิดความยุ่งยากมาก พร้อมทั้งไม่เหมาะสมตามสภาพที่เป็นจริง เมื่อสร้างตัวบ่งชี้หลักรวมจากตัวบ่งชี้หลักเดี่ยวนั้น จะทำให้ภาพองค์ประกอบของระบบการศึกษา อาจจะเป็นปัจจัยนำเข้า หรือด้านกระบวนการ หรือด้านผลผลิต ที่มีลักษณะชัดเจนสามารถนำไปพิจารณาสภาพในด้านต่าง ๆ ของแต่ละจังหวัด หรือในแต่ละภูมิภาคได้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี (2547) กล่าวถึง ตัวบ่งชี้หลักทั้งหมดในการศึกษาครั้งนั้น ผู้วิจัยต้องการศึกษาผลการปฏิบัติงานว่าสภาพและปัญหาการบริหารจัดการมีอะไรบ้าง เป้าหมาย คือ เพื่อพัฒนาจากตัวบ่งชี้มาเป็นตัวบ่งชี้หลักจากผลการปฏิบัติงานในการประเมินผลการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ทั้ง 4 มิติ จาก 8 ตัวบ่งชี้ ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ.2546 และพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้หลักในเดือนมีนาคม พ.ศ.2547 โดยมีขั้นตอนการดำเนินการในการศึกษาซึ่งผู้วิจัยต้องการจะนำผลจากการพัฒนาดังกล่าวไปพัฒนาเกณฑ์การให้คะแนนโดยใช้เทคนิคสกอร์ริงรูบริคส์ต่อไป

ดังนั้นตัวบ่งชี้หลักจึงสามารถแบ่งได้ ดังนี้ คือ ตัวบ่งชี้หลักตัวแทน ตัวบ่งชี้หลักเดี่ยว และตัวบ่งชี้หลักรวม ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ใช้ประเภทของตัวบ่งชี้หลักรวม (Composite Indicators) ของการศึกษาตามแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด ทั้ง 4 มิติ

## 1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้บาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard)

พลู เดชะรินทร์ (2546) ได้ให้ความหมายถึงบาลานส์สกอร์การ์ด เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategics Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) รวมทั้งได้เสนอแนวคิดในการประเมินผลองค์กรคืออะไร และมีความสำคัญอย่างไร ในปัจจุบันการประเมินผลองค์กรกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ของเมืองไทย ทั้งหน่วยงานภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน องค์กรหลายแห่งถือว่าเป็นหลักการหรือแนวคิดทาง



การจัดการองค์กรทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนจำนวนมาก เพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน และแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยบาลานส์สกอร์การ์ด เป็นระบบหรือกระบวนการบริหารชนิดหนึ่ง โดยอาศัยการกำหนดตัวบ่งชี้หลักผลการดำเนินงานหรือตัวบ่งชี้หลักเป็นกลไกสำคัญในการวัดหรือประเมินว่า ผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร

การกำหนดตัวบ่งชี้หลักผลการดำเนินงานมีหลายวิธี ซึ่งบาลานส์สกอร์การ์ด เป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยกำหนดการประเมินผลตัวบ่งชี้หลักได้ อาจกล่าวได้ว่าการจัดทำบาลานส์สกอร์การ์ด จะต้องมีการจัดทำตัวบ่งชี้หลัก แต่การจัดทำหรือวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งตัวบ่งชี้หลักนั้น ยังมีอีกหลายวิธีการ มิใช่เพียงแค่จากการกำหนดขึ้นเพียงอย่างเดียว ซึ่งมีความเข้าใจผิดว่าบาลานส์สกอร์การ์ดเป็นแค่เครื่องมือในการวัดและประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ข้อเท็จจริงแล้ว บาลานส์สกอร์การ์ดเป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล

### 1.2.1 ความเป็นมาของบาลานส์สกอร์การ์ด

พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้กล่าวถึงบาลานส์สกอร์การ์ด มีจุดกำเนิดมาจากผลการศึกษาของ Professor 2 ท่าน คือ Robert S. Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ซึ่งได้ทำการสำรวจสาเหตุที่ตลาดหุ้นของอเมริกา ประสบปัญหาในปี ค.ศ. 1987 (พ.ศ. 2530) แล้วพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวบ่งชี้หลักทางด้านการเงินเป็นหลัก นักวิชาการทั้งสองได้เสนอแนะถึง “ แนวคิดใหม่เรื่องการประเมินผลองค์กร ” โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวบ่งชี้หลักทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียว องค์กรควรพิจารณาตัวบ่งชี้หลักที่ครอบคลุมใน 4 มุมมอง (4 Perspectives) ได้แก่ (1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) (2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspectives) และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning And Growth Perspectives) โดย Kaplan และ Norton อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ (2546) อธิบายถึง การตีพิมพ์ผลงานบาลานส์สกอร์การ์ดเป็นครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 (พ.ศ. 2535) ต่อมาแนวคิดนี้ จึงได้รับความนิยมแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก และบาลานส์สกอร์การ์ดได้รับการยกย่องจากวารสาร ชื่อวารสาร “ Harvard Business Review ” ให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุดในรอบ 75 ปี

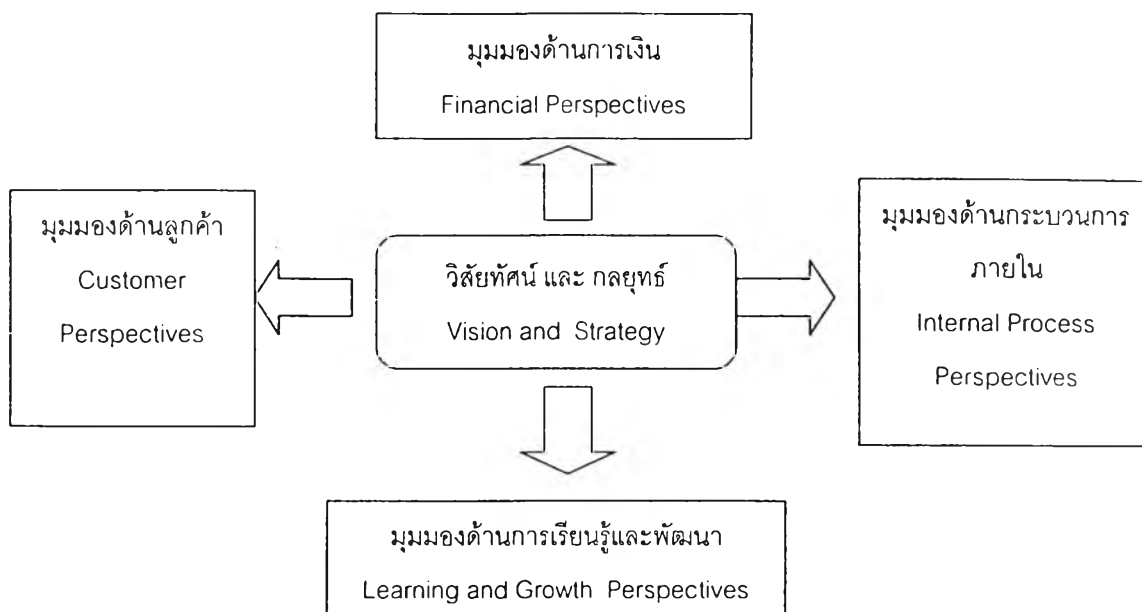
จากหลักการและแนวคิดเดิมของบาลานส์สกอร์การ์ดที่ใช้เป็นเครื่องมือในส่วนของพื้นฐานการประเมินผลองค์กร เพื่อนำเสนอข้อมูลและรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมองด้านอื่นมากกว่าแค่มุมมองทางด้านการเงินจนกระทั่งในปี ค.ศ. 1996 (พ.ศ. 2539) โดยที่ Kaplan และ Norton

ได้เขียนหนังสือเรื่อง Using The Balanced Scorecard As A Strategy Management System ขึ้นมา โดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมากกว่าเป็นเครื่องมือในการวัดหรือประเมินผลองค์กรปัจจุบันหนังสือเล่มนี้มีชื่อเสียง และได้กลายเป็นหนังสือที่ขายดีที่สุดในเว็บไซต์ Amazon.com

เนื่องจากแนวคิดด้านบาลานซ์สกอร์การ์ด มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรธุรกิจ และหน่วยงานของรัฐทั่วโลก บุคคลทั้งสองจึงได้พัฒนาหลักการของแนวคิดอย่างต่อเนื่อง โดยได้ร่วมเขียนหนังสือขึ้นมาอีกเล่มหนึ่งชื่อ The Strategy - Focused Organization โดยในปี ค.ศ.2001 (พ.ศ.2544) ซึ่งเป็นการพัฒนาบาลานซ์สกอร์การ์ดใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นให้ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผล เพื่อช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเน้นในสิ่งที่มีความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) ซึ่งในส่วนของเกณฑ์การให้คะแนนในการนำเสนอรายละเอียดของตัวบ่งชี้หลักนั้น เนื่องจากมีความหลากหลายในการกำหนดจึงยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน และมีผู้ศึกษาไว้น้อยมาก เพื่อให้เห็นการพัฒนาเกณฑ์การให้คะแนนที่สามารถอธิบายถึงการปฏิบัติงานของตัวบ่งชี้หลักในการประเมินผล ผู้วิจัยจึงเห็นว่าสกอร์ริงรูบริคส์น่าจะเป็นทางเลือกหนึ่งในการกำหนดรูบริคส์การให้คะแนนตามตัวบ่งชี้หลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานีในครั้งนี้ จึงได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเกณฑ์ดังกล่าว

## 1.2.2 แนวคิดพื้นฐาน และคุณลักษณะที่สำคัญของบาลานส์สกอร์การ์ด

แนวคิดพื้นฐานของบาลานส์สกอร์การ์ดถูกกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยปรัชญา และแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่



### แผนภาพที่ 2 แนวคิดพื้นฐานของบาลานส์สกอร์การ์ด

มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause And Effect) กล่าวคือ องค์กรจะมีกำไรก็ต้องหารายได้มาจากลูกค้า ซึ่งการที่ลูกค้าจะพึงพอใจแล้วมาทำธุรกิจอย่างต่อเนื่องได้ก็ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดี ซึ่งองค์กรจะมีการดำเนินงานภายในที่ดีได้ก็ต้องมีพนักงานที่มีทักษะ และความพร้อมในการทำงานความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ คือ (Cause And Effect Relationship) ที่เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้แนวคิด บาลานส์สกอร์การ์ดมีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลอื่น

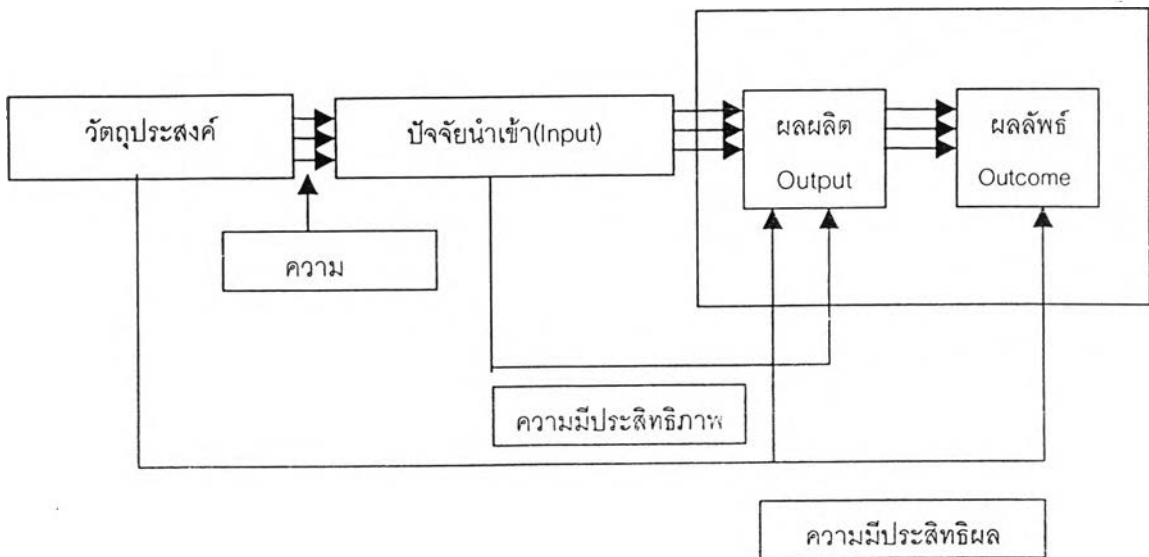
เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี มีการจัดทำรายงานข้อตกลงการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ เริ่มในปีงบประมาณ 2547 โดยมีนโยบายจากระดับกรม คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหน่วยงานต้นสังกัด กำหนดให้สถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกโรงเรียน ในการจัดทำรายงานข้อตกลงการปฏิบัติราชการดังกล่าว โดยมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวบ่งชี้หลักตามแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด

มี 4 มิติ ( 8 ตัวบ่งชี้ ) ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุโขทัยธานี และผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้หลักเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุโขทัยธานี ทั้ง 4 มิติ เพิ่มมาอีก 2 ตัวบ่งชี้ รวมเป็น (10 ตัวบ่งชี้หลัก) ซึ่งต่อมาผู้วิจัยนำมาพัฒนาเป็นรูปรีดิสก์การให้คะแนนในรายงานการวิจัยฉบับนี้

### 1.2.3 การนำบาลานส์สกอร์การ์ดมาใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้หลัก เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารจัดการในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาศุโขทัยธานี

ในการปรับใช้บาลานส์สกอร์การ์ดกับระบบราชการในขณะนี้ นับว่าเป็นเรื่องใหม่ซึ่งปัญหาที่พบของการปฏิบัติงานในการดำเนินงานแต่ละด้านนั้น ส่วนใหญ่จะไม่สามารถวัดผลของรายละเอียดการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน จึงมีการนำวิธีการ/แนวคิดที่ใช้เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงานให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งตัวบ่งชี้หลักของการดำเนินงานสามารถใช้ช่วยในการวางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินผลว่าจากการปฏิบัติงานนั้น สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก-น้อยเพียงใด และที่สำคัญยังสามารถแก้ไข ปรับปรุงในการบริหารงานได้ในกรณีที่เรากำลังเรากำลังดำเนินการอยู่ช่วยให้องค์กรเกิดความสำเร็จได้ดีขึ้นทันที

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2539) อ้างถึงใน สามัญศึกษา (2545) กล่าวว่า การกำหนดตัวบ่งชี้หลักสำหรับใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั่วไป จะดำเนินการภายใต้กรอบของทฤษฎี (ระบบการดำเนินงานทั่วไป) โดยมีจุดสนใจในการดำเนินการสรุปได้ดังนี้



### แผนภาพที่ 3 ระบบการดำเนินงานทั่วไป

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่าการดำเนินกิจกรรมทางการบริหารใด ๆ เริ่มต้นจากในส่วนของ การกำหนดหรือสร้างความชัดเจนของวัตถุประสงค์การดำเนินงาน หมายถึง การระบุรายละเอียดเกี่ยวกับผลงานที่คาดหวัง ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มักจะกำหนดโดยอ้างอิงแนวทาง และเนื้อหาตาม วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้หลักและประเมินผลงานโดยใช้วิธี บาลานส์สกอร์การ์ดในการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กร โดยที่ได้แบ่งลักษณะของส่วน ตัวบ่งชี้หลักไว้ 2 ประเภท คือ

#### 1. ตัวบ่งชี้หลักผลลัพธ์ (Outcome Of Key Indicators)

กรมสามัญศึกษา (2545) เน้นการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์หรือจุดมุ่งหมายปลายทางที่เกิดจากดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของ โครงการจึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงาน

การกำหนดตัวบ่งชี้หลักผลสำเร็จให้สอดคล้องกับระดับกลยุทธ์มีวิธีการหลายวิธี ในที่นี้ขอ นำเสนอวิธีการที่อาศัยทฤษฎีระบบ (System Theory) มากำหนดตัวบ่งชี้หลักความสัมพันธ์ในเชิง ระบบในระดับต่าง ๆ มีดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรหรือสิ่งป้อน ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน ของกิจกรรม (Activity) เช่น งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ คน สิ่งของ ฯลฯ

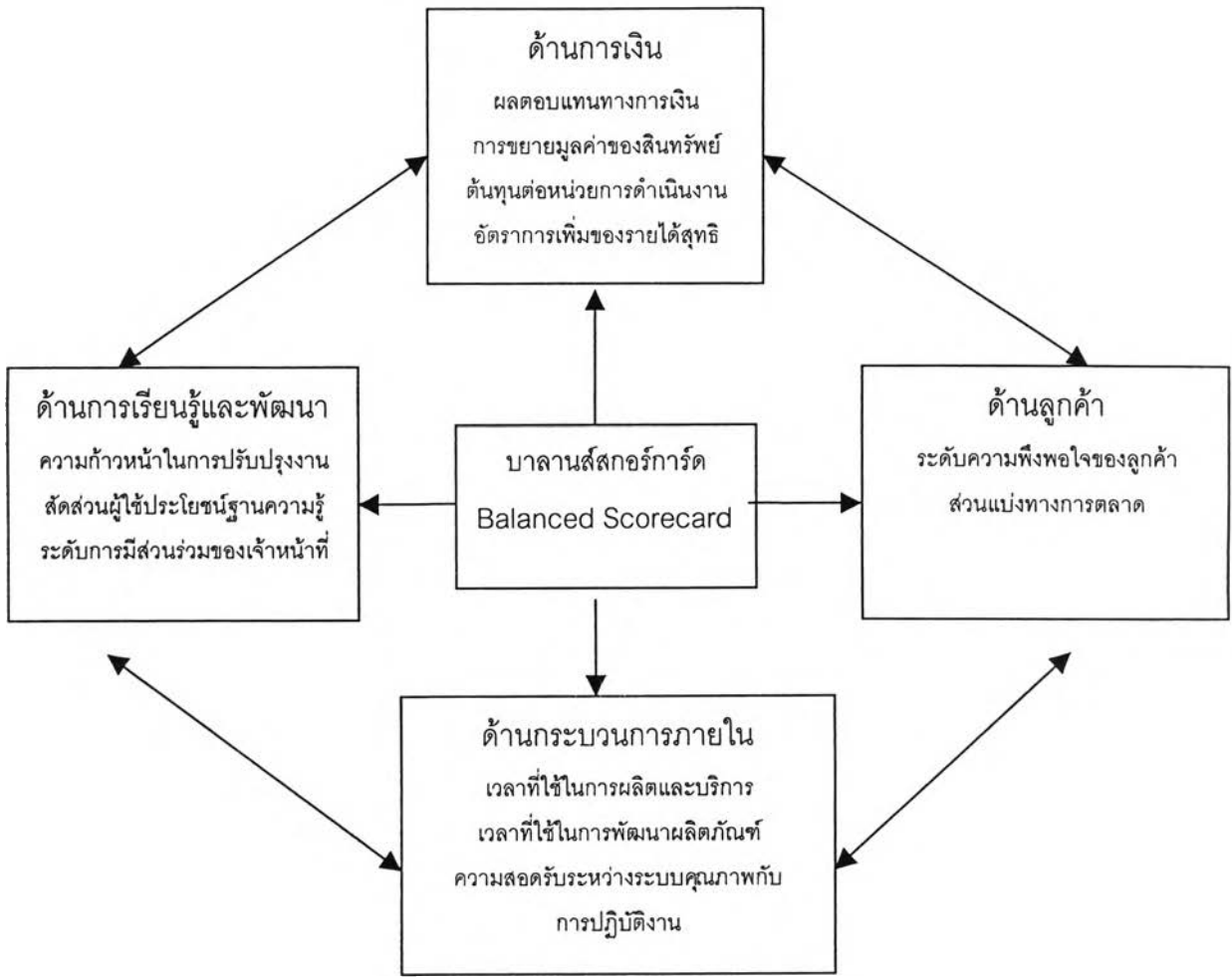
2. กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน หรือขั้นตอน การใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างต่อเนื่อง เช่น กระบวนการเรียนการสอน เป็นการนำปัจจัยนำเข้า ได้แก่

3. ผลผลิต (Output) หมายถึง แสดงผลที่เกิดจากกระบวนการทั้งผลที่เกิดขึ้นในระหว่างที่กระบวนการ(Intermediate Output) หรือเมื่อสิ้นสุดกระบวนการแล้ว (Final Output) หรือผลของการดำเนินงานของกลยุทธ์โครงการ ซึ่งมีทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ โดยผลผลิตจะนำไปใช้เป็นตัวบ่งชี้หลักของความสำเร็จของโครงการ (กิจกรรม)

4. ผลลัพธ์(Outcome) หมายถึง ผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับแผนงานหรือส่วนผลที่เกิดจากการนำผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้โครงการเดียวกันไปใช้ประโยชน์ผลลัพธ์จะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)

5. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลประโยชน์ที่สังคมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับจากผลลัพธ์หลาย ๆ โครงการหรือกลยุทธ์ระดับแผนงานภายใต้กลยุทธ์ระดับองค์กร (แผนงาน) เดียวกันด้วย โดยผลกระทบจะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร(แผนงาน)เดียวกัน และ ผลกระทบจะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร (แผนงาน)

สุพจน์ ทราญแก้ว (2545) กล่าวถึง การนำบาลานส์สกอร์การ์ดมาใช้เพื่อการวัดผลของการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานขององค์กรภาคธุรกิจ โดยมีการเสนอให้เพิ่มเติมมิติทางด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้ในการตรวจวัดและวิเคราะห์ผลงานขององค์กรเข้าไปในการประเมินผลสำเร็จขององค์กร เนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่เดิมเน้นผลการปฏิบัติงานในส่วนขององค์กรด้านเดียว ทำให้เกิดการวัดผลงานผ่านตัวบ่งชี้หลัก ที่เป็นการพัฒนาวิธีการวิเคราะห์ การพัฒนาองค์กรแบบองค์รวมโดยใช้องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ระยะยาว ผสมกับแผนปฏิบัติการระยะสั้นอธิบายในกรอบของระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางบาลานส์สกอร์การ์ด มีข้อได้เปรียบจากการวิเคราะห์เฉพาะด้านและแยกส่วนแบบเดิม ตรงที่สามารถใช้การวิเคราะห์นั้นเป็นเครื่องมือกำหนดวิสัยทัศน์ สื่อความหมาย เชื่อมโยงเครือข่ายองค์กรและช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานตามตัวบ่งชี้หลักผลการปฏิบัติที่กำหนดตามแผนปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดไว้ ตลอดจนเป็นเครื่องช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรและช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานที่คุ้มค่า โดยที่บาลานส์สกอร์การ์ดจัดเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานที่มองผลงานแบบองค์รวม คุณลักษณะของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของบาลานส์สกอร์การ์ด และกลุ่มของตัวบ่งชี้หลักผลงานแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้



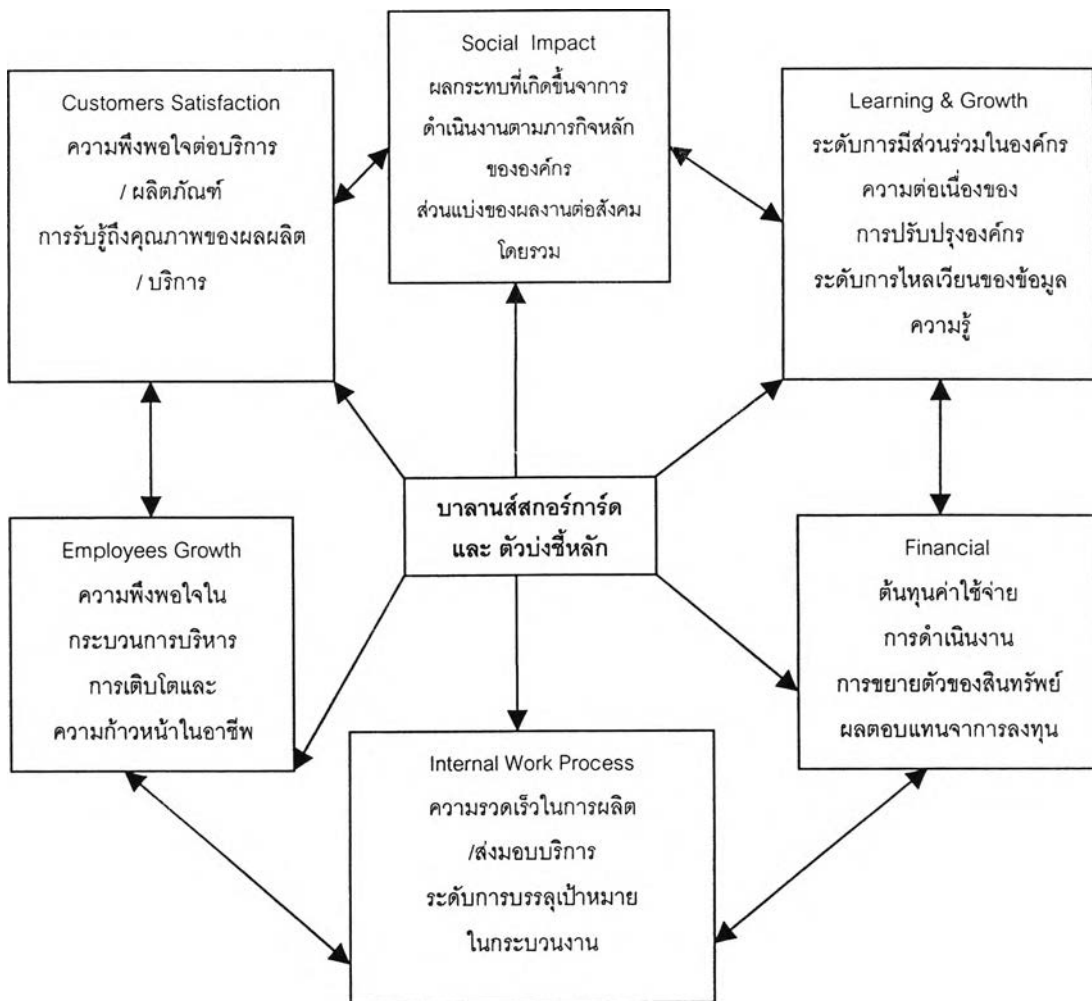
แผนภาพที่ 4 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางบาลานส์สกอร์การ์ด

รัตนาพร ไกรถาวร (2545) กล่าวว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้หลักด้านบุคลากรจะต้องพัฒนา ด้านทักษะพื้นฐาน และการบริหารงานสถานศึกษา ต้องพัฒนาบุคลากรด้านประสิทธิผลส่วนของการปฏิบัติงาน

อัญชลี คนหมั่น (2546) กล่าวว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้หลักผู้บริหารจะต้องมีจิตสำนึกด้าน ที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และควรมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านกับประชาชนในชุมชนเข้ามาดำเนินงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนา

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2543) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโมเดลสำหรับวัดผลงาน ขององค์กรสาธารณะที่จัดตั้งขึ้นในรูปองค์กรมหาชน โดยได้บูรณาการหลักการและกลุ่มของตัวบ่งชี้หลักผลงานขององค์กรที่สร้างขึ้นมาจากโมเดลบาลานส์สกอร์การ์ดและตัวบ่งชี้หลักรายละเอียด

ดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 โมเดลบาลานส์สกอร์การ์ดและตัวบ่งชี้หลัก

โมเดลบาลานส์สกอร์การ์ดและตัวบ่งชี้หลัก เน้นส่วนที่ทำการวัดผลการปฏิบัติงานระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานขององค์กรที่สำคัญ โดยมีเงื่อนไขที่สำคัญประการหนึ่ง คือ องค์กรที่จะทำการควบคุมตรวจสอบและวัดผลงานควรจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์มาก่อน เพื่อช่วยทำให้องค์กรมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่จะทำการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และช่วยทำให้สามารถพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้สะดวกทั้งยังรวดเร็วและสอดคล้องกับทิศทางงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โมเดลบาลานส์สกอร์การ์ดและตัวบ่งชี้หลัก จึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเชิงกลยุทธ์หรือจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร



## 2. ตัวบ่งชี้หลักผลผลิต (Output Of Key Indicators)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) กล่าวว่า ในส่วนของการกำหนดตัวบ่งชี้หลักผลผลิตควรกำหนดให้เป็นรูปธรรมให้มากที่สุดเพราะตัวบ่งชี้หลักผลผลิตนี้จะนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ ดังนั้น ตัวบ่งชี้หลักจึงควรแสดงเป็นตัวเลขที่ชัดเจนในลักษณะของร้อยละ อัตราส่วน จำนวน อัตรา ค่าเฉลี่ย ซึ่งครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

### ตารางที่ 1 รายละเอียดผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	
		เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี มีการทำงานใน 3 ด้านหลัก ๆ คือ			
(1) การสร้างโอกาสทางการศึกษา 1.1 การสร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.1.1 ประกันโอกาสและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา	1) การอุดหนุนการศึกษาขั้นพื้นฐาน 14 ปี - การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน - การติดตามนักเรียน - การส่งเสริมการศึกษาต่อ - การอุดหนุนทางการศึกษา วัสดุ และอุปกรณ์ - การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การจัดระบบข้อมูลนักเรียน 2) การศึกษาต่อของนักเรียน 2.1 ประชากรที่มีอายุย่างเข้าปีที่ 7 เข้าเรียนประถมศึกษาปีที่ 1 2.2 นักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 2.3 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เรียนต่อสายสามัญ / อาชีวะ 2.4 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น	- เยาวชนในเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ได้รับการศึกษาครบทุกคนตาม พรบ. การศึกษา พ.ศ.2542	- โรงเรียนประถมศึกษา 196 โรงเรียน - โรงเรียนมัธยมศึกษา 75 โรงเรียน  - จำนวน 4,738 คน ร้อยละ 95.31 - จำนวน 4,841 คน ร้อยละ 99.10  - จำนวน 4,269 คน ร้อยละ 85.95 - จำนวน 719 คน ร้อยละ 76.49

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	
		เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
	3) การจัดทำแผนที่ตั้งโรงเรียนและ GIS ของเขตพื้นที่การศึกษา 4) โครงการทุนการศึกษาและความต้องการอื่น - โครงการเขียนเรียงความ - โครงการจัดรถรับส่งนักเรียน -โครงการทุนผู้ทำคุณประโยชน์ - โครงการจ้างงานนักเรียน - ทุนการศึกษาและอุปกรณ์การเรียนการสอน	- จัดทำแผนที่แสดงที่ตั้งโรงเรียน - นักเรียนได้รับทุนการศึกษาแบ่งเบาภาระผู้ปกครอง - นักเรียนมีรถรับส่งนักเรียนไป/กลับยังโรงเรียนทุกวัน - นักเรียนมีจักรยานยืมเรียน - นักเรียนได้รับทุนการศึกษา - นักเรียนมีงานทำระหว่างเรียน - นักเรียนมีรายได้ระหว่างเรียน - นักเรียนใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ - นักเรียนได้รับการสนับสนุนการศึกษาและอุปกรณ์การเรียน	- โรงเรียนในสังกัด 271 โรงเรียน,โรงเรียนเอกชน 10 โรงเรียน - กลุ่ม 1 จำนวน 193 ทุน ค่าตอบแทน กลุ่ม 3 จำนวน 1,827 ทุน จำนวน 108 โรงเรียน - 52 โรงเรียน - 4 โรงเรียน จำนวน 4 ทุนเรียน - 8 โรงเรียน จำนวน 8 คน - 21 โรงเรียน จำนวน 732 คน - 271 โรงเรียน - อุปกรณ์การเรียน จำนวน 12 โรงเรียน - โรงเรียนในสังกัด จำนวน 271 โรงเรียน และโรงเรียนเอกชน จำนวน 10 โรงเรียน
	5) การจัดระบบสถานศึกษาที่จัดระบบการรับ-ส่งนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ	- นักเรียนมีทะเบียนรายบุคคลเพื่อจัดเก็บข้อมูล	- โรงเรียนในสังกัด จำนวน 271 โรงเรียน และโรงเรียนเอกชน จำนวน 10 โรงเรียน

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	
		เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
	<p>6) กิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนจบการศึกษาภาคบังคับ</p> <p>7) การจัดการศึกษาเพื่อคนพิการและผู้ด้อยโอกาส</p>	<p>- นักเรียนได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาและได้รับการเลี้ยงดูและดูแลจนจบการศึกษาภาคบังคับ</p> <p>- เด็กพิการที่ได้รับการดูแลช่วยเหลือให้ได้รับการศึกษา และดูแลครอบครัวรวมทั้งร่างกายและจิตใจ</p>	<p>- จำนวน 271 โรงเรียน (ทุกโรงเรียนในสังกัด)</p> <p>- จำนวน 122 คน กลุ่มที่ 1 เด็ก ที่อยู่ประจำศูนย์ กลุ่มที่ 2 เด็กที่อยู่บ้าน</p>
1.2 ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	<p>1) สถานศึกษาที่เตรียมการถ่ายโอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p> <p>2) การเตรียมความพร้อมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษา</p> <p>3) สถานศึกษาเอกชนร่วมกันจัดการศึกษา</p> <p>4) สถานศึกษาที่ได้รับการสนับสนุนการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เครือข่ายวิชาการ</li> <li>- เงินสนับสนุน</li> <li>- จัดครูขาดแคลนไปช่วยสอน</li> <li>- วางแผนกลยุทธ์อัตรากำลังรายโรงเรียนรายอำเภอ</li> <li>- พิจารณาย้ายข้าราชการครูเกินเกณฑ์ไปยังส่วนที่ขาด ฯลฯ</li> </ul>	<p>- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้การสนับสนุนโรงเรียนในสังกัด เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการศึกษาทุกแห่ง</p> <p>- โรงเรียนในจังหวัดอุทัยธานีทุกโรงเรียนร่วมจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ</p> <p>- โรงเรียนได้รับความช่วยเหลือด้านวิชาการและอื่น ๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบจ 1 แห่ง</li> <li>- อบต. 53 แห่ง</li> <li>- เทศบาลเมือง 1 แห่ง</li> <li>- เทศบาลตำบล 9 แห่ง</li> <li>- สภาตำบล 8 แห่ง รวมทั้งสิ้น 72 แห่ง</li> <li>- 271 โรงเรียน</li> <li>- 35 โรงเรียน</li> <li>- โรงเรียนในสังกัด จำนวน 271 โรงเรียน และโรงเรียนเอกชน จำนวน 10 โรงเรียน</li> </ul>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	
		เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
	5) สนับสนุน สาธารณูปโภค ให้แก่ หน่วยที่จัดการศึกษา ให้ได้มาตรฐาน	- โรงเรียนได้รับความ สะดวกในการสนับสนุน การจัดการเรียนการสอน ของโรงเรียน	- 271 โรงเรียน มีครูเข้า ร่วม 450 คน
2.1.2 พัฒนาการจัดการ เรียนรู้ และมาตรฐาน การเรียนรู้	2) การพัฒนาสื่อ การเรียนการสอนที่ทันสมัยและผลิตสื่อต้นแบบ การเรียนการสอน 2.1 สถานศึกษาที่จัด กิจกรรมส่งเสริมทักษะ กระบวนการคิด - โครงการพัฒนาการวัด และประเมินผลทั้งระบบ 2.2 สถานศึกษาที่ รณรงค์การส่งเสริม การอ่าน - โครงการรณรงค์ เพื่อการอ่านออกเขียนได้ เฉลิมพระเกียรติ ฯ 72 พรรษา - โครงการส่งเสริม การอ่าน 2.3 จำนวนสถานศึกษา ที่จัดกิจกรรมการ พัฒนาการเรียนรู้ของเด็ก ปฐมวัย 2.4 สถานศึกษาที่จัด กิจกรรมการพัฒนาการ เรียนรู้ของเด็กปฐมวัย	- โรงเรียนมีสื่อการเรียน ที่ทันสมัย - ผู้บริหาร ข้าราชการครู เข้าใจในการวัดและ ประเมินผล - ครูมีนวัตกรรมที่ดี มีการจัดการเรียนรู้ที่ หลากหลาย เข้าใจ การจัดกิจกรรมที่ดี - นักเรียนอ่านออกเขียน ได้ดีขึ้น - ครูได้ติดตามและเยี่ยม บ้านนักเรียนทุกคน - โรงเรียนดำเนินการ ประเมินผล	- 252 โรงเรียน - ข้าราชการครู 161 คน - 271 โรงเรียน - 271 โรงเรียน - 271 โรงเรียน - 271 โรงเรียน

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	
		เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
	<p>6) สถานศึกษาที่มีการปรับปรุงการประเมินผลสถานศึกษา</p> <p>7) สถานศึกษาที่มีการสร้างและพัฒนาเครือข่ายการประเมิน</p> <p>8) สถานศึกษาที่มีการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสาระการเรียนรู้</p> <p>9) สถานศึกษาดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐาน</p> <p>10) สถานศึกษาที่มีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>11) สถานศึกษาที่มีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	<p>- ผู้บริหารและครูเข้าใจในการวัดและประเมินผล สามารถสร้างเครื่องมือได้ดี</p> <p>- โรงเรียนจัดสาระการเรียนรู้และยกระดับ</p> <p>- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น</p> <p>- มีโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างระบบประกันคุณภาพ</p> <p>- โรงเรียนในสังกัดได้รับการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการศึกษา</p> <p>- ครูมีทักษะในงานสู่ออาชีพได้</p> <p>- ข้าราชการทุกคนได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่ ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูสู่มืออาชีพ</p>	<p>- ผู้บริหาร 542 คน ข้าราชการครู 542 คน</p> <p>- 271 โรงเรียน</p> <p>- 271 โรงเรียน</p> <p>- จำนวน 271 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 271 โรงเรียน ขนาดกลาง 16 โรงเรียน และขนาดเล็ก 1 โรงเรียน</p> <p>- 22 โรงเรียน</p> <p>- 24 โรงเรียน</p> <p>ครู 60 คน</p> <p>- 271 โรงเรียน ครู 375 คน</p>
2.1.3 ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม	<p>1) สถานสายใยศิษย์ – ครู</p> <p>2) การส่งเสริมกิจกรรมค่ายพัฒนา ดนตรี กีฬา และนันทนาการ</p>	<p>- ครูผู้สอนมีความรู้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	<p>- 24 โรงเรียน</p> <p>- 271 โรงเรียน</p> <p>- 9 โรงเรียน</p> <p>- 75 โรงเรียน</p>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	
		เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
2.1.4 พัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้	4) การส่งเสริมสถานศึกษาเป็นลานกีฬาชุมชน 4.1 การพัฒนาการผลิตสื่อการเรียนรู้ด้วยระบบ ICT 4.2 การพัฒนาโปรแกรมประยุกต์เพื่อการเรียนรู้ 4.3 การพัฒนาห้องสมุดให้ห้องสมุดมีชีวิต	- ทุกโรงเรียนมีสื่อเทคโนโลยีและสามารถใช้งานได้	- 120 โรงเรียน  - 271 โรงเรียน  - 5 โรงเรียน
2.2.3 ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา	5) ส่งเสริมการใช้ Ed-Net , Uni 3 Net จัดระบบการใช้งานใน Internet ให้กับโรงเรียนในสังกัด 5.1 จำนวนครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนา 5.2 การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และ จริยธรรม 5.3 การส่งเสริมครู ภูมิปัญญาไทย 5.4 จำนวนเครือข่าย การพัฒนาครู และ บุคลากรในระดับเขตพื้นที่	- ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ ได้รับความรู้เพิ่มเติม และได้ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง - มีความรู้และเสริมสร้างวินัย คุณธรรม และจริยธรรม - มีความรู้เกี่ยวกับ ภูมิปัญญาท้องถิ่นฯ	- 271 โรงเรียน  - บุคลากรทุกระดับ 271 โรงเรียน  - 271 โรงเรียน  - 35 ศูนย์  - 35 ศูนย์

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	
		เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
	5.5 จำนวนโครงการที่ได้รับการสนับสนุนทางการศึกษา	- ครูมีวิทยากรช่วยสอนในวิชาต่างๆ	- 35 ศูนย์
2.3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ เพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ 2.3.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	1) การพัฒนาเครือข่ายการบริหารจัดการ องค์การ และการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) การพัฒนาบริหารจัดการ โรงเรียนรูปแบบใหม่	- ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ในการบริหารจัดการ และนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนา - โรงเรียนมีการบริหารจัดการรูปแบบใหม่	- 271 โรงเรียน 35 ศูนย์เครือข่าย 8 ศูนย์ประสานงาน - 150 โรงเรียน - สพท. / 271 โรงเรียน
2.3.2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ	1) การพัฒนาระบบวางแผนที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 2) การสร้างระบบข้อมูลสารสนเทศได้เป็นระบบเดียวกัน และเชื่อมโยง 3) การจัดระบบ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน 4) การพัฒนาระบบตรวจสอบภายในที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 5) การจัดระบบการรายงานให้รวดเร็ว ถูกต้อง และทันสมัย	- สพท.และโรงเรียนวางแผนกลยุทธ์ และทำกรอบงบประมาณรายจ่ายในการบริหารจัดการ - จัดศูนย์ประสานงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา - ติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของ สพท. - ข้อมูลเอกสารมีความถูกต้องเชื่อถือได้ - ผู้บริหารรับทราบผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงงาน - รับทราบความเคลื่อนไหวนโยบายต่อเนื่อง	- 271 โรงเรียน - 35 ศูนย์ - เดือนละ 1 ครั้ง - ทุกเดือน - ทุกเดือน - ทุกเดือน

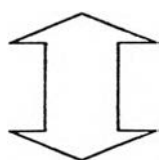
## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	
		เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
2.4 การจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	<p>1) ส่งเสริมการทำงานที่เสริมซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร</p> <p>2) การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถานศึกษา</p> <p>3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษา</p>	<p>- ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความรู้เพิ่มเติมมากขึ้นและต่อเนื่อง</p> <p>- สพท.อุทัยธานีและโรงเรียนได้รับการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันจากหน่วยงานที่สนับสนุนการจัดการศึกษาและการบริหารจัดการ</p>	<p>- ข้าราชการครูและบุคลากรเฉลี่ย 1 ครั้ง/ปี</p> <p>- งบประมาณ วัสดุ/อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน บุคลากรของโรงเรียน</p>
2.4.1 พัฒนาและยกระดับมาตรฐานสถานศึกษา	<p>1) พัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>2) การปรับปรุงวิธีการประเมินและประเมินคุณภาพสถานศึกษาโดยสถาบันการศึกษาทุกระดับ</p> <p>3) สนับสนุน Special Treatment ให้กลุ่มเป้าหมายพิเศษหรือพื้นที่เพาะ</p> <p>4) การจัดสรรเรื่องคอมพิวเตอร์ให้สถานศึกษาโดยเร่งด่วนและทั่วถึง</p>	<p>- โรงเรียนได้รับการดูแลและช่วยเหลือทุกด้าน</p> <p>- โรงเรียนปรับปรุงวิธีการประเมินคุณภาพ</p> <p>- จัดสภาพแวดล้อมสถานศึกษาให้พร้อมจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้พิการและด้อยโอกาส</p>	<p>- 146 โรงเรียน</p> <p>- 271 โรงเรียน</p>



ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	
		เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
(3) การเพิ่มมาตรฐานการศึกษาและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 3.1 การพัฒนามาตรฐานการศึกษาให้ทัดเทียมที่พัฒนาแล้ว 3.1.1 พัฒนาการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 3.2 การพัฒนาต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่ PTOP, SMERs สู่มাত্রฐานสากล	1) ส่งเสริมโรงเรียนผู้มีความสามารถพิเศษ ดนตรี กีฬา ศิลปะ ภาษา คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์		- 153 โรงเรียน
	1) สร้างแรงจูงใจการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมในสถานศึกษา	- โรงเรียนได้รับการกระตุ้นและแรงจูงใจในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	- 74 โรงเรียน



**ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)**

1. ข้อมูลจากหน่วยงานต้นสังกัด : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการกำกับติดตามข้อมูลจาก กพร. และบริษัท TRIS ที่ว่าจ้างจากรัฐบาลให้เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวบ่งชี้หลัก
2. ข้อมูลจากประชาชนเกี่ยวกับความพึงพอใจในการรับบริการจาก สพท. อุทัยธานี
3. การกำกับ ติดตาม และประเมินผลโดยผู้ว่า CEO ของยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ (จังหวัดอุทัยธานี)

แนวทางการนำบาลานส์สกออร์การ์ดมาปรับใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้หลัก จะใช้ตามแนวคิดพื้นฐานของบาลานส์สกออร์การ์ด ทั้ง 4 มิติเช่นเดียวกัน แต่มีชื่อเรียกต่างกัันดังนี้ คือ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์กร

## ตอนที่ 2 การพัฒนาสกอริงรูบริกส์ (Scoring Rubrics) การให้คะแนน

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสกอริงรูบริกส์ (Scoring Rubrics) การให้คะแนน

สมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณ (2544) ให้ความหมายว่ารูบริกส์ คือ เครื่องมือในการให้คะแนน (Scoring Tool) ที่มีการระบุเกณฑ์ (Criteria) ประเมินชิ้นงาน และคุณภาพ (Quality) ของชิ้นงานในแต่ละเกณฑ์ ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินชิ้นงานเขียนได้แก่ จุดประสงค์ การจัดเนื้อหา การให้รายละเอียด การใช้ภาษา เป็นต้น และคุณภาพของงานเขียนแต่ละเกณฑ์อาจแบ่งเป็นยอดเยี่ยมจนถึงไม่ดี และให้ความหมายเกี่ยวกับการประเมินตามสภาพจริง การประเมินชิ้นงาน ในการกำหนดจุดประสงค์ ดังนี้ คือ 1) เพื่อประเมินกระบวนการ (Process) เช่น ประเมินการเรียนรู้เป็นทีม กลยุทธ์การสัมภาษณ์ เป็นต้น 2) เพื่อประเมินผลผลิต (Product) เช่น การประเมินแฟ้มสะสมงาน รายงานการวิจัย นิทรรศการ เป็นต้น 3) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติ (Performance) เช่น การประเมินนำเสนอปากเปล่า การอภิปราย การสาธิต เป็นต้น จากตัวอย่างสกอริงรูบริกส์ ซึ่งปรับมาจาก Perkins et al (1994) อ้างถึงใน สมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณ (2544) กล่าวว่าวิธีใช้การประเมินคุณภาพชิ้นงานด้านภาษา การเขียน หรือรายงานที่นักเรียนจัดทำขึ้น โดยมีรายการเกณฑ์ในสดมภ์ซ้ายมือ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ารายงาน (Report) หรือชิ้นงานที่นักเรียนเขียนขึ้นต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ 1) จุดประสงค์ของการเขียน 2) ลักษณะหรือส่วนต่าง ๆ ของงาน 3) การวิเคราะห์วิจารณ์ และ 4) ความต่อเนื่องระหว่างอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ส่วนสดมภ์ทั้ง 4 นั้น ทางขวามือของเกณฑ์เป็นการอธิบายระดับคุณภาพของชิ้นงาน (Degree of Quality) จากยอดเยี่ยม (Excellent) ถึงไม่ดี (Poor) ในแต่ละเกณฑ์

ตารางที่ 2 ตัวอย่างรูปวิธีการให้คะแนน

เกณฑ์ (Criteria)	คุณภาพ (Quality)			
	ยอดเยี่ยม (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ควรปรับปรุง (1)
จุดมุ่งหมาย (Purposees)	รายงานนี้มี การอธิบายถึง จุดมุ่งหมาย ที่สำคัญของ การประดิษฐ์รวม ถึงจุดมุ่งหมายอื่น ที่ไม่ได้เป็น จุดมุ่งหมายหลัก	รายงานนี้มี การอธิบายถึง จุดมุ่งหมาย ที่สำคัญของ การประดิษฐ์ ที่สำคัญ	รายงานนี้มี การอธิบายถึง จุดมุ่งหมายของ การประดิษฐ์ แต่ขาดจุดมุ่งหมาย หลัก	รายงานนี้ไม่มี การกล่าวถึง จุดมุ่งหมายของ การประดิษฐ์
ลักษณะหรือ ส่วนต่าง ๆ ของงาน (Parting)	รายงาน มีรายละเอียด ทั้งคุณลักษณะ สำคัญคุณลักษณะ ซ่อนเร้นของสิ่ง ประดิษฐ์และมี การอธิบายว่า คุณลักษณะเหล่านี้ จะช่วยให้ จุดมุ่งหมายของ การประดิษฐ์ บรรลุผลได้อย่างไร	รายงานมี รายละเอียดของ คุณลักษณะ ที่สำคัญของ สิ่งประดิษฐ์และ มีการอธิบายว่า คุณลักษณะเหล่านี้ จะช่วยให้ จุดมุ่งหมายของ การประดิษฐ์ บรรลุผลได้อย่างไร	รายงานไม่ได้ให้ รายละเอียด คุณลักษณะ บางประการของ การประดิษฐ์และ มีการอธิบาย ไม่ครบถ้วนว่า คุณลักษณะเหล่านี้ ช่วยให้จุดมุ่งหมาย ของการประดิษฐ์ บรรลุผลได้อย่างไร	รายงานไม่ได้ให้ รายละเอียด เกี่ยวกับ คุณลักษณะของ สิ่งประดิษฐ์หรือไม่ ได้กล่าวถึงว่า คุณลักษณะเหล่านี้ นี้ช่วยให้จุดมุ่ง หมายบรรลุผลได้ อย่างไร
การวิพากษ์วิจารณ์ (Critique)	รายงานมี การอภิปรายถึง จุดเด่นจุดด้อยของ สิ่งประดิษฐ์และมี ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไข ให้ดีขึ้น	รายงานมี การอภิปรายถึง จุดเด่นจุดด้อยของ สิ่งประดิษฐ์ไม่ได้ กล่าวถึง ทั้งสองด้าน	รายงานมี การอภิปรายถึง จุดเด่นจุดด้อย เพียงด้านใด ด้านหนึ่งเท่านั้น	รายงานไม่มี การกล่าวถึงจุด เด่นหรือจุดด้อย ของสิ่งประดิษฐ์

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

เกณฑ์ (Criteria)	คุณภาพ (Quality)			
	ยอดเยี่ยม (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ควรปรับปรุง (1)
ความต่อเนื่อง (Connections)	รายงานมีความต่อเนื่องอย่างเหมาะสมระหว่างจุดมุ่งหมายคุณลักษณะของสิ่งประดิษฐ์ต่างๆ และปรากฏการณ์หนึ่งหรือสองปรากฏการณ์	รายงานขาดความต่อเนื่อง และไม่ชัดเจนระหว่างสิ่งประดิษฐ์และปรากฏการณ์อื่น ๆ	รายงานขาดความต่อเนื่องและไม่ชัดเจนระหว่างสิ่งประดิษฐ์แลปรากฏการณ์อื่น ๆ	รายงานไม่มีความต่อเนื่องระหว่างสิ่งประดิษฐ์กับสิ่งเชื่อมโยงอื่น ๆ

### 2.2 ประโยชน์ของการใช้รูบรีคส์การให้คะแนน

March (1995) กล่าวว่า รูบรีคส์มีความเกี่ยวข้องกับครูและนักเรียนด้วยเหตุผลหลายประการ ดังนี้

1.รูบรีคส์ เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ได้กับทั้งการสอนและการประเมิน เราสามารถใช้รูบรีคส์เพื่อพัฒนา หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของนักเรียนได้ และจะช่วยให้ครูสามารถอธิบายความคาดหวังกับการปฏิบัติงานของนักเรียนได้อย่างชัดเจน และนอกจากนี้ยังสามารถแสดงให้เห็นให้นักเรียนเห็นได้อย่างชัดเจนว่าทำอะไรจึงจะปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังที่ตั้งไว้ ผลเช่นนี้ช่วยให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงทั้งคุณภาพชิ้นงานและการเรียนรู้ของนักเรียนควบคู่กันไป ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการใช้รูบรีคส์จะช่วยนิยามคำว่า "คุณภาพ" ให้ชัดเจนขึ้น เหตุผลที่พบ คือ ถ้านักเรียนทำงานผิดพลาด ครูผู้สอนที่ให้นักเรียนรู้ได้ว่านักเรียนจะอย่างไร แทนที่จะทำอย่างเดิม

2.รูบรีคส์ เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการช่วยเหลือนักเรียน ให้เป็นผู้ที่จะสามารถตัดสินคุณภาพชิ้นงานอย่างมีเหตุผล ทั้งงานของตนเองและผู้อื่น นักเรียนจะรู้ข้อผิดพลาดของตนเอง และผู้อื่น การทำเช่นนี้บ่อย ๆ ช่วยให้นักเรียนเกิดความรับผิดชอบในงานของตนมากยิ่งขึ้น

3.รูบรีคส์ มีส่วนที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยลดจำนวนเวลาที่ครูใช้ในการประเมินผลงานส่วนของนักเรียนได้เพราะโดยปกติครูกักประเมินงานของนักเรียนทีละชิ้นแต่ถ้าใช้รูบรีคส์ในการประเมินงานแล้ว นักเรียนจะสามารถประเมินงานของตนเองและของเพื่อน ๆ ได้ นอกจากนี้รูบรีคส์ยังช่วยให้นักเรียนได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับจุดเด่น และสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขในชิ้นงานของตนเองได้

4. ครูชอบใช้รูบรีคส์เพราะมีลักษณะยืดหยุ่น ที่สามารถทำให้ครูสอนนักเรียนในรูปแบบที่มีความหลากหลายแตกต่างกันไปได้อย่างดี ดังตัวอย่างซึ่งมีการให้คะแนนไว้ 4 ระดับ แต่ครูสามารถขยายระดับออกให้มากกว่านี้ได้เพื่อให้สามารถวัดเด็กที่มีปัญญาเลิศ และเด็กที่มีปัญหาทางการเรียนได้

5. รูบรีคส์ใช้ได้ง่ายและอธิบายได้ง่ายเช่นกัน การใช้รูบรีคส์จะช่วยอธิบายให้นักเรียนทราบว่านักเรียนได้เรียนรู้อะไร และเมื่อมีการประชุมผู้ปกครอง ครูอาจใช้รูบรีคส์อธิบายให้ผู้ปกครองเข้าใจได้ง่าย โดยผู้ปกครองจะทราบได้ว่าบุตรหลานของตนเองทำอย่างไรบ้าง จึงจะประสบความสำเร็จ

Wiener & Chen (1994) กล่าวว่า รูบรีคส์มีประโยชน์อย่างมากต่อการประเมิน ทั้งนี้เพราะเหตุผลดังนี้ ช่วยให้การคาดหวังของครูที่มีต่อผลงานของนักเรียนบรรลุผลสำเร็จได้ โดยนักเรียนจะเกิดความเข้าใจ และสามารถใช้รูบรีคส์ต่อการประเมินและพัฒนาชิ้นงานของตน

- (1) ช่วยให้ครูเกิดความกระจำจชัดยิ่งขึ้นว่าต้องการให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้หรือพัฒนาการอะไรบ้าง
- (2) ช่วยให้นักเรียนสามารถระบุคุณลักษณะจากงานที่เป็นตัวอย่างได้ โดยใช้รูบรีคส์ตรวจสอบ
- (3) ช่วยให้นักเรียนสามารถควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้
- (4) เป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของนักเรียนได้เป็นอย่างดี
- (5) ช่วยให้นักบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ผู้สนับสนุน ผู้นิเทศก์ ได้เกิดความเข้าใจเกณฑ์ในการตัดสินผลงานนักเรียนที่ครูใช้
- (6) ช่วยในการให้เหตุผลประกอบการให้เกรดนักเรียนได้
- (7) ช่วยเพิ่มคุณภาพผลงานของนักเรียน

## 2.3 ขั้นตอนในการสร้างรูบริคส์การให้คะแนนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี

การสร้างรูบริคส์อาจทำขึ้นเพื่อจุดประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อประเมินกระบวนการ (Process) เช่น ประเมินการเรียนรู้เป็นทีม ลักษณะกลยุทธ์ การสัมภาษณ์ เป็นต้น

2. เพื่อประเมินผลผลิต (Product) เช่น ประเมินแฟ้มสะสมผลงาน รายงานการวิจัย นิทรรศการ ผลงานศิลปะ เป็นต้น

3. เพื่อประเมินการปฏิบัติ (Performance) เช่น ประเมินการนำเสนอปากเปล่า นำเสนอ การอภิปราย การสาธิต เป็นต้น

ปัจจุบันนักการศึกษาได้ให้ความสนใจอย่างมากกับรูบริคส์ ทั้งนี้มาจากการวัดและการประเมินผลกำลังเปลี่ยนแปลงสู่การประเมินตามสภาพจริง และการประเมินจะอิงการปฏิบัติมากขึ้น ครูจำเป็นต้องพัฒนารูบริคส์ที่สะท้อนหลักสูตรและการสอนของแต่ละคนทั้งนี้เพื่อให้รูบริคส์ต้องทำให้นักเรียนมีส่วนร่วมในแต่ละขั้นต่อไป

**ขั้นที่ 1** เห็นรูปแบบต่าง ๆ (Look at models) ขั้นนี้เป็นขั้นแรกที่ให้นักเรียนเห็นตัวอย่างชิ้นงานที่ดีและไม่ดีนัก ระบุคุณลักษณะที่ทำให้ชิ้นงานดี และลักษณะที่ทำให้ชิ้นงานไม่ดี

**ขั้นที่ 2** ระบุรายการที่เป็นเกณฑ์ (List criteria) ขั้นนี้เป็นการอภิปรายชิ้นงาน ทุกชิ้นงานแล้วนำความเห็นมาสรุปเป็นเกณฑ์ที่บอกว่าชิ้นงานที่ดีเป็นอย่างไร

**ขั้นที่ 3** ระบุระดับคุณภาพ (Articulate gradation of quality) ขั้นนี้เป็นการบรรยายลักษณะของชิ้นงานที่ถือว่ามีคุณภาพดีที่สุดและบรรยายลักษณะชิ้นงานที่มีคุณภาพต่ำสุด จากนั้นบรรยายลักษณะที่สุดและบรรยายลักษณะชิ้นงานที่มีคุณภาพต่ำสุด จากนั้นบรรยายลักษณะที่อยู่ระหว่างกลาง

**ขั้นที่ 4** ฝึกใช้เกณฑ์ (Practice on models) ขั้นนี้ให้นักเรียนฝึกใช้รูบริคส์ที่ตนเองที่สร้างขึ้น ในการประเมินชิ้นงานที่นำเสนอเป็นตัวอย่างในขั้นที่ 1

**ขั้นที่ 5** ประเมินตนเองและเพื่อน (Use self-and peer-assessment) ขั้นนี้ให้นักเรียนผลิตชิ้นงาน ขณะทำงานให้หยุดบางช่วงเพื่อให้นักเรียนใช้สกอร์รูบริคส์ประเมินชิ้นงานของตนเองและของเพื่อน

**ขั้นที่ 6** แก้ไข ปรับปรุง (Revise) ขั้นเปิดโอกาสให้นักเรียนแก้ไข ปรับปรุงชิ้นงานของตนเองจากข้อเสนอแนะที่ได้จาก ขั้นที่ 5

**ขั้นที่ 7** ครูใช้รูบริคส์ที่นักเรียนพัฒนาขึ้นในการประเมิน (Use Teacher Assessment) ขั้นนี้ครูต้องใช้รูบริคส์ที่นักเรียนพัฒนาขึ้นและได้เคยใช้มาแล้วประเมินชิ้นงานต่อไป

การพัฒนาขั้นที่ 1 มีความจำเป็นในกรณีนี้ที่ครูให้นักเรียนทำงานที่ไม่เป็นที่คุ้นเคย ส่วนของนักเรียนหรือเป็นงานใหม่ ขั้นตอนที่ 3 และ 4 มีประโยชน์ แต่ใช้เวลามาก ครูจึงอาจทำขั้นตอนที่ 3 และ 4 ด้วยตนเอง ถ้าได้เคยใช้รูบรีคส์มาบ้างแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง การให้นักเรียนช่วยให้ได้รับประสบการณ์ในการพัฒนา และใช้รูบรีคส์ในการประเมินอาจทำให้ได้รายการที่ช่วยสนับสนุนและให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูบรีคส์ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น เริ่มจากการระบุสูงสุดไปต่ำสุด และให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปรับปรุงและให้นักเรียนใช้รูบรีคส์นั้นประเมินชิ้นงานของตนเองและเพื่อน จากนั้นครูใช้รูบรีคส์นั้นประเมินชิ้นงานของนักเรียนต่อไปรูบรีคส์ เป็นทางเลือกหนึ่งของรูปแบบของเกณฑ์การให้คะแนน เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานตัวบ่งชี้หลักการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ทั้ง 4 มิติ (10 ตัวบ่งชี้หลัก) ส่วนของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจและเลือกการพัฒนาเกณฑ์การให้คะแนนนำไปใช้ต่อไปจากการผลของการศึกษาวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี (2547) ได้อธิบายถึง รายละเอียดแนวทางในการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่ปรากฏในเอกสารแนวทางการดำเนินงานตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ประจำปีงบประมาณ 2547 ที่แสดงขั้นตอน ซึ่งได้แก่ 5 ขั้นตอน ตัวอย่างเช่น ในส่วนของ มิติที่ 1 ตัวบ่งชี้หลักที่ 1 ผลผลิตที่ 3 การจัดการศึกษามัธยมศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นที่ 1 สํารวจข้อมูลนักเรียนชั้นประถมศึกษาที่จะเข้าเรียนต่อ

ขั้นที่ 2 สถานศึกษาดำเนินการวางแผนการรับนักเรียนในเขตบริการ

ขั้นที่ 3 กำหนดเขตบริการของโรงเรียนในสังกัด

ขั้นที่ 4 กำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามเด็กเข้าเรียนต่อ

และขั้นที่ 5 สรุปและรายงานผลการดำเนินงานให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบ เป็นต้น

ในการปฏิบัติราชการให้บรรลุตามเป้าหมายที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานีวางแผนไว้ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาพัฒนาเป็นเกณฑ์การให้คะแนน โดยใช้รูบรีคส์การให้คะแนนมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อประเมินผลตัวบ่งชี้หลักการบริหารจัดการการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานีทั้ง 4 มิติ (10 ตัวบ่งชี้หลัก) ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### ตอนที่ 3 ลักษณะโครงสร้าง นโยบายการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุทัยธานี

#### 3.1 ลักษณะโครงสร้าง นโยบายในระดับกระทรวงและระดับกรมของการปฏิบัติ งานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี

กระทรวงศึกษาธิการ (2545) อธิบายถึง รายละเอียดการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับที่ 2) ที่ได้แก้ไขปรับปรุงแล้ว ได้กล่าวถึงการปฏิรูปด้านการศึกษาครั้งยิ่งใหญ่ของประเทศไทย ได้เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของทุกฝ่ายในสังคมไทย โดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นฐานที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ คือ ด้านการปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการ ปฏิรูปครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูประบบทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยมีมาก่อนของการศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งได้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษา คือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาชาติ และในส่วนกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานเดียวกัน คือ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีโครงสร้างใหม่เป็นนโยบายของระดับกระทรวงและระดับเขตพื้นที่การศึกษา

ระดับกระทรวง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม และกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับ และทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผนมาตรฐานการศึกษา การสนับสนุนทรัพยากร

การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล มีหน่วยงานหลักที่เป็นนิติบุคคล 5 ส่วนราชการ ได้แก่

ระดับพื้นที่ มีผลให้มีการหลอมรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ / กิ่งอำเภอ และจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้



- 1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
  - 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานส่วนในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
  - 3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  - 4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
  - 5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  - 6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  - 7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  - 8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
  - 9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  - 10) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
  - 12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย
- กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 เขต ในเบื้องต้น และกำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน ดังนี้
- 1.กลุ่มอำนวยการ
  - 2.กลุ่มบริหารงานบุคคล
  - 3.กลุ่มนโยบายและแผน
  - 4.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

5.กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

6.กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

จากโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งกำหนดเป็น 6 กลุ่มงาน ดังนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องสรรหาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานตามกลุ่มงานจากบุคลากรในส่วนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ เคยปฏิบัติงานในลักษณะที่แตกต่างกัน อาจก่อให้เกิดความล่าช้า และขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นจึงเพิ่ม งานของหน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งกำหนดเป็นภารกิจที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องปฏิบัติแต่มีได้กำหนดไว้ในโครงสร้างนี้

- (1) กลุ่มอำนวยการ
- (2) กลุ่มบริหารงานบุคคล
- (3) กลุ่มนโยบายและแผน
- (4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
- (5) กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
- (6) กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
- (7) หน่วยตรวจสอบภายใน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) อธิบายส่วนของการกำหนดให้มีการที่ข้อเสนอแนวทางการปฏิบัติราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เสนอต่อ กพร.ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

ตารางที่ 3 ตัวบ่งชี้หลักผลการปฏิบัติราชการ และเป้าหมาย (ภาคบังคับ)

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวบ่งชี้หลัก	คะแนน
มิตินี้ 1 ด้านประสิทธิผล ตามพันธกิจ(ร้อยละ 25) - ผลสำเร็จในการพัฒนา - การปฏิบัติราชการ	1. ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของ ส่วนราชการ (ตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย)	15
	2. ร้อยละของความสำเร็จของการแก้ไข หรือยกเลิกกฎระเบียบ	10
มิตินี้ 2 ด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติราชการ (ร้อยละ 25) - การลดค่าใช้จ่าย - การลดรอบระยะเวลาฯ	3. ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้	12.5
	4. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอน การปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	12.5
มิตินี้ 3 ด้านคุณภาพการให้ บริการ (ร้อยละ 25) - คุณภาพการให้บริการ	5. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการ ตามแผนปรับปรุงแก้ไขบริการ	12.5
	6. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	12.5
มิตินี้ 4 ด้านการพัฒนา องค์กร (ร้อยละ 25) - การลดอัตราค่าจ้างหรือการ จัดสรรอัตราค่าจ้างให้คุ้มค่า	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเลือก ดังนี้  การจัดสรรอัตราค่าจ้างให้คุ้มค่า	
	7. ร้อยละของความคุ้มค่าในการใช้บุคลากร บรรจุจริงเปรียบเทียบกับอัตราค่าจ้างที่ได้รับอนุมัติ	8
	8. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหาร ความรู้ในองค์กร	17
	<b>รวม</b>	100

รายละเอียดแนวทางและวิธีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี นั้น โดยหน่วยงานระดับกรม และกระทรวง 173 หน่วย ต้องจัดทำบันทึกการปฏิบัติราชการของอธิบดี และเลขาธิการต่อสำนักพัฒนาระบบราชการ (กพร.) เพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

ตามมติคณะรัฐมนตรี แบ่งกลุ่มงานที่จะประเมิน เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มบังคับทุกกรม(ยกเว้นกรมที่ทำในกลุ่ม 2 และ 3)
2. กลุ่มทำทนาย มี 4 กระทรวง และอาสาสมัครอีก 38 กรม
3. กลุ่มผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ (75 จังหวัด)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) อ้างแล้ว ได้รับความเห็นชอบจาก มติคณะรัฐมนตรีให้จัดทำข้อเสนอแนวทางปฏิบัติราชการ ในกลุ่มที่ 1 ที่เคยเสนอไปแล้วนั้น เนื่องจาก กพร.กำหนดให้ได้ปรับปรุงตัวบ่งชี้หลักและวิธีการดำเนินงานบางรายการ สพฐ. จึงได้จัดแนว ดำเนินการเพิ่มเติมให้สอดคล้องตัวบ่งชี้หลักและแนวดำเนินการที่เปลี่ยนไป เพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปตามภารกิจและเป้าหมายของกลุ่มที่ 1 เลขาธิการ กพฐ. ได้ลงนามเสนอต่อกพร. ตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเห็นชอบและได้เสนอ กพร. ในวันที่ 30 มีนาคม 2547 และมีผลตั้ง แต่ 1 ตุลาคม 2546 – 30 กันยายน 2547 จึงขอให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ผู้ บริหาร ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และคณะกรรมการเขตพื้นที่กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วน เกี่ยวข้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย และพัฒนาเกณฑ์ของตัวบ่งชี้หลัก กลุ่มที่ 1 (กลุ่มบังคับ) ดังนี้

1. ศึกษาข้อเสนอแนวทางการปฏิบัติราชการในส่วนของ สพฐ. ประจำปีงบประมาณ 2547 มีประเด็นการประเมิน 4 มิติ (8 ตัวบ่งชี้) ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตดำเนินการตาม นโยบายเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2546

สพฐ. ได้แต่งตั้งผู้กำกับดูแล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายและ ติดตามประเมินผล จึงขอให้เขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งผู้กำกับดูแลรับผิดชอบในรูปบุคคลหรือ ลักษณะของคณะบุคคลแล้วแต่กรณี

2. สพฐ. ได้จัดทำข้อเสนอแนวทางการปฏิบัติราชการของ สพฐ. ตามตัวบ่งชี้เสนอ กพร. แล้ว จึงขอให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ศึกษาแนวทางในการดำเนินงาน (เพิ่มเติม) เพื่อเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย สพท. หรือสถานศึกษาสามารถปรับวิธีการหรือยุทธศาสตร์ เพื่อเร่งรัดหรือพัฒนาตัวบ่งชี้หลักที่เกี่ยวข้องกับภารกิจให้บรรลุเป้าหมายมีระบบการกำกับติดตาม ประเมินผล และรายงานผล

3. สพฐ. ขอปรับเปลี่ยนกำกับงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเหมาะสมกับเวลาและ กิจกรรม เพื่อเป็นส่วนประกอบที่สำนักงานเขตพื้นที่ฯ จะได้จัดปรับแผนการดำเนินงานในการทบทวน

เร่งรัด แนวทางการดำเนินงาน การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การควบคุมกำกับติดตามผล และรายงานผลรวมทั้งระยะการนำผลงานเสนอ กพร. เพื่อขอรับงบประมาณ (เงินโบนัส) ประจำปีในการนี้ขอให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เน้นการเร่งรัดและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติผู้เกี่ยวข้องและประชาชน ได้มีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายในการดำเนินงานและสามารถเข้าถึงข้อมูลในการรับทราบผลการดำเนินงานได้ทุกกิจกรรมตามตัวบ่งชี้ของกำหนดเวลา

4. จากผลการดำเนินงาน เป็นเวลา 9 เดือนที่ผ่านมาสำนักต่าง ๆ สพท.และสถานศึกษา ได้ร่วมมือดำเนินการกิจกรรมโครงการตัวบ่งชี้หลักที่กำหนด ทำให้ตัวบ่งชี้หลักภาคบังคับกลุ่มที่ 1 (8 ตัวบ่งชี้) ซึ่งบางตัวบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์(ระดับ 3) จึงขอให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1 ถ้าเขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาใดได้ดำเนินการในส่วนของกิจกรรม และโครงการ โดยตัวบ่งชี้หลักได้ถึงเป้าหมาย แล้วขอให้รักษาเกณฑ์ระดับเป้าหมายไว้ และควรเร่งดำเนินการให้ได้เกณฑ์ระดับที่ 4 ซึ่งหากได้ถึงระดับ 5 จะได้เป็น BEST PRACTICE และหาก สพฐ. มีผลต่อการปฏิบัติงาน BEST PRACTICE ตั้งแต่ 5 ตัวขึ้นไป และภาพรวมถึงร้อยละ 90 ก็จะได้รับค่าตอบแทน (โบนัส) เพิ่มสูงขึ้น

4.2 ถ้าเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาใด ดำเนินงานในส่วนกิจกรรมและโครงการตามตัวบ่งชี้หลักใดที่ยังดำเนินการไม่ถึงเป้าหมายขอให้เร่งรัดให้มีการรณรงค์ให้จัดการดำเนินกิจกรรม และโครงการบรรลุเป้าหมายโดยเร็วและให้ปรับยุทธศาสตร์ เพราะหากเป้าหมายภาพรวมมีคะแนนไม่ถึงร้อยละ 70 จะไม่ได้รับโบนัสถึงร้อยละ 24.70

5. กพร.(สำนักงานพัฒนาระบบราชการ) ได้วางระบบการประเมินผลไว้ 3 ช่วง คือ

5.1 การประเมินภายใน ของหน่วยราชการจะดำเนินการในเดือนสิงหาคม 2547 ซึ่ง สพฐ. จะได้จัดทำเครื่องมือเพื่อให้เขตพื้นที่และสถานศึกษาประเมินตนเองตามแบบและโปรแกรมที่กำหนด

5.2 กพร.(สำนักงานพัฒนาระบบราชการ) จะประเมินตัวบ่งชี้ความพึงพอใจ ประเมินจากตัวบ่งชี้ที่ 5 และ 6 โดยจ้างบุคคลหรือบริษัทภายนอกเป็นผู้ประเมินโดยเฉพาะงานของ สพฐ. สพท. และสถานศึกษาเป็นงานบริการที่มีผลกระทบต่อผู้บริหารสูง จึงขอให้หน่วยงานจัดทำขอบข่ายการให้บริการอย่างย่อบอกกิจกรรมบริการผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และแผนผังพร้อมเก็บสะสมใบประเมินการให้บริการและรณรงค์ให้ผู้บริการผู้มาติดต่อทุกระดับ ด้วยอธยาศัยไมตรีอย่างประทับใจด้วย ซึ่งตัวบ่งชี้หลักตัวนี้ กพร. ประเมินตั้งแต่ 1 เมษายน – 30 ตุลาคม 2547

5.3 ตัวบ่งชี้ที่ 5 และ 6 สพฐ. ได้เสนอแผนการให้บริการ

( 10 บริการฉับไว จากใจ สพฐ.) ต่อ กพร. และให้เลือก 5 บริการ สำหรับประเมินในปี 2547 คือ

1. ยืมไหว้ให้เกียรติกัน
2. ทนใจเรื่องออกหนังสือรับรอง
3. ทำบัตรใหม่เอี่ยมอ่อง รวดเร็วจริง
4. สื่อสารผ่านเว็บไซต์และ
5. คะแนน NT ดูได้ไร้ข้อติง

(รายละเอียดศึกษาจากแผนงาน/โครงการ “10 บริการจับใจ จากใจ สพฐ.”)

5.4 สพฐ. ประเมินสรุปผลการดำเนินงานต่อ กพร. ในเดือนกันยายน 2547 ถึง 30 ตุลาคม 2547 และจะทำรายงานให้แล้วเสร็จในเดือนตุลาคม 2547 และ กพร. จะดำเนินการประเมินครั้งสุดท้าย เพื่อตรวจสอบตัวบ่งชี้หลักของ สพฐ. เพื่อสรุปรายงานผล เดือนตุลาคม ถึง พฤศจิกายน 2547 โดยจะแจ้งผลในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2547 และรับเงินค่าตอบแทนในเดือนธันวาคม 2547 (หากผลประเมินถึงเกณฑ์ที่ กพร. กำหนด)

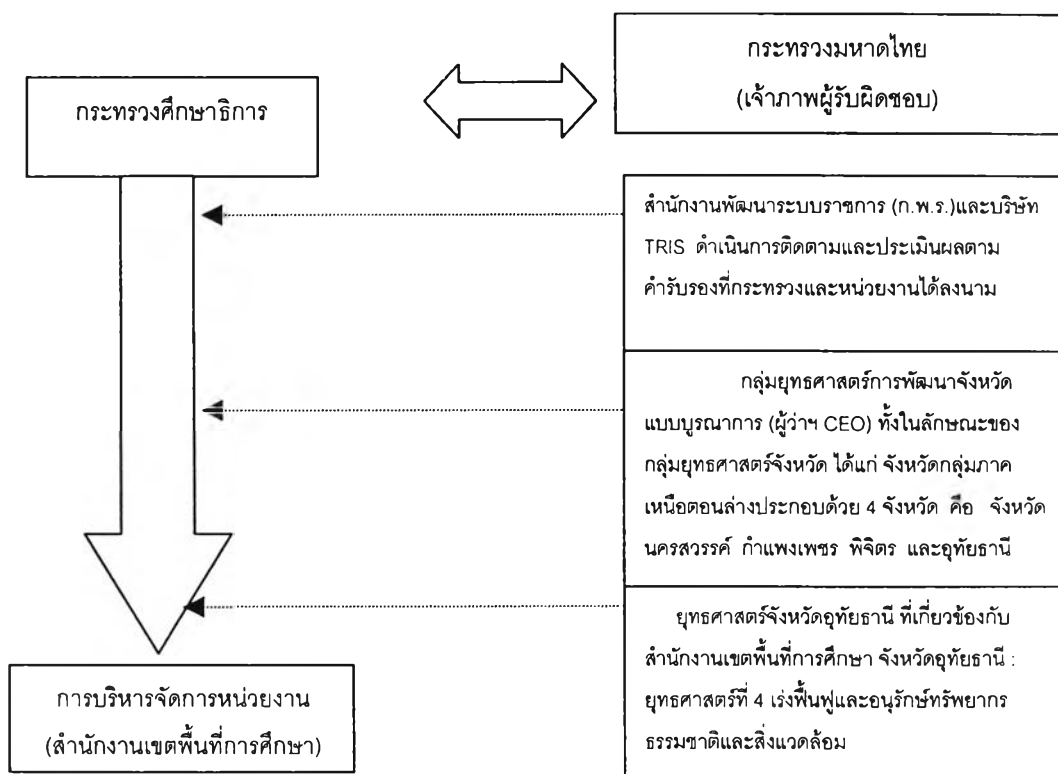
“ความสำเร็จไม่มีขายอยากได้ต้องทำเอง”

การประเมินผลสำเร็จ ตามกระบวนการ PDCA จะประเมินจากร่องรอยการทำงานจาก 4 A

A1 AWEARNESS	ความตระหนัก
A2 ATTEMP	ความพยายาม
A3 ACHIVEMENT	ความสำเร็จ
A4 ACCESS	ความทั่วถึงทั้งปริมาณและคุณภาพ

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และได้พัฒนาตัวบ่งชี้หลัก และได้ข้อค้นพบว่าจาก 4 มิติ (8 ตัวบ่งชี้) ที่ สพฐ. เป็นผู้กำหนดนั้น ได้มีการเก็บข้อมูลเพื่อจะสรุปเป็นข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย และพัฒนาเป็นเกณฑ์การให้คะแนนโดยใช้เทคนิคสกอริงรูบริกส์ในการประเมินผลตัวบ่งชี้หลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธศาสตร์ต่อไป ซึ่งในแต่ละจังหวัดจะต้องสนองนโยบายของยุทธศาสตร์จังหวัดโดยการเพิ่มตัวบ่งชี้หลักในส่วนที่จังหวัดตนเองรับผิดชอบด้วย ตัวอย่างเช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธศาสตร์นี้ ให้มีการเพิ่มตัวบ่งชี้ที่ 9 ร้อยละของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งสิ่งแวดล้อมศึกษา และตัวบ่งชี้ที่ 10 ร้อยละของโรงเรียนที่เข้าร่วมงานมหกรรมวันสวายโยสิ่งแวดล้อมศึกษา

ลักษณะการดำเนินงานดังกล่าว ส่งผลให้การกำหนดตัวบ่งชี้หลัก ผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับระดับกระทรวง ซึ่งได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ ,ระดับกรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : สพฐ.) และตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ (โดยผู้ว่าราชการแบบ CEO) และกลุ่มยุทธศาสตร์จังหวัด ได้แก่ จังหวัดกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง (ประกอบด้วย 4 จังหวัด) คือ จังหวัดนครสวรรค์ กำแพงเพชร พิจิตร และอุทัยธานี



แผนภาพที่ 6 รูปแบบการปฏิบัติงานตามคำรับรองยุครัฐประหารปีงบประมาณ 2547

### 3.2 ลักษณะโครงสร้าง นโยบายระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี (2547) อธิบายถึง รายละเอียดที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานีใช้เป็นรูปแบบในการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ 2547 เพื่อสอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ ระดับกรม รวมทั้งระดับจังหวัด รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4 การพัฒนาจากตัวบ่งชี้เป็นตัวบ่งชี้หลักการปฏิบัติราชการและเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี

กรอบการประเมินผล และ ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวบ่งชี้หลัก	น้ำหนัก (%)
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตาม พันธกิจ - ผลสำเร็จในการพัฒนาการ ปฏิบัติราชการ	1. ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของ ส่วนราชการ	15
	ผลผลิตที่ 1 การจัดการศึกษาปฐมวัย 1.1 จำนวนนักเรียนที่เข้าใหม่ (อ.1)	3
	ผลผลิตที่ 2 การจัดการศึกษาประถมศึกษา 1.2 จำนวนนักเรียนที่เข้าใหม่ (ป.1)	3
	ผลผลิตที่ 3 การจัดการศึกษามัธยมศึกษา 1.3 จำนวนนักเรียนที่เข้าใหม่(ม.1 และ ม.4)	3
	ผลผลิตที่ 4 การฟื้นฟูสมรรถภาพทางการศึกษาของ เด็กพิการ 1.4 จำนวนเด็กพิการที่เข้ารับการฟื้นฟูสมรรถภาพ	3
	ผลผลิตที่ 5 การพัฒนามาตรฐานการศึกษาและหลัก สูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการ ศึกษาปฐมวัย 1.5 ร้อยละของจำนวนสถานศึกษา ที่ได้รับการตรวจ สอบ ทบทวนคุณภาพสถานศึกษา	3



## ตารางที่ 4 (ต่อ)

กรอบการประเมินผล และ ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวบ่งชี้หลัก	น้ำหนัก (%)
	<p>2. ร้อยละของความสำเร็จของ การแก้ไขหรือยกเลิกกฎ ระเบียบ</p> <p>1) ระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการว่าด้วยการจัดตั้ง โรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2524</p> <p>2) ระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการว่าด้วยการรวม และการล้มเลิกโรงเรียน ประถมศึกษา พ.ศ. 2524</p> <p>3) ระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการว่าด้วยการประเมิน ผลตามหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533)</p> <p>4) ระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการว่าด้วย การประเมินผลตามหลักสูตร มัธยมศึกษา พุทธศักราช 2524 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) พ.ศ. 2533</p> <p>5) ระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการว่าด้วยการประเมิน ผลตามหลักสูตรมัธยมศึกษา ตอนปลาย พุทธศักราช 2521</p>	10

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

กรอบการประเมินผล และ ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวบ่งชี้หลัก	น้ำหนัก (%)
	<p>6) ระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการว่าด้วยการเทียบ โอนผลการเรียนระหว่างหลัก สูตรในระดับมัธยมศึกษา พ.ศ. 2535</p> <p>7) ระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการว่าด้วยการเทียบ ความรู้ต่างประเทศและวุฒิ ในประเทศ พ.ศ. 2541</p> <p>8) ระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการว่าด้วย คณะกรรมการบริหารหลักสูตร และงานวิชาการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544</p> <p>9) ระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการว่าด้วยการตรวจ และพิจารณาหนังสือหรือคู่มือ ที่ใช้ในการเรียนการสอน พ.ศ. 2524</p> <p>10) ระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการว่าด้วยการให้ รางวัลหรือค่าตอบแทนผู้จัดทำ หลักสูตรหนังสือคู่มือที่ใช้ใน การเรียนการสอน พ.ศ. 2527</p>	

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

กรอบการประเมินผล และ ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวบ่งชี้หลัก	น้ำหนัก (%)
มิตินี้ 2 ด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติราชการ - การลดค่าใช้จ่าย	3. ร้อยละของงบประมาณที่ สามารถประหยัดได้ หมายเหตุ : งบประมาณที่ สามารถประหยัดได้ ได้แก่ งบลงทุน	12.5
- การลดรอบระยะเวลา การให้บริการ	4. ระดับความสำเร็จของร้อย ละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลด รอบระยะเวลาของขั้นตอนการ ปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ( 5 บริการ )	12.5
มิตินี้ 3 ด้านคุณภาพการให้ บริการ - คุณภาพการให้บริการ	5. ระดับความสำเร็จของการ ดำเนินการตามแผนปรับปรุง แก้ไขบริการ  6. ร้อยละของระดับ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	12.5  12.5
มิตินี้ 4 ด้านการพัฒน องค์กร - การลดอัตราค่าจ้างหรือการ จัดสรรอัตราค่าจ้างให้คุ้มค่า	สำนักงานคณะกรรมการการ ศึกษาขั้นพื้นฐานเลือก การจัดสรรอัตราค่าจ้างให้คุ้มค่า  7. ร้อยละของความคุ้มค่าใน การไหลบุคลากรบรรจุจริง เปรียบเทียบกับอัตราค่าจ้างที่ได้ รับอนุมัติ  8. ระดับความสำเร็จของการ พัฒนาระบบบริหารความรู้ใน องค์กร	8  7

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

กรอบการประเมินผล และ ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวบ่งชี้หลัก	น้ำหนัก (%)
	ยุทธศาสตร์จังหวัดอุทัยธานี (ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น) 9. ร้อยละของโรงเรียนที่เข้า ร่วมโครงการเสริมสร้างความ เข้มแข็งสิ่งแวดล้อมศึกษา 10. ร้อยละของโรงเรียนที่เข้า ร่วมงานมหกรรมวันสายใย สิ่งแวดล้อมศึกษา	  5   5
<b>รวม</b>		100

แนวทางการปฏิบัติราชการตามข้อเสนอแนวทางการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ประจำปีงบประมาณ 2547 (ฉบับที่ 2) (2547) กล่าวถึง การที่รัฐบาลภายใต้การบริหารของ พันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี มีนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ให้หน่วยงานราชการทุกหน่วยงานปฏิบัติราชการตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการประจำปี โดยในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้จัดทำรายงานข้อตกลงดังกล่าวทั้งระดับกรมและระดับจังหวัด (ประกอบด้วยกลุ่มจังหวัดและจังหวัด) จำนวน 4 มิติ (10 ตัวบ่งชี้หลัก) โดยแบ่งเป็น 8 ตัวบ่งชี้หลักระดับกรม และ 2 ตัวบ่งชี้หลักระดับจังหวัดที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น

ในส่วนของ การติดตาม ประเมินผลที่ทางสำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการ (กพร.) และบริษัท TRIS ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลส่วนราชการต่าง ๆ นั้น พบว่า มีการกำหนดรูปวิธีการให้คะแนน โดยมีลักษณะของรายละเอียดตัวบ่งชี้หลักตามแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด ซึ่งจะพบว่า ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามสภาพจริง และผู้ปฏิบัติไม่สามารถนำไปปรับใช้ในเชิงรูปธรรมได้อย่างชัดเจน ทางผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและพัฒนาวิธีการให้คะแนนสำหรับเป็นทางเลือกหนึ่งในการศึกษา โดยศึกษาจากระดับรูปวิธีการให้คะแนนจากเอกสารแนวทางการดำเนินงานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี มีลักษณะระดับแบบขั้นบันไดที่เพิ่มระดับตามการปฏิบัติงานที่มีลักษณะของขั้นตอน ทั้ง 5 ระดับในแต่ละตัวบ่งชี้หลัก และพัฒนาเป็นรูปวิธี

เพื่อกำหนดรูปวิสัยการให้คะแนนทั้ง 5 ระดับที่เพิ่มขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้ ใช้ในการประเมินผลตัวบ่งชี้ หลักการปฏิบัติงานการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานีตามลักษณะ แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด ทั้ง 4 มิติ มี 10 ตัวบ่งชี้หลัก และ 15 ตัวบ่งชี้ย่อย

เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2546 ซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบของตารางแสดงรายละเอียดตัวบ่งชี้หลักการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี จำนวน 8 ตาราง มีรายละเอียดในภาคผนวก ง และจากการสรุปผลการประชุมครั้งที่ 1/2547 เรื่อง การจัดทำ รายงานข้อตกลงการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2547 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุทัยธานี เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2546 ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา จำนวน 15 คน ที่ประชุมใช้วิธีการระดมสมองและอภิปรายผล พบว่า สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี มีตัวบ่งชี้ ทั้ง 4 มิติ 12 ตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องตรงกับรายละเอียดที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดขึ้นใน 4 มิติ (8 ตัวบ่งชี้) และเหตุผลที่สำคัญมาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีวัตถุประสงค์ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ใช้เพื่อเป็นแนวทางดำเนินงานเดียวกันทั้ง 175 เขต เพื่อวางระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าว ที่ประชุมจึงสรุปผลการวิเคราะห์ โดยกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี มีตัวบ่งชี้ตามแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด ทั้ง 4 มิติ (8 ตัวบ่งชี้) เท่านั้น

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เข้าร่วมประชุม และเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ศึกษาในการพัฒนาจากตัวบ่งชี้ มาเป็นตัวบ่งชี้หลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี และได้ข้อสรุปดังนี้ คือ

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ร้อยละของความสำเร็จของการแก้ไขหรือยกเลิกกฎระเบียบ

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยดวงน้ำหนักในการลดรอบ

ระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงแก้ไขบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 6 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

มิตีที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 7 ร้อยละของความคุ้มค่าในการใช้บุคลากรบรรจุจริงเปรียบเทียบ  
กับอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติ

ตัวบ่งชี้ที่ 8 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสาร และศึกษารายละเอียดในส่วนของรายงานข้อตกลงการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2547 ทั้งในส่วนของนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มี 4 มิตี (8 ตัวบ่งชี้) และพัฒนาตัวบ่งชี้เป็นตัวบ่งชี้หลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี โดยพัฒนาเพิ่มขึ้นอีก 2 ตัวบ่งชี้ เพื่อให้สอดคล้องยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดอุทัยธานี ยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ เร่งฟื้นฟูการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในโครงการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานีรับผิดชอบตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดอุทัยธานี และได้จัดทำรายละเอียดของตัวบ่งชี้หลักดังกล่าวขึ้นมา จำนวน 2 ตาราง (ตามเอกสารภาคผนวก ง) สรุปได้ว่าจากการพัฒนาตัวบ่งชี้มาเป็นตัวบ่งชี้หลักดังกล่าวพบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานีใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด ทั้ง 4 มิตี มี 10 ตัว กำหนดเป็นตัวบ่งชี้หลักในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ประจำปีงบประมาณ 2547 จากข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมโดยการศึกษาจากเอกสารและสรุปเป็นตัวบ่งชี้หลัก ได้ 10 ตัว

#### ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เนื่องจากผู้วิจัยจะต้องดำเนินการจัดสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาของการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสนทนากลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

Popham (1993) กล่าวว่า การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง ใช้กันแพร่หลายในการวิจัยทางสังคมศาสตร์

Stewart And Shamdasani (1991) กล่าวไว้ว่า จะ ใช้เป็นเทคนิคอันหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ใช้รวบรวมข้อมูลเพื่อวัดความรู้ การรับรู้ ทักษะ การปฏิบัติ และพฤติกรรมของมนุษย์ รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมนั้น ๆ คำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม เป็นคำตอบในเชิงเหตุผลโดยการกลั่นกรองจากสมาชิก คำถามในการสนทนากลุ่มจะเป็นคำถามที่ถามถึงความรู้สึก การให้เหตุผล แรงจูงใจ ตลอดจนการตัดสินใจของบุคคล และรวมถึงทัศนคติต่อปรากฏการณ์หรือสิ่งต่างๆ ที่เราสนใจศึกษา (Group Process) ที่อาศัยหลักการของการกระทำระหว่างกันภายในกลุ่ม (Group Dynamic) เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงท่าทาง

ที่จะบ่งบอก ประสบการณ์ ความคิดเห็น และทัศนวิสัยของบุคคลคนหนึ่ง อาจจะเป็นสิ่งเร้าไป กระตุ้นให้บุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มต้องการที่จะแสดงท่าทาง ประสบการณ์ ความคิดเห็น และ ทัศนวิสัยของตนเองออกมาบ้าง Morgan (1988)

วีรสิทธิ์ สิทธิไตรย์ และโยธิน แสงวดี (2536) กล่าวถึง การสนทนากลุ่มที่มีวิวัฒนาการ มาจากการนั่งสนทนาเป็นกลุ่มย่อย (Small Group Discussion Or Focused Discussion) โดย นักวิจัยเชิงคุณภาพกับกลุ่มผู้ใช้ข้อมูลทั่วไป ๆ นักวิจัยจะเข้าไปคุยสนทนากับกลุ่มประชากรส่วน ที่ตนสนใจศึกษาได้ ต้องใช้เวลาเป็นแรมเดือนหรือเป็นปีในการใช้ชีวิตอยู่ในชุมชน เพื่อจะสร้าง ความคุ้นเคยก่อนแล้วค่อยแทรกคำถามไปที่ละเล็กละน้อย เมื่อสนทนามากขึ้น ก็สามารถนั่งคุย นั่งถาม ณ จุดใดในชุมชนได้ตามที่เราต้องการ ตัวอย่างเช่น เมื่อเราสนทนากับกลุ่มผู้หญิง ที่นั่งซักผ้าเป็นกลุ่ม ๆ ที่ทำน้ำได้ นั่งสนทนากับกลุ่มผู้ชายที่ร้านกาแฟหรือนั่งสนทนาพูดคุยกับ กลุ่มแม่บ้านที่นั่งเสวนากันใต้ถุนบ้าน การนั่งสนทนาในลักษณะดังกล่าวเป็นการพบปะพูดคุยกัน โดยธรรมชาติเป็นกันเอง เพราะคุ้นเคยกันดีอยู่แล้วนักวิจัยจึงเดินเข้าไปทักทาย พูดคุย ซักถาม และก็ป้อนคำถามที่สนใจศึกษาในระหว่างที่นั่งสนทนากัน โดยที่ผู้ตอบในกลุ่มนั้นไม่ทราบ ไม่รู้สึก ตัวว่าถูกถามคำถามหรือซักถามปัญหา เพราะสนิทกันจนเข้าใจ และไว้ใจกัน

การสนทนากลุ่มนี้เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในปลายปี ค.ศ. 1941 ที่มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย นั้น โดย Robert Merton ได้ประเมินรายการวิทยุที่ได้ออกอากาศของสถานีวิทยุ ด้วยเทคนิคการวิจัย ที่เรียกว่า "Focused Interview" โดยเชิญผู้ฟังรายการวิทยุมาร่วมกันสนทนาเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ที่ซึ่งปรากฏว่าได้ผลดี หลังจากนั้นก็มีผู้นำวิธีการดังกล่าวไปใช้อย่างมากมาย ในระยะแรก ๆ พบ ว่าได้มีการนำเอาเทคนิคการสนทนากลุ่มไปใช้ในการวิจัยตลาด (Marketing Research) ในการ หาความต้องการและความพึงพอใจในสินค้าของผู้บริโภค Gillespie (1992) อ้างถึงใน ประวิต เอรารวรรณ์ (2539) กล่าวว่า ได้มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในทางสังคมศาสตร์ สาธารณสุข และการศึกษา ซึ่งได้มีการประยุกต์และเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป เช่น "Focus Group" "Focus Group Interview" "Group Indepth Interview" "Focused Interview" "Focus Group Discussion" ซึ่งอาจจะใช้เป็นเทคนิคประกอบในการเก็บข้อมูลร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ หรือ ใช้เก็บเครื่องมือเบื้องต้นเพื่อสร้างเครื่องมือ หรือยืนยันข้อมูลในการวิจัย แต่เมื่อพิจารณาและจะมี รูปแบบวิธีการของการสนทนากลุ่ม จะเห็นได้ว่ามีรูปแบบกระบวนการเฉพาะและใช้เก็บข้อมูลของ ที่มีลักษณะพิเศษ คือ เป็นข้อมูลของคนในกลุ่มที่มีประสบการณ์ร่วมกันในสถานการณ์ใด ๆ และ เกิดจากปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มกระตุ้นให้ผู้ร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นออกมา

การสนทนากลุ่ม ได้เริ่มเข้ามาสู่วงวิชาการเมื่อประมาณ ค.ศ.1979 เนื่องจากในแวดวง วิชาการได้ให้ความสนใจกับการศึกษาวิชานี้ ซึ่งเห็นว่าเป็นเทคนิคการวิจัยประยุกต์ที่มีประโยชน์ มาก จึงได้เริ่มนำเข้ามาใช้ด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น The U.S. National Cancer

มาก จึงได้เริ่มนำเข้ามาใช้ด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น The U.S. National Cancer Institute's Projects Information Branch ใช้การศึกษาแบบการสนทนากลุ่ม เพื่อเป็นเทคนิคหนึ่งในการทดสอบโครงการให้การศึกษาแก่ประชาชนในเรื่องการป้องกันโรคมะเร็ง The U.S. National Heart, Lung and Blood Institute ใช้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับทำโครงการให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับอันตราย และวิธีการป้องกันความดันโลหิตสูง UNICEF ใช้เป็นงานวิจัยประยุกต์ส่วนหนึ่งที่จะให้ได้ข้อมูลระดับลึก เกี่ยวกับทัศนคติของประชาชน และพฤติกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเลี้ยงลูกด้วยนมในประเทศที่กำลังพัฒนา ในการศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนวิจัยครอบครัวที่เม็กซิโก ได้ใช้เทคนิคนี้ เพื่อหาข้อมูลการพัฒนาโครงการขยายตลาดผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการคุมกำเนิด ส่วนในการศึกษาเรื่องการวางแผนครอบครัวในเขตเมืองของอินโดนีเซีย ใช้การสนทนากลุ่มเพื่อเป็นก้าวแรกในการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยแบบสำรวจขั้นต่อไป นอกจากนี้โครงการ "Focus Group Research on the Determinants of Fertility in Southern Thailand" Havanon and Piamualtrana (1983) ก็ได้ริเริ่มนำเอาการสนทนากลุ่มมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยทางด้านประชากรและการวางแผนครอบครัวในประเทศไทย และนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา

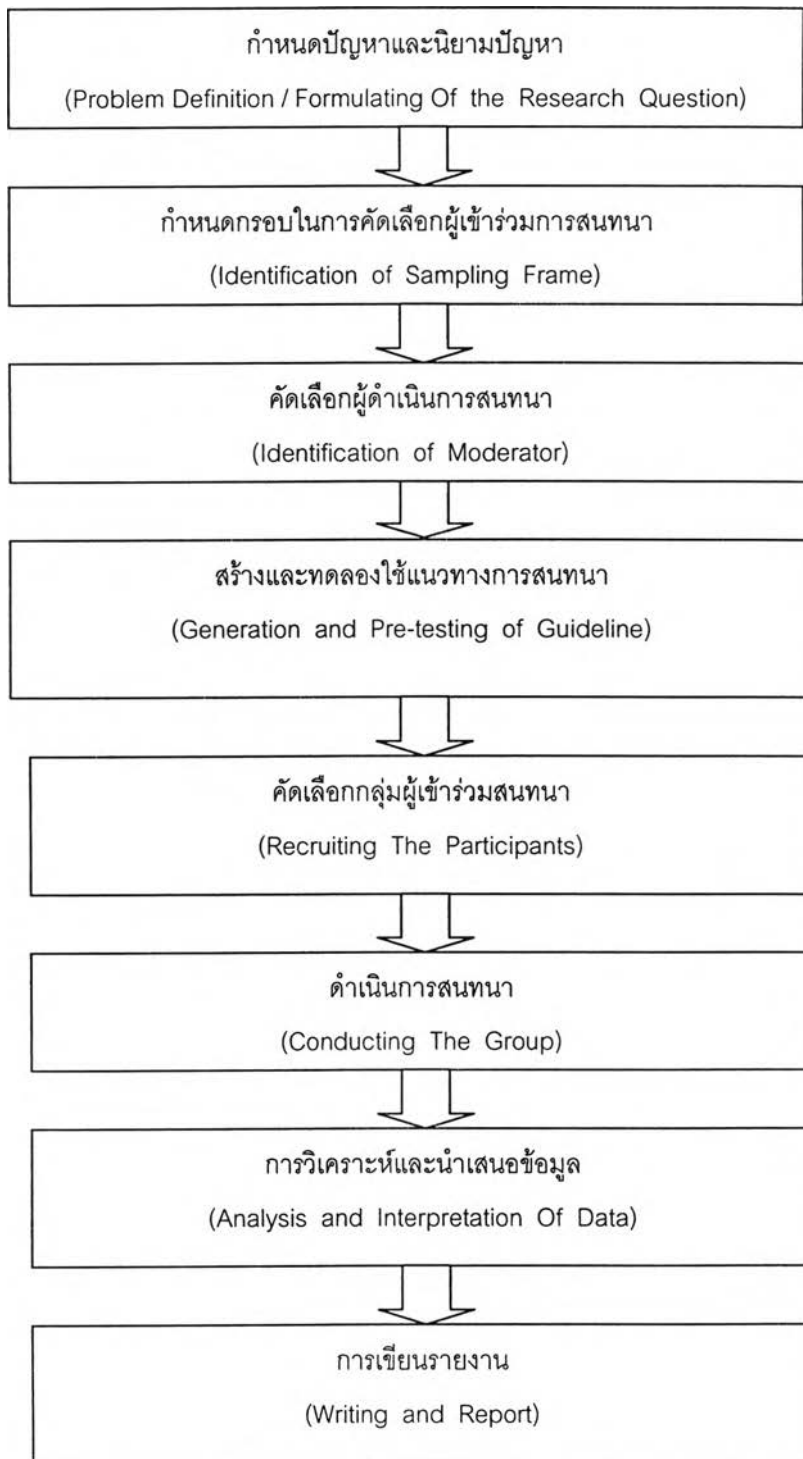
การสนทนากลุ่มเกิดขึ้นจากสมมติฐานที่เราเชื่อว่า เราจะได้รับความรู้โดยการฟังต่าง ๆ และการสังเกตปฏิกิริยาโต้ตอบของคนได้อย่างละเอียดลึกซึ้ง โดยการกระตุ้นให้กลุ่มของคนสนใจในสิ่งเดียวกัน และแสดงความคิดเห็นร่วมกันซึ่งอยู่ในลักษณะการเคลื่อนไหวภายในกลุ่มนักวิจัยนี้ ก็จะสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มที่ศึกษา ตลอดจนการบันทึกโต้ตอบกันภายในกลุ่ม

ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth Interviews) หรือการสนทนากลุ่มย่อย (Small Group Discussion, Group Interviews) หรือแม้แต่วิธีของการสังเกตโดยการมีส่วนร่วม (Participant Observation) ซึ่งนักวิจัยต้องเตรียมแนวคำถามเอาไว้เป็นคู่มือในการสนทนา และเป็นการเรียบเรียงคำถามให้เป็นข้อคำถามที่ต่อเนื่อง ง่ายต่อการถาม และการวิเคราะห์ เช่น อาจเขียนไว้ในไดอารี่ แผ่นกระดาษ หรืออาจจะท่องจำให้ขึ้นใจ ทำนองเดียวกันกับการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) นักวิจัยจำเป็นต้องสร้างแนวคำถาม หรือ คู่มือในการสนทนา จะช่วยให้การสนทนาเป็นไปอย่างเรียบร้อย

Gillespie (1992) อ้างถึงใน ประวัติ เฮอร์วอร์ธ (2539) กล่าวว่า

- 1) ขั้นตอนในการออกแบบและการใช้การสนทนากลุ่ม การสนทนากลุ่มมีขั้นตอนและการออกแบบเหมือนกับการวิจัยทั่ว ๆ ไป เริ่มตั้งแต่ส่วนของการกำหนดประเด็นปัญหาที่จะศึกษาไปจนถึงการเขียนรายงานการวิจัย แต่การวิจัยแบบสนทนากลุ่มมีหลักการพื้นฐานและวิธีการเฉพาะในรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของการวิจัยซึ่ง Stewart และ Shamdassani (1990) ได้สรุปขั้นตอนของการสนทนากลุ่มไว้ดังต่อไปนี้





แผนภาพที่ 7 ขั้นตอนการออกแบบการสนทนากลุ่ม

## 2) การกำหนดประเด็นที่ศึกษา

การสนทนากลุ่ม เป็นการศึกษาความคิด และทัศนคติของคนจากการจัดสนทนากลุ่มจำเป็น จะต้องทำสิ่งแรกนั่น คือ การกำหนดหัวข้อเรื่องที่จะศึกษา ซึ่งการกำหนดหัวข้อที่จะศึกษานี้ อาจจะมาจกสภาพปัญหาต่าง ๆ ในสังคมขณะนั้น หรือเรื่องที่ผู้วิจัยสนใจ ตลอดจนแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ นั้นเอง

การกำหนดประเด็นหรือตัวบ่งชี้ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาเพื่อมาสร้างรูปแบบใช้เป็นแนวทางในการสนทนากลุ่ม ซึ่งการกำหนดประเด็นนั้นก็ทำได้โดยการจำแนกแยกแยะออกมาจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาว่าต้องการทราบอะไรแล้วนำมาสร้างเป็นแนวคำถามย่อย ๆ จำเป็นจะต้องมีในคู่มือของการสนทนากลุ่มได้จัดลำดับหรือผูกเป็นเรื่องราวเพื่อดำเนินการในขั้นตอนที่มีความชัดเจนตามหมวดหมู่ที่กำหนด

## 3) การออกแบบการวิจัยด้วยการสนทนากลุ่ม

การออกแบบการวิจัยด้วยการสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ การคัดเลือกกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนา การดำเนินการและจัดเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 3.1 การคัดเลือกกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนา

#### 3.1.1 หลักการคัดเลือก

มีการวางแผนการจัดสนทนากลุ่มควรเริ่มจากการตั้งคำถามว่า ผู้ที่เราต้องการจะเชิญมาร่วมสนทนาคือใคร ซึ่งต้องกำหนดกฎเกณฑ์ไว้ล่วงหน้า กฎเกณฑ์ดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หลักการสำคัญประการหนึ่ง คือ ภายในกลุ่มแต่ละกลุ่ม ผู้ร่วมการสัมภาษณ์ควรมีภูมิหลังและคุณลักษณะบางประการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปจะกำหนดให้ลักษณะภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมคล้ายคลึงกัน เช่น ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ รวมทั้งลักษณะที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่จะศึกษาโดยตรงด้วย เพื่อให้ผู้ร่วมการสนทนามีความรู้สึกละสบายใจและแสดงความคิดเห็นสนับสนุน หรือโต้แย้งซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผยมากกว่าผู้ร่วมการสนทนาที่มีภูมิหลังแตกต่างกันมาก อาจมีผลทำให้การสนทนาติดขัด ไม่ราบรื่น เกรงอกเกรงใจกันหรือไม่ไว้วางใจกัน ผู้ที่เข้าร่วมสนทนาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ หรือมีประสบการณ์ในเรื่องที่จะศึกษา และสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในเรื่องที่ต้องการศึกษา

ประวัติ เอรารวรรณ์ (2539) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม แบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1.คุณลักษณะที่ใช้แบ่งกลุ่ม จะเป็นคุณลักษณะของผู้ร่วมสนทนาที่จะใช้แบ่งกลุ่มสนทนา ให้แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน เช่น การศึกษาเรื่องค่านิยมในการส่งลูกเรียนต่อของผู้ปกครอง ในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศไทย ก็อาจใช้ภูมิภาคและลักษณะท้องถิ่น เมืองหรือชนบท เป็นคุณลักษณะในการแบ่งกลุ่มศึกษา ซึ่งในกลุ่มนี้อาจจะแบ่งเป็นกลุ่มผู้ปกครองในระดับภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคใต้ ซึ่งในแต่ละภูมิภาคก็จะแบ่งเป็นผู้ปกครองที่อยู่ในเขตเมือง และเขตชนบท ซึ่งจะแบ่งกลุ่มสนทนาออกเป็น 10 กลุ่ม เป็นต้น

2.คุณลักษณะควบคุมให้ภายในกลุ่มเหมือนกัน เป็นคุณลักษณะที่แต่ละกลุ่มต้องควบคุม ให้มีเหมือนกัน เช่น ต้องนับถือศาสนาเหมือนกัน เป็นครูเหมือนกัน ผ่านการอบรมเหมือนกัน จบการศึกษาระดับเดียวกัน เพื่อให้ผู้ร่วมสนทนา รู้สึกสบายใจในการแสดงความคิดเห็นออกมา สนับสนุนหรือโต้แย้ง

3.คุณลักษณะควบคุมให้องค์ประกอบของกลุ่มเหมือนกัน เป็นคุณลักษณะที่เป็นรายละเอียดขององค์ประกอบของทุกกลุ่มสนทนาจะต้องมีเหมือนกัน เช่น การใช้คุณลักษณะเรื่องเพศ และสถานภาพสมรสเป็นองค์ประกอบของกลุ่มดังนั้นทุกกลุ่มสนทนาต้องมีเพศชายและหญิง และมีทั้งคนที่สมรสและไม่สมรส เป็นต้น

### 3.1.2 จำนวนกลุ่มสนทนา

ในส่วนของกำหนัดกลุ่มสนทนาเล็กน้อยเพียงใดนั้น สิ่งที่เป็นตัวกำหนดจำนวนกลุ่มที่สำคัญ คือ ลักษณะปัญหาของการวิจัย หากประเด็นปัญหาที่ต้องการจะศึกษามีคำตอบแตกต่างกันไปในประชากรที่มีภูมิหลังและประสบการณ์ที่ต่างกัน ผู้วิจัยควรจะต้องให้มีการสนทนาแบบกลุ่ม ให้ครบตามความแปรผันที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จะเพียงพอเมื่อผู้วิจัยเห็นว่าไม่มีคำตอบที่แตกต่างไปจากที่ได้รับมาอีกแล้ว

### 3.1.3 ขนาดของกลุ่มสนทนา

Stewart and Shamdassani (1991) กล่าวว่า จำนวนของผู้ที่เข้าร่วมการสัมภาษณ์นั้น ควรอยู่ที่ 5 คน หรือระหว่าง 6 – 12 คน เพราะถ้ามากกว่า 12 คนแล้ว ซึ่งจะทำให้การควบคุมและดำเนินการสนทนาลำบาก แต่ถ้าหากน้อยกว่า 5 คนแล้วอาจทำให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ หรือการเคลื่อนไหวภายในกลุ่มมีน้อย ทำให้ไม่ได้ข้อมูลเท่าที่ควรจะเป็น

### 3.2 การดำเนินการและการจัดเก็บข้อมูลการสนทนากลุ่ม

ในการดำเนินการจัดสนทนาแบบกลุ่ม ต้องมีการเตรียมสิ่งจำเป็น 4 ประการ คือ การเตรียมกลุ่มผู้จัดการสนทนากลุ่ม คู่มือการสนทนากลุ่ม สถานที่ และบรรยากาศในการจัดสนทนากลุ่ม ระยะเวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่มและอุปกรณ์ที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

#### 3.2.1 กลุ่มผู้จัดสนทนากลุ่ม ประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้ คือ

1. ผู้ดำเนินการสนทนา Popham (1993) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้ดำเนินการสนทนา ไว้ว่า ควรเป็นผู้มีความชัดเจนในตัวเอง เป็นผู้นำที่ดี ช่างสังเกตคำพูดท่าทางของผู้ร่วมสนทนา จุดประเด็นคำถามได้อย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง มีความยืดหยุ่น และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ได้ดี สำหรับบทบาทของผู้ดำเนินการนั้น Stewart and Shamdassani (1991) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ผู้ดำเนินการเป็นเพียงผู้จุดประเด็นคำถามเพื่อนำสนทนา ไม่ใช่ประธานในการสนทนาจึงควรให้มีบทบาทน้อยที่สุด และไม่ควรถูกแสดงท่าทางคำพูดที่แสดงถึงการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย แต่จะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมได้สนทนาอย่างกว้างขวางและระล่อมให้อยู่ในประเด็น และข้อสรุปของกลุ่ม ในประเด็นที่สนทนากันได้จากรายละเอียด ดังที่ ประวิต เอราวรณ (2539) ได้สรุปถึงรูปแบบของคุณลักษณะของผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มที่ดีว่า ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ 1) มีความสนใจอย่างแท้จริงในความคิดและความรู้สึกของคนอื่น 2) มีความสามารถแสดงท่าทางที่บ่งบอกถึงการแสดงความรู้สึกได้ดี 3) จะเป็นคนที่มีลักษณะเป็นธรรมชาติและมีชีวิตชีวา 4) โดยมีความสัมพันธ์ 5) เป็นคนหนักแน่นและความคิดเห็นชัดเจน 6) ยอมรับในความลำเอียงของตน 7) สร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อตนเองของผู้เข้าร่วมสนทนา 8) มีความคล่องแคล่วและชัดเจน และ 9) มีความยืดหยุ่นสูง

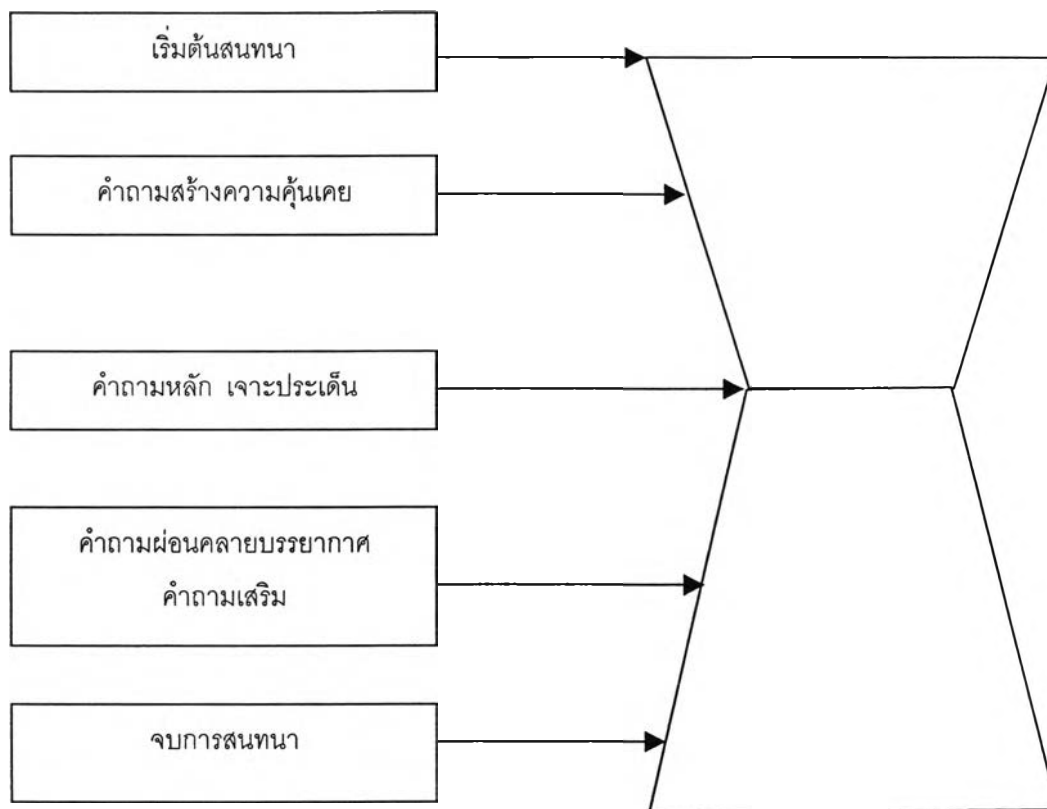
2. ผู้บันทึกการสนทนากลุ่ม ผู้บันทึกการสนทนากลุ่มอาจใช้ 1 - 2 คนก็ได้ โดยจดบันทึกคำพูดของผู้เข้าร่วมการสนทนา ตลอดจนบรรยากาศในการสนทนาไว้ด้วย ผู้บันทึกจะจดคำพูดทุกคำพูดของผู้เข้าร่วมสนทนา ตลอดจนบรรยากาศในการสนทนาไว้ด้วย ผู้บันทึกจะจดคำพูดทุกคำพูดที่จดทันที หรือคำแรกและคำสุดท้ายของประโยคที่ผู้เข้าร่วมสนทนาแต่ละคนพูดจบ รวมทั้งการสังเกต การจดอากัปกริยาท่าทางของผู้ร่วมสนทนาแต่ละคนด้วย เพราะการไม่พูดและการนิ่งเฉย ๆ อาจไม่ใช่การไม่แสดงความคิดเห็นเท่านั้น เพราะแววตาท่าทางที่แสดงออกมาจะแสดงถึงความคิดเห็นอยู่ สิ่งที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งในการจดบันทึกที่สำคัญ คือ การทำผังการนั่งสนทนา ในแต่ละครั้งเพื่อให้ผู้จดบันทึกทั้งสองคน และผู้ดำเนินการสนทนาเข้าใจตรงกันว่า ใครนั่งตรงไหน ชื่ออะไร ผู้ดำเนินการสนทนาจะได้เรียกชื่อให้ถูกต้อง อาจจะมีการบันทึกเทปไว้ด้วยก็ได้ เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากช่วยบันทึกแล้วอาจจะช่วยคอยสะกิดเตือนหรือบอกผู้ดำเนินรายการ ในกรณีที่ผู้ดำเนินรายการลืมถามหรือข้ามคำถามบางคำถามไป

3. ผู้บริการทั่วไป คือ ผู้อำนวยการความสะอาดในทุกด้านและผู้เข้าร่วมสนทนาทำหน้าที่สำคัญเพื่อการสัมมนาแบบกลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริการทั่วไปมีหน้าที่คอยบริการจัดหาเครื่องดื่มและของว่างให้กับผู้เข้าร่วมสนทนา ตลอดจนคอยกันโดยเฉพาะผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่จะมีผลทำให้เกิดการรบกวนสมาธิของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มไม่ให้เข้ามา

### 3.2.2 คู่มือในการสนทนากลุ่ม

คู่มือการสนทนากลุ่มจะระบุขั้นตอนในการสนทนา และแนวคำถาม ซึ่งคำถามต้องเป็นคำถามกว้าง ๆ ไม่จำเพาะเจาะจงเกินไป ในการสร้างคำถามต้องสร้างให้ตรงกัน วัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุด ในการเขียนคำถามกระทำได้หลายวิธี เช่น อาจกำหนดประเด็นหลักแล้วแตกออกเป็นประเด็นย่อย ๆ หรืออาจจะทำได้โดยการกำหนดตัวแปร และร่างสมมติฐานแล้วนำมาสร้างเป็นคำถามที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ชัดเจน ซึ่งคำตอบที่ได้จะออกมาในรูปของเหตุและผล โดยนำคำถามมาผูกเป็นเรื่องราวเป็นหมวดหมู่

การเรียงแนวคำถามในการจัดสนทนากลุ่ม ควรจะมีการเรียงคำถามจากเรื่องทั่ว ๆ ไปง่ายต่อการเข้าใจ แล้วสร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยกันระหว่างนักวิจัยกับผู้เข้าร่วมสนทนาแล้วจึงวกกลับมาสู่คำถามหลักที่เป็นประเด็นของการศึกษา แล้วจึงจบลงที่คำถามเบา ๆ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อผ่อนคลายบรรยากาศในการสนทนาและในช่วงท้ายของแต่ละคำถามอาจจะมีคำถามเสริมหรือเพิ่มเติมเข้าไป ซึ่งอาจจะเป็นคำถามที่ไม่ได้เตรียมมาก่อน แต่เป็นคำถามที่จะปรากฏขึ้นมาส่วนของขั้นตอนระหว่างสนทนาเป็นเรื่องที่ผู้ดำเนินรายการอภิปรายเห็นว่าเป็นคำถามที่จะทำได้คำตอบที่ชัดเจนขึ้น โดยทั่วไปแนวคำถามในคู่มือการสนทนากลุ่ม จะประกอบไปด้วยคำถามที่มีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ 1) คำถามหลัก 2) คำถามนำ 3) คำถามตรวจสอบ 4) คำถามเข้าสู่ประเด็น 5) คำถามแบบชื่อ ๆ 6) คำถามในข้อเท็จจริง 7) คำถามความรู้สึก 8) คำถามสนทนา และ 9) คำถามโดยใช้ความเยียบ ประวิต เอราวรณ (2539)



แผนภาพที่ 8 ลักษณะการเรียงคำถามในแนวทางการสนทนากลุ่ม

### 3.2.3 สถานที่ และบรรยากาศการจัดสนทนากลุ่ม

Morgan (1988) กล่าวว่า สถานที่ที่จัดการสนทนากลุ่ม ควรมีการกำหนดให้แน่นอน เป็นสถานที่ที่ผู้เข้าร่วมสนทนาทุกคนรู้จักและคุ้นเคยเป็นอย่างดี บรรยากาศอันเจียบสงบ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก ไม่เป็นสถานที่ที่ครอบงำความคิดของผู้เข้าร่วมสนทนา ทำให้ผู้ร่วมสนทนาไม่กล้าแสดงความรู้สึก หรือความคิดเห็น เช่น การวิจัยที่ต้องการประเมินการทำงานของผู้บริหารของโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งที่ใช้การประเมินโดยครูผู้สอน สถานที่ที่จัดในการสนทนาไม่ควรจะเป็นห้องประชุมของโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง หรือที่ทำการกลุ่ม เพราะจะทำให้ครูผู้สอนไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหารโรงเรียน หรือเสี่ยงที่จะไม่ตอบคำถามที่ตนคิดว่า จะทำให้ตนมีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องนั้น ๆ สถานที่ที่จัดสนทนา ควรเป็นสถานที่ที่ทุกคนรู้สึกสบายใจที่สามารถจะพูด และแสดงความคิดเห็นหรือทัศนวิสัยของตนออกมาได้อย่างปลอดภัย

### 3.2.4 เวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

Popham (1993) กล่าวว่า เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม การสัมภาษณ์แบบกลุ่มแต่ละครั้งนั้น ควรใช้เวลาประมาณ 1.30 – 2.30 ชั่วโมง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขอบเขตและลักษณะของปัญหาที่ต้องการศึกษา ลักษณะของผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์ ปฏิสัมพันธ์ จะมีการแสดงออกถึงความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม และบรรยากาศของการสนทนา

### 3.2.5 อุปกรณ์ที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

วีรสิทธิ์ สิทธิไตรย์ และโยธิน แสงวดี (2536) ได้กล่าวว่า อุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ คือ เทปบันทึกเสียง เพราะในการสนทนากลุ่มนั้นตลอดการสนทนาจะมีการถกประเด็นปัญหาโต้แย้ง บางครั้งจะเป็นการแสดงความคิดเห็นที่พร้อมกัน หรือแย้งกันพูด ซึ่งจะมีเสียงหลายเสียงของบุคคลในเวลาเดียวกัน หรืออาจจะเป็นเสียงพูดเสริม หรือพูดแทรกของผู้ร่วมสนทนา ซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ผู้ดำเนินรายการอาจจะฟังไม่ทัน เทปบันทึกเสียงจะเป็นอุปกรณ์บันทึกข้อมูลที่ดีที่สุดที่สามารถเก็บเหตุผลและรายละเอียด และข้อคำตอบต่าง ๆ เพราะคำตอบที่เกิดจากการถกเถียง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ กันอย่างกว้างขวางนั้น เป็นข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นที่สุด เพื่อช่วยในการวิเคราะห์และตีความข้อมูลได้อย่างละเอียดและลึกซึ้งยิ่งขึ้น ควรใช้เทปบันทึกเสียง 2 เครื่อง บันทึกข้อมูลเหลื่อมเวลากัน ประมาณ 5 - 10 นาที เพื่อที่จะได้บันทึกข้อมูลบางส่วนที่เสียงขาดหายไประหว่างการเปลี่ยนเทป และเป็นประโยชน์ในการป้องกันการบันทึกข้อมูลไม่ติดในเทปเครื่องใดเครื่องหนึ่งเกิดขัดข้อง และยังสามารถแบ่งกันฟังได้ในกรณีมีผู้ร่วมวิจัยหลายคน

อุปกรณ์เสริมในการจัดสนทนากลุ่ม เป็นอุปกรณ์ที่ช่วยให้การสนทนาเป็นไปด้วยบรรยากาศราบรื่น ดูเป็นธรรมชาติไม่เคร่งครัด สร้างบรรยากาศแบบเป็นกันเอง “การนั่งจับเข่าคุยกัน” อุปกรณ์ดังกล่าว ได้แก่ เครื่องดื่ม อาหารว่าง ของขบเคี้ยว เล็ก ๆ น้อย ๆ หรืออาจจะรวมถึง รูปภาพ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้ร่วมสนทนาได้เข้าใจเรื่องหรือประเด็นที่เราสนใจถามมากขึ้น

วีรสิทธิ์ สิทธิไตรย์ และโยธิน แสงวดี (2536) กล่าวว่า ส่วนของของกำนัลหรือของที่ระลึก เป็นสิ่งที่ผู้จัดสนทนาควรเตรียมมามอบให้กับผู้เข้าร่วมสนทนา เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ไม่ใช่เป็นของมีค่ามากหรือค่าจ้าง แต่เป็นสิ่งที่มอบให้เพียงระลึกว่าครั้งหนึ่งตนได้มานั่งถกประเด็น ปัญหา และร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.3.1 การบันทึกการสนทนากลุ่ม

Bertrand, Brown และ Ward (1992) ได้กล่าวถึง การบันทึกการสนทนากลุ่มสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้

1. การจดบันทึกและการถอดความจากเทปอย่างละเอียดทุกคำพูด และบันทึกบรรยากาศการสนทนาด้วย วิธีนี้เหมาะสมสำหรับข้อมูลที่สำคัญ และจำเป็นมากมีเวลาเพียงพอ ไม่เร่งรีบและจุดประสงค์ของการศึกษาต้องการรายละเอียด เพื่อให้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างในกลุ่มประชากรที่ต่างกัน เช่น แยกตามเพศ อายุ กลุ่ม สถานะทางสังคม ภูมิฐานะ เป็นต้น

2. การจดบันทึกการสนทนาและบันทึกเทปประกอบ วิธีนี้จะเน้นการจดบันทึกอย่างละเอียด ไม่มีการถอดเทป เมื่อมีข้อสงสัย ก็จะฟังจากเทปประกอบเท่านั้น และวิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่มีเวลาจำกัด การสนทนาใช้เวลามาก และจุดประสงค์ของการวิจัยต้องการเพียงข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่มประชากรเพื่อการตัดสินใจเท่านั้น

3. การจดบันทึกอย่างเดียว โดยไม่ต้องบันทึกเทป วิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่ใช้เวลาน้อย ประเด็นการวิจัยเป็นเรื่องง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน หรือจัดกลุ่มสนทนาเพื่อศึกษาประกอบเทคนิคอื่น ๆ

#### 3.3.2 การเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ สามารถทำได้ 2 วิธี คือ

1. การจัดหมวดหมู่ข้อมูลด้วยมือ วิธีการนี้ผู้วิจัยจะวางเค้าโครงการวิเคราะห์ตามรายการของประเด็นในการสนทนากลุ่ม หรือกำหนดตามข้อสรุปของผู้ดำเนินการสนทนายืนยันกับข้อมูลที่จดบันทึก และจัดหมวดหมู่โดยการทำรหัสลงในแต่ละช่วงของข้อมูล การทำรหัสอาจจะใช้ดินสอขีดเส้นใต้ หรือใช้เทคนิคตัดปะ คำพูด หรือข้อความในบันทึกก็ได้

2. การจัดหมวดหมู่ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปที่กำลังได้รับความสนใจ และจะให้ความสะดวกในการจัดหมวดหมู่ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ โปรแกรมที่ชื่อว่า “The Ethnograph” โปรแกรมนี้จะใช้ในการลงรหัสเนื้อหาต่าง ๆ ให้กับผู้วิจัย และสามารถจัดหมวดหมู่ของข้อมูล แยกประเด็นหัวข้อต่าง ๆ โดยไม่ต้องยุ่งยากเหมือนจัดทำด้วยมือ Stewart And Shamdassani (1991) อ้างถึงใน Bertrand Brown and Ward (1992)

#### 3.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล สามารถวิเคราะห์ได้ 2 ระดับ คือ

1. การวิเคราะห์เบื้องต้น คือ การวิเคราะห์ผลการสนทนา โดยร่วมกันสรุปและนำเสนอความคิดเห็นในกลุ่มของผู้จัดการสนทนา ซึ่งจะดำเนินการทันทีเมื่อการสนทนาแต่ละกลุ่มสิ้นสุดลง เพื่อเป็นการหาผลสรุปเบื้องต้นจากข้อค้นพบที่ได้จากการสนทนา และเพื่อหาส่วนที่ผิดพลาดในการดำเนินการ เพื่อนำไปปรับปรุงในการจัดสนทนาครั้งต่อไป



2.การวิเคราะห์อย่างละเอียด หน่วยของการวิเคราะห์ข้อมูล คือ กลุ่มสนทนาแต่ละกลุ่ม เมื่อการสนทนาทุกกลุ่มสิ้นสุดลง โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเมื่อมีการจัดหมวดหมู่ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลไปตามหัวข้อที่วางเค้าโครงไว้

ในการวิเคราะห์จะพิจารณาความคล้ายคลึง และความแตกต่างกันของทัศนคติของคนที่มีความระดับของความคิดเห็นต่าง ๆ กันและพยายามหาคำอธิบายว่า ในส่วนของปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ผู้เข้าร่วมการสนทนาแต่ละกลุ่มมีทัศนคติหรือความคิดเห็นที่คล้ายคลึงหรือแตกต่างกัน ผู้วิจัยควรพยายามนำเสนอความคิดเห็น และทัศนคติที่เหมือนหรือขัดแย้งกันไว้ด้วย

#### 4) การนำสนทนากลุ่มไปใช้

Morgan (1988) กล่าวว่า การวิจัยหนึ่ง ๆ อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มอย่างเดียว หรือใช้ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมด้วยวิธีอื่น ๆ เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสำรวจ การทดลอง ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ได้มีคุณภาพมากขึ้น

Buttram (1990) กล่าวว่า นอกจากนี้ยังมีการนำผลการสนทนากลุ่มไปสู่การประยุกต์ใช้สร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้สำรวจกับกลุ่มประชากร การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม ซึ่งมีการพัฒนาปรับปรุง แก้ไข และนำไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานวิจัยด้านการตลาด ด้านการโฆษณา การแพทย์ การกีฬา การบริหาร ฯลฯ โดยมีการใช้ที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ในส่วนของการใช้การวิจัยแบบสนทนากลุ่มไปประเมินความต้องการการวางแผนก็กำลังเป็นที่สนใจโดยทั่วไป เพราะเชื่อว่ากระบวนการเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม จะช่วยกำหนดความต้องการอย่างแท้จริงของแต่ละบุคคลได้ และจะทำให้ได้ความต้องการระดับลึก (Buttram, 1990; อ้างถึงใน Janice, 1993 ; Mrtra, 1994)

## ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้หลัก

Shavelson Richard J. McDonnell L. & J. Oakes (1991) คณะนักวิจัย ได้กล่าวถึง ตัวบ่งชี้หลักที่มีการแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้และระบบของตัวบ่งชี้หลักคืออะไร ดังนี้ จากการศึกษา ตัวบ่งชี้หลักใช้เป็นเครื่องแสดงภาพของเศรษฐกิจ สังคม และอื่น ๆ ที่เป็นข้อมูลทางสถิติที่บ่งชี้ และใช้สำหรับเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ และช่วยในการสังเกตการเปลี่ยนแปลงในแต่ละวัน ทาง รัฐตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องนี้ ในส่วนของข้อมูล และวิเคราะห์แนวโน้มและใช้ในการ พยากรณ์ และทำนายการเปลี่ยนแปลงจากค่าความถี่ และการทำงานวิจัยโดยใช้ค่าสถิติพยายาม ทำการศึกษาครั้งนี้สิ่งที่ได้คือข้อมูลนั่นเอง

### 5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปวิธีการให้คะแนน

Tiemy & Marielle (2004) กล่าวถึง งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปวิธีไว้ว่า มีการนำผลงาน วิจัยโดยใช้รูปวิธีการให้คะแนน โดยครูใช้กับเด็กระดับก่อนประถมศึกษาในชั้นเรียนของตนเอง ของทางวิทยาลัยด้านทิศเหนือของอเมริกา โดยนำรูปวิธีมาใช้เป็นส่วนในการประเมินการเรียนรู้ ของเด็กเกี่ยวกับ การใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลเด็กระหว่างเรียน และได้นำรูปแบบของการ ให้คะแนนในลักษณะรูปวิธีการให้คะแนนเพื่อประเมินผลคุณภาพการเรียนของนักเรียนได้อย่างดี

Soles (2001) ได้อธิบายถึง ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้หลัก โดยการ วิเคราะห์การให้คะแนนโดยใช้รูปวิธีว่า ครูจะต้องสามารถใช้รูปวิธีนำทางให้กับนักเรียน และทั้ง 2 ฝ่าย จะได้รับประโยชน์จากการนำไปใช้ โดยการกำหนดการให้คะแนนในเนื้อหาของเกณฑ์และ ร่างในการส่งงานเขียนของนักเรียนโดยให้คะแนนแบบรูปวิธีจะช่วยเพิ่มความเข้าใจและสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับการประเมินงานของนักเรียนดีขึ้น และใช้งานการให้คะแนนดังกล่าว เป็นส่วนหนึ่งของการอภิปรายผลงานของครูกับนักเรียนได้ด้วยเพื่ออธิบายเกี่ยวกับเกรดในการ ประเมินผล ใช้ในกระบวนการที่จะมีส่วนร่วม และกระตือรือร้นในการเรียนการสอน

Kist (2001) ได้ศึกษาโดยใช้รูปวิธีระหว่างครูกับครู รูปวิธีการให้คะแนนเป็นเครื่องมือใน กระบวนการประเมินผลโดยเริ่มจากกำหนดเกณฑ์ในการกำหนดเกรด (GRADE) ซึ่งรูปวิธีจะช่วย ให้การทำงานด้านการประเมินผลที่ดีมีคุณภาพในการทำงานของชั้นเรียน โดยในรัฐโอไฮโอ ที่มี นักการศึกษานำมาใช้สำหรับการประเมินเพิ่มสะสมผลงานของนักเรียน

Ronis (2000) ทำการศึกษารูบรีคส์ใช้เป็นแนวทางการให้คะแนนผลงาน หรือ การปฏิบัติของนักเรียน รูบรีคส์การให้คะแนนจะเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่สังเกตได้จากผลงาน กระบวนการหรือการปฏิบัติ รูบรีคส์ช่วยให้ระบบการให้คะแนนมีความง่ายในการเรียนรู้ และนำไปใช้จะช่วยให้นักเรียนประเมินตามระดับผลสัมฤทธิ์และตัวบ่งชี้หลักที่จะทำให้มีการพัฒนา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยรูบรีคส์จะเป็นส่วนสำคัญให้ครูตอบคำถาม ดังนี้

- (1) เป้าหมายการปฏิบัติของนักเรียนคืออะไร
- (2) อะไรเป็นสิ่งที่นักเรียนต้องรู้อย่างแท้จริงโดยขึ้นอยู่กับเกณฑ์มาตรฐาน
- (3) อะไรจะเป็นหลักฐานประกอบความเข้าใจของนักเรียน
- (4) ผลงานจะต้องมีลักษณะอย่างไรบ้าง
- (5) อะไรเป็นสิ่งที่ผิดพลาดแสดงถึงคะแนนที่ลดน้อยลงจากที่กล่าวมาข้างต้น

ประโยชน์ของรูบรีคส์หลายประการ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาผลงานนักเรียน ขณะเดียวกันก็เป็นเครื่องมือในการติดตามพัฒนาผลงานของนักเรียนเองด้วย เพราะรูบรีคส์การให้คะแนนบอกไว้ชัดเจนว่า ครูคาดหวังอะไร และนักเรียนจะได้รู้ว่าจะก้าวไปถึงความคาดหวังนั้นได้อย่างไร
2. ช่วยให้นักเรียนหัดใช้ความคิดในการพิจารณาคุณภาพงานของตนเองและผู้อื่นซึ่งทราบจากการใช้รูบรีคส์การให้คะแนนเพื่อประเมินผลงานของตนเอง และเพื่อน การฝึกให้ทำงานหลาย ๆ ครั้ง จะช่วยให้นักเรียน เป็นคนที่มีความรับผิดชอบต่องานของตนเอง
3. ช่วยลดเวลาที่ครูต้องใช้สำหรับการประเมินผลงานของนักเรียนเพราะหลังจากนักเรียนประเมินตนเอง และให้นักเรียนประเมินโดยใช้รูบรีคส์การให้คะแนนแล้ว ครูมักพบว่าสิ่งที่ครูต้องปรับปรุงมีไม่มาก
4. ครูสามารถปรับรูบรีคส์การให้คะแนนให้เหมาะสมกับการประเมินผลงานนักเรียนกลุ่มต่าง ๆ
5. เป็นสิ่งง่ายและอธิบายให้คนอื่นเข้าใจได้ง่าย เช่น อธิบายให้ผู้ปกครองทราบ โดยที่การกำหนดรูบรีคส์การให้คะแนนของ จะได้ก็คือการตอบคำถามว่านักเรียนทำอะไรได้สำเร็จ หรือว่ามีระดับความสำเร็จในขั้นต่าง ๆ เท่าใด หรือผลงานเป็นอย่างไร มีคุณภาพอยู่ในระดับใดนั่นเองมีวิธีการกำหนด 2 แบบ คือ

1. เกณฑ์การให้คะแนนเป็นภาพรวม หรือ เกณฑ์รวม (Holistic Scoring Rubrics) คือ เกณฑ์การให้คะแนนชิ้นงานใดชิ้นงานหนึ่ง โดยดูภาพรวมของชิ้นงานว่ามีคุณลักษณะเป็นอย่างไร แล้วเขียนอธิบายคุณภาพของงานหรือความสำเร็จของงานชิ้นนั้น ๆ โดยอาจแบ่งระดับคุณภาพ ตั้งแต่ 0-4 หรือ 0-6 โดยมีวิธีการในการกำหนดคะแนนตามคุณภาพของงาน ดังนี้

1.1 แบ่งงานตามคุณภาพ เป็น 3 กอง คือ

กองที่ 1 ได้แก่ งานที่มีคุณภาพเป็นพิเศษ เขียนอธิบายลักษณะของงานที่มีคุณภาพเป็นพิเศษ

กองที่ 2 ได้แก่ งานที่ยอมรับได้ เขียนอธิบายลักษณะของงานที่ยอมรับได้

กองที่ 3 ได้แก่ งานที่ยอมรับได้น้อย หรือ ยอมรับไม่ได้ เขียนอธิบายลักษณะของงานที่ยอมรับได้น้อย จากนั้นก็นำงานแต่ละกองมาให้คะแนน เช่น กองที่ 1 จะให้คะแนนสูงสุดลดหลั่น มาจนถึง กองที่ 3 ส่วนงานที่แสดงว่าไม่ได้ใช้ความพยายามเลยให้คะแนนเป็น 0

1.2 กำหนดระดับความผิดพลาด โดยพิจารณาจากความบกพร่องของคำตอบว่ามีมากน้อยเพียงใดแล้วหักจากระดับคะแนนสูงสุดมาทีละระดับ เช่น การกำหนดระดับคุณภาพของงานแก้ปัญหาใจหทัยคณิตศาสตร์ อาจกำหนดดังนี้

คะแนน 4 หมายถึง คำตอบถูก แสดงเหตุผลถูกต้อง แนวคิดชัดเจน

คะแนน 3 หมายถึง คำตอบถูก เหตุผลถูกต้อง มีข้อผิดพลาดเล็กน้อย

คะแนน 2 หมายถึง เหตุผลหรือการคำนวณผิดพลาด แต่มีแนวทางจะนำไปสู่คำตอบ

คะแนน 1 หมายถึง แสดงวิธีคิดเล็กน้อย แต่ไม่ได้คำตอบ

คะแนน 0 หมายถึง ไม่ตอบ หรือ ตอบไม่ถูก

1.3 อธิบายคุณภาพตามระดับจากสูงสุดถึงต่ำสุด เช่น โดยที่เกณฑ์การให้คะแนนตามความสามารถในการทำความเข้าใจเนื้อหาสาระ อาจกำหนดคะแนนได้ดังนี้

คะแนน 4 หมายถึง การสาริตหรือแสดงออกให้เห็นถึงการเข้าใจที่สมบูรณ์และครบถ้วน ถูกต้องแม่นยำในหลักการความคิดรวบยอดข้อเท็จจริงของงานหรือสถานการณ์ที่กำหนดรวมทั้งเสนอแนวคิดใหม่ que แสดงถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงกฎเกณฑ์ หรือ ลักษณะของข้อมูล

คะแนน 3 หมายถึง การแสดงออกให้เห็นถึงการเข้าใจที่สมบูรณ์ ครบถ้วน ถูกต้อง ในหลักการ ความคิดรวบยอด ข้อเท็จจริงของงาน หรือสถานการณ์ที่กำหนด

คะแนน 2 หมายถึง การแสดงออกให้เห็นถึงการเข้าใจในหลักการความคิดรวบยอด ข้อเท็จจริง หรือสถานการณ์ที่กำหนดน้อยมาก และเข้าใจไม่ถูกต้องในบางส่วน

คะแนน 1 หมายถึง การแสดงออกให้เห็นถึงการเข้าใจในหลักการความคิดรวบยอด หรือสถานการณ์ที่กำหนดน้อยมาก และเข้าใจไม่ถูกต้องในบางส่วน

คะแนน 0 หมายถึง ไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ

สิ่งที่ต้องกำหนดต่อไปนี้ คือ การพิจารณาว่าระดับคุณภาพใดเป็นที่ยอมรับได้ จะเห็นได้ว่าจากตัวอย่างที่ผ่านมา ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป มีคำอธิบายถึงการแสดงออกที่ยอมรับได้ เพราะนักเรียนแสดงออกถึงความเข้าใจที่สมบูรณ์ ครบถ้วน ถูกต้องในหลักการความคิดรวบยอด และมีข้อเท็จจริงของงานหรือสถานการณ์ที่กำหนด

ส่วน Ronis (2000) อ้างถึงใน ปวีณา ปีอาทิตย์ (2545) กล่าวว่า ในการให้คะแนนของนักเรียนมี 2 แนวทาง คือ วิธีภาพรวมจะเป็นรูปแบบการประเมินที่พิจารณาตัวอย่างผลงานส่วนของนักเรียนแบบโดยรวม รูปแบบการประเมิน จะใช้ตัวเลขเดียว เช่น จาก 0 ถึง 4 หรือ 0 ถึง 6 วิธีนี้จะใช้เมื่อต้องการความรวดเร็วในวิธีการให้คะแนน อีกแนวทางหนึ่งคือ วิธีการแยกองค์ประกอบ จะแยกคะแนนออกเป็นส่วน ๆ โดยจะแตกต่างกันไปตามคุณภาพ หรือ มีคุณลักษณะของผลงาน รูปแบบการให้คะแนนแบบนี้จะใช้เวลามากกว่าวิธีแบบภาพรวมแต่จะให้ข้อมูลที่มีรายละเอียด เพราะวิธีนี้สามารถชี้ถึงสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงอย่างแม่นยำมักจะใช้บ่อยสำหรับวินิจฉัยวัตถุประสงค์ หรือ หลักสูตรและโปรแกรมการประเมินการสอน

Kubiszyn and Borich (2000) อ้างถึงใน ปวีณา ปีอาทิตย์ (2545) กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีระบบการให้คะแนนรูปแบบที่ใช้ชื่อเรียกว่ารูบรีคส์การให้คะแนนเป็นโมเดลคำตอบที่แสดงถึงการปฏิบัติงานของผู้เรียนที่ต้องมีการเปรียบเทียบ โดยจะต้องมีการให้รายละเอียดของรายการคำตอบ หรือตัวอย่างของคำตอบที่เป็นที่ยอมรับ โดยที่ระบบการให้คะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะประกอบด้วยรูบรีคส์แบ่ง 3 กลุ่ม ได้แก่ แบบตรวจสอบรายการ(Checklist) มาตรฐานประมาณค่า (Rating Scales) และการให้คะแนนแบบผลรวม (Holistic Scoring) ซึ่งรูปแบบของแต่ละวิธีจะมีข้อดีและข้อจำกัดในการนำไปใช้ให้คะแนน จึงต้องเลือกให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานนั้น

Moskal (2000) ศึกษาถึงรูบรีคส์การให้คะแนน มีความหมายว่า การบรรยายถึงแบบแผนการให้คะแนนที่พัฒนาขึ้นโดยครู หรือนักประเมิน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ผลงานหรือกระบวนการจากความอดุสาหะของนักเรียน และเกณฑ์การให้คะแนนจะนำมาใช้เมื่อต้องการตัดสินผลงานว่ามีคุณภาพอยู่ในระดับใด และอาจจะนำมาใช้ประเมินวิชาเรียนและกิจกรรมต่าง ๆ โดยปกติการใช้เกณฑ์การให้คะแนนจะใช้ในการประเมินทักษะเลือกที่ใช้ศึกษาส่วนของการประเมินผลงานของนักเรียน โดยจะตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ใช้ปฏิบัติจริงในการอธิบายแต่ละระดับและจะประเมินตามเกณฑ์ คำอธิบายนี้จะช่วยให้นักเรียนเข้าใจหลักเกณฑ์ของคะแนน และทำให้ทราบว่าอะไรที่พวกเขาจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติของพวกเขาในครั้งต่อไป ประโยชน์ของการนำเกณฑ์การให้คะแนนมาใช้ในการประเมิน มีอย่างน้อยที่สุด 2 ประการ กล่าวคือ

- 1) เป็นการสนับสนุนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 2) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับนักเรียนเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพวกเขา

ส่วนของรูปวิธีการให้คะแนนมีหลายรูปแบบ แตกต่างกันจะขึ้นอยู่กับด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน ในส่วนนี้เขาได้อธิบายรายละเอียดความแตกต่างระหว่างเกณฑ์การให้คะแนนแบบภาพรวม และแยกองค์ประกอบ ดังนี้ รูปแบบของเกณฑ์การให้คะแนนเป็นภาพรวมหรือเกณฑ์รวม (Holistic Scoring Rubrics) จะเป็นการตัดสินในการพิจารณาโดยรวม ในระดับคะแนนแบบแยกองค์ประกอบ หรือเกณฑ์ย่อย (Analysis Scoring Rubrics) จะแยกการประเมินในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งแต่ละส่วนขององค์ประกอบจะมีคะแนนที่อธิบายในระดับที่แตกต่างกัน

Nitko (1996) ได้ศึกษาเกณฑ์การให้คะแนนว่าเป็นกฎเกณฑ์หรือหลักที่ใช้ในการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของนักเรียน โดยกฎเกณฑ์นี้อาจอยู่ในรูปของมาตรฐานค่า หรือ แบบตรวจสอบรายการ มาตรฐานจะประกอบด้วย ตัวเลขหลาย ๆ ตัวที่ใช้อยู่ คือ 0 ถึง 3 หรือ 1 ถึง 4 จะเป็นการบอกถึงระดับคุณภาพของการปฏิบัติ โดยตัวเลขที่ใช้ให้เห็นจะแสดงถึงลำดับของระดับคุณภาพ เช่น ตัวเลข 4 หมายถึง ระดับสูงสุด (ดีมาก) ตัวเลข 3 หมายถึง ระดับรองลงมา (ดี) ลดหลั่นจนถึงระดับต่ำสุด จากที่กล่าวมาจะพบว่า การให้คะแนนการปฏิบัติของนักเรียนแต่ละคนคุณภาพของการปฏิบัติที่ระดับต่าง ๆ จะบรรยายด้วยเกณฑ์การให้คะแนน นอกจากนี้เขาได้แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน เป็น 2 แบบ คือ เกณฑ์ทั่วไป (General Scoring Rubrics) และเกณฑ์เฉพาะเจาะจง (Specific Scoring Rubrics) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. เกณฑ์ทั่วไป (General Scoring Rubrics) เป็นเกณฑ์การให้คะแนนที่ไม่ได้มีการมุ่งเน้นในงานนั้น โดยจะเป็นกรอบทั่วไป

2. เกณฑ์เฉพาะเจาะจง (Specific Scoring Rubrics) เป็นเกณฑ์การให้คะแนนที่พัฒนาจากเกณฑ์ทั่วไปในการให้คะแนนแต่ละส่วนของงานนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เกณฑ์แบบเฉพาะเจาะจงนี้ จะใช้ในการประเมินนักเรียน ต้องแน่ใจว่าเกณฑ์นี้เป็นส่วนหนึ่งในกรอบการให้คะแนนทั่วไป นอกจากนี้เขายังได้แบ่งประเภทของเกณฑ์การให้คะแนน เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Holistic Scoring Rubrics เกณฑ์ประเภทนี้จะเป็นมาตรวัด (Scale) หรือคะแนนที่แสดงผลงานหรือกระบวนการโดยรวมทั้งหมด ซึ่งจะไม่แยกคะแนนออกเป็นแต่ละองค์ประกอบหรือรายการ วิธีการนี้ใช้ง่ายและประหยัดเวลา

2. Analytic Scoring Rubrics เกณฑ์นี้จะใช้มาตรวัดหรือคะแนนที่แยกลักษณะรูปแบบของผลงานหรือกระบวนการออกเป็นแต่ละองค์ประกอบหรือรายการ โดยคะแนนที่ได้จากในแต่ละองค์ประกอบหรือรายการ จะต้องรวมคะแนนเป็นคะแนนรวมทั้งหมดของผลงาน วิธีนี้จะใช้เวลามาก ในรายละเอียดของแต่ละระดับจะมีประโยชน์เมื่อต้องการวินิจฉัยหรือช่วยเหลือนักเรียนให้เข้าใจถึงสิ่งที่คาดหวังจากประเด็นที่ได้จากการประเมิน จะใช้เวลามากแต่ก็มีประโยชน์อย่างยิ่งที่จะช่วยในการเรียนรู้ของนักเรียน

3. Annotated Holistic Scoring Rubrics ผู้ประเมินจะใช้มาตรฐานวัดรวม ในการประเมินก่อน ซึ่งในมาตรฐานวัด หรือคำอธิบายที่จะแสดงลักษณะของจุดเด่น (Strengths) และจุดด้อย (Weakness) ที่สนับสนุน มาตรฐานวัดรวม วิธีการนี้เกิดจากการรวมเกณฑ์แบบภาพรวม และแบบแยกองค์ประกอบ ไว้ด้วยกัน เมื่อประเมินการปฏิบัติโดยภาพรวมจะต้องเลือกหนึ่งหรือสองประเด็นในการอธิบายหรือใช้มาตรฐานวัดแบบแยกองค์ประกอบ ข้อดีของวิธีการนี้จะทำให้มีความรวดเร็วในการให้คะแนนและเป็นการสนับสนุนว่าในแต่ละระดับนั้นจะให้ข้อมูลย้อนกลับแก่นักเรียนได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ได้มีผู้ให้คำจำกัดความแตกต่างกันสรุปได้ว่าเกณฑ์การให้คะแนน สกออิงรูบริคส์ มีลักษณะเป็นระดับผลการทำงาน ซึ่งในแต่ละระดับจะมีรายการที่บรรยายถึง ประเด็นที่ทำการประเมิน เพื่อให้ทราบว่าผู้ถูกประเมินทำงานอย่างไร ผลงานเป็นอย่างไรและอยู่ในระดับใด โดยทั่วไปเสนอ เป็น 2 รูปแบบ คือ 1) เกณฑ์การให้คะแนนแบบภาพรวม (Holistic Scoring Rubrics) เป็นเกณฑ์การให้คะแนนขึ้นอยู่กับคุณภาพของผลงาน 2) เกณฑ์การให้คะแนนแบบแยกองค์ประกอบ (Analysis Scoring Rubrics) เป็นเกณฑ์การให้คะแนนที่แยกเป็นประเด็นย่อย ๆ ตามองค์ประกอบและกำหนดน้ำหนักคะแนนในแต่ละส่วนผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลงานวิจัย

### 5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนทนากลุ่ม

จากการศึกษางานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคการสนทนากลุ่มต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศ และต่างประเทศ มีข้อมูลดังต่อไปนี้

Fern (1982) ทำการศึกษาเรื่องการใช้การสนทนากลุ่มในการศึกษาการแสดงออกถึงความคิดเห็น โดยศึกษาในประเด็นผลกระทบที่เกิดจากขนาดกลุ่ม ความคุ้นเคย และผู้ดำเนินรายการ ที่มีต่อปริมาณ และคุณภาพของคำตอบ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคัดเลือกมาจากผู้หญิงที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเด็กในโรงพยาบาล และสวนสุขภาพในท้องถิ่น จำนวน 200 คน หัวข้อ (Topic) ที่ใช้ในการสนทนา คือ การให้แสดงความคิดเห็นถึงบทบาทของผู้หญิงในทางการทหาร ผลการศึกษาพบว่า

(1) การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล จำนวน 4 คน และ 8 คน ให้ข้อมูลความคิดเห็นมากกว่าการมี และไม่มีผู้ดำเนินรายการในการสนทนากลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกทั้ง 4 และ 8 คน

(2) ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำเนินรายการพบว่า ความแตกต่างระหว่างการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลและการสนทนากลุ่มที่มีสมาชิก 8 คน มีจำนวนความคิดเห็นแตกต่างกับความแตกต่างระหว่างการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล และการสนทนากลุ่มที่มีสมาชิก 4 คน อย่างมีนัยสำคัญ แต่ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำเนินรายการ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

(3) คุณภาพของความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลนั้นสูงกว่าการจัดสนทนากลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ

(4) การมีผู้ดำเนินรายการในการสนทนากลุ่มที่มีสมาชิกทั้ง 4 คน และ 8 คน และคุณภาพของความคิดเห็นแตกต่างกันจากการไม่มีผู้ดำเนินรายการในการสนทนากลุ่มที่มีสมาชิกทั้ง 4 คน และ 8 คน อย่างไม่มีนัยสำคัญ

(5) จำนวนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มที่สมาชิกไม่คุ้นเคยกับกลุ่มที่มีสมาชิกที่คุ้นเคยกัน จะมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ แต่ผลสรุปในข้อนี้ไม่อาจสรุปได้อย่างแน่ชัด เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีโอกาสในการสร้างความคุ้นเคยกันในช่วงก่อนการทดลอง

สุรศักดิ์ เพียสูระ (2540) ได้ศึกษางานวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศ จะพบว่างานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อข้อมูล และศึกษาเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มกับเทคนิคอื่น ๆ ซึ่งพบว่าการสัมภาษณ์จะให้ข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้งกว่าเทคนิคอื่น ๆ ดังนั้นในการประเมินความต้องการจึงควรใช้การสัมภาษณ์ในการศึกษา และควรมีการประเมินด้วยกระบวนการอีกครั้ง

จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้กรอบแนวคิดในการพัฒนาตัวบ่งชี้หลักและรูบริคส์การให้คะแนน ดังนี้

1. ใช้แนวคิดและหลักการองค์ประกอบ 4 มิติของบาลานส์สกอ์การ์ดในการพัฒนาตัวบ่งชี้หลักของการปฏิบัติงานการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี กำหนดตัวบ่งชี้ขึ้นตามเอกสารรายงานข้อตกลงการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ 2547 มี 8 ตัวบ่งชี้ เป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนา โดยผู้วิจัยพัฒนาเพิ่มขึ้น จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ และพัฒนามาเป็นตัวบ่งชี้หลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี รวมทั้งสิ้น 10 ตัวบ่งชี้หลัก (15 ตัวบ่งชี้ย่อย)

3. ผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้หลักทั้ง 10 ตัวบ่งชี้หลัก (15 ตัวบ่งชี้ย่อย) มาพัฒนาเป็นรูบริคส์การให้คะแนนตามแนวทางการดำเนินงานของข้อตกลงการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ 2547 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานีได้รูบริคส์การให้คะแนน 5 ระดับ เพื่อใช้ประเมินผลการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี

เนื่องจากหัวข้อเรื่องงานวิจัยที่ได้ศึกษาเป็นเรื่องที่มีการนำมาใช้ในหน่วยงานราชการยุคปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน (พ.ศ. 2547) เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการให้หน่วยงานราชการ โดยเฉพาะหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการศึกษา(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา: สพท.) นำเสนอในลักษณะของแนวทางการปฏิบัติราชการในกลุ่มที่ 1 (กลุ่มบังคับ) เพื่อให้สำนักพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และบริษัทเอกชน (บริษัท TRIS) เข้ามาติดตาม และประเมินผลการทำงาน



ซึ่งปัญหาที่ทำการศึกษาเนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังขาดรูปแบบของการให้คะแนน จากตัวบ่งชี้หลักที่กำหนดให้ดำเนินงาน จำนวน 8 ตัว ซึ่งกำหนดเป็นตัวแปรที่ศึกษาวิจัยเนื่องจากการปรับปรุง โครงสร้างของการจัดการศึกษาใหม่ ทำให้ยังไม่มีผู้ใดทำผลงานวิจัยไว้ จึงทำให้หน่วยงานที่ตั้งใหม่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา : สพท.) ยังไม่มีรูปแบบของเกณฑ์การให้คะแนนที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวนี้