

การพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัย: การ
ประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF AN EVALUATION CAPACITY BUILDING MODEL FOR THE PRIMARY
LEVEL OF UNIVERSITY ADMINISTRATORS: AN APPLICATION OF PROFESSIONAL
LEARNING COMMUNITIES APPROACH



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Measurement and Evaluation

Department of Educational Research and Psychology

FACULTY OF EDUCATION

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของ ผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัย: การประยุกต์ใช้แนวคิด ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
โดย	น.ส.อรจิรา ธรรมไชยงกูร
สาขาวิชา	การวัดและประเมินผลการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

.....	คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ประธานกรรมการ
.....	
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กมลวรรณ ตั้งธนานนท์)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภรณ์ หลาวทอง)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล)	

อรจิรา ธรรมไชยงกูร : การพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น
มหาวิทยาลัย: การประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. (DEVELOPMENT OF AN
EVALUATION CAPACITY BUILDING MODEL FOR THE PRIMARY LEVEL OF UNIVERSITY
ADMINISTRATORS: AN APPLICATION OF PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES APPROACH)
อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ศิริเดช สุชีวะ, อ.ที่ปรึกษาร่วม : ผศ. น.ต.ดร.พงศ์เทพ จิระโร

การศึกษาคั้งที่มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย 2) พัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 3) ตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณคือแบบสอบถาม และเชิงคุณภาพคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งใช้เทคนิคเดลฟายในการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะ และตรวจสอบความถูกต้องตามหลักเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินระดับต้นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยพบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมินภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.53 โดยจัดว่ามีความจำเป็นในการพัฒนาเร่งด่วน (PNI>0.4) คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการทบทวนสอบผลการเรียนรู้ และด้านการประเมินคุณภาพภายใน โดยมีค่า PNI เท่ากับ 0.92 0.64 และ 0.59 ตามลำดับ

2. รูปแบบสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอนย่อย โดยขั้นตอนหลักประกอบด้วย 1) ขั้นปัจจัยนำเข้า เป็นการจัดประชุมเตรียมความพร้อมให้มีความนิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจทางการประเมินในทิศทางเดียวกัน 2) ขั้นกระบวนการ เป็นขั้นตอนหลักในการอบรมให้ได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน 3) ขั้นผลผลิต คือผลลัพธ์ที่ได้หรือสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น 4) ขั้นข้อมูลย้อนกลับ เป็นการตัดสินสมรรถนะการประเมินและมีการส่งข้อมูลสะท้อนกลับ ส่วนในขั้นกระบวนการจะประกอบด้วย 5 ขั้นตอนย่อย คือ ประชุมรวมกลุ่ม วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ การออกแบบกิจกรรม ขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนวัตกรรม

3. การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการสร้างสมรรถนะโดยประเมินประสิทธิผล 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ และด้านความถูกต้อง ซึ่งผลการประเมิน พบว่า ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.60 อยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ด้านความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.78 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 4.55 และ 4.49 ตามลำดับ โดยกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ยของสมรรถนะการประเมินภายหลังเข้าร่วมกิจกรรมมีค่าสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของสมรรถนะการประเมินก่อนเข้าร่วมกิจกรรมในทุกด้านสมรรถนะการประเมิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สาขาวิชา การวัดและประเมินผลการศึกษา

ลายมือชื่อนิติ
.....

ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก
.....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม
.....

5784474727 : MAJOR EDUCATIONAL MEASUREMENT AND EVALUATION

KEYWORD: EVALUATION, CAPACITY, BUILDING MODEL, THE PRIMARY LEVEL, UNIVERSITY, APPLICATION,
COMMUNITY

Onjira Tumchaiyangkul : DEVELOPMENT OF AN EVALUATION CAPACITY BUILDING MODEL FOR THE PRIMARY
LEVEL OF UNIVERSITY ADMINISTRATORS: AN APPLICATION OF PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES
APPROACH. Advisor: Assoc. Prof. SIRIDEJ SUJIVA, Ph.D. Co-advisor: Asst. Prof. LCdr. Pongthep Jiraro, Ph.D.

The purposes of this study were 1) to survey the needs of evaluation capacity for the primary level of university administrators; 2) to develop an evaluation capacity building model for the primary level of university administrators through an application of professional learning community; and 3) to assess the quality of the evaluation capacity building model for the primary level of university administrators through an application of professional learning community. The method of this research is a mixed method. The quantitative research instrument is a questionnaire form and the qualitative research instrument is an in-depth interview form. The Delphi technique was used to develop the evaluation capacity building model and assess the accuracy according to the efficiency measurement criteria. The research findings were as follows:

1. The survey of the needs of evaluation capacity building for the primary level of university administrators revealed that the needs index for overall evaluation capacity of equal to 0.53. The urgent needs (PNI>0.4) to be developed were: performance appraisal, learning outcomes verification and internal quality assessment, which the PNI values were equal to 0.92, 0.64 and 0.59 respectively.

2. The model of the evaluation capacity for the primary level of university administrators consisted of 4 stages with 5 sub-steps. The 4 stages included 1) Input: a meeting held to prepare and conduct the values, vision and mission to the same directions; 2) Process: a main stage; a training held to obtain the evaluation capacity; 3) Output: the result or the evaluation capacity for the primary level of university administrators; and 4) Feedback: the assessment of the evaluation capacity and the feedback information. In the process stage, there were 5 sub-steps: group meeting, problems and needs analysis, activity design, learning exchanges and innovation.

3. The quality assessment of the evaluation capacity building model consisted of 4 aspects: suitability, possibility, applicability, and accuracy. The results showed that, in all 4 aspects, the overall average was 4.60, a very good level. Considering on each aspect, the suitability was at the highest average level of 4.78, a very good level. The applicability, the possibility and the accuracy were at the average level of 4.59, 4.55 and 4.49, respectively. The sample's average scores of the evaluation capacity after participating the activities were higher than before participating the activities in all aspects at the significance level of .05.

Field of Study:	Educational Measurement and Evaluation	Student's Signature
Academic Year:	2019	Advisor's Signature
		Co-advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้ความรู้ คำแนะนำ และความช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์ กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ให้ความรู้ คำแนะนำ กำลังใจ และความช่วยเหลือที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รวมทั้งติดต่อประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง

ขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภรณ์ หลาวทอง รองศาสตราจารย์ ดร.กมลวรรณ ตังชนกานนท์ และรองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาชี้แนะ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ขึ้น ขอบพระคุณคณะผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้งาน ใช้รูปแบบ และความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษาที่ได้ให้ความรู้ ความห่วงใยแก่นิสิตด้วยความเมตตา

ขอบพระคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่มอบทุนการศึกษาตลอดหลักสูตร และขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มอบ “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” จากกองทุนรัชดาภิเษกสมโภช สำหรับการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในการอนุเคราะห์อนุญาตให้ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินใช้ในงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบพระคุณคณบดี คณะศิลปศาสตร์ และคณบดีคณะบริหารธุรกิจที่อนุเคราะห์สถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ผู้ที่คอยให้กำลังใจและและความช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน แก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณรุ่นพี่ รุ่นน้อง เพื่อนร่วมรุ่นสาขาวิชาการวัดและประเมิน และเพื่อนร่วมงานอาจารย์คณะศิลปศาสตร์ ผู้ที่คอยให้กำลังใจและคอยช่วยเหลือผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

อรจิรา ธรรมไชยากร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....ค	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....ง	ง
กิตติกรรมประกาศ.....จ	จ
สารบัญ.....ฉ	ฉ
สารบัญตาราง.....ณ	ณ
สารบัญแผนภาพ.....ญ	ญ
บทที่ 1 บทนำ..... 1	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1	1
คำถามการวิจัย..... 4	4
วัตถุประสงค์การวิจัย..... 4	4
ขอบเขตในการวิจัย..... 5	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย..... 6	6
ประโยชน์ที่ได้รับ..... 8	8
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 9	9
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ..... 9	9
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมิน..... 15	15
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างสมรรถนะการประเมิน..... 28	28
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร..... 44	44
ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ..... 61	61
ตอนที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย..... 96	96
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 97	97

ระยะที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย.....	99
ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน.....	103
ระยะที่ 3 ทดลองการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน.....	113
ระยะที่ 4 ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน.....	117
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	121
ตอนที่ 1 ผลการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร ระดับต้นของมหาวิทยาลัย.....	121
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของ มหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	128
ตอนที่ 3 ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร ระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	174
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ	186
สรุปผลการวิจัย	186
อภิปรายผล	189
ข้อเสนอแนะ	197
บรรณานุกรม	199
ภาคผนวก	209
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	210
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	214
ภาคผนวก ข-1 แบบสอบถาม เรื่อง ความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการสร้าง สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย	215
ภาคผนวก ข-2 แบบวัดความรู้สมรรถนะทางการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของ มหาวิทยาลัย	220
ภาคผนวก ข-3 แบบรายงานตนเองเกี่ยวกับทักษะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของ มหาวิทยาลัย	225

ภาคผนวก ข-4 แบบวัดเกี่ยวกับเจตคติต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยระดับต้น.....	229
ภาคผนวก ข-5 แบบประเมินคุณภาพ คู่มือการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน สำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย.....	232
ภาคผนวก ข-7 แบบประเมินประสิทธิผลของการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการ ประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย: การประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพ	239
ภาคผนวก ข-8 แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย.....	244
ภาคผนวก ค คู่มือการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น ของ มหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	248
ภาคผนวก ง เครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ที่ได้รับจากการวิจัย.....	280
ประวัติผู้เขียน	298

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สมรรถนะของนักประเมิน.....	27
ตารางที่ 2.2 ประเภทของกิจกรรมการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน.....	34
ตารางที่ 2.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารด้านการประเมิน.....	47
ตารางที่ 2.4 สมรรถนะของผู้บริหาร	60
ตารางที่ 2.5 สังเคราะห์องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทสถานศึกษา	72
ตารางที่ 2.6 สังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	91
ตารางที่ 2.7 สรุปปัจจัยส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในงานวิจัยต่าง ๆ	95
ตารางที่ 3.1 สัดส่วนขนาดกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามมหาวิทยาลัย	102
ตารางที่ 3.2 ระยะเวลาการดำเนินการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของ มหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	106
ตารางที่ 3.3 โครงสร้างแบบวัดความรู้ด้านสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร ระดับต้น	108
ตารางที่ 3.4 อัตราความคลาดเคลื่อนของกลุ่มผู้เข้าร่วมโดยวิธีการเดลฟาย.....	113
ตารางที่ 3.5 จำนวนประชากรที่ใช้ในการทดลองรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับ ผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ แยกตามรายคณะ.....	115
ตารางที่ 3.6 สรุปวิธีการ จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแต่ละระยะ	120
ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	121
ตารางที่ 4.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ระดับต้น	123
ตารางที่ 4.3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ระดับต้น ด้านการประเมินหลักสูตร	124
ตารางที่ 4.4 ความต้องการจำเป็นในการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ระดับต้น ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้.....	125
ตารางที่ 4.5 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ระดับต้น ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	126
ตารางที่ 4.6 ความต้องการจำเป็นในการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ระดับต้น ด้านการประกันคุณภาพภายใน.....	127

ตารางที่ 4.7	คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสร้าง สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้ แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (รอบที่ 1).....	135
ตารางที่ 4.8	ข้อวิพากษ์ และข้อเสนอแนะสมรรถนะ กิจกรรม กลไกการดำเนินการรูปแบบ สร้าง สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้ แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (รอบที่ 1).....	138
ตารางที่ 4.9	คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสร้าง สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้ แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (รอบที่ 2).....	141
ตารางที่ 4.10	ข้อวิพากษ์ และข้อเสนอแนะสมรรถนะ กิจกรรม กลไกการดำเนินการรูปแบบสร้าง สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้ แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (รอบที่ 2).....	146
ตารางที่ 4.11	ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	150
ตารางที่ 4.12	ผลการทดลองการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น ของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	152
ตารางที่ 4.13	สรุปเครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ที่ผู้ร่วมกิจกรรมสร้างขึ้นรอบที่ 1.....	163
ตารางที่ 4.14	สรุปเครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ที่ผู้ร่วมกิจกรรมสร้างขึ้นรอบที่ 3.....	167
ตารางที่ 4.15	สรุปเครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ที่ผู้ร่วมกิจกรรมสร้างขึ้น	168
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะการประเมินก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรม.....	172
ตารางที่ 4.17	การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสมรรถนะการประเมินระหว่าง ก่อนและหลังกิจกรรม	173
ตารางที่ 4.18	การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร ระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	175
ตารางที่ 4.19	การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร ระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านความเหมาะสม	175
ตารางที่ 4.20	การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร ระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านความเป็นไปได้	177

ตารางที่ 4.21 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร ระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์	178
ตารางที่ 4.22 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร ระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านความถูกต้อง	179
ตารางที่ 4.23 การวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้นของ มหาวิทยาลัย	180
ตารางที่ 4.24 ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้นของ มหาวิทยาลัยองค์ประกอบการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน	181
ตารางที่ 4.25 ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้นของ มหาวิทยาลัยองค์ประกอบการสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมกัน	182
ตารางที่ 4.26 ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้นของ มหาวิทยาลัยองค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ	183
ตารางที่ 4.27 การวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้นของ มหาวิทยาลัยองค์ประกอบการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน	184
ตารางที่ 4.28 ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้นของ มหาวิทยาลัยองค์ประกอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล	185

สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพที่ 2.1 รูปแบบเชิงสหสาขาต่อการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน.....39

แผนภาพที่ 2.2 สรุปแนวปฏิบัติขั้นตอนการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยใช้แนวคิด
 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ87

แผนภาพที่ 2.3 แผนผังขั้นตอนการนำรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปใช้ในสถานศึกษา.....89

แผนภาพที่ 3.1 กรอบดำเนินการวิจัย (Research Framework)98

แผนภาพที่ 3.2 ระยะเวลาการดำเนินการสร้างสมรรถนะการประเมิน 105

แผนภาพที่ 4.1 รูปแบบการสร้างสมรรถการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย:
 การใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำแนกโดยละเอียด..... 130

แผนภาพที่ 4.2 รูปแบบการสร้างสมรรถการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย:
 การใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 134

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือแม้กระทั่งระดับอุดมศึกษาต่างต้องมีการแข่งขันด้านคุณภาพ ด้านการให้บริการมากขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาของตนได้รับความไว้วางใจ ซึ่งจากสถานการณ์เหล่านี้ทำให้เกิดการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาขึ้น เพื่อเป็นการให้ความมั่นใจว่าสถานศึกษาเหล่านั้นได้รับมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ ทำให้การทำงานยุคนี้ส่วนใหญ่จะดำเนินการผ่านนโยบาย โครงการ และแผนงานต่าง ๆ จึงทำให้เกิดการประเมินเข้ามาในองค์กร (เนาวรัตน์ พลายน้อย และ อีรีเดช ฉายอรุณ, 2550) ทั้งภาครัฐและเอกชนถูกกำหนดให้มีการประเมินประสิทธิผล ค่าใช้จ่าย และผลกระทบของโครงการ (Perrin, 1998) รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานหน่วยงาน ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร คู่มีค่ากับกับงบประมาณหรือเงินทุนหรือไม่ (รัตนะ บัวสนธ์, 2548) โดยนำการประเมินมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบุคคลและองค์กร (Patton, 1997; Duignan, 2002; Kirkhart, 2002; Harnar and Preskill, 2007) การประเมินถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการดำเนินการให้การบริหารงานมีการพัฒนา และเห็นความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ โดยการประเมินจะช่วยให้เห็นสารสนเทศที่ใช้ในการพิจารณา ตัดสินใจ พัฒนา และปรับปรุง งาน โครงการ หรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ (Rossi, 2000; Alkin and Christie, 2004) โดยการประเมินมีการประเมินที่เป็นทั้งการประเมินก่อนดำเนินงาน ระหว่างดำเนินงาน และหลังดำเนินงาน ซึ่งรูปแบบการประเมินมีหลายวิธี โดยหลักในการเลือกรูปแบบในการประเมินที่สำคัญ คือ เลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบท และรูปแบบที่ผู้ประเมินคาดว่าจะได้สารสนเทศที่ตามผู้ใช้ผลของการประเมิน (Alkin and Christie, 2004; Picciotto, 2005) รวมถึงผู้ประเมินควรที่จะเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการประเมินที่ดี (Harnar and Preskill, 2007)

จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยพบว่า มีภาระงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน 5 ภาระ คือ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการประเมินหลักสูตร ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และด้านการประเมินโครงการ (มหาวิทยาลัยนเรศวร, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, มหาวิทยาลัยพะเยา) และจากการศึกษาสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารขาดการวางแผนการประเมิน รวมถึงขาดการวางแผนการนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินดำเนินไปอย่างเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ขาดการประเมินอย่างเป็นระบบ มักจะนิยมประเมินเฉพาะผล ไม่ได้ประเมินเหตุ จึงไม่ทราบแน่ชัดถึงวิธีการปรับปรุงแก้ไขงานหรือโครงการต่าง ๆ รวมถึงขาดการประเมินอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละครั้ง ไม่มีการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างเป็นระบบ ผู้ประเมินขาดความรู้ความสามารถในการประเมินอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังมีสาเหตุมาจากข้อบกพร่องของการออกแบบการนำมาใช้ หรือการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้บริหารใช้เวลาน้อยมากในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบในการใช้แบบฟอร์มการประเมินหรือวิธีการประเมิน อีกทั้งผู้บริหารไม่มีความพร้อมรับผิดทั้งวิธีการและผลลัพธ์ที่เกิดจากการประเมิน (จตุรงค์ อินทรรุ่ง, สุภัทรา เอื้อวงศ์ และศิริเดช สุชีวะ; 2551, Moon Chiung, Lee Joosung and Lim Siyeiong; 2010) ซึ่งมีความสอดคล้องกับเหตุการณ์ในปัจจุบันที่พบว่ามีหลายมหาวิทยาลัยยังขาดผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการประเมิน ทำให้ขาดโอกาสในการเรียนรู้ ขาดการให้ข้อมูลสะท้อนกลับจากกระบวนการประเมิน (King, 2007) ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญของการประเมินเพราะการนำข้อเสนอแนะและผลสรุปของการประเมินมาใช้ จะช่วยให้เกิดการพัฒนางาน การพัฒนาคน การพัฒนามหาวิทยาลัยและวิชาชีพ (Duignan, 2002) ดังนั้นการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน (Evaluation Capacity Building) ให้กับบุคคลในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่คนประเมินจึงได้รับความสนใจและให้ความสำคัญมากขึ้น (Duignan, 2002; Patton, 2002; Preskill and Boyle, 2008) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นผู้ที่มิบทบาทในการเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด (กรมวิชาการ, 2544)

สมรรถนะการประเมิน (Evaluation Capacity) เป็นความสามารถในการนำความรู้ และทักษะด้านการประเมินที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการประเมินเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548) โดยการสร้างสมรรถนะการประเมินเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และทักษะทางการประเมินที่ดี และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะทางการประเมินกับการบูรณาการเข้ากับความรู้เดิม มหาวิทยาลัยและประสบการณ์จริงได้ การพัฒนาสมรรถนะการประเมินมีหลายวิธี ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารมีความรู้ ทักษะการประเมิน และเจตคติที่ดีต่อการประเมิน การสร้างสมรรถนะการประเมิน (Evaluation Capacity Building) มีวิธีการสร้างสมรรถนะการประเมินหลายวิธี เช่น การสอนการประเมิน (Teaching of evaluation) (Priskill, 2005) การจัดโครงการอบรมระยะสั้น (Single course) การกระตุ้น (Simulation) การฝึกประสบการณ์ (Practicum experience) (Trevisan, 2004) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by doing) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) (Taut, 2007) การเลือกใช้กลยุทธ์ในการสร้างสมรรถนะการประเมินของมหาวิทยาลัย ต้องพิจารณาถึงบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย จุดอ่อน จุดแข็งของการประเมิน (Roy and Wijayasuriya, 1992;

Febey and Coyne, 2007; Stufflebeam, 2007; Preskill and Boyle, 2008) ดังนั้นการสร้างสมรรถนะการประเมิน (Evaluation Capacity Building) ให้กับผู้บริหารในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่นักประเมินจึงได้รับความสนใจและให้ความสำคัญมากขึ้น (Duignan, 2002; Patton, 2002; Preskill and Boyle, 2008)

ผู้บริหารถือเป็นปัจจัยหลักสำคัญในการทำงาน ซึ่งงานต่าง ๆ จะสำเร็จลุล่วงไปได้ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถทั้งสิ้น การพัฒนาผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อหน่วยงานต่าง ๆ เช่นเดียวกับการพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเป้าหมายในการพัฒนาคนไทยทุกกลุ่มวัยให้มีศักยภาพ ด้วยการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต คิดเป็น ทำเป็น การสังเคราะห์ความรู้ สังสม และต่อยอดสู่นวัตกรรมความรู้ การฝึกฝนจนเกิดความคิดสร้างสรรค์ การเปิดใจกว้างพร้อมรับทุกความคิดเห็น และการปลูกฝังจิตใจที่มีคุณธรรม รวมทั้งเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางครอบครัว ชุมชนและสังคมให้มั่นคง และเอื้อต่อการพัฒนาคนอย่างสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต (คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553) การจะให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น ต้องอาศัยกลไกในการพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญ โดยพัฒนาแบบการบูรณาการ ในด้านการเรียนรู้ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพเข้าด้วยกันอย่างผสมกลมกลืน และยึดโครงสร้างทางสังคมของชุมชนเป็นฐานของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยใช้ศักยภาพและทรัพยากรในชุมชนเป็นหลักให้ประชาชน และทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจในกิจกรรมสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับตนเองและชุมชนท้องถิ่น เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาชุมชนซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศให้เกิดความยั่งยืนจำเป็นต้องสร้างชุมชนให้มีความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ต้องเป็นชุมชนที่สามารถดำรงสภาพของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา มีการสนับสนุนให้สังคมทุกส่วนและทุกระดับได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ จะทำให้เกิดพลังชุมชนที่เข้มแข็ง หรือชุมชนเข้มแข็ง แต่ในการพัฒนาที่ผ่านมายังไม่สามารถบรรลุการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง เป็นเพียงการสร้างแหล่งเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ หรือสรรหาผู้รู้และภูมิปัญญา แต่ยังไม่สามารถให้คนในชุมชนบุคคลตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีทักษะและกระบวนการในการคิด การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถใช้ความรู้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (เกษม วัฒนชัย, 2549) การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ยังไม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและดำรงอยู่ได้ และสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

จากการศึกษาเอกสารพบว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร ที่พัฒนามาจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Sergiovanni, 1994) ด้วยมุมมองที่ว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรที่ค่อนข้างมีระบบสายงาน มีหน้าที่

แบบแบ่งแยกแต่ละส่วนค่อนข้างชัดเจน มีการควบคุมคุณภาพ โดยสิ่งที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยการเสริมสร้างพลังที่มีอยู่ในตัวผู้นำ และสมาชิกของชุมชน ตลอดจนการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดพลังอำนาจของชุมชนให้เข้มแข็ง ซึ่งพิจารณาได้จากโครงสร้างทางสังคม (Spreitzer, 1992) ส่วนที่เป็นบุคคล สามารถเสริมสร้างพลังได้จากพลังภายในบุคคล การมีปฏิสัมพันธ์ และการแสดงออกของบุคคล นอกจากนี้หากต้องการให้เกิดความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีความเชื่อมโยงและมีความสมดุลในด้านต่างๆ อย่างเป็นองค์รวม ได้แก่ ด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อวิถีชีวิต การมีระบบเศรษฐกิจเพื่อการพึ่งตนเอง การสร้างระบบทุนของชุมชนที่ยั่งยืน การมีระบบคุณธรรมจริยธรรม การสร้างความเสมอภาค ความยุติธรรมใน การจัดการของชุมชน และต้องมีการสร้างหลักประกันความมั่นคงในการดำรงชีวิตร่วมกัน หากการพัฒนา แบบแยกส่วน หรือพัฒนาด้านใดด้านหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว จะส่งผลเสียหายให้แก่ชุมชน เพราะการแก้ไขปัญหานิดหนึ่ง อาจเป็นการก่อปัญหาอีกชนิดหนึ่งได้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อเป็นการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะประเมินให้กับผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพในการทำงาน และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้

คำถามการวิจัย

1. ผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินอะไรบ้าง
2. รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นอย่างไร
3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
 - 2.1 เพื่อสร้างรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.2 เพื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.3 เพื่อทดลองใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครั้งนี้ ดำเนินการกับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ซึ่งก็คือหัวหน้าสาขาวิชาที่ทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประกอบไปด้วย 9 คณะ ได้แก่ คณะศิลปศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ และการออกแบบ คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2. การพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครั้งนี้ เป็นการเอาแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน

3. การพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการพัฒนารูปแบบการประเมินโดยแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้ความสามารถทางพื้นฐานทางการประเมิน ระเบียบวิธีการประเมิน และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ด้านทักษะ คือ ความสามารถในการประเมิน และด้านเจตคติ ได้แก่ จรรยาบรรณของนักประเมินและคุณลักษณะของนักประเมินที่ผู้บริหารพึงจะมีที่ใช้ในการประเมิน

4. การพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครั้งนี้ ได้สังเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน เป็น 4 บทบาท ได้แก่

การประเมินหลักสูตร การทวนสอบผลการเรียนรู้ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

5. กรอบแนวคิดการวิจัยที่ใช้เพื่อการพัฒนาแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครั้งนี้ ใช้แนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2554) Sergiovanni (1994) Louis and Kruse (1995) Hord (1997) Fullan (1999) Hargreaves (2003) Schmoker (2004) DuFour (2006) และ Stoll and Seashore Louis (2007) เป็นกรอบในการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

สมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับต้นที่จำเป็นที่ใช้ในการประเมิน และนำไปสู่ความสำเร็จในการประเมิน โดยประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้พื้นฐานทางประเมิน ระเบียบวิธีการประเมิน 2) ด้านทักษะ คือ ทักษะในการประเมินงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น และ 3) ด้านเจตคติที่มีต่อสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น

การสร้างสมรรถนะการประเมิน หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีด้านการประเมินให้กับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้บริหารระดับต้นเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมิน มีความสามารถในการประเมิน ใช้ผลการประเมิน มีเจตคติที่ดีต่อการประเมิน

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้น หมายถึง การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของผู้บริหารระดับต้น ให้มีภาวะผู้นำที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารท่านอื่น และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการประเมินซึ่งกันและกัน เพื่อก่อให้เกิดความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านการประเมินเพิ่มขึ้น สามารถแบ่งระดับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัย โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ การมีเงื่อนไขสนับสนุน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับต้นมีการกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ใช้ค่านิยมและวิสัยทัศน์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีค่านิยมร่วมกันในการตัดสินใจ มีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน และมีความคาดหวังในความสำเร็จร่วมกัน

การสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับต้นดำเนินงานในรูปแบบ คณะกรรมการ มีส่วนในการตัดสินใจร่วมกัน มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนางาน มีความคิดริเริ่มในการทำงานร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกันและมีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน

การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับต้นใช้ความรู้ ทักษะและกลยุทธ์ในการทำงาน พัฒนาตนเองให้มีความเป็นมืออาชีพ มีโครงสร้างในการทำงาน มีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นกัลยาณมิตร มีการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา มีการวางแผนงานร่วมกัน และร่วมกันวิเคราะห์วิธีประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลาย

การมีเจตนาที่สนับสนุน หมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ด้านสมรรถนะจากการที่ผู้บริหารระดับต้นมีการยอมรับและไว้วางใจ ให้การยกย่องความสำเร็จ มีความซื่อสัตย์ในด้านข้อมูล ร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีหลักสูตรที่ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ มีงบประมาณและการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม รวมถึงมีระบบการสื่อสารที่ดีและครอบคลุม

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับต้นสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดแบ่งปันเทคนิคเชิงวิชาการระหว่างกัน เป็นเพื่อนคู่คิดหรือกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน มีการสนทนาสะท้อนผลการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนระหว่างกัน

รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน หมายถึง แบบแผนการสร้างสมรรถนะการประเมินที่ใช้เป็นแนวทางในการสร้างสมรรถนะการประเมิน สำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ผ่านทางการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนตามลำดับ คือ

1. **ขั้นเตรียม** เป็นขั้นตอนการเตรียมความพร้อมให้เหมาะสมกับการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการเตรียมผู้บริหารระดับต้น เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจสมรรถนะการประเมิน และมีทักษะในการประเมิน โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
2. **ขั้นดำเนินการ** เป็นขั้นตอนของการดำเนินการสร้างสมรรถนะการประเมินที่ประยุกต์ใช้ประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งประกอบไปด้วย ประชุมรวมกลุ่มวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ ออกแบบกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นวัตกรรม
3. **ขั้นสรุป** เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารระดับต้น แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยสะท้อนกลับของข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนาและมีสมรรถนะการประเมินที่เหมาะสมกับการเป็นนักประเมิน ตามรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
4. **ขั้นสะท้อนกลับ (feedback)** เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารระดับต้นร่วมกันพิจารณาผลในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมว่าเมื่อนำไปลองปฏิบัติแล้วสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ เกิดผลดีและผลเสียอย่างไร หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็ต้องร่วมกันพิจารณาออกแบบกิจกรรมในการแก้ปัญหาใหม่

คุณภาพของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน หมายถึง การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบโดยตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้วยการใช้ค่ามัธยฐาน (Median) และตรวจสอบระดับความสอดคล้องและความเป็นไปได้ด้วยค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range: IQR) ตามเทคนิคเดลฟายแบบประยุกต์

ประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน หมายถึง ผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินที่ประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยทำให้ผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะการประเมินที่ดีขึ้น โดยประเมินตามกรอบมาตรฐาน 4 ด้าน คือ มาตรฐานอัตถประโยชน์ มาตรฐานความเป็นไปได้ มาตรฐานความเหมาะสมถูกต้อง และมาตรฐานความถูกต้องเชื่อถือได้

ผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา โดยทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ประโยชน์ที่ได้รับ

การพัฒนา รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ทางด้านวิชาการและการปฏิบัติ ดังนี้

1. ประโยชน์ด้านวิชาการ

1.1 ได้สารสนเทศสมรรถนะการประเมินที่จำเป็นต้องพัฒนาของผู้บริหารระดับต้น ที่สามารถนำไปใช้เป็นองค์ความรู้ในการพัฒนาบุคลากร และผู้บริหารในระดับต่อไป

1.2 ได้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

2. ประโยชน์ด้านการปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้ทราบประสิทธิผลและสามารถเลือกพัฒนาสมรรถนะการประเมินที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้น

2.2 ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาสามารถนำเครื่องมือสามารถนำรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไปเป็นเครื่องมือ ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้และเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และองค์กรต่อไป

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอ โดยแบ่งออกเป็น 6 ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมิน

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างสมรรถนะการประเมิน

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ตอนที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

เนื้อหาในตอนที่ 1 เป็นการนำเสนอในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ความเป็นมาของสมรรถนะ ความหมายของสมรรถนะ ประเภทของสมรรถนะ ประโยชน์และความสำคัญของสมรรถนะ สมรรถนะผู้บริหาร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ได้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1970 โดยสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The US /state Department) ซึ่งมีหน้าที่ในการเผยแพร่วัฒนธรรม และข่าวสารต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ได้ว่าจ้าง Mcber ภายใต้การนำของศาสตราจารย์แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1970) ศาสตราจารย์นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ได้พัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร แมคเคลแลนด์ได้ใช้ความรู้เหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา พัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency System) มาประยุกต์ใช้ในแง่มุมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนมากขึ้น (พะเยาว์ สุตรีก, 2553)

1.2 ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ไว้ดังนี้

นักวิชาการของประเทศไทยและหน่วยงานของไทยได้ให้คำนิยามของสมรรถนะ ไว้ดังนี้ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ไม่ได้หมายถึง เฉพาะพฤติกรรม แต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วย ซึ่งสมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2549) กล่าวว่าสมรรถนะ เป็นคุณสมบัติด้านความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จ ตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดย นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นพฤติกรรมเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคลและความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปของการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยมที่องค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตามแผนที่วางไว้ โดยสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ วิธีคิด อุปนิสัย และแรงจูงใจ โดยที่พฤติกรรมนั้นจะต้องแสดงออกมาให้เห็นได้ บรรยาย หรือวัดประเมินได้ และรวมถึงสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้ และในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ให้ความหมาย สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยม ของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ

ในส่วนนักวิชาการต่างประเทศได้ให้นิยามของสมรรถนะไว้ดังนี้ Spencer and Spencer (1993, อ้างถึงใน ศุภชัย ยวาระประภาส, 2546) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า สมรรถนะ คือ ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง ๆ หรือสถานการณ์หนึ่งๆได้ Shman (2004) ได้กล่าวถึง ความหมายของสมรรถนะว่า สามารถแบ่งออกได้ เป็น 2 ความหมาย ในความหมายแรก สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ กับความหมายที่สอง สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากความหมายทั้งสองประการข้างต้น เซอร์แมน ได้ให้น้ำหนักของสมรรถนะไปที่ความหมายที่สอง ซึ่งเป็นการทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงาน และผลสุดท้ายนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ และ Richard Boyatzis (1982, as cited in Bhardwaj, 2006) สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ภาพลักษณ์ของบุคคล

บทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและการใช้สมรรถนะโดยภาพรวมของบุคคลและของบุคคลอื่นเพื่อใช้สมรรถนะให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและสร้างเป็นวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้นักวิจัยบางท่านได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามคำศัพท์ ของ KSA (Knowledge, Skills, Ability or Attributes) เช่น

ราวตี ปฏิวัติวงศ์ (2552) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร โดยกำหนดความสามารถ หรือสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA

1) K: Knowledge – ความรู้ หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษา อบรม สัมมนา รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้รู้

2) S: Skills – ทักษะ หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนา และฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดนจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา

3) A: Attributes - คุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่ติดตัวมา

ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ (2549) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งมีอยู่ในบุคคลาที่เกิดจากการบูรณาการจนเกิดเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่สามารถแสดงออกได้เด่นชัดอย่างมีมาตรฐานจนทำให้สามารถทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ (2548) กล่าวถึง สมรรถนะว่าเป็นความสามารถที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้บุคคลสามารถปฏิบัติกิจกรรม หรือแสดงออกถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ

1) ความรู้ (Knowledge) เป็นองค์ประกอบเฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ทางด้าน ภาษา ความรู้ทางการแพทย์

2) ทักษะ (Skills) เป็นความสามารถหรือสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลกระทำได้ดี เช่น ทักษะการทำงานเป็นทีม

3) ทศนคติ (Attitude) ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) สิ่งที่อยู่ถึงบุคคลนั้น เช่น การเป็นคน ที่ไว้วางใจ

5) แรงขับภายใน (Motives) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของตน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า ความสามารถ หรือศักยภาพ หรือ สมรรถนะเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก แบ่งออกไปด้วย 3 มุมมอง คือ

- 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล หรือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถานศึกษา อบรม สัมมนา
- 2) ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นจริง ต้องใช้เวลาเพื่อฝึกฝนและปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา
- 3) ทักษะ (Attitude) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ แรงจูงใจ ทักษะ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

จากความหมายตามที่นักวิจัยหลายท่านเสนอข้างต้น เห็นได้ว่า นักวิจัยทั้งหมดให้คำจำกัดความของสมรรถนะเหมือนกัน ว่ามีองค์ประกอบของความรู้ (Knowledge: K) และทักษะ (Skills: S) แต่องค์ประกอบสุดท้ายมีการให้น้ำหนักแตกต่างกันตามแต่บริบทที่ผู้วิจัยศึกษา เช่น คุณลักษณะ (Attributes) ทักษะ/เจตคติ (Attitude) บุคลิกประจำตัวของบุคคล (Traits) หรือคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งมีความหมายไม่แตกต่างกันมาก

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าในงานวิจัยนี้ สมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่มีความเหมาะสมและเป็นที่ต้องการของงานที่ปฏิบัติ โดยเกื้อหนุนให้ผลงานมีคุณภาพดี ประสบความสำเร็จ ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการศึกษา ประสบการณ์ หรือการฝึกฝนจนเกิดเป็นพฤติกรรมอันเด่นชัด

1.3 ประเภทของสมรรถนะ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2557) ได้ระบุว่า สมรรถนะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของบุคลากรวิชาชีพ ซึ่งแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะร่วมกันขององค์กร ทุกคนที่ดำรงตำแหน่งจำเป็นต้องมี และมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน
2. สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงานที่ผู้ดำรงตำแหน่งพึงมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของตำแหน่งงานให้บรรลุผล

McClelland (1999) แบ่ง Competency ออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ 2)

เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และสมรรถนะหลักก็เปรียบเสมือนเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมมหาวิทยาลัย แนวคิดสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมมหาวิทยาลัยดังนี้ 1) ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในมหาวิทยาลัย โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ช่วยให้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพของมหาวิทยาลัยได้ชัดเจนมากขึ้น และ 4) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมมองค้ำตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เช่น 1) ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมมหาวิทยาลัยก็ได้ 2) นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ 3) ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน 4) ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนา ฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และ 5) ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน

2. การฝึกอบรมและพัฒนา เช่น 1) นำมาใช้ในการทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม 2) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความรู้เรื่องอะไรบ้าง และช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่ตำแหน่งต้องการกับสมรรถนะที่จริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลต่อไป และ 3) ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า

3. การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน เช่น 1) ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับสูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของสมรรถนะในงานและสมรรถนะทั่วไป เช่น ด้านการบริหารจัดการ 2) ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น การที่มหาวิทยาลัยพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคนๆนั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน มีผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้งๆที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เขาไม่มีสมรรถนะในการปกครองคนเลย เป็นต้น

4. การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ เช่น 1) ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่ย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และ 2) ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น 1) ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป และ 2) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล

6. การบริหารผลตอบแทน เช่น 1) ช่วยในการกำหนดอัตราจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับสมรรถนะ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา และ 2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

หากพิจารณาถึงความเหมาะสมในการทำวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะ การประเมินพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะ และเป็นผู้ประเมินในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การโยกย้ายตำแหน่ง การประเมินโครงการล้วนแต่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทั้งสิ้น

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมิน

สมรรถนะในการประเมินเป็นความสามารถที่องค์กรทุกองค์กรคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานขึ้นไปจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถบริหารจัดการงาน ทรัพยากร ต่างๆในองค์กร ทั้งคนหรืองบประมาณ โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะการประเมินเพื่อใช้ในการประเมินที่หลากหลาย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประเมินโครงการ และการประเมินหลักสูตร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีสมรรถนะการประเมิน เพื่อให้ผู้บริหารที่เป็นผู้ประเมินมีสมรรถนะทางการประเมินที่ดี ในตอนที่ 3 นี้จะขอเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความหมายของสมรรถนะการประเมิน ความสำคัญของสมรรถนะการประเมิน ประเภทของสมรรถนะการประเมิน ระดับสมรรถนะของนักประเมิน ดังนี้

2.1 ความหมายของสมรรถนะการประเมิน

หน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของสมรรถนะการประเมินไว้ดังนี้

คณะกรรมการควบคุมการมาตรฐานการอบรม การปฏิบัติงาน และการสอนแห่งชาติ (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction, 2006) ให้

ความหมายของสมรรถนะการประเมินว่า หมายถึง ทักษะ ความรู้ และทัศนคติของนักประเมิน ซึ่งนักประเมินต้องแสดงออกให้เห็นว่าสามารถทำการประเมินได้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย สมาคมประเมินของแคนาดา (Canadian Evaluation Society, 2009) ให้ความหมายของสมรรถนะการประเมินว่า หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้ประเมิน ซึ่งผู้ประเมินสามารถแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านการประเมิน และมหาวิทยาลัยสหวิทยาการด้านการประเมินระดับปริญญาเอกมหาวิทยาลัยมิชิแกน Interdisciplinary Ph.D. in Evaluation. (2010) ให้ความหมายสมรรถนะการประเมินว่า หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการประเมิน ประกอบด้วยทฤษฎีการประเมิน ระเบียบวิธีการประเมิน และทราบว่าจะนำความรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของสมรรถนะการประเมิน หมายถึง ความสามารถในการบูรณาการความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นที่ใช้ในการประเมินในการนำไปสู่ความสำเร็จในการประเมิน

2.2 ความสำคัญของสมรรถนะการประเมิน

การพัฒนาสมรรถนะของนักประเมินได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เนื่องจากเหตุผลสำคัญ คือ 1) เป็นการควบคุมวิชาชีพ เพราะยังไม่มีมาตรฐานใดที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการออกใบอนุญาตให้กับนักประเมินหรือยืนยันในความสามารถของนักประเมิน เนื่องจากไม่มีใบควบคุมวิชาชีพ ทำให้ได้นักประเมินที่ไม่มีความสามารถ 2) เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายที่ผู้อำนวยการโครงการซึ่งเป็นผู้กำหนดนักประเมิน จะทราบว่าใครได้รับการรับรองคุณสมบัติว่าสามารถทำการประเมินได้อย่างมีคุณภาพ 3) ผู้ที่สนใจเข้าสู่วิชาชีพนักประเมินสามารถพิจารณาได้ว่าอะไรบ้างที่ต้องเรียนรู้หรือควรจะมี 4) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพสามารถจัดเตรียมโปรแกรมหรือหลักสูตรด้านการประเมินได้ง่าย และสอดคล้องกับสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยวิชาชีพหรือสังคมต้องการ 5) คณะกรรมการให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะนักประเมินในส่วนที่ยังขาดอย่างต่อเนื่อง โดยนำระเบียบวิธีวิจัยและทฤษฎีมาใช้ในการประเมินที่ชัดเจนและทำการประเมินสมรรถนะของนักประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานักประเมิน ถ้าผู้ประเมินขาดสมรรถนะด้านใด ผู้เกี่ยวข้องจะได้นำมาพัฒนาสมรรถนะในส่วนขาดนั้น อาจโดยการจัดอบรม จัดเป็นหลักสูตรการเรียนการสอนการประเมินทั้งระยะสั้นและระยะยาว (Ghere, et al., 2006: Coryn, et al., 2010)

2.3 ระดับสมรรถนะของนักประเมิน

สมาคมประเมินของนิวซีแลนด์ (2010) กำหนดระดับของสมรรถนะของนักประเมินไว้ 5 ระดับ ดังนี้

1) ระดับผู้เริ่มปฏิบัติงาน (Novice) หมายถึง มีความรู้และทักษะในการประเมินน้อยมาก ต้องมีให้คำแนะนำ ชี้แนะ กำกับอย่างใกล้ชิดจึงจะสามารถปฏิบัติกาประเมินได้

2) ระดับผู้เริ่มต้นความก้าวหน้า (Advanced beginner) หมายถึง มีความรู้ ทักษะ และสามารถทำการประเมินได้เพียงแต่มีผู้ให้คำปรึกษา แนะนำ และชี้แนะ

3) ระดับผู้มีความสามารถ (Competent) หมายถึง มีความรู้ ทักษะในการประเมิน สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทฤษฎีการประเมิน เพื่อให้การประเมินนั้นมีความถูกต้องเหมาะสม และสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยไม่ต้องมีผู้ให้คำปรึกษา แนะนำหรือชี้แนะ และทำการประเมินด้วยตนเองเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะด้านการประเมินอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องมีผู้กระตุ้นหรือบอกกล่าว

4) ระดับผู้ชำนาญการ (Proficient) หมายถึง มีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติการประเมินดีมาก สามารถพัฒนารูปแบบการประเมิน สามารถให้การสนับสนุน ส่งเสริม และเป็นที่ปรึกษาในการประเมินให้กับผู้อื่นได้และควบคุมกำกับให้การปฏิบัติการประเมินเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ

5) ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) หมายถึง มีความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติการประเมินที่ดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งภายในและนอกมหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพการประเมิน เผยแพร่องค์ความรู้หรือนวัตกรรมด้านการประเมิน สร้างเครือข่ายและเทียบเคียงคุณภาพการประเมินทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ และ/หรือเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้อื่นในการส่งเสริมความก้าวหน้าของวิชาชีพการประเมิน

2.4 สมรรถนะของนักประเมิน

นักประเมินที่ดีจำเป็นจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญของนักประเมินตามที่กำหนด เพื่อให้ผลของการประเมินที่ได้มีความถูกต้อง เหมาะสม ไม่เกิดความลำเอียง ซึ่งสามารถระบุเป็นสมรรถนะที่นักประเมินพึงมี ดังนี้

Stevahn, et al., (2005) กำหนดสมรรถนะของนักประเมินเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. การปฏิบัติเชิงวิชาชีพ (Professional practice) ประกอบด้วย ดังนี้ 1) การประยุกต์ใช้มาตรฐานของวิชาชีพการประเมิน 2) ปฏิบัติการประเมินโดยใช้หลักจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ในการประเมิน 3) ใช้วิธีการประเมินและทักษะการประเมินที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า 4) เคารพผู้ใช้บริการ ผู้ให้ข้อมูล ผู้ดำเนินโครงการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ 5) ปฏิบัติการประเมินโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมและ 6) สร้างองค์ความรู้ด้านการประเมิน

2. การประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic inquiry) ประกอบด้วย ดังนี้ 1) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับคำศัพท์ แนวคิด ทฤษฎี และข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการประเมิน

2) มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการเชิงคุณภาพ 3) มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการเชิงปริมาณ 4) มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการผสมผสาน (ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ) 5) สามารถทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้ 6) เลือกใช้ทฤษฎีได้อย่างเหมาะสม 7) สร้างกรอบคำถามการประเมินได้ 8) ออกแบบการประเมินได้ 9) กำหนดแหล่งข้อมูล 10) การรวบรวมข้อมูล 11) การประเมินความตรงของข้อมูล 12) การประเมินความเที่ยงของข้อมูล 13) การวิเคราะห์ข้อมูล 14) การแปลข้อมูล 15) การตัดสินใจ 16) การให้ข้อเสนอแนะ 17) การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจโดยใช้ผลการประเมิน 18) การรายงานวิธีการประเมินและผลการประเมิน 19) การเขียนจุดแข็งและข้อจำกัด และ 20) การประเมินงานการประเมิน

3. การวิเคราะห์บริบท ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์โครงการ 2) การศึกษาโครงการให้เข้าใจ/มีความรู้เกี่ยวกับโครงการที่ประเมิน 3) ค้นหา/ศึกษาความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง 4) จัดหาข้อมูลให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินหลัก 5) วิเคราะห์ประเด็นที่มีความขัดแย้ง 6) ศึกษาบริบทของมหาวิทยาลัยที่ทำการประเมิน 7) ให้ความสนใจกับประเด็นที่ต้องการใช้ผลการประเมิน และ 8) ให้ความสนใจกับประเด็นที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการควบคุมการมาตรฐานการอบรม การปฏิบัติงาน และการสอนระหว่างชาติ (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction, 2006) ได้กำหนดสมรรถนะของนักประเมินไว้ ดังนี้

1. การปฏิบัติเชิงวิชาชีพ ประกอบด้วย สามารถติดต่อสื่อสารโดยการเขียน การพูด การอ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างและคงไว้ซึ่งความเชื่อถือในวิชาชีพ แสดงทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงจริยธรรมและกฎระเบียบ และตระหนักถึงนโยบายด้านการประเมิน

2. การวางแผนและออกแบบการประเมิน ประกอบด้วย จัดทำแผนการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และการกำหนดกลยุทธ์การรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบสนองคำถามการประเมินและการออกแบบ

3. การปฏิบัติตามแผนการประเมิน ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล และการเผยแพร่และติดตามผลการประเมินและข้อเสนอแนะ

4. การจัดการประเมิน ประกอบด้วย การติดตามและจัดการการประเมินให้เป็นไปตามแผน และการทำงานร่วมกับบุคคลและผู้เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ

สมาคมประเมินแห่งอเมริกา (American Evaluation Association, 2008) ได้กำหนดแนวทางสำหรับนักประเมิน (Guiding principles for evaluators) เพื่อให้ นักประเมินได้นำไปพิจารณายึดถือปฏิบัติ 5 ด้าน โดยในแต่ละด้านประกอบด้วยเกณฑ์หรือแนวทางดำเนินการดังนี้

1. การประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic inquiry) นักประเมินต้องดำเนินการประเมินอย่างเป็นระบบ มีฐานข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำการประเมิน ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์และแนวทางดังนี้ นักประเมินจะต้องใช้เทคนิควิธีการประเมินที่เหมาะสมและได้มาตรฐาน นักประเมินจะต้องทำการประเมิน เพื่อตอบสนองคำถามการประเมินที่หลากหลาย ตามความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมทั้งต้องใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบต่อคำถามการประเมิน และนักประเมินต้องใช้วิธีการสื่อสารเกี่ยวกับเทคนิควิธีการที่ใช้ในการประเมินและข้อจำกัดที่มีผลต่อความถูกต้องของการประเมิน และจ้องใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอในการสร้างความเข้าใจ ใช้ในการตีความ และการวิจารณ์งานประเมินของนักประเมิน

2. การปฏิบัติเชิงวิชาชีพ นักประเมินจะต้องมีสมรรถนะทางการประเมินอย่างเพียงพอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีแนวทางดังนี้

2.1 นักประเมินและทีมงานประเมิน จะต้องได้รับการศึกษา หรือฝึกอบรมให้มีทักษะความสามารถทางการประเมิน หรือมีประสบการณ์ทำงานด้านการประเมินอย่างเหมาะสมเพียงพอที่จะดำเนินงานประเมินได้

2.2 ในทีมนักประเมินควรจะประกอบด้วยนักประเมินที่มีความหมายหลากหลายของพื้นฐานความรู้ วัฒนธรรม เพศ ตลอดจนฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม หรือทีมนักประเมินควรมีความเป็นสหสาขาวิชาชีพ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การตีความผลการประเมินจะมีความแม่นยำ ถูกต้อง กับบริบทที่เกี่ยวข้อง

2.3 นักประเมินจะต้องประเมินหรือทำงานภายใต้ขอบเขตความรู้ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพหรือสาขาวิชาที่ได้ฝึกอบรมมา และหากต้องทำงานนอกเหนือจากวิชาชีพที่ตนเองเป็นอยู่ นักประเมินต้องทำความเข้าใจให้แจ่มชัดในขอบเขตเรื่องนั้น ๆ เสียก่อน โดยจะพยายามใช้ความสามารถทางวิชาชีพที่มีอยู่เพื่อให้บริการหรือช่วยเหลือแก่ผู้ร้องขอเหล่านั้น

2.4 นักประเมินต้องพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการประเมินของตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมระยะยาว การศึกษาด้วยตนเอง การร่วมงานประเมินกับทีมประเมินอื่น ๆ และการวิพากษ์วิจารณ์งานประเมินของผู้อื่น

3. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity/Honesty) นักประเมินจะต้องมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นในเชิงประจักษ์ว่าดำเนินการประเมินด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยมีแนวทางพิจารณา ดังนี้

3.1 นักประเมินจะต้องทำการเจรจาต่อรองกับผู้ให้บริการ ผู้ว่าจ้าง หรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ของการประเมินด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ว่าจะป็นเงื่อนไขของงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ภาระงานที่จะประเมิน ขอบเขตข้อจำกัด ขอบข่ายของผลการประเมินที่จะได้รับ รวมถึงการนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเงื่อนไขต่าง ๆ นี้ นักประเมินจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ สร้างความชัดเจนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในวิชาชีพ

3.2 ก่อนที่จะเซ็นสัญญารับเงื่อนไขในการว่าจ้างทำการประเมิน นักประเมินจะต้องตระหนักในบทบาทของตนเอง และสัมพันธ์ภาพของตนเองที่จะพัวพันกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ในกรณีที่เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนหรือเกิดความขัดแย้งของการประเมินนั้น นักประเมินต้องรู้ว่าตนเองเป็นนักประเมินและจะต้องรายงานผลการประเมินอย่างชัดเจนตรงไปตรงมา

3.3 นักประเมินจะต้องทำการบันทึกรายงานสิ่งที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำการประเมิน สิ่งที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขการเจรจาต่อรองที่ทำไว้ตั้งแต่ก่อนทำการประเมิน โดยการบันทึกจะต้องชี้แจง อธิบายเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และทำให้ไม่เป็นไปตามเงื่อนไข และถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลกระทบต่อประเมิน นักประเมินจะต้องแจ้งให้ผู้ว่าจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้โดยเร็ว ก่อนที่จะเกิดผลกระทบที่ยากต่อการแก้ไข

3.4 นักประเมินจะต้องระบุหรือแสดงให้เห็นถึงความสนใจต่อการดำเนินการประเมินและการให้คุณค่าของผลการประเมินของผู้ว่าจ้าง ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.5 นักประเมินจะต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดการผิดพลาดเกี่ยวกับการประเมิน ข้อมูลและข้อค้นพบของการประเมิน นักประเมินจะต้องพยายามป้องกันและแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินอย่างเต็มความสามารถ

3.6 นักประเมินจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ กรณีที่วิธีการหรือกิจกรรมในการดำเนินการประเมินที่ทำให้ได้สารสนเทศและข้อสรุปเกี่ยวกับการประเมินที่ผิดพลาด และต้องแจ้งข้อผิดพลาดนั้นพร้อมทั้งเหตุผลให้กับผู้ให้บริการ ผู้ว่าจ้าง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้และร่วมกันอภิปรายเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา ถ้าหากไม่สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดนั้นได้ นักประเมินจะต้องปฏิเสธยกเลิกการดำเนินการประเมินต่อไป แต่อย่างไรก็ตามถ้าหากการปฏิเสธยกเลิกการทำสัญญาเป็นสิ่งที่ไม่สามารถดำเนินการได้ หรือไม่เหมาะสมที่จะทำ นักประเมินจะต้องปรึกษาทีมงานประเมินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการนำเสนอรายงานการประเมิน

3.7 นักประเมินจะต้องเปิดเผยแหล่งทุนสนับสนุนการประเมินทั้งหมดที่มีรวมทั้งแหล่งผู้ร้องขอใช้ผลการประเมิน

4. การให้การยอมรับความเป็นบุคคล (Respect for people) นักประเมินจะต้องให้การยอมรับ และตระหนักศักดิ์ศรี และคุณค่าในตนเองของบุคคล ที่นักประเมินมีปฏิสัมพันธ์ด้วย ผู้มีส่วนร่วมในโครงการที่ทำการประเมิน ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมิน โดยมีแนวทางพิจารณา ดังนี้

4.1 นักประเมินจะต้องศึกษาค้นคว้าให้เข้าใจถึงบริบทต่าง ๆ ที่มีผลต่อการประเมิน เช่น สภาพภูมิศาสตร์ ระยะเวลา บรรยากาศทางการเมือง เศรษฐกิจ และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาเดียวกันกับการดำเนินการประเมิน

4.2 นักประเมินจะต้องยอมรับและดำเนินการประเมินให้เป็นไปตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มาตรฐานการประเมิน และการป้องกันความเสี่ยง ความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมิน

4.3 กรณีที่การสรุปวิพากษ์วิจารณ์และการตัดสินผลการประเมินที่เป็นผลทางลบและทำให้เกิดความทุกข์ทรมานใจต่อผู้ใช้บริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม นักประเมินจะต้องหาทางลดผลกระทบนั้น ให้เกิดการสูญเสียและทุกข์ทรมานให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด แต่จะต้องไม่บิดเบือนการรายงานผลการประเมิน หากแต่นักประเมินจะต้องใช้วิจรรย์ญาณให้มากในการดำเนินการประเมิน และรายงานผลการประเมิน โดยนักประเมินอาจเจรจาต่อรองไว้ก่อนทำสัญญาการประเมิน

4.4 นักประเมินจะต้องสื่อสารผลการประเมินที่อาจส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มอย่างชัดเจน และต้องตระหนักในศักดิ์ศรีและคุณค่าของบุคคล

4.5 นักประเมินจะต้องพยายามให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องการประเมินได้มีโอกาสรับรู้ผลการประเมินอย่างทั่วถึงและครบถ้วน ในกรณีที่ผลการประเมินมีผลกระทบต่อความยุติธรรมในสังคม

4.6 นักประเมินจะต้องยอมรับและมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างผู้มีส่วนร่วมในการประเมินแต่ละคน และแต่ละกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพศ อายุ และเชื้อชาติ ซึ่งนักประเมินจะต้องนำมาพิจารณาประกอบการวางแผนดำเนินการประเมินวิเคราะห์ และจัดทำรายงานการประเมิน

5. มีความรับผิดชอบทั่วไปและต่อสาธารณะ (Responsibilities for general and public welfare) นักประเมินจะต้องตระหนัก รับผิดชอบ ตอบสนองต่อความสนใจ และการให้คุณค่าที่หลากหลายของบุคคลทั่วไปในสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมิน โดยมีแนวทางการพิจารณา ดังนี้

5.1 การวางแผนเขียนรายงานการประเมิน นักประเมินจะต้องนำมามุมมองและความสนใจต่อผลการประเมินของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมาพิจารณาประกอบการเขียนรายงานการประเมินด้วย

5.2 การดำเนินการประเมิน นักประเมินจะต้องไม่มุ่งพิจารณาเฉพาะการปฏิบัติการประเมินและผลลัพธ์การประเมินเท่านั้น แต่นักประเมินจะต้องพิจารณาสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและผลลัพธ์การประเมินอย่างรอบด้าน เช่น ข้อตกลงเบื้องต้นของการประเมิน การสรุปเชื่อมโยงข้อค้นพบและผลข้างเคียงที่อาจจะเกิดจากผลการประเมิน เป็นต้น

5.3 การประเมินต้องอยู่บนพื้นฐานของสังคมประชาธิปไตย เสรีภาพในการรับรู้ ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่นักประเมินจะต้องให้ความสำคัญและเปิดเผย

สารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมินได้รับรู้อย่างชัดเจนเข้าใจง่าย
ครอบคลุมทั้งสารสนเทศของกระบวนการดำเนินงานประเมินและผลลัพธ์ของการประเมิน

5.4 นักประเมินจะต้องรักษาความสมดุลระหว่างความต้องการและความสนใจ
ของผู้ใช้บริการ หรือผู้ว่าจ้าง ให้ทำการประเมินกับความต้องการและความสนใจของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ

5.5 นักประเมินต้องรับผิดชอบประเมินในสิ่งที่สาธารณชนให้ความสนใจ และ
เป็นสิ่งที่ดี โดยทำการวิเคราะห์เป็นการเฉพาะเกี่ยวกับประเด็นที่สาธารณะให้ความสนใจนำไปใช้
พิจารณาความผาสุกของสังคมและส่วนรวม

สมาคมประเมินของแคนาดา (Canadian Evaluation Society, 2009) ได้กำหนด
สมรรถนะของนักประเมินไว้ 5 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย จำนวน 47 รายการ ดังนี้

1. การปฏิบัติการประเมินที่สะท้อนความเป็นวิชาชีพ (Reflective practices)
หมายถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้ประเมินที่แสดงออกถึงความสามารถในการปฏิบัติการ
ประเมินได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพ บนพื้นฐานของค่านิยม วัฒนธรรม การตัดสินใจเชิง
จริยธรรม โดยอาศัยความรู้ ความชำนาญด้านการประเมิน และการพัฒนาความเชี่ยวชาญด้านการ
ประเมินอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1.1 การประยุกต์ใช้มาตรฐานวิชาชีพการประเมิน
- 1.2 ประเมินโดยใช้หลักจริยธรรม มีความซื่อสัตย์และสุจริตในการประเมิน
- 1.3 ให้ความเคารพต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
- 1.4 ดำเนินการประเมินโดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อสาธารณชน
- 1.5 ประเมินสมรรถนะการเป็นผู้ประเมินของตนเอง (ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ)

และสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นนักประเมิน (มีสมรรถนะและพัฒนางาน)

1.6 สร้างเครือข่ายวิชาชีพและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ด้านการประเมินอย่าง
กว้างขวาง

2. เทคนิคการประเมิน (Technical practice competencies) หมายถึง มี
ความสามารถที่จำเพาะเกี่ยวกับการประเมินหรือเทคนิคการประเมิน เช่น การออกแบบประเมิน
การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมาย และรายงานผลการประเมิน มีรายละเอียด
ดังนี้

2.1 มีความรู้พื้นฐานด้านการประเมิน เช่น ทฤษฎีการประเมิน รูปแบบการ
ประเมิน ประเภท วิธีการและเครื่องมือการประเมิน

- 2.2 มีความรู้ ความเข้าใจทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดการจัดทำโครงการ
- 2.3 สามารถบอกเป้าประสงค์ของการประเมินได้
- 2.4 มีความรู้ ความสามารถในการเรื่องที่ทำกรประเมิน

- 2.5 การกำหนดกรอบคำถามการประเมิน
- 2.6 การออกแบบการประเมิน
- 2.7 การกำหนดวิธีการประเมิน (เชิงคุณภาพ เชิงปริมาณ หรือผสมผสานทั้งสองวิธี)
- 2.8 การกำหนดและค้นหาแหล่งข้อมูล
- 2.9 การรวบรวมข้อมูล
- 2.10 การประเมินความเที่ยงของข้อมูล
- 2.11 การประเมินความตรงของข้อมูล
- 2.12 การเขียนบทสรุปและให้ข้อเสนอแนะ
- 2.13 การเขียนข้อค้นพบจากการประเมินและผลการประเมิน
- 2.14 การเขียนจุดแข็งและข้อจำกัดในการประเมิน

3. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational practice competencies) หมายถึง ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สิ่งที่ทำการประเมิน ประเด็น สภาพปัจจุบัน และนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมิน มีรายละเอียด ดังนี้

- 3.1 ให้ความเคารพต่อหน่วยงานที่ทำการประเมิน
- 3.2 ศึกษามหาวิทยาลัย นโยบาย บริบทด้านชุมชนและสังคม
- 3.3 ศึกษาผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.4 ศึกษาความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
- 3.5 รวบรวมข้อมูลที่ใช้ผลการประเมินหลักต้องการ
- 3.6 ส่งเสริมให้มีการใช้ผลการประเมิน
- 3.7 ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยและสภาพแวดล้อม
- 3.8 ประยุกต์ใช้สมรรถนะการประเมินสร้างความท้าทายในการวัดประเมินผล

ปฏิบัติราชการให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย

- 3.9 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมิน

4. การบริหารจัดการ (Management competencies) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้ประเมินที่แสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการกระบวนการดำเนินการประเมิน เช่น การจัดการด้านงบประมาณ เพื่อให้การประเมินเป็นไปตามมาตรฐานและข้อตกลง มีรายละเอียด ดังนี้

- 4.1 การกำหนดตารางการทำงาน การวางแผนงานและข้อตกลง
- 4.2 มีความยืดหยุ่นในการประเมิน
- 4.3 ค้นหาแหล่งประโยชน์ เช่น ทรัพยากรบุคคล เงินทุน และด้านกายภาพ
- 4.4 ติดตาม ควบคุมแหล่งประโยชน์ (บุคคล งบประมาณ กายภาพ)

- 4.5 การประสานความร่วมมือและการนิเทศ
- 4.6 การรายงานความก้าวหน้าและผลการดำเนินงาน
- 4.7 การค้นหาและจัดการปัญหา

5. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal practice competencies) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้ประเมินที่แสดงออกถึง การมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพ ติดต่อสื่อสารเจรจาต่อรอง ประสานความร่วมมือในการทำงาน และแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างทีมประเมิน ลูกค้า ผู้ให้ข้อมูล และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

- 5.1 ใช้ทักษะการสื่อสารโดยการเขียน
- 5.2 ใช้ทักษะการสื่อสารด้วยวาจา
- 5.3 ใช้ทักษะการฟัง
- 5.4 ใช้ทักษะการเจรจาต่อรอง
- 5.5 ใช้ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- 5.6 ใช้ทักษะส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่ม
- 5.7 ใช้ทักษะสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและทีม
- 5.8 ใช้ทักษะการประสานความร่วมมือ/ความเป็นหุ้นส่วน
- 5.9 ให้ความสำคัญต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลและวัฒนธรรม
- 5.10 แสดงออกถึงความเชื่อมั่นด้านวิชาชีพ

สมาคมประเมินของนิวซีแลนด์ (Aotearoa New Zealand Evaluation Association: anzea, 2010) ได้กำหนดสมรรถนะหลักของนักประเมิน จากการทบทวนการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาจากแนวทางสำหรับนักประเมิน (Guiding principles for evaluators) ของสมาคมประเมินแห่งอเมริกา และนำมากำหนดเป็นสมรรถนะของนักประเมิน ดังนี้

1. การปฏิบัติเชิงวิชาชีพ หมายถึง การปฏิบัติการประเมินด้วยความซื่อสัตย์ มีความเข้าใจเกี่ยวกับจริยธรรมการประเมินและปฏิบัติการประเมินโดยยึดหลักจริยธรรม โดยประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 1.1 สนับสนุนให้บุคคลและชุมชนได้มีส่วนร่วมในการประเมิน มีปากมีเสียงในการประเมิน
- 1.2 ตระหนักและรู้ถึงข้อจำกัดของบุคคล
- 1.3 ตระหนักและรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้อื่น
- 1.4 ตระหนักถึงความสำคัญและทำให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างวิชาชีพ
- 1.5 เปิดใจยอมรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
- 1.6 เข้าใจและยอมรับในความเชื่อของผู้อื่น

- 1.7 มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
 - 1.8 มุ่งเน้นคุณภาพก่อนประโยชน์หรือกำไร
 - 1.9 สามารถจัดการความไม่แน่นอนได้
2. ด้านวัฒนธรรม
- 2.1 เข้าใจถึงกฎระเบียบ หลักเกณฑ์เบื้องต้นของมหาวิทยาลัย ประเทศ และ ประยุกต์ใช้กฎเกณฑ์นั้นสู่การปฏิบัติการประเมินได้อย่างเหมาะสม
 - 2.2 มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมและให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมไว้ ต่อความรู้สึกของบุคคลในชุมชน และประเทศ
 - 2.3 ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย
 - 2.4 มีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของชุมชน และประเทศ ถ้ามีความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม นั้น ๆ ถึงแม้ว่าวัฒนธรรมนั้นจะต่างกัน
3. การคิดเชิงวิเคราะห์ หมายถึง มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการที่ หลากหลายและเหมาะสมกับบริบท ประกอบด้วย
- 3.1 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การสังเกต การประชุม การอภิปราย
 - 3.2 รับรู้ว่ามีสิ่งใดที่ควรพูดสิ่งใดที่ไม่ควรพูด
 - 3.3 เปิดใจยอมรับ
 - 3.4 สร้างสิ่งใหม่ ๆ หรือสร้างสรรค์ เป็นนักคิด
 - 3.5 ใช้วิธีการคิดเชิงเหตุเชิงผลและสามารถมองสิ่งต่าง ๆ ในภาพกว้างได้
4. การบูรณาการและการเอื้ออำนวยความสะดวก
- 4.1 เปิดกว้างยอมรับความคิดเห็นที่มีความหลากหลาย และสามารถใช้ความรู้ ในการจัดการกับความหลากหลายเหล่านั้นได้ ถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของบุคคลอื่น
 - 4.2 เข้าใจถึงความหลากหลายด้านวัฒนธรรมของชุมชน
 - 4.3 สามารถที่จะนำสิ่งที่มีความหลากหลายมิติมาบูรณาการเข้าด้วยกัน โดย ปราศจากการสูญเสียมิติใดมิติหนึ่ง
5. เทคนิคการประเมิน ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิด รูปแบบการประเมิน ประกอบด้วย ประเด็นสำคัญ ดังนี้
- 5.1 มีทักษะเบื้องต้นเกี่ยวกับทฤษฎีการประเมินและการปฏิบัติการประเมิน
 - 5.2 พัฒนาคำรู้ด้านทฤษฎีและปฏิบัติการประเมินให้ทันสมัยอยู่เสมอ
 - 5.3 ได้รับการรับรองคุณสมบัติว่าสามารถประเมินและวิจัยได้นำเชื่อถือ
 - 5.4 เต็มใจที่จะเรียนรู้

6. การวิเคราะห์บริบท ประกอบด้วย ประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 6.1 ตระหนักและเข้าใจถึงสภาพแวดล้อม สังคมวัฒนธรรม นโยบาย การบริการ และการประเมินของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ
- 6.2 ศึกษาความก้าวหน้าด้านบริบททางสังคม และนโยบายของประเทศอยู่เสมอ
- 6.3 มีความรู้หรือพัฒนาความรู้เกี่ยวกับโครงการที่จะประเมิน
- 6.4 สร้างความเข้มแข็งการประเมินและวิจัยในชุมชน

7. ความฉลาดทางอารมณ์

- 7.1 ตระหนักถึงความสำคัญของส่วนรวม
- 7.2 มีความไวต่อความรู้และอารมณ์ของผู้อื่น
- 7.3 สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน
- 7.4 มีความเข้าใจอคติส่วนบุคคลและความโน้มเอียงของแต่ละบุคคล
- 7.5 มีความสามารถและใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจ
- 7.6 สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี
- 7.7 มีความสามารถในการแก้ปัญหา
- 7.8 มีอธยาศัยดี
- 7.9 มีทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง
- 7.10 มีความยืดหยุ่นและไม่ยึดการตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก

8. ทักษะการสื่อสารที่ดี

- 8.1 มีทักษะการฟังที่ดี
- 8.2 มีความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลในระดับต่างของแต่ละกลุ่มสังคม และวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี
- 8.3 มีความสามารถในการสื่อสารโดยการพูดและเขียน

9. การบริหารจัดการการประเมินผลปฏิบัติราชการ

- 9.1 มีทักษะการวางแผนและการจัดการที่ดี
- 9.2 ความสามารถในการจัดการโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ
- 9.3 มีทักษะการประเมินความเสี่ยงและจัดการกับความเสี่ยงที่ดี
- 9.4 มีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพที่ดี

10. การมุ่งประโยชน์

- 10.1 ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากการประเมิน
- 10.2 ทำงานเพื่อให้เกิดการใช้ผลการประเมินให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชน

11. การสะท้อนการปฏิบัติงาน

- 11.1 มีทักษะที่จะสะท้อนการปฏิบัติงานของตนเอง
- 11.2 เต็มใจที่จะทดสอบตนเองเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าของวิชาชีพ
- 11.3 ยินดีรับฟังการสะท้อนกับการทำงานของตนเอง

12. การทำงานเป็นทีม

- 12.1 มีความสามารถและเต็มใจที่จะทำงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน
- 12.2 มีส่วนร่วมกับทีม
- 12.3 ยอมรับความคิดเห็น เวลา และเหตุผลของผู้รับบริการและสมาชิกทีม

จากการทบทวนเอกสาร สามารถสรุปประเภทของสมรรถนะของนักประเมินสมรรถนะ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 สมรรถนะของนักประเมิน

สมรรถนะของนักประเมิน	คณะกรรมการควบคุมการมาตรฐานการอบรม การปฏิบัติงาน และการทดสอบระหว่างชาติ (2006)	สมาคมประเมินแห่งอเมริกา (2008)	สมาคมประเมินของแคนาดา (2009)	สมาคมประเมินของนิวซีแลนด์ (2010)	Stevahn, et al. (2005)
การปฏิบัติเชิงวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓
การประเมินอย่างเป็นระบบ	✓	✓	✓	✓	✓
การวิเคราะห์บริบท	✓	✓	✓	✓	✓
การบริหารจัดการ			✓	✓	
การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล		✓		✓	
การคิดเชิงวิเคราะห์			✓	✓	
การบูรณาการและการเอื้ออำนวยความสะดวก				✓	
การมุ่งประโยชน์				✓	
การเข้าใจวัฒนธรรม/องค์กร				✓	

จะเห็นได้ว่า สมรรถนะของนักประเมิน เป็นความสามารถในการบูรณาการความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นที่ใช้ในการประเมินในการนำไปสู่ความสำเร็จในการประเมิน โดยการที่จะเป็นนักประเมินที่ดีนั้นต้องมีสมรรถนะของนักประเมินที่จำเป็น คือ การปฏิบัติเชิงวิชาชีพ การประเมินอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์บริบท

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่าสมรรถนะการประเมิน คือความสามารถในการบูรณาการความรู้ ทักษะที่จำเป็นที่ใช้ในการประเมิน ซึ่งผู้ประเมินต้องมีคุณลักษณะของนักประเมินที่ดี เพื่อให้การประเมินมีความถูกต้อง ไม่เอนเอียง และเกิดความสำเร็จในการประเมิน โดยสามารถจำแนกทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในการประเมิน ออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้พื้นฐานทางประเมิน ระเบียบวิธีการประเมิน 2) ด้านทักษะ คือ ทักษะในการประเมินงานตามบทบาทหน้าที่ และ 3) ด้านเจตคติที่มีต่อสมรรถนะการประเมิน ซึ่งจากการการศึกษาสภาพปัญหาของผู้บริหาร พบว่าหลายมหาวิทยาลัยยังขาดผู้ประเมินที่มีความรู้ ทักษะ ขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการประเมิน ขาดการให้ข้อมูลสะท้อนกลับจากกระบวนการประเมิน (King, 2007) ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถนำความสามารถมาใช้ควบคู่กับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารได้เท่าที่ควร

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างสมรรถนะการประเมิน

การสร้างสมรรถนะการประเมินเป็นพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ให้มีความสามารถทางด้านการประเมิน มีความรู้ความสามารถ เจตคติและคุณลักษณะที่ดีต่อการประเมิน และสามารถนำไปการประเมินไปใช้ได้้อย่างยั่งยืน เพื่อช่วยในการพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งต่อไป ในตอนนี้ประกอบไปด้วย 4 ส่วน คือ ความหมายของการสร้างสมรรถนะการประเมิน ความสำคัญของการสร้างสมรรถนะการประเมิน ประโยชน์ของการสร้างสมรรถนะการประเมิน กลยุทธ์การสร้างสมรรถนะการประเมิน

3.1 ความหมายการสร้างสมรรถนะการประเมิน (Evaluation capacity building)
มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ได้มีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของการสร้างสมรรถนะการประเมินไว้ดังนี้ Lusthaus, Adrien and Perstinger (1999) ให้ความหมายของการสร้างสมรรถนะการประเมินว่า หมายถึง การพัฒนาความรู้ที่มุ่งเน้นการสร้างจุดแข็งของมหาวิทยาลัยและการพัฒนาทักษะ Compton, Baiaerman and Stockdill (2002) ให้ความหมายของการสร้างสมรรถนะการประเมินว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างและคงไว้ ซึ่งการประเมินผลปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพและใช้ผลการประเมินเป็นงานประจำ Duignan (2002) ให้ความหมายของการสร้างสมรรถนะการประเมินว่า หมายถึง การพัฒนาทักษะ ระบบและโครงสร้างสำหรับกิจกรรม

การประเมินผลปฏิบัติราชการที่เป็นนโยบายทางสังคมในทุกระดับของมหาวิทยาลัยภาครัฐ ภาคชุมชน วัตถุประสงค์ในการพัฒนาทักษะ คือการให้ความสำคัญต่อการดำเนินการประเมิน สร้างรูปแบบการประเมินเพื่อใช้เป็นแนวทางและสอนทักษะการประเมินที่มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคคลสามารถใช้ทักษะในการพัฒนางานประจำของพวกเขา หรือสร้างวัฒนธรรมการประเมินในมหาวิทยาลัยให้เกิดขึ้น Whyte (2004) ให้ความหมายของการสร้างสมรรถนะการประเมินว่า หมายถึง การพัฒนาระดับความสามารถของบุคคลเพื่อให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับการประเมิน Beere (2005) ให้คำจำกัดความการสร้างสมรรถนะการประเมินว่า หมายถึง การพัฒนาความรู้และทักษะด้านการประเมินให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการประเมินผลปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพสูง Valery and Shakir (2005) ให้ความหมายการสร้างสมรรถนะการประเมินว่า หมายถึง การออกแบบและดำเนินการโดยใช้การสอบและใช้กลยุทธ์การเรียนรู้เพื่อช่วยให้อุทิศตน กลุ่มบุคคล และมหาวิทยาลัยเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมิน การใช้ผลการประเมิน และ Clewell and Campbell (2008) ให้ความหมายของการสร้างสมรรถนะการประเมินว่า หมายถึง เป็นการจัดระบบการของมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่สร้างกลไกโครงสร้างเพื่อสนับสนุนความสำเร็จในการประเมินตามที่ได้รับมอบหมาย Preskill and Boyle (2008) ให้คำจำกัดความของการสร้างสมรรถนะการประเมินว่า เป็นการออกแบบและดำเนินการด้านกลยุทธ์การเรียนรู้การสอนเพื่อช่วยให้อุทิศตน กลุ่มงาน และองค์กรได้ทราบถึงวิธีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ มีประโยชน์และเป็นมืออาชีพ จุดมุ่งหมายสูงสุดของการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินคือการสร้างรูปแบบการประเมินที่มีความยั่งยืน ซึ่งได้แก่การที่บุคลากรสามารถตั้งคำถามรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และตีความข้อมูล และนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในการตัดสินใจอย่างสม่ำเสมอ และ Kuamin (2009) ให้ความหมายของการสร้างสมรรถนะการประเมินไว้ สรุปได้ว่าเป็นการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติการประเมินและใช้ผลการประเมินในทุกระดับ คือ ระดับบุคคล กลุ่ม มหาวิทยาลัย ภาคส่วน และประเทศ

ในที่นี้ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของการสร้างสมรรถนะการประเมิน หมายถึง การพัฒนาความรู้และทักษะด้านการประเมินให้กับผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมิน มีความสามารถในการประเมิน ใช้ผลการประเมิน มีเจตคติที่ดีต่อการประเมิน

3.2 ความสำคัญของการสร้างสมรรถนะการประเมิน

การพัฒนาสมรรถนะการประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ (Boyd, 2009) มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วโลกได้ให้ความสำคัญกับการสร้างสมรรถนะการประเมิน ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินเป็นเครื่องมือสำคัญของการพัฒนางาน โครงการ รวมทั้งส่งเสริมสมรรถนะการประเมินเป็น

ของตนเอง เพื่อสร้างจุดสำคัญในการพัฒนาระบบการประเมินให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีประโยชน์ในการบริหารจัดการงาน และการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ความชัดเจนของกิจกรรมการสร้างสมรรถนะการประเมินมีความชัดเจนมากขึ้นตามลำดับ (Schaumburg-Muller, 1996) ดังนั้น การสนับสนุนให้เกิดการสร้างสมรรถนะการประเมินให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม และบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ เกิดวัฒนธรรมและความยั่งยืนในการประเมิน (Preskill and Bolye, 2008)

ในต่างประเทศแนวคิดการสร้างสมรรถนะการประเมิน (Evaluation capacity building, ECB) จึงเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจอย่างมากในวงการประเมิน โดยมีหลักฐานที่น่าสนใจคือ ในงานประชุมนานาชาติของสมาคมการประเมินแห่งอเมริกา (American Evaluation Association: AEA) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2000 ถึง 2007 จะมีผลการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างสมรรถนะการประเมินทุกปี อย่างน้อย 1 เรื่อง โดยเฉพาะในปี 2006 พบว่าการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินเป็นหัวข้อหลักของการประชุมประจำปีของสมาคมประเมินแห่งอเมริกา และงานประชุมนานาชาติของ AEA ในปี 2008 ซึ่งจัดที่เมืองเดนเวอร์ รัฐโคโลราโด ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า มีผลงานวิชาการเกี่ยวกับการสร้างสมรรถนะการประเมินจำนวนมาก และจากผลการสำรวจความคิดเห็นของสมาชิก AEA พบว่า ร้อยละ 54 ยังคงต้องการให้มีการนำเสนอในประเด็นการสร้างสมรรถนะการประเมิน ในส่วนของรัฐบาลของประเทศศรีลังกาได้ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลปฏิบัติราชการ โดยกำหนดเป็นนโยบายแห่งชาติ และได้มีการพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินผลปฏิบัติราชการของประเทศศรีลังกาอย่างต่อเนื่อง โดยรัฐบาลศรีลังกามีความเชื่อว่าการประเมิน คือ เครื่องมือที่มีอำนาจในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ผู้นำมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของศรีลังกาได้ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลปฏิบัติราชการ และพยายามสร้างสมรรถนะการประเมินให้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบการประชุมแห่งชาติ การประชุมปรึกษา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เช่น ในปี ค.ศ. 2001 ได้จัดประชุมแห่งชาติ โดยมีหัวข้อหลัก คือ การประเมิน การพัฒนาและการบริหารจัดการที่ดี และใน ค.ศ. 2007 จัดประชุมแห่งชาติในประเด็น เรื่อง ความจำเป็นของการประเมินในกระบวนการพัฒนา (Tudawe and Samranayake, 2008) จะเห็นว่าแนวคิดการสร้างสมรรถนะการประเมินได้รับความสนใจ และถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

3.3 ประโยชน์ของการสร้างสมรรถนะการประเมิน

Horton, et al. (2003) กล่าวว่า การประเมินมีประโยชน์ตั้งแต่ระดับเล็ก ๆ (Micro level) คือ ระดับบุคคล และทีมจัดทำโครงการ ทีมประเมินผลปฏิบัติราชการซึ่งจะได้รับประโยชน์จากการประเมิน ทั้งการพัฒนาความรู้ ทักษะการประเมิน การเรียนรู้ และสร้างสัมพันธภาพระหว่างทีม การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงโครงการ พัฒนางานนำสู่การพัฒนามหาวิทยาลัย

โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยภาครัฐถ้าบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ และดำเนินการประเมินผลปฏิบัติราชการ จะส่งผลให้ระดับกว้าง หรือระดับประเทศ (Macro level)

Van Hofwegen (2004) แบ่งประโยชน์ของการเสริมสร้างสมรรถนะ การประเมินเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับมหาวิทยาลัย และระดับสังคม ดังนี้

1. ความสามารถระดับบุคคล การพัฒนาสมรรถนะการประเมิน ทำให้ผู้มีส่วนร่วมและผู้ปฏิบัติงานในโครงการ ได้เรียนรู้ที่จะประเมินผลปฏิบัติราชการด้วยตนเอง โดยพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็น อันประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน ความเกี่ยวเนื่องของเหตุและผล รูปแบบตรรกะ รูปแบบการประเมิน การเก็บรวบรวมของข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ การรายงาน และจริยธรรม รวมถึงการสร้างสมรรถนะการประเมินในเรื่องของการตัดสินใจ การแปลความ การใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ การประเมินผลสรุปและการประเมินระหว่างดำเนินโครงการ ในบางกรณีอาจจะรวมถึงการกำหนดคุณค่าให้กับโครงการ ซึ่งโดยส่วนมากแล้วการตัดสินใจจะเน้นที่การประเมินผลปฏิบัติราชการ ประเด็นหลักก็คือ บุคคลควรจะเรียนรู้ที่จะดำเนินการประเมินผลปฏิบัติราชการของตนเองและนำไปสู่การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย

2. ความสามารถระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น และปรับตัวได้ดี เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะการประเมินจะช่วยให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเกิดการเรียนรู้ (Organizational learning) ให้ข้อมูลสารสนเทศย้อนกลับเกี่ยวกับโครงการหรือมหาวิทยาลัยว่าสามารถดำเนินไปได้หรือไม่ ช่วยให้มีมหาวิทยาลัยหรือกลุ่มคนตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความท้าทายการประเมิน การกระตุ้นมหาวิทยาลัยให้มีการตัดสินใจใช้ข้อมูลเป็นตัวช่วยผลักดัน ซึ่งในทางปฏิบัติผู้ที่มีสมรรถนะการประเมินที่ดีจะกระตุ้นให้มีการใช้ข้อมูล เพื่อใช้ในการตัดสินใจในทุก ๆ โอกาส จะกระตุ้นให้สมาชิกและผู้มีส่วนร่วมได้ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติของตนอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง ทำให้เกิดมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

3. พัฒนาความเหมาะสมด้านนโยบายและกฎหมาย (ความสามารถในการจัดการสภาพแวดล้อม) คิง (King, 2007 as cited in Patton, 2007) นำเสนอผลลัพธ์ของการสร้างสมรรถนะการประเมินไว้ว่า การสร้างสมรรถนะการประเมิน ทำให้เกิดผลลัพธ์ทั้งในระยะสั้นและผลลัพธ์ระยะยาว

1. ผลที่เกิดขึ้นทันที หรือผลลัพธ์ระยะสั้น การมีส่วนร่วมในการกระบวนการประเมินจะทำให้บุคคลได้ความรู้เกี่ยวกับการประเมินที่กว้างขวางและลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น โดยผู้มีส่วนร่วมและผู้ปฏิบัติงานในโครงการจะได้รับความรู้และสร้างทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการประเมิน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน ความเกี่ยวเนื่องของเหตุและผล รูปแบบการประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ การรายงาน และจริยธรรม รวมถึงการใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ

2. ผลลัพธ์ระยะยาว คือ เกิดวัฒนธรรมการประเมินของมหาวิทยาลัย โดยพบว่าการสร้างสมรรถนะการประเมิน ผู้มีส่วนร่วมและผู้ปฏิบัติจะได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้มหาวิทยาลัยได้รับข้อมูลสารสนเทศย้อนกลับเกี่ยวกับโครงการหรือมหาวิทยาลัย ว่าสามารถดำเนินไปได้หรือไม่ วงจรย้อนกลับหรือการสะท้อนกลับนี้ได้รับการออกแบบให้สามารถปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นได้ตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัย ช่วยให้วัตถุประสงค์ต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะช่วยผลักดันให้ผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อการประเมิน นำข้อมูลจากการประเมินมาใช้ให้เกิดประโยชน์ มหาวิทยาลัยเกิดการเรียนรู้ (Organizational learning) เกี่ยวกับการประเมินและการใช้ผลการประเมินอย่างต่อเนื่องจนทำให้วัฒนธรรมการประเมินขึ้นในมหาวิทยาลัย

Taut (2007) กล่าวถึงผลลัพธ์ของการสร้างสมรรถนะการประเมินที่สำคัญ คือ เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลจากการประเมินตนเอง (Self-evaluation) โดยเฉพาะการเกิดจากกระบวนการประเมินตนเองร่วมกับผู้เชี่ยวชาญที่ให้การสนับสนุน โดยใช้กรอบแนวคิดกระบวนการประเมิน กำหนดผลลัพธ์การสร้างสมรรถนะการประเมินที่สำคัญ คือ

1. ความรู้ (Cognitive) บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการประเมินมากขึ้น สามารถเชื่อมโยงการประเมินสู่การปฏิบัติงานประจำของตนเอง
2. ทักษะ บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อการประเมินดีขึ้น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของในการประเมิน เช่น มีส่วนร่วมในการประเมินและใช้ผลการประเมิน ควบคุมกระบวนการและมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมการประเมิน
3. พฤติกรรม บุคลากรมีการพัฒนาทักษะในการประเมินสู่งานประจำของตนเอง และการดำเนินโครงการ

Amo and Cousins (2007) กล่าวว่า การสร้างสมรรถนะการประเมินนำไปสู่การใช้ผลการประเมิน ซึ่งการใช้ผลการประเมินการสร้างสมรรถนะการประเมินมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเมื่อบุคคลมีการใช้ผลการประเมินมากขึ้น จะทำให้ผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินและใช้ผลการประเมินสมรรถนะการประเมินที่ดีขึ้น และเมื่อมีสมรรถนะการประเมินที่ดีขึ้นจะทำให้บุคคลมีการใช้ผลการประเมินมากขึ้น และทั้งสองเกิดขึ้นได้ในระหว่างกระบวนการประเมินเหมือนกันและอาจเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน

นอกจากนี้ Amo and Cousins (2007) ได้เสนอว่ากระบวนการประเมินไม่เพียงพอแต่มีเป้าหมายเพื่อตัดสินคุณค่า หรือเพื่อให้ได้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ พัฒนา ปรับปรุง หรือยกเลิกโครงการ เท่านั้น แต่ยังมีเป้าหมายสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning activities) เปิดพื้นที่ทางปัญญาและสังคมให้กว้างขวางยิ่งขึ้น การส่งเสริมการเรียนรู้จากกระบวนการประเมินเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงของพื้นที่ กระบวนการประเมินจะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่

ส่วนร่วมในการประเมินได้เกิดการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม วิธีคิดและระบบคุณค่าของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มคนจะเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม วิธีการคิด และระบบคุณค่าได้นั้น ต้องเกิดจากการเรียนรู้เป็นสำคัญ ซึ่งการเรียนรู้ไม่ได้เกิดได้ด้วยการบรรยาย การสอน การถ่ายทอดความรู้เพียงอย่างเดียว แต่ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมในการสร้าง การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นด้วยสำนึกจากภายในของบุคคล ได้จากการสัมผัส จากประสบการณ์ในการมีส่วนร่วมในการประเมิน (Amo and Cousins, 2007) ได้เชื่อมโยงประโยชน์ของ การใช้กระบวนการประเมินในการสร้างสมรรถนะการประเมิน ทั้งในระดับบุคลากร และมหาวิทยาลัย โดยการบูรณาการ การประเมินสู่การปฏิบัติงานประจำของมหาวิทยาลัย การสร้างระบบ และโครงสร้างมหาวิทยาลัยที่ สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ และมีทักษะการประเมินส่งเสริม ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง สมาชิก ในมหาวิทยาลัยจนเกิดเป็นมหาวิทยาลัยที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมิน

3.4 กลยุทธ์การสร้างสมรรถนะการประเมิน

การสร้างสมรรถนะการประเมินในมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องทำความเข้าใจอย่างแท้จริง เกี่ยวกับบริบท ความรับผิดชอบในทุกระดับของมหาวิทยาลัย กำหนดภาวะผู้นำและบทบาทให้ การสนับสนุนไว้อย่างชัดเจน และมีกลไกที่มีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะ กิจกรรมการ เรียนรู้ และการเสริมแรง ในขณะเดียวกันควรจะบูรณาการวิธีการอย่างเหมาะสม (Duttweiler, Grogan, 1998) วิธีการสร้างสมรรถนะการประเมินได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้พยายามพัฒนา รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน ดังนี้

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความช่วยเหลือด้านการประเมินของคณะกรรมการความช่วยเหลือ เพื่อการพัฒนา (Expert Group on Aid Evaluation of the Development Assistance Committee: DAC, 1996) ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพ โดยให้ ความช่วยเหลือและสนับสนุนประเทศที่กำลังพัฒนาในการหาแนวทางพัฒนาระบบการสร้างสมรรถนะ การประเมินให้มีประสิทธิภาพได้ด้วยตนเอง ปัจจุบันกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้พยายามศึกษาวิธีที่ดีที่สุดในการ ให้การสนับสนุนการสร้างสมรรถนะการประเมิน โดยได้กำหนดข้อคำถามที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การ ค้นหาคำตอบ ดังนี้ 1. สร้างความชัดเจนระหว่างการสร้างสมรรถนะการประเมินและพัฒนาสมรรถนะ การประเมิน 2. นโยบายและกลยุทธ์ในการนำไปสู่ความสำเร็จในการสร้างสมรรถนะการประเมินที่ สำคัญ คืออะไร 3. ให้การสนับสนุนประเทศที่กำลังพัฒนาให้มีความพยายามพัฒนาสมรรถนะการ ประเมินได้อย่างเหมาะสม และ 4. กิจกรรมและวิธีการที่ใช้ดำเนินการที่มีประสิทธิภาพคืออะไร

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้รวบรวมรายงานการพัฒนาสมรรถนะการประเมินจากประเทศต่าง ๆ ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะการประเมินหลายแหล่ง แหล่งข้อมูลหลักเป็นประเทศที่ติดต่อกมา เพื่อขอรับการสนับสนุนการประเมินสมรรถนะการประเมิน รวบรวมข้อมูลจากการประชุมปรึกษาและ

จัดสัมมนาการดำเนินการประเมินที่ได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการความช่วยเหลือเพื่อการพัฒนา (DAC) รายงานการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของธนาคารโลก ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้การสนับสนุนให้มีการริเริ่มพัฒนาสมรรถนะการประเมิน ประสานความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในปี 1987 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้จัดสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และมุมมองของผู้ประกอบวิชาชีพด้านการประเมิน ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยนานาชาติของประเทศต่าง ๆ ในทวีปเอเชีย แอฟริกา ยุโรป ลาตินอเมริกา ด้านการประเมินระหว่างประเทศ และให้การสนับสนุนการประเมิน ตลอดจนติดตามการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของแต่ละประเทศทั้งด้านนโยบาย กลยุทธ์และกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน ซึ่งสรุปประเด็นการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะการประเมินที่สำคัญ ดังนี้ 1. นโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะการประเมินที่สำคัญ ดังนี้ 2. นโยบายในระดับต่าง ๆ 3. กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน พบว่า กิจกรรมที่สนับสนุนการประเมินในแต่ละแห่งมีทั้งการช่วยเหลือด้านการวางแผนทั่วไป การควบคุม และระบบสารสนเทศ 4. การประเมินการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน และ 5. กลยุทธ์ในการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะการประเมินในอนาคต จากการสำรวจกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของตนเองในระดับต่าง ๆ ของแต่ละประเทศเลือกใช้มีถึง 84 กิจกรรม สรุปประเด็นหลัก ๆ แสดงดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ประเภทของกิจกรรมการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน

ประเภทของกิจกรรมการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน	จำนวน
1. การอบรมเจ้าหน้าที่	60
2. อบรมเจ้าหน้าที่ที่เป็นคณะกรรมการ	19
3. เทคนิคให้ความช่วยเหลือบุคลากร	69
4. การสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ และ/หรือ ซอฟต์แวร์	51
5. ประชุมปรึกษา/สัมมนา	31
6. ศึกษาดูงานจากมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์	17
7. รูปแบบการสนับสนุนอื่น ๆ	12
8. จำนวนกรณีศึกษาที่ใช้	60

Valery and Shakir (2005) พัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยในอัฟกานิสถาน โดยดำเนินการระหว่างปี ค.ศ. 2001-2003 เนื่องจากในปี ค.ศ. 2000 อัฟกานิสถานประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและปัญหาสุขภาพ โดยเฉพาะปัญหา

สุขภาพของมารดาและทารก พบว่ามีทารกเจ็บป่วยและเสียชีวิตเพิ่มมากขึ้น ทำให้หลายมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้เงินทุนสนับสนุนการดำเนินโครงการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านสุขภาพ ในช่วงนั้นทำให้เกิดโครงการจำนวนมาก มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องรายงานผลการดำเนินโครงการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ ว่า ผลการดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ในปี ค.ศ. 2001 สถานบริการสุขภาพของอัฟกานิสถานจึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างสมรรถนะการประเมินของบุคลากรสุขภาพทั้งโดยการฝึกประเมินผลปฏิบัติราชการ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างเป็นทางการ จัดทำหลักสูตรและการสอนเกี่ยวกับการประเมิน ซึ่งสรุปวิธีการและรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน ดังนี้

1. บูรณาการรูปแบบการประเมินแบบมีส่วนร่วม และการประเมินที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ เพราะเป็นรูปแบบการประเมินที่มีความเหมาะสมในการสร้างสมรรถนะการประเมินให้กับบุคคล

2. ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ฝึกทักษะการประเมิน และได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงาน เพื่อดำเนินการประเมินให้สำเร็จ และจัดทำรายงานการประเมินและขับเคลื่อนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการประเมิน โดยใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การอบรมในงาน (On the job training) และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) และการเผยแพร่/สนับสนุน

2.1 การอบรมในงาน (On the job training) มหาวิทยาลัยของอัฟกานิสถานได้ประสานงานกับมหาวิทยาลัยไม่แสวงหากำไร (NGO) ซึ่งในขณะนั้นมหาวิทยาลัยไม่แสวงหากำไร เป็นหน่วยงานสำคัญในการเสริมสร้างสมรรถนะ ให้การสนับสนุนการสร้างสมรรถนะการประเมิน โดยฝึกประเมินงานของตนเอง เพื่อพัฒนาบุคลากรสุขภาพให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการโครงการ ในขณะเดียวกันทำให้บุคลากรมีโอกาสรียนรู้การประเมินผลปฏิบัติราชการ กลยุทธ์สำคัญที่ใช้ คือ ใช้แนวคิดการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ (Adult learning) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หรือ “Learning by doing” ซึ่งจะให้ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินได้พัฒนาด้านความรู้ ทักษะการประเมินการสร้างเครื่องมือ การหาคุณภาพเครื่องมือ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การให้ข้อเสนอแนะจริยธรรม การประเมิน การนำข้อค้นพบและบทเรียนที่ได้รับจากการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพ ส่วนรูปแบบการประเมินที่ได้รับการนิยมนำใช้ในการประเมินผลปฏิบัติราชการ คือ Logic model ส่วนกิจกรรมในการเรียนการสอน ได้แก่ การแสดงบทบาทสมมติ (Role-play) การเล่นเกมส์ และการฝึกปฏิบัติ

2.2 การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นเวลา 3 วัน ให้กับบุคลากรสุขภาพในชุมชน วัตถุประสงค์ของการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ผู้เข้าร่วมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานในการประเมินผลปฏิบัติ

ราชการและสอนเกี่ยวกับ Logic model เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่คาดหวังจากโครงการในบริบทของตนเอง สมาชิกที่เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มุมมองเกี่ยวกับโครงการ โดยการศึกษาเชื่อมโยงไปยังผลลัพธ์ที่ได้จากปัจจัยเกื้อหนุนไปจนถึงผลกระทบ ผู้เข้าร่วมสามารถสร้างตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานโดยผ่านการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับองค์การอนามัยโลก (WHO) รวมทั้งสนับสนุนให้การให้ข้อมูลย้อนกลับและรายงานผลอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ของการสร้างสมรรถนะการประเมินที่ได้จากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการระยะสั้น ๆ คือ ผู้ประสานงานรับรู้ว่ามีความสามารถในการจัดการ รู้สึกเป็นเจ้าของ และสามารถจัดอบรมที่มีลักษณะคล้ายกันนี้ให้กับผู้เชี่ยวชาญและจัดทำโครงการใหม่ ๆ ได้ ซึ่งในปี 2003 ผู้เข้าร่วมกระบวนการประเมิน ได้เริ่มวางแผนในการจัดอบรมเชิงปฏิบัติในสถานที่อื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น โดยได้สร้างทีมในการทำงาน ซึ่งทีมหนึ่งประกอบด้วย 6 คน โดยสมาชิกทีมมีความสมดุลกันทั้งเพศหญิงและชาย สถานที่และสถานทางวิชาชีพ เป้าประสงค์แรกของการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการนี้สร้างข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการประเมิน คือ กำหนดขอบเขตงาน และกำหนดบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกทีมประเมินและผู้ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือให้ชัดเจน ทบทวนกิจกรรม และนโยบายรวมทั้งฝึกทักษะให้กับผู้ร่วมงานเกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการจะได้รับฝึกการตั้งคำถามการประเมินวางแผนการประเมิน เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมเพื่อตอบคำถาม ส่วนผู้ร่วมประชุมบางคนมีความรู้เกี่ยวกับการประเมินอยู่บ้างแล้ว จะได้ทบทวนความรู้ รูปแบบการประเมินที่ได้รับความนิยมคือ Logic Frameworks (LF) ส่วนวิธีการรวบรวมข้อมูลส่วนใหญ่ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ สทนากลุ่ม สังเกต วิเคราะห์เอกสาร และแบบสอบถาม ผลการอบรมเชิงปฏิบัติ พบว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินได้พัฒนาทักษะเกี่ยวกับการประเมินในงานของตน โดยเฉพาะเมื่อเวลาผ่านไป 2 ปี ผู้เข้าร่วมประชุมบางคนไม่เพียงแต่ประเมินเฉพาะงานตนเองเท่านั้นแต่ สามารถใช้เทคนิคการประเมินในการประเมินการฟื้นฟูค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยไม่แสดงผลกำไรได้เป็นอย่างดี

3. เผยแพร่กิจกรรมและให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างสมรรถนะการประเมิน และช่วยให้บุคลากรมีสมรรถนะการประเมินที่ดีตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยไม่แสวงผลกำไร ที่กำหนดว่าต้องมีกิจกรรมการสนับสนุนให้มีการดำเนินการประเมินผลปฏิบัติราชการและเผยแพร่ผลการประเมิน เพื่อส่งเสริมให้มีการนำไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง การสนับสนุนการประเมิน จะรวมถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการประเมิน การตีพิมพ์รายงานการประเมินเป็นการเผยแพร่ความรู้ และแสดงความก้าวหน้าด้านความรู้ทำให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ตระหนักถึงความสำคัญของการประเมิน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้

จากบทเรียนที่ Valery and Shakir (2005) ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ ร่วมกับความรู้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้ให้ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างสมรรถนะ ดังนี้

- 1) การเลือกรูปแบบการประเมินที่เหมาะสม คือ รูปแบบการประเมินแบบมีส่วนร่วมและการประเมินที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์
- 2) การเสริมสร้างทักษะการประเมินที่มีประสิทธิภาพ คือ การฝึกปฏิบัติในระหว่างการทำงาน (On the job training) การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการประสานความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง
- 3) ควรสนับสนุนและเผยแพร่ผลการประเมิน ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบและเผยแพร่ในแหล่งสาธารณะต่าง ๆ รวมทั้งการนำไปประยุกต์ใช้
- 4) การออกแบบการจัดการการประเมินควรเป็นผู้นำในระดับหัวหน้างานและต้องปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่
- 5) ในระดับท้องถิ่นผู้นำควรเป็นผู้ที่อยู่ในโครงสร้างการบังคับบัญชา และ
- 6) ควรกำหนดหลักการ และนโยบายการประเมินให้ชัดเจน เช่น รูปแบบการประเมินที่ชอบ การเลือกว่าจะประเมินภายนอกหรือภายใน กำหนดแนวทางการเผยแพร่ผลงาน และการพัฒนาสมรรถนะ เป็นต้น

4. ทำการผลิตวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ภายในมหาวิทยาลัย
5. พัฒนาเครือข่ายให้คำปรึกษาด้านการประเมิน
6. ประสานงานให้มีการประเมินผลปฏิบัติราชการทั่วทั้งประเทศ
7. จัดอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลปฏิบัติราชการทั่วทั้งประเทศ
8. การสร้างและรักษาภาวะผู้นำให้คงอยู่ในมหาวิทยาลัย

Priskill and Ruse-Eft (2005) เขียนหนังสือ เรื่อง “72 กิจกรรมสำหรับการสร้างสมรรถนะการประเมินในการสอนและการอบรม” (Building Evaluation Capacity 72 Activities for Teaching and Training) ซึ่งเขียนจากประสบการณ์ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติให้กับสถาบันการศึกษา สถาบันดูแลสุขภาพ มหาวิทยาลัยวิชาชีพและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งเขียนจากประสบการณ์การสอนการประเมินแนวคิดพื้นฐานที่ใช้ในการสร้างสมรรถนะการประเมิน คือ หลักการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ (Adult learning) การออกแบบการสอน (Teaching) การฝึกอบรม (Training) การให้คำปรึกษา (Consulting) เนื้อหาในหนังสือจะเขียนเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานการประเมิน คือ ประวัติ คำจำกัดความ ประเภทของการประเมิน นโยบายและจริยธรรมการประเมิน การประเมินที่หลากหลายวัฒนธรรม รูปแบบ/วิธีการประเมิน การออกแบบการประเมิน การเลือกแหล่งให้ข้อมูล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การรายงานผลการประเมิน การบริหารจัดการการประเมินและสนับสนุนให้เกิดการประเมิน กิจกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะสามารถนำไปใช้ได้กับการสอนนิสิต และสร้างสมรรถนะการประเมินให้กับผู้ประกอบวิชาชีพในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ฟริชคิวและรูซ-เอฟ ได้เสนอแนะวิธีการสอนการประเมินที่ใช้ คือ การเล่าเรื่อง การอภิปรายกลุ่มใหญ่ การระดมสมอง การโต้วาที การแสดงบทบาทสมมุติ การนำเสนอ

การลงภาคสนาม การทำงานเป็นรายบุคคล การทำงานเป็นกลุ่มเล็ก และใช้แบบสอบถาม กิจกรรมการสร้างสมรรถนะการประเมินเป็นที่ยอมรับว่าง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ

Stuffebeam (2007) ได้เสนอแนะองค์ประกอบที่ต้องพิจารณาในการสร้างสมรรถนะการประเมินตามกรอบแนวคิดของ CIPP คือ ปัจจัยด้านบริบทปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิต ดังนี้

1. บริบทของมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างสมรรถนะ ให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัย ควรศึกษาบริบทของมหาวิทยาลัย ศึกษาประชากรกลุ่มเป้าหมาย และวินิจฉัยปัญหาของมหาวิทยาลัยนั้นก่อนโดยการประเมินบริบทควรประเมินทั้งบริบทภายนอก และภายในมหาวิทยาลัย ดังนี้

1.1 บริบทภายนอก บริบทภายนอกที่ควรประเมิน คือ หน้าที่ความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยตามที่ได้รับมอบหมาย การเปลี่ยนแปลงภายนอกมหาวิทยาลัย แหล่งที่สนับสนุนการสร้างสมรรถนะการประเมิน

1.2 บริบทภายในมหาวิทยาลัย บริบทภายในองค์ที่ควรพิจารณาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนสร้างสมรรถนะการประเมินของบุคลากรในมหาวิทยาลัย คือ การสนับสนุนของผู้บริหาร ความสนใจและความต้องการสารสนเทศของผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารความมุ่งมั่นในการใช้สารสนเทศ ความยินดีหรือเต็มใจในการสร้างสารสนเทศใหม่ ๆ ความยินดีหรือเต็มใจของบุคลากรในการเข้าร่วมสร้างสมรรถนะการประเมิน

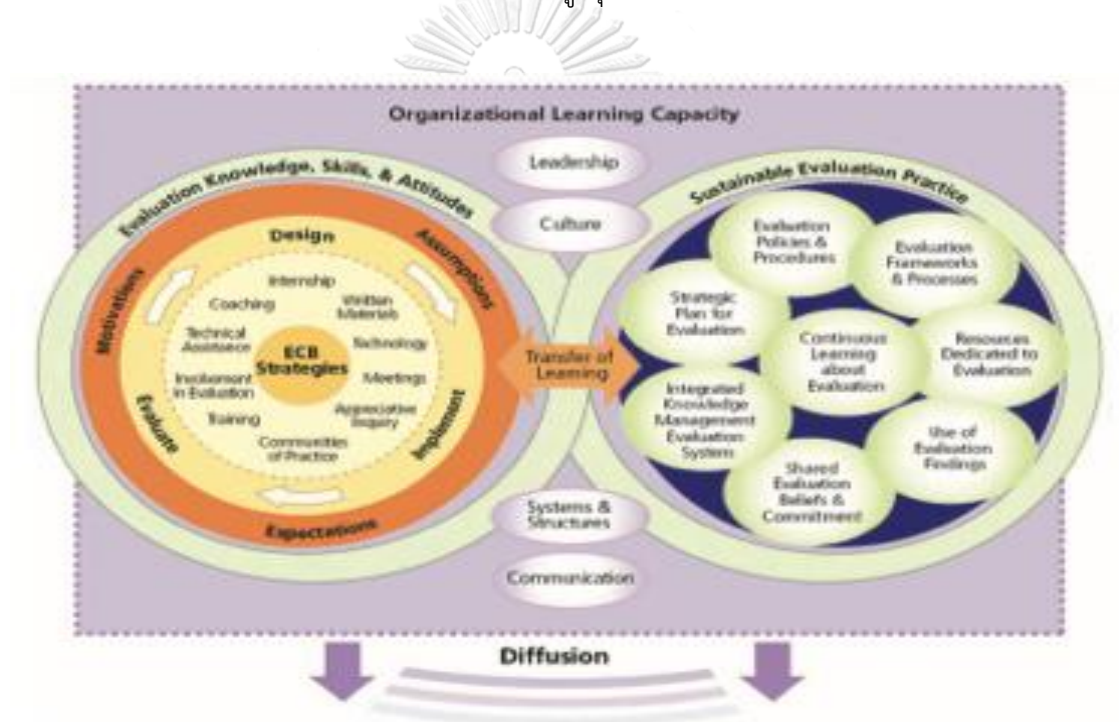
2. ปัจจัยนำเข้า ควรศึกษาและประเมินระบบ ความสามารถของบุคคล งบประมาณที่ใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะ สิ่งที่ควรประเมินมีดังนี้ แผนการสร้างสมรรถนะการประเมินของมหาวิทยาลัย ผู้ที่เป็น Champions เกี่ยวกับการประเมินในมหาวิทยาลัย กลุ่มที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ด้านการประเมิน โครงสร้างมหาวิทยาลัยที่สนับสนุนการสร้างสมรรถนะการประเมิน และประเมินทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างสมรรถนะการประเมิน

3. กระบวนการ กระบวนการสร้างสมรรถนะการประเมินของบุคลากรและมหาวิทยาลัย คือ สร้างระบบของการสร้างสมรรถนะการประเมิน และวางแผนเสริมสร้างสมรรถนะอย่างเป็นระบบ แต่งตั้งกลุ่มผู้สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนร่วมและส่วนได้ส่วนเสียได้ร่วมกิจกรรมการประเมิน ส่งเสริมให้สังคมได้รับการสนับสนุนเข้าร่วมในกระบวนการประเมิน กำหนดกิจกรรมการสนับสนุนและการสะท้อนกลับต่อกระบวนการประเมิน จัดทำเอกสารเกี่ยวกับการประเมินทรัพยากร และสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

4. ผลผลิต รวบรวมผลลัพธ์และแปลความหมายการประเมินทั้งคุณค่าภายในและคุณค่าภายนอก ซึ่งผลลัพธ์ของการสร้างสมรรถนะการประเมินมีดังนี้ ส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี

ระหว่างกัน บุคลากรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินมากขึ้นและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ สนับสนุนและเสริมแรงการดำเนินโครงการ สร้างเครือข่ายทั้งภายในและนอกมหาวิทยาลัยมากขึ้น มีขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้น และสมรรถนะในการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น

Preskill and Boyle (2008) ได้พัฒนาสมรรถนะการประเมินให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 15 มหาวิทยาลัย โดย 8 มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยด้านการศึกษา โดยใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการประเมินที่เรียกว่า Multidisciplinary Model of Evaluation Capacity Building โดยรูปแบบที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ ได้รับการวางแผนให้มีลักษณะที่เชื่อมโยงกันในแง่ของการทำงานในองค์กรซึ่งจำเป็นต่อการทำให้การเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินเกิดประโยชน์สูงสุด ตามภาพดังนี้



แผนภาพที่ 2.1 รูปแบบเชิงสหสาขาวิชาการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน

จากแผนภาพสามารถอธิบายรูปแบบเชิงสหสาขาวิชาการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินได้ดังนี้ ด้านซ้ายของภาพประกอบด้วยความคิดริเริ่ม การวางแผน การออกแบบ และการดำเนินการด้านการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน วงกลมด้านนอกสุดเป็นเป้าหมายของการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน ซึ่งเน้นการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ภายในวงกลมคือแรงผลักดันรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเกิดพร้อมกับข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินและนำไปสู่ความคาดหวังว่าการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินจะนำไปสู่ความสำเร็จได้บ้าง

แรงผลักดัน ข้อเสนอพื้นฐาน และความคาดหวังมีผลอย่างยิ่งต่อการวางแผน และการดำเนินการทุกอย่างของการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน

วงกลมตรงกลางเป็นกลยุทธ์สืบข้อของการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินซึ่งสะท้อนให้เห็นวิธีการเรียนการสอนแบบต่างๆเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้คิดเพื่อการประเมินผลได้และให้มีส่วนร่วมในการประเมินผล ผู้สอนการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินจำเป็นต้องพิจารณาการออกแบบการเรียนการสอนที่หลากหลาย ซึ่งรวมถึงว่าผู้เรียนเป็นใคร ต้องพัฒนาอีกเท่าใด เป้าหมายขององค์กร เป้าหมายของการเรียนการสอน กระบวนการ ทรัพยากร และการเรียนรู้ด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ในส่วนของการดำเนินการนั้นเกี่ยวข้องกับเวลาในการเรียนการสอน ความเชี่ยวชาญ และประสิทธิภาพของผู้สอน ความสม่ำเสมอ และประสิทธิภาพของผู้เข้าเรียน และกิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนได้ผลตามต้องการ อีกทั้งยังต้องมีการประเมินความสำเร็จของการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินเพื่อให้ทราบว่ามีประสิทธิภาพและมีผลต่อความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เรียนและองค์กรในภาพรวมอย่างไรบ้าง

ตรงกลางภาพมีลูกศรสองหัวเชื่อมวงกลมสองวงไว้ด้วยกัน หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ ซึ่งก็คือการนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน อันจะนำไปสู่ความคิดและการปฏิบัติเพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การเข้าใจความสามารถด้านการเรียนรู้ขององค์กรยังมีความสำคัญ จึงต้องเน้นบทบาทของผู้นำองค์กรที่ให้ ความสำคัญต่อการเรียนรู้ และการประเมินผลงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม มีระบบและโครงสร้างที่จำเป็นต่อการมีส่วนร่วมในการประเมิน มีช่องทางการสื่อสารและโอกาสในการใช้การประเมิน ซึ่งส่งผลทั้งต่อการเรียนรู้ของบุคลากรและการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน

วงกลมใหญ่ด้านขวามือ คือกระบวนการ การปฏิบัติ นโยบาย และทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยต่อการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินอย่างยั่งยืน และส่วนสุดท้ายคือ การแพร่กระจาย การเสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน ซึ่งแสดงอยู่ด้านนอกของภาพ โดยมีลูกศรชี้ออก คือเมื่อได้เรียนแล้วผู้เรียนจะมีศักยภาพในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และทัศนคติออกไปในวงกว้าง

โดยองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบ คือ การสร้างสมรรถนะการประเมิน และการสร้างความยั่งยืนด้านการประเมิน และได้เสนอกิจกรรมที่ใช้ในการสร้างสมรรถนะการประเมิน ทั้งในระดับบุคคล และกลุ่ม 10 กลยุทธ์สำคัญ ดังนี้

1. โครงการฝึกงาน (Internship) เป็นการเข้าร่วมโครงการซึ่งจัดเตรียมไว้เพื่อฝึกประสบการณ์การประเมินให้กับนักประเมินใหม่โดยเฉพาะ
2. เอกสารหรือตำรา (Written materials) เป็นการอ่านและใช้เอกสารหรือตำราที่เขียนเกี่ยวกับกระบวนการประเมิน และข้อค้นพบจากการประเมิน

3. เทคโนโลยี (Technology) เป็นการใช้เทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการสร้างสมรรถนะการประเมิน เช่น การใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ และ/หรือโปรแกรม e-learning ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมิน

4. การประชุม (Meeting) ควรจัดเวลาในการประชุม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับกิจกรรมการประเมินร่วมกัน

5. การศึกษาค้นคว้าร่วมกันอย่างเป็นระบบ (Appreciative inquiry: AI) เป็นการใช้แนวคิดการขับเคลื่อนให้เกิดการถามคำถามในเชิงบวกแบบ แนวคิดการประสานความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมิน โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย

6. การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การปฏิบัติการประเมินข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการประเมิน ระหว่างสมาชิกหรือผู้ที่สนใจ

7. การฝึกอบรม รูปแบบการอบรมอาจเป็นอบรมภาคทฤษฎี อบรมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาเกี่ยวกับการประเมิน

8. การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน โดยอาจมีส่วนร่วมในการออกแบบและ/หรือการปฏิบัติการประเมิน

9. การให้ความช่วยเหลือ โดยอาจขอรับความช่วยเหลือจากผู้ประเมินภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัย

10. การเป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยง (Coaching of mentoring) โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมิน ซึ่งเป็นผู้สอนเทคนิคด้านการประเมินและสนับสนุนด้านวิชาชีพให้กับผู้เข้ารับการอบรม

Preskill and Boyle (2008) เสนอแนะว่าการเลือกใช้กลยุทธ์ในการสร้างสมรรถนะการประเมินทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และมหาวิทยาลัยต้องพิจารณาปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะการฝึกอบรมให้บุคลากรสู่การเป็นนักประเมินก่อนที่จะออกแบบการประเมินและเลือกกลยุทธ์ที่ใช้อย่างน้อยจะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม ผู้เข้าอบรมควรเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลปฏิบัติราชการ เช่น เป็นผู้ออกแบบโครงการ เจ้าหน้าที่แผนงาน ผู้จัดการโครงการหรือบุคคลอื่น ๆ ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับแผนงานและโครงการ ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินและใช้ผลการประเมิน และเสนอแนะว่าก่อนออกแบบและดำเนินการอบรมการเสริมสร้างสมรรถนะควรที่จะประเมินสมรรถนะการประเมิน ของผู้เข้ารับการอบรม และเมื่อสิ้นสุดการอบรมควรประเมินสมรรถนะอีกครั้ง

2. แหล่งประโยชน์ในมหาวิทยาลัย แหล่งประโยชน์ประกอบด้วย งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และการจัดสรรเวลา เป็นปัจจัยสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาออกแบบ

การเสริมสร้างประเมิน ปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะ เลือกลงยุทธศาสตร์การสร้างสมรรถนะการประเมิน ทรัพยากรต้องเพียงพอต่อการเสริมสร้างสมรรถนะประเมิน ซึ่งหมายรวมถึงการเอื้ออำนวยความสะดวก และการจัดสรรเวลาให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติ

3. การบูรณาการทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้ในการอบรม ทั้งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงบุคคล และมหาวิทยาลัย การออกแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินต้องมั่นใจว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องกับวัฒนธรรม และมีประสิทธิภาพ ต้องนำทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ ไม่ว่าจะจะเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมิน การเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ การเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย การเปลี่ยนแปลงบุคคล และการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งแต่ละทฤษฎีจะทำให้ทราบว่าจะทำให้บุคคล กลุ่มคน หรือมหาวิทยาลัย เกิดการเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระบวนการและกิจกรรมการสร้างสมรรถนะการประเมินได้อย่างไร นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวว่า ทฤษฎีมีอิทธิพลต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินของบุคคล

Taylor-Powell and Boyd (2008) ได้พัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินในมหาวิทยาลัยที่มีความซับซ้อนโดยอธิบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับผู้ประเมินและฝึกปฏิบัติการประเมิน เพื่อสร้างสมรรถนะการประเมินตามบทบาทจริง และบทบาทที่คาดหวัง และได้เสนอกรอบแนวคิดในการประเมินการสร้างสมรรถนะการประเมินแบบง่าย ๆ โดยได้เชื่อมโยงระหว่างผลของการสร้างสมรรถนะการประเมินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคคล ทีม โครงการ และมหาวิทยาลัย โดยเสนอองค์ประกอบสำคัญในการสร้างสมรรถนะการประเมินของมหาวิทยาลัยที่มีความซับซ้อนไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาวิชาชีพ (Professional development) เป็นการสร้างความรู้ ความเชื่อและทักษะของบุคคลเกี่ยวกับการประเมิน ซึ่งการเสริมสร้างสมรรถนะเป็นการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรในมหาวิทยาลัยระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยที่ซับซ้อนลักษณะการทำงานของบุคลากรในระดับต่าง ๆ จะมีความแตกต่างกัน ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจและระดับของการอบรม บางพื้นที่มีพื้นฐานด้านการประเมินน้อยมาก แต่บางพื้นที่มีบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการประเมินและอาจผ่านหลักสูตรเกี่ยวกับวิธีการทำวิจัยมาแล้ว ผู้อบรมต้องนำมาพิจารณาในการสร้างสมรรถนะการประเมิน และกำหนดกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ส่วนใหญ่จัดทำโครงการในลักษณะของทีม (Team-based programming) ดังนั้นการสร้างสมรรถนะการประเมินจึงไม่เพียงคาดหวังผลลัพธ์ของการสร้างสมรรถนะการประเมินต่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ทศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลเท่านั้น แต่คาดหวังให้ทีมมีความสามารถในการประเมินและใช้ผลการประเมินด้วย จึงควรบูรณาการการเสริมสร้างสมรรถนะไว้ในแผนการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้พัฒนาความสามารถด้านการประเมิน และใช้ผลการประเมินอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ในการสร้างสมรรถนะการประเมิน มีดังนี้

1.1 การอบรม การอบรมการสร้างสมรรถนะการประเมิน ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และมีความเชื่อมั่นว่าสามารถประเมินผลปฏิบัติราชการของตนเองได้ ส่วนผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบประเมินผลปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย ควรต้องมีความรู้ในเชิงลึกเกี่ยวกับการประเมิน มหาวิทยาลัยอาจจัดทำคู่มือ หรือแนวทางการประเมินไว้บนเว็บไซต์และจัดทำหลักสูตรการอบรมให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการประเมินของประเทศ ประชุมเชิงปฏิบัติการ และศึกษาต่อในสถาบัน

1.2 การใช้เทคนิคให้ความช่วยเหลือ โดยการสรรหาที่ปรึกษาด้านการประเมิน การปรึกษาอาจโดยการพบปะ ปรึกษาทางโทรศัพท์ ทางเว็บไซต์ หรือทางอีเมล ขึ้นอยู่กับโอกาส และสัมพันธภาพกับผู้ให้คำปรึกษา และความเป็นไปได้ในการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติ

1.3 การประสานความร่วมมือในการประเมินผลปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ทำงานในลักษณะเป็นทีม เรียนรู้โดยการฝึกปฏิบัติ ความสำเร็จในการประสานความร่วมมือในการประเมินผลปฏิบัติราชการจะก่อให้เกิดผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ และคงการเปลี่ยนแปลงได้ยาวนาน ทีมต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบการประเมิน และดำเนินการประเมินผลปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปสู่ความเชี่ยวชาญในการประเมินและเป็นแหล่งประโยชน์ในการเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อน การเรียนรู้ภายใต้บริบท และความคุ้นเคยทำให้ไม่รู้สึกว่าถูกคุกคาม การเรียนรู้การจัดทำโครงการและประเมินผลปฏิบัติราชการที่ดีที่สุด คือ การบูรณาการสู่การปฏิบัติงานประจำ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และทำความเข้าใจร่วมกัน และในระหว่างกระบวนการดำเนินงานต้องมีการสะท้อนข้อมูลให้กับทีม การประสานความร่วมมือเพื่อเรียนรู้การประเมิน อาจทำโดยการจัดทำสื่อการประเมิน การตีพิมพ์ การนำเสนอร่วมกัน การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรม

1.4 การเป็นพี่เลี้ยงและโค้ช การเป็นพี่เลี้ยงทำได้หลายรูปแบบ ผู้ประเมินอาชีพต้องให้ความสนใจในการสร้างความรู้ ทักษะ ความเชื่อมั่นให้กับทีม โดยต้องเป็นโค้ชให้กับสมาชิกทีม นำความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้การประเมินและการเป็นโค้ชให้กับทีมมาใช้ ในช่วงระยะของการสร้างสมรรถนะการประเมินให้กับสมาชิกทีมต้องแสดงบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้ร่วมงาน

1.5 การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ นักการศึกษาเป็นกลุ่มสำคัญที่จะสนับสนุนการเรียนรู้การประเมิน สร้างชุมชนนักปฏิบัติ ให้สำหรับผู้ที่สนใจด้านการประเมิน เพื่อให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนปัญหาที่พบบ่อย ๆ แสดงความรับผิดชอบร่วมกัน และสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร นักการศึกษาอาจให้การสนับสนุนด้านการอบรม เป็นที่ปรึกษา และเสริมแรงให้มีการนำความรู้เกี่ยวกับการประเมินสู่การปฏิบัติ

2. ทรัพยากรและการสนับสนุน ทรัพยากรและการสนับสนุนเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างสมรรถนะการประเมิน และมีความสำคัญต่อการคงอยู่ของการประเมิน ดังนี้

2.1 การสนับสนุนด้านผู้เชี่ยวชาญการประเมิน และการสร้างสมรรถนะการประเมิน ความยั่งยืนในการประเมินของมหาวิทยาลัยจะเกิดขึ้นในองค์ได้นั้น ต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมิน มีผู้รับผิดชอบด้านการประเมินโดยตรง แต่พบว่ามีน้อยมากที่มหาวิทยาลัยจะมีผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินของมหาวิทยาลัยโดยตรง หรือมีผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมด้านการประเมินอย่างเป็นทางการ ผู้ประเมินภายนอกจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการประเมิน และการสร้างสมรรถนะการประเมินและต้องคำนึงถึงความแตกต่างของสมรรถนะและจุดแข็งของแต่ละบุคคล

2.2 การสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ในการประเมิน

2.3 สร้างให้เกิดสุดยอดนักประเมินในมหาวิทยาลัย

2.4 ส่งเสริมให้เกิดการประเมินทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

2.5 สนับสนุนด้านเงินทุน

2.6 สนับสนุนด้านเทคโนโลยี

2.7 สนับสนุนด้านเวลา

3. สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย (Organization environment) ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความต้องการของมหาวิทยาลัย สร้างแรงจูงใจ โครงสร้างของมหาวิทยาลัย และนโยบายและระเบียบปฏิบัติ

จะเห็นได้ว่าการสร้างสมรรถนะการประเมินมีวิธีที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การจัดกิจกรรมกลุ่ม แต่ถึงอย่างไรก็ตามการสร้างสมรรถนะการประเมินได้ก็ต้องมีปัจจัยหลายอย่างมาสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพแวดล้อม ด้านทรัพยากร รวมถึงด้านบุคคลด้วย และการที่สร้างสมรรถนะการประเมินให้แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนั้น ในบางครั้งการจัดอบรม การทำกิจกรรมกลุ่ม อาจไม่เหมาะสม เนื่องจากภาระงานของผู้บริหารและเวลาในการทำงาน ดังนั้น แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอาจเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารที่ดีได้

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

จากการทบทวนวรรณกรรมในตอนที่ 1 พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีความเกี่ยวข้องกับประเมิน เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน หรือแม้กระทั่งการประเมินโครงการ การติดตามผลโครงการต่าง ๆ ดังนั้นในตอนที่ 2 จะขอกล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร สมรรถนะของผู้บริหาร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาจะดำเนินงานภายใต้พันธกิจของมหาวิทยาลัยรวมถึงตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด โดยแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้กำหนดภาระงานของผู้บริหารไว้ ดังนี้

- 1) จัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี และให้บริการการเรียนการสอนวิจัยให้บริการวิชาการตามสาขาวิชา
- 2) ประสานงานจัดการศึกษา ในระดับสาขาวิชา ระดับวิทยาลัยสงฆ์ ระดับวิทยาเขต นำเสนอต่อผู้อำนวยการ
- 3) ช่วยกำกับดูแล ควบคุม ติดตาม ประเมินผล พัฒนางานของสาขาวิชาเสนองานต่อผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์
- 4) ลงนามในเอกสารที่เป็นอำนาจหน้าที่โดยตรง และที่ได้รับมอบหมายให้เป็นอำนาจซึ่งสิ้นสุดในระดับสาขาวิชา
- 5) เป็นกรรมการในคณะกรรมการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ประสานงานกับส่วนงาน หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และ
- 6) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่วิทยาลัยวิทยาเขตหรือมหาวิทยาลัยมอบหมาย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ได้กำหนดภาระงานไว้ดังนี้

- 1) วางแผนพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของสาขาวิชาในภาพรวมของคณะให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และนโยบายของคณะ
- 2) วางแผนพัฒนา ปรับปรุง ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรการเรียนการสอนในภาพของคณะ
- 3) ดำเนินการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาระดับสาขาวิชาในภาพรวมของคณะ
- 4) จัดทำแผนการเรียนการสอนและจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร
- 5) ทำการประเมินโครงการหรือกิจกรรมของภาค/สาขาของตน
- 6) ควบคุมการเรียนการสอนและดำเนินการวัดและประเมินผลการศึกษา
- 7) ปกครอง ควบคุมดูแล บังคับบัญชาบุคลากรในบังคับบัญชาและนักศึกษาให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
- 8) จัดทำโครงการ/กิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนานักศึกษา ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 9) ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า การวิเคราะห์ทดลอง และวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
- 10) ส่งเสริมและสนับสนุนการปกครอง และการจัดกิจกรรมนักศึกษา
- 11) จัดบริการทางวิชาการแก่สังคม
- 12) ดำเนินการจัดทำค่าของงบประมาณและกำกับดูแลในส่วนที่เกี่ยวข้อง
- 13) ควบคุมดูแลการใช้และบำรุงรักษาทรัพย์สินของราชการ
- 14) ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในบังคับบัญชา
- 15) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ
- 16) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้กำหนดภาระงานไว้ดังนี้

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายในการบริหารงานภาควิชา
- 2) กำกับดูแลรองหัวหน้าภาคให้ปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายการบริหารงานของภาควิชา
- 3) จัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงประเมินโครงการกิจกรรมต่างในภาควิชา
- 4) บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง และวิเทศสัมพันธ์

5) บริหารงบประมาณที่ภาควิชาได้รับการจัดสรรในแต่ละปีงบประมาณ 6) กำกับดูแลเรื่องการเรียนการสอนและภาระงานสอน 7) กำกับดูแลโครงการบริการวิชาการของภาควิชา 8) กำกับดูแลหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐาน TQF และ 9) กำกับดูแล SAR ในส่วนที่เกี่ยวข้องและรายงานผลการประกันคุณภาพของภาควิชา

มหาวิทยาลัยพะเยา ได้กำหนดภาระงานไว้ดังนี้ 1) เป็นรองประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร 2) เป็นรองประธานคณะกรรมการฯ ในการกำหนดนโยบายการช่วยเหลือนิสิตที่มีปัญหาด้านการเรียน เช่น นิสิตมีผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ นิสิตตกแผน/นิสิตเรียนซ้ำ นิสิตมีปัญหาสุขภาพที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียน เป็นต้น 3) วางแผนและจัดประชุมวิชาการ/เสนอผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการอื่น ๆ ของคณะเผยแพร่แก่บุคลากรอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง 4) ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียน/การวิจัยพัฒนาการเรียนการสอน/นวัตกรรมของอาจารย์ 5) วางแผนทบทวนความรู้ให้กับนิสิตชั้นปีที่ 4 ก่อนสอบประมวลความรู้ความสามารถทางการพยาบาลของคณะพยาบาลศาสตร์ การสอบขึ้นทะเบียนและรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพฯ ของสภาการพยาบาล 6) รวบรวมปัญหา/อุปสรรคในการจัดการเรียนการสอนทั้งทางทฤษฎี และภาคปฏิบัติของทุกรายวิชานำเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เพื่อร่วมกันพิจารณาแก้ไข/ปรับปรุงทุกปีการศึกษา 7) เป็นที่ปรึกษาและนิเทศการสอนทั้งภาคทฤษฎี ห้องปฏิบัติการ และภาคปฏิบัติ ของอาจารย์ที่ปรึกษางานใหม่ในระยะ 6 เดือนแรก 8) สอนในรายวิชาที่ได้รับมอบหมาย 9) จัดให้มีการวิพากษ์ข้อสอบ วิเคราะห์ข้อสอบ และรวบรวมข้อสอบที่มีมาตรฐานไว้ในคลังข้อสอบทุกรายวิชา 10) จัดทำรายงานผลการดำเนินการของหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต (มคอ.7) ในแต่ละปีการศึกษา นำเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เพื่อพิจารณาปรับปรุงปีการศึกษาถัดไป และ 11) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณบดีและมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้กำหนดภาระงานไว้ดังนี้ 1) หัวหน้าภาควิชาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและกิจการทั้งหลายของภาควิชา 2) หัวหน้าภาควิชาต้องกำหนดให้มโนนโยบายและเป้าหมายของงานที่ชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของคณะและมหาวิทยาลัย ซึ่งจะใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ผลของงานต่อไป 3) หัวหน้าภาควิชาต้องทำแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน ตลอดจนประเมินตนเอง ประเมินคณาจารย์ในภาควิชา และประเมินผลการดำเนินงานของภาควิชาทุกปี 4) หัวหน้าภาควิชาต้องเป็นผู้นำในการปฏิรูปอุดมศึกษาและการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของนักศึกษาโดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ 5) หัวหน้าภาควิชาต้องเป็นผู้นำในงานวิจัยและสนับสนุนส่งเสริมให้คณาจารย์ทำงานวิจัยในสาขาวิชาที่สังกัดอย่างมีประสิทธิภาพ สม่าเสมอ และต่อเนื่อง 6) หัวหน้าภาควิชาพึงเป็นผู้นำในการแสวงหาทรัพยากร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของภาควิชา 7) หัวหน้า

ภาควิชาต้องประสานงานกับบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานด้านวิชาการ และ
8) หัวหน้าภาควิชาต้องมีภาระงานสอน และ/หรืองานวิจัย

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถ
สังเคราะห์เป็นภาระงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ดังนี้

ตารางที่ 2.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารด้านการประเมิน

บทบาทและหน้าที่	มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณ์ ราชวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลสุวรรณภูมิ	มหาวิทยาลัยพะเยา	มหาวิทยาลัยนเรศวร	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
1. วางแผนพัฒนาการจัดการเรียนการสอน		✓			
2. วางแผนพัฒนา ปรับปรุง ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ ติดตามและประเมินหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓
3. ดำเนินการดำเนินงานประกันคุณภาพ การศึกษาระดับสาขาวิชา	✓	✓	✓	✓	✓
4. จัดทำแผนการเรียนการสอน และจัดการ เรียนการสอนตามหลักสูตร และการทวน สอบผลการเรียนรู้	✓	✓		✓	✓
5. ทำการประเมินโครงการหรือกิจกรรมของ ภาค/สาขา				✓	✓
6. ควบคุมการเรียนการสอนและดำเนินการวัด และประเมินผลการศึกษา		✓			✓
7. ปกครอง ควบคุม ดูแล บังคับบัญชา บุคลากรในบังคับบัญชาและนักศึกษาให้ปฏิบัติ ตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย		✓			

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

บทบาทและหน้าที่	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลสุวรรณภูมิ	มหาวิทยาลัยพะเยา	มหาวิทยาลัยนครสวรรค์	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
8. จัดทำโครงการ/กิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนานักศึกษา ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม		✓			
9. ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า การวิเคราะห์ทดลอง และวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน		✓			
10. ส่งเสริมและสนับสนุนการปกครอง และการจัดกิจกรรมนักศึกษา		✓			
11. จัดบริการทางวิชาการแก่สังคม		✓		✓	
12. ดำเนินการจัดทำค่าของงบประมาณและกำกับดูแลในส่วนที่เกี่ยวข้อง		✓			
13. ควบคุมดูแลการใช้และบำรุงรักษาทรัพย์สินของราชการ		✓			
14. ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในบังคับบัญชา		✓	✓	✓	✓
15. ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	✓	✓			✓
16. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	✓	✓	✓		

จากตารางสังเคราะห์บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารพบว่า มีบทบาทและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านการประเมินหลักสูตร ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ ด้านการประเมินการประกันคุณภาพภายใน และด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน

4.2 สมรรถนะของผู้บริหาร

Sommerville and Mroz (1997) ได้เสนอสมรรถนะที่จำเป็นต่อการจัดการในยุคใหม่ 7 ประการ ที่ผู้นำพึงมีเพื่อความเจริญก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างเป้าประสงค์ร่วมกัน กล่าวคือ การระบุนิยามทัศน์ พันธกิจ อย่างโปร่งใสและเอื้อต่อการมีส่วนร่วม ทำให้ผู้ปฏิบัติผสมผสานระหว่างเป้าประสงค์ของตนเข้ากับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยมีเสถียรภาพ และเป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลในมหาวิทยาลัย

2. การปลูกฝังให้มีความรู้สึกรับผิดชอบ กล่าวคือ เปลี่ยนจากแนวการควบคุมมาเป็นแนวปฏิบัติที่ทุกคนมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบในการทำงาน

3. กระตุ้นให้เกิดทีมในการปฏิบัติงานที่มาจากหลายส่วน/ฝ่าย มหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21 ต้องการทางจัดสร้างรูปแบบของตนเองและจัดสร้างทีมที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดทีมงานที่มีคุณภาพสูง

4. กระตุ้นความรู้สึกรับผิดชอบจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายขององค์ความรู้ในวิชาชีพ กล่าวถึง การสร้างสมและการจัดการความรู้ นั่น ถือเป็นยุทธศาสตร์ที่มีคุณค่า

6. สนับสนุนการเสาะแสวงหานวัตกรรม รวมถึงการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจในการปฏิบัติงานในระดับข้ามมหาวิทยาลัย และที่เป็นสากล

7. ยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วยการสื่อสารอย่างทั่วถึง

Bartlett and Ghoshal (1997) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ในศตวรรษที่ 21 รูปแบบของมหาวิทยาลัยจะเปลี่ยนไป จึงต้องอาศัยบทบาทหน้าที่ของการบริหารจัดการที่เปลี่ยนไปด้วย มหาวิทยาลัยจะมีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างให้เน้นด้านกลุ่มการทำงานเป็นทีมมากขึ้น มีกระบวนการทำงานร่วมมือกัน ปฏิบัติข้ามสายงาน มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ใหม่จะมีลักษณะต่าง ๆ กัน ซึ่งจะส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติตามบทบาทใหม่

Hiltrop (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544) กล่าวว่า ผู้บริหารรุ่นใหม่ในอนาคตพึงมีสมรรถนะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญ

- มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือสาขาวิชาชีพ

- ปรับจาก know-how เป็น learn-how องค์ความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- ชัดเจนในหน้าที่การงานของตน แทนการมุ่งทำแต่ความมั่นคงในงาน
- มีความพยายาม กระตือรือร้น มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2. เป็นผู้สร้างเครือข่าย

- มีความสามารถเกี่ยวข้องกับส่วน/ฝ่ายอื่น วัฒนธรรมอื่น และวิชาชีพอื่นได้ดี
- สามารถร่วมมือกับบุคคลหลากหลายอาชีพได้
- แสวงหาประสบการณ์ข้ามสายงาน โดยเฉพาะกรณีทำงานแทนต้องเข้าใจแนวทางการทำงานของฝ่ายอื่น มีความสามารถในการสื่อสาร การเจรจา การแก้ไขปัญหา การบริหารโครงการใจเปิดกว้าง

3. ยืนอยู่บนขาตนเอง

- สามารถบริหารจัดการตนเอง ไม่มีระบบอุปถัมภ์อีกต่อไป
- เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเองได้

4. นำตนกลับคืนสู่สภาพปกติได้

- เนื่องจากสังคมมีระดับความไม่แน่นอนสูง ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องมีความสามารถที่ยอมอ่อน (โดยไม่หัก) และกลับคืนสู่สภาพเดิมได้เมื่อเจอความล้มเหลวหรือความผิดหวัง หรือปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี อดทนต่อความเครียดและแรงกดดันต่าง ๆ
- มีความยืดหยุ่นเพื่อรอและเล็งเห็นโอกาส ร่วมปฏิบัติงานในลักษณะทีม
- มีความแน่วแน่ ยึดมั่นในอุดมการณ์ ควบคุมชีวิตของตนได้ดี มีความจงรักภักดีต่องานต่อวิชาชีพ รู้สึกท้าทายต่อประสบการณ์ใหม่ ๆ อดทนต่อความไม่แน่นอน ทำงานได้ดีที่สุดภายใต้ความเครียด แรงกดดัน

จิระจิตต์ บุณนาค (2545) กล่าวว่าความสามารถของมหาวิทยาลัย (Organization Competency) ที่ผู้นำจะต้องมีบทบาทในการพัฒนาเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยความสามารถใน 4 ด้าน คือ

1. ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management Competencies) คือ ความสามารถในการบริหารจัดการเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดหาพัฒนาและการจัดสรรทรัพยากรของมหาวิทยาลัย เช่น วัตถุประสงค์ คน งบประมาณ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยซึ่งได้แก่

1.1 ความสามารถของผู้นำมหาวิทยาลัยในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ หมายถึง การคิดสร้างภาพที่ฉายไปในอนาคตถึงสถานะที่พึงประสงค์ได้อย่างชัดเจนว่า

จะเป็นอย่างไร อันเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการคิด การตระหนักรู้ การสังเคราะห์ข้อมูล เหตุการณ์ และสถานการณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน วิสัยทัศน์เป็นทั้งแรงผลักดันและเป็นตัวเร่งกระตุ้นท้าทายให้มหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมปฏิบัติการที่มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่พัฒนาและสร้างสรรค์ในจุดเดียวกัน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยในอนาคต จึงต้องมีการคิดในเชิงบูรณาการ และสร้างความผูกพันให้บุคลากรยอมรับในภารกิจ

1.2 ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์กับมหาวิทยาลัย คือ ความสามารถที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการเตรียม จัดทำ พัฒนารักษาการให้พร้อมให้เป็นประโยชน์กับมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแสวงหากลยุทธ์แนวทาง การดำเนินงานที่ดีที่สุดสำหรับมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2. ความสามารถบนพื้นฐานของปัจจัยนำเข้า (Input - Based Competencies) ปัจจัยนำเข้าของมหาวิทยาลัยในที่นี้ คือ วัตถุดิบ เงินทุน ที่ดิน และทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด หากผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในระยะยาวได้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประเมิน มองการณ์ไกล และเล็งเห็นคุณค่า และมูลค่า ผลตอบแทนในอนาคตที่จะเกิดขึ้นกับทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง

3. ความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Competencies) ผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยไปสู่ความมีประสิทธิภาพและความประสิทธิผล ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจหรือสร้าง แรงจูงใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้ ตามทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burn (1978) และ Bass (1985) เรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมี องค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ คือ 1. มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจให้กับ ผู้ร่วมงาน 3. การกระตุ้นทางปัญญา และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ เข้าใจในความ แตกต่างระหว่างบุคคล สามารถวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล มีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดีตามความรู้ ความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545)

4. ความสามารถบนพื้นฐานของผลผลิต (Output - Based Competencies) ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนของมหาวิทยาลัยที่มาจากผลงานของมหาวิทยาลัย มักจะเป็น สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ที่มีพื้นฐานจากความรู้เป็นหลัก ได้แก่ ชื่อเสียง ภาพพจน์มหาวิทยาลัย ความภาคภูมิใจ ความผูกพัน ความเชื่อมั่นและการยอมรับในความสามารถของมหาวิทยาลัยในสังคม สิ่ง เหล่านี้ต้องใช้เวลาสั่งสมมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ต้องใช้ทรัพยากรเป็นจำนวนมาก ดังนั้นผู้นำ

มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาและประเมินผลงานด้วยการให้ความสำคัญกับการวัดผลความสำเร็จและการประกันคุณภาพของการดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนในระยะยาว

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543) ได้อธิบายถึงสรุปคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษา มีดังนี้ 1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลข่าวสาร 2. มีความรู้ทางวิชาชีพที่ รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความรู้ทางการบริหาร เป็นต้น 3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ 4. มีทักษะในการเข้าสังคมโดยพัฒนาทักษะต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การกระจายอำนาจ การมอบหมายงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 5. ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ 6. การควบคุมอารมณ์ 7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง 8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 9. มีความไวต่อบุคคลอื่น เพื่อสามารถค้นหาทางเลือกได้อย่างหลากหลายในการแก้ไขปัญหา และ 10. มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ สามารถบูรณาการความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2549) กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา โดยมีสมรรถนะ 7 ข้อ ได้แก่ 1) ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างภาวะผู้นำ 4) การตัดสินใจและการแก้ปัญหา 5) ความสามารถในการสื่อสาร 6) การพัฒนากำลังคน และ 7) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้กำหนดคุณลักษณะผู้บริหารต้นแบบไว้ โดยแบ่งเกณฑ์มาตรฐานออกเป็น 2 ส่วน คือ เกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารและจัดการ 10 เกณฑ์ และเกณฑ์คุณลักษณะของผู้บริหาร โดยบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยเกณฑ์ ดังนี้ การเป็นผู้นำทางวิชาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การเป็นผู้อำนวยความสะดวก เช่น จัดแหล่งเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้ และจัดบรรยากาศของสถานศึกษา ประสานความสัมพันธ์ทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างเครือข่ายสนับสนุน การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ การประเมินผล การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนและสาธารณชนทราบด้วยวิธีการที่หลากหลาย และการส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้า

ส่วนด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะทางวิชาชีพประกอบด้วย ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้หน้าที่เข้มแข็ง เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีการประเมินผลการทำงานอย่างครบวงจร ต้องมีความรู้และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ต้องกล้าตัดสินใจ เป็นผู้ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในด้านการจัดการเรียนการสอน และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง รวมถึงมีการพัฒนาบุคลากร ส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วย เป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากรในมหาวิทยาลัย มีบุคลิกภาพเหมาะสม มีความประพฤติ มีการตัดสินใจ

และแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม มีความอดทน อดกลั้น และเสียสละ มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้ประสานงานที่ดี และเป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย และอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของชาติ

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546) ได้จัดทำสมรรถนะหลักของผู้บริหาร เพื่อใช้ในการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง โดยการประเมินสมรรถนะนักบริหาร 4 ด้าน และจัดทำสมรรถนะของข้าราชการในอนาคต ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ และทักษะ 11 ประการ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารคน

- การปรับตัวและความยืดหยุ่น การปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์บุคคล หรือกลุ่มความต้องการของงานหรือมหาวิทยาลัย สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

- ทักษะในการสื่อสาร ทักษะและศิลปะในการรับรู้ และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด และแนวโน้มผู้ฟัง และผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน

- การประสานสัมพันธ์ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในมหาวิทยาลัย โดยการสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2. ความรอบรู้ในการบริหาร

- การบริหารการเปลี่ยนแปลง การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในมหาวิทยาลัยให้นำความคิดริเริ่มที่จะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ

- การมีจิตมุ่งบริการ ความมุ่งมั่นในการให้บริการช่วยเหลือเสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการโดยมุ่งความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง

- การวางแผนกลยุทธ์ การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมายวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

- ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ สำนึกในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำ และการตัดสินใจ

- การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิต และการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

- การบริหารทรัพยากร ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

4. การบริหารอย่างมีอาชีพ

- การตัดสินใจ การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูลโอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์การตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสมตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

- การคิดเชิงกลยุทธ์ การระบุกำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

- ความเป็นผู้นำ สร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับ และมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งด้านการให้คำแนะนำ การให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมีอาชีพ

Allredge and Nolan (2000) ได้จัดสมรรถนะหลักของผู้นำสมัยใหม่ที่เปรียบเสมือนกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) หลักการพื้นฐาน (Fundamental)

1.1) จริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Ethic and Integrity) สิ่งเหล่านี้มีความผูกพันกับการสร้างค่านิยมและการสร้างความเชื่อมั่นในด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร อาทิ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในด้านคุณภาพ ค่านิยม และการให้บริการ การจัดให้มีผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่ผู้ลงทุนตลอดจนสนับสนุนให้มีการเติบโตอย่างมีคุณภาพ การให้ความเคารพแก่สังคม และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร และสร้างผลงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นต้น

1.2) ความสามารถในด้านภูมิปัญญา (Intellectual Capability) ผู้นำสูงสุดต้องมีภูมิปัญญาที่เฉียบแหลมและกว้างขวาง มีความเข้าใจในความลับซับซ้อนขององค์กร ธุรกิจรูปแบบเทคโนโลยีใหม่ ๆ และความท้าทายทางการตลาด และต้องมีความหมายในการสื่อสารความคิดแนวคิดต่าง ๆ และวิสัยทัศน์ที่ลับซับซ้อนให้กับทุกฝ่ายเข้าใจได้โดยตลอด

1.3) ความรอบคอบและการตัดสินใจ (Maturity and Judgment) การกระทำการใด ๆ ก็ตามต้องกระทำอย่างรอบคอบและสุขุม มีความยืดหยุ่นในการดำเนินการตัดสินใจ โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการจัดการบริหารด้านเวลา และสามารถจัดการกับความคลุมเครือได้อย่างชัดเจน

2) หลักความจำเป็น (Essential) ประกอบด้วย

2.1) ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่ลูกค้า (Customer Orientation) โดยมีการบอกถึงรายละเอียดของข้อมูล และทำความเข้าใจกับลูกค้าเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร

2.2) ความสามารถในการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ผู้นำต้องอุทิศเวลาพลังงานและความคิดและการกระทำในการพัฒนาบุคลากร โดยต้องทำการคัดเลือกและรักษากำลังที่เป็นเลิศในองค์กร

2.3) ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามทุกระดับชั้น (Inspiring other) การแสดงออกในด้านบวกแก่ผู้อื่น จูงใจให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจและทำงานอย่างเต็มที่

2.4) มุ่งสร้างความสำเร็จและความมั่งคั่งมั่นคง (Business Health and Result) ให้กับองค์กรอย่างถาวร

3) หลักแห่งวิสัยทัศน์ (Visionary) ประกอบด้วย

3.1) การมองภาพในระดับโลก (Global Perspective) ปฏิบัติงานจากความรู้ทางด้านการตลาด ความสามารถและทรัพยากรระดับโลก ความสามารถในการบริหารจัดการกับความแตกต่างของวัฒนธรรม

3.2) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) การจะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยจะประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์เพื่อบรรลุผล โดยวิสัยทัศน์เป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรและกลยุทธ์เป็นแผนที่ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้นำต้องมีความสามารถในการจัดสร้างกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3) การบำรุงนวัตกรรม (Nurturing Innovation) ผู้นำต้องสร้างสรรค์และสนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ และเผชิญหน้ากับความท้าทายและความเสี่ยง ผู้นำต้องสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ประดิษฐ์โดยต้องตระหนักเสมอว่าการทำธุรกิจไม่สามารถประสบความสำเร็จโดยปราศจากความร่วมมือกัน

3.4) การสร้างสัมพันธ์มิตรทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก (Building Alliance) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อผลประโยชน์ในการบรรลุเป้าหมายในอนาคต

3.5) สร้างความกระฉับกระเฉงให้กับองค์กร (Organization Agility) เนื่องจากองค์กรทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งผู้นำและบุคลากรในองค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้ทันท่วงที และสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยขั้นนี้เป็นขั้นที่ยากที่สุด แต่หากสามารถทำได้จะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมหาศาลในอนาคต

นอกจากนี้คุรุสภา สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2556) ได้กล่าวถึงมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ต้องประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน คือ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณของวิชาชีพ) โดยสามารถสรุปสาระความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาได้ดังนี้

1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

สาระความรู้

- 1) หลักและทฤษฎีทางการบริหาร และการบริหารการศึกษา
- 2) ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษายุคใหม่
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและการจัดการศึกษา
- 4) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 5) บริบทและแนวโน้มการจัดการศึกษา

สมรรถนะ

- 1) สามารถนำความรู้ความเข้าใจหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา
- 2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา
- 3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการศึกษา
- 4) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา

สาระความรู้

- 1) พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษา
- 2) ระบบและทฤษฎีการวางแผน
- 3) การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา
- 4) การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

- 5) การพัฒนานโยบายการศึกษา
- 6) การประเมินนโยบายการศึกษา

สมรรถนะ

- 1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา
- 2) สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา
- 3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม
- 4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
- 5) สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

3. การบริหารด้านวิชาการ

สาระความรู้

- 1) การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2) หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร
- 3) การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
- 4) หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ
- 5) กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา
- 6) การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา
- 7) ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา
- 8) หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลการศึกษา
- 9) สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย

สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารจัดการเรียนรู้
- 2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
- 4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

สาระความรู้

- 1) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
- 2) การจัดวางระบบควบคุมภายใน
- 3) เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

สมรรถนะ

- 1) สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
- 3) สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

5. การบริหารงานบุคคล

สาระความรู้

หลักการบริหารงานบุคคล

สมรรถนะ

- 1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
- 2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ
- 3) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

6. การบริหารกิจการนักเรียน

สาระความรู้

- 1) คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 2) ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน
- 3) การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
- 2) สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
- 3) สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ
- 4) สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

7. การประกันคุณภาพการศึกษา

สาระความรู้

- 1) หลักการ และกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา
- 2) องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา

- 3) มาตรฐานการศึกษา
- 4) การประกันคุณภาพภายในและภายนอก
- 5) บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะ

- 1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- 3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

สาระความรู้

- 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้

สมรรถนะ

- 1) สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
- 3) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

สาระความรู้

- 1) หลักการประชาสัมพันธ์
- 2) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 2) สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
- 3) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
- 4) สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม

- 5) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

สาระความรู้

- 1) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร
- 2) จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม
- 4) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

สมรรถนะ

- 1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

จากการทบทวนเอกสาร พอสรุปได้ว่าสมรรถนะของผู้บริหาร มีดังนี้

ตารางที่ 2.4 สมรรถนะของผู้บริหาร

สมรรถนะ	สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543)	จิระจิตต์ บุญนาค (2545)	สำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546)	สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2549)
ความสามารถในการบริหารจัดการ	✓	✓	✓	✓	✓
ความสามารถบนพื้นฐานของปัจจัยนำเข้า	✓		✓	✓	✓
ความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	
ความสามารถบนพื้นฐานของผลผลิต	✓	✓	✓		
ความสามารถในการเข้าสังคมโดยพัฒนาทักษะต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การเจรจา	✓	✓	✓	✓	

สมรรถนะ	สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543)	จิระจิตต์ บุญนาค (2545)	สำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546)	สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์ (2549)
ความสามารถทางวิชาชีพ รวมถึงความรู้ทางเทคนิค	✓	✓	✓		
ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและ ตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางสังเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าสมรรถนะของผู้บริหารส่วนใหญ่จะเป็นความสามารถในการบริหารจัดการ ความสามารถในการวิเคราะห์แก้ปัญหา ความสามารถในการเข้าสังคม เช่นการสื่อสาร ความสามารถบนพื้นฐานของปัจจัยนำเข้า ความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลง เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีความสามารถด้านอื่น ๆ ที่อาจจะยังไม่เน้นให้เป็นความสำคัญมาก แต่ก็เป็สมรรถนะอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องมี เช่น ความสามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ความสามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน จะเห็นได้ว่าความสามารถทางการประเมินก็มีความสำคัญอีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารด้านการประเมิน โดยความสามารถในการประเมิน เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า สมรรถนะการประเมิน นั่นเอง

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities) ประกอบด้วย ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ขั้นตอนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และปัจจัยที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จากการศึกษาเอกสารพบว่า “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” ในที่นี้ได้มีนักวิชาการของประเทศไทย ได้ให้ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไว้ดังนี้ สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2543) ได้ให้ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง ชุมชนที่มีบุคลากรที่มีความสามารถในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตน มีรูปแบบการคิดใหม่ มีการตั้งความมุ่งหวังไว้สูงโดยมีการเรียนรู้ การคิดและทำร่วมกันอย่างอิสระ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2543) กล่าวไว้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งเกิดจากรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมายและเป็นที่ยอมรับของแต่ละคนมีอิสระที่สร้างแรงบันดาลใจ ต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน และวีรวิธ มาชะศิริานันท์ (2547) ได้ให้ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้ชุมชนและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อม ไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลงานการปฏิบัติงานเต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพ เชื่อมโยงรูปแบบ เปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นทำงานประยุกต์เข้ากับงาน มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพ

Thomas and Changhua (1996) ได้อธิบาย ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่ทำให้คนหนุ่มสาวและผู้ใหญ่ได้เรียนรู้สิ่งต่างๆในชุมชน ได้มีการกำหนดให้ผู้เรียนทุกเพศ ทุกวัย ได้เรียนรู้อย่างเปิดกว้างโดยไม่มีข้อจำกัด เป็นวิธีการของการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมโดยชุมชน ซึ่งประกอบด้วยสถานศึกษา หน่วยงานที่เป็นราชการ และหน่วยงานที่ไม่เป็นราชการ ให้รวมกันเป็นหนึ่งเดียว มีความเป็นมิตร และทุกภาคส่วนจะเชื่อมโยงและประสานโดยใช้การเชื่อมต่อเป็นเครือข่าย หลักการของชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีหลักการดังนี้

1. การศึกษาต้องมีจุดประสงค์ที่ต่อเนื่องจากเด็กวัยก่อนเข้าเรียนร่วมกันเรียนไปเรื่อยๆ จนถึงวัยผู้ใหญ่
2. การเรียนรู้ต้องทำเพื่อตัวของพวกเราเอง ดังนั้น จะต้องทำให้เต็มที่ในสิ่งที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลถึงผู้เรียน เช่นเดียวกับบุคลากรหรือที่ปรึกษาที่ไว้ใจได้
3. งานที่จะทำในอนาคต ไม่ใช่เพียงต้องการให้การศึกษาเท่านั้น แต่จะมียุทธศาสตร์แบบการศึกษาที่แตกต่าง ประกอบด้วย มีการวิเคราะห์ วิพากษ์ การทำงานเป็นทีม และมีความสามารถในการบูรณาการความรู้
4. ผู้ใหญ่ในชุมชน มีความจำเป็นต่อเรื่องราวต่าง ๆ ในชุมชน และการทำงานที่มีค่าเท่ากัน ภาระหน้าที่เหล่านี้เป็นของครอบครัวและชุมชน

5. ปัญหาที่มีผลกระทบต่อผู้เรียนในทุกวันนี้ คือ สถานศึกษามีข้อจำกัดในการหาทางออก ภาวะที่เป็นเหตุให้กังวลของครอบครัว ธุรกิจ การทำงาน ชุมชนและมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

6. การขัดขวางของบุคลากรบางคน สถานศึกษา และชุมชนกับการเปลี่ยนแปลงที่บอกเป็นนัย ๆ โดยการละเมิดความหวัง การช่วยเหลือจากกลุ่มที่เห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและการให้แนวทางในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ คือการให้ความสำคัญกับการคัดค้านและการเป็นผู้นำทางการศึกษาใหม่ ภายใต้การมองการณ์ไกล สนับสนุนอย่างพอเพียง และพัฒนาที่มงาน คือการเปลี่ยนแปลงซึ่งไม่น่าเกิดขึ้นในปัจจุบัน

ทั้งนี้ Wray (2007) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างโอกาสให้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเป็นกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจ พัฒนาและสะท้อนคิดเห็นที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การบริหารในมหาวิทยาลัย David (2009) ให้ความหมายไว้ว่า การประชุมร่วมกันกับเพื่อนในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบการยกระดับองค์ความรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลในการจัดการเรียนการสอน การบริหาร โดยร่วมกันอภิปรายในที่ประชุม เพื่อช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำ McLaughlin and Talbert (2010) ได้ให้ความหมายว่า กลุ่มของบุคคล (ข้ามกลุ่ม/ข้ามมหาวิทยาลัย) ที่มีเป้าหมายร่วมกันและทำงานร่วมกันบรรลุเป้าหมายนั้น โดยมีการประเมินความก้าวหน้า ทำการแก้ไข และพัฒนากลุ่มบุคคลดังกล่าวให้มีความรับผิดชอบในการทำงาน Moss (2012) ได้ให้ความหมายว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี 5 ลักษณะ คือ 1) เป็นนวัตกรรมการทำงานร่วมกัน โดยมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ทั้งหมด 2) เป็นการศึกษารวบรวมแนวทางการปฏิบัติที่ดี 3) เป็นการปรับตัวทางการปฏิบัติ 4) เป็นพันธะที่นำไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการปรับตัว

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง ชุมชนที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของชุมชนโดยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทั้งหมดในชุมชน กล่าวคือ บุคลากรทุกคนในชุมชนมีอิสระในการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง โดยมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นเมืองหรือชุมชน 2) ตระหนักถึงความสำคัญว่าคนในชุมชนสามารถพัฒนาได้ 3) สามารถวิเคราะห์สภาพชุมชนของตนเองได้ 4) ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น 5) ทุกฝ่ายมีความร่วมมือ 6) คนในชุมชนได้รับการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ และ 7) มุ่งให้ชุมชนสามารถพัฒนาตนเองได้

5.2 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจและทำการศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

DuFour (2006) พบว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องนั้น ไม่ได้เลือกวิธีการใดเพียงแบบเดียว แต่ผสมผสานวิธีการที่แตกต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น การที่มีทั้งปรัชญาองค์กร และแนวคิดที่แข็งแกร่งเป็นหลักในการขับเคลื่อนองค์กร และการสนับสนุนพนักงานแต่ละคน ให้ค้นหา และพัฒนา กลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยในการประชุมทุกครั้งจะต้องเน้นการรวมศูนย์ หรือย้ำความสำคัญของแนวคิดหลัก ดังนี้

- เน้นการเรียนรู้

ทบทวนเป้าหมายของเขต และพันธะสัญญาเพื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพของนักเรียนทุกคน พนักงาน และครูทุกคน ต้องให้ความสำคัญกับคำถามสามประการได้แก่ อะไรคือสิ่งที่นักเรียนต้องการจะเรียน เราจะรู้ได้อย่างไรว่านักเรียนได้เรียนสิ่งนั้นแล้ว และจะอย่างไรถ้านักเรียนไม่ได้เรียน รวมถึงตรวจสอบการเรียนของแต่ละโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอและจัดทำระบบเพื่อให้การสนับสนุนแก่นักเรียนที่ประสบปัญหา แม้แผนการของแต่ละโรงเรียนจะต่างกันแต่ทุกโรงเรียนต้องมีระบบตรวจสอบว่านักเรียนต้องการเวลา และการสนับสนุนเพิ่มเติมหรือไม่

- ทีมที่ทำงานร่วมกัน

ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับเขตให้แต่ละโรงเรียนรวมพนักงานวิชาชีพขึ้นเป็นทีม โครงสร้างของทีมอาจมีสมาชิกจากวิชา เกเรต หรือแผนกต่าง ๆ กันแล้วแต่ลักษณะของแต่ละโรงเรียน โดยทีมมีการประชุมกันสม่ำเสมอตามกำหนดของแต่ละโรงเรียน โดยเน้นไปที่การเรียนของนักเรียน ต้องมีการระบุเป้าหมายที่ชัดเจนที่วัดผลได้ และหากบรรลุผลนักเรียนจะมีการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- เน้นที่ผลลัพธ์

ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับเขตรู้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่สำนักงานการศึกษาส่วนกลาง เช่น การกำหนดหลักสูตร การประเมินผลระดับรัฐ หรือการกำหนดนโยบายต่อนักเรียน ไม่ได้มีผลต่อการทำงานประจำวันในห้องเรียนของครู

Carmichael. (1982) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องมีการสร้างภาวะผู้นำร่วมกัน โดยผู้นำต้องไม่ทำตัวเป็นผู้คอยออกคำสั่งและคอยควบคุมการปฏิบัติของบุคลากรในทุกเรื่อง ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานบางเรื่องในสถานศึกษา ควรมีการยกย่องให้การยอมรับความสามารถของคณะบุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และมอบอำนาจในการตัดสินใจในบางเรื่องให้แก่บุคลากร โดยมีการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้แก่คณะบุคลากร ในการร่วมปฏิบัติงานต่าง ๆ ร่วมกันในสถานศึกษาผู้บริหารไม่ควรใช้อำนาจของตนเองเข้าไปบงการผู้บริหารควรแสดงความมุ่งมั่นอย่างจริงจังใจออกมาให้เห็นว่าต้องการให้คณะบุคลากรมี

ส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ ๆ ของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ Kleine-Kracht. (1993) กล่าวว่า การปฏิบัติตนเป็นผู้ต้องเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ และลงมือปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามหน้าที่นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรร่วมมือกับคณะบุคลากรในฐานะเป็นเพื่อนร่วมงาน

Gamson (1994) ได้กล่าวว่าการสร้างสภาพแวดล้อมเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ทั้งสภาพแวดล้อมทางตรงและทางอ้อม ดังนี้ 1) จัดเสวนาเกี่ยวกับการเรียนการสอน และปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้คณะบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอยู่เป็นประจำ 2) ส่งเสริมให้คณะบุคลากรมีนิสัยในการสืบค้นวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสถานศึกษา 3) ส่งเสริมให้คณะบุคลากรได้โต้แย้งหรือถกเถียงกันทางความคิดเกี่ยวกับปัญหา ต่าง ๆ ที่สำคัญในสถานศึกษา 4) ช่วยให้ผู้บุคลากรเข้าใจและเห็นคุณค่าในงานที่บุคลากรคนอื่นปฏิบัติ และเกิดการยอมรับ 5) การนำแนวคิดใหม่ ๆ ที่ได้จากการเสวนาร่วมกับคณะบุคลากรไปใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนางาน ในสถานศึกษา และ 6) จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เกื้อกูลต่อการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด ซึ่งมีความสอดคล้องกับของ Watt & Castle. (1993) ที่กล่าวถึงหลักการสร้างเงื่อนไขที่เกื้อกูล หรือการสร้างสภาพแวดล้อม ควรมีการดำเนินการดังนี้ 1) การจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาที่ใกล้เคียงกันให้แก่บุคลากร 2) การส่งเสริมให้คณะบุคลากรได้ปฏิบัติงานในลักษณะที่ต้องร่วมมือช่วยเหลือกัน 3) การส่งเสริมให้คณะบุคลากรมีอิสระในการดำเนินงานต่าง ๆ มากขึ้น 4) การพัฒนาหรือปรับปรุงช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และ 5) การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

Isaacson and Bamburg (1992) ได้กล่าวว่าการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เริ่มต้นจาก การส่งเสริมความคิดสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งควรมีการส่งเสริมให้คณะบุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์สถานศึกษา และการใช้วิสัยทัศน์เป็นหลักประกอบการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในสถานศึกษาอย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับ Louis and Kruse (1995) ระบุว่า การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมต้องช่วยให้บุคลากรมองเห็นความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีความสามารถตามวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งกระตุ้นให้คณะบุคลากรมีจิตใจมุ่งมั่น ในอันที่จะทำให้วิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นมากลายเป็นความจริง และต้องให้การสนับสนุนให้มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยในสถานศึกษา เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการไว้วางใจซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ Newmann and Wehlage (1995) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนได้ใช้ศักยภาพที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ ในอันที่จะให้เกิดคุณภาพทางวิชาการของสถานศึกษาที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ

Jalongo (1991) กล่าวว่าในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษานั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือ จะต้องมีการ “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional community” เกิดขึ้นในสถานศึกษานั้น เพื่อเป็นสถานที่สำหรับการปฏิบัติสัมพันธ์ของมวลสมาชิกผู้ประกอบวิชาชีพ

บุคลากรของสถานศึกษา เกี่ยวกับเรื่องการให้ความดูแล และพูดถึงการปรับปรุงผลการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนงานทางวิชาการของสถานศึกษา และเนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ในแทบทุกประเทศมักเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงานสอนของตน ดังนั้น การมี “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” เกิดขึ้นในสถานศึกษาจึงช่วยคลี่คลายปัญหาดังกล่าว เพราะทำให้บุคลากรมีโอกาสพูดคุยกับบุคคลผู้มีส่วนได้เสียกับงานของบุคลากร (เช่น ผู้ปกครอง สมาชิกอื่น ๆ ของชุมชน เป็นต้น) แต่แน่นอนว่าเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อต้องมีการเปลี่ยนด้านโครงสร้างของสถานศึกษา ตลอดจนจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถานศึกษาอีกด้วย โดยกิจกรรมของชุมชนแห่งวิชาชีพในสถานศึกษา ควรประกอบด้วย 1) การมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญระหว่างกัน 2) การเปิดกว้างให้ปฏิบัติสัมพันธ์ในหมู่ครูผู้สอนมากขึ้น เพื่อลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของบุคลากร 3) การรวบรวมกลุ่มเพื่อนำเรื่องการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) การร่วมมือร่วมใจกันในหมู่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และ 5) การแลกเปลี่ยนในประเด็นที่เป็นค่านิยมและปทัสถานร่วม

Hord, Roussin and Sommers (2010) ได้ทำการศึกษากระบวนการทำงานของครูที่เป็นสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพพบว่า มีแนวทางที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC ดังนี้

1) ครูและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันระบุเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน หรือผลการเรียนรู้ที่คาดหวังที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

2) ครูผู้สอนและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติ การสอน การจัดการเรียนรู้ และสิ่งที่มีผลกระทบกับผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

3) ครูผู้สอนและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันพิจารณา และตัดสินใจเลือกแนวทาง ที่ควรจัดให้กับผู้เรียน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากข้อมูลที่มีอยู่

การจัดการเรียนรู้แต่ละครั้งนั้น จะพบว่านักเรียนมีความต้องการที่หลากหลายแตกต่างกันไปครูผู้สอนจึงไม่สามารถจัดการเรียนรู้แบบเฉพาะเจาะจงหรือใช้แนวทางในการจัดการเรียนรู้ที่เหมือนกันทุกครั้งได้ ดังนั้นในการเตรียมการสอนหรือวางแผนการสอนแต่ละครั้ง ครูผู้สอนที่เป็นสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพควรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในประเด็นต่อไปนี้

1) ระบุขอบเขตความรู้ที่สำคัญที่นักเรียนควรได้เรียนรู้และพิจารณาเลือกจากสิ่งที่สำคัญที่สุด

2) กำหนดแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเนื้อหาและสัมพันธ์กับความต้องการของผู้เรียน ระยะเวลาเป็นระยะที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการเลือกใช้และพัฒนาเทคนิค วิธีการสอน แนวทางรวมทั้งรูปแบบการสอนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

3) ยอมรับเทคนิค วิธีการสอน แนวทางรวมทั้งรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ หรือสิ่งที่ครูผู้สอนเกิดการเรียนรู้จากการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้

4) ตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมและนำไปปรับใช้รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของผู้เรียนและของครูผู้สอนที่เป็นสมาชิกใน PLC อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ของตนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5) วางแผนการทำงานร่วมกันเพื่อทดลองใช้แนวทางการจัดการเรียนรู้ที่ร่วมกันพัฒนาขึ้น

6) พิจารณาใช้แผนการจัดการเรียนรู้ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งโดยอาจให้ผู้สอนท่านอื่นนำแผนดังกล่าวไปใช้เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

7) ปรับปรุงและแก้ไขแผนการจัดการเรียนรู้ จนได้แผนการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทมากที่สุด

นอกจากนี้ Hord, Roussin and Sommers (2012) ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่าเป้าหมายหลักของ PLC คือ การเรียนรู้ของสมาชิกที่เกิดขึ้นภายในชุมชน ดังนั้น ในการร่วมมือรวมพลัง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกในชุมชนเพื่อให้เกิด PLC นั้น จะต้องมีการร่วมมือรวมพลัง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกในชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องอาศัยความหวัง หรือ HOPE ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

H: Honesty and Humanity คือ มีความซื่อสัตย์และมีมนุษยธรรม หมายความว่า ครูผู้สอนซึ่งเป็นสมาชิกในชุมชนจะต้องซื่อสัตย์กับข้อมูลที่มีอยู่จริง ทั้งในแง่ของผลการเรียนของผู้เรียน ความรู้และทักษะที่ตนมีอยู่ รวมทั้งกล้าที่จะขอความช่วยเหลือและเรียนรู้จากผู้อื่นที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมากกว่าเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

O: Option and Openness คือ การมีทางเลือกและมีความจริงใจ เปิดเผยหมายความว่า ในการจัดการเรียนรู้แต่ละครั้ง มีวิธีการหรือแนวทางหลากหลายวิธี ครูผู้สอนต้องเลือกวิธีการหรือแนวทางที่ดีที่สุด และเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้สมาชิกได้รับทราบร่วมกัน

P: Patience and Persistence คือ มีความอดทน ความเพียรพยายาม หมายความว่า ครูผู้สอนต้องอดทนและเพียรพยายาม เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด แม้ว่าความอดทนอาจไม่ใช่บรรทัดฐานของสังคมในปัจจุบัน แต่ความอดทนและเพียรพยายามในการค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

E: Efficacy and Enthusiasm คือ ความมีประสิทธิภาพ และความกระตือรือร้น หมายความว่า ครูผู้สอนซึ่งเป็นสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องเชื่อมั่นว่าประสิทธิภาพของครูผู้สอน ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และต้องกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

Murphy and Dale (2005) ได้เสนอแนวทางสำคัญในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ควรใช้เพื่อให้ครูเกิดการรวมกลุ่มและเกิดการดำเนินงานแบบร่วมมือรวมพลัง ซึ่งจะทำให้ในโรงเรียนเกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้น โดยการสร้างกลุ่มหรือทีม ได้แก่

1) กลุ่มคณะกรรมการ (Committees) เป็นการรวมกลุ่มของสมาชิกในโรงเรียน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดยสมัครใจ ส่วนใหญ่มักเป็นลักษณะงานด้านการบริหารที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า โดยมีงานที่ได้รับมอบหมายเป็นจุดเน้นในการสืบสอบหาแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาเพื่อนำไปทดลองใช้

2) กลุ่มวิพากษ์ (Critical Friends Group) เป็นการรวมกลุ่มของครูผู้สอนที่มีความสนใจตรงกันรวมทั้งผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาของกลุ่ม โดยในแต่ละกลุ่มจะมีสมาชิกไม่เกิน 12 คน เพื่อพบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งฝึกวางแผนและพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ อย่างน้อยเดือนละครั้งตามข้อตกลงที่วางไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่การเรียนรู้ของนักเรียน

3) กลุ่มให้คำปรึกษา (Peer Coaching Team) เป็นการรวมกลุ่มของครูผู้สอน 2-3 คน เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการเรียนรู้และทำการสังเกตการสอนของเพื่อนครูผู้สอนที่เป็นสมาชิกในกลุ่ม จากนั้นจึงให้ข้อสังเกต คำแนะนำ และข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4) กลุ่มเรียนรู้ (Study Groups / Independent or Stand-Alone) เป็นกลุ่มที่เรียนรู้การปฏิบัติจากกลุ่มการเรียนรู้ย่อย ๆ กลุ่มอื่น หรือสมาชิกคนอื่นในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในกรณีนี้อาจเป็นการเรียนรู้ของสมาชิกครูผู้สอนที่อยู่โรงเรียนต่างกันได้ โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การเรียนรู้ในประเด็นที่ตนสนใจ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในประเด็นนั้นเพิ่มมากขึ้น

5) ทีมวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Team) การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลหรือหน่วยงาน เป็นกระบวนการวิจัยที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง โดยคำนึงถึงบริบททางการศึกษา

6) ชุมชนการเรียนรู้ย่อย (Small Learning Community) เป็นการรวมกลุ่มของสมาชิกส่วนหนึ่งในโรงเรียนที่มีภาระหน้าที่หรือความรับผิดชอบใกล้เคียงกัน เช่น สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน ประจําระดับชั้นเดียวกัน เป็นต้น เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ข้อแนะนำเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สูงขึ้น

นอกจากการสร้างกลุ่มหรือทีมแล้ว กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเช่น การประชุมกลุ่ม (Department, Team, and Grade-Level Meetings) ซึ่งมุ่งเน้นการประชุมของสมาชิกในหลาย ๆ ระดับ อาจเป็นกลุ่มครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันหรือระดับชั้นเดียวกัน หรือมีความสนใจในประเด็นเดียวกัน มารวมกลุ่มกันเพื่อมุ่งพัฒนาตามเป้าหมายที่โรงเรียนหรือเขตพื้นที่กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการพูดคุยเป็นหลัก หรือ การพัฒนาบทเรียน

ร่วมกัน (Lesson Study) ซึ่งเป็นแนวความคิดการพัฒนาครูที่มีการรวมกลุ่มของครู อาจไม่จำเป็นต้องทำในโรงเรียน หรือใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based) โดยมุ่งที่การศึกษาตัวบทเรียน ซึ่งหมายถึงแผนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการสังเกต สะท้อนผลการจัดการเรียนรู้ ซึ่งอยู่ในบริบทการทำงานจริงและการวิจัยในชั้นเรียน เป็นวงจรการปฏิบัติ ก็อาจจะช่วยให้เกิดการรวมตัวกันของสมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดย สอดคล้องกับ Hipp and Weber (2008) ที่ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของครูผู้สอนซึ่งเป็นสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน การเรียนรู้ของนักเรียน และได้สรุปว่าการรวมตัวเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น สมาชิกในชุมชนจะต้องมีคุณลักษณะร่วมกัน ดังนี้ มีความซื่อสัตย์ มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความเมตตากรุณา มีความคาดหวังสำหรับตัวเองในระดับสูง และที่สำคัญคือมีความไว้วางใจกัน

ปรีชา กองจินดา (2549) อธิบายว่า แนวทางปฏิบัติที่ดีของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องมีลักษณะดังนี้

1) เป็นไปตามหลักวิชาในเรื่องแนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยพฤติกรรมของคนในมหาวิทยาลัยในด้าน การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบ เพื่อนำไปสู่การศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้ การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจมาใช้ในสถานศึกษา ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

2) มีความเหมาะสมในเรื่องของแนวทางพัฒนาสถานศึกษา ให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทในด้าน เศรษฐกิจ สังคม ศาสนาและวัฒนธรรมของสถานศึกษา

3) มีความเป็นไปได้ในเรื่องของแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา ให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มาใช้ในสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของสถานศึกษา

5.3 องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

มีนักวิชาการต่างประเทศหลายท่าน ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อาทิเช่น

Hord (1997) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน 3) การเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Fullan (1994) และ Louise, Kruse (1995) โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการสร้างค่านิยมและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเกี่ยวกับด้านการสอนของครูการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อให้นักเรียนมีประสิทธิภาพและโรงเรียนมีประสิทธิผล

2) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูผู้สอนร่วมกันสนับสนุนการปฏิบัติการให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในด้านนโยบายการปฏิบัติ การตัดสินใจร่วมกันหรือการปรับปรุงโรงเรียน เพื่อนร่วมงานให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนครูในการเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้

3) การเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีวิธีการสอนที่หลากหลาย มีหลักสูตรที่ทันสมัย มีการแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ ให้กับนักเรียนและรู้ความต้องการของนักเรียนมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูและนักเรียน

4) การมีเจตนาที่สนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บริหารต้องสร้างเงื่อนไขให้กับครูผู้สอนเพื่อให้ครูผู้สอนมีกำลังใจ มีการยกย่องชมเชย มีการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครูต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ครูต้องหานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับนักเรียนเพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น

5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูผู้สอนต้องลดช่องว่างครูและนักเรียน ครูควรสร้างนวัตกรรมการนับถือซึ่งกันและกัน มีความเชื่อใจ วางใจกัน อุทิศตนเพื่องาน มีการพัฒนาตนเองและพัฒนาโรงเรียนเพื่อนำไปสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

DuFour and Eaker (2004) ได้กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การแลกเปลี่ยนพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม 2) ต้องการร่วมกัน 3) ทีมงานให้ความร่วมมือ 4) การปฏิบัติงานและการทดลอง 5) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 6) การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ความมีเอกลักษณ์ขององค์ประกอบเหล่านี้ คือ มุ่งให้ความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลัก

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการของไทยได้แยกองค์ประกอบองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) ได้แบ่งองค์ประกอบ ออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัย ได้แก่ ทักษะทางวิชาการและกลไกการเรียนรู้ โครงสร้างและสิ่งสนับสนุน 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ ได้แก่ การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ การร่วมมือรวมพลังกัน การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน และการสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงาน 3) องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง การเป็นสมาชิกและเครือข่าย สุรพล ธรรมรมดี และคณะ (2553) ได้แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 3 ด้าน คือ การเรียนรู้/ พัฒนาวิชาชีพ ชุมชนกัลยาณมิตร และโครงสร้างสนับสนุนชุมชน สุทธิพร เกลี้ยงสง และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ (2558), ฉันทพร บุญรักษา (2553), ดลนภา วงษ์ศิริ (2556),

สิวรี พิศุทธิ์สินธพ (2553) กล่าวว่าองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน 2) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) กลุ่มการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ 4) การมีเจือใจที่สนับสนุน และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ซึ่งต่างจากปองทิพย์ เทพอารีย์ (2556) แบ่งองค์ประกอบได้เป็น 1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ 2) การคิด 3) แบบปฏิบัติที่ดี และ 4) การพัฒนาเชิงวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และเพลินพิณ ทัพมงคล (2558) แบ่งได้เป็น 5 องค์ประกอบ คือ 1) ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Adult learning theory) 2) การสนทนาเชิงย่อนคิดทบทวน 3) ความรับผิดชอบร่วม 4) การปฏิบัติงานที่เปิดเผย และ 5) บรรทัดฐานที่มีร่วมกันโดยสังเคราะห์เป็นตารางองค์ประกอบได้ดังนี้



ตารางที่ 2.5 สิ่งประกอบที่องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทสถานศึกษา (n = 22)

องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ เชิงวิชาชีพ		ณรงค์ฤทธิ์ อินทาม (2553)	ธัญพร บุญรักษา (2553)	สัตรี พัทธสีนธ (2553)	สุวิมล จรรย์วิมล และคณะ (2553)	ศานภา วงศ์ศรี (2556)	ปัทมพร เทพวชิร (2556)	อุฬรา เกียรติสง และคณะ (2558)	ไพฑูริย์ ทิมมงคล (2558)	Kruse, Louis, & Byk (1994)	Fullan (1999)	Schmoker (2004)	Charles C. Hurd (2010)	Boyd (2011)	Hord (1997)	DuFour (1998)	Baccellien (2010)	DuFour et al. (2010)	Hipp and Huffman (2010)	Ronni Michelen. (2011)	Bessie Emerson Boyd (2012)	Stacey A. Kaminski (2012)	Carol Jeanette Turner (2015)	
1. การแบ่งปันวิสัยทัศน์/ค่านิยม		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓					
1.1 บรรทัดฐานที่มีร่วมกัน									✓															1
1.2 วัฒนธรรมการเรียนรู้									✓															1
1.3 เชื้อโน้ตทักษะการสื่อสาร										✓														1
2. ภาวะผู้นำสนับสนุนและเป็นผู้มีส่วนร่วม			✓		✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	12
2.1 การร่วมมือรวมพลังกัน		✓								✓											✓			3
2.2 การทำงานร่วมกัน													✓			✓					✓	✓		4
2.3 สนทนาพูดคุย																					✓	✓		2
3. การเรียนรู้/พัฒนาอาชีพ				✓					✓		✓	✓	✓					✓			✓	✓	✓	8
3.1 วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน														✓				✓			✓	✓	✓	4
3.2 มุ่งมั่นที่จะพัฒนาวิชาชีพ				✓					✓			✓	✓					✓						6
3.3 การเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้			✓	✓		✓	✓	✓							✓		✓		✓					7

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ เชิงวิชาชีพ		ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553)	ธัญพร บุญรักษา (2553)	สิริ พุทธิสัมพันธ์ (2553)	สุวิมล จรรย์รัตน์ และคณะ (2553)	ศานภา วงษ์ศรี (2556)	ปองเทพ เพชรชัย (2556)	อุบลพร เกียรติสง และคณะ (2558)	เฉลิมพร พึ่งมงคล (2558)	Kruse, Louis, & Bryk (1994)	Fullan (1999)	Schmoker (2004)	Charles C. Hurd (2010)	Boyd (2011)	Hord (1997)	DuFour (1998)	Bacellien (2010)	DuFour et al. (2010)	Hipp and Huffman (2010)	Ronni Michelen. (2011)	Bessie Emerson Boyd (2012)	Stacey A. Kaminski (2012)	Carol Jeanette Turner (2015)	
3.4	มุ่งเน้นผลการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.5	ทีมร่วมแรงร่วมใจ																							
3.6	การวางแผนทางดำเนินการ																							
3.7	การคิด																							
3.8	แบบปฏิบัติที่ดี						✓																	
3.9	ทักษะทางวิชาการและกลไกการเรียนรู้	✓																						
3.10	วางแผนทางดำเนินการ: เรียนรู้โดยการทำ								✓									✓						
4.	การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓		✓					
4.1	การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล																							
4.2	มุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักศึกษา	✓																						
4.3	การเรียนรู้ผู้ใหญ่																							
4.4	โครงสร้างสนับสนุนชุมชน	✓			✓						✓													

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ เชิงวิชาชีพ		ณงศฤง์ อินทนาม (2553)	อินพร นุญศึกษา (2553)	สำร พุทธิสัมพันธ์ (2553)	สำรล จรวาวิไล และคณะ (2553)	ศนภา วงศ์ (2556)	ปงพย พพธวธิย (2556)	อุฬร กลยสง และคณะ (2558)	เวฬพย พพธวธิย (2558)	Kruse, Louis, & Bryk (1994)	Fullan (1999)	Schmoker (2004)	Charles C. Hurd (2010)	Boyd (2011)	Hord (1997)	DuFour (1998)	Baccellien (2010)	DuFour et al. (2010)	Hipp and Huffman (2010)	Ronni Michelen. (2011)	Bessie Emerson Boyd (2012)	Stacey A. Kaminski (2012)	Carol Jeanette Turner (2015)	
4.5	ชุมชนกัลยาณมิตร	✓			✓						✓													
4.6	การเป็นสมาชิกและเครือข่าย	✓																						
5.	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล		✓	✓		✓		✓						✓										
5.1	การสะท้อนผล													✓										
5.2	ผลของการดำเนินงาน																							
5.3	การสนทนาเชิงย้อมคิดทบทวน								✓				✓											
5.4	การปฏิบัติงานที่เปิดเผย								✓															
5.5	ผลการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง	✓																						
5.6	การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลปฏิบัติงาน	✓																						
5.7	การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน	✓																						

จากตารางที่ 2.5 จากการสังเคราะห์องค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจำนวนองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 34 องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบหลัก จากเกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 ของจำนวนผู้วิจัยที่นำมาสังเคราะห์ หรือต้องมีความถี่มากกว่า 8 คนขึ้นไป ซึ่งสามารถคัดเลือกองค์ประกอบหลักได้ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ และนำองค์ประกอบที่เหลือมาจัดกลุ่มตามความคล้ายคลึงของความหมาย สรุปได้องค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบไปด้วย บรรทัดฐานที่มีร่วมกัน วัฒนธรรมการเรียนรู้ และเชื่อในทักษะการสื่อสาร

องค์ประกอบที่ 2 การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน ประกอบไปด้วย การร่วมมือรวมพลังกัน การทำงานร่วมกัน และสนทนาพูดคุย

องค์ประกอบที่ 3 การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบไปด้วย วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน มุ่งมั่นที่จะพัฒนาวิชาชีพ การเรียนรู้และการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ มุ่งเน้นผลการเรียนรู้ ทีมร่วมแรงร่วมใจ การวางแผนทางดำเนินการ การคิด แบบปฏิบัติที่ดี ทักษะทางวิชาการและกลไกการเรียนรู้ และวางแผนทางดำเนินการ: เรียนรู้โดยการทำ

องค์ประกอบที่ 4 การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน ประกอบไปด้วย การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล มุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียน การเรียนรู้ผู้ใหญ่ โครงสร้างสนับสนุนชุมชน ชุมชนกัลยาณมิตร และการเป็นสมาชิกและเครือข่าย

องค์ประกอบที่ 5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ประกอบไปด้วย การสะท้อนผลจากการดำเนินงาน การสนทนาเชิงย้อนคิดทบทวน การปฏิบัติงานที่เปิดเผย ผลการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลปฏิบัติงาน และการเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน โดยในแต่ละกลุ่มองค์ประกอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision)

การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทางเส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง เป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อน PLC ที่มีทิศทางร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน (Sergiovanni, 1994) คือ พัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในการนำทางร่วมกัน (Hord, 1997) อาจเป็นการมองเริ่มจากผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกันหรือการมองเห็นจากแต่ละปัจเจกที่มีวิสัยทัศน์เห็นในสิ่งเดียวกันเหนี่ยวนำซึ่งกันสู่เป็นวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ร่วมมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ (4 Shared) มีรายละเอียดสำคัญ ดังนี้

1) การเห็นภาพและทิศทางร่วม (Shared Vision) จากภาพความเชื่อมโยงให้เห็นภาพความสำเร็จร่วมกันถึงทิศทางสำคัญของการทำงานแบบมอง “เห็นภาพเดียวกัน” (Hord, 1997; Hargreaves, 2003)

2) เป้าหมายร่วม (Shared Goals) เป็นทั้งเป้าหมายปลายทาง ระหว่างทาง และเป้าหมายชีวิตของสมาชิกแต่ละคนที่สัมพันธ์กันกับเป้าหมายร่วมของชุมชนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นความเชื่อมโยงให้เห็นถึงทิศทางและเป้าหมายในการทำงานร่วมกันโดยเฉพาะเป้าหมายสำคัญคือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Hargreaves, 2003; Schmoker, 2004; DuFour, 2006)

3) คุณค่าร่วม (Shared Values) เป็นการเห็นทั้งภาพเป้าหมาย และที่สำคัญเมื่อเห็นภาพความเชื่อมโยงแล้ว ภาพดังกล่าวมีอิทธิพลกับการตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและของงานจนเชื่อมโยงเป็นความหมายของงานที่เกิดจากการตระหนักของผู้เรียนใน PLC จนเกิดเป็นพันธะสัญญา ร่วมกัน ร่วมกันหลอมรวมเป็น “คุณค่าร่วม” ซึ่งเป็นขุมพลังสำคัญที่จะเกิดพลังในการไหลรวมกันทำงานในเชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน (Hord, 1997; DuFour, 2006; Hargreaves, 2003)

4) ภารกิจร่วม (Shared Mission) เป็นพันธกิจแนวทางการปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายร่วม รวมถึงการเรียนรู้ของครูในทุก ๆ ภารกิจ สิ่งสำคัญคือ การปฏิรูปการเรียนรู้ที่มุ่งการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ (Hord, 1997) โดยการเริ่มจากการรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพเพื่อศิษย์ร่วมกันของครู (Louis & Kruse, 1995; DuFour, 2006)

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพราะจะทำให้สามารถวางแผนในการบริหารองค์กรได้ถูกต้อง และสามารถบริหารงานตามแผนให้ประสบความสำเร็จซึ่งจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าอยู่ในวงจำกัด ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถคาดการณ์อนาคตได้ชัดเจน โดยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีการเรียนรู้ และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ สามารถสรุปได้ว่า การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ใช้ค่านิยม และวิสัยทัศน์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีค่านิยมร่วมกันในการตัดสินใจ มีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน และมีความคาดหวังในความสำเร็จร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 2 การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Shared and Leadership Supportive)

ภาวะผู้นำร่วมใน PLC มีนัยสำคัญของการผู้นำร่วม 2 ลักษณะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม และภาวะผู้นำร่วมกัน ให้เป็น PLC ที่ขับเคลื่อนด้วยการนำร่วมกัน รายละเอียดดังนี้ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม เป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกใน PLC เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ (Kotter & Cohen, 2002) จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำ

ในตนเองและเป็นผู้นำร่วมขับเคลื่อน PLC ได้โดยมีผลมาจากการเสริมพลังอำนาจจากผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่เริ่มจากตนเองก่อนด้วยการลงมือทำงานอย่างตระหนักรู้ และใส่ใจให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุก ๆ คน (Olivier & Hipp, 2006) จนเป็นแบบที่มีพลังเหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจและมีความสุขกับการทำงานด้วยกันอย่างวิสัยทัศน์ร่วม (Hargreaves, 2003) รวมถึงการนำแบบไม่นำโดยทำหน้าที่ผู้สนับสนุน และเปิดโอกาสให้สมาชิกเติบโตด้วยการสร้างความเป็นผู้นำร่วม ผู้นำที่จะสามารถสร้างให้เกิดการนำร่วมดังกล่าว ควรมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ มีความสามารถในการลงมือทำงานร่วมกัน การเข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ การตระหนักรู้ในตนเอง ความเมตตากรุณา การคอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การโค้ชผู้ร่วมงานได้ การสร้างมโนทัศน์ การมีวิสัยทัศน์การมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น เป็นต้น (Thompson, Gregg, and Niska, 2004)

กล่าวโดยสรุป คือ ภาวะผู้นำร่วมดังที่กล่าวมามีหัวใจสำคัญคือนำการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของแต่ละคนทั้งสมาชิก และผู้นำโดยตำแหน่งเมื่อใดที่บุคคลนั้นเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านวิชาชีพและชีวิต จนเกิดพลังการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสุขในวิชาชีพของตนเองและผู้อื่น ภาวะผู้นำร่วมจะเกิดผลต่อความเป็น PLC การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนางาน มีความคิดริเริ่มในการทำงานร่วมกัน และมีการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการ มีอำนาจในการตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกันและมีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 3 การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาวิชาชีพ (Collective Professional learning and development)

การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพใน PLC มีจุดเน้นสำคัญ 3 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู และการเรียนรู้ร่วมกัน รายละเอียดดังนี้

1) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันของสมาชิก จะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจากหน่วยงานภายนอก อ้างถึงแนวคิดของ Dale (1969) แนวคิดกรวยประสบการณ์ (Cone of Experience) ยืนยันอย่างสอดคล้องว่าการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเรียนรู้ได้มากที่สุด ด้วยบริบท PLC ที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Sergiovanni, 1994) จึงทำให้การเรียนรู้จากใจหทัยและสถานการณ์ที่ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการร่วมเห็นร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ (Dufour, 2006) ทำให้บรรยากาศการพัฒนาวิชาชีพของครูรู้สึกไม่โดดเดี่ยว คอยสะท้อนการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกันถือเป็นพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันที่ใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่นสะท้อนการเรียนรู้ สุนทรียะสนทนา การเรียนรู้สืบเสาะแสวงหา การสร้างมโนทัศน์

ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การคิดเชิงระบบ การสร้างองค์ความรู้ การเรียนรู้บนความเข้าใจการทำงาน ของสมองและการจัดการความรู้ เป็นต้น (สุรพล ธรรมรมดี และคณะ, 2553; Stoll & Louis, 2007)

2) การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างใน หรือ วุฒิภาวะความเป็นครูให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยมีนัยยะสำคัญคือ การเรียนรู้ตนเอง การรู้จักตนเอง ของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทาง อารมณ์ เมื่อครูมีความเข้าใจธรรมชาติตนเองแล้ว จึงสามารถมองเห็นธรรมชาติของศิษย์ตนเองอย่าง ถ่องแท้ จนสามารถสอน หรือจัดการเรียนรู้ โดยยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญได้ รวมถึงการ เรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในชุมชน (Hargreaves, 2003) ที่ต้องอาศัยการตระหนักรู้สติ การฟัง การใคร่ครวญ เป็นต้น จิตที่สามารถเรียนรู้และเป็นครูได้อย่างแท้จริงนั้น จะเป็นจิตที่เต็มไปด้วย ความรัก ความเมตตา การกรุณา และความอ่อนน้อม เห็นศิษย์เป็นครู เห็นตนเองเป็นผู้เรียนรู้มีพลัง เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีการที่หลากหลายเช่น การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้อย่างใคร่ครวญและการฝึกสติ เป็นต้น (สุรพล ธรรมรมดี และคณะ, 2553)

3) การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน รวมกันด้วยใจจน เกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลที่การเรียนรู้ของผู้เรียน (Louis, Kruse, and Marks, 1996) การเรียนรู้ของทีม และการเรียนรู้ของครู บนพื้นฐานงานที่มีลักษณะต้อง มีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกันข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติ ร่วมกันการประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกัน อย่างไรก็ตามการที่ PLC เน้นการขับเคลื่อน ด้วยการดำเนินงานแบบเรียนรู้ร่วมกัน ที่ทำให้ลงมือทำ และเรียนรู้ไปด้วยกันด้วยใจอย่างสร้างสรรค์ ต่อเนื่องนั้น ซึ่งมีลักษณะพิเศษของการรวมตัวที่เหนียวแน่นจากภายใน นั่นคือการเป็นกัลยาณมิตร ทำให้เกิดทีมใน PLC อยู่ร่วมกันด้วยความสัมพันธ์ที่ต่างช่วยเหลือเกื้อกูล ดูแลซึ่งกัน จึงทำให้การทำงาน เต็มไปด้วยบรรยากาศที่มีความสุข ไม่โดดเดี่ยว (Sergiovanni, 1994; Fullan, 1999) ซึ่งรูปแบบของ ทีมจะมีเป็นเช่นไรนั้นขึ้นอยู่กับเป้าประสงค์หรือพันธกิจในการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้ เช่น ทีมร่วมสอน ทีมเรียนรู้ และกลุ่มเรียนรู้ เป็นต้น (วิจารณ์ พานิช, 2554; Olivier & Hipp, 2006; Little & McLaughlin, 1993)

กล่าวโดยสรุปการเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ ความรู้ทักษะและกลยุทธ์ในการทำงาน พัฒนาตนเองให้มีความเป็นมืออาชีพ มีโครงสร้างในการ ทำงาน มีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นกัลยาณมิตร มีการยอมรับในโปรแกรมการจัด กิจกรรม วางแผนงานร่วมกัน ร่วมกันวิเคราะห์วิธีประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลาย ประยุกต์ใช้ความรู้ ใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา

องค์ประกอบที่ 4 การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Conditions)

การมีเงื่อนไขที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของ PLC มีลักษณะ ดังนี้ ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการหันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่อง และมุ่งความยั่งยืน จัดปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนตามบริบทชุมชนมีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ (Sergiovanni, 1994) หรือโครงสร้างการปกครองตนเองของชุมชน เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง มีการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบที่ทีมงานเป็นหลัก (Hord, 1997) การจัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของ PLC เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญกำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่น ๆ ที่ตามความจำเป็นและบริบทของแต่ละชุมชน (Boyd, 1992) โดยเฉพาะการเอาใจใส่สิ่งแวดล้อมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (สุรพล ธรรมรมดี และคณะ, 2553) มีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชนเน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการกับเงื่อนไขความแตกแยก และมีระบบสารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (Eastwood & Louis, 1992)

กล่าวโดยสรุป การมีเงื่อนไขที่สนับสนุนชุมชน หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการยอมรับและไว้วางใจ ให้การยกย่องความสำเร็จ มีความซื่อสัตย์ในด้านข้อมูล ร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีหลักสูตรที่ส่งเสริม และพัฒนาการเรียนรู้ มีงบประมาณและการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม รวมถึงมีระบบการสื่อสารที่ดีและครอบคลุม

องค์ประกอบที่ 5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared and Personal Practice)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล หมายถึง ผู้บริหารและครูและนักเรียนสร้างวัฒนธรรมการนับถือซึ่งกันและกัน มีการสร้างความเชื่อความไว้วางใจ อุทิศตนเพื่องานการพัฒนาตนเองและพัฒนาโรงเรียน เพื่อนำไปสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันโดยวิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน มีคุณลักษณะที่มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น บนพื้นฐานของความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Sergiovanni (2000) ที่กล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นกลุ่มที่มีความเหนียวแน่นจากภายใน ใช้ความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการต่อกัน ทำให้ลดความโดดเดี่ยวในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดแบ่งปันเทคนิคเชิงวิชาการระหว่างกัน เป็นเพื่อนคู่คิดหรือกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน มีการสนทนาสะท้อนผลการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนระหว่างกัน

5.4 ขั้นตอนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วัตถุประสงค์ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การคาดหวังในการกระจายอำนาจแก่ท้องถิ่นและเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน (Goal, 2000) แต่ในความเป็นจริงการดำเนินงานกลับเน้นไปเรื่องงานเอกสารและเรื่องที่ไม่ใช่งานวิชาการ (Dufour & Eaker 1998) ดังนั้น งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จึงเน้นไปที่เรื่องภายในห้องเรียนที่ควรปรับปรุงพัฒนา โดยงานของ Darling-Hammond 1998, Louise and Kruse 1995, Brandt 1995 และ Senge 1990 ได้สนับสนุนให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือในการพัฒนาโรงเรียนทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่าลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมีความชัดเจนมากขึ้น

Belzer (2014) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การสัมภาษณ์และทำแบบสำรวจความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เนื่องจากชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเรื่องใหม่ทั้งการทำงานและการเรียนรู้ ซึ่งต้องใช้ความอดทนมาก หากไม่มีความรู้ที่ถูกต้องและระบบที่ช่วยส่งเสริมแล้ว ผู้ที่เข้าร่วมก็จะคิดว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นแค่กิจกรรมที่ต้องทำให้เสร็จๆไปมากกว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน ดังนั้น จึงต้องออกแบบการพัฒนาด้านวิชาชีพเพื่อให้ผู้เข้าร่วมมีความรู้เกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมากขึ้น และสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับขั้นตอนหน้าที่ และประโยชน์ที่จะได้รับมากขึ้น ดังนั้น จึงมีการสัมภาษณ์ และสำรวจข้อมูลผู้เข้าร่วมว่าต้องการข้อมูลอะไรเพิ่มเติม รวมทั้งปรับความเข้าใจผิด ให้ความรู้เพิ่ม และย้ำความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ผู้เข้าร่วม ผู้จัดทำต้องการให้ผู้เข้าร่วมมีความรู้จากงานวิจัยด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพิ่มขึ้นจึงได้จัดทำกิจกรรมให้ผู้เข้าร่วมแบ่งเป็นสองกลุ่มประชุมกันเป็นเวลา 45 นาทีในเรื่องสิ่งที่ต้องทำในการจัดทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น วิเคราะห์ข้อมูลผลการทำของนักเรียน ซึ่งถือเป็นเรื่องแปลกใหม่สำหรับผู้เข้าร่วม โดยแจ้งผู้เข้าร่วมว่าการวิเคราะห์นี้ทำไปเพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาการสอนเพื่อประโยชน์ของนักเรียน

2) กระบวนการสอนและการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นกรอบสำหรับการประชุม ซึ่งเป็นขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ รวมทั้งวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยผู้อำนวยการประชุมควรมีความรู้ด้านการเรียนรู้ที่สามารถสร้างกรอบในการค้นหาปัญหาร่วมกัน โดยไม่สนใจตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้ได้องค์ความรู้ เมื่อสมาชิกได้รับมอบหมายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกคนอื่น การทำงานร่วมกันจึงเกิดขึ้นและถือเป็นการเรียนรู้

3) สร้างกฎเกณฑ์ในการทำงานร่วมกันของกลุ่ม กฎเกณฑ์ที่กลุ่มสร้างขึ้นแสดงให้เห็นว่าพวกเขาเริ่มมีความเข้าใจมากขึ้นว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นกิจกรรมส่วนรวมของกลุ่ม เป็นการ

ทำงานร่วมกัน และยอมรับในเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น เมื่อมีการพูดคุยออกนอกเรื่องให้เคาะโต๊ะสองครั้ง ซึ่งแม้ว่าจะตลกแต่ก็ช่วยให้กลับมาอยู่ในประเด็นได้ ผู้วิจัยได้แจกจ่ายการเงื่อนไขแก่ผู้เข้าร่วม และตกลงว่าจะใช้เงื่อนไขในการจัดทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพแบบใหม่นี้ หากมีการเพิ่มลดเงื่อนไข ต้องมีการพูดคุยตกลงและยอมรับกันภายในกลุ่ม

DuFour (2006) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สามารถจำแนกได้ ดังนี้

1) การวางแผน แผนการในการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนหรือแผนกของคุณคืออะไร มีการวางแผนขั้นตอนอย่างไรและเมื่อใด จะทำให้แผนการปฏิบัติงานและขั้นตอนของโรงเรียนสอดคล้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้อย่างไร

2) การตรวจสอบ อะไรคือกลยุทธ์ในการตรวจสอบผลการเรียนของนักเรียน จะวัดประสิทธิผลของทีมได้อย่างไร จะวัดผลกิจกรรมของโรงเรียนหรือแผนกได้อย่างไร

3) การสร้างรูปแบบ จะสร้างรูปแบบการเรียนรู้ของนักเรียนและความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างไร จะสร้างแนวทางในการประสานงานเพื่อช่วยในการทำกิจกรรมสำคัญๆในโรงเรียนหรือแผนกได้อย่างไร

4) การตั้งคำถาม คำถามอะไรที่ช่วยชี้้นำการทำงานของทีมงานและความก้าวหน้าของกิจกรรมต่าง ๆ

5) การจัดสรรเวลา จะแน่ใจได้อย่างไรว่านักเรียนที่ประสบปัญหาการเรียนทุกคนได้รับเวลาและการสนับสนุนเพิ่มเติมเพื่อการเรียนรู้ในโรงเรียน มีขั้นตอนอะไรบ้างที่ให้เวลากับทีมเพื่อทำงานร่วมกัน

6) การฉลองความสำเร็จ จะฉลองความสำเร็จจากการทำงานของทีมงานและความก้าวหน้าของโรงเรียนได้อย่างไรเพื่อรักษากิจกรรมนี้ให้ยาวนาน

7) การเผชิญปัญหา อะไรคือการต่อต้านและอุปสรรคที่พบและมีการจัดการอย่างไร

Fullan (2006) ได้กล่าวถึง ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งมีหลักการและเป็นขั้นตอนมีดังนี้

1) มีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมกันที่เป็นความเข้าใจและความมุ่งมั่นร่วมกัน ซึ่งเป็นตัวนำหลักการซึ่งทุกคนในโรงเรียนยึดถือและตั้งใจจะสร้างขึ้น

2) มีการค้นหาปัญหาสำคัญร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา การเจริญเติบโต และการฟื้นฟู สมาชิกไม่หยุดที่จะตั้งคำถามต่อสภาพที่เป็นอยู่ แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ รวมไปถึงทดสอบวิธีการนั้น ๆ และวัดผลอยู่เสมอ

3) มีทีมที่ทำงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกันที่จะสร้างเสริมความสามารถของโรงเรียนในการเรียนรู้ทั้งแบบเดี่ยวและแบบกลุ่ม

4) เน้นการปฏิบัติและการทดลอง เปลี่ยนความปรารถนาไปสู่การปฏิบัติ ทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง เน้นการปฏิบัติงานของสมาชิกในชุมชนโรงเรียน

5) เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มองว่านวัตกรรมและการทดลองไม่เพียงแต่เป็นหน้าที่หรือกิจกรรมที่ต้องทำให้เสร็จแต่เป็นกิจวัตรประจำวันที่ต้องพัฒนาอยู่เสมอ

6) เน้นการประเมินผลการทำงานโดยเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าความตั้งใจ

Nelson, LeBard, and Waters (1996) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนสำคัญ 3 ประการที่จะทำให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ ได้แก่

1) กระบวนการค้นหาปัญหาเพื่อเป็นแนวทางในการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนการสืบค้นปัญหาในการปฏิบัติงานหรือการเรียนการสอนที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไข ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประสบความสำเร็จ สิ่งสำคัญของกระบวนการค้นหาปัญหา คือการศึกษางานของนักเรียนเพื่อที่จะเข้าใจความคิดของนักเรียนให้มากขึ้นและเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนตามสมควร มีขั้นตอนหลักคือ การระบุปัญหา การนำไปใช้ และการวิเคราะห์ผล เป็นขั้นตอนที่มีความเกี่ยวเนื่องกันแต่ไม่ถึงกับต้องเป็นลำดับขั้น เช่นเมื่อผ่านไปจนถึงขั้นที่สองแล้ว อาจย้อนกลับมาขั้นแรกเพื่อระบุปัญหาใหม่ได้ โดยกระบวนการค้นหาปัญหามีขั้นตอนดังนี้

- ขั้นตอนการระบุปัญหา

การระบุปัญหาร่วมกัน คือ การหาและตกลงว่าปัญหาและสิ่งที่นักเรียนต้องการคืออะไร ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ยากเพราะอาจมีหลายปัญหาเกิดขึ้นที่จะเจาะจงเพียงปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ในบางกรณีอาจให้สมาชิกในกลุ่มนำเสนอปัญหาที่คิดว่าสำคัญที่สุดแล้วให้สมาชิกในกลุ่มช่วยกันเลือก โดยก่อนที่จะระบุปัญหาควรศึกษาผลงานของนักเรียนทั้งที่สำเร็จและล้มเหลว มาดูฐานที่ต้องการ และประสบการณ์ในอดีตอื่น ๆ ที่ช่วยเสนอแนะสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ หลังจากระบุปัญหาได้แล้ว ควรศึกษาหลักสูตรร่วมกันเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความคิด ความคาดหวังที่มีต่อนักเรียน เพื่อจะได้รู้ความเข้าใจของนักเรียนในระดับชั้นต่างๆรวมทั้งข้อผิดพลาดของนักเรียนที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ซึ่งขั้นตอนการพูดคุยนั้นแตกต่างกันออกไปซึ่งจะเป็นการง่ายกว่าถ้าทุกคนสอนเรื่องเดียวกันหรืออาจต่างกันแต่ต้องแน่ใจว่าการสืบค้นปัญหานั้นเกี่ยวข้องกันหรือให้คุณค่าต่อการเรียนการสอนทุกระดับ

- การนำไปใช้และการรวบรวมข้อมูล

การนำไปใช้และการรวบรวมข้อมูล คือ การจัดทำกิจกรรมในชั้นเรียนและการรวบรวมผลการเรียนของนักเรียนซึ่งเป็นผลจากการทำกิจกรรมนั้น เช่นการใช้แบบทดสอบก่อนเรียนเพื่อวัดความรู้ หรือเมื่อพบว่านักเรียนมีปัญหาในการเรียนรู้เรื่องใด ก็อาจทำการแก้ไขวิธีการเรียนการสอนและประเมินผลวิธีการเรียนการสอนหลังการเรียน

- การวิเคราะห์ความคิดของนักเรียน

เป็นการนำผลงานของนักเรียนมาวิเคราะห์ร่วมกันเป็นกลุ่มผ่านการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีการตั้งคำถามเพื่อทดสอบ และการสร้างมาตรฐานร่วมกันเพื่อส่งเสริมการพูดคุยในเชิงลึกมากกว่าการให้ข้อมูลเชิงสถิติ ตัวอย่างการตั้งคำถามเพื่อทดสอบเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกได้แก่ “นักเรียนมีการตอบสนองอย่างไรที่แสดงว่าเขาเข้าใจ” การสร้างมาตรฐานร่วมกันทำให้สมาชิกในกลุ่มเชื่อถือในกระบวนการนี้ ซึ่งการเรียนรู้ของครูจะเกิดจากการวิเคราะห์ความคิดของนักเรียน เช่น อาจเรียนรู้จากการตอบสนองของนักเรียนโดยเมื่อพวกเขาเกิดความสับสนกับคำถามที่ครูถามทำให้ไม่ได้แสดงความรู้เพิ่มเติมที่ ครูจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการถามใหม่ ซึ่งการวิเคราะห์ความคิดของนักเรียนสามารถเกิดขึ้นได้หลายครั้งในกระบวนการค้นหาปัญหาและเป็นแนวทางที่ช่วยกำหนดขั้นตอนต่อไปที่ต้องทำ

2) การพูดคุยในเชิงลึก ตัวอย่างคำถามที่เปิดประเด็นเกี่ยวกับประสบการณ์การเรียนการสอน เช่น อะไรเป็นสิ่งที่นักเรียนได้เรียนรู้ในปีที่ผ่านมา อะไรที่นักเรียนยังทำไม่ได้ดี อะไรคือสิ่งที่นักเรียนส่วนใหญ่ยังไม่ประสบความสำเร็จ มีแต่นักเรียนระดับหัวกะทิที่ทำได้ เป็นต้น คำถามเหล่านี้เน้นไปที่การเรียนรู้และเป้าหมายการเรียนรู้ของนักเรียน การสร้างกฎเกณฑ์ร่วมกันรวมทั้งการตั้งคำถามเพื่อทดสอบและการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนช่วยให้ครูสามารถถามและตอบคำถามได้อย่างตรงไปตรงมายิ่งขึ้น

3) การปรับปรุงการเรียนการสอน สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือมุมมองของครูที่มีต่อผลงานของนักเรียน ซึ่งอาจเป็นการ “ปรับปรุง” หรือ “วัดผล” แนวทางการวัดผลคือการที่ครูเน้นการวัดผลงาน เช่นเปอร์เซ็นต์ที่ตอบถูก คะแนนสอบ วิธีการนี้ไม่ก่อให้เกิดการวิเคราะห์ผลงานของนักเรียนเนื่องจากไม่ช่วยให้ครูสามารถระบุสิ่งที่นักเรียนได้เรียนรู้ซึ่งมีผลต่อความคิดของนักเรียนได้ เกิดความเข้าใจผิด ๆ เช่นคิดว่านักเรียนเข้าใจสิ่งที่เรียนเพราะนักเรียนส่วนใหญ่ตอบถูก การวิเคราะห์แบบนี้เน้นความสำเร็จหรือล้มเหลวของสิ่งที่ผ่านไปมากกว่าสิ่งที่นักเรียนต้องการในปัจจุบันหรือสิ่งที่นักเรียนต้องการต่อไป แนวทางการปรับปรุงคือการที่ครูเชื่อว่าการเรียนการสอนสามารถปรับปรุงได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับความเข้าใจของนักเรียน ครูจะศึกษางานของนักเรียนหรือพูดคุยเพื่อระบุสิ่งที่นักเรียนทำผิดพลาดแล้วเชื่อมโยงกับเป้าหมายการเรียนรู้ การสนทนาและการเข้าใจที่มากขึ้นจะเกิดขึ้นเมื่อครูตั้งคำถาม เช่น “เราหมายความว่าอย่างไรเมื่อเราคิดว่านักเรียนเข้าใจแล้ว” หรือ “มีความแตกต่างในความคิดของนักเรียนที่ได้คะแนนต่างกันอย่างไร” การวิเคราะห์งานของนักเรียนจึงเป็นจุดเริ่มต้นของคำถามต่อไปและเชื่อมโยงกับการสอนเป้าหมายการเรียนรู้ และความคิดของนักเรียน ซึ่งวิธีการนี้ทำให้เรามองการเรียนการสอนลึกซึ้งขึ้น เกิดการตั้งคำถามเกี่ยวกับการเรียนการสอนและความคาดหวังมากกว่าการแสดงผลงานของนักเรียน ซึ่งทำให้วิธีการทำงานของครูเปลี่ยนไป เกิดความใส่ใจในสิ่งที่ทำหรือเหตุใดจึงเน้นที่ผลงานของ

นักเรียนอันใดอันหนึ่ง และจะนำความคิดของนักเรียนไปใช้ได้อย่างไรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน

Senge (1990) ได้จัดทำแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งครอบคลุมเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมไปถึงการทำงานร่วมกันระหว่างครูและการใช้นวัตกรรม “ระบบการคิด” ซึ่งถือเป็นหลักการที่จำเป็นนั้นต้องอาศัยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีรูปแบบความคิด การเรียนรู้ของทีม และความชำนาญเฉพาะบุคคลที่จะทำให้บรรลุประสิทธิผลได้

นิตยา หล้าทูนธีรกุล (2562) อธิบายการดำเนินการในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 รวมกลุ่ม และขอจัดตั้งกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในขั้นตอนนี้เป็นการรวมตัวครูที่มีความต้องการจำเป็น มีความสนใจ ค่านิยม หรือความเชื่อที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยเป็นการรวมกลุ่มเพื่อมุ่งแก้ปัญหาในเป้าหมายเดียวกัน ในด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์สิ่งที่ต้องการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์โดยมุ่งไปที่การยึดปัญหาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งนอกจากเรื่องของการพัฒนาผลการเรียนรู้แล้วนั้น ควรคำนึงถึงทักษะสำคัญต่าง ๆ อาทิเช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการเขียน ทักษะในการคำนวณ ทักษะในการคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงนวัตกรรม การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ กิจกรรม หรือนวัตกรรม

ขั้นตอนการออกแบบและจัดทำแผนการเรียนรู้นี้ เป็นขั้นของการรวมพลังกันของสมาชิกในการออกแบบกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ เพื่อที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมอันนำผู้เรียนสู่คุณภาพเป้าหมายที่วิเคราะห์ความต้องการไว้ โดยกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้อันเป็นนวัตกรรมนั้น มี 3 ลักษณะ ได้แก่ เทคนิคการสอน วิธีการสอน และรูปแบบการสอน

ขั้นตอนที่ 4 จัดการเรียนรู้ กิจกรรม หรือนวัตกรรมในห้องเรียนจริง

ขั้นตอนของการจัดการเรียนรู้เป็นขั้นของการนำนวัตกรรมที่ได้จากการออกแบบและวางแผนร่วมกันในขั้นของการออกแบบและจัดทำแผนการเรียนรู้ไปลงมือปฏิบัติจริงในห้องเรียน

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผล สะท้อนการจัดการเรียนรู้ กิจกรรม หรือนวัตกรรม

ในขั้นนี้เป็นการสรุปผลการปฏิบัติ สืบเสาะ และสะท้อนการเรียนรู้ เพื่อประเมินผล และนำสู่การปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น โดยมุ่งตอบคำถามหลังจากลงมือปฏิบัติการสอนจริงในห้องเรียน 4 ข้อ ดังนี้

5.1 ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ หรือมีการแสดงออกพฤติกรรมตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

5.2 อะไรคือสิ่งที่บ่งบอกว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ หรือรู้ได้อย่างไรว่าผู้เรียนมีพฤติกรรมที่บรรลุตามเป้าหมายแล้ว

5.3 จะทำอย่างไรกับกลุ่มผู้เรียนที่ไม่สามารถเรียนรู้หรือไม่แสดงพฤติกรรมตามเป้าหมาย

5.4 จะทำอย่างไรต่อกับกลุ่มผู้เรียนที่เกิดการเรียนรู้และแสดงพฤติกรรมตามเป้าหมาย

โดยผู้สอนจะต้องสรุปคำตอบของคำถามทั้ง 4 ประเด็น เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดี และสิ่งที่เป็นจุดที่ควรแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการจัดการเรียนรู้ กิจกรรม นวัตกรรม และเผยแพร่

การสรุปผลการเรียนรู้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อนำผลสู่การพัฒนาการปฏิบัติการสอน ในรอบใหม่ โดยมีแนวทางการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย 2 ประการ ได้แก่

6.1 บันทึกผลการจัดการเรียนรู้ เพื่อติดตามพัฒนาการของการจัดการเรียนรู้ สู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งถือเป็นงานวิจัยในชั้นเรียนรูปแบบหนึ่ง

6.2 บันทึกผลสรุปของการทำงาน สู่การวางแผนในการจัดการเรียนรู้ในรอบใหม่ที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ ดิเรกพรพงศ์ และกรรทอง ออมสิน (2561) พัฒนาขั้นตอนในการนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โดยประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นวิเคราะห์ (Analysis)

ขั้นวิเคราะห์เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพการจัดการเรียนการสอน อาทิเช่น การวิเคราะห์หลักสูตร รายละเอียดของรายวิชา หรือสาระการเรียนรู้สำคัญในรายวิชานั้น ๆ วิเคราะห์วิธีการสอน การประเมินผลการจัดการเรียนรู้ ปัญหาและอุปสรรค หรือผลลัพธ์การเรียนรู้ของปีการศึกษาที่ผ่านมา เพื่อนำไปออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ โดยมีแนวทางการวิเคราะห์ดังนี้

1.1 การเลือกหัวข้อในการทำแผนการเรียนรู้ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้เลือกเรื่องที่สำคัญ หรือเรื่องที่ยากหรือซับซ้อน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการร่วมกับวิเคราะห์และหาแนวทางวางแผนการพัฒนาการสอน

1.2 การวิเคราะห์สภาพการจัดการเรียนการสอนทุกด้าน และมุ่งเน้นปัญหาของการพัฒนากระบวนการคิดของผู้เรียน โดยเป็นการวิเคราะห์ร่วมกันของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.3 การประเมินผลการจัดการเรียนการสอนในปีการศึกษาที่ผ่านมา ให้นำรายละเอียดจากผลการประเมินหลังการสอนจากผู้เรียนหรือผู้สอนในหัวข้อที่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะร่วมกันพัฒนา มาวางแผนปรับปรุงการสอนในครั้งถัดไป

2. ชั้นวางแผนการจัดการเรียนรู้ (Plan)

ชั้นนี้จะต้องประกอบด้วยสมาชิกของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างน้อย 3 คน ได้แก่ ผู้วางแผนการสอน เพื่อนร่วมคิด ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหาร เพื่อร่วมกันปรึกษาหารือ วางแผน และให้คำชี้แนะในการออกแบบการเรียนการสอน โดยมีแนวทางการวางแผนการออกแบบการจัดการเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

2.1 การวางแผนการออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยผู้วางแผนการสอน โดยพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมมีความสอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้

2.2 การวางแผนการจัดการเรียนรู้โดยผู้วางแผนการสอนร่วมกับเพื่อนร่วมคิด ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประสานงาน หรือผู้บริหาร

3. ชั้นปฏิบัติและสังเกตการณ์ (Do and See)

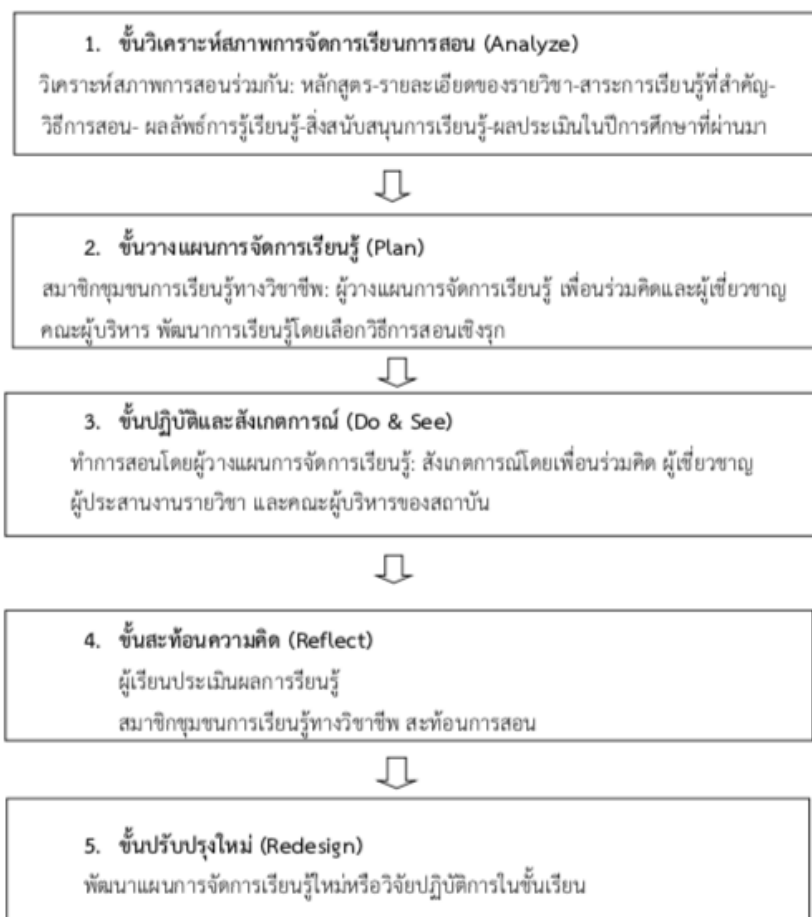
ในขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ออกแบบไว้ไปลงมือปฏิบัติการสอนในห้องเรียนจริง โดยอาจจะมีสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเข้าไปสังเกตการสอน หรือผู้สอนเป็นผู้บันทึกการสอนเพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยควรบันทึกถึงจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนา โดยมุ่งเน้นการสังเกตผลลัพธ์หรือพฤติกรรมผู้เรียน และกิจกรรมการเรียนการสอนที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียนได้

4. ชั้นสะท้อนคิด (Reflect)

ขั้นตอนของการสะท้อนคิด เป็นขั้นที่สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะสะท้อนคิดหลังการปฏิบัติการสอนจริงมาแล้ว โดยสะท้อนถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้บรรลุตามเป้าหมาย และสะท้อนจุดที่ควรปรับปรุงเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ บรรยากาศการเรียน หรือสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ต่างๆที่ต้องปรับปรุงแก้ไข โดยจะต้องเสนอแนวทางแก้ไขที่คาดว่าจะนำไปใช้ด้วย โดยในการสะท้อนคิดนั้นจะเริ่มจากตัวผู้สอนเป็นผู้สะท้อนคิดตนเองก่อน หลังจากนั้นจึงเป็นการสะท้อนจากเพื่อนคู่คิดหรือเพื่อนสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

5. ขั้นปรับปรุงใหม่ (Redesign)

ในขั้นนี้เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสะท้อนคิดและแนวทางการแก้ไขปรับปรุงมาวางแผนการดำเนินการสอนใหม่อีกครั้ง โดยนำข้อเสนอแนะต่างๆจากสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้ในการปรับแก้ก่อนนำแผนการจัดการเรียนรู้ไปสอนอีกครั้ง ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.2

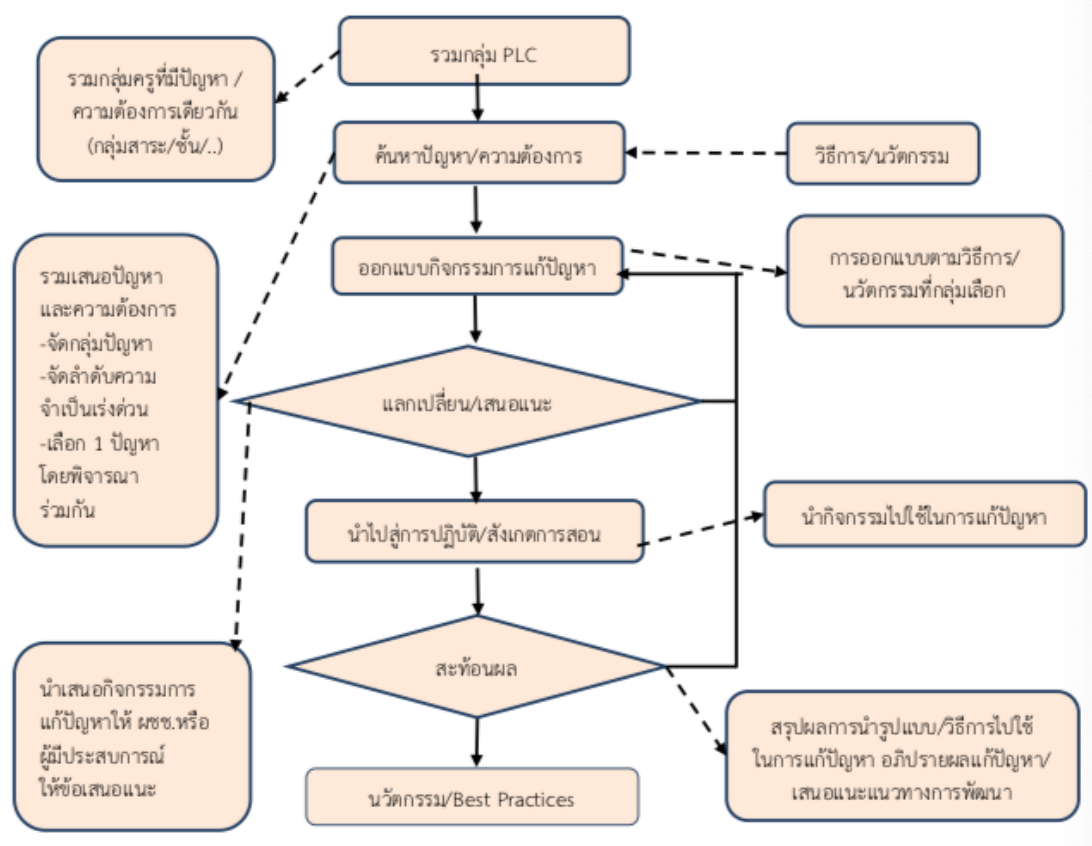


แผนภาพที่ 2.2 สรุปแนวปฏิบัติขั้นตอนการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โดยใช้แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 (2560) ได้กำหนดแนวทางการสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์และวางแผนพัฒนาครู ซึ่งในส่วนของขั้นตอนการนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษานั้น มี 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การรวมกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในขั้นตอนแรกจะเป็นการเริ่มตั้งต้นการรวมกลุ่มของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้ปัญหาหรือความต้องการร่วมกันเป็นเกณฑ์ในการกำหนดสมาชิก เช่น การสอนอยู่ในรายวิชาหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน หรือการสอนอยู่ในระดับชั้นเดียวกัน เป็นต้น
2. การค้นหาปัญหาหรือความต้องการ ในขั้นตอนนี้มีการดำเนินการตามขั้นตอนย่อย ดังนี้
 - 2.1 เสนอปัญหาหรือความต้องการที่สมาชิกของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีร่วมกัน
 - 2.2 จำแนกปัญหาออกเป็นหมวดหมู่หรือประเด็นต่าง ๆ
 - 2.3 จัดลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนในการแก้ปัญหา
 - 2.4 ที่ประชุมเลือกเพียงปัญหาที่สำคัญที่สุดมาเป็นหัวข้อในการแก้ปัญหาร่วมกัน
3. การร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหา โดยมีแนวทางของการแก้ปัญหา ดังนี้
 - 3.1 การบอกเล่าประสบการณ์ที่นำไปใช้แก้ปัญหาประสบความสำเร็จมาแล้ว
 - 3.2 การหาตัวอย่างหรือรูปแบบที่มีแนวโน้มนำไปสู่การประสบความสำเร็จ
 - 3.3 การตัดสินใจร่วมกันที่จะเลือกรูปแบบ วิธีการ หรือนวัตกรรมที่จะใช้ในการแก้ปัญหา
4. การออกแบบกิจกรรมการแก้ปัญหา โดยนำวิธีการหรือนวัตกรรมที่สมาชิกเลือกมาใช้ในการออกแบบกิจกรรมการแก้ปัญหา
5. การเลือกเปลี่ยนข้อเสนอแนะ ผู้ที่มีประสบการณ์หรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในกิจกรรม วิธีการ หรือนวัตกรรมที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา
6. การนำไปสู่การปฏิบัติหรือการสังเกตการสอน ผู้สอนนำกิจกรรมการเรียนการสอนไปใช้ในการแก้ปัญหา โดยมีผู้สังเกตการณ์เข้าร่วมสังเกตการณ์สอน หรือการเยี่ยมชั้นเรียน
7. การสะท้อนผล ในขั้นของการสะท้อนผลนั้น แบ่งออกเป็น
 - 7.1 สรุปผลจากการนำกิจกรรม วิธีการ หรือนวัตกรรมไปใช้ในการแก้ปัญหา
 - 7.2 อภิปรายผลที่เกิดจากการแก้ปัญหา พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไข ดังแสดงในภาพที่ 2.3



แผนภาพที่ 2.3 แผนผังขั้นตอนการนำรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปใช้ในสถานศึกษา

ชวลิต ชุกก่าแพง (2560) ได้สรุปแนวทางการดำเนินงานในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกันในด้านการเรียนการสอน

สิ่งที่เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอันเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครู คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นที่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลักตามแนวทางหรือนโยบายที่สถานศึกษามุ่งพัฒนา

2. การแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน

การแสวงหาความรู้ภายในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการนำความรู้และประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ (Tacit Knowledge) มาแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในการแก้ปัญหา

3. การทบทวนผลการปฏิบัติที่ได้ร่วมกันวางแผน

การทบทวนผลการปฏิบัติงานเป็นการทบทวนแผนทั้งก่อนการนำไปปฏิบัติการสอนจริง และทบทวนหลังการปฏิบัติการสอนจริง เพื่อทบทวนสิ่งที่ได้ปฏิบัติ และสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติ

4. การร่วมเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงของเพื่อนร่วมวิชาชีพ

การเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ เป็นได้ทั้งเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือนำสื่อการเรียนรู้มาแบ่งปันนำเสนอในที่ประชุมของชุมชน ซึ่งอาจจะขยายสู่การสร้างเครือข่ายกับครูต่างสถานศึกษาที่มีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนในทิศทางเดียวกัน

5. การเผยแพร่สู่สาธารณะและสร้างเครือข่าย

เมื่อการวางแผนการทำงานร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพประสบผลสำเร็จ ชุมชนจะขยายผลความสำเร็จโดยการสร้างเครือข่ายและเผยแพร่องค์ความรู้หรือกลยุทธ์เหล่านั้นสู่สาธารณะ เพื่อให้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพแห่งอื่นมาร่วมเป็นเครือข่ายในการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ตารางที่ 2.6 สังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (n = 9)

ขั้นตอนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	Belzer (2014)	DuFour (2006)	Fullan (2006)	Nelson, LeBar, and Waters (1996)	Senge (1990)	นิตยา หล้าขุนธีรกุล (2562)	ยุพภรณ์ ตรีไพรวงศ์ และกรรทอง ออมสิน (2561)	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 17 (2560)	ชวลิต ชูกำแหง (2560)	ความถี่
1. การสัมภาษณ์	✓									1
2. ทำแบบวัดความรู้เกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	✓									1
3. จัดประชุมรวมกลุ่ม/	✓					✓		✓		3
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓		✓	✓			✓	✓	✓	6
5. วางแผนออกแบบกิจกรรม/		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	7
6. ตรวจสอบสะท้อนกลับ/		✓	✓	✓		✓	✓	✓		6
7. วิเคราะห์ปัญหา		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	7
8. กำหนดขอบเขตเวลา		✓								1
9. ผลการทดลองนวัตกรรม/		✓				✓	✓		✓	4
10. สร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน			✓		✓	✓			✓	4

จากการสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจำนวนขั้นตอนย่อยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 10 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยสามารถคัดเลือกขั้นตอนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 ของจำนวนผู้วิจัยที่นำมาสังเคราะห์ หรือต้องมีความถี่มากกว่า 3 คนขึ้นไป และนำมาเป็นขั้นตอนหลักที่ต้องดำเนินการเพื่อพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ กล่าวโดยสรุป คือ ขั้นตอนการกระบวนการภายในกระบวนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community process หรือ PLC process) นั้น ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประชุม/รวมกลุ่ม

ขั้นเริ่มต้นที่สำคัญอย่างยิ่งคือการประชุมเพื่อรวมกลุ่มคนทางวิชาชีพที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาหรือศึกษาหากกลยุทธ์ปฏิบัติงานในประเด็นที่สนใจร่วมกัน ซึ่งในการ

รวมกลุ่มนี้ ตามปกติจะเริ่มต้นจากการรวมกลุ่มของครูหรือบุคลากรในสถานศึกษาเดียวกันตามฝ่ายงานหรือกลุ่มสาระวิชาที่สมาชิกสังกัดอยู่ หรืออาจจะเป็นการรวมกลุ่มต่างสถานศึกษาผ่านการใช้เทคโนโลยีและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัญหา

หลังจากที่สมาชิกที่มีความสนใจในปัญหาเดียวกันมารวมกลุ่มกันแล้ว สิ่งที่มาสมาชิกจะต้องร่วมกันทำในลำดับต่อมา คือเสนอประเด็นปัญหาย่อยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่มุ่งศึกษาหาทางออก เพื่อวิเคราะห์ปัญหาโดยละเอียด แล้วนำมาเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อหาทางแก้ปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนที่สุดร่วมกันก่อน

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบกิจกรรม

เมื่อกลุ่มสามารถกำหนดประเด็นปัญหาที่สำคัญที่สุดที่ต้องการแก้ไขร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในลำดับถัดมาจะเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้หรือประสบการณ์อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมาชิกแต่ละคน (Tacit Knowledge) อันจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการออกแบบกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหา และวางแผนการนำไปใช้ปฏิบัติจริง โดยในการนำไปปฏิบัติจริง สมาชิกในชุมชนอาจมีผู้ที่เป็นที่ปรึกษาหรือผู้ร่วมสังเกตการสอนในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 4 แลกเปลี่ยนเรียนรู้

หลังจากที่นำกิจกรรมที่ออกแบบไปปฏิบัติจริงแล้วนั้น สิ่งที่ต้องทำในลำดับต่อมาก็คือ การทบทวนผลการปฏิบัติ เพื่อสรุปผลของการปฏิบัติ และสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยในขั้นนี้จะเริ่มจากการที่ผู้นำไปปฏิบัติเป็นผู้สรุปผลการปฏิบัติและสะท้อนคิดสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้ต่อสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม หลังจากนั้นสมาชิกคนอื่นจึงให้ข้อเสนอแนะเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำสู่การปรับปรุงและพัฒนาในดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 นวัตกรรม

เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่เกิดขึ้นจากผลของกิจกรรม ซึ่งเป็นการนำผลของกิจกรรมกลยุทธ์ หรือกลวิธีต่างๆที่ได้รับข้อเสนอแนะจากสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาพัฒนาเป็นนวัตกรรมที่สมบูรณ์ เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ของนวัตกรรมนั้นสู่เครือข่ายอื่นหรือสาธารณชนต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 สะท้อนกลับ

เป็นขั้นตอนย่อยที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ขั้นตอน โดยพิจารณาผลในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมว่าเมื่อนำไปลองปฏิบัติแล้วสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ เกิดผลดีและผลเสียอย่างไร หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็ต้องร่วมกันพิจารณาออกแบบกิจกรรมในการแก้ปัญหาใหม่

จะเห็นได้ว่าการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความถึของนักวิจัยที่ทำการศึกษาและระบุไว้ว่าเป็นขั้นตอนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำนวน 4 คน ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ร้อยละ 30 ที่กำหนดไว้สำหรับการคัดเลือกขั้นตอนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการ

ดำเนินการ แต่เนื่องจากในงานวิจัยนี้ได้ให้ความสำคัญในการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันและจัดให้มีการปฏิบัติในขั้นเตรียมการแล้ว ในส่วนของขั้นดำเนินการจึงไม่นำมาปฏิบัติซ้ำซ้อนอีกครั้งหนึ่ง

5.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Kruse and Louis (2009) กล่าวว่าชุมชนทางวิชาชีพเป็นหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมของโรงเรียน รวมไปถึงการเรียนรู้และความไว้วางใจกันภายในองค์กร ชุมชนทางวิชาชีพหมายความว่าครูต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมที่พวกเขาสามารถสนทนาเกี่ยวกับงานได้อย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย เป็นที่สามารถยอมรับความผิดเล็กน้อยได้ และมีการสนทนาที่มุ่งประเด็นไปที่สิ่งที่ครูทำเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน

Huffman & Hipp (2003) ใช้งานวิจัยของ Hord เพื่อทำการวิจัยเพื่อหาพื้นฐานสำหรับการวัดผล การส่งเสริม และการรักษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน โดยทำการศึกษาทั้งหมด 12 โรงเรียน และได้สร้างแบบประเมินชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน โดยนำเกณฑ์มาจากคุณสมบัติห้าประการของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากงานวิจัยของ Hord ได้ผลว่าความเป็นผู้นำที่ดีเป็นปัจจัยหลักที่ส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ปัจจัยอื่นๆที่ช่วยส่งเสริมการสร้างและการรักษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ได้แก่การเชื่อใจ ทรัพยากรที่เพียงพอ และระบบการสื่อสาร

Bryk et al. (1999) ใช้ข้อมูลจากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตเมืองแห่งหนึ่งเพื่อศึกษาผลกระทบของโครงสร้าง สภาพบุคลากรและสังคมในโรงเรียนที่มีต่อการเกิดชุมชนทางวิชาชีพ งานวิจัยพบว่าความเชื่อใจในสังคมนระหว่างครูมีผลมากที่สุดต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โรงเรียนที่มีขนาดเล็กและการควบคุมดูแลของครูใหญ่และความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อชุมชนทางวิชาชีพ งานวิจัยต่อมาได้ศึกษาว่าชุมชนทางวิชาชีพเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาโรงเรียนหรือไม่ งานวิจัยพบว่าการพัฒนาทางวิชาชีพที่มีคุณภาพสูงภายใต้สภาพที่ส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพ และการที่ครูมุ่งเป้าหมายไปที่การพัฒนาที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อผลลัพธ์ทางวิชาการ

Hord (1997) ระบุว่าปัจจัยที่ส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีดังนี้ 1) ปัจจัยที่จับต้องได้ เช่น เวลา ทรัพยากร และอำนาจในการทำงาน 2) ความสามารถของบุคลากร เช่น ความเคารพ และการเข้าถึงนวัตกรรม

Louis et al. (1996) ศึกษาความแตกต่างของชุมชนทางวิชาชีพในแต่ละโรงเรียนอันเป็นผลมาจากปัจจัยภายในโรงเรียน ทรัพยากร และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เช่น ประสบการณ์ของครู และเพศ โดยใช้แบบสำรวจเชิงปริมาณจากครู 900 คน จาก 24 โรงเรียนและศึกษาความสัมพันธ์ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพกับปัจจัยภายในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยด้านโครงสร้าง เช่น ขนาดของโรงเรียน ความซับซ้อนของพนักงาน เวลาที่ใช้ในการวางแผนงานอย่างมีระบบ และการให้อำนาจแก่ครู

2) ทรัพยากรบุคคลและสังคม เช่น หลักการที่ส่งเสริม นวัตกรรม การให้ความเคารพ การให้ข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงานและผู้ปกครอง และการพัฒนาบุคลากร

3) ปัจจัยแวดล้อมของโรงเรียน เช่น ระดับของโรงเรียน (ประถม มัธยมต้น มัธยมปลาย) ความหลากหลายทางเพศ

Nelson, LeBard, and Waters (1996) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย

1) มีการสนับสนุนด้านเวลา ทรัพยากร และทางปัญญาเพื่อให้ครูมีโอกาสอย่างต่อเนื่องในกระบวนการค้นหาปัญหาในฐานะผู้เรียน

2) มีสภาพแวดล้อมแบบการทำงานร่วมกันซึ่งส่งเสริมความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการสนับสนุนการเลือกความเสี่ยงระหว่างสมาชิก

3) มีการสนทนาที่ตรงประเด็น สะท้อนปัญหา นำไปสู่การปฏิบัติ และเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน

4) มีการสนทนาที่สนับสนุนการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน

5) มีขั้นตอนการทำงานร่วมกันเพื่อตรวจสอบหลักฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียนและเชื่อมโยงถึงการสอน เป้าหมายการเรียนรู้ และความคิดของนักเรียน

6) มีความเป็นผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงครู และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนทั้งหมดได้ เกิดความเข้าใจใหม่ๆ เกี่ยวกับการสอน ผู้เรียน การเรียน และหลักสูตรเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนอื่น ๆ และในท้องถิ่น

Newmann and Wehlage (1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและความสำเร็จของนักเรียน โดยวิเคราะห์สภาพของโรงเรียน งานวิจัยพบว่าคุณภาพของผู้นำของโรงเรียนมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้นำในโรงเรียนเหล่านี้มีเป้าหมายที่ชัดเจนต่อโรงเรียนและจ้างพนักงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น รวมทั้งกระตุ้นการสนทนาทางวิชาชีพระหว่างพนักงาน นอกจากนี้ ยังระบุถึงปัจจัยด้านโครงสร้างที่สำคัญสามประการที่ช่วยส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพดังต่อไปนี้ 1) โครงสร้างการทำงานที่พึ่งพากันระหว่างกลุ่มมากกว่าตัวบุคคลมีผลต่อผลสำเร็จของครูและนักเรียน 2) โรงเรียนขนาดเล็กสามารถสร้างความเชื่อใจ และมีเป้าหมายร่วมกันได้ง่ายกว่า และ 3) เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนและครูมีอิทธิพลต่อหลักสูตร นโยบาย การจ้างงาน และงบประมาณของโรงเรียน งานวิจัยที่ใหม่กว่าอื่นๆ ได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับขนาดของโรงเรียนว่ามีผลสำคัญต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือไม่

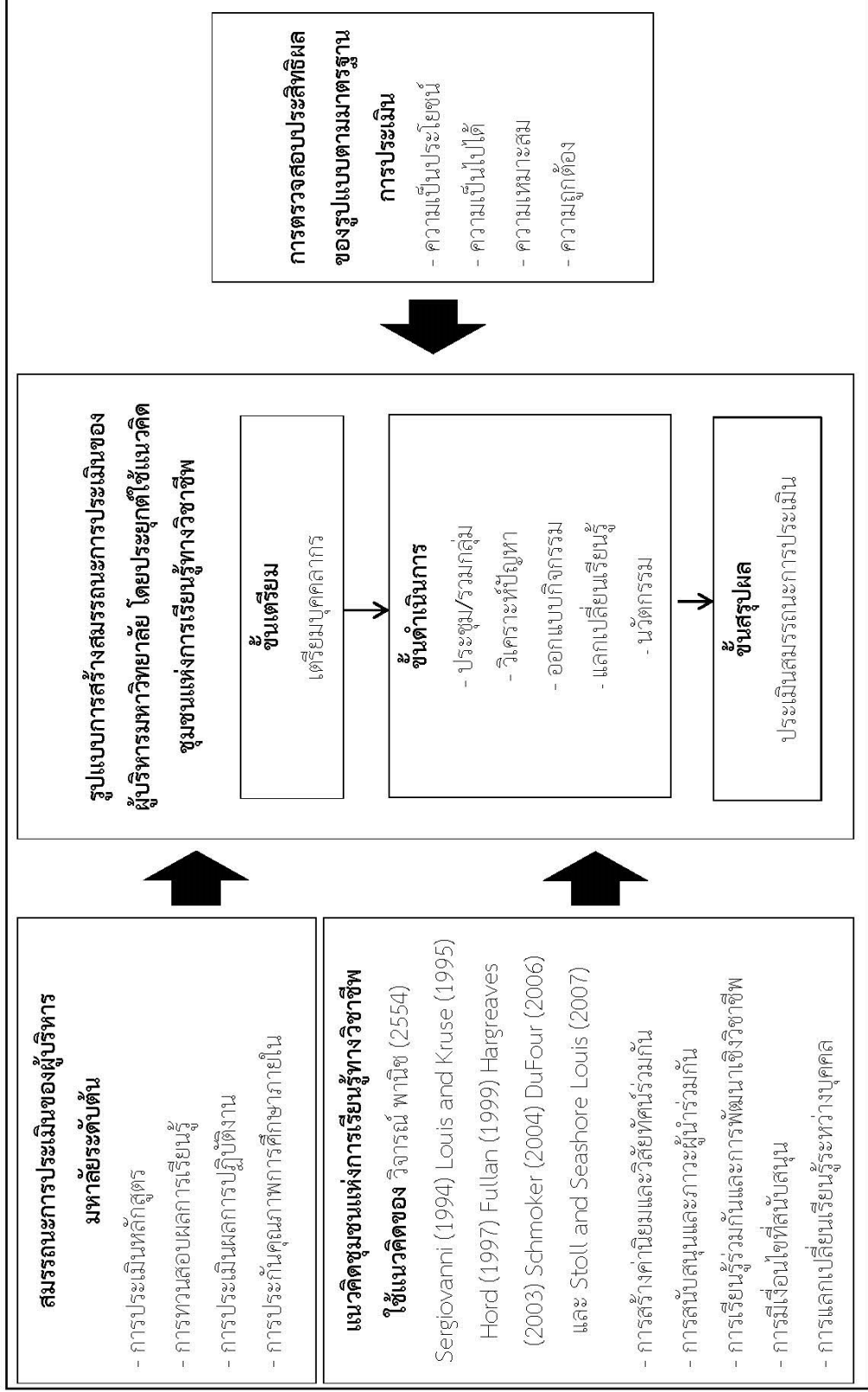
ตารางที่ 2.7 สรุปปัจจัยส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในงานวิจัยต่างๆ

ปัจจัยที่ส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	นักวิจัย
การให้ความสนับสนุนของผู้นำ	Hord (1997 & 2004); Huffman & Hipp (2003); Newmann & Wehlage (1995).
เวลาในการวางแผนงานอย่างมีระบบ	Louis, Marks, & Kruse (1996)
การพัฒนาทางวิชาชีพอย่างมีเป้าหมาย	Louis, Marks, & Kruse (1996); Sterbinsky et al. (2006)
โรงเรียนมีขนาดเล็ก	Bryk et al. (1999); Newmann & Wehlage (1995)
ความซับซ้อนของพนักงาน	Bryk et al. (1999); Louis, Marks, & Kruse (1996)
อิทธิพลของครู การให้อำนาจ และการมีอำนาจร่วมกัน	Louis et al. (1996); Newmann (2007); Newmann & Wehlage (1995); Vescio et al. (2008)
การเข้าถึงนวัตกรรม	Louis et al. (1996)
การเคารพ	Louis et al. (1996)
การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน	Louis et al. (1996)
การเชื่อมโยง	Bryk et al. (1999)

ที่มา: Segun C. Eubanks (2012)

การให้การสนับสนุนจากผู้นำ การพัฒนาทางวิชาชีพ และการให้อำนาจแก่ครูเป็นปัจจัยที่ถูกกล่าวถึงในงานวิจัยมากที่สุด บทบาทของผู้นำยังได้ถูกกล่าวถึงในฐานะที่มีผลต่อความสำเร็จของนักเรียน งานวิจัยด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพหลายงานยังได้กล่าวถึงความสำคัญของบทบาทของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ งานวิจัยของ Thompson et al., 2004 พบว่าเมื่อครูใหญ่มุ่งเน้นความร่วมมือร่วมใจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะสามารถเพิ่มจิตสำนึกด้านชุมชนทางวิชาชีพของครูได้ Prestine (1993) กล่าวว่าถ้าครูใหญ่มีความสามารถในการให้อำนาจร่วมกัน ให้ความช่วยเหลือพนักงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยไม่บังคับจะช่วยส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน

ตอนที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัย ออกเป็น 4 ระยะ ต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย ศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการประเมิน ประเมินสมรรถนะการประเมิน และสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มี โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัย ศึกษาสภาพการทำงานจริงของผู้บริหาร และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 ทำสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ขั้นตอนที่ 1 สร้างและพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

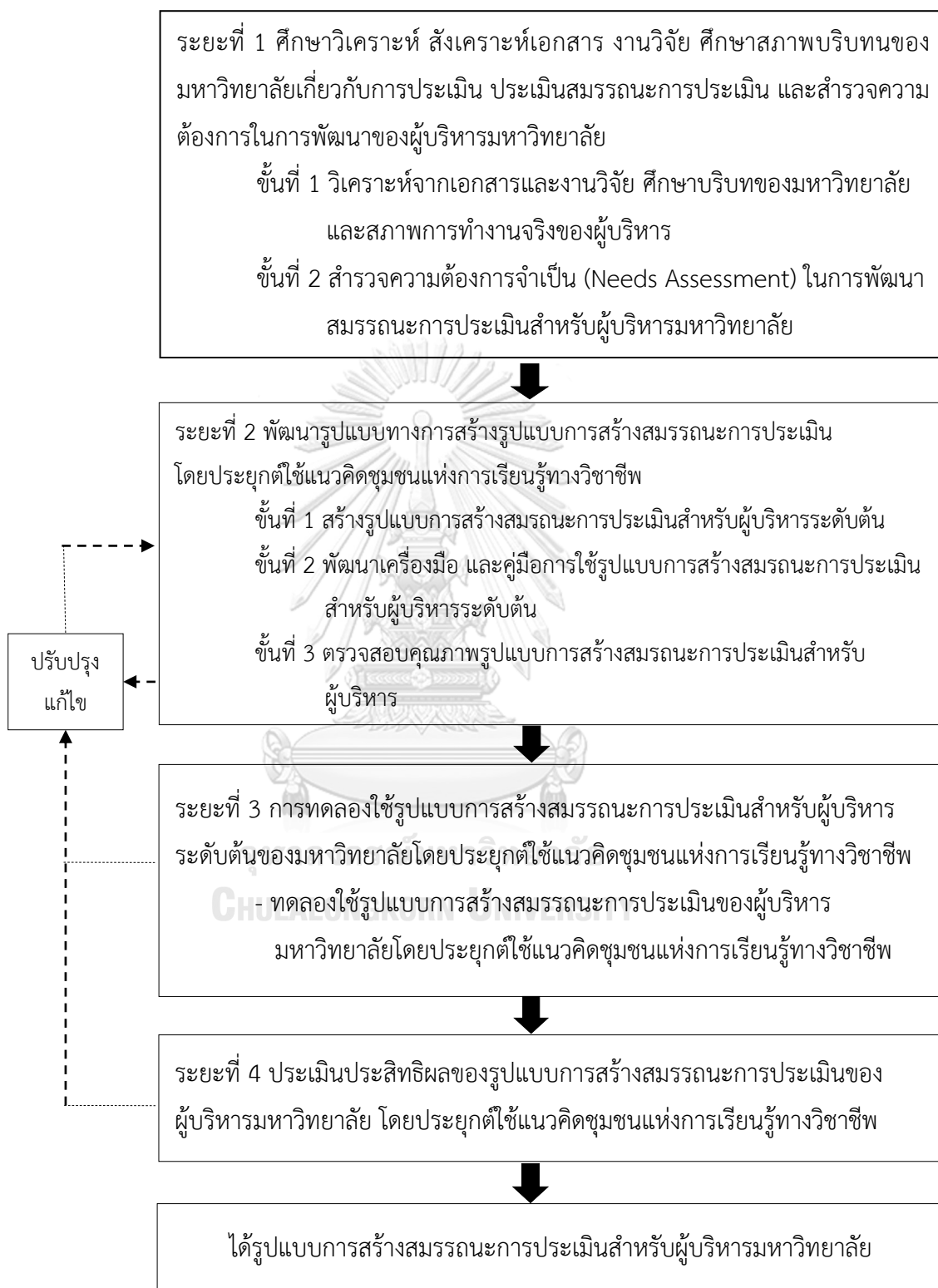
ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาเครื่องมือ และคู่มือการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ระยะที่ 4 ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีกรอบดำเนินการวิจัย (Research Framework) ดังนี้



แผนภาพที่ 3.1 กรอบดำเนินการวิจัย (Research Framework)

ระยะที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย

ศึกษาสภาพบริบทของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินโครงการ ประเมินสมรรถนะการประเมิน และสำรวจความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น สำหรับกำหนดกรอบในการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัย ศึกษาบริบทของมหาวิทยาลัย และสภาพการทำงานจริงของผู้บริหารระดับต้น

1.1 ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดและขั้นตอนดังนี้

- ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ภาระงานของผู้บริหารระดับต้น และสมรรถนะการประเมิน เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดในการทำสมรรถนะการประเมิน

1.2 ศึกษาสภาพการทำงาน ปัญหาการทำงานตามภาระงาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต้น

- ศึกษาการทำงานด้านการประเมินของผู้บริหารระดับต้นว่าทำอะไรบ้าง
- ศึกษาความสำคัญและแนวโน้มความจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินให้กับผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 2 ทำสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

การวิจัยในขั้นตอนนี้ใช้เครื่องมือวิจัย จำนวน 2 ฉบับ คือ

ฉบับที่ 1 สภาพการทำงานและปัญหาที่พบเกี่ยวกับการประเมินของผู้บริหาร โดยเป็นการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการประเมินของผู้บริหารระดับต้น และมีวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้สอบถามในประเด็นที่ต้องการศึกษาและเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสามารถตอบคำถามได้อย่างอิสระ โดยผู้วิจัยต้องทำหน้าที่ควบคุมเวลาในการสอบถามและคอยคุมไม่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบนอกประเด็นที่ต้องการศึกษา หลังจากนั้นจึงนำผลที่ได้รับไปพัฒนาเป็นแบบประเมินความต้องการจำเป็นในฉบับที่ 2

ฉบับที่ 2 แบบประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย มีข้อคำถามทั้งหมด 29 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 ด้านตามภาระงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น ประกอบด้วย ด้านการประเมินหลักสูตร จำนวน 9 ข้อ ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ จำนวน 5 ข้อ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 7 ข้อ และด้าน

การประกันคุณภาพภายใน จำนวน 8 ข้อ ซึ่งเป็นแบบมาตรฐานค่า 5 ระดับ ใช้คำตอบแบบการตอบสองรายการ (Dual Responses) คือ ระหว่างสถานะการประเมินที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีระดับการวัด ดังนี้

5	ระดับความรู้และการปฏิบัติ ที่มี	มากที่สุด
4	ระดับความรู้และการปฏิบัติ ที่มี	มากที่สุด
3	ระดับความรู้และการปฏิบัติ ที่มี	มากที่สุด
2	ระดับความรู้และการปฏิบัติ ที่มี	มากที่สุด
1	ระดับความรู้และการปฏิบัติ ที่มี	มากที่สุด

สถานะการประเมินที่ควรจะมี มีระดับการวัด ดังนี้

5	ระดับความรู้และการปฏิบัติ ควรจะมี	มากที่สุด
4	ระดับความรู้และการปฏิบัติ ควรจะมี	มากที่สุด
3	ระดับความรู้และการปฏิบัติ ควรจะมี	มากที่สุด
2	ระดับความรู้และการปฏิบัติ ควรจะมี	มากที่สุด
1	ระดับความรู้และการปฏิบัติ ควรจะมี	มากที่สุด

ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดกรอบในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในภาคสนามโดยยึดกรอบของการสร้างแนวทางการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพการทำงานจริง และปัญหาในการประเมิน และการประเมินความต้องการจำเป็น และสร้างข้อคำถามของเครื่องมือวิจัยแต่ละฉบับ

2. นำเครื่องมือฉบับร่าง ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมตามเนื้อหาสาระ ความถูกต้องเหมาะสม และความชัดเจนของภาษา

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พร้อมกับรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามเชิงปฏิบัติการนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

- ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารของคณะ/มหาวิทยาลัย หรือเคยดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารของคณะ/มหาวิทยาลัย
- เป็นผู้มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท สาขาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและการประเมิน
- มีผลงานหรือประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการวิจัยและประเมิน

4. ผู้วิจัยนำแบบประเมินความต้องการจำเป็นในพัฒนาสมรรถนะการประเมินของมหาวิทยาลัย มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่า IOC มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.91 จำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการประเมินหลักสูตร มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
- 2) ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
- 4) การประกันคุณภาพภายใน ค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0

5. ทำการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยนำแบบประเมินความต้องการจำเป็นในพัฒนาสมรรถนะการประเมินของมหาวิทยาลัย ทดลองใช้กับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชมงคล จำนวน 30 คน จากนั้น นำมาวิเคราะห์ หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความเที่ยงเท่ากับ 0.99 จำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการประเมินหลักสูตร มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.98
- 2) ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.98
- 4) การประกันคุณภาพภายใน ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.98

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาจากเอกสารและทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. สัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา คือ เป็นผู้บริหารที่เต็มใจจะเข้าร่วมทดลองการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. สสำรวจความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย จากผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา ที่สังกัดในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 ราชมงคล จำนวน 604 คน โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างของเครซี่มอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 234 คน โดยแบ่งสัดส่วน (Proportional) จำแนกออกตาม 9 ราชมงคล ดังตารางที่ 3.1 และคัดเลือกตัวอย่างในแต่ละคณะด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ตารางที่ 3.1 สัดส่วนขนาดกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	85	33	14.10
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ	53	21	8.97
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	56	22	9.40
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	64	25	10.68
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	36	14	5.98
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	73	28	11.97
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	92	36	15.38
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ	34	13	5.56
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	111	42	17.95
รวม	604	234	100.00

4. รวบรวมแบบประเมินคืนและตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล

5. นำแบบประเมินที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

1.1 รวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.2 รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และทำการจำแนกประเภทของข้อมูลและจัดกลุ่มข้อมูล

1.3 ตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจน และความสมบูรณ์ของข้อมูล

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ตรวจสอบกับกรอบที่กำหนดและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำมาสรุปผลและนำไปสร้างเป็นแบบประเมินความต้องการจำเป็น

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากแบบประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย มาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี $PNI_{modified}$

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน

สำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 ผู้วิจัยแบ่งการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างและพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 คือ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและปัญหาการทำงานตามภาระงานของผู้บริหารระดับต้น และนำผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น มาเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น โดยการนำแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้น เนื่องจากแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพการประเมินของตนเอง

2. ศึกษาแนวคิดการวิจัยที่ใช้เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารและสมรรถนะการประเมินที่สำคัญของผู้บริหาร ใช้แนวคิดของ Stevahn, et al. (2005) International Board of Standards of Training, Performance and Instruction (2006), American Evaluation Association (2008), Canadian Evaluation Society (2009), Aotearoa New Zealand Evaluation Association: aneza (2010)

3. ศึกษาแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของ วิจารย์ พานิช (2554) Sergiovanni (1994) Louis and Kruse (1995) Hord (1997) Fullan (1999) Hargreaves (2003) Schmoker (2004) DuFour (2006) และ Stoll and Seashore (2007) เป็นกรอบในการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากนั้นนำมากำหนดองค์ประกอบ และขั้นตอนต่าง ๆ ในรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี ดังนี้ การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมกัน

การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

4. สังเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน เป็น 5 บทบาท ได้แก่ การประเมินผลการใช้หลักสูตร ควบคุมการเรียนการสอนและดำเนินการวัดและประเมินผลการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการประเมินโครงการ

5. ร่างขั้นตอนของรูปแบบ และออกแบบแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อสร้างรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

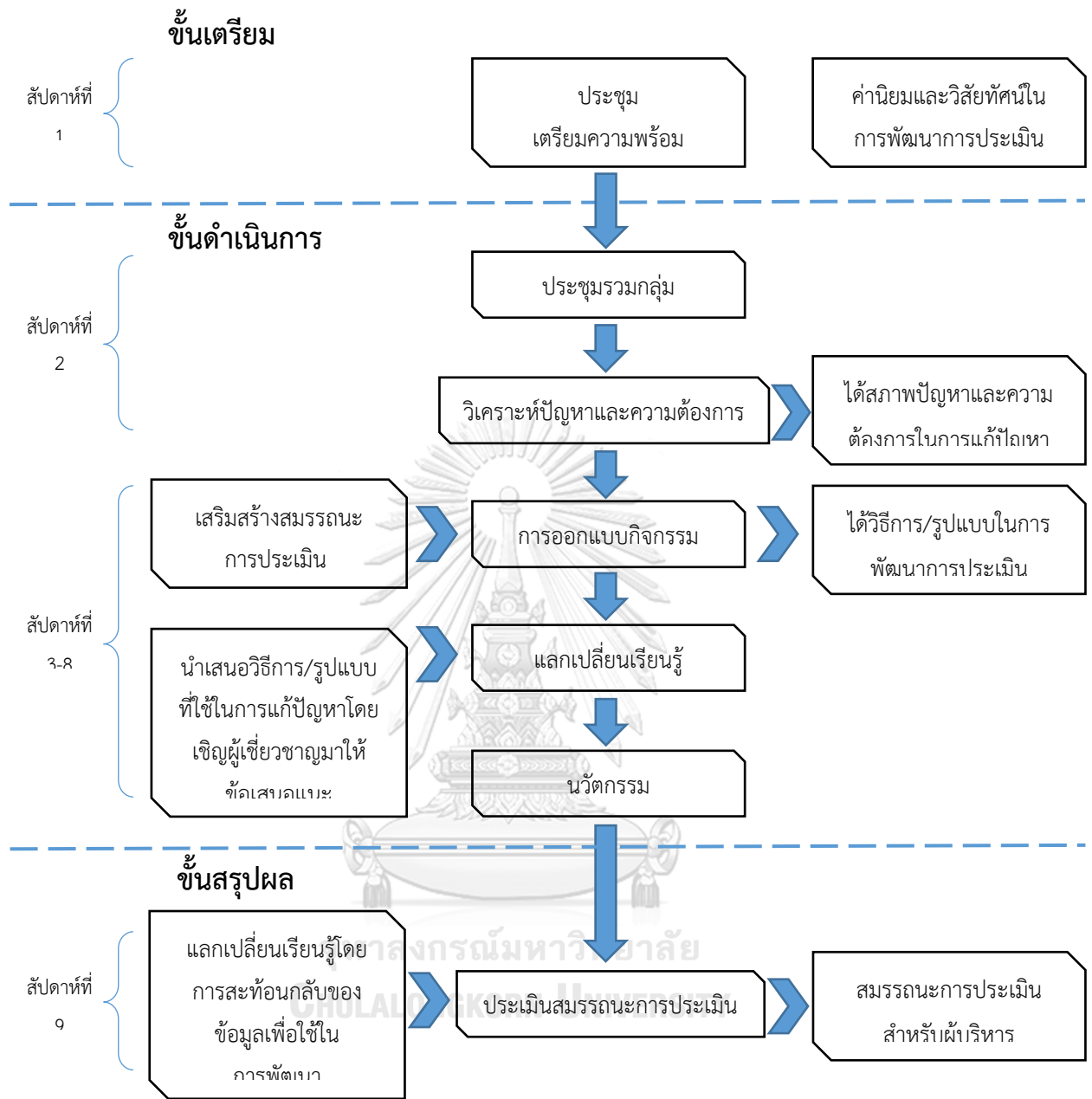
5.1 ขั้นเตรียม เป็นขั้นตอนการเตรียมผู้บริหารระดับต้นให้มีความพร้อมในการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน โดยการจัดประชุมเตรียมความพร้อมเพื่อให้ผู้บริหารมีความเข้าใจร่วมกัน และมีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการสร้างรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

5.2 ขั้นดำเนินการ เป็นขั้นตอนของการดำเนินการสร้างสมรรถนะการประเมินโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งประกอบไปด้วย ขั้นตอนประชุมรวมกลุ่มวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ การออกแบบกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนวัตกรรม

5.3 ขั้นสรุป เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารแต่ละกลุ่มร่วมกันประชุมเพื่อสรุปผลการประเมิน และให้ข้อมูลย้อนกลับกันเองระหว่างกลุ่มภายหลังสิ้นสุดการทดลอง และประเมินสมรรถนะการประเมินของตน ซึ่งเป็นประกอบด้วยการประเมินความรู้ ประเมินทักษะ และการประเมินเจตคติต่อสมรรถนะการประเมิน

6. กำหนดวิธีการและสถานที่ในการจัดกิจกรรมในการดำเนินการตามรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินที่ประยุกต์ใช้ประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการจัดกิจกรรมสำหรับดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

7. กำหนดระยะเวลาในการจัดกิจกรรม ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการจัดกิจกรรมเพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปตามรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพที่ 3.2 และตารางที่ 3.2



แผนภาพที่ 3.2 ระยะเวลาการดำเนินการสร้างสมรรถนะการประเมิน

ตารางที่ 3.2 ระยะเวลาการดำเนินการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ขั้นตอน	กิจกรรม	ระยะเวลา
ขั้นเตรียม	จัดประชุมปฏิบัติการในการเตรียมความพร้อม บรรยายเกี่ยวกับ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการประเมิน - ทิศทางและแนวโน้ม ของการประเมิน และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น ทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ - เจตคติต่อการประเมินและผลการประเมินร่วมกัน	1 วัน
ขั้นดำเนินการ	ประชุมรวมกลุ่ม/ นัดหมายกำหนดการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม วัน เวลา -สถานที่ ที่จะประชุม รวมถึงร่วมกันสร้างข้อตกลงในการดำเนินกิจกรรมการสร้างสมรรถนะการ ประเมินร่วมกัน	1 วัน
	การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ วัดระดับความรู้ด้านสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น - - วัดระดับทักษะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น -วัดเจตคติต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่พบ และเลือกประเด็นความต้องการ - จากปัญหาเพื่อร่วมกันสร้างและพัฒนาสมรรถนะ	
	การออกแบบกิจกรรม - ร่วมกันออกแบบวิธีการ เทคนิคในการแก้ปัญหา - นำแนวทางที่ร่วมกันออกแบบไปทดลองใช้	6 ครั้ง (1 ครั้งต่อ สัปดาห์)
	การแลกเปลี่ยนความรู้ - แลกเปลี่ยนผลการทดลอง - ร่วมกันปรับปรุงและเสนอแนะ	
	นวัตกรรม สรุปหรือวิธีการในการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารร่วมกันกำหนดขึ้นและสามารถ - แก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม	
สะท้อนกลับ การพิจารณาผลในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมว่า หากไม่สามารถแก้ไข - ปัญหาได้ ก็ต้องร่วมกันพิจารณาการแก้ปัญหาใหม่		

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ขั้นตอน	กิจกรรม	ระยะเวลา
ขั้นสรุปผล	ประเมินสมรรถนะการประเมิน - วัดสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร	1 วัน

8. นำรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาวิเคราะห์ และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาเครื่องมือ และคู่มือการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือ และคู่มือสำหรับการใช้งานรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎีสมรรถนะการประเมิน

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

1. เครื่องมือประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น

1.1 พัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 3 ฉบับ คือ

- แบบวัดความรู้เรื่องสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น เป็นแบบวัดความรู้ผู้บริหาร มีจำนวนทั้งหมด 33 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการประเมินหลักสูตรจำนวน 7 ข้อ ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้จำนวน 6 ข้อ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวน 10 ข้อ และด้านประกันคุณภาพการศึกษาภายในจำนวน 10 ข้อ โดยมีลักษณะคำตอบเป็นแบบปรนัย ให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ หลังข้อความที่ถูกต้อง หรือทำเครื่องหมาย X หลังข้อความที่ผิด และจะได้รับ 1 คะแนนเมื่อคำตอบนั้นถูกต้อง โดยข้อคำถามที่สร้างขึ้นมีจุดประสงค์ในการวัดผลการเรียนรู้สมรรถนะการประเมินของผู้บริหารในด้านที่กำหนด ซึ่งแบ่งจุดประสงค์การเรียนรู้ในแต่ละข้อคำถาม ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 โครงสร้างแบบวัดความรู้ด้านสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น

สมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร	จุดประสงค์การเรียนรู้	จำนวนข้อสอบ	จำนวนข้อสอบ
1. ด้านการประเมินหลักสูตร	1.1 บอกความหมายของการประเมินหลักสูตรได้	1	7
	1.2 จำแนกแนวคิดการประเมินหลักสูตรแต่ละแนวคิดได้	2	
	1.3 จำแนกรูปแบบการประเมินหลักสูตรได้	4	
2. ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้	2.1 อธิบายความหมายของการทวนสอบผลการเรียนรู้ได้	2	6
	2.2 เลือกใช้วิธีการทวนสอบผลการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม	3	
	2.3 บอกตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการทวนสอบผลการเรียนรู้ได้	1	
3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.1 บอกองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้	1	10
	3.2 อธิบายระดับผลการประเมินในแต่ละช่วงคะแนนได้	2	
	3.3 อธิบายรายละเอียดและระดับของการกำหนดสมรรถนะหลักแต่ละรายการได้	5	
	3.4 คำนวนภาระงานขั้นต่ำที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้	2	
4. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	4.1 บอกความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในได้	1	10
	4.2 บอกองค์ประกอบการประกันคุณภาพภายใน ระดับหลักสูตรได้	1	
	4.3 บอกกระบวนการการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามวงจรคุณภาพได้	2	
	4.4 อธิบายองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้แต่ละตัวในการประกันคุณภาพภายในระดับหลักสูตรได้	5	
	4.5 ประเมินผลการประกันคุณภาพภายในระดับหลักสูตร	1	
รวม			33

- แบบวัดทักษะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น เป็นแบบรายงานตนเองเกี่ยวกับทักษะในการประเมินผู้บริหาร มีจำนวนทั้งหมด 34 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการประเมินหลักสูตรจำนวน 10 ข้อ ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้จำนวน 7 ข้อ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวน 5 ข้อ และด้านประกันคุณภาพการศึกษาภายในจำนวน 12 ข้อ โดยมีลักษณะคำตอบเป็นคำถามปลายปิดแบบเลือกตอบ (Closed-end) ให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามสภาพการปฏิบัติงานจริง โดยกำหนดความหมายในการเลือกตอบ ดังนี้

2 หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมหรือได้ปฏิบัติตามข้อรายการนั้น ๆ เป็นประจำ/อย่างต่อเนื่อง

1 หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมหรือได้ปฏิบัติตามข้อรายการนั้น ๆ เป็นบางครั้ง

0 หมายถึง หากท่านไม่ได้มีพฤติกรรมหรือไม่ได้ปฏิบัติตามข้อรายการนั้น ๆ

- แบบวัดเจตคติต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น เป็นแบบวัดที่มุ่งสอบถามเกี่ยวเจตคติต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร มีจำนวนทั้งหมด 22 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการประเมินหลักสูตรจำนวน 7 ข้อ ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้จำนวน 5 ข้อ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวน 5 ข้อ และด้านประกันคุณภาพการศึกษาภายในจำนวน 5 ข้อ โดยมีลักษณะคำตอบเป็นคำถามปลายปิดแบบเลือกตอบตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยกำหนดความหมายในการเลือกตอบ ดังนี้

5 หมายถึง ท่านมีระดับเจตคติเห็นด้วยในด้านดังกล่าว มากที่สุด

4 หมายถึง ท่านมีระดับเจตคติเห็นด้วยในด้านดังกล่าว มาก

3 หมายถึง ท่านมีระดับเจตคติเห็นด้วยในด้านดังกล่าว ปานกลาง

2 หมายถึง ท่านมีระดับเจตคติเห็นด้วยในด้านดังกล่าว น้อย

1 หมายถึง ท่านมีระดับเจตคติเห็นด้วยในด้านดังกล่าว น้อยที่สุด

1.2 นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อความ และความถูกต้องในการใช้ภาษา ตลอดจนขอคำแนะนำเกี่ยวกับความเหมาะสมของข้อความ และความถูกต้องในการใช้ภาษา ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

1.3 นำเครื่องมือประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยหาค่า IOC จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย ด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการวัดและการประเมินผลการศึกษา และด้านการบริหาร โดยมีผลการตรวจสอบเครื่องมือ ดังนี้

1.3.1 แบบวัดความรู้เรื่องสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น

- 1) ค่า IOC เฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.90 จำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้
- ด้านการประเมินหลักสูตร มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0
 - ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
 - การประกันคุณภาพภายใน ค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0
- 2) ค่าความเที่ยง (Reliability) โดยวิธีการ KR-20 รวมเท่ากับ 0.80 จำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้
- ด้านการประเมินหลักสูตร มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.61
 - ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.65
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.72
 - การประกันคุณภาพภายใน ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.86
- 3) ดัชนีความยาก (Item difficulty) โดยเฉลี่ยเท่ากับ 0.72 จำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้
- ด้านการประเมินหลักสูตร มีค่าความยากรายข้ออยู่ระหว่าง 0.60 – 0.70
 - ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ มีค่าความยากรายข้ออยู่ระหว่าง 0.67 – 0.77
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าความยากรายข้ออยู่ระหว่าง 0.63 – 0.77
 - การประกันคุณภาพภายใน มีค่าความยากรายข้ออยู่ระหว่าง 0.57 – 0.83
- 4) อำนาจจำแนก (Discrimination Index) โดยเฉลี่ยเท่ากับ 0.07 จำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้
- ด้านการประเมินหลักสูตร มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.00 – 0.05
 - ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.00 – 0.20
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.00 – 0.30
 - การประกันคุณภาพภายใน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.00 – 0.05

1.3.2 แบบวัดทักษะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น

- 1) ค่า IOC เฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.91 จำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้
 - ด้านการประเมินหลักสูตร มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
 - ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
 - การประกันคุณภาพภายใน ค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
- 2) ค่าความเที่ยง มีค่าเท่ากับ 0.96 จำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้
 - ด้านการประเมินหลักสูตร มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.96
 - ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.89
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.90
 - การประกันคุณภาพภายใน ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.95

1.3.3 แบบวัดเจตคติต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น

- 1) ค่า IOC เฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.93 จำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้
 - ด้านการประเมินหลักสูตร มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
 - ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0
 - การประกันคุณภาพภายใน ค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
- 2) ค่าความเที่ยง มีค่าเท่ากับ 0.99 จำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้
 - ด้านการประเมินหลักสูตร มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.98
 - ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.98
 - การประกันคุณภาพภายใน ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.99

2. พัฒนาคู่มือการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งเอกสารที่จัดทำขึ้นอธิบายถึงองค์ประกอบของรูปแบบ ตั้งแต่รูปแบบ ความหมาย และขั้นตอนในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้

2.1 นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อความ และความถูกต้องในการใช้ภาษา ตลอดจนขอคำแนะนำเกี่ยวกับความเหมาะสมของข้อความ และความถูกต้องในการใช้ภาษา ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2 คู่มือการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประเมินคุณภาพของเล่มคู่มือ

ได้คะแนนการประเมินด้านการใช้ภาษา อักษร การนำเสนอ เท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับดีมาก ด้านเนื้อเรื่อง – สารระ เท่ากับ 4.74 อยู่ในระดับดีมาก หรือมีระดับคะแนนประเมินคุณภาพคู่มือโดยภาพรวม เท่ากับ 4.70 อยู่ในระดับดีมาก

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่จัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ 1 ก่อนนำไปทดลองในระยยะที่ 3 โดยใช้เทคนิคเดลฟายในการตรวจสอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามสำหรับการทำวิพากษ์โดยเทคนิคเดลฟาย ซึ่งเป็นสอบถามถึงความเหมาะสมและความสอดคล้องของรูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีลักษณะคำตอบเป็นคำถามปลายปิด ตามมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) มีการให้คะแนน ดังนี้

- | | | |
|---|--|------------|
| 5 | หมายถึง ประเด็นการประเมินนั้นมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ | มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง ประเด็นการประเมินนั้นมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ | มาก |
| 3 | หมายถึง ประเด็นการประเมินนั้นมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ | ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง ประเด็นการประเมินนั้นมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ | น้อย |
| 1 | หมายถึง ประเด็นการประเมินนั้นมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ | น้อยที่สุด |

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เลือกผู้เชี่ยวชาญโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้ที่ประสบการณ์ด้านการวัดและการประเมินผลการศึกษา ด้านการบริหาร หรือด้านแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 17 ท่าน สาเหตุที่กำหนดจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด 17 ท่าน เนื่องจาก อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนด้วยวิธีการเดลฟายจะเกิดขึ้นน้อย และไม่แตกต่างกันหากเพิ่มจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิมากยิ่งขึ้น ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 อัตราความคลาดเคลื่อนของกลุ่มผู้เข้าร่วมโดยวิธีการเดลฟาย

จำนวนกลุ่มผู้เข้าร่วม	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
5 - 1	0.70 - 1.20	0.50
9 - 5	0.58 - 0.70	0.12
13 - 9	0.54 - 0.58	0.04
17 - 13	0.50 - 0.54	0.04
21 - 17	0.48 - 0.50	0.02
24 - 21	0.46 - 0.48	0.02
29 - 25	0.44 - 0.46	0.02

ที่มา: Macmillan, 1971

2. จัดทำหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือในการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น

3. จัดส่งเอกสารสำหรับตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้แก่ผู้เชี่ยวชาญทำการวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะ

4. นำผลที่ได้จากการวิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญมาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และความสอดคล้องโดยใช้ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ตามหลักการเทคนิคเดลฟาย โดยสามารถตัดสินว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นมีความถูกต้องเหมาะสม และสอดคล้อง จากค่ามัธยฐานที่มากกว่าหรือเท่ากับ 4.00 ขึ้นไปซึ่งแสดงว่าข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญคิดเห็นร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในระดับมากกว่าขึ้นไปและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ซึ่งแสดงว่าข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญให้ความสอดคล้องร่วมกันหรือคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน และนำผลที่ได้รับไปศึกษาเพิ่มเติมหรือกำหนดตัวแบบบ่งชี้ในแต่ละด้าน โดยดำเนินการทั้งหมด 2 รอบ ก่อนได้รับรูปแบบที่เหมาะสม

ระยะที่ 3 ทดลองการใช้รูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมิน

ทดลองการใช้รูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วัตถุประสงค์ เพื่อทดลองใช้รูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

ในระยจะนี้จะนำรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยที่สร้างขึ้นในในระยจะที่ 2 ขั้นตอนที่ 1 มาทดลองใช้ และนำเครื่องมือประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นที่สร้างขึ้นใน ระยจะที่ 2 ขั้นตอนที่ 2 มาใช้ในการวัดประเมินผล ภายหลังกการทดลองใช้

ขั้นตอนการทดลอง - ชั้นเตรียมการ

ผู้วิจัยประสานงานกับอธิการบดี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พร้อมทั้งแจ้งกำหนดการ วัน เวลา สำหรับดำเนินการทดลองใช้รูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินให้กับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการทดลอง - ขั้นตอนดำเนินการ

ผู้วิจัยการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพแบ่งขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการทดลอง คือ ผู้บริหารระดับต้น ที่สังกัดในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 48 คน ตามจำนวนภาควิชา/สาขาวิชาทั้งหมด 48 สาขา แบ่งออกเป็น 9 คณะ ได้แก่ คณะศิลปศาสตร์ จำนวน 5 สาขา คณะบริหารธุรกิจ จำนวน 7 สาขา คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น จำนวน 4 สาขา คณะวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 11 สาขา คณะวิทยาศาสตร์ จำนวน 4 สาขา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จำนวน 4 สาขา คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ จำนวน 3 สาขา คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 3 สาขา และคณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ จำนวน 7 สาขา ดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 จำนวนประชากรที่ใช้ในการทดลองรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับ
ผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง
วิชาชีพ แยกตามรายคณะ

คณะ	สาขาวิชา
คณะศิลปศาสตร์	5
คณะบริหารธุรกิจ	7
คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น	4
คณะวิศวกรรมศาสตร์	11
คณะวิทยาศาสตร์	4
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	4
คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ	3
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	3
คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์	7

2. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ต่อคณบดีทุกคณะ เพื่อขอความร่วมมือในการส่ง
ผู้บริหารระดับต้นเข้าร่วมการทดลองใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับ
ต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. ผู้วิจัยได้ทำการวัดสมรรถนะการประเมินกับกลุ่มตัวอย่างก่อนการทดลอง (Pre -
test) โดยใช้เครื่องมือประเมินสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น ที่สร้างขึ้นในระยะที่ 2
เพื่อเป็นการทราบถึงระดับสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก
กลุ่มตัวอย่างที่สมัครใจเข้าร่วมทดลองได้จำนวน 23 คน จากประชากรทั้งหมด 48 คน

4. การดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับบริหาร
ระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการดำเนินการ
พัฒนาจะเลือกพัฒนาสมรรถนะการประเมิน เฉพาะ 2 อันดับแรกที่ผู้บริหารระดับต้นร่วมกันลง
ความเห็นว่ามีความต้องการในการพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยจะปฏิบัติตนเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำชี้แนะแก่ผู้บริหาร

5. การดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับบริหาร
ระดับต้นของมหาวิทยาลัย ดำเนินการตามแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อให้ผู้บริหารมี
สมรรถนะการประเมินที่ดีขึ้น โดยจะทำการแบ่งกลุ่มผู้บริหารที่เข้าร่วมการทดลองออกเป็นกลุ่มย่อย
ในการทำกิจกรรม ซึ่งผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ด้านความรู้ การ
ประสานงาน การจัดประสบการณ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารที่เข้าร่วมวิจัย และติดตามการ
ดำเนินการประเมินของผู้บริหารระดับต้นแต่ละกลุ่ม

ขั้นตอนการทดลอง - ขั้นสรุป

1. ทำการวัดระดับสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย อีกครั้งหลังสิ้นสุดกิจกรรม (Post - test) โดยภายหลังกิจกรรมคัดเลือกผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมทดลอง จำนวน 20 คน เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนก่อนทดลอง 23 คน

2. ประเมินคุณภาพของงาน โดยผู้วิจัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมวิจัยให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

แบบแผนการวิจัย

ในการทดลองครั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบแผนการวิจัย แบบ One Group Pre-test – Post-test Design ดังแสดงในตาราง

O_1	X_1	O_2
-------	-------	-------

O_1 หมายถึง สมรรถนะการประเมิน และเจตคติต่อการประเมินของก่อนการทดลอง

X_1 หมายถึง แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

O_2 หมายถึง สมรรถนะการประเมิน และเจตคติต่อการประเมินของก่อนการทดลอง

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามแนวทางดังนี้

1. จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่ออนุญาตทดลองใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กับผู้บริหารที่สังกัดทั้งหมด 9 คณะ

2. ติดต่อประสานงานกับผู้บริหารในแต่ละสาขาที่ยินยอมเข้าร่วมการวิจัยในทดลองใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อนัดหมาย วัน เวลา การจัดประชุม ชี้แจงเกี่ยวกับการทดลองรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. จัดประชุม ชี้แจง และทำความเข้าใจกับผู้บริหารทั้ง 9 คณะ ในการทดลองใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการแนะนำขั้นตอนและกิจกรรมที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

4. ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการอธิบายตั้งแต่ขั้นเตรียมจนถึงขั้นสรุปที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในระยะที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะการประเมินก่อนและหลังกิจกรรมจากเครื่องมือประเมินสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบที (pair t test)

ระยะที่ 4 ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน

ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินประสิทธิผลรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ภายหลังการทดลองใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

1. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเครื่องมือที่ใช้มี 2 ฉบับ คือ

ฉบับที่ 1 แบบประเมินประสิทธิผลการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีลักษณะคำตอบเป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) และมีข้อคำถามทั้งหมด 26 ข้อ ซึ่งสอบถามทั้งหมด 4 ประเด็น ตามมาตรฐานของการประเมิน (Stufflebeam, 1981) ประกอบด้วย

- 1) ความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) มีข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ
- 2) ความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) มีข้อคำถามทั้งหมด 7 ข้อ
- 3) ความเหมาะสม (Propriety Standards) มีข้อคำถามทั้งหมด 7 ข้อ
- 4) ความถูกต้อง (Accuracy Standards) มีข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ

โดยลักษณะคำตอบ แต่ละข้อมีความหมายและเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | | | |
|---|---------|----------------------------|------------|
| 5 | หมายถึง | มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย | มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย | มาก |
| 3 | หมายถึง | มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย | ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย | น้อย |
| 1 | หมายถึง | มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย | น้อยที่สุด |

ฉบับที่ 2 แบบวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะคำตอบเป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) และมีข้อความทั้งหมด 28 ข้อ ซึ่งแบ่งการสอบถามออกเป็น 5 ด้าน ตามชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีข้อความทั้งหมด 5 ข้อ
- 2) การสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมกัน มีข้อความทั้งหมด 6 ข้อ
- 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ มีข้อความทั้งหมด 6 ข้อ
- 4) การมีเจตนาที่สนับสนุน มีข้อความทั้งหมด 5 ข้อ
- 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล มีข้อความทั้งหมด 6 ข้อ

โดยลักษณะคำตอบ แต่ละข้อมีความหมายและเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	มีความคิดเห็น/คุณภาพอยู่ในระดับดี	มากที่สุด
4	หมายถึง	มีความคิดเห็น/คุณภาพอยู่ในระดับดี	มาก
3	หมายถึง	มีความคิดเห็น/คุณภาพอยู่ในระดับดี	ปานกลาง
2	หมายถึง	มีความคิดเห็น/คุณภาพอยู่ในระดับดี	น้อย
1	หมายถึง	มีความคิดเห็น/คุณภาพอยู่ในระดับดี	น้อยที่สุด

การแปลผลคะแนนประสิทธิผลการพัฒนารูปแบบการเสริมสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น และแบบวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลผลคะแนนตามวิธีการของเบส (Best, 1977) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.50 – 5.00	มีคุณภาพอยู่ในระดับ	ดีมาก
ค่าเฉลี่ย	3.50 – 4.49	มีคุณภาพอยู่ในระดับ	ดี
ค่าเฉลี่ย	2.50 – 3.49	มีคุณภาพอยู่ในระดับ	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 – 2.49	มีคุณภาพอยู่ในระดับ	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.49	มีคุณภาพอยู่ในระดับ	น้อยที่สุด

2. ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแต่ละฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบประเมินประสิทธิผลการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่า IOC จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ค่า คุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

- 1) ค่า IOC เฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.92 จำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้
 - ด้านความเหมาะสม มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0

- ด้านความเป็นไปได้ มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
 - ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0
 - ด้านความถูกต้อง มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
- 2) ค่าความเที่ยง มีค่าเท่ากับ 0.92 จำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้
- ด้านความเหมาะสม มีค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.79
 - ด้านความเป็นไปได้ มีค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.75
 - ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ มีค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.77
 - ด้านความถูกต้อง มีค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.77

ฉบับที่ 2 แบบวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้น โดยหาค่า IOC จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

- 1) ค่า IOC เฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.92 จำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้
- การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มี IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
 - การสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมกัน มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0
 - การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
 - การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0
 - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล มีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0
- 2) ค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.94 จำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้
- การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.80
 - การสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมกัน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.90
 - การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.74
 - การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.74
 - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.88

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ที่เป็นผู้ร่วมดำเนินการวิจัยประเมินประสิทธิผลรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2. ทำการแจกแบบประเมินประสิทธิผลรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพกับกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการทดลองหลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อโดยแปลผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์

ตารางที่ 3.6 สรุปวิธีการ จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแต่ละระยะ

ระยะ	ขั้นตอน	วิธีการ/สถิติทดสอบ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	1.1 ศึกษาเอกสาร	สังเคราะห์ข้อมูล	-	-
	1.2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	แบบสัมภาษณ์	ผู้เชี่ยวชาญ	5 คน (Purposive Sampling)
	1.3 สสำรวจความต้องการ จำเป็น	แบบสอบถาม (Dual respond)	หัวหน้าภาควิชา/ สาขาวิชา ทั้ง 9 ราช มงคล จำนวน 604 คน	234 คน (Krejcie & Morgan/ Propotional-SRS)
2	2.1 สร้างและพัฒนาแบบ	สังเคราะห์ข้อมูล	-	-
	2.2 พัฒนาเครื่องมือ และ คู่มือ	สังเคราะห์ข้อมูล	-	-
	2.3 ตรวจสอบคุณภาพ แบบ	Delphil	ผู้เชี่ยวชาญ	17 คน (Purposive Sampling)
3	ทดลองใช้แบบ	1) ทดลองปฏิบัติ 2) ทดสอบก่อน-หลัง กิจกรรม (pair t test)	ผู้บริหารระดับต้น ทั้ง 9 ราชมงคล	20 คน (Convenience Sampling)
4	ประเมินประสิทธิผลของ แบบ	แบบสอบถาม	ผู้บริหารระดับต้น ทั้ง 9 ราชมงคล	20 คน (Convenience Sampling)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ตอนที่ 3 ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ตอนที่ 1 ผลการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน)n=234(ร้อยละ
เพศ		
ชาย	86	36.75
หญิง	148	63.25
คณะ		
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	31	13.25
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	25	10.68
คณะศิลปศาสตร์	14	5.98
คณะวิศวกรรมศาสตร์	47	20.09
คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ	25	10.68
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการจัดการ	28	11.97
คณะเทคโนโลยีและสารสนเทศ	12	5.13
คณะเทคโนโลยีการเกษตร	41	17.52
อื่นๆ	11	4.70

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน)n=234(ร้อยละ
มหาวิทยาลัย		
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	33	14.10
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ	21	8.97
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	22	9.40
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	25	10.68
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	14	5.98
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	28	11.97
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	36	15.38
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ	13	5.56
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	42	17.95

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 63.25 และเป็นเพศชาย จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 36.75

เมื่อจำแนกตามคณะ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นคณะวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 20.09 รองลงมาคือ คณะเทคโนโลยีการเกษตร จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 17.52 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 13.25 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการจัดการ จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 11.97 คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.68 คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.68 คณะศิลปศาสตร์ จำนวน 14 คิดเป็นร้อยละ 5.98 คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.13 และคณะอื่น ๆ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.70 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามมหาวิทยาลัยพบว่า ส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 17.95 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 14.10 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 11.97 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.68 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 9.40 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.97 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.98 และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.56 ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการกำหนดความต้องการจำเป็นในการสร้างสมรรถนะการประเมิน เพื่อใช้กำหนดความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น โดยการกำหนดข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น ผู้วิจัยได้ทำการระบุความต้องการจำเป็น (Needs identification) ตามสูตร $PNI_{Modified}$ และกำหนดค่าคาดหวังของความเข้าใจการสร้างสมรรถนะการประเมินในแต่ละด้านโดยผู้ทางคุณวุฒิ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ปรากฏในตอนนี้แสดงค่าที่ระบุความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี $PNI_{Modified}$ ของการสร้างสมรรถนะการประเมินแต่ละด้าน โดยข้อที่มีค่ามากเป็นข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่ควรให้ความสำคัญนำมาพัฒนา ก่อน ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการประเมินหลักสูตร ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการประกันคุณภาพภายใน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

การสร้างสมรรถนะการประเมิน	คะแนน		$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	สภาพปัจจุบัน	ความคาดหวัง		
1. ด้านการประเมินหลักสูตร .	3.10	4.24	0.37	4
2. ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้	2.83	4.34	0.64	2
3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.23	4.28	0.92	1
4. ด้านการประเมินคุณภาพภายใน	2.51	4.01	0.59	3
ภาพรวม	2.67	4.22	0.53	

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.2 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมินภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.53 และมีค่าพิสัยอยู่ระหว่าง 0.37 ถึง 0.92 โดยมีความจำเป็นเร่งด่วน 3 ด้าน ตามเกณฑ์การประเมินค่าดัชนี PNI ที่กำหนดว่า PNI ที่มีค่ามากกว่า 0.4 ขึ้นไปถือเป็นความต้องการจำเป็น ส่วนการจัดลำดับความต้องการจำเป็นใช้การเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดัชนีที่มีค่ามากแปลว่า มีความต้องการจำเป็นสูงต้องได้รับการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อย (ยุทธพงษ์ อายุสุข, 2550) ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถเรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (0.92) ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ (0.64) และด้านการประเมินคุณภาพภายใน (0.59)

ตารางที่ 4.3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ด้านการประเมินหลักสูตร

ด้านการประเมินหลักสูตร	คะแนนตาม สภาพปัจจุบัน	คะแนนตาม		ลำดับ
		ความ คาดหวัง	PNI _{Modified}	
1. การระบุหลักการและเหตุผลของการประเมินหลักสูตร	3.50	4.52	0.29	7
2. การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินหลักสูตร	2.41	3.50	0.45	3
3. การกำหนดขอบเขตของการประเมิน	3.39	4.34	0.28	8
4. การออกแบบการประเมินหลักสูตร	2.75	4.30	0.56	1
5. การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	2.41	3.50	0.45	3
6. การเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมิน	3.30	4.41	0.34	5
7. การกำหนดตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมิน	3.11	4.70	0.51	2
8. การวิเคราะห์ข้อมูล	3.45	4.50	0.30	6
9. รายงานผลการประเมิน	3.61	4.43	0.23	9
ภาพรวม	3.10	4.24	0.37	

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.3 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.37 และมีค่าพิสัยอยู่ระหว่าง 0.23 ถึง 0.56 โดยมีความจำเป็นเร่งด่วน 4 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การออกแบบการประเมินหลักสูตร (0.56) การกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน (0.51) การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินหลักสูตร (0.45) และการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน (0.45)

ตารางที่ 4.4 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้

ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้	คะแนนตามสภาพปัจจุบัน	คะแนนตามความคาดหวัง	PNIModified	ลำดับ
1. การระบุเหตุผลและหลักการของการทวนสอบ	3.48	4.34	0.25	5
2. การกำหนดเป้าหมายของการทวนสอบผลการเรียนรู้	2.64	4.98	0.89	3
3. การกำหนดเป้าตัวบ่งชี้และเกณฑ์การทวนสอบผลสัมฤทธิ์	2.30	4.70	1.05	1
4. การทวนสอบผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้	2.36	4.64	0.96	2
5. การติดตามและการนำผลไปใช้ปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้	3.39	4.52	0.34	4
ภาพรวม	2.83	4.64	0.64	

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.4 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.64 และมีค่าพิสัยอยู่ระหว่าง 0.25 ถึง 1.05 โดยมีความจำเป็นเร่งด่วน 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การกำหนดเป้าตัวบ่งชี้และเกณฑ์การทวนสอบผลสัมฤทธิ์ (1.05) การทวนสอบผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ (0.96) และการกำหนดเป้าหมายของการทวนสอบผลการเรียนรู้ (0.89)

ตารางที่ 4.5 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	คะแนน	คะแนน	PNI _{Modified}	ลำดับ
	ตามสภาพ ปัจจุบัน	ตามความ คาดหวัง		
1. การกำหนดจุดมุ่งหมายการประเมิน	2.45	3.43	0.40	5
2. การกำหนดขอบเขตของการประเมิน	2.57	3.55	0.38	6
3. การกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการประเมิน	1.52	4.50	1.96	2
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมิน	2.59	4.98	0.92	4
5. การออกแบบและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	1.52	4.57	2.00	1
6. การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมิน	1.55	4.52	1.93	3
7. การรายงานผลการประเมิน	3.39	4.39	0.30	7
ภาพรวม	2.23	4.28	0.92	

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.5 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.92 และมีค่าพิสัยอยู่ระหว่าง 0.30 ถึง 2.00 โดยมีความจำเป็นเร่งด่วน 4 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การออกแบบและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน (2.00) การกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการประเมิน (1.96) การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมิน (1.93) และการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมิน (0.92)

ตารางที่ 4.6 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ด้านการประกันคุณภาพภายใน

ด้านการประกันคุณภาพภายใน	คะแนน	คะแนน	PNI _{Modified}	ลำดับ
	ตามสภาพปัจจุบัน	ตามความคาดหวัง		
1. การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถาบัน	2.11	3.84	0.82	4
2. การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของหลักสูตร	2.64	3.57	0.35	6
3. การบริหารงานระดับหลักสูตรและสารสนเทศ	3.57	4.61	0.29	7
4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยสถาบัน/	1.48	3.55	1.40	2
5. การติดตาม ตรวจสอบและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	1.45	3.66	1.52	1
6. การบริหารจัดการหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรที่กำหนด โดยสกอและสภาวิชาชีพ	2.45	3.68	0.50	5
7. การประเมินการจัดทำรายงานประจำปี	3.52	4.45	0.26	8
8. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	2.48	4.52	0.83	3
ภาพรวม	2.51	4.01	0.59	

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.6 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.59 และมีค่าพิสัยอยู่ระหว่าง 0.26 ถึง 1.52 โดยมีความจำเป็นเร่งด่วน 5 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การติดตาม ตรวจสอบและพัฒนาคุณภาพการศึกษา (1.52) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย/สถาบัน (1.40) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (0.83) การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถาบัน (0.82) และการบริหารจัดการหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรที่กำหนด โดยสกอ. และสภาวิชาชีพ (0.50)

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาสรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากระยะที่ 1 รวมกับการสังเคราะห์เอกสาร นำไปร่างแบบจำลองรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย สำหรับระยะที่ 2 ได้แบ่งผลการวิเคราะห์ของการพัฒนาออกเป็น 2 ระยะย่อย คือ 2.1 การสร้างรูปแบบสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 2.2 ผลการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.1 การสร้างรูปแบบสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งพัฒนาจากการสังเคราะห์องค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วม 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาวิชาชีพ 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

1. การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับต้นมีเป้าหมาย ค่านิยม ความคาดหวัง วิสัยทัศน์ร่วมกัน และเจตคติที่ดีต่อการประเมิน ซึ่งอาจเริ่มจากผู้นำ กลุ่มผู้นำ หรือวิทยากรที่ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกันหรือมองเห็นในสิ่งเดียวกัน โดยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลจะทำให้สามารถวางแผนในการบริหารองค์กรได้ถูกต้อง เหมาะสม ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2. การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วม คือ การที่ผู้บริหารมีส่วนในการตัดสินใจร่วมกัน มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนางาน มีความคิดริเริ่มในการทำงานร่วมกัน มีอำนาจในการตัดสินใจ และรับผิดชอบร่วมกันและมีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเอง และเป็นผู้นำร่วมขับเคลื่อน PLC

3. การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาวิชาชีพ เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากภายในทั้งจากการเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ตรง หรือการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก โดยที่ผู้บริหารระดับต้นใช้ความรู้ ทักษะ กลยุทธ์ในการทำงานมาพัฒนารูปแบบการทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้บรรลุผลของการเรียนรู้ในทีม และมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร

4. การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน คือ ปัจจัยสนับสนุนที่เอื้อต่อการดำเนินงานของ PLC เช่น ปัจจัยหลักด้านเวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญกำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามแต่บริบทของแต่ละชุมชน

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล คือ การแลกเปลี่ยนแนวคิดแบ่งปันเทคนิคเชิงวิชาการระหว่างกัน โดยผู้บริหารระดับต้นมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นบนพื้นฐานของความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน และมีการสนทนาสะท้อนผลการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนระหว่างกัน

จากการสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กล่าวโดยสรุป คือ ขั้นตอนดำเนินการกระบวนการภายในของกระบวนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประชุม/รวมกลุ่ม คือการประชุมเพื่อรวมกลุ่มคนทางวิชาชีพที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาหรือศึกษาหากลยุทธ์ปฏิบัติงานในประเด็นที่สนใจร่วมกัน ซึ่งในการรวมกลุ่มนี้ เป็นผู้บริหารระดับต้นที่ผ่านการสร้างค่านิยม วิสัยทัศน์ และเจตคติรวมกันในขั้นเตรียม

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัญหา คือ การที่ผู้บริหารระดับต้นเสนอประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับสมรรถนะการประเมิน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาโดยละเอียด แล้วนำมาเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อหาทางแก้ปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนที่สุดร่วมกันก่อน

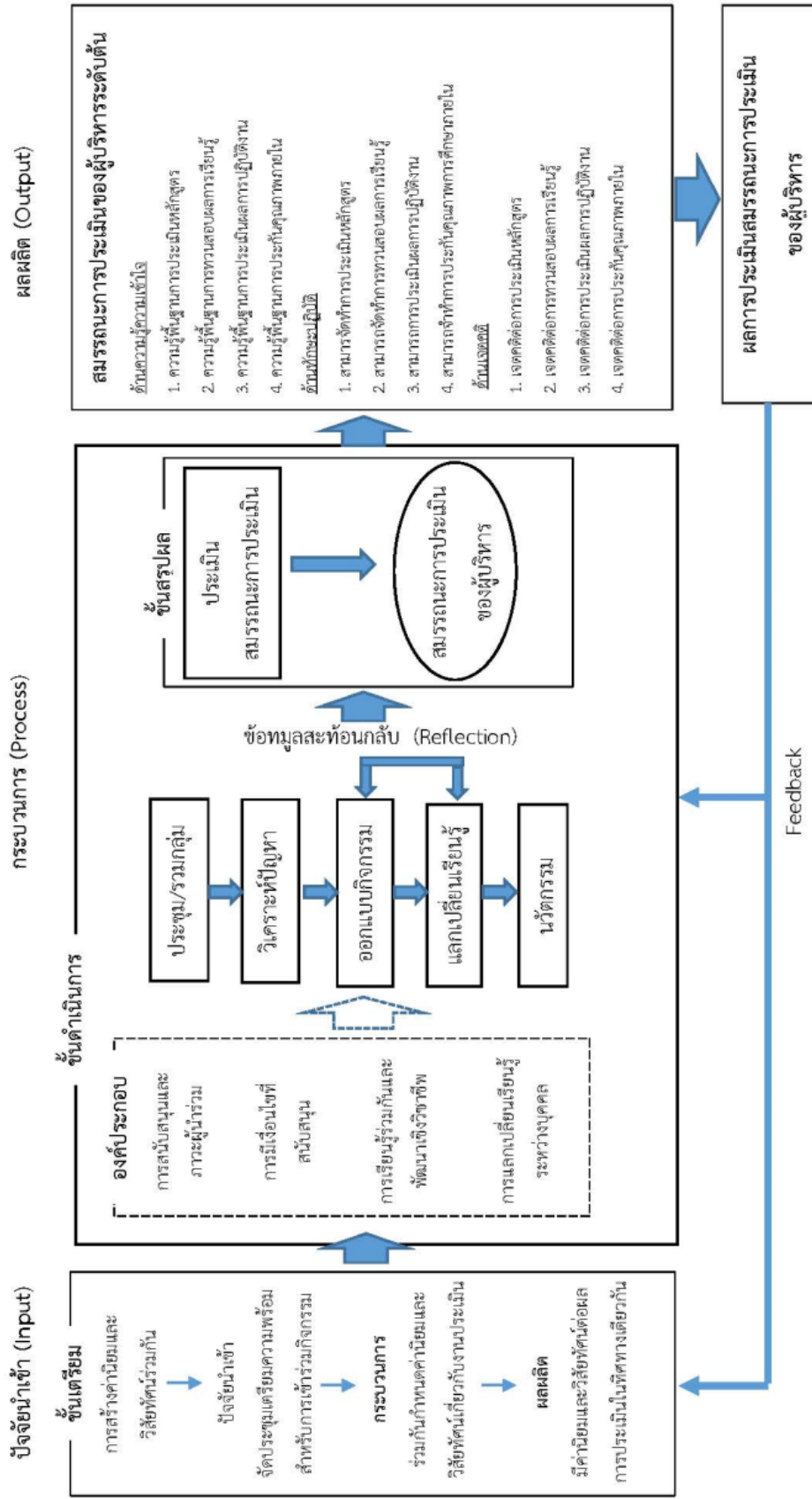
ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบกิจกรรม คือ การกำหนดกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา โดยกำหนดขึ้นจากประเด็นปัญหาที่สำคัญที่สุดที่ทำการวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน ในขั้นตอนนี้ก่อนหน้านี

ขั้นตอนที่ 4 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารระดับต้น เกี่ยวกับความรู้ที่ได้รับ ผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้น รวมถึงสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ซึ่งเป็นการสะท้อนคิดสิ่งที่ผู้บริหารระดับต้นแต่ละคนได้เรียนรู้ ต่อผู้บริหารระดับต้นท่านอื่นภายในกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 5 นวัตกรรม คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งกลยุทธ์ วิธีการ หรือเครื่องมือ ที่สามารถช่วยในการแก้ปัญหาผู้บริหารร่วมกันกำหนดขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 6 สะท้อนกลับ คือ ขั้นตอนย่อยที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ขั้นตอน โดยพิจารณาผลในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมว่าเมื่อนำไปลองปฏิบัติแล้วสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้หรือไม่ เกิดผลดีและผลเสียอย่างไร หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ก็ต้องร่วมกันพิจารณาออกแบบกิจกรรมในการแก้ปัญหาใหม่

จากองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และขั้นตอนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถนำมาสร้างเป็น รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังภาพที่ 4.1



แผนภาพที่ 4.1 รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย: การใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเข้ามาแก้ไขโดยละเอียด

จากแผนภาพที่ 4.1 รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย: การใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำแนกโดยละเอียด สามารถปรับปรุงให้อยู่ในรูปแบบที่นำไปปฏิบัติได้โดยตรง โดยนำองค์ประกอบไปผสมรวมกับขั้นตอนการกระบวนกรภายในของกระบวนพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนในการปฏิบัติได้ดังนี้

1) องค์ประกอบปัจจัยนำเข้า เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการเตรียมความพร้อมสำหรับการสร้างสมรรถนะการประเมิน โดยสอดคล้องกับองค์ประกอบการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 ปัจจัยนำเข้า คือ การจัดประชุมเตรียมความพร้อมสำหรับเข้าร่วมกิจกรรม โดยการเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้าน การประเมิน และมีความเข้าใจแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มาให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการประเมิน ทิศทางและแนวโน้มของการประเมิน และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อปรับฐานความรู้ รวมถึงชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการประเมินให้ผู้เข้าร่วมรับทราบ

1.2 กระบวนการ คือ ร่วมกันกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการประเมิน โดยวิทยากรเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเจตคติต่อการประเมินให้ไปในทิศทางเดียวกัน

1.3 ผลผลิต คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเจตคติ ที่มีต่อผลการประเมินให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยวิทยากรเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเจตคติต่อผลการประเมินให้ไปในทิศทางเดียวกัน

2) องค์ประกอบด้านกระบวนกร เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 4 องค์ประกอบ คือ การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาวิชาชีพ การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล โดยด้านกระบวนกรแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

2.1 ขั้นตอนการ คือ การพัฒนาผู้บริหารระดับต้นให้เกิดการเรียนรู้ด้านการประเมินร่วมกันซึ่งจะช่วยในการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน รวมถึงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหา แนวทางการแก้ปัญหา และวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น โดยมีขั้นตอนย่อย ดังต่อไปนี้

2.1.1 ประชุม/รวมกลุ่ม คือ การนัดหมายกำหนดการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมให้ผู้บริหารระดับต้นรับทราบถึงวัน เวลา สถานที่ ที่จะประชุม รวมถึงร่วมกันสร้างข้อตกลงในการดำเนินกิจกรรมการสร้างสมรรถนะการประเมินร่วมกัน

2.1.2 วิเคราะห์ปัญหา คือ การวิเคราะห์และตรวจสอบสภาพปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น โดยผู้วิจัยได้ทำการวัดระดับสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นก่อนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน โดยใช้ 1) แบบวัดความรู้เรื่องสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย 2) แบบรายงานตนเองเกี่ยวกับทักษะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย และ 3) แบบวัดเกี่ยวกับเจตคติต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย เพื่อสำหรับทดสอบเปรียบเทียบประสิทธิภาพของรูปแบบกับภายหลังกิจกรรม หลังจากนั้นทำการแบ่งกลุ่มผู้บริหารออกเป็น 4 กลุ่มตามความสมัครใจ และกำหนดให้แต่ละกลุ่มนำเสนอปัญหาการประเมิน 4 ด้านตามภาระงานของผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ การประเมินหลักสูตร การทวนสอบผลการเรียนรู้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประกันคุณภาพภายใน และเสนอแนวทางการแก้ปัญหา รวมถึงให้แต่ละกลุ่มจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาในแต่ละด้าน และท้ายสุดของกิจกรรมการวิเคราะห์ปัญหา กำหนดให้ผู้บริหารระดับต้นทุกคนร่วมกันสรุปปัญหา แนวทางการแก้ไข และลำดับความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน

2.1.3 การออกแบบกิจกรรม คือ การกำหนดวิธีการในการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา และเสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน โดยการให้ตัวแทนผู้บริหารระดับต้นของแต่ละกลุ่มออกมานำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาของกลุ่ม หลังจากนั้นให้ผู้บริหารระดับต้นทุกคนร่วมกันสรุปวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา เช่น เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ หรือการค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมโดยใช้เทคโนโลยี

2.1.4 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในภาพรวมทุกมิติ ตั้งแต่สภาพปัญหาที่พบ แนวทางการแก้ปัญหา เทคนิควิธีการที่ใช้ และข้อเสนอแนะโดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกกลุ่มนำเสนอสภาพปัญหา และสามารถแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนได้อย่างอิสระ รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติ

2.1.5 นวัตกรรม คือ แนวคิด หรือวิธีการในการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารร่วมกันกำหนดขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

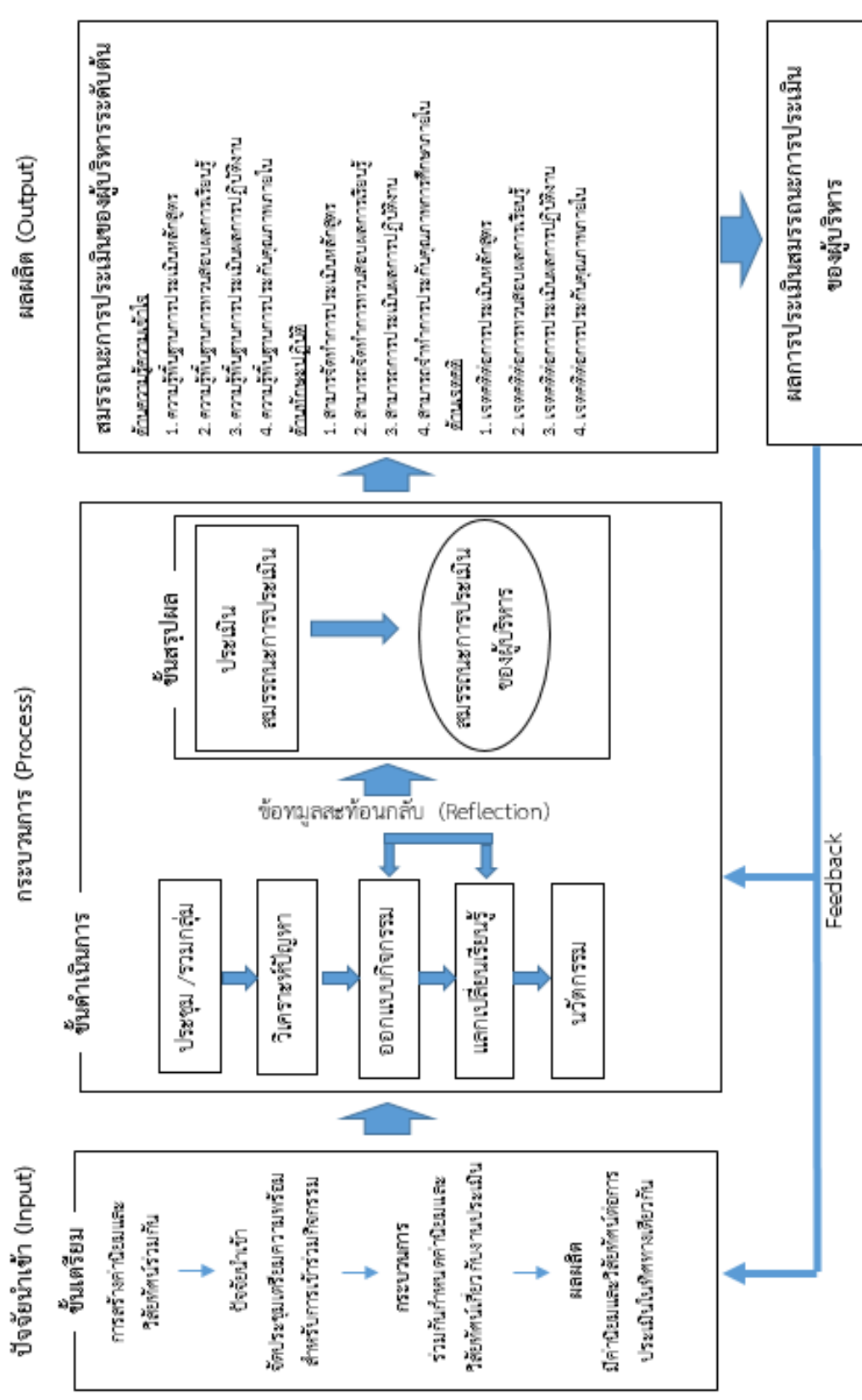
2.1.6 สะท้อนกลับ คือ การพิจารณาผลในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมว่าเมื่อนำไปลองปฏิบัติแล้วสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ เกิดผลดีและผลเสียอย่างไร หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็ต้องร่วมกันพิจารณาออกแบบกิจกรรมในการแก้ปัญหาใหม่

2.2 **ขั้นสรุปผล** คือ การวัดผลลัพธ์ของการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน โดยการใช้ 1) แบบวัดความรู้เรื่องสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย 2) แบบรายงานตนเองเกี่ยวกับทักษะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย และ 3) แบบวัดเกี่ยวกับเจตคติต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย สำหรับทดสอบเปรียบเทียบประสิทธิภาพของรูปแบบกับสมรรถนะการประเมินก่อนเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อตรวจสอบว่ารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นเป็นไปตามเป้าหมายในการเพิ่มสมรรถนะการประเมิน

3) **องค์ประกอบด้านผลผลิต** คือ ความรู้ เทคนิค และวิธีการประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น ที่ผู้บริหารได้รับจากขั้นเตรียมและขั้นดำเนินการ โดยสามารถจำแนกสมรรถนะการประเมิน แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะปฏิบัติ และด้านเจตคติ

4) **องค์ประกอบด้านข้อมูลย้อนกลับ** คือ การใช้ผลการประเมินสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ในการตรวจสอบความถูกต้องของนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการดำเนินการของรูปแบบให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ดังนั้น รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย: การใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เมื่อนำองค์ประกอบไปผสานรวมกับขั้นดำเนินการ จึงสามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 4.2 ดังนี้



แผนภาพที่ 4.2 รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย: การใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.2 ผลการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ความสอดคล้องและความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผลการวิเคราะห์ระดับถูกต้องเหมาะสม ระดับความสอดคล้องและความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ และทุกรายการผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 ท่าน ทำการวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะ และนำมาให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบอีกครั้งเพื่อทำการตรวจสอบระดับความถูกต้องเหมาะสม ระดับความสอดคล้องและความเป็นไปได้ โดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median) และความสอดคล้อง โดยค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) โดยประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ดำเนินการ 3 รอบ คือ รอบที่ 1 ทำการวิพากษ์ และข้อเสนอแนะ รอบที่ 2 และรอบที่ 3 ตรวจสอบความสอดคล้อง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (รอบที่ 1)

ประเด็นพิจารณา	กิจกรรม / กลไก	Q1	Mdn	Q3	ความเหมาะสม	IQR	ความสอดคล้อง
	ขั้นเตรียม						
1. การเตรียมความพร้อม	1.1 การเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารระดับต้น ด้วยการจัดประชุมเพื่อให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และค่านิยมในการประเมินที่ดี	4.50	4.67	4.83	มากที่สุด	0.33	√

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ประเด็น พิจารณา	กิจกรรม / กลไก	Q1	Mdn	Q3	ความ เหมาะสม	IQ R	ความ สอดคล้อง
ขั้นดำเนินการ							
2. การ จัด ประชุม รวมกลุ่ม	2.1 มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการ จัดกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการ ประเมิน	2.50	3.50	4.50	ปานกลาง	2.00	X
	2.2 ร่วมสร้างข้อตกลงในการดำเนิน กิจกรรมพัฒนาสมรรถนะการประเมิน ร่วมกัน	3.75	4.56	4.78	มาก	1.03	√
	2.3 แบ่งกลุ่มสมรรถนะการประเมิน ออกเป็น 4 กลุ่ม ตามความต้องการใน การพัฒนาสมรรถนะการประเมินของ ตนเอง ได้แก่ กลุ่มด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน กลุ่มด้านการทวนสอบ ผลการเรียนรู้ ด้านการประเมิน หลักสูตร และด้านประกันคุณภาพ ภายใน	3.50	4.50	4.75	มาก	1.25	√
	3.1 ทำการวัดระดับสมรรถนะการ ประเมินของผู้บริหาร	3.83	4.38	4.71	มากที่สุด	0.88	√
	3.2 ศึกษาสภาพปัญหาและความ ต้องการในการพัฒนาสมรรถนะการ ประเมินของผู้บริหาร	4.50	4.67	4.83	มากที่สุด	0.33	√
	3.3 ร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัญหาที่ควร จะต้องแก้ไข และพัฒนาสมรรถนะการ ประเมิน	4.33	4.64	4.82	มากที่สุด	0.48	√

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ประเด็น พิจารณา	กิจกรรม / กลไก	Q1	Mdn	Q3	ความ เหมาะสม	IQR	ความ สอดคล้อง
4. การ ออกแบบ กิจกรรม	4.1 ผู้บริหารร่วมกันแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ เทคนิค วิธีการที่ช่วยใน การแก้ปัญหา	4.30	4.60	4.80	มากที่สุด	0.50	√
	4.2 เสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน ให้แก่ผู้บริหาร	4.00	4.50	4.75	มากที่สุด	0.75	√
	4.3 ผู้บริหารร่วมกันออกแบบกิจกรรม เทคนิค วิธีการในการเสริมสร้าง สมรรถนะการประเมิน	3.33	4.00	4.60	มาก	1.27	√
5. การ แลกเปลี่ยน เรียนรู้	5.1 ผู้บริหารแต่ละกลุ่มนำเสนอปัญหา ของการประเมิน และเสนอแนวคิด เทคนิค วิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหานั้น ๆ	4.00	4.56	4.78	มากที่สุด	0.78	√
	5.2 ผู้บริหารร่วมกันแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะในการ แก้ปัญหา	4.33	4.64	4.82	มากที่สุด	0.48	√
	5.3 เชิญวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญใน ด้านนั้น ๆ มาช่วยในการให้ ข้อเสนอแนะการประเมิน	3.90	4.64	4.82	มากที่สุด	0.92	√
	5.4 นำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุง ขั้นสรุปผล	4.50	4.67	4.83	มากที่สุด	0.33	√
6. การ ประเมิน สมรรถนะ การ ประเมิน	6.1 ร่วมกันแลกเปลี่ยนและสะท้อน กลับของผลงาน และวิธีการที่ใช้ในการ พัฒนาการประเมิน	4.13	4.56	4.78	มากที่สุด	0.65	√
	6.2 ประเมินระดับสมรรถนะการ ประเมินของผู้บริหาร	4.50	4.67	4.83	มากที่สุด	0.33	√

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ระดับความถูกต้องเหมาะสมรอบที่ 1 พบว่ารูปแบบการ
สร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชน
แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องเหมาะสม มีความถูกต้องเหมาะสมอยู่ในระดับ
มากที่สุด 12 รายการ อยู่ในระดับมาก 3 รายการ และระดับปานกลาง 1 รายการ ซึ่งผลการวิเคราะห์
ระดับความสอดคล้องและความเป็นไปได้พบว่า มี 1 รายการที่มีค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์มากกว่า
1.50 คือ ข้อ 2.1 มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน ซึ่ง
แสดงว่าข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นไปในแนวทางที่แตกต่างกัน และต้องพิจารณาปรับแก้
เนื้อหาในข้อดังกล่าวตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยพิจารณาจากตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ข้อวิพากษ์ และข้อเสนอแนะสมรรถนะ กิจกรรม กลไกการดำเนินการรูปแบบสร้าง
สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้
แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (รอบที่ 1)

ประเด็น	กิจกรรม/กลไกการดำเนินการ	ข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
ขั้นเตรียม		
1. การเตรียมความพร้อม	1.1 การเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารระดับต้นด้วยการจัดประชุมเพื่อให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และค่านิยมในการประเมินที่ดี	ไม่มีข้อวิพากษ์และเสนอแนะ
ขั้นดำเนินการ		
2. การจัดประชุมรวมกลุ่ม	2.1 มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน 2.2 ร่วมสร้างข้อตกลงในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะการประเมินร่วมกัน 2.3 แบ่งกลุ่มสมรรถนะการประเมินออกเป็น 4 กลุ่มตามความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของตนเอง ได้แก่ กลุ่มด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มด้านการทวนสอบผลผลการเรียนรู้ ด้านการประเมินหลักสูตร และด้านการประกันคุณภาพภายใน	ควรมีการย้ายชั้นตอนนี้ไปอยู่ในขั้นเตรียม ควรให้ทุกคนมีส่วนร่วม ไม่มีข้อวิพากษ์และเสนอแนะ

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ประเด็น	กิจกรรม/กลไกการดำเนินการ	ข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
3. วิเคราะห์ปัญหาและ ความต้องการ	3.1 ทำการวัดระดับสมรรถนะการ ประเมินของผู้บริหาร	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
	3.2 ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ ในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของ ผู้บริหาร	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
	3.3 ร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัญหาที่ควร จะต้องแก้ไข และพัฒนาสมรรถนะการ ประเมิน	ควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมแบบ Collaborative Learning
4. การออกแบบ กิจกรรม	4.1 ผู้บริหารร่วมกันแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ เทคนิค วิธีการที่ช่วยในการ แก้ปัญหา	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
	4.2 เสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน ให้แก่ผู้บริหาร	ควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมแบบ Collaborative Learning
	4.3 ผู้บริหารร่วมกันออกแบบกิจกรรม เทคนิค วิธีการในการเสริมสร้างสมรรถนะ การประเมิน	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
5. การแลกเปลี่ยน เรียนรู้	5.1 ผู้บริหารแต่ละกลุ่มนำเสนอปัญหาของ การประเมิน และเสนอแนวคิด เทคนิค วิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหานั้น ๆ	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
	5.2 ผู้บริหารร่วมกันแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
	5.3 เชิญวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญในด้าน นั้น ๆ มาช่วยในการให้ข้อเสนอแนะการ ประเมิน	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
	5.4 นำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุง	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ประเด็น	กิจกรรม/กลไกการดำเนินการ	ข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
	ขั้นสรุปผล	
6. การประเมิน สมรรถนะการประเมิน	6.1 ร่วมกันแลกเปลี่ยนและสะท้อนกลับ ของผลงาน และวิธีการที่ใช้ในการ พัฒนาการประเมิน	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
	6.2 ประเมินระดับสมรรถนะการประเมิน ของผู้บริหาร	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิพากษ์รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (รอบที่ 1) ของผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ประเด็นการจัดประชุมรวมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะว่า ให้ผู้บริหารระดับต้นทุกคนมีส่วนร่วมในสร้างข้อตกลงในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะการประเมินร่วมกัน และควรย้ายขั้นตอนการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมไปอยู่ในขั้นตอนการเตรียมความพร้อม

ประเด็นวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะว่าทุกคนมีส่วนร่วมแบบ Collaboration Learning โดยร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัญหาที่ควรจะต้องแก้ไข และพัฒนาสมรรถนะการประเมิน

จากข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญผนวกกับการที่รูปแบบที่พัฒนามีค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ในการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม มากกว่า 1.50 ผู้วิจัยจึงต้องปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยมีการดำเนินงานดังนี้

1. ปรับเปลี่ยนกิจกรรม การชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการประเมินให้มาดำเนินการในขั้นเตรียมแทนขั้นตอนเดิมที่อยู่ในขั้นการจัดประชุมรวมกลุ่ม
2. กำหนดให้ก่อนการเริ่มกิจกรรมผู้ร่วมกิจกรรมต้องร่วมสร้างข้อตกลงในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะการประเมินร่วมกัน กำหนดสิ่งที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมดจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนา
3. ในประเด็นการวิเคราะห์ปัญหา กำหนดให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม (Collaborative Learning) โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประชุมหารือและคัดเลือกตัวแทนการนำเสนอปัญหาที่พบของแต่ละกลุ่มเพื่อให้ทุกคนรับทราบ และร่วมมือในการวางแผนแก้ไขปัญหา

ตารางที่ 4.9 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (รอบที่ 2)

ประเด็น พิจารณา	กิจกรรม / กลไก	Q1	Mdn	Q3	ความ เหมาะสม	IQR	ความสอดคล้อง
ขั้นเตรียม							
1. การเตรียม ความพร้อม	1.1 การเตรียม ความพร้อมให้กับ ผู้บริหารระดับต้น ด้วยการจัดประชุม เพื่อให้ผู้บริหารมี วิสัยทัศน์และ ค่านิยมในการ ประเมินที่ดี	4.50	4.67	4.83	มากที่สุด	0.33	✓
	1.2 มีการชี้แจง วัตถุประสงค์ของ การจัดกิจกรรมการ พัฒนาสมรรถนะ การประเมิน	4.54	4.69	4.85	มากที่สุด	0.31	✓
ขั้นดำเนินการ							
2. การจัด ประชุมรวมกลุ่ม	2.1 ร่วมสร้าง ข้อตกลงในการ ดำเนินกิจกรรม พัฒนาสมรรถนะ การประเมินร่วมกัน	4.50	4.67	4.83	มากที่สุด	0.33	✓

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ประเด็น พิจารณา	กิจกรรม / กลไก	Q1	Mdn	Q3	ความ เหมาะสม	IQR	ความสอดคล้อง
3. วิเคราะห์ ปัญหาและ ความต้องการ	2.2 แบ่งกลุ่ม สมรรถนะการ ประเมินออกเป็น 4 กลุ่ม ตามความ ต้องการในการ พัฒนาสมรรถนะ การประเมินของ ตนเอง ได้แก่ กลุ่ม ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน กลุ่ม ด้านการทวนสอบ ผลการเรียนรู้ ด้านการประเมิน หลักสูตร และด้าน การประกันคุณภาพ ภายใน	3.50	4.50	4.75	มาก	1.25	✓
	3.1 ทำการวัดระดับ สมรรถนะการ ประเมินของ ผู้บริหาร	3.83	4.38	4.71	มากที่สุด	0.88	✓
	3.2 ศึกษาสภาพ ปัญหาและความ ต้องการในการ พัฒนาสมรรถนะ	4.50	4.67	4.83	มากที่สุด	0.33	✓

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ประเด็น พิจารณา	กิจกรรม / กลไก	Q1	Mdn	Q3	ความ เหมาะสม	IQR	ความสอดคล้อง
	3.3 ร่วมกัน วิเคราะห์ถึงปัญหาที่ ควรจะต้องแก้ไข และพัฒนา สมรรถนะการ ประเมิน	4.33	4.64	4.82	มากที่สุด	0.48	✓
	4.1 ผู้บริหารร่วมกัน แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ เทคนิค วิธีการที่ ช่วยในการ แก้ปัญหา	4.30	4.60	4.80	มากที่สุด	0.50	✓
4. การออกแบบ กิจกรรม	4.2 เสริมสร้าง สมรรถนะการ ประเมินให้แก่ ผู้บริหาร	4.00	4.50	4.75	มากที่สุด	0.75	✓
	4.3 ผู้บริหารร่วมกัน ออกแบบกิจกรรม เทคนิค วิธีการใน การเสริมสร้าง สมรรถนะการ ประเมิน	4.25	4.56	4.78	มากที่สุด	0.53	✓

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ประเด็น พิจารณา	กิจกรรม / กลไก	Q1	Mdn	Q3	ความ เหมาะสม	IQR	ความ สอดคล้อง
5. การ แลกเปลี่ยน เรียนรู้	5.1 ผู้บริหารแต่ละ กลุ่มนำเสนอปัญหา ของการประเมิน และ เสนอแนวคิด เทคนิค วิธีการที่ใช้ในการ แก้ปัญหานั้น ๆ	4.00	4.56	4.78	มากที่สุด	0.78	✓
	5.2 ผู้บริหารร่วมกัน แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นและข้อเสนอ แนะในการแก้ปัญหา	4.33	4.64	4.82	มากที่สุด	0.48	✓
	5.3 เชิญวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญใน ด้านนั้น ๆ มาช่วยใน การให้ข้อเสนอแนะ การประเมิน	3.90	4.64	4.82	มากที่สุด	0.92	✓
	5.4 นำข้อเสนอแนะ ที่ได้มาปรับปรุง	4.50	4.67	4.83	มากที่สุด	0.33	✓
ขั้นสรุปผล							
6. การประเมิน สมรรถนะการ ประเมิน	6.1 ร่วมกัน แลกเปลี่ยนและ สะท้อนกลับของ ผลงาน และวิธีการ ที่ใช้ในการพัฒนา การประเมิน	4.13	4.56	4.78	มากที่สุด	0.65	✓

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ประเด็น พิจารณา	กิจกรรม / กลไก	Q1	Mdn	Q3	ความ เหมาะสม	IQR	ความ สอดคล้อง
ขั้นสรุปผล							
6. การประเมิน สมรรถนะการ ประเมิน	6.2 ประเมินระดับ สมรรถนะของ ผู้บริหาร	4.50	4.67	4.83	มากที่สุด	0.33	✓

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ระดับความถูกต้องเหมาะสม พบว่ารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องเหมาะสม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ ยกเว้น ข้อ 2.3 มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน ที่มีผลการวิเคราะห์ระดับความถูกต้องเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับความสอดคล้องและความเป็นไปได้ พบว่า ทุกรายการ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่า 1.50 ซึ่งแสดงว่า ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญให้ความสอดคล้องร่วมกันหรือคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน

จากนั้นทำการตรวจสอบข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะเพื่อทำการปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ข้อวิพากษ์ และข้อเสนอแนะสมรรถนะ กิจกรรม กลไกการดำเนินการรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (รอบที่ 2)

ประเด็น	กิจกรรม/กลไกการดำเนินการ	ข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
ขั้นเตรียม		
1. การเตรียมความพร้อม	1.1 การเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารระดับต้นด้วยการจัดประชุมเพื่อให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และค่านิยมในการประเมินที่ดี	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
	1.2 มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
ขั้นดำเนินการ		
2. การจัดประชุมรวมกลุ่ม	2.1 ร่วมสร้างข้อตกลงในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะการประเมินร่วมกัน	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
	2.2 แบ่งกลุ่มสมรรถนะการประเมินออกเป็น 4 กลุ่มตามความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของตนเอง ได้แก่ กลุ่มด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มด้านการทวนสอบผลผลิ การเรียนรู้ ด้านการประเมินหลักสูตร และด้านการประกันคุณภาพภายใน	ควรเป็นกลุ่มที่หลากหลาย 2 แบบ - ระหว่างกลุ่มครบ - ภายในกลุ่มควรมีครบ 4 ด้าน
3. วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ	3.1 ทำการวัดระดับสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร	ควรวัดระดับสมรรถนะทุกด้าน
	3.2 ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ประเด็น	กิจกรรม/กลไกการดำเนินการ	ข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
3. วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ	3.3 ร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัญหาที่ควรจะต้องแก้ไข และพัฒนาสมรรถนะการประเมิน	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
4. การออกแบบกิจกรรม	4.1 ผู้บริหารร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เทคนิค วิธีการที่ช่วยในการแก้ปัญหา	ควรใช้สุนทรียสนทนา
	4.2 เสริมสร้างสมรรถนะการประเมินให้แก่ผู้บริหาร	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
	4.3 ผู้บริหารร่วมกันออกแบบกิจกรรม เทคนิค วิธีการในการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	5.1 ผู้บริหารแต่ละกลุ่มนำเสนอปัญหาของการประเมิน และเสนอแนวคิด เทคนิค วิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหานั้น ๆ	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
	5.2 ผู้บริหารร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
	5.3 เชิญวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ มาช่วยในการให้ข้อเสนอแนะการประเมิน	วิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญควรเป็นคนที่มีความทักษะการฟัง-พูด
	5.4 นำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุง	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
ขั้นสรุปผล		
6. การประเมินสมรรถนะการประเมิน	6.1 ร่วมกันแลกเปลี่ยนและสะท้อนกลับของผลงาน และวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาการประเมิน	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ
	6.2 ประเมินระดับสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร	ไม่มีข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะ

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิพากษ์รูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (รอบที่ 2) ของผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ประเด็นการจัดประชุมรวมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะว่าควรแบ่งเป็นกลุ่มที่มีความหลากหลายครบทุกสมรรถนะการประเมินแทนการแบ่งกลุ่มตามด้านสมรรถนะการประเมิน หมายความว่า เดิมผู้วิจัยตั้งใจจะแบ่งกลุ่มตามสมรรถนะการประเมิน 4 กลุ่ม กลุ่มละด้านตามสมรรถนะการประเมิน ดังนี้ กลุ่มด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มด้านการทวนสอบผลผลการเรียนรู้ ด้านการประเมินหลักสูตร และด้านการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้แต่ละกลุ่มควรมีครบทั้ง 4 สมรรถนะการประเมิน

ประเด็นการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ควรทำการวัดระดับสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นในทุกด้าน ซึ่งในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับของผู้วิจัยได้ออกแบบให้ผู้บริหารระดับต้นมีการวัดระดับสมรรถนะการประเมินในทุกด้านทั้งก่อนและหลังการเข้าร่วมกิจกรรมและผู้บริหารระดับต้นที่เข้าร่วมมาจากหลากหลายสาขาวิชาทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการแก้ไขและพัฒนาสมรรถนะการประเมิน

ประเด็นการออกแบบกิจกรรมและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ศึกษาการใช้วิธีสุนทรียสนทนาในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งเป็นการสนทนาที่กำหนดกฎ กติกา มารยาทในการสนทนาไว้ เพื่อสร้างกระบวนการคิดร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ปราศจากความขัดแย้ง ส่งผลให้เกิดความรู้ใหม่ที่ช่วยในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรในระยะยาว รวมถึงควรจัดหาวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะในการฟัง-พูด มาให้ความรู้

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญที่อยู่นอกเหนือกิจกรรม/กลไกการดำเนินการสร้างรูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น ซึ่งสามารถจัดให้อยู่ในขั้นตอนของรูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. ขั้นเตรียม

- มีการระบุเป้าหมาย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับขององค์กร ที่ชัดเจน
- ในขั้นเตรียมควรเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ และควรมีกิจกรรมที่หลากหลาย
- ควรเตรียม Concept หลัก (ใบความรู้) และคำถามหลักของภาพรวมและของแต่ละด้าน

ละด้าน

2. ขั้นตอนดำเนินการ

- ควรใช้กรณีศึกษาเป็นเครื่องมือในการจัดกิจกรรม
- ในขั้นตอนการวิเคราะห์และเลือกปัญหาและการสร้างกิจกรรมแก้ปัญหา ควรระบุเงื่อนไขในการคัดเลือกปัญหาเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมที่ชัดเจน
- ควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วม เช่น อาจารย์ บุคลากรเจ้าหน้าที่
- ควรเน้นการพูดแบบสุนทรียสนทนา ควรมี บทสนทนาในทุกวง PLC

3. ขั้นสรุปผล

- ควรแนะนำวิธีหรือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะให้ดียิ่งขึ้น
- ควรมีการถอดบทเรียนร่วมด้วย
- ควรเขียนแผนภาพ หรือ ข้อมูล เก็บไว้ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ต่อไป

2.3 ผลการทดลองใช้รูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมกิจกรรม

ในการทดลองรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพกับกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีผู้เข้าร่วมแรกเริ่มทั้งสิ้น 23 คน โดยเมื่อดำเนินการทดลองกิจกรรมจนครบกระบวนการเหลือผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่อยู่ครบกระบวนการทั้งสิ้น 20 คน โดยไม่มีการเข้าร่วมกิจกรรมจากผู้บริหารคณะบริหารธุรกิจ และคณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน มีข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมกิจกรรม

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n=20)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	10	50.00
หญิง	10	50.00
อายุ		
30 – 37 ปี	8	40.00
38 – 44 ปี	9	45.00
45 – 52 ปี	2	10.00
53 – 58 ปี	1	5.00
ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร		
น้อยกว่า 1 ปี	3	15.00
1 – 2 ปี	8	40.00
3 – 4 ปี	6	30.00
5 ปี ขึ้นไป	3	15.00
คณะ		
คณะศิลปศาสตร์	2	10.00
คณะบริหารธุรกิจ	0	0.00
คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น	2	10.00
คณะวิศวกรรมศาสตร์	3	15.00
คณะวิทยาศาสตร์	5	25.00
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	3	15.00
คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ	3	15.00
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	0	0.00
คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์	2	10.00

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีจำนวนทั้งหมด 20 คน แบ่งเป็นเพศชายและเพศหญิงจำนวน 10 คนเท่ากัน โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 38 – 44 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 รองลงมา มีอายุระหว่าง 30 – 37 ปี จำนวน 8 คน

คิดเป็นร้อยละ 40.00 อายุระหว่าง 45 – 52 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และอายุระหว่าง 53 – 58 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร พบว่า ส่วนมากมีประสบการณ์ 1 -2 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมามีประสบการณ์ 3 -4 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และน้อยกว่า 1 ปีกับ 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 3 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 15.00 และเมื่อจำแนกตามคณะที่สังกัด พบว่า ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสังกัดคณะวิทยาศาสตร์มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 รองลงมาคือ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ จำนวน 3 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และคณะศิลปศาสตร์ คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ จำนวน 2 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 10.00

3.2.2 ผลการทดลองการใช้รูปแบบการสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จากการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบดังกล่าวมาทดลองใช้ในการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการทดลองในแต่ละขั้นตอนของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน ดังตารางที่ 4.12 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 ผลการทดลองการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ขั้นตอน	ผลการดำเนินงาน	ระยะเวลา
๒๕๕๓๒๕	<p>จัดประชุมปฏิบัติการในการเตรียมความพร้อม</p> <ul style="list-style-type: none"> - วิทยากรให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการประเมิน - ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ และเจตคติต่อการประเมินร่วมกัน <p>ประชุม/รวมกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> - หารือทำการนัดหมาย กำหนดการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม วัน เวลา สถานที่ การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ - วัตถุประสงค์สมรรถนะการประเมิน (ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน ทักษะการประเมิน และเจตคติต่อการประเมิน) ของผู้บริหารระดับต้น - ผู้เข้าร่วมวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมิน และพบปัญหาในทั้ง 4 ด้านของการประเมิน คือ ด้านประเมินหลักสูตร ด้านการทดสอบผลการเรียนรู้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการประกันคุณภาพภายใน - ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันเลือกพัฒนาสมรรถนะการประเมินในด้าน การทดสอบผลการเรียนรู้ และด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน 	<p>27 มกราคม 2563 (ครั้งที่ 1)</p> <p>3 กุมภาพันธ์ 2563 (ครั้งที่ 2)</p>
๒๕๕๓๒๕	<p>ด้านการทดสอบผลการเรียนรู้</p> <p>การออกแบบกิจกรรม/การแลกเปลี่ยนความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบผลการเรียนรู้ - ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำเครื่องมือที่ร่วมกันออกแบบไปทดลองใช้ (ครั้งที่ 1) 	<p>12 กุมภาพันธ์ 2563* (ครั้งที่ 3)</p>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ขั้นตอน	ผลการดำเนินงาน	ระยะเวลา
การสะท้อนกลับ/การออกแบบกิจกรรม/การแลกเปลี่ยนความรู้		17 กุมภาพันธ์ 2563
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพบปัญหาจากการใช้เครื่องมือ ร่วมกันพิจารณาการแก้ปัญหาใหม่		(ครั้งที่ 4)
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำข้อมูลที่ได้รับมาสะท้อนกลับและแลกเปลี่ยนข้อมูลจากการทดลองใช้เครื่องมือที่สร้างในการทวนสอบผลการเรียนรู้		
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันปรับปรุงเครื่องมือตามข้อเสนอแนะที่สรุปได้จากผลการทดลองใช้เครื่องมือของผู้เข้าร่วมกิจกรรม		21 กุมภาพันธ์ 2563**
กิจกรรม		(ครั้งที่ 5)
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำเครื่องมือที่ปรับปรุงจากข้อเสนอแนะไปทดลองใช้ (ครั้งที่ 2)		
การสะท้อนกลับ/การออกแบบกิจกรรม/การแลกเปลี่ยนความรู้		
ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพบปัญหาจากการใช้เครื่องมือ ร่วมกันพิจารณาการแก้ปัญหาใหม่		
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำข้อมูลที่ได้รับมาสะท้อนกลับและแลกเปลี่ยนข้อมูลจากการทดลองใช้เครื่องมือที่ปรับปรุง		
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันปรับปรุงเครื่องมือตามข้อเสนอแนะที่สรุปได้จากผลการทดลองใช้เครื่องมือของผู้เข้าร่วมกิจกรรม		
กิจกรรม		
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำเครื่องมือที่ปรับปรุงจากข้อเสนอแนะไปทดลองใช้ (ครั้งที่ 3)		2 มีนาคม 2563
การสะท้อนกลับ/การแลกเปลี่ยนความรู้/นวัตกรรม		(ครั้งที่ 6)
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำข้อมูลที่ได้รับมาสะท้อนกลับและแลกเปลี่ยนข้อมูลจากการทดลองใช้เครื่องมือที่ปรับปรุง		
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันสรุปวิธีการในการแก้ปัญหาด้านกระบวนการสอบผลการเรียนรู้		
- ได้เครื่องมือที่ใช้ในการทวนสอบผลการเรียนรู้ร่วมกัน		

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ขั้นตอน	ผลการดำเนินงาน	ระยะเวลา
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน		9 มีนาคม 2563 (ครั้งที่ 7)
การออกแบบกิจกรรม/การแลกเปลี่ยนความรู้		
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้ารับการบรรยายความรู้เกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากวิทยากร		
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และสรุปวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำวิธีการที่ได้จากการบรรยายและแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันไปทดลองใช้		
การสะท้อนกลับ/การแลกเปลี่ยนความรู้/นวัตกรรม		13 มีนาคม 2563 (ครั้งที่ 8)
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำข้อมูลที่ได้รับมาสะท้อนกลับและแลกเปลี่ยนข้อมูลจากวิธีการที่ทดลองใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันสรุปวิธีการในการแก้ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
- ได้วิธีการและแนวทางร่วมกันที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
ประเมินสมรรถนะการประเมิน		16 มีนาคม 2563 (ครั้งที่ 9)
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน		
สำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย		
- วัดสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร		

หมายเหตุ: * วันจันทร์ที่ 10 กุมภาพันธ์ ตรงกับวันมาฆบูชาจึงเลื่อนเป็นวันพุธที่ 12 กุมภาพันธ์

** วันจันทร์ที่ 24 กุมภาพันธ์ ตรงกับช่วงของการสอบปลายภาคการศึกษา 2/62 จึงเลื่อนเป็นวันศุกร์ที่ 21 กุมภาพันธ์

๒๓๕๕

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดลองการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ครั้งที่ 1 - ชั้นเตรียม

ผู้วิจัยจัดประชุมการเตรียมการพร้อมให้กับผู้บริหารระดับต้น โดยเรียนเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการประเมิน และด้านแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาให้ความรู้ และทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ และเจตคติต่อการประเมิน ซึ่งมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมทดลองมีดังนี้

"ค่านิยม คือ การพัฒนามาตรฐาน ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการสร้างมาตรฐาน และมาตรฐานต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่วนวิสัยทัศน์ หลักสูตรต้องมีความทันสมัย พัฒนาทุกทิศทางอย่างต่อเนื่อง และทุกคนต้องมีส่วนร่วมในระบบประเมิน ฯ"

(ผู้บริหารกลุ่ม A)

"ค่านิยม คือ ไม่ใช่มุ่งเน้นแต่การวิจัย แต่ต้องเป็นการปฏิรูปการศึกษา สูโลกอาชีพ ให้นักศึกษาสามารถประกอบอาชีพได้อย่างเต็มความสามารถ ส่วนวิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยสร้างคน คนสร้างงาน ก้าวทันเทคโนโลยีสู่สังคม"

(ผู้บริหารกลุ่ม B)

"งานวิจัยต้องก้าวทันเทคโนโลยีที่ทันสมัย ลงมือปฏิบัติจริง ต้องเห็นผลที่ได้จากการลงมือเป็นรูปธรรม และค่านิยม คือ การปฏิรูปการศึกษาให้ทันสมัย หลักสูตรต้องมีมาตรฐานเทียบเคียงกับต่างชาติ และมีระบบประเมินที่ชัดเจน"

(ผู้บริหารกลุ่ม C)

"ทุกคนควรมีส่วนร่วมในการประเมินและสามารถตรวจสอบผลการประเมินของตนเองได้ ซึ่งการประเมินที่ดีจะทำให้ผู้ถูกประเมินสามารถรับรู้และแก้ไขจุดที่บกพร่องของตน"

(ผู้บริหารกลุ่ม D)

สรุปได้ว่า ภายหลังจากอบรมชั้นเตรียมผู้บริหารได้ มีแนวคิดและทัศนคติเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารที่กว้างขึ้น มีแนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ โดยสามารถอธิบายความหมายและส่วนประกอบของค่านิยมได้อย่างเหมาะสมกับภาระงาน โดย ระบุว่า ค่านิยม ที่ดีคือ การพัฒนามาตรฐาน รักษาผลประโยชน์ส่วนรวม ต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเล็งเห็นโอกาสในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพกับงาน พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย รวมถึงต้องมีส่วนร่วมในการสร้างมาตรฐานของระบบต่าง ๆ และต้องร่วมลงมือปฏิบัติจริง นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาความรู้

ในรูปแบบต่อยอดความคิด สามารถสร้างแผนผังความคิด (mind map) เกี่ยวกับสิ่งที่สนใจได้ และมีเป้าหมายไปในทางเดียวกันคือ “มหาลัยสร้างคน คนสร้างงาน ก้าวทันเทคโนโลยี”

ครั้งที่ 2 – ขั้นตอนการ

1. ประชุม/รวมกลุ่ม

ผู้วิจัยทำการนัดหมาย กำหนดการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม วัน เวลา สถานที่ โดยจัดกิจกรรมทั้งสิ้น 9 ครั้ง ในช่วงเดือนมกราคม – เดือนมีนาคม ณ สถานที่ ห้อง LA101 อาคารปฏิบัติการ โรงแรมและท่องเที่ยว คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2. การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ

ผู้วิจัยทำการวัดระดับสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น ประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน ทักษะการประเมิน และเจตคติต่อการประเมิน สามารถดูได้จากตาราง 4.16 โดยหลังจากนั้นผู้วิจัยจัดให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแสดงความคิดเห็นและร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมินทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการประเมินหลักสูตร ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการประกันคุณภาพภายใน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านการประเมินหลักสูตร ผู้เข้าร่วมทดลองร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่พบและแสดงความคิดเห็น ดังนี้

“ปัญหารายวิชาที่ใช้ในการเทียบโอนเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง โดยเฉพาะเด็กที่ย้ายมาจากมหาลัยหรือคณะอื่น ซึ่งจะเกิดปัญหาที่หลากหลาย เช่น 1) หน่วยการเรียนรู้ระยะเวลาไม่เท่ากัน 2) ชื่อรายวิชาใกล้เคียงกันแต่ไม่ตรงกันทั้งหมด ซึ่งปัญหาเหล่านี้มักต้องใช้พิจารณาณหรือประสบการณ์ของหัวหน้าสาขาในการตัดสินใจเฉพาะในแต่ละกรณีทำให้เกิดภาระงานมากขึ้น ถ้าหากหัวหน้าสาขาขาดประสบการณ์ก็จะทำให้ไม่สามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของแต่ละกรณีได้ทันที และต้องใช้เวลาให้การปรึกษาหารือกับคณะกรรมการเทียบโอน”

“มาตรฐานคุณวุฒิสาขาวิชา (มคอ.1) ล้าสมัย ต้องมีการปรับปรุงให้มีความทันสมัย ซึ่งอาจจะต้องปรับปรุงทุก ๆ 5-10 ปี เพราะความรู้หรือเนื้อหาบางเรื่องไม่ทันตามสมัยนิยมหรือความต้องการของสังคม บางครั้งเรื่องที่มีความต้องการจึงไม่สามารถนำมาสอนได้เพราะไม่ถูกรับรองอยู่ในมาตรฐานคุณวุฒิสาขาวิชา”

“การประเมินหลักสูตรมีหลายวิธี เช่น การทำวิจัย โมเดล CIPP ซึ่งบริบทของการประเมินจะแตกต่างกันตามแต่ละคณะ ทำให้ไม่มีหลักการประเมินที่แน่ชัด ไม่มีมาตรฐานเป็นตัววัดที่ทุกคณะต้องใช้ร่วมกัน นอกจากนี้การให้คะแนนการประเมินหลักสูตรมักขึ้นอยู่กับปัจจัย

ภายในโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการประเมินหลักสูตร ได้แก่ นักศึกษา สถานประกอบการ และอาจารย์”

“การประเมินหลักสูตรไม่ตอบสนองต่อการประเมินการสอนด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ จึงควรต้องมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการประเมินหลักสูตรให้ตอบสนองกับเทคโนโลยีของยุคสมัย”

สรุปได้ว่า ด้านการประเมินหลักสูตรพบปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมินที่สำคัญ 4 ประการ โดยผู้เข้าร่วมทดสอบได้ลำดับความสำคัญของปัญหาจากมากไปน้อยดังนี้ การประเมินหลักสูตรมีหลายวิธี เป็นปัญหาสำคัญที่สุดเพราะผู้เข้าร่วมทดลองมีความคิดเห็นว่า วิธีการที่หลากหลายส่งผลให้ค่ามาตรฐานในการประเมินแตกต่างกันในแต่ละวิธี รองลงมาคือ การประเมินหลักสูตรไม่ตอบสนองต่อการประเมินการสอนด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งทำให้ผู้สอนไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาหลักสูตรการสอนด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพราะได้รับการประเมินแตกต่างจากการสอนด้วยวิธีการเดิม และให้ความสำคัญน้อยที่สุดในปัญหารายวิชาที่ใช้การเทียบโอนเป็นปัญหา ซึ่งถึงแม้ว่าจะจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งเป็นประจำ แต่สามารถแก้ปัญหาได้ง่ายเพียงแต่เป็นการเพิ่มภาระงานและทำให้เสียเวลามากขึ้นหากขาดประสบการณ์

2.2 ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ ผู้เข้าร่วมทดลองร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่พบและแสดงความคิดเห็น ดังนี้

“แบบฟอร์มมาตรฐานสำหรับใช้ในการวัดผลการศึกษาของแต่ละภาควิชา มีความเหมือนกัน ซึ่งความเป็นจริงในแต่ละรายวิชามีความแตกต่างกันและต้องการการวัดผลที่แตกต่างกัน เช่น วิชาลีลาศจะไม่มีรายการประเมินด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข นอกจากนี้แบบฟอร์มมาตรฐานสำหรับใช้ในการวัดผลการศึกษายังมีลักษณะเป็นโครงสร้างเชิงเนื้อหาที่เปิดกว้างให้ผู้ใช้งานต้องกำหนดมาตรฐานผลการเรียนรู้เอง ทำให้ผู้ไม่มีประสบการณ์ไม่สามารถสร้างมาตรฐานผลการเรียนรู้ของตนเองได้”

“ควรจัดให้มีการทวนสอบทุกรายวิชา ไม่ควรใช้การสุ่มเพื่อผลของการทวนสอบที่ดี โดยปัจจุบันจะเลือกทวนสอบรายวิชาที่เห็นว่าคุณสมบัติของผลการเรียน หรือเลือกดำเนินการสุ่มรายวิชาอย่างน้อยร้อยละ 25 ของรายวิชาที่เปิดสอนในแต่ละปีการศึกษา ซึ่งอาจทำให้การทวนสอบไม่สามารถค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในหลักสูตรได้อย่างแท้จริง”

“วิธีการที่ใช้ในการทวนสอบไม่มีความชัดเจน ไม่มีคู่มือการทวนสอบเสนอแนะหรืออธิบายวิธีที่ต้องปฏิบัติในการทวนสอบแต่ละขั้นตอน ทำให้ผู้ทวนสอบบางคนเข้าใจผิดว่าการทวนสอบคือการตรวจทานข้อสอบ ซึ่งตามจริงการทวนสอบต้องปฏิบัติการทวนสอบทั้งระบบ ตั้งแต่ าระดับรายวิชาจนถึงระดับหลักสูตร”

“ระบบที่ใช้ไม่เอื้ออำนวยในการทวนสอบ REG เนื่องจากระบบถูกสร้างขึ้นเพื่อในการประเมินจึงไม่สามารถใช้ในการทวนสอบได้ ซึ่งตามความเป็นจริงระบบมีการบันทึกผลการประเมินตนเอง และประเมินผู้สอนของนักศึกษาไปแล้ว จึงควรที่จะพัฒนาให้ใช้ในการทวนสอบผลการเรียนรู้ได้ด้วย”

“วิทยาการที่ให้ความรู้เรื่องการทวนสอบไม่เป็นมาตรฐาน ในการทวนสอบแต่ละครั้งทางคณะอาจมีการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ในการทวนสอบ ซึ่งแต่ละคณะจะดำเนินการแยกจากกันมีการเลือกเชิญวิทยากรที่แตกต่างกันตามความต้องการของคณะ ทำให้ความรู้ด้านการทวนสอบที่ได้รับจากวิทยากรของอาจารย์ในแต่ละคณะแตกต่างกัน ไม่ได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน”

“เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับผู้บริหาร การทวนสอบเป็นการเพิ่มภาระงานแก่หัวหน้าสาขาและผู้บริหารโดยตรง ถ้ามีการทวนสอบที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็นก็จะทำให้ภาระงานเกิดมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารบางคนไม่สนใจที่จะทำการทวนสอบเลย”

สรุปได้ว่า ด้านการทวนสอบพบปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมินที่สำคัญ 6 ประการ โดยผู้เข้าร่วมทดสอบได้ประชุมปรึกษาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาจากมากไปน้อยคือวิธีการที่ใช้ในการทวนสอบไม่มีความชัดเจนเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นสาเหตุปัจจัยพื้นฐานของปัญหาอื่น ซึ่งวิธีการทวนสอบที่ไม่ชัดเจนนั้นเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการทวนสอบ ตั้งแต่การไม่ให้ความสำคัญความรู้ความเข้าใจและบ่งบอกถึงความจำเป็นและความสำคัญของการทวนสอบ การไม่ระบุวิธีการที่เหมาะสมต่อผู้ใช้งานในแต่ละบุคคลเพียงแต่เป็นการให้วิธีการดำเนินงานทั่วไปซึ่งผู้นำไปใช้ต้องตัดสินใจตามความเหมาะสมเอง และการไม่มีการจัดทำคู่มือการทวนสอบที่มีเนื้อครบถ้วนในทุกขั้นตอน รองลงมาปัญหาที่ผู้เข้าร่วมทดสอบให้ความสำคัญคือ แบบฟอร์มมาตรฐานสำหรับใช้ในการวัดผลการศึกษาของแต่ละภาควิชามีความเหมือนกัน ซึ่งความเป็นจริงในแต่ละรายวิชามีความแตกต่างกันและต้องการการวัดผลที่แตกต่างกันจึงควรที่จะต้องพัฒนาหรือสร้างแบบฟอร์มมาตรฐานที่มีเนื้อหารายละเอียดแยกปลีกย่อยสำหรับการวัดผลของแต่ละภาควิชา ส่วนปัญหาที่ผู้เข้าร่วมทดลองให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับผู้บริหาร เนื่องจากการทวนสอบเป็นข้อบังคับที่หน่วยงานสถานศึกษาพึงมีและปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และยิ่งเล็งเห็นว่าการทวนสอบมีประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพียงแต่ต้องการให้การทวนสอบมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการขั้นตอนการปฏิบัติที่ลดลงหรือง่ายมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยแก้ไขปัญหาภาระงานได้

2.3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้เข้าร่วมทดลองร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่พบและแสดงความคิดเห็น ดังนี้

“เกณฑ์การประเมินซ้ำซ้อน มีการใช้เกณฑ์การประเมินในองค์ที่1ผลสัมฤทธิ์ของงาน และองค์ที่3 ในส่วนของคะแนนตามเกณฑ์ภาระงานเป็นเกณฑ์เดียวกันหรือซ้ำซ้อนกัน คำอธิบายลักษณะงานหรือผลงานขาดรายละเอียดทำให้การคำนวณภาระงานยาก และการคำนวณภาระงานยาก”

“องค์ประกอบที่ 1 มีการแบ่งคะแนนไม่เหมาะสมกับภาระงาน โดยให้เกณฑ์คะแนนสำหรับระดับความสำเร็จในการจัดทำหรือคะแนนสำหรับการสอน อยู่ที่ 50 คะแนน นั้นน้อยเกินไป ซึ่งแต่ก่อนเป็น 60 คะแนน”

“องค์ประกอบที่ 2 วัดไม่ได้จริง ไม่เหมาะสม วัดผลได้ยากทั้งผู้รับการประเมินและผู้ประเมิน รวมถึงเน้นการให้คะแนนที่ตรวจจากเอกสารเป็นหลักซึ่งผู้รับการประเมินอาจไม่ได้ปฏิบัติจริงก็ได้ นอกจากนี้ในด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีการให้คะแนนในกิจกรรมทางศาสนาพุทธหลายกิจกรรม ทำให้ไม่เอื้ออำนวยต่อผู้ที่นับถือศาสนาอื่น”

“องค์ประกอบที่ 3 ควรมีด้านเพิ่มเพื่อเพิ่มคะแนน โดยเฉพาะส่วนของคะแนนตามเกณฑ์ภาระงาน เพราะบางคนต้องรับภาระงานมาก และมากกว่าที่เกณฑ์กำหนดสูงสุดไปมาก แต่ได้คะแนนเท่ากับคนที่มีการงานผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำเดียวกัน”

“ระบบการประเมินไม่โปร่งใส ในการประเมินคะแนนไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่ชัดเป็นรูปธรรม และส่วนมากต้องใช้คนเป็นผู้ตัดสินใจตรวจสอบหรือให้คะแนน ทำให้คะแนนขึ้นกับว่าคนประเมินอยากให้ใคร เท่าไหร่ มากกว่าผลงานจริง”

“ขาดการให้ข้อมูลแก่ผู้ถูกประเมิน เช่น ผู้ประเมินไม่ให้ข้อมูลว่าผู้ถูกประเมินส่งเอกสารหลักฐานครบหรือไม่ มีพอเพียงหรือไม่ เกิดปัญหาเกี่ยวกับเอกสารหลักฐานหรือไม่ ทำให้ผู้ถูกประเมินไม่สามารถรู้ได้เลยว่าตนเองสารเอกสารครบหรือไม่ ต้องรอให้ประเมินเสร็จสิ้นและรับผลการประเมินก่อนจึงสามารถร้องถามเมื่อเกิดความสงสัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ทันการและไม่สามารถแก้ไขใด ๆ ได้”

“มาตรฐานของผู้ประเมินไม่เท่ากัน เพราะผู้ประเมินไม่มีหลักเกณฑ์การประเมินที่แน่ชัด ไม่ได้แจ้งวิธีการประเมิน และไม่แสดงผลการประเมินออกเป็นรายชื่อให้ชัดเจน ซึ่งทั้งหมดขึ้นอยู่กับผู้ประเมินเพียงกลุ่มเดียว”

สรุปได้ว่า ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน พบปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมินที่สำคัญทั้งหมด 7 ประการ โดยผู้เข้าร่วมทดสอบได้ประชุมปรึกษาลำดับความสำคัญของปัญหา ซึ่งได้ร่วมกันตัดสินใจลงความคิดเห็นว่าปัญหาที่มีความสำคัญสูงสุดคือปัญหาเกณฑ์การประเมินซ้ำซ้อน โดยมีการใช้เกณฑ์การประเมินในองค์ที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน และองค์ที่ 3 ในส่วนของคะแนนตามเกณฑ์ภาระงานเป็นเกณฑ์เดียวกันหรือซ้ำซ้อนกัน ซึ่งตามหลักการความเป็นจริงคำถามของทั้งสององค์ดังกล่าวจะเป็นคำถามเดียวกันแต่วัดคนละองค์ประกอบ คือ องค์ที่ 1 จะวัดผลการปฏิบัติงาน ส่วน

องค์ที่ 3 ในส่วนเกณฑ์ภาระงานจะเป็นการวัดเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งทำหน้าที่เป็นค่าน้ำหนักตัวคุณของคะแนน ด้วยเหตุนี้เกณฑ์การประเมินของทั้งสององค์จึงไม่ได้เข้าซ้อนแต่อย่างใด เพียงแต่เกิดปัญหาในส่วนของความรู้ความเข้าใจของผู้นำไปใช้ปฏิบัติ นอกจากนี้เกณฑ์การประเมินยังขาดรายละเอียดในการประเมิน ทำให้นำไปใช้ไม่สามารถภาระงานได้อย่างถูกต้อง ปัญหาที่มีความสำคัญรองลงมาคือ ระบบการประเมินไม่โปร่งใส ในการประเมินคะแนนไม่มีหลักเกณฑ์แน่ชัดเป็นรูปธรรม และส่วนมากต้องใช้คนเป็นผู้ตัดสินใจตรวจสอบหรือให้คะแนน ทำให้คะแนนที่ได้รับอาจเกิดความเอนเอียงได้ เช่น การผ่อนผันเกณฑ์/หลักฐานหรือการให้คะแนนประเมินพิเศษแก่บุคคลใกล้ชิดเป็นพิเศษ ตรงข้ามกับการเพิ่มเกณฑ์/หลักฐานหรือให้คะแนนประเมินน้อยลงสำหรับผู้ที่ไม่พอใจ ส่วนปัญหาที่มีความสำคัญต่ำที่สุดคือ องค์ที่ 3 ควรมีด้านเพิ่มเพื่อเพิ่มคะแนน โดยเฉพาะส่วนของคะแนนตามเกณฑ์ภาระงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานบางคนต้องรับภาระงานจำนวนมากและอาจมากกว่าเกณฑ์สูงสุดที่ แต่ค่าน้ำหนักคะแนนในส่วนภาระงานกลับไม่สามารถมีค่าสูงกว่าที่กำหนดได้ ซึ่งภาระงานที่ผู้ปฏิบัติงานบางคนต้องแบกรับมากเกินไปในบางด้านจะกระทบต่อเวลาในการสอนหรือการปฏิบัติงานในด้านอื่น ทำให้คะแนนการประเมินในด้านอื่นลดลง

2.4 ด้านการประกันคุณภาพภายใน ผู้เข้าร่วมทดลองร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่พบและแสดงความคิดเห็น ดังนี้

“ควรมีการกำหนดผู้ดูแลตัวชี้วัดต่าง ๆ ให้เหมาะสม เพราะการประกันคุณภาพควรเป็นงานของคนทุกคนในภาค มีการแบ่งภาระงานอย่างเหมาะสมให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยให้หัวหน้าสาขาเป็นผู้ดูแลภาพรวม”

“ตัวชี้วัดบางตัวยากต่อการทำความเข้าใจ เนื่องจากต้องมีการคำนวณรวมถึงมีการใช้คำศัพท์หรือประโยคที่ตีความเข้าใจยาก ทำให้ผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ในการประกันคุณภาพการศึกษาไม่สามารถทำความเข้าใจได้ถูกต้องและขาดความรู้ความเข้าใจในการประกันคุณภาพ”

“แนวปฏิบัติของการประกันคุณภาพการศึกษาอาจไม่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรและมาตรฐานของผู้ตรวจไม่เท่ากัน เนื่องจากผู้ตรวจสามารถเป็นบุคคลใดก็ได้ซึ่งมีหน้าที่เป็นอาจารย์และผ่านการอบรมการประกันคุณภาพการศึกษา ทำให้แต่ละคนมีเกณฑ์การตรวจที่ต่างกัน”

“ขาดกำลังใจในการทำ และความรับผิดชอบตกอยู่ผู้รับชอบ หรือหมายความว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นงานที่ไม่มีคนต้องการและเกี่ยงหน้าที่กันปฏิบัติ หากมีผู้ใดถามถึงหรือกล่าวถึงก็จะถูกผลักดันภาระงานด้านการประกันให้เป็นผู้รับผิดชอบโดยไม่เต็มใจ”

“ขาดการพัฒนาตนเองและหน้าที่เกินภาระงาน โดยบางรายที่ต้องทำหน้าที่ประกันคุณภาพการศึกษาไม่ได้รับการอบรมที่ดีทำให้การประกันคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน รวมถึงการประกัน

คุณภาพการศึกษามีงานที่ต้องทำเป็นจำนวนมากทั้งการรวบรวมเอกสาร ตรวจสอบเอกสาร ฯลฯ ทำให้ผู้ที่รับหน้าที่ดูแลงานประกันคุณภาพการศึกษามีภาระงานที่สูงมากเกินความเหมาะสม”

“ข้อมูลส่วนกลางมาช้า และต้องรีบให้ดำเนินการส่ง ในการประกันคุณภาพการศึกษา มักต้องใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อตรวจสอบ ซึ่งข้อมูลบางส่วนจำเป็นต้องร้องขอจากส่วนกลางเพื่อนำมาเป็นหลักฐานประกอบ แต่มักจะได้รับข้อมูลดังกล่าวล่าช้า หรือใช้เวลานานเกินสมควรจนใกล้ถึงเวลาที่ต้องส่งผลสรุปการประเมิน ทำให้เมื่อได้รับเอกสารที่ล่าช้าผู้รับผิดชอบการประเมินจะต้องรีบดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อทำการสรุป ซึ่งกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างอื่น”

“การตรวจประกันไม่ตอบใจแท้จริง โดยผลที่ได้อาจไม่ตอบสนองกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งการตรวจสอบอาจจะไม่พบปัญหาแต่ความเป็นจริงเกิดปัญหาขึ้น หรืออาจนำผลที่ได้รับไปใช้ในการแก้ไข ปัญหาไม่ได้เมื่อนำไปใช้ในบริบทจริง”

สรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาด้านการประกันคุณภาพภายใน พบปัญหาสำคัญทั้งหมด 7 ประการ โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันสรุปและตัดสินใจเลือกพัฒนาสมรรถนะการประเมินด้านที่เกิดปัญหาและต้องการพัฒนามากที่สุด คือ ควรมีการกำหนดผู้ดูแลตัวชี้วัดต่าง ๆ ให้เหมาะสมและแบ่งภาระงานอย่างเหมาะสมให้ทุกคนมีส่วนร่วม เนื่องจากงานประกันเป็นงานที่ต้องมีภาระงานเป็นจำนวนมากการแบ่งหน้าที่กันปฏิบัติจึงช่วยให้สามารถแบ่งเบาภาระงานไม่ให้เกิดปัญหาภาระงานตกอยู่กับใครคนหนึ่งรับหน้าที่ดูแล นอกจากนี้การแบ่งผู้ดูแลด้านต่างๆ ยังสามารถช่วยให้ทุกคนเกิดการมีส่วนร่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทำให้ผู้ที่ไม่เคยปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพภายในเกิดประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งการแบ่งหน้าที่ให้แก่ผู้ดูแลนั้นจำเป็นที่จะต้องทำการกำหนดตัวชี้วัดต่าง ๆ ให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ปัญหาสำคัญด้านการประกันคุณภาพภายในรองลงมาคือตัวชี้วัดบางตัวยากต่อการทำความเข้าใจ เนื่องจากต้องมีการคำนวณรวมถึงมีการใช้คำศัพท์หรือประโยคที่ตีความเข้าใจยาก ซึ่งจำเป็นจะต้องหาวิธีการแก้ไข ปัญหาที่เหมาะสม เช่น การจัดอาจารย์พี่เลี้ยงในการสอนการปฏิบัติงาน หรือการอบรมเชิงวิทยากรมาให้ความรู้ความเข้าใจ ส่วนปัญหาที่มีความสำคัญน้อยที่สุดคือ การตรวจประกันไม่ตอบใจแท้จริง โดยผลที่ได้อาจไม่ตอบสนองกับปัญหาที่เกิดขึ้น หรือไม่พบปัญหาแต่ความเป็นจริงเกิดปัญหาขึ้น ซึ่งอาจเกิดได้จากหลายสาเหตุปัจจัย เช่น การประกันคุณภาพการศึกษาที่ผิดวิธีเพราะขาดความรู้ การปกปิดหรือหลีกเลี่ยงปัญหา หรือการไม่ให้ความเอาใจใส่ในการตรวจประกันเพราะเป็นภาระงานที่สูง นอกจากนี้การพัฒนาวิธีการแก้ไขปัญหามาจากผลที่ได้รับจากการประกันยังต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่จะปฏิบัติเมื่อนำไปใช้ในสภาพแวดล้อมจริงร่วมด้วย

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมินทั้ง 4 ด้าน ผู้เข้าร่วมกิจกรรม ร่วมกันสรุปและตัดสินใจเลือกพัฒนาสมรรถนะการประเมินด้านที่เกิดปัญหาและต้องการพัฒนามาก ที่สุด คือ ด้านทวนสอบผลการเรียนรู้ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ครั้งที่ 3 – ขั้นตอนการ (ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ – รอบที่ 1)

การออกแบบกิจกรรม/การแลกเปลี่ยนความรู้

ผู้วิจัยจัดให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับสมรรถนะ การประเมินด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ ซึ่งเน้นในเรื่องของการค้นหาแนวทางและวิธีการแก้ไข ปัญหาตามที่คุณเข้าร่วมได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา (ครั้งที่ 2) โดยเฉพาะปัญหาเรื่อง วิธีการที่ใช้ในการทวนสอบไม่มีความชัดเจน และแบบฟอร์มมาตรฐานสำหรับใช้ในการวัดผลการศึกษา ของแต่ละภาควิชามีความเหมือนกัน ซึ่งเป็นปัญหาที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันตัดสินใจให้เป็นปัญหาที่ สำคัญ มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1) ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการทวนสอบ โดยนำเครื่องมือการทวน สอบผลการเรียนรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันของแต่ละภาควิชามาเปรียบเทียบกันว่ามีความเหมือนหรือต่างกัน อย่างไร ซึ่งพบว่าปัจจุบันเครื่องมือทวนสอบปัจจุบันของมหาวิทยาลัยมหวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีเพียงแบบสอบถามให้ผู้เรียนทำการประเมินตนเองภายหลังการเรียนในรายวิชา โดย เมื่อนำไปปรับใช้ในแต่ละภาควิชาจะทำให้หัวข้อมาตรฐานผลการเรียนรู้ของแต่ละภาควิชาไม่ แตกต่างกัน แต่รายข้อย่อยมีแตกต่างกันไปเล็กน้อยตามเงื่อนไขของภาควิชา และเมื่อลองศึกษาถึง เครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยอื่นผู้เข้าร่วมกิจกรรม พบว่าเครื่องมือที่ใช้ในการ ทวนสอบจะมีความละเอียดสมบูรณ์มากกว่า โคนมีลักษณะเป็นรูปเล่มคู่มือ มีคำอธิบายรายละเอียดใน การลงคะแนน และมีแบบทวนสอบที่มากกว่า แต่ก็ยังพบปัญหาเช่นเดียวกันคือรายละเอียดที่ไม่ กล่าวจึงวิธีการเลือกตัวชี้วัดมาตรฐานซึ่งถือเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องการแก้ไข

2) ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันอภิปรายข้อดีข้อเสียของเครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ที่มีอยู่ ในปัจจุบัน พบว่าเครื่องมือทวนสอบปัจจุบันของมหาวิทยาลัยมหวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระ นครมีเพียงให้ผู้เรียนทำการประเมินตนเองภายหลังการเรียนในรายวิชา ซึ่งยังขาดความครอบคลุมใน การประเมินให้ครบรอบด้าน เช่นไม่มีการประเมินทวนสอบตนเองของอาจารย์ผู้สอน หรือไม่มีการ ทวนสอบจากผู้ประเมิน

3) ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกัน อภิปรายและออกแบบคู่มือการทวนสอบผลการเรียนรู้ขึ้นมาใหม่ จากการพัฒนาเครื่องมือปัจจุบันให้มีความง่ายต่อการใช้งานและทำความเข้าใจ มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดย สร้างขึ้นเป็นแบบฟอร์มมาตรฐานที่สามารถนำไปใช้ในการวัดผลการศึกษาของแต่ละภาควิชาได้ และ

ครอบคลุมเนื้อหาการทวนสอบของทั้งนักเรียน อาจารย์ และผู้ประเมิน โดยรายละเอียดของเครื่องมือที่ผู้ร่วมกิจกรรมร่วมกันสร้างขึ้นมีดังนี้

ตารางที่ 4.13 สรุปเครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ที่ผู้ร่วมกิจกรรมสร้างขึ้นรอบที่ 1

ชื่อ	รายการ	ผู้เกี่ยวข้อง/ ดำเนินการ
01	แบบประเมินทวนสอบผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้	นักศึกษา
02	แบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา	อาจารย์ผู้สอน/ สาขาวิชา
03	แบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา	กรรมการทวนสอบ
04	แบบรายงานสรุปผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา	สาขาวิชา

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ร่วมกันพัฒนาเครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ขึ้น โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาวิธีการที่ใช้ในการทวนสอบไม่มีความชัดเจน ซึ่งเครื่องมือทวนสอบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

01 แบบประเมินทวนสอบผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้

แบบประเมินทวนสอบผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้ เป็นแบบการประเมินทวนสอบผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนหลังเรียนวิชา ลักษณะคำถามสอบถามตามเกณฑ์มาตรฐานผลการเรียนรู้ที่สามารถปรับคำถามตามผลการเรียนรู้ที่กำหนดในหลักสูตรของแต่ละสาขาวิชาได้ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านความรู้ 3) ด้านทักษะทางปัญญา 4) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ 5) ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข และ 6) ด้านทักษะพิสัย โดยอนุญาตให้ผู้ประเมินสามารถทำการประด้วยวิธีการอื่น หรือใช้เอกสารอื่นแทนได้ แบบประเมินฉบับนี้มีข้อคำถามปลายปิดและมีมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ช่วง มีการแปลความหมายดังนี้

5	หมายถึง ระดับผลสัมฤทธิ์ที่ได้มีระดับ	มากที่สุด
4	หมายถึง ระดับผลสัมฤทธิ์ที่ได้มีระดับ	มาก
3	หมายถึง ระดับผลสัมฤทธิ์ที่ได้มีระดับ	ปานกลาง
2	หมายถึง ระดับผลสัมฤทธิ์ที่ได้มีระดับ	น้อย
1	หมายถึง ระดับผลสัมฤทธิ์ที่ได้มีระดับ	น้อยที่สุด

02 แบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา

แบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา เป็นแบบการประเมินทวนสอบผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามของนักศึกษาตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ที่กำหนดใน มคอ. 3 โดยคณะกรรมการวิชาการ สาขาวิชาศึกษาทั่วไป ซึ่งเป็นแบบทวนสอบที่อาจารย์ผู้สอน/สาขาวิชาจะต้องเป็นผู้ประเมิน โดยทวนสอบตามเกณฑ์มาตรฐาน ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านความรู้ 3) ด้านทักษะทางปัญญา 4) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ 5) ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข และ 6) ด้านทักษะพิสัย โดยผู้ประเมินจะต้องระบุ รายละเอียดในแต่ละมาตรฐาน วิธีที่ใช้ในการทวนสอบ และผลที่ได้รับภายหลังการทวนสอบ มีลักษณะข้อคำถามเป็นปลายเปิดหรือการบันทึกข้อความ

03 แบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา

แบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา เป็นแบบรายงานผลการตรวจสอบของคณะกรรมการทวนสอบ เพื่อระบุว่าผลการทวนสอบที่อาจารย์ผู้สอน/สาขาวิชาเป็นผู้ประเมิน (แบบทวนสอบ 02) มีความถูกต้องสอดคล้องกับผลของคณะกรรมการทวนสอบหรือไม่ โดยทำการทวนสอบใน 3 หัวข้อ ดังนี้

1) เนื้อหาการสอน ตรวจสอบ มคอ.5 กับ มคอ.3 ว่าตรงกันหรือไม่ (หมายเหตุ: ตรวจสอบหมวดที่ 5 ว่าหัวข้อรายละเอียดสอดคล้องกับ มคอ.5 หรือไม่กรณีที่ตรงมีการระบุปัญหาและแนวทางการแก้ไขไว้ใน มคอ.5 หรือไม่)

2) การวัดและประเมินผล ทวนสอบจาก มคอ.3 หมวด 5 ส่วนที่ 2 วิธีการวัดและประเมินผลกับการวัดและประเมินผลจริง (แบ่งเป็นคะแนนอะไรบ้าง เช่น กลางภาค ปลายภาค งานจิตพิสัย แบ่งตามนั้นจริงหรือไม่)

3) มาตรฐานการเรียนรู้ ทวนสอบจาก มคอ.3 หมวด 4 คือ ในส่วนที่เป็นวิธีการประเมินผลในแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้กับการวัดและประเมินผลจริง

04 แบบรายงานสรุปผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา

แบบรายงานสรุปผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา เป็นการแจ้งผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา แบบออกเป็น 3 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร เป็นการบันทึกชื่อหลักสูตร ระยะเวลาการดำเนินการของหลักสูตร และปีที่เริ่มรับนักศึกษา มีข้อคำถามปลายเปิดหรือการบันทึกข้อความ

หมวดที่ 2 ผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา เป็นการแสดงผลการทวนสอบมาตรฐานของปีการศึกษาปัจจุบัน และระบุแนวทางในการพัฒนาที่ต้องปฏิบัติ มีข้อคำถามปลายเปิดหรือการบันทึกข้อความ

ภายหลังที่ผู้ร่วมกิจกรรมร่วมกันออกแบบเครื่องมือสำหรับการทวนสอบ ผู้วิจัยและผู้ร่วมกิจกรรมจึงร่วมกันอธิบายถึงวิธีการนำไปใช้และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลภายหลังการทดลองใช้ ก่อนทำการมอบหมายให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนนำเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้กับส่วนงานของตนเอง เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรึกษาหารือในการประชุมครั้งถัดไป

ครั้งที่ 4 – ขั้นตอนการ (ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ – รอบที่ 2)

การสะท้อนกลับ/การออกแบบกิจกรรม/การแลกเปลี่ยนความรู้

ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำเครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ (จากรอบที่ 1) ไปทดลองใช้กับงานที่ตนรับผิดชอบดูแล เพื่อทดสอบ วิเคราะห์ และค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้ จากนั้นจึงนำผลการทดลองใช้ดังกล่าวมาร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงความเหมาะสมของเครื่องมือ โดยผลการนำไปทดลองใช้ มีดังนี้

แบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา (02) เป็นการพิจารณาเพียงมาตรฐานการเรียนรู้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านความรู้ 3) ด้านทักษะทางปัญญา 4) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ 5) ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข และ 6) ด้านทักษะพิสัย ซึ่งยังไม่ครอบคลุมเนื้อหาเกณฑ์การให้คะแนนนักศึกษาทั้งหมด จึงต้องปรับปรุงเพิ่มเติมการทวนสอบ อีก 2 หัวข้อคือ

1) ผลการพิจารณาข้อสอบ เป็นการทวนสอบข้อสอบถึงความง่าย ความเหมาะสม ความครอบคลุมเนื้อหาของข้อสอบที่ใช้ในรายวิชา รวมถึงการพิจารณาวิธีการตรวจหรือให้คะแนน และผลการเรียนรู้หรือคะแนนสอบของนักศึกษาว่าเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ มีลักษณะข้อคำถามเป็นปลายปิดหรือการทำเครื่องหมายบนข้อความที่เกี่ยวข้องมากที่สุด และการทำเครื่องหมายให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด

2) ผลการพิจารณาสัดส่วนของคะแนนเก็บและเกณฑ์การตัดสินผลการเรียน เป็นการทวนสอบถึงคะแนนสะสมของนักศึกษาและการกำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนว่าใช้วิธีใด รวมถึงมีความเหมาะสมหรือไม่ หากไม่เหมาะสมต้องระบุสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ลักษณะข้อคำถามเป็นปลายเปิดหรือการบันทึกข้อความ

ส่งผลให้แบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา สามารถแบ่งออกเป็นตอนย่อยทั้งหมด 3 ตอน คือ 1) การทวนสอบมาตรฐานการเรียนรู้ 2) ผลการพิจารณาข้อสอบ และ 3) ผลการพิจารณาสัดส่วนของคะแนนเก็บและเกณฑ์การตัดสินผลการเรียน

แบบรายงานสรุปผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา (04) พบว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมกิจกรรมได้คือ เป็นการแจ้งผลการทวนสอบที่ทำความเข้าใจได้ง่าย สามารถทราบได้ทันทีว่าทวนสอบจำนวนกี่วิชาและผ่านเท่าใด แต่เนื้อหาที่แจ้งให้ทราบยังไม่สมบูรณ์

ครบถ้วนตามที่ต้องการ โดยเฉพาะการขาดการเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า ผู้ร่วมกิจกรรมจึงร่วมกัน ออกแบบเพิ่มเติมให้เครื่องมือการทวนสอบสามารถแสดงผลการทวนสอบย้อนหลังของปีการศึกษาที่ ผ่านมาได้ โดยเพิ่ม หมวดที่ 2 บันทึกผลการทวนสอบในอดีต เข้าแทรกแทนที่หมวด 2 เดิม ซึ่งเป็น การบันทึกจำนวนรายวิชาที่ทำการทวนสอบในแต่ละสาขา และผลของการทวนสอบที่เกิดขึ้นในอดีต โดยตามข้อกำหนดของตัวบ่งชี้ระบุว่าจะต้องทำการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ฯ อย่างน้อยร้อยละ 25 ของรายวิชาที่เปิดสอนในแต่ละภาคการศึกษา โดยเป็นข้อคำถามปลายเปิดหรือการบันทึกข้อความ

ภายหลังที่ผู้ร่วมกิจกรรมร่วมกันปรับปรุงเครื่องมือสำหรับการทวนสอบ ผู้วิจัยและผู้ร่วม กิจกรรมจึงทำการมอบหมายให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนนำเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้กับส่วน งานของตนเอง เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรึกษาหารือในการประชุมครั้งถัดไป

ครั้งที่ 5 – ขั้นตอนการ (ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ – รอบที่ 3)

การสะท้อนกลับ/การออกแบบกิจกรรม/การแลกเปลี่ยนความรู้

ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำเครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ (จากรอบที่ 2) ไปทดลองใช้กับงาน ที่ตนรับผิดชอบดูแล เพื่อทดสอบ วิเคราะห์ และค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้ จากนั้นจึงนำผล การทดลองใช้ดังกล่าวมาร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงความเหมาะสมของเครื่องมือ โดยผลการ นำไปทดลองใช้ พบว่า ร่วมกิจกรรมยังร่วมกันลงความเห็นเพิ่มเติมให้พัฒนาเครื่องมือให้สามารถ รองรับการมีผู้ประเมินได้หลายคนด้วย และต้องการให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานกับทางคณะได้ ดังนั้นผู้ร่วมกิจกรรมจึงร่วมกันปรับปรุงเครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ โดยเพิ่มเครื่องมือตาม รายละเอียด ดังนี้

1) แบบรายงานผลการทวนสอบมาตรฐานการเรียนรู้ของรายวิชาที่เปิดสอนโดย คณะกรรมการทวนสอบผลการเรียนรู้ เป็นการสรุปผลการทวนสอบของคณะกรรมการทวนสอบหลาย คนไว้ในเอกสารเดียวกันเพื่อให้เกิดความสะดวกต่อผู้นำไปใช้และง่ายต่อทำความเข้าใจ ซึ่งสะดวกกว่า การแยกเก็บรักษาเอกสารการทวนสอบของคณะกรรมการแต่ละคน โดยเนื้อหาสาระของเครื่องมือ ชุดนี้จะเป็นรูปแบบเดียวกันกับแบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา (03) เพียงแต่ มีการบันทึกผลการทวนสอบของกรรมการหลายคนแทน

2) แบบรายงานผลการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ของนักศึกษา เพื่อให้สอดคล้องต่อการนำไปปรับใช้งานในคณะ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจึงเพิ่มเครื่องมือการบันทึกผล การทวนสอบในภาพรวมขึ้น โดยยึดหลักโครงสร้างของ แบบรายงานสรุปผลการทวนสอบมาตรฐาน ผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา (04) เพียงแต่เปลี่ยนเนื้อหาจากสาขาวิชา เป็นภาพรวมสาขาในคณะแทน

ภายหลังการเพิ่มเติมเครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้จำนวน 2 รายการ ผู้ร่วม กิจกรรมได้จัดลำดับความสำคัญของเครื่องมือใหม่และกำหนดรหัส ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 สรุปเครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ที่ผู้ร่วมกิจกรรมสร้างขึ้นรอบที่ 3

ชื่อ	รายการ	ผู้เกี่ยวข้อง/ ดำเนินการ
01	แบบประเมินทวนสอบผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้	นักศึกษา
02	แบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา	อาจารย์ผู้สอน/ สาขาวิชา
03	แบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา	กรรมการทวนสอบ
04	แบบรายงานผลการทวนสอบมาตรฐานการเรียนรู้ของรายวิชาที่เปิดสอนโดยคณะกรรมการทวนสอบผลการเรียนรู้	กรรมการทวนสอบ
05	แบบรายงานสรุปผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา	สาขาวิชา
06	แบบรายงานผลการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ของนักศึกษา	คณะกรรมการทวนสอบ

ภายหลังที่ผู้ร่วมกิจกรรมร่วมกันปรับปรุงเครื่องมือสำหรับการทวนสอบ ผู้วิจัยและผู้ร่วมกิจกรรมจึงทำการมอบหมายให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนนำเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้กับส่วนงานของตนเอง เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรึกษาหารือในการประชุมครั้งถัดไป

ครั้งที่ 6 – ขึ้นดำเนินการ (ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ – รอบที่ 4)

การสะท้อนกลับ/การแลกเปลี่ยนความรู้/นวัตกรรม

ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำเครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ (จากรอบที่ 3) ไปทดลองใช้กับงานที่ตนรับผิดชอบดูแล เพื่อทดสอบ วิเคราะห์ และค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้ จากนั้นจึงนำผลการทดลองใช้ดังกล่าวมาร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงความเหมาะสมของเครื่องมือ โดยผลการนำไปทดลองใช้ พบว่า เครื่องมือสำหรับการทวนสอบผลการเรียนรู้สามารถนำไปใช้ได้จริง และมีข้อมูลสำคัญที่ใช้ทวนสอบครบถ้วน รวมถึงมีความครอบคลุมในการประเมินให้ครบรอบด้าน โดยมีการประเมินทวนสอบจากผู้เรียน ประเมินทวนสอบตนเองของอาจารย์ผู้สอน และประเมินทวนสอบจากผู้ประเมิน แต่ต้องการให้เพิ่มเติมรายละเอียดคำชี้แจงและคำอธิบายต่าง ๆ ในแต่ละเอกสาร เพื่อให้คนที่ไม่ได้ร่วมในการพัฒนาสามารถนำไปใช้งานได้ง่าย โดยเฉพาะในเรื่องของแบบประเมินทวนสอบผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่หลายคนยังขาดความเข้าใจในการเลือกมาตรฐานสำหรับการประเมินในสาขาของตน ดังนั้นจึงทำการระบุคำอธิบายสำคัญลงในชื่อเครื่องมือแต่ละชุด ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 สรุปเครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ที่ผู้ร่วมกิจกรรมสร้างขึ้น

ชื่อ	รายการ	ผู้เกี่ยวข้อง/ ดำเนินการ
01	แบบประเมินทวนสอบผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้ (ปรับคำถามตามผลการเรียนรู้ที่กำหนดในหลักสูตร หรือ ประเมินด้วยแบบอื่น) ใช้เอกสารอื่นแทนได้	นักศึกษา
02	แบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา	อาจารย์ผู้สอน/ สาขาวิชา
03	แบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา (สำหรับผู้ประเมินรายบุคคล)	คณะกรรมการทวน สอบ
04	แบบรายงานผลการทวนสอบมาตรฐานการเรียนรู้ของรายวิชาที่เปิดสอนโดยคณะกรรมการทวนสอบผลการเรียนรู้	คณะกรรมการทวน สอบ
05	แบบรายงานสรุปผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา	สาขาวิชา
06	แบบรายงานผลการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ของนักศึกษา	คณะกรรมการทวน สอบ

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานหลายคนยังขาดความเข้าใจในการเลือกมาตรฐานสำหรับการประเมินในสาขาของตน ผู้ร่วมกิจกรรมจึงเน้นย้ำรายละเอียดที่สำคัญลงในชื่อเครื่องมือ เพื่อเป็นการเสนอแนะหรืออธิบายให้ผู้ใช้งานได้ทราบโดยทันที

ครั้งที่ 7 – ขั้นตอนการ (ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน – รอบที่ 1)

การออกแบบกิจกรรม/ การแลกเปลี่ยนความรู้

ผู้วิจัยได้ทำการเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม โดยใช้ระยะเวลาประมาณ 1 ชั่วโมง 30 นาที ต่อจากนั้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทดลองคำนวณภาระงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และให้สังเกตปัญหาที่เกิดขึ้นกับการคำนวณภาระงาน หลังจากนั้นจึงนำปัญหาที่สังเกตพบมาร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และสรุปวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ผลลัพธ์ดังนี้

“เกณฑ์คำนวณส่วนงานวิจัย บางที่ก็งงๆ เพราะแยกเกณฑ์ภาระงานตามสัดส่วนน้ำหนักในการรับผิดชอบงานวิจัย ถ้าแบบนี้ เป็นผู้ร่วมงานวิจัยหลายโครงการก็ดีกว่า เพราะจะได้แต้มคูณเหมือนกัน และก็ไม่ต้องทำงานหนักมากเหมือนหัวหน้าโครงการวิจัย”

“นำหน้าภาระงานในส่วนของการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นับได้แค่ครึ่งละ 0.5 และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมก็น้อย ต้องเข้าร่วมกิจกรรมเยอะมากถึงจะได้เต็ม”

“ก่อนหน้านี้ไม่เคยมีใครสอนวิธีการคำนวณเลย มาถึงก็บอกแต่ว่าคำนวณตามเกณฑ์นี้ ถามใครก็ไม่เข้าใจ ขนาดถามผู้บริหารเองผู้บริหารก็ยังไม่เข้าใจเหมือนกัน”

“ปู่ป้าอยากจะใช้เกณฑ์ภาระงานก็ใช้ แถมไม่อธิบายก่อนล่วงหน้า แค่แจ้งว่าจะใช้รอบนี้”

“น่าจะมีการปรับลดเกณฑ์ภาระงานการสอนของอาจารย์ลง เพราะอาจารย์ได้เอาเวลาไปทำงานด้านอื่น”

สามารถเห็นได้ว่าปัญหาในการคำนวณภาระงานส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากความไม่รู้หรือไม่เข้าใจเกี่ยวกับวิธีการคำนวณซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการให้ความรู้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม แต่มีบางปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้นำหน้าคะแนนของเกณฑ์การประเมินที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกว่าไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงซึ่งจะต้องดำเนินส่งคำร้องสอบถาม/เสนอแนะเพื่อดำเนินการแก้ไขตามขั้นตอนของระบบ ซึ่งภายหลังการร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และสรุปวิธีการผู้วิจัยได้มอบหมายให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำความรู้เกี่ยวกับการประเมินไปทดลองใช้ในการประเมินงานที่ตนรับผิดชอบดูแล

ครั้งที่ 8 – ขั้นตอนการ (ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน – รอบที่ 2)

การสะท้อนกลับ/การแลกเปลี่ยนความรู้/นวัตกรรม

ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำผลการทดลองใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานกับงานตนรับผิดชอบดูแล มาวิเคราะห์ค้นหาปัญหาหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้ และนำผลลัพธ์ดังกล่าวมาร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงความเหมาะสมของเครื่องมือและจัดทำข้อสรุปและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ได้ผลลัพธ์ดังนี้

“จริง ๆ แล้ววิธีการคำนวณไม่มีอะไรมาก แค่ดูภาระงานของเราแล้วเทียบกับเกณฑ์ เพียงแต่เราต้องรู้ว่า เราได้ทำงานอะไรไปแล้วบ้าง”

“ผมไปอธิบายวิธีการคำนวณและเช็คภาระงานของตัวเองให้ อ ในสาขาฟัง ทุกคนพูดคล้ายกันว่า ถ้าอธิบายวิธีการคิดคำนวณตั้งแต่แรก ก็สบายละ”

“เข้าใจง่ายขึ้นว่า ภาระงานของตนเองคิดในแต่ละด้านต้องคิดยังไง และต้องร่วมกิจกรรมเท่าไรในแต่ละด้าน”

สรุปได้ว่า ภายหลังการบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมฝึกฝนปฏิบัติและนำไปปรับใช้จริง ทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจที่

ถูกต้องและสามารถปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งถือเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ตรงกับความต้องการของผู้เข้าร่วมกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ครั้งที่ 9 – ขั้นสรุป

ประเมินสมรรถนะการประเมิน

ผู้วิจัยนำเสนอผลสรุปการพัฒนาในแต่ละสมรรถนะการประเมินให้ผู้ร่วมกิจกรรมรับทราบ และให้ผู้ร่วมกิจกรรมทุกกลุ่มร่วมกันสรุปสร้างเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ได้ผลลัพธ์ดังนี้

“เครื่องมือที่สร้างขึ้นสามารถใช้เป็นแบบฟอร์มหลักได้ แต่ควรมีข้อเสนอแนะเพื่ออนุญาตให้ผู้ใช้งานสามารถปรับแบบฟอร์ม หรือหัวข้อที่ใช้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของรายวิชานั้น ๆ ”

“แบบฟอร์ม 02 มีความชัดเจน แต่อาจจะเป็นการเพิ่มภาระให้ผู้สอน”

“วิธีการคิดค่าควรค่าภาระงานควรมีการตกลงร่วมกัน เพื่อให้ผู้รับการประเมินจะได้มีความเข้าใจตรงกัน ถ้าจะให้ดีควรจะเชิญเจ้าหน้าที่จากกองบริหารงานบุคคล หรือใครก็ได้ที่เข้าใจเรื่องงานนี้ มาให้ความรู้เบื้องต้น จะทำให้การคิดและคำนวณค่าภาระงานง่ายขึ้น”

“ควรมีการให้ความรู้แก่ผู้บริหาร หรือผู้ถูกประเมิน จะได้ทำให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน และลดความขัดแย้งในการประเมินได้อีกด้วย”

สรุปได้ว่า ในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ต้องเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นเตรียมโดยจัดประชุมปฏิบัติการในการเตรียมความพร้อม หลังจากนั้นจึงเข้าสู่ขั้นตอนการที่ต้องทำการประชุม/รวมกลุ่ม และเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นหรือขั้นตอน (1) การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบการสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมของแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยพบว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความต้องการพัฒนาด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมกิจกรรมใช้เวลา รวม 4 ครั้ง (สัปดาห์) โดยมีการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ (2) การออกแบบกิจกรรม เป็นการออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการทวนสอบผลการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วม และองค์ประกอบการการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาวิชาชีพ ของแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผู้ร่วมกิจกรรมได้ร่วมกันออกแบบเครื่องมือและคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีความสำคัญที่ใช้ในการทวนสอบ (3) การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้หรือประสบการณ์ที่แต่ละคนมี ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบการมีเงื่อนไขที่สนับสนุนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ของ

แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผู้ร่วมกิจกรรมได้พูดคุยและแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการทวนสอบผลการเรียนรู้ (4) การสะท้อนกลับ เป็นการแลกเปลี่ยนผลที่ได้รับจากการทดลอง ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลของแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผู้ร่วมกิจกรรม ได้ทำการสรุปผลการทดลองของตน และอภิปรายถึงผลลัพธ์จากการนำเครื่องมือไปทดลองใช้ รวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทดลอง (5) นวัตกรรม คือ การพัฒนาผลการทดลองที่ได้รับให้สามารถเข้าใจได้ง่ายและประยุกต์ใช้ได้ ในงานที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ร่วมกิจกรรมได้ร่วมกันสร้างเครื่องมือสำหรับการพัฒนาด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการปรึกษาหารือระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนเกี่ยวกับตัวชี้วัดสำหรับการทวนสอบผลการเรียนรู้ และผ่านการทดลองใช้งาน เพื่อค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือจากผลการทดลองและการตกผลึกของแนวคิดความรู้ด้านการทวนสอบหลังทดลองใช้งาน ทำให้เครื่องมือที่ได้รับมีความสมบูรณ์ครบถ้วนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ โดยเครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ที่สร้างขึ้น สามารถดูได้ที่ภาคผนวก ค

การพัฒนาด้านประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เวลารวม 2 ครั้ง (สัปดาห์) โดยมีการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ (2) การออกแบบกิจกรรม เป็นการออกแบบวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาด้านประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วม และองค์ประกอบการการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาวิชาชีพ ของแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผู้ร่วมกิจกรรมได้ร่วมกันเสนอแนวทางการพัฒนาความรู้ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการเชิงวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้ และการฝึกทดลองคำนวณภาระงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง (3) การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้หรือประสบการณ์ที่แต่ละคนมี ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบการมีเงื่อนไขที่สนับสนุนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ของแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผู้ร่วมกิจกรรมได้พูดคุยและแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการให้คำแนะนำสำหรับการฝึกทดลองคำนวณภาระงาน (4) การสะท้อนกลับ เป็นการแลกเปลี่ยนผลที่ได้รับจากการทดลอง ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลของแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผู้ร่วมกิจกรรม ได้ทำการสรุปผลการเรียนรู้และความเข้าใจของตน และนำไปทดลองใช้ปฏิบัติกับงานที่ดูแลได้ (5) นวัตกรรม คือ รูปแบบการพัฒนาความรู้และความเข้าใจด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ว่า การให้ความรู้โดยการใช้วิทยากรเป็นสื่อกลางผ่านการอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านประเมินผลการปฏิบัติงานได้จริง

ภายหลังการเข้าร่วมกิจกรรมผู้วิจัยทำการวัดระดับสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น ประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน ทักษะการประเมิน และเจตคติต่อการประเมิน เพื่อนำไปใช้ทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะการประเมินของก่อนและหลังการร่วมกิจกรรม แสดงได้ ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสมรรถนะการประเมินระหว่างก่อนและหลังกิจกรรม

แบบวัดระดับสมรรถนะการประเมิน	คะแนนเต็ม	การวัด	Mean	SD	t	df	Sig.
ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะการประเมิน	33	ก่อน	18.00	2.200	6.582*	19	.000
		หลัง	20.15	2.368			
ทักษะการประเมิน	70	ก่อน	43.25	12.379	8.788*	19	.000
		หลัง	45.90	12.074			
เจตคติต่อการประเมิน	110	ก่อน	69.05	10.252	14.203*	19	.000
		หลัง	72.85	10.439			

*p < .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผลต่างค่าเฉลี่ยของทุกสมรรถนะการประเมิน มีค่า sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของสมรรถนะการประเมินภายหลังเข้าร่วมกิจกรรมมีค่าสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของสมรรถนะการประเมินก่อนเข้าร่วมกิจกรรมในทุกด้านสมรรถนะการประเมิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยในงานวิจัยครั้งนี้ได้จำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะการประเมิน ในแต่ละสมรรถนะ ออกเป็นรายด้านจำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการประเมินหลักสูตร ด้านทวนสอบผลการเรียนรู้ ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านประกันคุณภาพภายใน ซึ่งสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะการประเมินของก่อนและหลังการร่วมกิจกรรมในแต่ละด้านย่อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสมรรถนะการประเมินระหว่างก่อนและหลังกิจกรรม รายด้าน

สมรรถนะการประเมิน	คะแนนเต็ม	การวัด	Mean	SD	t	df	Sig.
ด้านการประเมินหลักสูตร							
ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน	7	ก่อน	4.05	1.432	1.453	19	.163
		หลัง	4.15	1.424			
ทักษะการประเมิน	22	ก่อน	11.80	5.979	2.032	19	.056
		หลัง	12.05	5.987			
เจตคติต่อการประเมิน	35	ก่อน	22.70	3.147	2.854*	19	.010
		หลัง	23.00	3.244			
ด้านทวนสอบผลการเรียนรู้							
ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน	6	ก่อน	3.65	1.089	3.943*	19	.001
		หลัง	4.25	0.851			
ทักษะการประเมิน	14	ก่อน	8.10	3.042	7.278*	19	.000
		หลัง	9.95	2.685			
เจตคติต่อการประเมิน	25	ก่อน	15.25	2.403	7.935*	19	.000
		หลัง	17.20	2.745			
ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน							
ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน	10	ก่อน	5.40	1.353	4.626*	19	.000
		หลัง	6.80	1.642			
ทักษะการประเมิน	10	ก่อน	8.05	1.669	2.517*	19	.021
		หลัง	8.55	1.504			
เจตคติต่อการประเมิน	25	ก่อน	16.20	5.464	5.900*	19	.000
		หลัง	17.65	5.470			
ด้านประกันคุณภาพภายใน							
ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน	10	ก่อน	4.90	1.714	1.371	19	.186
		หลัง	5.05	1.731			
ทักษะการประเมิน	24	ก่อน	15.30	5.488	1.000	19	.330
		หลัง	15.35	5.461			
เจตคติต่อการประเมิน	25	ก่อน	14.90	2.245	1.453	19	.163
		หลัง	15.00	2.224			

* p < .05

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่าค่าคะแนนเฉลี่ยภายหลังเข้าร่วมกิจกรรมมีค่าสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยก่อนเข้าร่วมกิจกรรมในทุกด้านการประเมิน โดยทำการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสมรรถนะการประเมินระหว่างก่อนและหลังกิจกรรม ด้วยสถิติทดสอบที (Pair t test) ได้ผลลัพธ์แบ่งออกเป็นรายด้าน ดังนี้

ด้านการประเมินหลักสูตร เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า เจตคติต่อการประเมิน มีค่า sig เท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเจตคติต่อการประเมินด้านการประเมินหลักสูตรภายหลังเข้าร่วมกิจกรรมมีค่าสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยก่อนเข้าร่วมกิจกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านทวนสอบผลการเรียนรู้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกสมรรถนะประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน ทักษะการประเมิน และ เจตคติต่อการประเมิน เจตคติต่อการประเมิน มีค่า sig เท่ากับ 0.001, 0.000 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าค่าคะแนนเฉลี่ยสมรรถนะการประเมินด้านทวนสอบผลการเรียนรู้ในทุกสมรรถนะภายหลังเข้าร่วมกิจกรรมมีค่าสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยก่อนเข้าร่วมกิจกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกสมรรถนะประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน ทักษะการประเมิน และ เจตคติต่อการประเมิน เจตคติต่อการประเมิน มีค่า sig เท่ากับ 0.000, 0.021 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าค่าคะแนนเฉลี่ยสมรรถนะการประเมินด้านประเมินผลปฏิบัติงานในทุกสมรรถนะภายหลังเข้าร่วมกิจกรรมมีค่าสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยก่อนเข้าร่วมกิจกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านประกันคุณภาพภายใน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกสมรรถนะประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน ทักษะการประเมิน และ เจตคติต่อการประเมิน เจตคติต่อการประเมิน มีค่า sig เท่ากับ 0.186, 0.330 และ 0.163 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าค่าคะแนนเฉลี่ยสมรรถนะการประเมินด้านประกันคุณภาพภายในในทุกสมรรถนะภายหลังเข้าร่วมกิจกรรม มีค่าไม่แตกต่างกับค่าคะแนนเฉลี่ยก่อนเข้าร่วมกิจกรรม

ตอนที่ 3 ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3.1 ผลการตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพหลังทดลองใช้รูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของกลุ่มผู้บริหารจำนวน 20 คน รายละเอียดดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.18 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น
ของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ประสิทธิผล	Mean	SD	แปลผล
ด้านความเหมาะสม	4.78	0.419	ดีมาก
ด้านความเป็นไปได้	4.55	0.499	ดีมาก
ด้านการนำไปใช้ประโยชน์	4.59	0.494	ดีมาก
ด้านความถูกต้อง	4.49	0.550	ดี
รวม	4.60	0.502	ดีมาก

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.18 พบว่า ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.60 อยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ด้านความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.78 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ (4.59) ด้านความเป็นไปได้ (4.55) และด้านความถูกต้อง (4.49) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านความเหมาะสม

มาตรฐานด้านความเหมาะสม	Mean	SD	แปลผล
1. รูปแบบมีความเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น	4.80	0.410	ดีมาก
2. รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น กำหนด และชี้แจงข้อตกลงของการพัฒนาสมรรถนะการประเมินที่ชัดเจน	4.90	0.308	ดีมาก
3. กิจกรรมในรูปแบบมีความเหมาะสมกับการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น	4.65	0.489	ดีมาก
4. เวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนมีความเหมาะสม	4.75	0.444	ดีมาก
5. การประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในรูปแบบมีความเหมาะสม	4.70	0.470	ดีมาก

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

มาตรฐานด้านความเหมาะสม	Mean	SD	แปลผล
6. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นตามรูปแบบมีความเหมาะสมและน่าเชื่อถือที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นได้	4.85	0.366	ดีมาก
ภาพรวม	4.78	0.419	ดีมาก

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.19 พบว่า ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยด้านความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.78 อยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นมีการกำหนด และชี้แจงข้อตกลงของการพัฒนาสมรรถนะการประเมินที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.90 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นตามรูปแบบมีความเหมาะสมและน่าเชื่อถือที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นได้ (4.85) รูปแบบมีความเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น (4.80) เวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนมีความเหมาะสม (4.75) การประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในรูปแบบมีความเหมาะสม (4.70) และกิจกรรมในรูปแบบมีความเหมาะสมกับการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น (4.65) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านความเป็นไปได้

มาตรฐานด้านความเป็นไปได้	Mean	SD	แปลผล
1. รูปแบบมีแนวทางและวิธีการที่ชัดเจนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยได้จริง	4.80	0.410	ดีมาก
2. ขั้นตอนต่าง ๆ ในรูปแบบสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย	4.55	0.510	ดีมาก
3. การประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง	4.55	0.510	ดีมาก
4. การใช้รูปแบบมีความคุ้มค่าสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย	4.15	0.366	ดี
5. การใช้รูปแบบมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ	4.20	0.410	ดี
6. มีความเป็นไปได้ที่มหาวิทยาลัยสามารถนำรูปแบบไปใช้ในการปฏิบัติได้	4.75	0.444	ดีมาก
7. ผลลัพธ์ที่ได้จากรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินมีความคุ้มค่า	4.85	0.366	ดีมาก
ภาพรวม	4.55	0.499	ดีมาก

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.20 พบว่า ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยด้านความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.55 อยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินมีความคุ้มค่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.85 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือรูปแบบมีแนวทางและวิธีการที่ชัดเจนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยได้จริง (4.80) มีความเป็นไปได้ที่มหาวิทยาลัยสามารถนำรูปแบบไปใช้ในการปฏิบัติได้ (4.75) ขั้นตอนต่าง ๆ ในรูปแบบสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย และการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง (4.55) การใช้รูปแบบมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ (4.20) และ การใช้รูปแบบมีความคุ้มค่าสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย (4.15) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์

มาตรฐานด้านการนำไปใช้ประโยชน์	Mean	SD	แปลผล
1. รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินช่วยให้ผู้บริหารระดับต้นพัฒนาสมรรถนะการประเมินด้วยตนเอง	4.85	0.366	ดีมาก
2. การกำหนดประเด็นการพัฒนาสมรรถนะการประเมินในรูปแบบเป็นประเด็นที่มีคุณค่า	4.40	0.503	ดี
3. รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินกำหนดบทบาทผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินอย่างชัดเจน	4.30	0.470	ดี
4. กิจกรรมในรูปแบบมีประโยชน์ ต่อกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย	4.45	0.510	ดี
5. การรายงานผลการประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน	4.85	0.366	ดีมาก
6. การรายงานผลการประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยตรงกับความต้องการใช้สารสนเทศ และสามารถใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการประเมิน	4.35	0.489	ดี
7. สารสนเทศที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการประเมินเพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย	4.90	0.308	ดีมาก
ภาพรวม	4.59	0.494	ดีมาก

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.21 พบว่า ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยด้านการนำไปใช้ประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.59 อยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สารสนเทศที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการประเมินเพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย (4.90) อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินช่วยให้ผู้บริหารระดับต้นพัฒนาสมรรถนะการประเมินด้วยตนเอง และการรายงานผลการประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน (4.85) กิจกรรม

ในรูปแบบมีประโยชน์ต่อกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย (4.45) การกำหนดประเด็นการพัฒนาสมรรถนะการประเมินในรูปแบบเป็นประเด็นที่มีคุณค่า (4.40) การรายงานผลการประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยตรงกับความต้องการใช้สารสนเทศ และสามารถใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการประเมิน (4.35) และรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินกำหนดบทบาทผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินอย่างชัดเจน (4.30) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านความถูกต้อง

มาตรฐานด้านความถูกต้อง	Mean	SD	แปลผล
1. รูปแบบกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง	4.75	0.444	ดีมาก
2. กิจกรรมมีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของการทำงานของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยด้านการประเมิน	4.60	0.503	ดีมาก
3. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินมีความถูกต้องและตรงกับสภาพความเป็นจริง	4.50	0.513	ดีมาก
4. การรายงานผลการประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยมีความถูกต้อง	4.10	0.641	ดี
5. สารสนเทศที่ได้จากการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินแต่ละขั้นมีความถูกต้องและเป็นระบบ	4.55	0.510	ดีมาก
6. การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยมีความถูกต้อง	4.45	0.510	ดี
ภาพรวม	4.49	0.550	ดี

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.22 พบว่า ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยด้านความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.49 อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า รูปแบบกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง (4.75) อยู่ใน

ระดับดีมาก รองลงมาคือ กิจกรรมมีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของการทำงานของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยด้านการประเมิน (4.60) สารสนเทศที่ได้จากการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินแต่ละขั้นมีความถูกต้องและเป็นระบบ (4.55) ข้อมูลที่ได้จากการประเมินมีความถูกต้องและตรงกับสภาพความเป็นจริง (4.50) การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยมีความถูกต้อง (4.45) และการรายงานผลการประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยมีความถูกต้อง (4.30) ตามลำดับ

3.2 ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล หลังทดลองใช้รูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของกลุ่มผู้บริหารจำนวน 20 คน รายละเอียดดังตารางที่

ตารางที่ 4.23 การวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	Mean	SD	แปลผล
การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.06	0.814	ดี
การสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมกัน	3.68	1.131	ดี
การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ	3.61	0.955	ดี
การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน	3.96	0.875	ดี
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล	3.78	1.006	ดี
รวม	3.80	0.981	ดี

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.23 พบว่า ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 5 องค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.06 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ องค์ประกอบการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (3.96) องค์ประกอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (3.78) องค์ประกอบการสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมกัน (3.68) และการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ (3.61) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยองค์ประกอบการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

องค์ประกอบการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน	Mean	SD	แปลผล
1. มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับหัวหน้าสาขาท่านอื่นในด้านสมรรถนะการประเมิน	3.70	0.865	ดี
2. ยึดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน	4.15	0.671	ดี
3. มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับหัวหน้าสาขา	4.25	0.786	ดี
4. มีความคาดหวังในความสำเร็จร่วมกัน	4.25	0.639	ดี
5. มีส่วนร่วมในการสร้างค่านิยมร่วมกันกับหัวหน้าสาขาในการตัดสินใจเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมิน	3.95	0.999	ดี
รวม	4.06	0.814	ดี

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.24 พบว่า ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพขององค์ประกอบการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.06 อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับหัวหน้าสาขาและมีความคาดหวังในความสำเร็จร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ ยึดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน (4.15) มีส่วนร่วมในการสร้างค่านิยมร่วมกันกับหัวหน้าสาขาในการตัดสินใจเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมิน (3.95) และมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับหัวหน้าสาขาท่านอื่นในด้านสมรรถนะการประเมิน (3.61) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยองค์ประกอบการสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมกัน

องค์ประกอบการสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมกัน	Mean	SD	แปลผล
1. มีการใช้ภาวะผู้นำเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินกับหัวหน้าสาขา	3.90	1.021	ดี
2. มีการแบ่งปันความรับผิดชอบให้กับเพื่อนหัวหน้าสาขาอย่างเท่าเทียม	3.85	1.040	ดี
3. มีโอกาสพัฒนาสมรรถนะการประเมินโดยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน	3.75	1.164	ดี
4. มีความตระหนักถึงจุดที่ควรจะแก้ไขในการประเมินและการดำเนินการแก้ไข	3.75	1.070	ดี
5. มีส่วนร่วมในการอภิปรายและตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นทางการประเมิน	3.35	1.268	ปานกลาง
6. มีอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการประเมินร่วมกัน	3.45	1.234	ปานกลาง
รวม	3.68	1.131	ดี

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.25 พบว่า ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพองค์ประกอบการสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.68 อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การใช้ภาวะผู้นำเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินกับหัวหน้าสาขา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.90 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ มีการแบ่งปันความรับผิดชอบให้กับเพื่อนหัวหน้าสาขาอย่างเท่าเทียม (3.80) มีโอกาสพัฒนาสมรรถนะการประเมินโดยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะการประเมินและมีความตระหนักถึงจุดที่ควรจะแก้ไขในการประเมินและการดำเนินการแก้ไข (3.75) มีอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการประเมินร่วมกัน (3.45) และมีส่วนร่วมในการอภิปรายและตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นทางการประเมิน (3.35) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยองค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ

องค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ	Mean	SD	แปลผล
1. มีเรียนรู้ร่วมกันกับหัวหน้าสาขาเพื่อนำความรู้ ทักษะ เทคนิคต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน	3.70	0.865	ดี
2. มีสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมที่เพิ่มพูนสมรรถนะการประเมินแก่เพื่อนหัวหน้าสาขา	4.00	0.725	ดี
3. มีการร่วมกันวิเคราะห์สมรรถนะการประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลาย	3.45	1.191	ปานกลาง
4. มีการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร	3.10	0.781	ปานกลาง
5. มีการประชุมหารือและวางแผนร่วมกันกับหัวหน้าสาขาเพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน	3.25	1.070	ปานกลาง
6. มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินอย่างเป็นมิตร	4.15	0.671	ดี
รวม	3.61	0.955	ดี

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.26 พบว่า ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพขององค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.61 อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินอย่างเป็นมิตร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ มีสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมที่เพิ่มพูนสมรรถนะการประเมินแก่เพื่อนหัวหน้าสาขา (4.00) มีเรียนรู้ร่วมกันกับหัวหน้าสาขาเพื่อนำความรู้ ทักษะ เทคนิคต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน (3.70) มีการร่วมกันวิเคราะห์สมรรถนะการประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลาย (3.45) มีการประชุมหารือและวางแผนร่วมกันกับหัวหน้าสาขาเพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน (3.25) และมีการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร (3.10) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.27 ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยองค์ประกอบการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน

องค์ประกอบการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน	Mean	SD	แปลผล
1. มีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกันโดยมีพื้นฐานจากความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน	4.35	0.587	ดี
2. มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างซื่อสัตย์ในการให้ข้อมูลและตรวจสอบข้อมูล เพื่อพัฒนาสมรรถนะการประเมิน	4.15	0.813	ดี
3. ใช้เวลาเพียงพอในการทำงานร่วมกันและมีการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	3.90	0.641	ดี
4. มีการสนับสนุนทรัพยากรบุคคลและสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในสมรรถนะการประเมิน	3.20	1.152	ปานกลาง
5. มีความสัมพันธ์กับหัวหน้าสาขาอย่างเป็นกัลยาณมิตรที่สื่อให้เห็นถึงความพยายามในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินร่วมกัน	4.20	0.616	ดี
รวม	3.96	0.875	ดี

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.27 พบว่า ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพขององค์ประกอบการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.96 อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกันโดยมีพื้นฐานจากความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.35 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ มีความสัมพันธ์กับหัวหน้าสาขาอย่างเป็นกัลยาณมิตรที่สื่อให้เห็นถึงความพยายามในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินร่วมกัน (4.20) มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างซื่อสัตย์ในการให้ข้อมูลและตรวจสอบข้อมูล เพื่อพัฒนาสมรรถนะการประเมิน (4.15) ใช้เวลาเพียงพอในการทำงานร่วมกันและมีการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ (3.90) และมีการสนับสนุนทรัพยากรบุคคลและสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในสมรรถนะการประเมิน (3.20) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.28 ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารระดับต้นของ
มหาวิทยาลัยองค์ประกอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

องค์ประกอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล	Mean	SD	แปลผล
1. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นกัลยาณมิตรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการประเมิน	4.10	1.021	ดี
2. มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดการประเมิน แบ่งปันเทคนิคการประเมิน รวมถึงมีการให้ข้อเสนอแนะด้านการประเมินแก่ผู้บริหารท่านอื่น	3.80	1.056	ดี
3. มีโอกาสได้ประยุกต์การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนผลที่เกิดจากการพัฒนาสมรรถนะการประเมินให้แก่เพื่อนร่วมงาน	3.85	1.040	ดี
4. มีการสนทนาแลกเปลี่ยนผลการพัฒนาสมรรถนะการประเมินอย่างสม่ำเสมอ	3.65	0.875	ดี
5. เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินในด้านต่าง ๆ ผ่านการใช้รูปแบบ	3.40	0.821	ปานกลาง
6. รูปแบบมีการเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นและชี้แนะ	3.90	1.165	ดี
รวม	3.78	1.006	ดี

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.28 พบว่า ผลการวัดการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพองค์ประกอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.78 อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นกัลยาณมิตรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการประเมิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ รูปแบบมีการเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นและชี้แนะ (3.90) มีโอกาสได้ประยุกต์การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนผลที่เกิดจากการพัฒนาสมรรถนะการประเมินให้แก่เพื่อนร่วมงาน (3.85) มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดการประเมิน แบ่งปันเทคนิคการประเมิน รวมถึงมีการให้ข้อเสนอแนะด้านการประเมินแก่ผู้บริหารท่านอื่น (3.80) มีการสนทนาแลกเปลี่ยนผลการพัฒนาสมรรถนะการประเมินอย่างสม่ำเสมอ (3.65) และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินในด้านต่าง ๆ ผ่านการใช้รูปแบบ (3.40) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย 2) พัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 3) ตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณคือแบบสอบถาม และเชิงคุณภาพคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งใช้เทคนิคเดลฟายในการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะ และตรวจสอบความถูกต้องตามหลักเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพ

สรุปผลการวิจัย

ในงานวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางอาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย 2) พัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 3) ตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถสรุปผลการวิจัยแบ่งออกตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ผลการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน คือความต้องการจำเป็นในการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยจากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างพบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมินภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.53 สามารถเรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (0.92) ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ (0.64) และด้านการประเมินคุณภาพภายใน (0.59) ซึ่งจัดว่ามีความจำเป็นในการพัฒนาเร่งด่วน 3 ด้าน (PNI>0.4) คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ และด้านการประเมินคุณภาพภายใน

2. ผลการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการนำแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์เพื่อหาคำประกอบหลักของการสร้างสมรรถนะการประเมิน แล้วจึงนำมาสร้างเป็นรูปแบบขึ้นใหม่ที่มีความครอบคลุมถึงขั้นตอนในการนำไปปฏิบัติ จากนั้นนำรูปแบบที่ได้ไปยืนยันความถูกต้องกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ด้วยเทคนิคเดลฟายจนได้ผลลัพธ์ท้ายสุดที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบมีความเหมาะสม โดยสามารถสรุปการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นได้ ดังนี้

รูปแบบสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 4 ขั้นตอน

1. ขั้นปัจจัยนำเข้า เป็นการจัดประชุมเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารระดับต้นให้มีค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจทางการประเมินในทิศทางเดียวกัน
2. ขั้นกระบวนการ เป็นขั้นตอนหลักในการอบรมที่ให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน ซึ่งใช้ช่วงระยะเวลา 3 เดือน
3. ขั้นผลผลิต ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ คือสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นในด้านทักษะต่าง ๆ ตามที่กำหนด
4. ขั้นข้อมูลย้อนกลับ เป็นการประเมินเพื่อตัดสินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารการการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการสนทนาสะท้อนกลับของผลงานและวิธีการที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นได้ใช้

โดยในขั้นดำเนินการผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนา องค์ความรู้เดิมของสพฐ ซึ่งมี 7 ขั้นตอน ให้เหลือเพียง 5 ขั้นตอนย่อย โดยการรวมขั้นตอนบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน และตัดขั้นตอนการที่เกิดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานออก เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้นโดยคงประสิทธิภาพในการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารตามรูปแบบมาตรฐานเดิมที่กำหนด โดยมีขั้นตอนดำเนินการ 5 ประกอบด้วย

1. ประชุมรวมกลุ่ม เป็นการประชุมชี้แจง ให้ผู้บริหารทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม สร้างข้อตกลงร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะ
2. วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ เป็นการที่ผู้บริหารทุกคนทำการประเมินความรู้ความสามารถของตนเองทางด้านการประเมิน ทำการวิเคราะห์สภาพปัญหาทางการประเมินของตนเองของสมาชิกภายในกลุ่มและความต้องการในการแก้ปัญหา

3. การออกแบบกิจกรรม ในขั้นตอนนี้จะเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินให้ผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแก้ปัญหา ร่วมกันค้นหาตัวอย่าง และวิธีการที่ช่วยในการแก้ปัญหาได้สำเร็จ

4. ขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารทุกกลุ่ม นำเสนอสภาพปัญหา แนวคิด และวิธีการประเมินให้ผู้บริหารกลุ่มอื่น เพื่อทำการแลกเปลี่ยนและให้ข้อเสนอแนะต่อไป

5. นวัตกรรม เป็นระยะสุดท้ายของการดำเนินการเพื่อประเมินสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย เป็นขั้นตอนเพื่อหาวิธีการ แนวทางและองค์ความรู้ใหม่ที่ได้ที่ช่วยในการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร โดยการสรุปเนื้อหาสาระที่ปฏิบัติในขั้นตอนทั้งหมด ออกมาเป็นองค์ความรู้ที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและจดจำ

นอกจากนี้เพื่อให้การพัฒนาสมรรถการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีกรอบการพัฒนาที่ชัดเจน และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน การดำเนินงานทั้ง 5 ขั้นตอนย่อยดังกล่าวข้างต้น จะต้องดำเนินการอยู่ภายใต้กรอบองค์ประกอบของ 1) การสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม 2) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน 3) การเรียนรู้ร่วมกัน และ 4) การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างบุคคล

3. ตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ภายหลังการพัฒนาารูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมิน ผู้วิจัยได้นำรูปแบบที่ได้ไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาการจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 20 คน และทำการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะโดยประเมินสิทธิผล 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ และด้านความถูกต้อง ซึ่งผลการประเมินพบว่า ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.60 อยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ด้านความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.78 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ (4.59) ด้านความเป็นไปได้ (4.55) และด้านความถูกต้อง (4.49) ตามลำดับ

รวมถึงสามารถตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น ได้จากความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรมด้วยสถิติทดสอบที (pair t test) ซึ่งพบว่าผลต่างค่าเฉลี่ยของทุกสมรรถนะการประเมิน มีค่า sig 0.00 น้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของสมรรถนะการประเมินภายหลังเข้าร่วมกิจกรรมมีค่าสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของสมรรถนะการประเมินก่อนเข้าร่วมกิจกรรมในทุกด้านสมรรถนะการประเมิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นอกจากนี้ยังได้ผลลัพธ์เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ เครื่องมือ/คู่มือสำหรับใช้ทวนสอบผลการเรียนรู้ ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่กลุ่มตัวอย่างผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ร่วมกันสร้างขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่พบในปัจจุบัน (ภาคผนวก ค) โดยมีการทดสอบนำไปใช้กับงานจริงที่กลุ่มตัวอย่างดูแลรับผิดชอบ และพบว่านวัตกรรมเครื่องมือสำหรับการทวนสอบผลการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริง มีข้อมูลสำคัญที่ใช้ทวนสอบครบถ้วน รวมถึงมีความครอบคลุมในการประเมินให้ครบรอบด้าน โดยมีการประเมินทวนสอบจากผู้เรียน ประเมินทวนสอบตนเองของอาจารย์ผู้สอน และประเมินทวนสอบจากผู้ประเมิน

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผลการวิจัยสามารถอภิปรายประเด็นที่น่าสนใจตามตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

1. สำนวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น

ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร รวมถึงสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับภาระงานและสภาพปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารระดับต้นมีภาระงานที่หลากหลายทั้งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่โดยตรงหรือโดยอ้อมจากการปฏิบัติหน้าที่ข้ามสายงาน โดยสามารถสรุปเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นด้านการประเมินที่ต้องปฏิบัติทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการประเมินหลักสูตร ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ ด้านการประเมินการประกันคุณภาพภายใน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อสอบถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาระงานทั้ง 4 ด้าน พบว่าผู้บริหารบางส่วนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดขึ้นจากการขาดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการขาดเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ช่วยในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารบางคนยังขาดความกระตือรือร้นและความเอาใจใส่ในการเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินจึงทำให้ไม่สามารถทำการประเมินได้อย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรงค์ อินทรรุ่ง, สุภัทรา เอื้อวงศ์ และศิริเดช สุชีวะ (2551) ที่ศึกษาปัญหาในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพบว่า ผู้บริหารส่วนมากขาดความรู้และไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ รวมถึงงานวิจัยของสุธิดา สังข์เกษม (2538) ที่พบว่าผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มภาระและรบกวนการทำงาน พร้อมทั้งยังเป็นเรื่องที่ทำให้รู้สึกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเสียเวลาที่ไม่ได้เกิดประโยชน์

จากการสัมภาษณ์ถึงภาระงานและสภาพปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับการประเมินทำให้ผู้วิจัยทราบว่า ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่มีความตระหนักถึงปัญหาด้านการประเมินที่เกิดขึ้นกับงานของตน และมีความต้องการที่จะพัฒนาความรู้ที่มีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการประสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งพบว่าผู้บริหารมีความคาดหวังต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินสูงมีค่าเฉลี่ย 4.22 โดยที่ในสภาพปัจจุบันมีคะแนนเพียง 2.67 โดยเมื่อพิจารณารายด้านย่อยพบว่าทุกมีคะแนนต่ำกว่าความคาดหวังในทุกรายด้าน ซึ่งมีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (0.92) รองลงมาคือด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ (0.64) ซึ่งจากประสบการณ์ของผู้วิจัยพบว่าผู้บริหารระดับต้นส่วนมากมีสภาพปัญหาในประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ผู้บริหารขาดทักษะในการให้ข้อมูลป้อนกลับในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผู้รับการประเมินไม่ทราบถึงข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนาตนเอง ส่วนในประเด็นการทวนสอบผลการเรียนรู้ พบว่าผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจในการทวนสอบผลการเรียนรู้ โดยส่วนใหญ่มีความเข้าใจว่าการทวนสอบผลการเรียนรู้ คือการทวนข้อสอบ ซึ่งในกระบวนการทวนสอบผลการเรียนรู้ที่ถูกต้อง ต้องครอบคลุมตั้งแต่รายวิชาที่สอน วิธีการสอน การประเมินผลการเรียนรู้ จากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนทำให้รายวิชาและหลักสูตรที่สอนขาดประสิทธิภาพ โดยปัญหาที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับ (Chaturong et al, 2008) ที่พบว่าผู้ประเมินมักขาดความรู้ความสามารถในการประเมินอย่างเป็นระบบ รวมถึงไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบในการใช้แบบฟอร์มการประเมิน หรือวิธีการประเมิน และสอดคล้องกับ (King, 2007) ที่พบว่าหลายมหาวิทยาลัยยังขาดผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการประเมิน

2. พัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนออกเป็น 3 ขั้นตอนเพื่ออภิปราย ดังนี้

2.1 สร้างรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในอดีตขั้นตอนการนำองค์ความรู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปสู่การปฏิบัตินั้น ยังไม่มีการระบุอย่างชัดเจนว่าสมควรมีกี่ขั้นตอน และส่วนมากจะเน้นไปในเรื่องของขั้นตอนในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยตรง ทำให้การพัฒนาทักษะความสามารถนั้นอาจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ภายหลังจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์ความรู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยจึงทราบว่า มีปัจจัยอื่นที่อาจจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้ เช่น การสร้างค่านิยม ทัศนคติ หรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม แนวความคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เข้าอบรมมีแนวคิดเชิงบวก มีความเห็น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง ทำให้การอบรมนั้น เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสร้างรูปแบบสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับ ต้นของมหาวิทยาลัย โดยนำแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผนวกกับการนำกระบวนการของ แนวคิดการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพใน การพัฒนาความรู้ความสามารถมากขึ้นและมีรูปแบบการดำเนินการที่ชัดเจนเป็นขั้นตอน โดยนำ ขั้นตอนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแนวคิดมาเป็นปัจจัยนำเข้าในขั้นเตรียมหรือการเตรียมความพร้อมก่อน การดำเนินการในขั้นถัดไป และระบุขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น ของมหาวิทยาลัย อย่างชัดเจน 4 ขั้นตอน จากการสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (Senge, 1990; Nelson, LeBard, and Waters, 1996; DuFour, 2006; Fullan, 2006; Belzer, 2014; ขวลิต ชุกำแพง, 2560; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17, 2560; ยุภาพรณ์ ติรไพรวงศ์ และกรรองทอง ออมสิน, 2561; นัตยา หล้าทูนธีรกุล, 2562) คือ ขั้นตอน ปัจจัยนำเข้า ขั้นกระบวนการ ขั้นผลผลิต และขั้นข้อมูลย้อนกลับ โดยมีขั้นตอนการ 5 ขั้นตอนย่อย คือ ประชุม/รวมกลุ่ม วิเคราะห์ปัญหา ออกแบบกิจกรรม แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และนวัตกรรม ซึ่ง เป็นการประยุกต์และพัฒนาขั้นตอนการนำองค์ความรู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปสู่การปฏิบัติใน สถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17, 2560) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเหมาะสมต่อความต้องการของผู้บริหารระดับต้นในมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลความต้องการจำเป็นในการสร้างสมรรถนะการประเมินของ ผู้บริหารระดับต้นมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกิจกรรมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ โดย ออกแบบกิจกรรมให้มีความสอดคล้องกับด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนาด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านที่มีความต้องการจำเป็นรองลงมาคือด้านการทวนสอบผลการ เรียนรู้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต้นพบว่า ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหาร เกิดปัญหา การขาดทักษะ ความรู้ และความเข้าใจ ดังนั้นจึงออกแบบกิจกรรมให้สามารถตอบสนอง และแก้ไขปัญหาด้วยการเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถมาบรรยายให้ความรู้ พร้อมทั้งฝึก ทดลองการปฏิบัติจริงในการทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ พบว่า ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจในการทวนสอบผลการเรียนรู้ รวมถึงไม่ได้รับการฝึกอบรม อย่างเป็นระบบ ขาดแบบฟอร์มหรือมาตรฐานวิธีการที่ใช้ในการประเมิน ดังนั้นจึงออกแบบกิจกรรมให้ สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาด้วยการฝึกอบรมให้ความรู้ และสร้างเครื่องมือการทวนสอบผล การเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานและตรงกับความต้องการในการใช้งานของผู้ใช้ รวมถึงการทำความเข้าใจได้ ง่ายและครอบคลุมเนื้อหาของหลายรายวิชาสามารถนำไปปรับใช้ได้สะดวก โดยการให้ผู้เข้าอบรม

ร่วมกันระดมสมองเพื่อสร้างเครื่องมือการทวนสอบผลการเรียนรู้ที่สามารถตอบสนองความต้องการในการใช้งาน และร่วมกันระดมสมองเพื่อปรับปรุงและแก้ไขปัญหาของเครื่องมือที่สร้างขึ้นให้มีความสมบูรณ์

2.2 ตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

รูปแบบสมรรถนะการประเมินที่แต่ละมหาวิทยาลัยใช้อยู่ในปัจจุบันจะมีความแตกต่างกันออกไปตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยหรือตามที่แต่ละมหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น ซึ่งอาจมีลักษณะเนื้อหาที่ใกล้เคียงกันแต่ใช้ชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป ด้วยเหตุนี้จึงทำให้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะไม่มีรูปแบบที่แน่ชัดหรือถูกต้องเหมาะสมที่สุด ผนวกกับยังไม่มีแนวคิด ทฤษฎี หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ที่สามารถระบุได้ถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้นำรูปแบบสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบระดับเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้วยวิธีการเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้เทคนิคเดลฟายทั้งหมด จำนวน 17 ท่าน พบว่ามีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ และทุกรายการผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและสามารถนำไปปรับใช้ได้ แต่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ที่น่าสนใจ เช่น 1) การระบุเป้าหมายประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมองเห็นเป้าหมายและเกิดเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถ 2) การใช้กรณีศึกษาจากตัวอย่างงานจริงที่ปฏิบัติอยู่เป็นเครื่องมือในการจัดกิจกรรม เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจจริงกับงานที่ปฏิบัติ และ 3) ควรเน้นการพูดแบบสุนทรียสนทนาซึ่งเป็นการสนทนาในเชิงบวกให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันและลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการสื่อสาร

2.3 ทดลองใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ภายหลังจากการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น ผู้วิจัยได้จัดทำทดลองใช้รูปแบบที่สร้างขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับต้น ที่สังกัดในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครจำนวน 20 คน และทำการวัดสมรรถนะการประเมินด้วยเครื่องมือประเมินสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นเปรียบเทียบระหว่างก่อนการทดลองและหลังการทดลองด้วยสถิติทดสอบ โดยในการนำรูปแบบไปใช้ ผู้วิจัยเลือกพัฒนาสมรรถนะการประเมิน 2 ด้าน จากทั้งหมด 4 ด้าน ตามระดับความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านทวนสอบผลการเรียนรู้ เนื่องจากสาเหตุและข้อจำกัดต่างๆ ได้แก่

- ระยะเวลาที่จำกัดในการทดลองรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ประมาณ 2 เดือน
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนในที่ประชุม ว่ามีความต้องการในการพัฒนาในด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านทวนสอบผลการเรียนรู้
- การไม่เลือกพัฒนาด้านประกันคุณภาพภายใน ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันแสดงความคิดเห็นว่าเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะตัวชี้วัดต่างๆ ส่วนมากจะมีรูปแบบการวัดที่มาตรฐานที่ส่วนกลางเป็นคนกำหนด
- การไม่เลือกพัฒนาด้านการประเมินหลักสูตร ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันแสดงความคิดเห็นว่าเป็นสิ่งที่ทำได้ค่อยได้ใช้งาน โดยส่วนใหญ่จะทำทุกๆ 5 ปี ซึ่ง และเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่ดูแลด้านการประเมินหลักสูตรโดยตรง

ผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะการประเมินระหว่างก่อนและหลังกิจกรรมแยกตามปัจจัยสมรรถนะ 3 ปัจจัย ได้ดังนี้

1) ความรู้ความเข้าใจสมรรถนะการประเมิน พบว่า ด้านทวนสอบผลการเรียนรู้และด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่า sig เท่ากับ 0.001 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าด้านทวนสอบผลการเรียนรู้และด้านประเมินผลการปฏิบัติงานมีคะแนนเฉลี่ยหลังเข้าร่วมกิจกรรมสูงกว่าก่อนเข้าร่วมกิจกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการประเมินหลักสูตรและด้านประกันคุณภาพภายใน มีค่า sig เท่ากับ 0.163 และ 0.186 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าด้านการประเมินหลักสูตรและด้านประกันคุณภาพภายในมีคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย เช่น การที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่ได้เลือกพัฒนาในด้านดังกล่าว หรือการที่แบบวัดความรู้ที่ผู้วิจัยใช้มีอำนาจจำแนกต่ำเนื่องจากข้อคำถามมีระดับความยากอยู่ในระดับง่ายจึงทำให้ไม่สามารถแบ่งกลุ่มผู้ที่มีความรู้และไม่มีความรู้ออกจากกันได้

2) ทักษะการประเมิน พบว่า ด้านทวนสอบผลการเรียนรู้และด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่า sig เท่ากับ 0.000 และ 0.021 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าด้านทวนสอบผลการเรียนรู้และด้านประเมินผลการปฏิบัติงานมีคะแนนเฉลี่ยหลังเข้าร่วมกิจกรรมสูงกว่าก่อนเข้าร่วมกิจกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการประเมินหลักสูตรและด้านประกันคุณภาพภายใน มีค่า sig เท่ากับ 0.056 และ 0.330 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าด้านการประเมินหลักสูตรและด้านประกันคุณภาพภายในมีคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากแบบวัดทักษะในการประเมินของงานวิจัยฉบับนี้ไม่ได้เป็นแบบวัดประเมินความสามารถของผู้เข้าร่วมกิจกรรมโดยตรงผ่านการปฏิบัติ แต่เป็นแบบวัดด้านความรู้ถึงทักษะของการประเมิน จึงทำให้เกิดข้อจำกัดในการวัดทักษะที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมอาจทำให้คะแนนคำตอบเกี่ยวกับทักษะด้านการประเมินสูงกว่าความเป็นจริง เนื่องจากมีการรับรู้แต่ไม่ได้ทำการปฏิบัติ

3) เจตคติต่อการประเมิน พบว่า ด้านการประเมินหลักสูตร ด้านทวนสอบผลการเรียนรู้และด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่า sig เท่ากับ 0.010, 0.000 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าด้านทวนสอบผลการเรียนรู้และด้านประเมินผลการปฏิบัติงานมีคะแนนเฉลี่ยหลังเข้าร่วมกิจกรรมสูงกว่าก่อนเข้าร่วมกิจกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านประกันคุณภาพภายใน มีค่า sig เท่ากับ 0.163 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าด้านประกันคุณภาพภายในมีคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรมไม่แตกต่างกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่ได้เลือกพัฒนาในด้านการประเมินหลักสูตรและด้านประกันคุณภาพภายใน แต่กลับพบว่าเจตคติต่อการประเมินในด้านการประเมินหลักสูตรภายหลังกิจกรรมมีค่าคะแนนสูงกว่าก่อนเข้าร่วมกิจกรรม อาจเป็นเพราะ การเข้าร่วมกิจกรรมตามรูปแบบสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินมากยิ่งขึ้น มีประสบการณ์ในการประเมินมากขึ้น มีการเปิดรับความคิดเห็นจากบุคคลอื่น หรือความรู้ใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ได้กับการประเมินของตน สิ่งเหล่านี้อาจทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมลดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการประเมินและมีเจตคติต่อการประเมินที่ดีขึ้น แตกต่างจากด้านประกันคุณภาพภายในที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความเห็นร่วมกันไม่เลือกพัฒนาเพราะเป็นสิ่งที่แก้ไขได้ยากและมีกฎหมายมาตรฐานการวัดเป็นเกณฑ์อยู่แล้วจึงไม่ให้ความสนใจ ทำให้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติภายหลังการจัดกิจกรรม

จากผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยจะเห็นได้ว่า ด้านที่ผู้วิจัยจัดกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะคือ ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านทวนสอบผลการเรียนรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบประเมินสมรรถนะภายหลังกิจกรรมสูงกว่าก่อนกิจกรรม แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมที่จัดขึ้นตามรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นสามารถพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังมีประเด็นที่น่าสนใจเพิ่มเติมคือ ผู้บริหารที่เข้าร่วมกิจกรรมบางส่วนมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านประกันคุณภาพภายใน แต่เมื่อทำการพิจารณาถึงรูปแบบวิธีการพัฒนา จะพบว่าตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ต่างๆ ของด้านการประกันคุณภาพภายใน มีเกณฑ์การวัดกำหนดอย่างชัดเจนโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งจะทำให้การพัฒนาสมรรถนะด้านประกันคุณภาพภายในอาจพัฒนาได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร จึงเลือกที่จะพัฒนาในด้านอื่นแทน

ในการดำเนินการทดลองจะเห็นได้ว่ามีกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับต้นที่สังกัดในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครจำนวน 20 คน เป็นผู้เข้าร่วมการทดลองจนครบทั้งกิจกรรม จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดทั้งหมด 23 คน ซึ่งถือเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างคงเหลือที่สูงมากสำหรับการจัดกิจกรรมทดลองต่อเนื่องจำนวน 9 ครั้ง ที่มีช่วงระยะเวลาประมาณ 3 เดือน ทั้งนี้อาจขึ้นจากผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวิธีการสุ่มตามสะดวก (Convenience Sampling) และตามความสมัครใจของกลุ่มตัวอย่างซึ่งจะทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความตั้งใจในการ

ทดลอง โดยผู้วิจัยใช้สายสัมพันธ์ส่วนตัวจากที่เคยเป็นผู้บริหารมาก่อนทำการติดต่อไปยังคณบดีแต่ละคณะ และแจ้งว่าต้องการทำวิทยานิพนธ์เรื่องรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พร้อมทั้งระบุวิธีการทดลองและกำหนดวันเวลาที่ใช้ในการทดลอง ซึ่งผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมการทดลองที่แจ้งรายชื่อจะได้รับหนังสือเชิญจากจุฬาฯ เพื่อเข้าร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน โดยหนังสือเชิญฉบับนี้สามารถเอามาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ หลังจากนั้นคณบดีจะทำการประชาสัมพันธ์ให้และส่งรายชื่อมาให้เพื่อทำหนังสือเชิญแจ้งผ่านคณบดีเป็นรายบุคคล ซึ่งทั้งหมดมี 2 คณะที่ไม่ได้เข้าร่วมเกิดขึ้นจากหนังสือขอความร่วมมือสูญหายระหว่างกะดำเนินการประสานงาน ทำให้ทั้ง 2 คณะไม่ได้ส่ง บุคลากรมาเข้าร่วม

นอกจากนี้ในขั้นการทดลอง ผู้วิจัยได้จัดให้มีกระบวนการและวิธีการต่างๆ เพื่อให้กิจกรรมที่จัดขึ้นมีความน่าสนใจไม่เกิดความเบื่อหน่าย และเกิดประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วม โดยลักษณะของกิจกรรมที่จัด มีดังนี้

- การกำหนดวัตถุประสงค์และประโยชน์ในการจัดกิจกรรมที่ชัดเจน โดยในการจัดกิจกรรมครั้งนี้ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่ผู้เข้าร่วมจะได้รับอย่างชัดเจน คือการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้เข้าร่วมกิจกรรม

- การเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม โดยกิจกรรมที่จัดขึ้นมีลักษณะเป็นการระดมสมอง เพื่อค้นหาสาเหตุและสร้างเครื่องมือสำหรับการประเมินการทวนสอบผลการเรียนรู้ ทำให้ทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วมในการพูดคุย ปรัชญาหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล และมุมมองความคิดของตน เป็นการสื่อสารกันในลักษณะสองทางมากกว่าทางเดียวที่มีวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้เพียงอย่างเดียว

- ลักษณะของการประชุมมีความเป็นมิตร ลักษณะของการประชุมที่ผู้วิจัยจัดขึ้น จะมีลักษณะเป็นการพูดคุยสื่อสารกันในเชิงบวกที่เรียกว่าสุนทรียสนทนา มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารกัน มีความเป็นกันเองเนื่องจากผู้เข้าร่วมมีตำแหน่งหน้าที่ใกล้เคียงกันจึงไม่เกิดปัญหาการเกรงอกเกรงใจจนไม่เปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ และทุกคนเข้าใจแผนงานและแนวทางปฏิบัติของกันและกันจึงทำให้สามารถสื่อสารกันได้อย่างถูกต้อง ส่งผลให้การประชุมจึงมีชีวิตชีวา มีสีสัน ผู้ร่วมประชุมจึงมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีความเป็นกัลยาณมิตร และปราศจากอคติต่อกัน

- ความถี่และระยะเวลาของการประชุมเหมาะสม การประชุมที่ดีนั้นจะต้องไม่มีจำนวนครั้งการประชุมที่ถี่เกินไปจนส่งผลกระทบต่อภาระงานที่มีหรือเกิดความเหนื่อยล้า นอกจากนี้ต้องมีระยะเวลาในการประชุมแต่ละครั้งที่เหมาะสมไม่สั้นจนเกิดการเสียเวลาเดินทางหรือเตรียมความพร้อมในการมาร่วมประชุมมากกว่าจะได้ประโยชน์จากการประชุม หรือยาวเกินไปจนเกิดความเหนื่อยล้าหรือเกิดความเบื่อหน่ายจนไม่สามารถรับความรู้หรือสิ่งที่ได้จากการประชุมได้อย่างเต็มที่ ซึ่ง

ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนครั้งการประชุมคือสัปดาห์ละ 1 ครั้งในวันราชการเพื่อไม่ให้เกิดความวุ่นวายในที่สุดสัปดาห์ (ยกเว้นการเกิดเหตุสุดวิสัยหรือตรงกับวันหยุดทำให้ต้องมีการจัดประชุม 2 ครั้งใน 1 สัปดาห์) และกำหนดระยะเวลาในการประชุมแต่ละครั้งประมาณ 3 ชั่วโมง เพื่อไม่ให้เกิดความเหนื่อล้ามากเกินไปและมีเวลามากพอที่จะปรึกษาหารือกันและรับทราบข้อมูลต่าง ๆ

- การสรุปและติดตามผล ในกิจกรรมหรือการประชุมแต่ละครั้งที่ผู้วิจัยจัดขึ้น จะมีการนำผลลัพธ์ของการประชุมในครั้งนั้น ๆ ไปทดลองใช้ ทำให้ผู้ร่วมกิจกรรมเกิดการปฏิสัมพันธ์กับกิจกรรมที่จัดและมีความกระตือรือร้นและความอยากรู้ อยากเห็นผลของการทดลองว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ซึ่งจะต้องนำผลลัพธ์ที่ได้ไปนำเสนอในการประชุมและร่วมกันหารือและวิเคราะห์ผลในการประชุมครั้งถัดไป

3. ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผลจากการตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น โดยกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับต้น ที่สังกัดในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 20 คน โดยสอบถามทั้งหมด 4 ประเด็น ตามมาตรฐานของการประเมิน (Stufflebeam, 1981) คือ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง ผลที่ได้รับพบว่า ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.60 อยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่าด้านความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการนำไปใช้ประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้อง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.78, 4.59, 4.55 และ 4.49 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีประสิทธิผลในการนำไปใช้ซึ่งเป็นรูปแบบที่นำเอาแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเข้ามาประยุกต์ใช้ในขั้นตอนการสร้างสมรรถนะและมีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติที่ชัดเจนสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย และสะดวกในการนำไปปรับใช้ อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งนี้ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลาที่จำกัดทำให้สามารถทดลองรูปแบบที่สร้างขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างได้เพียง 2 ด้าน ของสมรรถนะ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้งานเป็นแนวทางขั้นตอนในการอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้ โดยการกำหนดขั้นของการอบรมเป็น 3 ขั้น คือ ขั้นเตรียม ขั้นดำเนินการ และขั้นสรุปผล

1.2 ผู้ที่นำผลรูปแบบไปปรับใช้ ควรสร้างแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการประเมิน และเลือกที่จะพัฒนาสมรรถนะการประเมินในทุกด้าน รวมถึงตั้งใจเข้าร่วมการพัฒนาสมรรถนะจนครบกิจกรรม

1.3 ผู้ที่นำผลรูปแบบไปปรับใช้ สามารถนำรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา และพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์อื่นได้ โดยทำการเปลี่ยนตัวแปรที่ต้องการพัฒนา

1.4 ผู้ที่นำผลรูปแบบไปปรับใช้ ควรใช้กลวิธีในการทำให้ผู้เข้าอบรมมีความตั้งใจที่จะเข้ารับการอบรมจนครบกิจกรรม คือการจัดกิจกรรมให้มีรูปแบบสำคัญประกอบด้วย 1) กำหนดวัตถุประสงค์และประโยชน์ในการจัดกิจกรรมที่ชัดเจน 2) เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 3) ลักษณะของการประชุมมีความเป็นมิตร 4) ความถี่และระยะเวลาของการประชุมเหมาะสม และ 5) การสรุปและติดตามผล

1.5 สถานศึกษาควรจัดสถานที่สำหรับสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management: KM) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่เกี่ยวกับสมรรถนะการประเมินได้ และองค์ความรู้เก่าไม่ให้ล้าสมัย

2. ข้อเสนอแนะสำหรับทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผู้วิจัยควรศึกษาและพัฒนาในด้าน ประกันคุณภาพภายใน และการประเมินหลักสูตร เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ครบถ้วน เนื่องจากในงานวิจัยนี้ศึกษานี้ทำการศึกษาในเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการทวนสอบผลการเรียนรู้ ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นสูงสุดสองอันดับแรก และด้วยปัญหาของระยะเวลาในการทดลองที่ไม่เพียงพอ

2.2 ผู้วิจัยควรวางแผนกำหนดการติดตามผลภายหลังการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน ในช่วง 3 เดือน 6 เดือน และ 12 เดือน เพื่อตรวจสอบว่าสมรรถนะที่เกิดจากการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินยังคงอยู่ มิได้เกิดการล้าสมัย

2.3 ผู้วิจัยควรศึกษารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินด้วยศาสตร์ความรู้แขนงอื่น เพื่อใช้ร่วมในการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน เพื่อให้รูปแบบที่ได้มีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.4 ผู้วิจัยสามารถนำรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นนำไปประยุกต์ใช้กับการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์อื่น ๆ ได้ โดยการเปลี่ยนตัวแปรที่ต้องการศึกษาพัฒนา เนื่องจากรูปแบบที่สร้างขึ้นเป็นเพียงการเน้นพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้เข้าร่วมกิจกรรม

2.5 ผู้วิจัยควรทำการวัดสมรรถนะการประเมินตามสภาพจริงผ่านการปฏิบัติงาน แทนการวัดสมรรถนะผ่านการรับรู้หรือความเข้าใจ เพื่อที่ห้ค่าสมรรถนะที่วัดผลได้สามารถสะท้อนถึงสมรรถนะที่เกิดขึ้นจริง

2.6 ผู้วิจัยควรพัฒนาและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวัดสมรรถนะ เช่น ค่าความยากและอำนาจจำแนก ของแบบวัดให้มีความเหมาะสม เพื่อใช้ในการวัดผลให้มีความถูกต้องชัดเจนมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กรมวิชาการ. (2544). ศัพท์บัญญัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ.
- จตุรงค์ อินทรรุ่ง, สุภัทรา เอื้อวงศ์ และศิริเดช สุชีวะ. (2551). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู. วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับบัณฑิตศึกษา).
- จิระจิตต์ บุณนาค. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน. วารสารบริหารธุรกิจ 25 : 94 (เมษายน – มิถุนายน 2545) : 58.
- ชวลิต ชุกก่าแพง. 2560. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครู Professional Learning Community : PLC ในวารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 23 ฉบับที่ 2 (ธันวาคม 2560)
- ชุลีพร เกลี้ยงสง และ ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์. (2558). กลยุทธ์การพัฒนาวัดธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 5(1), 86-98.
- ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม. (2553). การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มารู้อีก Competency กันเถอะ. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ดลนภา วงษ์ศิริ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้กับประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น. (ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต). เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ฉันทพร บุญรักษา. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย. (ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต). เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง. (2550). รูปแบบสมรรถนะของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. เอกสารวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- นัตยา หล้าทูนธีรกุล. (2562). ครบเครื่องเรื่อง PLC Professional Learning Community: ให้นวัตกรรมยุค Thailand 4.0. เข้าถึงจาก <http://www.kknpeo.moe.go.th/2018/wp-content/uploads/2019/11/PLC-เล่ม-7-ปี-2562.pdf>
- เนาวรัตน์ พลายน้อย และธีรเดช ฉายอรุณ. (2550). การพัฒนาการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการประเมินผลแบบเสริมพลัง. กรุงเทพฯ : พี.เอ ลิฟวิ่ง.

- ปรีชา กองจินดา. (2549). แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ปองทิพย์ เทพอารีย์. (2557). การพัฒนารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพสำหรับครูประถมศึกษา. (ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เพียว สุดรัก. (2553). ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. (2543). ประมวลบทความนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้สำหรับครูยุคปฏิรูปการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์.
- เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ. (2548). การจัดการทางการพยาบาลสู่การเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สุขุมวิทการพิมพ์จำกัด.
- เพลินพิณ ทังมงคล. (2556). พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารและชุมชนทางวิชาชีพของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานสอนในชั้นเรียนของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2545). ภาระงานของภาควิชาและหัวหน้าภาควิชาที่พึงประสงค์ และแนวทางการบริหารจัดการในภาควิชาและคณะ. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2559.
- มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2554). ภาระงานหัวหน้าและรองหัวหน้าภาควิชาภาษาตะวันตก. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2559.
- มหาวิทยาลัยพะเยา. (2555). หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2559.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน. (2559). ภาระงานในฝ่ายวิชาการ. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2559.
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2555). การปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาคณิตศาสตร์ ประจำปีการศึกษา 2555. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2559.
- ยุพาภรณ์ ติรไพรวงศ์ และกรรทอง ออมสิน. 2561. การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: แนวทางการพัฒนาผู้สอนและผู้เรียน ในวารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ ปีที่ 34 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2561)
- ราวดี ปฏิวัติวงศ์. (2552). เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำสมรรถนะของศูนย์วิทยาพัฒนา. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2548). ทิศทางและอาณาบริเวณการประเมิน. นครสวรรค์ : สวรรค์วิถี.

- วิจารณ์ พานิช. (2554). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ตาปลาพับลิเคชั่น จำกัด.
- วีรวุฒ มาฆะศิริรานนท์. (2547). องค์การเรียนรู้ สู่องค์การอัจฉริยะ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เนท.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2557). การวัดและประเมินสมรรถนะของบุคลากรวิชาชีพ. วารสารการวิจัย สังคมศาสตร์ ประจำปี 2557.
- ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. (2549). โครงการวางระบบประเมินสมรรถนะในการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ. กทม.: มูลนิธิพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ, สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ, สำนักงาน ก.พ.
- สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์. (2549). สมรรถนะครูและผู้บริหารการศึกษา. วารสารการศึกษาไทย (17); 10 – 21.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2548). สมรรถนะข้าราชการพลเรือน. ในการประชุมปฏิบัติการการจัดทำแนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะองค์กรและบุคลากร (Competency) ตามคำรับรองปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548. นครปฐม : โรงแรม เดอะรอยัล เจมส์ ลอดจ์ ศาลายา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17. 2560. แนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน Thailand 4.0 สพม. 17. เข้าถึงจาก <http://www.sesa17.go.th/site/images/PLC-Sesa17-guide-2560.pdf>
- สิวรี พิศุทธิ์สินธพ. (2553). รูปแบบการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพในสถาบันอุดมศึกษา คาทอลิก. (วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์. (2546). ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2559.
- สุรพล ธรรมร่มดี, ทศนีย์ จันอินทร์, และคงกฤษ ไตรยวงค์. (2553). อาศรมศิลป์วิจัย: การวิจัยและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้แนวจิตตปัญญา. โครงการเอกสารวิชาการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ลำดับที่ 8. นครปฐม: เอมี เอนเตอร์ไพรส์จำกัด.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). สุ่มติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. วารสารวิชาการ, 10(6), 70 – 75.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2543). รายงานการศึกษาของฮ่องกง. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). Competency Dictionary. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ภาษาอังกฤษ

- Alkin, M.C. and Christie, C.A. (2004). An evaluation theory tree. In Evaluation roots : Tracing theorist views and influences. CA : Thousand Oaks.

- American Evaluation Association. (2008). Guiding Principles for evaluators. *American Journal of Evaluation*, 29(3), 233 – 234.
- Amo, C. and Cousins, B. (2007). Going through the process : An examination of the operationlization of process in empirical research on evaluation. *New Direction for Evaluation*, 116, 5 – 26.
- Aotearoa New Zeal and Evaluation Association. (2010). A précis of the evaluation competency literature : A document a working document. Retrieved December 7, 2009, from http://www.anzea.org.nz/index.php?option=com_content&view.
- Baccellieri P. (2010). Professional learning communities : Using data in decision making to improve student learning. Shell educational Publishing , Inc.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1997). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 1st edition. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Beere, H.M. (2005). Death versus survival: functional interaction between the apoptotic and stress-inducible heat shock protein pathways. *J Clin Invest* 115 (10): 2633 – 2639.
- Bessie, E.B. (2012). *An Exploration of Principal Perceptions of a Professional Learning Community at the Elementary School Level. A Dissertation Submitted to the College of Education at Aurora University.*
- Boyd, HH. (2009). Ready-made resources for evaluation competencies. *Journal of Extension*, 47(3), 1 - 4
- Boyd, V. (1992). *School context. Bridge or barrier to change?.* Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Burn, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper&Row.
- Canadian Evaluation Society. (2009). Competencies for Canadian evaluation Practice national council brief professional designation core committee. Retrieved January 15, 2010, from http://evaluationcanada.ca/txt/20090531_competencies.pdf.
- Carmichael J. (1982). Money and Growth: Some old theorems from a New Perspective. *Economic Record*, Volume 58, Issue 4.
- Carol J.T. (2015). Professional learning community. Retrieved September 5, 2015 Available from <http://www.gagepub.com>.

- Charles, C.H. (2010). The effect of professional learning community principles on English language learner instructional practices and reading achievement Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Compton, D. W.; Baizerman, M.; & Stockdill, S. J. (Eds.). (2002). The Art, Craft and Science of Evaluation Capacity Building. *New Directions for Evaluation*, 93. (Includes case studies from the World Bank, Centers for Disease Control, American Cancer Society, and Anoka/Hennepin School District.
- Corcoran, T.B. (1995). Transforming professional development for teachers: A guide for state policymakers. Washington, DC: National Governors Association.
- Coryn C, Noakes LA, Westine CD and Schröter DC. (2010). A systematic review of theorydriven evaluation practice from 1990 to 2009. *American Journal of Evaluation*, Vol. 32, No.1, pp. 1-28.
- Dale, E. (1969). *Audiovisual methods in teaching*, third edition. New York: The Dryden Press; Holt, Rinehart and Winston.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional Learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: Solution. Education Service.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: National Education Service.
- DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (2006). *Learning by Doing A Handbook for Professional*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Duignan, P. (2002). Building social policy evaluation capacity. Retrieved January 2, 2009, from <http://www.msd.govt.nz/publications/journal/19-december-/19-pages179-194.html>.
- Duttweiler, MW. and Grogan S. (1998). *An action-research approach to evaluation capacity building*. Illinois : American Evaluation Association Evaluation.
- Eastwood, K., & Louis, K. (1992). Restructuring that lasts: Managing the performance dip. *Journal of School Leadership*, 2(2), 213-224.
- Febey, K., & Coyne, M. (2007). *Program evaluation: The board game: An interactive*

- learning tool for evaluators. *American Journal of Evaluation*, 28, 91 – 101.
- Fullan, M. (1999). *Change Forces: The Sequel*. London. Falmer Press.
- Ghere, G., King, J.A., Stevahn, L. and Minnema, J. (2006). A professional development unit for reflecting on program evaluator competencies. *American Journal of Evaluation*, 27, 108 – 123.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco, Jossey Bass.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. New York: Teacher College Press.
- Harnar, M.A. and Preskill, H. (2007). 'Evaluators' descriptions of process use: an exploratory study', *New Directions for Evaluation*, 116, pp. 27-44.
- Hipp, K.K., & Huffman, J.B. (2010). Demystifying the concept of professional learning communities. *Demystifying professional learning communities: School leadership at its best*, 11-21.
- Hord, S.M. (1997). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*. Retrieved on April 28, 2016, from <http://www.sedl.org/siss/plccredit.html>.
- Hord, S.M., Roussin J, L., & Sommers, W.A. (2010). *Guiding professional learning Communities: inspiration, challenge, surprise, and meaning*. Corwin Press.
- Horton, D. (2003). *Evaluating capacity development experiences from research and development organizations around the world*. Netherlands : International Service for National Agricultural Research (ISNAR).
- International Board of Standards for Training, Performance and Instruction. (2006). *Evaluator competencies*. Retrieved June 5, 2009, from <http://www.ibstpi.org/Competencies/evaluator>.
- Isaacson, N. & Bamberg, J. (1992). Can schools become learning organizations? *Educational Leadership*, 50(3), 42-44.
- Jalongo, M. R. (1991). *Strategies for developing children's listening skills*. (PDK Fastback Series Title 314). Bloomington, In: Phi Delta Educational.
- King, J.A. (2007). Making sense of participatory. *New Direction for Evaluation*, 114, 83 – 86.
- Kirkhart, KE. (2002). *Reconceptualizing evaluation use: An integrated theory of influence*.

- In Caeacelli VJ. And Preskill H. (Eds.). The expanding scope of evaluation use, new directions for evaluation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kleine-Kracht, P.A. (1993). The principal in a community of learning. *Journal of School Leadership*, 3(4), 391-399.
- Kolter, P. (2000). *Marketing Management, the millennium edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotter, J.P., & Cohen. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kruse, S., Louis, S.K., & Bryk, A. (1995). *Building professional learning community in schools*. Madison, WI: Center for School Organization and Restructuring.
- Louis, K.S., & Kruse, S.D. (1995). *Professional and Community: Perspectives on Reforming Urban Schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Louis, K. S. , Marks, H. M., & Kruse, S. D. (1996). Teachers' professional community in restructuring schools. *American Educational Research Journal*, 33(4), 757-798.
- Lusthaus, C., Adrien, M.H. and Perstinger, M. (1999). *Capacity development: Definitions, issues and implications for planning, monitoring and evaluation*. Universalia occasional paper. Canada: Montreal.
- McLaughlin, M. W., & Talbert, J. E. (2010). *Building school-based teacher learning communities: Professional strategies to improve student achievement (Vol. 45)*. Teachers College Press.
- Moon, C., Lee, J., & Lim, S. A. (2010). Performance appraisal and promotion ranking system based on fuzzy logic: An implementation case in military organizations. *Applied Soft Computing* 10 (March): 512-519.
- Murphy, C.U. & Dale, W.L. (2005). *Whole faculty study groups: creative professional learning communities that target student learning*. 3rd edition. California: Corwin Press.
- Nelson, T.M., LeBard, L., and Waters, C. (1996). How to Create a Professional Learning community: Make your experience worthwhile with these guidelines. *Academic journal article, science and children*, Vol.47, No.9.
- Newmann, F.M. & Wehlage, G.G. (1995). *Successful school restructuring*. Madison, WI: Center on Organization and Restructuring of Schools, School of Education,

University of Wisconsin-Madison.

Olivier, D. F., & Hipp. K. (2006). Leadership capacity and collective efficiency: Interacting to sustain student learning in a professional learning community. *Journal of School Leadership*, 16, 505-519.

Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation, the new century text* (3rd ed.). CA: Sage.

Patton, M. Q. (2002). *Utilization-focused evaluation (U-FE) checklist*. Western Michigan: Western Michigan University.

Perrin, B. (1998). Effective use and misuse of performance measurement. *American Journal of Evaluation*, 19(3), 367 – 379.

Picciotto, R. (2005). *The value of evaluation standards: A comparative assessment*. N.P.: n.p.

Preskill, H. and Bolye, S. (2008). A multidisciplinary model of evaluation capacity building. *American Journal of Evaluation*, 29, 443 – 459.

Preskill, H., & Russ-Eft, D. (2005). *Building evaluation capacity: 72 activities for teaching and training*. Thousand Oaks: Sage.

Ronni, T.M. (2011). *Impact of participation in a professional learning community on the professional life of a teacher*. BA, Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education of Fordham university New York.

Roy , Roger, F. and P. M. W. Wijayasuriya. (1992). *A Study of Government Monitoring and Evaluation Systems: The Case of Sri Lanka*. New York: Central Evaluation Office, United Nations Development Program.

Schaumburg-Muller, H. (1996). *Evaluation capacity building donor support and experiences report for the DAC expert group on aid evaluation*. N.P.: OECD.

Schmoker, M. (2004). Learning communities at the crossroads: Toward the best Schools we've ever had. *Phi Delta Kappan*, 86(1), 84-88.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday.

Senge, P.M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Kleiner, A., Dutton, J., & Smith, B. (2000). *Schools that Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents and*

- Everyone Who cares about Education. New York, NY: Doubleday.
- Sergiovanni, T. (1994). Building community in schools. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Sergiovanni, T. (1998). Leadership as Pedagogy, Capital Development and School Effectiveness. *International Journal of Leadership in Education*, 1(1), 37-47.
- Somerville, I. & Mroz, J.E. (1997). New Competencies for a new world. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *The organization of the future* (pp. 65 – 78). San Francisco: Jossey-Bass.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competency at work : Model for superior performance*. New York : Wiley.
- Stacey, A.K. (2011). *Implementing a professional learning community : A case study*. A thesis submitted to the faculty of the division of college of professional. Doctorate of Education Department of Education.
- Stevahn, L., King, J. A., Ghere, G. and Minnema, J. (2005). Establishing essential competencies for program evaluators. *American Journal of Evaluation*, 26, 43 – 59.
- Stoll, L., & Louis, K.S. (2007). *Professional Learning Community*. New York, NY: Open University Press.
- Taut, S. (2007). Studying self-evaluation capacity building in a large international development organization. *American Journal of Evaluation*, 28(1), 45 – 59.
- Taylor-Powell, E. and Boyd, H. H. (2008). Evaluation capacity building in complex organizations. In M. T. Braverman, M. Engle, M. E. Arnold and R. A. Rennekamp (Eds.), *Program evaluation in a complex organization system; Lessons from Cooperative Wxtension*. *New Directions for Evaluation*, 120, 55 – 69.
- Thomas R. Owens, Changhua Wang. (1996). *Community-Based Learning: A Foundation for Meaningful Educational Reform*. Service Learning, General.
- Thompson, S. C., Gregg, L., & Niska, J. M. (2004). Professional learning communities, leadership, and student learning. *Research in Middle Level Education Online*, 28(1). Retrieved on September 9, 2016, from <http://www.nmsa.org/Publications/RMLE Online/ tabid/101/Default.aspx>.
- Thompson, S.C., Gregg, L., & Niska, J.M. (2004). Professional learning communities, Leadership and student learning. *Research in Middle Level Education*. Retrieved on June 10, 2016, from <http://www.nmsa.org/Publications/ RMLEOnline/>

tabid/101/Default.aspx.

Tudawe P.I., Samranayake M.R. (2008). Civil society partnership in pro-moting an evaluation culture in the development process—Experience of the Sri Lanka Evaluation Association (SLEvA). In Williams B., Sankar M. (Eds), Evaluation South Asia (pp. 61–68). Kathmandu: UNICEF Regional Office for South Asia.

Valery, R. and Shakir, S. (2005). Evaluation capacity building and humanitarian organization. *Journal of Multi Disciplinary Evaluation*, 3, 64 – 88.

Van Hofwegen, P. (2004). Capacity-building for water and irrigation sector management with application in Indonesia. N.P.:n.p.

Watts, G.D. & Castle, S. (1993). The time dilemma in school restructuring. *Phi Delta Kappan*, 75(3), 306-310.

Whyte, A. (2004). Human and institutional capacity building: Landscape analysis of donor trends in international development. New York: Report to the Rockefeller Foundation.



ภาคผนวก



รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติรัตน์ แลงเลิศอุทัย อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
3. รองศาสตราจารย์ทิวต์ มณีโชติ อาจารย์ประจำสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรืองเดช ศิริกิจ อาจารย์ประจำสำนักทดสอบทางการศึกษา
และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภคพันธ์ ศาลาทอง อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งอรุณ พรเจริญ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุวรี ญาณปรีชาเศรษฐ อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยศิลปากร
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฐาปนา จ้อยเจริญ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
11. อาจารย์ ดร.พยุศรี วังโส ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งเหียงพิทยาคม
12. อาจารย์ ดร.มยุรี ฐานมัน อาจารย์ประจำโรงเรียนวังน้ำเย็นพิทยาคม
13. อาจารย์ ดร.ศิรินทร์รัตน์ สมัครสมาน อาจารย์ประจำโรงเรียนอนุบาลเส้าไห้

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติรัตน์ แลงเลิศอุทัย อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
3. รองศาสตราจารย์ทิวต์ มณีโชติ อาจารย์ประจำสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโท อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรืองเดช ศิริกิจ อาจารย์ประจำสำนักทดสอบทางการศึกษา
และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งอรุณ พรเจริญ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุวรี ญาณปรีชาเศรษฐ อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยศิลปากร
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฐาปนา จ้อยเจริญ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
10. ดร.นวรินทร์ ตาก้อนทอง อาจารย์ประจำสำนักทดสอบทางการศึกษา
และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรสิทธิ์ ประกอบกิจ อาจารย์ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
12. อาจารย์ปรารถนา อังคประสาทชัย อาจารย์ประจำคณะศิลปะศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
วิทยาเขตจันทบุรี
13. นาวาอากาศโท ดร.โชติ จันทร์วัง โรงเรียนเตรียมทหาร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
14. อาจารย์ ดร.ฤกษ์ชัย ศรีสมบัติ อาจารย์ประจำวิทยาเทคนิคนครปฐม

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 15. อาจารย์สีตภา เกื้อคลัง | อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก |
| 16. อาจารย์ ดร.ชนัญชิตา ยุกศิริรัตน์ | อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ |
| 17. อาจารย์ชยนรรจ์ ขาวปลอด | อาจารย์ประจำวิทยาลัยการโรงแรมและ
การท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ศรีวิชัย วิทยาเขตตรัง |
| 18. อาจารย์พลอยลภัส จุฑารัฐเศรษฐ์ | อาจารย์ประจำอุตสาหกรรมการโรงแรมและ
การท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
รัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล |
| 19. อาจารย์ ดร.เรวดี จันทร์รัศมีโชติ | อาจารย์ประจำโรงเรียนชลราษฎรอำรุง |
| 20. อาจารย์ ดร.มณฑลธน ไชยเสน | อาจารย์ประจำโรงเรียนเทศบาล ๑ (สถาวร) |



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ข-1

แบบสอบถาม เรื่อง ความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน
สำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง

แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย เป็นส่วนหนึ่งของดัชนีชี้วัดและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยใครขอความร่วมมือของท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ และคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ ไม่มีการอ้างถึงตัวบุคคลไม่ว่ากรณีใด ๆ ตลอดทั้งข้อมูลส่วนบุคคลในการสำรวจจะเป็นความลับและไม่มีการเผยแพร่ แต่จะศึกษาและวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

อรจิรา ธรรมไชยางกูร
ดัชนีชี้วัดและประเมินผลการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่านในฐานะผู้ให้ข้อมูล โดยการเติมข้อความลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ ชาย หญิง

2. คณะ.....

3. มหาวิทยาลัย

- 1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- 2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
- 3) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
- 4) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- 5) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
- 6) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
- 7) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
- 8) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
- 9) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ตอนที่ 2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้มุ่งสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลระดับสมรรถนะการประเมินที่จำเป็นต้องมีและจำเป็นต้องใช้ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน โดยแบบสอบถามนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุดและโปรดตอบทุกข้อ

ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในรายการสมรรถนะการประเมิน โดยมีความหมายค่าตัวเลข ดังต่อไปนี้

- | | | | | | |
|---|---------|-------------------------|---|---------|-------------------|
| 5 | หมายถึง | รู้และปฏิบัติมากที่สุด | 4 | หมายถึง | รู้และปฏิบัติมาก |
| 3 | หมายถึง | รู้และปฏิบัติปานกลาง | 2 | หมายถึง | รู้และปฏิบัติน้อย |
| 1 | หมายถึง | รู้และปฏิบัติน้อยที่สุด | | | |

ข้อความ	สมรรถนะการประเมิน ที่ท่านมีอยู่						สมรรถนะการประเมิน ที่ท่านควรมี				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
4.6 การบริหารจัดการหลักสูตร ตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรที่กำหนด โดยสกอ.และสภาวิชาชีพ											
4.7 การประเมินการจัดทำรายงาน ประจำปี											
4.8 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่างต่อเนื่อง											



ภาคผนวก ข-2

แบบวัดความรู้สมรรถนะทางการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดไว้ให้

1. เพศ

 ชาย

 หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร.....ปี

4. คณะ

 1) คณะศิลปศาสตร์

 2) คณะบริหารธุรกิจ

 3) คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น

 4) คณะวิศวกรรมศาสตร์

 5) คณะวิทยาศาสตร์

 6) คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

 7) คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ

 8) คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน

 9) คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตอนที่ 2 ความรู้ ความเข้าใจ ด้านสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ หลังข้อความที่ถูก หรือทำเครื่องหมาย X หลังข้อความที่ผิด

ข้อ	คำถาม	คำตอบ
ด้านการประเมินหลักสูตร		
1	การประเมินหลักสูตร หมายถึง กระบวนการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อวินิจฉัยจุดเด่น จุดด้อยของหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร	
2	การประเมินผลทั้งหมด (Goal-Free evaluation) เป็นการประเมินผลตามที่ระบุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ว่าผลผลิตที่ได้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดหรือไม่	
3	การประเมินสรุปรวม (Summative evaluation) หมายถึง การประเมินผลสรุปรวมของหลักสูตร เพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับตัดสินผลสำเร็จของหลักสูตร	
4	รูปแบบการประเมินหลักสูตรของ Tyler คือ ศึกษาจุดมุ่งหมายของหลักสูตร กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมให้ชัดเจน ถ้าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ถือว่าเกิดผลสัมฤทธิ์ แต่ถ้าไม่บรรลุ ต้องตัดสินใจปรับปรุงหลักสูตรใหม่	
5	CIPP Model เป็นรูปแบบการประเมินที่ยึดความต้องการตัดสินใจเป็นหลัก โดยประกอบไปด้วย การประเมินบริบท (Context) ปัจจัยเบื้องต้น (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิตของหลักสูตร (Product) โดยเป็นแนวคิดของ Stufflebeam	
6	การประเมินบริบทของหลักสูตร ครอบคลุมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และเนื้อหาวิชาในหลักสูตรเท่านั้น	
7	สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น เอกสารประกอบการสอน ตำรา ไม่นับเป็นปัจจัยเบื้องต้นของการประเมินหลักสูตร	

ข้อ	คำถาม	คำตอบ
ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้		
1	การทวนสอบผลการเรียนรู้ หมายถึง การตรวจสอบการให้คะแนนจาก กระดาษคำตอบข้อสอบของนักเรียนและงานที่ได้รับมอบหมาย	
2	การประเมินผลการเรียนรู้ของรายวิชาในด้านต่าง ๆ และผลการประเมินการ เรียนรู้ของรายวิชา ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับผลการเรียนรู้ หรือวัตถุประสงค์ การเรียนรู้ที่กำหนด	
3	การใช้คะแนนที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อผู้สอน จัดเป็นส่วนหนึ่งของการทวนสอบผลการเรียนรู้	
4	การประเมินตนเองของนักศึกษาเพื่อทวนสอบผลการเรียนรู้ควรใช้แบบประเมิน ความรู้ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม	
5	ผู้ที่ทวนสอบ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารหลักสูตร อาจารย์ผู้สอน ผู้เรียน เท่านั้น	
6	การทวนสอบผลการเรียนรู้ของนศ. ตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดใน มคอ. 3 และ มคอ. 4 อย่างน้อยร้อยละ 15 ของกระบวนวิชาที่เปิดสอนในแต่ละปี การศึกษา	
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
1	องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 2 องค์ประกอบ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการทำงาน	
2	กลุ่มคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 4 ระดับ ดีเด่น ดี พอใช้ ปรับปรุง	
3	คะแนนผลการประเมิน คือ 89 คะแนน หมายความว่า ผลการประเมินอยู่ใน ระดับดีเด่น	
4	สมรรถนะหลักของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ	
5	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี อาจรวมถึงการ สร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนกรปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก	
6	การสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในด้านวิทยาการ ต่างต่าง ๆ เป็นระดับที่ 4 ของสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	

ข้อ	คำถาม	คำตอบ
7	สมรรถนะจริยธรรม ประกอบไปด้วย 4 ระดับ คือ ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์สุจริต ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะที่ 1 และมีสิ่งจะเชื่อถือได้ ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ และระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอ้างความถูกต้อง	
8	ความร่วมมือร่วมใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความตั้งใจจะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หรือองค์กร และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมเท่านั้น	
9	การสอนรายวิชาบรรยาย 1 หน่วยกิต (ภาคปกติ) คิดเป็น 3 ชม.ต่อสัปดาห์ บรรยาย 1 ชม. เตรียมการสอน 2 ชม.	
10	เข้าร่วมในกิจกรรม/ โครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานภายนอก คิดเป็น 1 ชม.ต่อสัปดาห์/กิจกรรม/โครงการ	
ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน		
1	การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษาจากภายใน เป็นการปฏิบัติโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา	
2	การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับหลักสูตร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การกำกับมาตรฐาน องค์ประกอบที่ 2 บัณฑิต องค์ประกอบที่ 3 นักศึกษา องค์ประกอบที่ 4 อาจารย์ และองค์ประกอบที่ 5 หลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผู้เรียน	
3	กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินงานและเก็บข้อมูล การประเมินคุณภาพ และการเสนอแนวทางการปรับปรุง	
4	การดำเนินงานและการเก็บข้อมูลบันทึกผลการดำเนินงาน และการดำเนินการประเมินคุณภาพภายในระดับหลักสูตร จะเริ่มตั้งแต่ต้นปีการศึกษา คือเดือนที่ 1-12 ของปีการศึกษา (เดือนมิถุนายน – พฤษภาคมของปีถัดไป หรือเดือนสิงหาคม – กรกฎาคมของปีถัดไป)	

ข้อ	คำถาม	คำตอบ																					
5	เกณฑ์ประเมินหลักสูตรตามองค์ประกอบที่ 1 “การกำกับมาตรฐาน” ที่สกอ. จะพิจารณาให้การรับรองหลักสูตร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณสมบัติและคุณภาพของอาจารย์ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น																						
6	ในกรณีที่มีบัณฑิตประกอบอาชีพอิสระ 90% ของหลักสูตร จะได้รับการยกเว้นไม่ต้องประเมินคุณภาพบัณฑิตโดยผู้ใช้บัณฑิต																						
7	ทุกหลักสูตรต้องมีการจัดโครงการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าศึกษาให้แก่ นักศึกษา มิฉะนั้นจะได้คะแนนข้อ 3.1 การรับนักศึกษาเป็น 0																						
8	องค์ประกอบที่ 4 อาจารย์ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ 4.1 การบริหารและพัฒนาอาจารย์ และตัวบ่งชี้ที่ 4.2 คุณภาพอาจารย์ และ 4.3 ผลที่เกิดกับอาจารย์																						
9	การบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับงานวิจัย งานบริการวิชาการแก่สังคม และอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม หลักสูตรควรให้ความสำคัญและดำเนินการให้ครบถ้วนทุกรายวิชาที่จัดการเรียนการสอนในแต่ละภาคการศึกษา																						
10	ผลการประเมินหลักสูตร ระดับปริญญาตรี ตามตาราง <table border="1" data-bbox="375 1142 865 1550"> <thead> <tr> <th>องค์ประกอบ</th> <th>จำนวนตัว</th> <th>คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>4</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>1.80</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>3.00</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>1.20</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> สรุปผล หลักสูตรได้คะแนน 0 จาก 5 คะแนน	องค์ประกอบ	จำนวนตัว	คะแนน	1	4	0	2	2	1.80	3	3	0	4	3	3.00	5	4	1.20	6	1	0	
องค์ประกอบ	จำนวนตัว	คะแนน																					
1	4	0																					
2	2	1.80																					
3	3	0																					
4	3	3.00																					
5	4	1.20																					
6	1	0																					

ภาคผนวก ข-3

แบบรายงานตนเองเกี่ยวกับทักษะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้ใช้สำหรับตรวจสอบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถาม

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร.....ปี

4. คณะ

- | | |
|--|--|
| 1) <input type="checkbox"/> คณะศิลปศาสตร์ | 2) <input type="checkbox"/> คณะบริหารธุรกิจ |
| 3) <input type="checkbox"/> คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น | 4) <input type="checkbox"/> คณะวิศวกรรมศาสตร์ |
| 5) <input type="checkbox"/> คณะวิทยาศาสตร์ | 6) <input type="checkbox"/> คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม |
| 7) <input type="checkbox"/> คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ | 8) <input type="checkbox"/> คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| 9) <input type="checkbox"/> คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ | |

ตอนที่ 2 การรายงานตนเองเกี่ยวกับทักษะการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น

คำชี้แจง แบบวัดตอนนี้มุ่งสอบถามเกี่ยวกับทักษะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ได้ข้อมูลระดับความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามสภาพการปฏิบัติงานจริงของท่านมากที่สุด ตามเกณฑ์ 3 ระดับดังนี้

2 หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมหรือได้ปฏิบัติตามข้อรายการนั้น ๆ เป็นประจำ/อย่างต่อเนื่อง

1 หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมหรือได้ปฏิบัติตามข้อรายการนั้น ๆ เป็นบางครั้ง

0 หมายถึง หากท่านไม่ได้มีพฤติกรรมหรือไม่ได้ปฏิบัติตามข้อรายการนั้น ๆ

ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ		
	2	1	0
ด้านการประเมินหลักสูตร			
1. ตั้งคณะกรรมการการจัดทำวิจัยเพื่อประเมินหลักสูตร			
2. ดำเนินการประเมินหลักสูตร			
2.1 ทำการวิเคราะห์หลักสูตร			
2.2 กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินหลักสูตร			
2.3 กำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินหลักสูตร			
2.4 กำหนดวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินหลักสูตร			
2.5 กำหนดแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการประเมินหลักสูตรได้			
2.6 สามารถเลือกใช้สถิติได้อย่างเหมาะสมในการวิเคราะห์ข้อมูล			
2.7 มีการกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมกับผลของการประเมินหลักสูตร			
3. สามารถสรุปและรายงานผลการประเมินหลักสูตรได้			
4. นำผลที่ได้จากการประเมินหลักสูตรไปใช้ประโยชน์			
ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้			
1. มีการจัดตั้งคณะกรรมการทวนสอบผลการเรียนรู้ ที่ประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญภายใน และผู้เชี่ยวชาญภายนอก			
2. มีการดำเนินการเลือกรายวิชาอย่างน้อยร้อยละ 25 ของรายวิชาที่เปิดสอนในแต่ละปีการศึกษา และพยายามกระจายการทวนสอบให้ครบทุกวิชาในหลักสูตรตลอดระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร			

ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ		
	2	1	0
3. มีการแจ้งรายชื่อรายวิชาที่จะทวนสอบไปยังผู้ดูแลงานหลักสูตรเพื่อให้ผู้ดูแลประสานงานกับผู้รับผิดชอบรายวิชาในการจัดเตรียมเอกสารต่าง ๆ			
4. มีการกำหนดรูปแบบของการทวนสอบผลการเรียนรู้ในแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับบริบทของรายวิชา เช่น การประเมิน การสัมภาษณ์ เป็นต้น			
5. มีการรายงานผลการทวนสอบผลการเรียนรู้ให้คณะกรรมการประจำหลักสูตร เพื่อจะได้วางแผนพัฒนาและปรับปรุงรายวิชาต่อไป			
6. มีการรายงานผลการทวนสอบผลการเรียนรู้ให้คณะทราบ เพื่อจะได้วางแผนพัฒนาและปรับปรุงรายวิชาต่อไป			
7. มีการรายงานผลการทวนสอบผลการเรียนรู้ไปยังผู้รับผิดชอบรายวิชา เพื่อให้ผู้รับผิดชอบพัฒนาและปรับปรุงรายวิชาให้เป็นไปตามความต้องการของหลักสูตรต่อไป			
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
1. มีการแจ้งอาจารย์ในสาขาถึงกำหนดการในการจัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง			
2. มีการแจ้งโครงสร้างเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
3. ทำการตรวจสอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทำการตรวจสอบถึงความถูกต้องของค่าคะแนนของเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำ			
4. ทำการประเมินและรับรองผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสาขา			
5. มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินรับทราบ			
ด้านการประกันคุณภาพภายใน			
ด้านการควบคุมคุณภาพภายใน			
1. มีการประชุมวางแผนในการเตรียมการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน			
2. มีการประชุมมอบหมายและแต่งตั้งผู้ดูแลตัวชี้วัดของหลักสูตร			
3. ทำการประสานงานและอำนวยความสะดวกให้กับ อ.ที่ดูแลตัวชี้วัดของสาขา			

ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ		
	2	1	0
ด้านการกำกับ ตรวจสอบติดตามคุณภาพภายใน			
4. กำกับและติดตามการดำเนินงานการรวบรวมเอกสาร และหลักฐานของแต่ละตัวชี้วัด			
5. มีการรวบรวมเอกสาร และหลักฐานของตัวชี้วัดแต่ละตัว และจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR)			
6. นำข้อมูลรายงานการประเมินตนเองเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพของสกอ. (IOA)			
ด้านการประเมินคุณภาพภายใน			
7. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ของการประเมิน			
8. ดำเนินการประเมินคุณภาพภายในระดับหลักสูตร			
9. สรุปผลการประเมินคุณภาพระดับหลักสูตร และนำเสนอเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการประจำหลักสูตรและคณะตามลำดับ			
ด้านการประเมินคุณภาพภายใน			
10. ทำการปรับแก้รายงานการประเมินตนเองตามข้อเสนอแนะของคณะผู้ประเมิน			
11. นำจุดเด่นมากำหนดทิศทางในการพัฒนาแนวโน้มของสาขา			
12. ปรับปรุงจุดอ่อนและข้อเสนอแนะเร่งด่วน ตามคำแนะนำตามการดำเนินการของคณะผู้ประเมิน			

ภาคผนวก ข-4

แบบวัดเกี่ยวกับเจตคติต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้ใช้สำหรับตรวจสอบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถาม

1. เพศ

 ชาย

 หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร.....ปี

4. คณะ

1) คณะศิลปศาสตร์

2) คณะบริหารธุรกิจ

3) คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น

4) คณะวิศวกรรมศาสตร์

5) คณะวิทยาศาสตร์

6) คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

7) คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ

8) คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน

9) คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์



ตอนที่ 2 เจตคติต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น
 คำชี้แจง แบบวัดตอนนี้มุ่งสอบถามเกี่ยวเจตคติต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร โดย
 แบบสอบถามนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ
 ความเป็นจริงของท่านมากที่สุดและโปรดตอบทุกข้อ

ข้อ	คำถาม	ระดับเจตคติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การประเมินหลักสูตร						
1	การประเมินหลักสูตรเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสาขาเท่านั้น					
2	การประเมินหลักสูตรช่วยพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนของท่านให้ดีขึ้น					
3	ท่านสามารถทำการประเมินหลักสูตรได้อย่างมีคุณภาพหากได้รับการสนับสนุนจากคณะ/มหาวิทยาลัย					
4	การประเมินหลักสูตรทำให้ท่านมีภาระงานเพิ่มขึ้น					
5	การประเมินหลักสูตรควรใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลเท่านั้น					
6	การประเมินหลักสูตรเป็นเรื่องยากสำหรับท่าน					
7	ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรายงานผลการประเมินหลักสูตร					
ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้						
1	การทวนสอบผลการเรียนรู้ช่วยให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน					
2	การทวนสอบผลการเรียนรู้เป็นเรื่องยากสำหรับท่าน					
3	วางแผนหรือเลือกรายวิชาที่ใช้ในการทวนสอบผลการเรียนรู้ไม่ใช่น้ำที่ของท่าน					

ข้อ	คำถาม	ระดับเจตคติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4	ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้					
5	การทวนสอบผลการเรียนรู้ทำให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน					
การประเมินผลการปฏิบัติงาน						
1	การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
2	ทุกคนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดภาระงานขั้นต่ำที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
3	ท่านสามารถตรวจสอบผลการประเมินภาระงานขั้นต่ำในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นหากได้รับคำชี้แนะ					
4	ท่านรู้สึกลำบากใจที่จะต้องเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสาขาของท่าน					
5	การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
การประกันคุณภาพภายใน						
1	การประกันคุณภาพภายในเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสาขาเท่านั้น					
2	การจัดทำรายงานการประเมินตนเองเป็นเรื่องที่ยากสำหรับท่าน					
3	การประกันคุณภาพภายในทำให้ท่านเสียเวลาในการจัดการเรียนการสอน					
4	การพัฒนาให้อาจารย์ทุกคนเข้าใจการประกันคุณภาพภายในเป็นเรื่องยาก					
5	การประกันคุณภาพภายในช่วยยกระดับการจัดการศึกษาให้ดีขึ้น					

ภาคผนวก ข-5

แบบประเมินคุณภาพ

คู่มือการใช้รูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง แบบประเมินคุณภาพคู่มือการใช้รูปแบบ โดยแบบประเมินนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการที่ประเมิน	ระดับคุณภาพ				
		5	4	3	2	1
การใช้ภาษา อักษร การนำเสนอ						
1	ภาษาที่ใช้มีความเหมาะสมกับผู้อ่าน					
2	ภาษาที่ใช้มีความชัดเจนเข้าใจง่าย					
3	ตัวอักษรมีความเป็นระเบียบ					
4	ขนาดตัวอักษรมีความเหมาะสมและมีความชัดเจน					
5	มีการนำเสนอที่ชัดเจน					
เนื้อเรื่อง - สาร						
1	ความยาวของเนื้อหา มีความเหมาะสม					
2	เนื้อหา มีความสัมพันธ์กับชื่อเรื่อง					
3	เนื้อหา มีความต่อเนื่องกัน และมีลำดับการนำเสนอเหมาะสม					
4	เนื้อหา มีความถูกต้องและสมบูรณ์					
5	เนื้อหา มีความทันสมัยต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ					
6	เนื้อหา เสริมสร้างความรู้ให้กับผู้อ่าน และเป็นประโยชน์ต่อวงวิชาการ					
7	มีการสอดแทรกหรืออ้างอิงผลงานวิจัยของผู้อื่นที่เป็น การแสดงให้เห็นถึงความรู้ที่สอดคล้องกัน					
8	เนื้อหาสามารถนำไปอ้างอิงหรือนำไปปฏิบัติได้					
9	มีลักษณะบุกเบิกหรือมีการสังเคราะห์จนถึงระดับองค์ความรู้ใหม่เรื่องใดเรื่องหนึ่ง					
10	มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดและค้นคว้าต่อเนื่อง					

ภาคผนวก ข-6

แบบประเมินคุณภาพรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น
ของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่แนบมาด้วย ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินชุดนี้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ”

2. แบบประเมิน ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของท่านมีความสำคัญและมีคุณค่าอย่างมากต่อการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น
ของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของ

มหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และเมื่อท่านได้อ่าน

ข้อความในแบบประเมินแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น

ของท่าน ซึ่งแบ่งออกเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง ประเด็นการประเมินนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด/มีความเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายถึง ประเด็นการประเมินนั้นมีความเหมาะสมมาก/มีความเป็นไปได้มาก

3 หมายถึง ประเด็นการประเมินนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง/มีความเป็นไปได้ปานกลาง

2 หมายถึง ประเด็นการประเมินนั้นมีความเหมาะสมน้อย/มีความเป็นไปได้น้อย

1 หมายถึง ประเด็นการประเมินนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด/มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ความเหมาะสม หมายถึง ประเด็นที่ใช้ในการประเมินสามารถบ่งบอก หรือสะท้อนลักษณะของกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะด้านการประเมินของผู้บริหารระดับต้น ได้อย่างถูกต้อง และน่าเชื่อถือ

ความเป็นไปได้ หมายถึง ประเด็นที่ใช้ในการประเมินสามารถนำไปสู่การปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะด้านการประเมินของผู้บริหารระดับต้นได้จริง สามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน และมีความคุ้มค่าในการประเมิน

ตัวอย่างการตอบ

ประเด็นการประเมิน		ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้					ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
ขั้นตอนของรูปแบบการประเมิน												
ขั้นเตรียม	1A: การเตรียมความพร้อม (Pre-Training)											
	1.1: การเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารระดับต้น ด้วยการจัดประชุมเพื่อให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และค่านิยมในการประเมินที่ดี	✓									✓	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการตอบในข้อที่ 1A-1.1 ท่านเห็นว่า ขั้นเตรียม (Pre-training) การเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารระดับต้น ด้วยการจัดประชุมเพื่อให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และค่านิยมในการประเมินที่ดี มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด แต่มีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

ประเด็นการประเมิน		ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้					ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
ขั้นตอนของรูปแบบการประเมิน												
	5.4 นำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุง											
ขั้นสรุปผล	6. การประเมินสมรรถนะการประเมิน											
	6.1 ร่วมกันแลกเปลี่ยนและสะท้อนกลับของผลงาน และวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาการประเมิน											
	6.2 ประเมินระดับสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร											

ตอนที่ 2 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ท่านเขียนความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ขั้นตอนของรูปแบบ

1.1 ขั้นเตรียม

.....

.....

.....

.....

1.2 ขั้นตอนดำเนินการ

.....

.....

.....

.....

1.3 ขั้นสรุปผล

2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์ และให้ความร่วมมือในครั้งนี้อย่างยิ่ง



ภาคผนวก ข-7

แบบประเมินประสิทธิผลของการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร
ระดับต้นของมหาวิทยาลัย: การประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้ใช้สำหรับตรวจสอบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับ
ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร.....ปี

4. คณะ

1) คณะศิลปศาสตร์

2) คณะบริหารธุรกิจ

3) คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น

4) คณะวิศวกรรมศาสตร์

5) คณะวิทยาศาสตร์

6) คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

7) คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ

8) คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

9) คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์
WACHIRASAKORN UNIVERSITY

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน สำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย: การประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ **คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแบ่งออกเป็น มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ความเหมาะสม หมายถึง ประเด็นที่ใช้ในการประเมินสามารถบ่งบอก หรือสะท้อนการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยได้อย่างน่าเชื่อถือ							
1.	รูปแบบมีความเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น						
2.	รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น กำหนด และชี้แจงข้อตกลงของการพัฒนาสมรรถนะการประเมินที่ชัดเจน						
3.	กิจกรรมในรูปแบบมีความเหมาะสมกับการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น						
4.	เวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนมีความเหมาะสม						
5.	การประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในรูปแบบมีความเหมาะสม						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
6.	ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นตามรูปแบบมีความเหมาะสมและน่าเชื่อถือที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นได้						
<p>ความเป็นไปได้ หมายถึง ประเด็นที่ใช้ในการประเมินสามารถบ่งบอก หรือสะท้อนแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยได้จริง และสามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน และมีความคุ้มค่าในการประเมิน</p>							
1.	รูปแบบมีแนวทางและวิธีการที่ชัดเจนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยได้จริง						
2.	ขั้นตอนต่าง ๆ ในรูปแบบสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย						
3.	การประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง						
4.	การใช้รูปแบบมีความคุ้มค่าสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย						
5.	การใช้รูปแบบมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ						
6.	มีความเป็นไปได้ที่มหาวิทยาลัยสามารถนำรูปแบบไปใช้ในการปฏิบัติได้						
7.	ผลลัพธ์ที่ได้จากรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินมีความคุ้มค่า						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
<p>การนำไปใช้ประโยชน์ หมายถึง ประเด็นที่ใช้ในการประเมินสามารถบ่งบอก หรือสะท้อนความมีคุณค่า ความสอดคล้องและครอบคลุมกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยได้อย่างเหมาะสม</p>							
1.	รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินช่วยให้ผู้บริหารระดับต้นพัฒนาสมรรถนะการประเมินด้วยตนเอง						
2.	การกำหนดประเด็นการพัฒนาสมรรถนะการประเมินในรูปแบบเป็นประเด็นที่มีคุณค่า						
3.	รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินกำหนดบทบาทผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินอย่างชัดเจน						
4.	กิจกรรมในรูปแบบมีประโยชน์ต่อกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย						
5.	การรายงานผลการประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน						
6.	การรายงานผลการประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยตรงกับความต้องการใช้สารสนเทศ และสามารถใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการประเมิน						
7.	สารสนเทศที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการประเมินเพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
<p>ความถูกต้อง หมายถึง ประเด็นที่ใช้ในการประเมินสามารถบ่งบอก หรือสะท้อนลักษณะที่ควรจะเป็นของวิธีการ กิจกรรมต่าง ๆ ตามหลักการที่ถูกต้องในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย</p>							
1.	รูปแบบกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง						
2.	กิจกรรมมีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของการทำงานของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยด้านการประเมิน						
3.	ข้อมูลที่ได้จากการประเมินมีความถูกต้องและตรงกับสภาพความเป็นจริง						
4.	การรายงานผลการประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยมีความถูกต้อง						
5.	สารสนเทศที่ได้จากการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินแต่ละชั้นมีความถูกต้องและเป็นระบบ						
6.	การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยมีความถูกต้อง						

ภาคผนวก ข-8

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้ใช้สำหรับตรวจสอบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถาม

1. เพศ

 ชาย

 หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร.....ปี

4. คณะ

1) คณะศิลปศาสตร์

2) คณะบริหารธุรกิจ

3) คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น

4) คณะวิศวกรรมศาสตร์

5) คณะวิทยาศาสตร์

6) คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

7) คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ

8) คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน

9) คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์

ตอนที่ 2 การเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้มุ่งสอบถามเกี่ยวกับการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ

ผู้บริหารมหาวิทยาลัย โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นที่ตรงกับท่านมากที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับหัวหน้าสาขาท่านอื่นในด้านสมรรถนะการประเมิน					
2	ยึดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน					
3	มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับหัวหน้าสาขา					
4	มีความคาดหวังในความสำเร็จร่วมกัน					
5	มีส่วนร่วมในการสร้างค่านิยมร่วมกันกับหัวหน้าสาขาในการตัดสินใจเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมิน					
1	การสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมกัน มีการใช้ภาวะผู้นำเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินกับหัวหน้าสาขา					
2	มีการแบ่งปันความรับผิดชอบให้กับเพื่อนหัวหน้าสาขาอย่างเท่าเทียม					
3	มีโอกาสพัฒนาสมรรถนะการประเมินโดยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน					
4	มีความตระหนักถึงจุดที่ควรแก้ไขในการประเมินและการดำเนินการแก้ไข					
5	มีส่วนร่วมในการอภิปรายและตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นทางการประเมิน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	มีอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการประเมินร่วมกัน					
1	การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ มีเรียนรู้ร่วมกันกับหัวหน้าสาขาเพื่อนำความรู้ทักษะ เทคนิคต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน					
2	มีสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมที่เพิ่มพูนสมรรถนะการประเมินแก่เพื่อนหัวหน้าสาขา					
3	มีการร่วมกันวิเคราะห์สมรรถนะการประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
4	มีการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร					
5	มีการประชุมหารือและวางแผนร่วมกันกับหัวหน้าสาขาเพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน					
6	มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินอย่างเป็นมิตร					
	การมีเจือใจที่สนับสนุน					
1	มีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกันโดยมีพื้นฐานจากความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน					
2	มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างซื่อสัตย์ในการให้ข้อมูลและตรวจสอบข้อมูล เพื่อพัฒนาสมรรถนะการประเมิน					
3	ใช้เวลาเพียงพอในการทำงานร่วมกันและมีการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					
4	มีการสนับสนุนทรัพยากรบุคคลและสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในสมรรถนะการประเมิน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	มีความสัมพันธ์กับหัวหน้าสาขาอย่างเป็นกัลยาณมิตรที่สื่อให้เห็นถึงความพยายามในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินร่วมกัน					
1	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล มีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นกัลยาณมิตรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการประเมิน					
2	มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดการประเมิน แบ่งปันเทคนิคการประเมิน รวมถึงมีการให้ข้อเสนอแนะด้านการประเมินแก่ผู้บริหารท่านอื่น					
3	มีโอกาสดำเนินการประยุกต์การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนผลที่เกิดจากการพัฒนาสมรรถนะการประเมินให้แก่เพื่อนร่วมงาน					
4	มีการสนทนาแลกเปลี่ยนผลการพัฒนาสมรรถนะการประเมินอย่างสม่ำเสมอ					
5	เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินในด้านต่าง ๆ ผ่านการใช้รูปแบบ					
6	รูปแบบมีการเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นและชี้แนะ					

ภาคผนวก ค

คู่มือการใช้รูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น
ของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



คู่มือการใช้รูปแบบการสร้างสรรค์งานประเพณีของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น โดย
ประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ



โดย

นางสาวอรจิรา ธรรมไชยงกุล
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

คำชี้แจง

คู่มือการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้ เป็นแนวทางเพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นเข้าใจกระบวนการการสร้างสมรรถนะการประเมิน โดยใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะการประเมินตามแนวคิด

เนื้อหาของคู่มือประกอบด้วย บทที่ 1 บทนำ กล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ในการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน และคำจำกัดความ บทที่ 2 รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารวิทยาลัยระดับต้น โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ทั้งนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนี้ ควรทำความเข้าใจแนวทางการใช้คู่มือโดยละเอียด เพื่อให้การเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะการประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์กับผู้บริหารต่อไป

นางสาวอรจิรา ธรรมไชยงกูร

นิสิตระดับดุขุฎีบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา

ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	3
บทที่ 2 รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร ระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5
หลักการ	5
องค์ประกอบ	5
ขั้นตอนการใช้รูปแบบ	6
กลวิธีในการจัดกิจกรรมให้เกิดประสิทธิภาพ	12
รายการอ้างอิง	14
ภาคผนวก	15
แบบวัดความรู้ เรื่องสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น	16
แบบรายงานตนเองเกี่ยวกับทักษะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น	19
แบบวัดเจตคติที่มีต่อสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น	26

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

สมรรถนะการประเมิน (Evaluation Capacity) เป็นความสามารถในการนำความรู้ และทักษะด้านการประเมินที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการประเมินเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548) โดยการสร้างสมรรถนะการประเมินเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และทักษะทางการประเมินที่ดี และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะทางการประเมินกับการบูรณาการเข้ากับความรู้เดิม มหาวิทยาลัยและประสบการณ์จริงได้ การพัฒนาสมรรถนะการประเมินมีหลายวิธี ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารมีความรู้ ทักษะการประเมิน และเจตคติที่ดีต่อการประเมิน การสร้างสมรรถนะการประเมิน (Evaluation Capacity Building) มีวิธีการสร้างสมรรถนะการประเมินหลายวิธี เช่น การสอนการประเมิน (Teaching of evaluation) (Priskill, 2005) การจัดโครงการอบรมระยะสั้น (Single course) การกระตุ้น (Simulation) การฝึกประสบการณ์ (Practicum experience) (Trevisan, 2004) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by doing) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) (Taut, 2007) การเลือกใช้กลยุทธ์ในการสร้างสมรรถนะการประเมินของมหาวิทยาลัย ต้องพิจารณาถึงบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย จุดอ่อน จุดแข็งของการประเมิน (Roy and Wijayasuriya, 1992; Febey and Coyne, 2007; Stufflebeam, 2007; Priskill and Boyle, 2008) ดังนั้นการสร้างสมรรถนะการประเมิน (Evaluation Capacity Building) ให้กับผู้บริหารในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่แค่ประเมินจึงได้รับความสนใจและให้ความสำคัญมากขึ้น (Duignan, 2002; Patton, 2002; Priskill and Boyle, 2008)

ผู้บริหารถือเป็นปัจจัยหลักสำคัญในการทำงาน ซึ่งงานต่าง ๆ จะสำเร็จลุล่วงไปได้ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถทั้งสิ้น การพัฒนาผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อหน่วยงานต่าง ๆ เช่นเดียวกับการพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเป้าหมายในการพัฒนาคนไทยทุกกลุ่มวัยให้มีศักยภาพ ด้วยการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต คิดเป็น ทำเป็น การสังเคราะห์ความรู้ สังสม และต่อยอดสู่นวัตกรรมความรู้ การฝึกฝนจนเกิดความคิดสร้างสรรค์ การเปิดใจกว้างพร้อมรับทุกความคิดเห็น และการปลูกฝังจิตใจที่มีคุณธรรม รวมทั้งเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางครอบครัว ชุมชน และสังคมให้มั่นคง และเอื้อต่อการพัฒนาคนอย่างสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต (คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553) การจะให้ชุมชนเกิด

การเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น ต้องอาศัยกลไกในการพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญ โดยพัฒนาแบบการบูรณาการ ในด้านการเรียนรู้ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพเข้าด้วยกันอย่างผสมกลมกลืน และยึดโครงสร้างทางสังคมของชุมชนเป็นฐานของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยใช้ศักยภาพและทรัพยากรในชุมชนเป็นหลักให้ประชาชน และทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมใน การกำหนด และตัดสินใจ ในกิจกรรมสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับตนเองและชุมชนท้องถิ่น เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเอกสารพบว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร ที่พัฒนามาจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Sergiovanni, 1994) ด้วยมุมมองที่ว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรที่ค่อนข้างมีระบบสายงาน มีหน้าที่แบบแบ่งแยกแต่ละส่วนค่อนข้างชัดเจน มีการควบคุมคุณภาพ โดยสิ่งที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยการเสริมสร้างพลังที่มีอยู่ในตัวผู้นำ และสมาชิกของชุมชน ตลอดจนการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดพลังอำนาจของชุมชนให้เข้มแข็ง ซึ่งพิจารณาได้จากโครงสร้างทางสังคม (Spreitzer, 1992) ส่วนที่เป็นบุคคล สามารถเสริมสร้างพลังได้จากพลังภายในบุคคล การมีปฏิสัมพันธ์ และการแสดงออกของบุคคล นอกจากนี้หากต้องการให้เกิดความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีความเชื่อมโยงและมีความสมดุลในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นองค์รวม

รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น เนื่องจากการใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสมรรถนะการประเมิน ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น โดยมีการจัดสภาพแวดล้อมของผู้บริหารให้อยู่ในบริบทของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทั้งนี้ผู้บริหารจะได้ทราบจุดที่ควรพัฒนาของตนเอง ได้แนวคิด วิธีการที่ช่วยในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของตนเอง และนำไปสู่การพัฒนา และปรับปรุงสมรรถนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

สมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย หมายถึง ความสามารถของหัวหน้าสาขาในการบูรณาการความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นที่ใช้ในการประเมินในการนำไปสู่ความสำเร็จในการประเมิน โดยประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้พื้นฐานทางประเมิน ระเบียบวิธีการประเมิน ด้านทักษะ คือ ทักษะในการประเมินงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย และด้านเจตคติที่มีต่อสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น

การสร้างสมรรถนะการประเมิน หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีด้านการประเมินให้กับผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมิน มีความสามารถในการประเมิน ใช้ผลการประเมิน มีเจตคติที่ดีต่อการประเมิน

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง หัวหน้าสาขาร่วมกันสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ในด้านการประเมิน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของหัวหน้าสาขาภายในคณะและมหาวิทยาลัย มีภาวะผู้นำที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้าสาขาอื่น ๆ และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการประเมินซึ่งกันและกัน เพื่อก่อให้เกิดความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านการประเมินเพิ่มขึ้น สามารถแบ่งระดับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับคณะและระดับมหาวิทยาลัย โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ การมีเงื่อนไขสนับสนุน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก

การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ใช้ค่านิยมและวิสัยทัศน์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีค่านิยมร่วมกันในการตัดสินใจ มีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน และมีความคาดหวังในความสำเร็จร่วมกัน

การสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีส่วนในการตัดสินใจร่วมกัน มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนางาน มีความคิดริเริ่มในการทำงานร่วมกัน และมีการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการ มีอำนาจในการตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกันและมีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน

การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความรู้ทักษะและกลยุทธ์ในการทำงาน พัฒนาตนเองให้มีความเป็นมืออาชีพ มีโครงสร้างในการทำงาน มีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นกัลยาณมิตร มีการยอมรับในโปรแกรมการจัดกิจกรรม วางแผนงานร่วมกัน ร่วมกันวิเคราะห์วิธีประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลาย ประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา

การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการยอมรับและไว้วางใจ ให้การยกย่องความสำเร็จ มีความซื่อสัตย์ในด้านข้อมูล ร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีหลักสูตรที่ส่งเสริมและ

พัฒนาการเรียนรู้ มีงบประมาณและการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม รวมถึงมีระบบการสื่อสารที่ดีและครอบคลุม

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดแบ่งปันเทคนิคเชิงวิชาการระหว่างกัน เป็นเพื่อนคู่คิดหรือกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน มีการสนทนาสะท้อนผลการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนระหว่างกัน

รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน หมายถึง แบบแผนการสร้างสมรรถนะการประเมินที่ใช้เป็นแนวทางในการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ผ่านทางการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนตามลำดับ คือ

1. **ขั้นเตรียม** เป็นขั้นตอนการเตรียมความพร้อมให้เหมาะสมกับการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการเตรียมผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจสมรรถนะการประเมิน และมีทักษะในการประเมิน โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
2. **ขั้นดำเนินการ** เป็นขั้นตอนของการดำเนินการสร้างสมรรถนะการประเมินที่ประยุกต์ใช้ประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งประกอบไปด้วย การประเมินความรู้ การประเมินทักษะ และการประเมินเจตคติที่ดีของนักประเมิน
3. **ขั้นสรุป** เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาที่มีสมรรถนะการประเมินที่เหมาะสมกับการเป็นนักประเมิน โดยผ่านรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
4. **ขั้นสะท้อนกลับ (feedback)** เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารระดับต้นร่วมกันพิจารณาผลในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมว่าเมื่อนำไปลองปฏิบัติแล้วสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ เกิดผลดีและผลเสียอย่างไร หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็ต้องร่วมกันพิจารณาออกแบบกิจกรรมในการแก้ไขปัญหาใหม่

ประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน หมายถึง ผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินที่ประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยทำให้ผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะการประเมินที่ดีขึ้น โดยประเมินตามกรอบมาตรฐาน 4 ด้าน คือ มาตรฐานอัตถประโยชน์ มาตรฐานความเป็นไปได้ มาตรฐานความเหมาะสมถูกต้อง และมาตรฐานความถูกต้องเชื่อถือได้

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา โดยทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

บทที่ 2

รูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้ แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

หลักการ

รูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เน้นให้เกิดการใช้ประสบการณ์ ความรู้ เทคนิคความรู้เดิม และข้อค้นพบใหม่ที่ได้ การค้นคว้าและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง โดยมีผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกตามระดับความต้องการความช่วยเหลือให้สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์หรือพันธกิจที่กำหนดไว้ได้

องค์ประกอบ

องค์ประกอบของรูปแบบการสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า เป็นการประยุกต์ใช้การสร้างสรรค์สมรรถนะการประเมินและแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยด้านปัจจัยนำเข้าจะสอดคล้องกับองค์ประกอบการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งในด้านปัจจัยนำเข้านี้จะเป็นเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารระดับต้นให้มีค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจทางการประเมินในทิศทางเดียวกัน ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ปัจจัยนำเข้า เป็นการจัดประชุมเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นก่อนที่จะเข้าร่วมกิจกรรม 2) กระบวนการ จะทำการเชิญผู้เชี่ยวชาญ/วิทยากรมาเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม 3) ผลผลิตกระบวนการพัฒนา คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นจะมีวิสัยทัศน์ และค่านิยม เกี่ยวกับการประเมินที่ดีและไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงเข้าใจบทบาทของภาระงานทางด้านการประเมินชัดเจนขึ้น

2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายให้มีสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้เกิดการเรียนรู้เรื่องการประเมินร่วมกัน ที่ช่วยในการพัฒนาทักษะการปฏิบัติในการประเมินของตน รวมถึงแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไม่ว่าจะพบสภาพปัญหา แนวทางการแก้ปัญหา และ

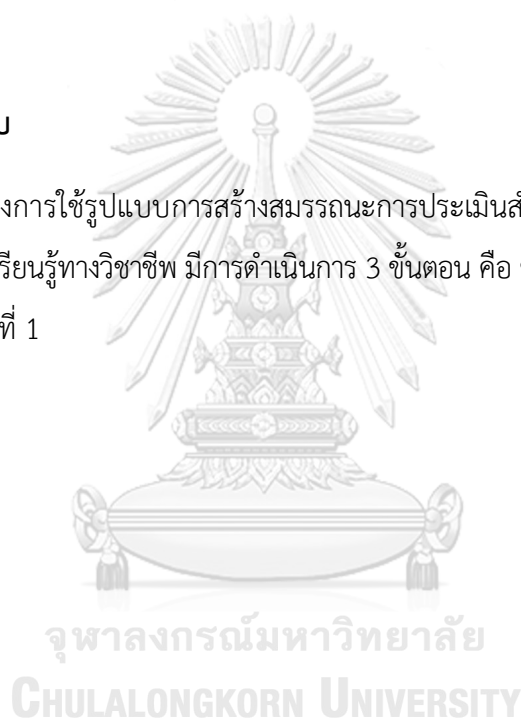
วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร โดยมีการสะท้อนกับ (feedback) ของข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนาแนวทางการสร้างสมรรถนะที่เหมาะสม

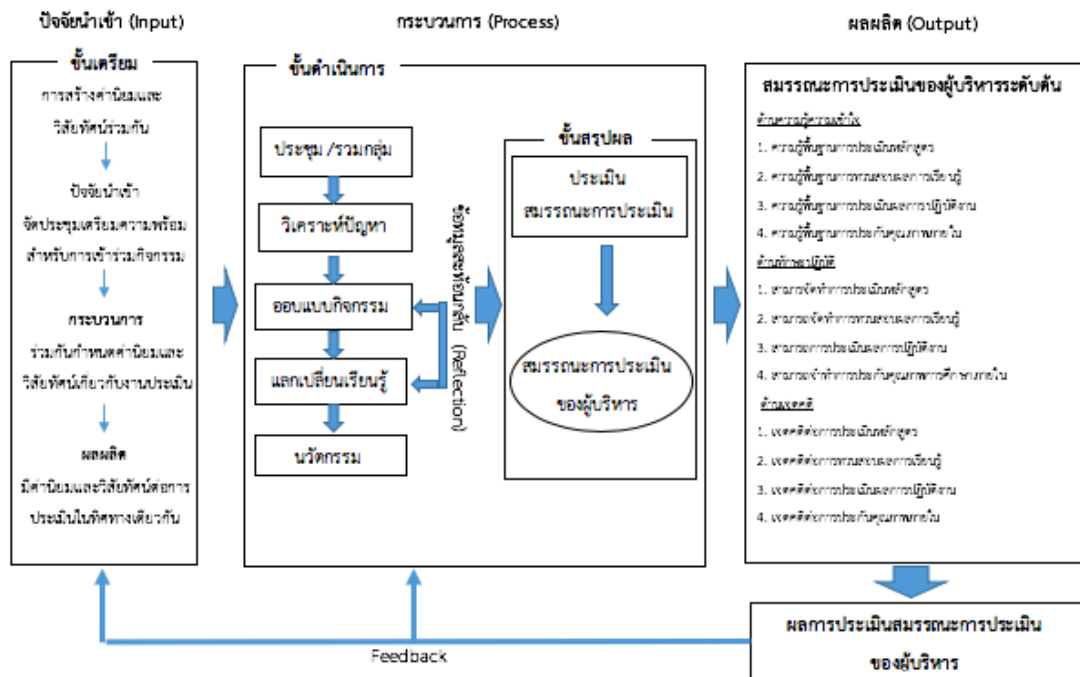
3) องค์ประกอบด้านผลผลิต คือ สมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น ประกอบไปด้วย ด้านความรู้ ด้านทักษะปฏิบัติ และด้านเจตคติ

4) องค์ประกอบด้านข้อมูลย้อนกลับ คือ การใช้ผลการประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น เพื่อให้เกิดการสะท้อนกลับของข้อมูล และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนระหว่างกัน เพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการดำเนินการของรูปแบบให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ขั้นตอนการใช้รูปแบบ

ขั้นตอนของการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียม ขั้นดำเนินการ และขั้นสรุป แสดงดังแผนภาพที่ 1





แผนภาพที่ 1 รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย: การใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จากภาพที่ 1 ขั้นตอนของการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการนี้ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิจัยให้เป็นประธานในการจัดโครงการ โดยที่ผู้วิจัยเป็นคนจัดทำ และดำเนินโครงการ โดยใช้ชื่อ โครงการ “การเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร” โดยลักษณะของโครงการจะแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 คือ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียม ระยะที่ 2 คือ ขั้นตอนที่ 2 ขั้นดำเนินการ และระยะที่ 3 คือ ขั้นตอนที่ 3 ขั้นสรุปผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1: ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียม

เป็นขั้นตอนของการเตรียมความพร้อมเพื่อให้มีความเหมาะสมกับการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และดำเนินการเตรียมให้เสร็จสิ้นก่อนวันที่จะมีการดำเนินการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

1. เตรียมบุคลากร เพื่อใช้ในรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.1 วิทยากร/ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อวิทยากรมีความรู้ และความเข้าใจการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 ดำเนินการเลือกวิทยากร/ ผู้เชี่ยวชาญ โดยเลือกวิทยากร/ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถทางการประเมิน และมีเข้าใจในแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งวิทยากร/ ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม

1.1.2 นัดหมายวัน และเวลา การจัดประชุมปฏิบัติการ เกี่ยวกับการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.1.3 ชี้แจงและทำความเข้าใจกับวิทยากร/ ผู้เชี่ยวชาญ ถึงวัตถุประสงค์ของการใช้รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร เพื่อให้วิทยากรสามารถดำเนินรายการและกิจกรรมได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน

1.2 ผู้เข้าร่วมกิจกรรม (ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น) เพื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ และความเข้าใจการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 นัดหมายนัดหมายวัน และเวลา การจัดประชุมปฏิบัติการ

2. จัดประชุมปฏิบัติการในการเตรียมความพร้อม โดยใช้ระยะเวลาในการจัดกิจกรรม 1 วัน โดยมีการแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ

9.00 – 12.00 น. จะเป็นการฟังบรรยายเกี่ยวกับ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการประเมิน ทิศทางและแนวโน้มของการประเมิน และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น

13.00 – 16.00 น. เป็นการทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการกำหนด ค่านิยมและวิสัยทัศน์ เจตคติต่อการประเมินและผลการประเมินร่วมกัน

โดยในขั้นตอนนี้ เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นมีวิสัยทัศน์ เกี่ยวกับการประเมินที่ดี เข้าใจบทบาทและภาระงานด้านการประเมินชัดเจนขึ้น และมีเจตคติที่ดีต่อ สมรรถนะการประเมิน

ระยะที่ 2: ขั้นตอนที่ 2 ขั้นดำเนินการ

ขั้นดำเนินการ ให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน ใช้ เวลา 2 เดือน มี 4 กิจกรรม ประกอบด้วย การจัดประชุมรวมกลุ่ม การวิเคราะห์ปัญหาและความ ต้องการ การออกแบบกิจกรรม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การจัดประชุมรวมกลุ่ม เป็นการประชุมร่วมกันระหว่างวิทยากร/ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เข้าร่วม กิจกรรม ใช้เวลา 1 วัน มีรายละเอียดต่อไปนี้

2.1.1 เชิญวิทยากร/ ผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ดำเนินรายการ โดยร่วมกันสร้างข้อตกลงในการ ดำเนินกิจกรรมการสร้างสมรรถนะการประเมินร่วมกัน

2.1.2 ผู้วิจัยทำการนัดหมาย กำหนดการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม วัน เวลา สถานที่

2.1.3 ทำการแบ่งกลุ่มผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยออกเป็นกลุ่มละประมาณ 5 คน

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ กิจกรรมนี้เป็นการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความ ต้องการในการแก้ปัญหา และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ใช้เวลา 1 วัน มีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 วัดระดับสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย แบบวัดความรู้สมรรถนะทางการประเมิน แบบรายงานตนเองเกี่ยวกับทักษะการ ประเมิน และแบบวัดเกี่ยวกับเจตคติต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของ มหาวิทยาลัย (ตามแบบสอบถามในภาคผนวก)

2.2.2 หลังจากทำแบบวัดสมรรถนะเสร็จแล้ว ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่พบ เกี่ยวกับประเด็นการประเมินของกลุ่มตนเอง

2.2.3 เลือกประเด็นความต้องการจากปัญหาของกลุ่มที่จะร่วมกันสร้างและพัฒนา สมรรถนะการประเมิน

2.3 การออกแบบกิจกรรม เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม (ผู้บริหารระดับต้น) ต้องร่วมกัน แลกเปลี่ยนแนวคิด วิธีการในการแก้ปัญหา ใช้เวลา 1 วัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 ผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เทคนิค วิธีการที่เคยใช้ในการแก้ปัญหา

2.3.2 ผู้บริหารระดับต้นร่วมกันออกแบบวิธีการ และกิจกรรมในการแก้ไขปัญหาและ เสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน

2.3.3 ภายหลังจากการออกแบบผู้บริหารแต่ละคนนำวิธีการที่ไปทดลองใช้ในบริบทของตนเอง

2.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารทุกกลุ่ม นำเสนอสภาพปัญหา แนวคิด และ วิธีการประเมินให้ผู้บริหารกลุ่มอื่น เพื่อทำการแลกเปลี่ยนและให้ข้อเสนอแนะต่อไป ใช้เวลา 1 วัน มี ขั้นตอนดังนี้

2.4.1 ในสัปดาห์ถัดไปหลังจากที่แต่ละคนได้นำไปทดลองใช้แล้ว ให้ผู้บริหารทุกคนนำผลที่ได้รับกลับมาสะท้อนกลับแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงผลที่ได้จากการนำไปทดลองใช้

2.4.2 เลือกเทคนิค และวิธีการของกลุ่มหลังจากแลกเปลี่ยนแล้วมาเป็นนำเสนอ โดย ผู้บริหารแต่ละกลุ่มนำเสนอสภาพปัญหาที่พบในการประเมินของกลุ่มตน

2.4.3 ผู้บริหารแต่ละกลุ่มนำเสนอแนวคิด เทคนิค วิธีการใหม่ ที่ใช้ในการแก้ปัญหาที่พบ

2.4.4 ผู้บริหารนำเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงใช้

หมายเหตุ: ขั้นตอน 2.3 - 2.4 จะมีการกลับมาประชุมแลกเปลี่ยน หรือประชุมร่วมกัน จนกว่าจะได้ วิธีการที่เหมาะสม

ระยะที่ 3: ขั้นตอนที่ 3 ขั้นสรุปผล

ขั้นสรุปผล จะเป็นระยะสุดท้ายของการดำเนินการเพื่อประเมินสมรรถนะการประเมินของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น เพื่อหาวิธีการ แนวทางและองค์ความรู้ใหม่ที่ได้ที่ช่วยในการเสริมสร้าง สมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้คือ สมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น ใช้ เวลา 1 วัน ในขั้นสรุปมี 1 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

3.1 ประเมินสมรรถนะการประเมิน เป็นการประเมินเพื่อตัดสินสมรรถนะการประเมินของ ผู้บริหารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการสนทนาสะท้อนกลับของผลงานและวิธีการที่ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยระดับต้นได้ใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นรุ่นต่อไป มี ขั้นตอนดังนี้

3.1.1 วิทยากร/ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารทุกคนร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสะท้อนกลับต่อผลงาน วิธีการแก้ปัญหาของแต่ละกลุ่ม

3.1.2 ประเมินระดับความรู้ด้านสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น (ภายหลังจากร่วมกิจกรรม) โดยลักษณะของแบบวัดเป็นแบบถูก-ผิด (ตามแบบสอบถามในภาคผนวก)

หมายเหตุ: ในทุกระยะ และทุกขั้นตอนผู้วิจัยเป็นผู้อำนวยความสะดวก และมีวิทยากร/ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ดำเนินรายการและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ระยะเวลาดำเนินการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ แสดงดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ระยะเวลาการดำเนินการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ขั้นตอน	กิจกรรม	ระยะเวลา
ขั้นเตรียม	จัดประชุมปฏิบัติการในการเตรียมความพร้อม - บรรยายเกี่ยวกับ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการประเมิน ทิศทางและแนวโน้มของการประเมิน และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น - ทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ เจตคติต่อการประเมินและผลการประเมินร่วมกัน	1 วัน
ขั้นดำเนินการ	ประชุม/รวมกลุ่ม - นัดหมายกำหนดการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม วัน เวลา สถานที่ ที่จะประชุม รวมถึงร่วมกันสร้างข้อตกลงในการดำเนินกิจกรรมการสร้างสมรรถนะการประเมินร่วมกัน	1 วัน
	การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ - วัดระดับสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น - ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่พบ และเลือกประเด็นความต้องการจากปัญหาเพื่อร่วมกันสร้างและพัฒนาสมรรถนะ	
	การออกแบบกิจกรรม - ร่วมกันออกแบบวิธีการ เทคนิคในการแก้ปัญหา - นำแนวทางที่ร่วมกันออกแบบไปทดลองใช้	3-6 สัปดาห์ (1-2 ครั้ง/

ขั้นตอน	กิจกรรม	ระยะเวลา
	การแลกเปลี่ยนความรู้ - แลกเปลี่ยนผลการทดลอง - ร่วมกันปรับปรุงและเสนอแนะ	สัปดาห์)
	นวัตกรรม - สรุปหรือวิธีการในการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารร่วมกันกำหนดขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหได้อย่างเหมาะสม	
	สะท้อนกลับ - การพิจารณาผลในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมว่า หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็ต้องร่วมกันพิจารณาการแก้ปัญหาใหม่	
ขั้นสรุปผล	ประเมินสมรรถนะการประเมิน - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างวิทยากรและผู้บริหาร - วัดสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร	

กลวิธีในการจัดกิจกรรมให้เกิดประสิทธิภาพ

เพื่อให้กิจกรรมที่จัดขึ้นมีความน่าสนใจไม่เกิดความเบื่อหน่ายและเกิดประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมสูงสุด ลักษณะของกิจกรรมที่จัดจึงควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

- การกำหนดวัตถุประสงค์และประโยชน์ในการจัดกิจกรรมที่ชัดเจน โดยในการจัดกิจกรรมครั้งนี้ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่ผู้เข้าร่วมจะได้รับอย่างชัดเจน คือการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งต้องแจ้งให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบถึงวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจนก่อนการดำเนินกิจกรรม

- การเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม โดยกิจกรรมที่จัดขึ้นต้องมึลักษณะเป็นการระดมสมอง เพื่อค้นหาสาเหตุและสร้างเครื่องมือสำหรับการประเมินการทวนสอบผลการเรียนรู้ ทำให้ทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วมในการพูดคุย ปรีกษาหาหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล และมุมมองความคิดของตน เป็นการสื่อสารกันในลักษณะสองทางมากกว่าทางเดียวที่มีวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้เพียงอย่างเดียว

- ลักษณะของการประชุมมีความเป็นมิตร ลักษณะของการประชุมที่จัดขึ้น ควรมีลักษณะเป็นการพูดคุยสื่อสารกันในเชิงบวกที่เรียกว่าสุนทรียสนทนา มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารกัน นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมควรมีตำแหน่งหน้าที่ใกล้เคียงกันซึ่งจะทำให้ไม่เกิดปัญหาการเกรงอกเกรงใจจนไม่เปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ และจะทำให้ทุกคนเข้าใจแผนงานและแนวทางปฏิบัติของ

กันและกันจึงทำให้สามารถสื่อสารกันได้อย่างถูกต้อง ส่งผลให้การประชุมจึงมีชีวิตชีวา มีสีสัน ผู้ร่วมประชุมจึงมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีความเป็นกัลยาณมิตร และปราศจากอคติต่อกัน

- ความถี่และระยะเวลาของการประชุมเหมาะสม การประชุมที่ดีนั้นจะต้องไม่มีจำนวนครั้งการประชุมที่ถี่เกินไปจนส่งผลกระทบต่อภาระงานที่มีหรือเกิดความเหนื่อยล้า นอกจากนี้ต้องมีระยะเวลาในการประชุมแต่ละครั้งที่เหมาะสมไม่สั้นจนเกิดการเสียเวลาเดินทางหรือเตรียมความพร้อมในการมาร่วมประชุมมากกว่าจะได้ประโยชน์จากการประชุม หรือยาวเกินไปจนเกิดความเหนื่อยล้าหรือเกิดความเบื่อหน่ายจนไม่สามารถรับความรู้หรือสิ่งที่ได้จากการประชุมได้อย่างเต็มที่ ซึ่งรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นได้กำหนดจำนวนครั้งการประชุมคือสัปดาห์ละ 1 ครั้งในวันราชการเพื่อไม่ให้รบกวนเวลาพักผ่อนในสุดสัปดาห์ (ยกเว้นการเกิดเหตุสุดวิสัยหรือตรงกับวันหยุดทำให้ต้องมีการจัดประชุม 2 ครั้งใน 1 สัปดาห์) และกำหนดระยะเวลาในการประชุมแต่ละครั้งประมาณ 3 ชั่วโมง เพื่อไม่ให้เกิดความเหนื่อยล้ามากเกินไปและมีเวลามากพอที่จะปรึกษาหารือกันและรับทราบข้อมูลต่าง ๆ

- การสรุปและติดตามผล ในกิจกรรมหรือการประชุมแต่ละครั้งที่จัดขึ้น ต้องนำผลลัพธ์ของการประชุมในครั้งนั้น ๆ ไปทดลองใช้ ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมกิจกรรมเกิดการปฏิสัมพันธ์กับกิจกรรมที่จัดและมีความกระตือรือร้นและความอยากรู้อยากเห็นผลของการทดลองว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ และต้องนำผลลัพธ์ที่ได้ไปนำเสนอในการประชุมและร่วมกันหารือและวิเคราะห์ผลในการประชุมครั้งถัดไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2548). *สมรรถนะข้าราชการพลเรือน*. ใน การประชุมปฏิบัติการการจัดทำแนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากร (Competency) ตามคำรับรองปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548. นครปฐม : โรงแรม เดอะรอยัล เจมส์ ลอดจ์ ศาลายา.

ภาษาอังกฤษ

Duignan, P. (2002). *Building social policy evaluation capacity*. Retrieved January 2, 2009, from <http://www.msd.govt.nz/publications/journal/19-december-/19-pages179-194.html>.

Febey, K., & Coyne, M. (2007). *Program evaluation: The board game: An interactive learning tool for evaluators*. American Journal of Evaluation, 28, 91 – 101.

Patton, M. Q. (2002). *Utilization-focused evaluation (U-FE) checklist*. Western Michigan: Western Michigan University.

Preskill, H. and Bolye, S. (2008). *A multidisciplinary model of evaluation capacity building*. American Journal of Evaluation, 29, 443 – 459.

Preskill, H., & Russ-Eft, D. (2005). *Building evaluation capacity: 72 activities for teaching and training*. Thousand Oaks: Sage.

Roy, Roger, F. and P. M. W. Wijayasuriya. (1992). *A Study of Government Monitoring and Evaluation Systems: The Case of Sri Lanka*. New York: Central Evaluation Office, United Nations Development Program

Sergiovanni, T. (1994). *Building community in schools*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Taut, S. (2007). *Studying self-evaluation capacity building in a large international development organization*. American Journal of Evaluation, 28(1), 45 – 59.



แบบวัดความรู้

เรื่อง สมรรถนะทางการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดไว้ให้

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ.....ปี

3. คณะ

1) คณะศิลปศาสตร์

2) คณะบริหารธุรกิจ

3) คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น

4) คณะวิศวกรรมศาสตร์

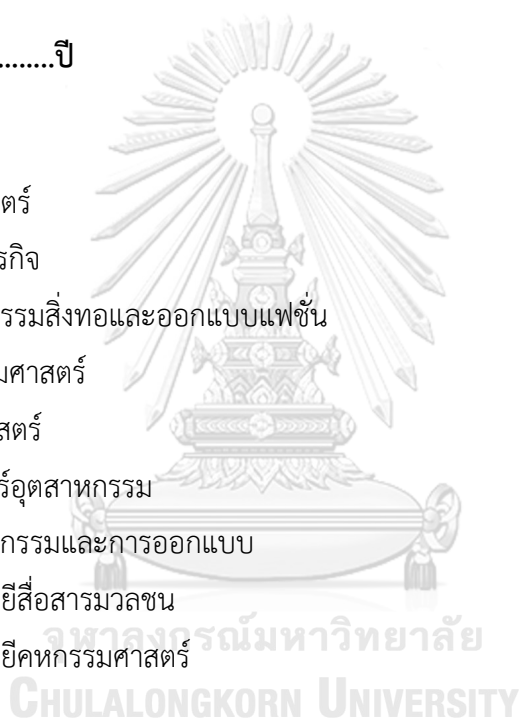
5) คณะวิทยาศาสตร์

6) คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

7) คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ

8) คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

9) คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์



ตอนที่ 2 ความรู้ ความเข้าใจ ด้านสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ หลังข้อความที่ถูก หรือทำเครื่องหมาย X หลังข้อความที่ผิด

ข้อ	คำถาม	คำตอบ
ด้านการประเมินหลักสูตร		
1	การประเมินหลักสูตร หมายถึง กระบวนการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อวินิจฉัยจุดเด่น จุดด้อยของหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร	
2	การประเมินผลทั้งหมด (Goal-Free evaluation) เป็นการประเมินผลตามที่ระบุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ว่าผลผลิตที่ได้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดหรือไม่	
3	การประเมินสรุปรวม (Summative evaluation) หมายถึง การประเมินผลสรุปรวมของหลักสูตร เพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับตัดสินผลสำเร็จของหลักสูตร	
4	รูปแบบการประเมินหลักสูตรของ Tyler คือ ศึกษาจุดมุ่งหมายของหลักสูตร กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมให้ชัดเจน ถ้าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ถือว่าเกิดผลสัมฤทธิ์ แต่ถ้าไม่บรรลุ ต้องตัดสินใจปรับปรุงหลักสูตรใหม่	
5	CIPP Model เป็นรูปแบบการประเมินที่ยึดความต้องการตัดสินใจเป็นหลัก โดยประกอบไปด้วย การประเมินบริบท (Context) ปัจจัยเบื้องต้น (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิตของหลักสูตร (Product)ตามแนวคิดของ Stufflebeam	
6	การประเมินบริบทของหลักสูตร ครอบคลุมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และเนื้อหาวิชาในหลักสูตรเท่านั้น	
7	สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น เอกสารประกอบการสอน ตำรา ไม่นับเป็นปัจจัยเบื้องต้นของการประเมินหลักสูตร	

ข้อ	คำถาม	คำตอบ
ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้		
1	การทวนสอบผลการเรียนรู้ หมายถึง การตรวจสอบการให้คะแนนจากกระดาษคำตอบข้อสอบของนักเรียนและงานที่รับมอบหมาย	
2	การประเมินผลการเรียนรู้ของรายวิชาในด้านต่าง ๆ และผลการประเมินการเรียนรู้ของรายวิชา ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับผลการเรียนรู้ หรือวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนด	
3	การใช้คะแนนที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อผู้สอน จัดเป็นส่วนหนึ่งของการทวนสอบผลการเรียนรู้	
4	การประเมินตนเองของนักศึกษาเพื่อทวนสอบผลการเรียนรู้ควรใช้แบบประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม	
5	ผู้ที่ทวนสอบ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารหลักสูตร อาจารย์ผู้สอน ผู้เรียน เท่านั้น	
6	การทวนสอบผลการเรียนรู้ของนักศึกษาตามมาตรฐานของการเรียนรู้ที่กำหนด ในมคอ.3 และมคอ. 4 อย่างน้อยร้อยละ 15 ของกระบวนการวิชาที่เปิดสอนในแต่ละปีการศึกษา	
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
1	องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 2 องค์ประกอบ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการทำงาน	
2	กลุ่มคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น ระดับ ดีเด่น ดี พอใช้ ปรับปรุง	
3	คะแนนผลการประเมิน คือ 89 คะแนน หมายความว่า ผลการประเมินอยู่ในระดับดีเด่น	
4	สมรรถนะหลักของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรมและความร่วมแรงร่วมใจ	
5	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี อาจรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก	
6	การสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในด้านวิทยาการต่าง ๆ เป็นระดับที่ 4 ของสมรรถนะการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	

ข้อ	คำถาม	คำตอบ
7	สมรรถนะจริยธรรม ประกอบไปด้วย 4 ระดับ คือ ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์สุจริต ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะที่ 1 และมีสิ่งจะเชื่อถือได้ ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ และระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอ้างความถูกต้อง	
8	ความร่วมมือร่วมใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความตั้งใจจะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หรือองค์กร และความสามารถในการสร้างและธำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมเท่านั้น	
9	การสอนรายวิชาบรรยาย 1 หน่วยกิต คิดเป็น 3 ชม. ต่อสัปดาห์(ภาคปรกติ) ประกอบด้วย บรรยาย 1 ชม. การสอน 2 ชม.	
10	เข้าร่วมกิจกรรมโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย หรือคิดเป็นหน่วยงานภายนอก 1 เยี่ยมชมโครงการ/กิจกรรม/ต่อสัปดาห์	
ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน		
1	การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษาจากภายในเป็นการปฏิบัติโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา	
2	การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับหลักสูตร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การกำกับมาตรฐาน องค์ประกอบที่ 2 บัณฑิต องค์ประกอบที่ 3 นักศึกษา องค์ประกอบที่ 4 อาจารย์ และองค์ประกอบที่ 5 หลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผู้เรียน	
3	กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินงานและเก็บข้อมูล การประเมินคุณภาพ และการเสนอแนวทางการปรับปรุง	
4	การดำเนินงานและการเก็บข้อมูลบันทึกผลการดำเนินงาน และการดำเนินประเมินคุณภาพภายในระดับหลักสูตร จะเริ่มตั้งแต่ต้นปีการศึกษา คือ เดือนที่ 1-12 ของปีการศึกษา (มิถุนายน – พฤษภาคมของปีถัดไป, สิงหาคม – กรกฎาคมของปีถัดไป)	

ข้อ	คำถาม	คำตอบ																					
5	เกณฑ์ประเมินหลักสูตรตามองค์ประกอบที่ 1 “การกำกับมาตรฐาน” ที่ สกอ. จะพิจารณาให้การรับรองหลักสูตร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณสมบัติและคุณภาพอาจารย์ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น																						
6	ในกรณีที่มีบัณฑิตประกอบอาชีพอิสระ 90% ของหลักสูตร จะได้รับการยกเว้นไม่ต้องประเมินคุณภาพบัณฑิตโดยผู้ใช้บัณฑิต																						
7	ทุกหลักสูตรต้องมีการจัดโครงการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าศึกษาให้แก่ นักศึกษา มิฉะนั้นจะได้คะแนนข้อ 3.1 การรับนักศึกษาเป็น 0																						
8	องค์ประกอบที่ 4 อาจารย์ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ 4.1 การบริหารและพัฒนาอาจารย์ และตัวบ่งชี้ที่ 4.2 คุณภาพอาจารย์ และ 4.3 ผลที่เกิดกับอาจารย์																						
9	การบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับงานวิจัย งานบริการวิชาการแก่สังคม และอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม หลักสูตรควรให้ความสำคัญและดำเนินการให้ครบถ้วนทุกรายวิชาที่จัดการเรียนการสอนในแต่ละภาคการศึกษา																						
10	ผลการประเมินหลักสูตร ระดับปริญญาตรี ตามตาราง <table border="1" data-bbox="375 1142 869 1556"> <thead> <tr> <th>องค์ประกอบ</th> <th>จำนวนตัว</th> <th>คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>4</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>1.80</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>3.00</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>1.20</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> สรุปผล หลักสูตรได้คะแนน 0 จาก 5 คะแนน	องค์ประกอบ	จำนวนตัว	คะแนน	1	4	0	2	2	1.80	3	3	0	4	3	3.00	5	4	1.20	6	1	0	
องค์ประกอบ	จำนวนตัว	คะแนน																					
1	4	0																					
2	2	1.80																					
3	3	0																					
4	3	3.00																					
5	4	1.20																					
6	1	0																					

แบบรายงานตนเองเกี่ยวกับทักษะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง

แบบรายงานตนเองเกี่ยวกับทักษะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย เป็นส่วนหนึ่งของคู่มือนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดนใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การรายงานตนเองเกี่ยวกับทักษะการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

**แบบรายงานตนเองเกี่ยวกับทักษะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้น
ของมหาวิทยาลัย**

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้ใช้สำหรับตรวจสอบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร.....ปี

4. คณะ

1) คณะศิลปศาสตร์

2) คณะบริหารธุรกิจ

3) คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น

4) คณะวิศวกรรมศาสตร์

5) คณะวิทยาศาสตร์

6) คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

7) คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ

8) คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

9) คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตอนที่ 2 การรายงานตนเองเกี่ยวกับทักษะการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น

คำชี้แจง แบบวัดตอนนี้มุ่งสอบถามเกี่ยวกับทักษะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ได้ข้อมูลระดับความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามสภาพการปฏิบัติงานจริงของท่านมากที่สุด ตามเกณฑ์ 3 ระดับดังนี้

2 หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมหรือได้ปฏิบัติตามข้อรายการนั้น ๆ เป็นประจำ/อย่างต่อเนื่อง

1 หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมหรือได้ปฏิบัติตามข้อรายการนั้น ๆ เป็นบางครั้ง

0 หมายถึง หากท่านไม่ได้มีพฤติกรรมหรือไม่ได้ปฏิบัติตามข้อรายการนั้น ๆ

ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ		
	2	1	0
ด้านการประเมินหลักสูตร			
1. ตั้งคณะกรรมการการจัดทำวิจัยเพื่อประเมินหลักสูตร			
2. ดำเนินการประเมินหลักสูตร			
2.1 ทำการวิเคราะห์หลักสูตร			
2.2 กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินหลักสูตร			
2.3 กำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินหลักสูตร			
2.4 กำหนดวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินหลักสูตร			
2.5 กำหนดแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการประเมินหลักสูตรได้			
2.6 สามารถเลือกใช้สถิติได้อย่างเหมาะสมในการวิเคราะห์ข้อมูล			
2.7 มีการกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมกับผลของการประเมินหลักสูตร			
3. สามารถสรุปและรายงานผลการประเมินหลักสูตรได้			
4. นำผลที่ได้จากการประเมินหลักสูตรไปใช้ประโยชน์			
ด้านการประเมินหลักสูตร			
1. การจัดตั้งคณะกรรมการทวนสอบผลการเรียนรู้ ที่ประกอบไปด้วยมีผู้เชี่ยวชาญภายใน และผู้เชี่ยวชาญภายนอก			
2. มีการดำเนินการเลือกรายวิชาอย่างน้อยร้อยละ 25 ของรายวิชาที่เปิดสอนในแต่ละปีการศึกษา และพยายามกระจากการทวนสอบให้ครบทุกรายวิชาในหลักสูตรตลอดระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร			

ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ		
	2	1	0
3. มีการแจ้งรายชื่อรายวิชาที่จะทวนสอบไปยังผู้ดูแลงานหลักสูตรเพื่อให้ผู้ดูแลประสานงานกับผู้รับผิดชอบรายวิชาในการจัดเตรียมเอกสารต่าง ๆ			
4. มีการกำหนดรูปแบบของการทวนสอบผลการเรียนรู้ในแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับบริบทของรายวิชา เช่น การประเมิน การสัมภาษณ์ เป็นต้น			
5. มีการรายงานผลการทวนสอบผลการเรียนรู้ให้คณะกรรมการประจำหลักสูตร เพื่อจะได้วางแผนพัฒนาและปรับปรุงรายวิชาต่อไป			
6. มีการรายงานผลการทวนสอบผลการเรียนรู้ให้คณะทราบ เพื่อจะได้วางแผนพัฒนาและปรับปรุงรายวิชาต่อไป			
7. มีการรายงานผลการทวนสอบผลการเรียนรู้ไปยังผู้รับผิดชอบรายวิชา เพื่อให้ผู้รับผิดชอบพัฒนาและปรับปรุงรายวิชาให้เป็นไปตามความต้องการของหลักสูตรต่อไป			
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
1. มีการแจ้งอาจารย์ในสาขาถึงกำหนดการในการจัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง			
2. มีการแจ้งโครงสร้างเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
3. ทำการตรวจสอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทำการตรวจสอบถึงความถูกต้องของค่าคะแนนของเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำ			
4. ทำการประเมินและรับรองผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสาขา			
5. มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินรับทราบ			
ด้านการประกันคุณภาพภายใน			
ด้านการควบคุมคุณภาพภายใน			
1. มีการประชุมวางแผนในการเตรียมการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน			
2. มีการประชุมมอบหมายและแต่งตั้งผู้ดูแลตัวชี้วัดของหลักสูตร			
3. ทำการประสานงานและอำนวยความสะดวกให้กับ อ.ที่ดูแลตัวชี้วัดของสาขา			

ชื่อรายการ	ระดับการปฏิบัติ		
	2	1	0
ด้านการกำกับ ตรวจสอบติดตามคุณภาพภายใน			
4. กำกับและติดตามการดำเนินงานการรวบรวมเอกสาร และหลักฐานของแต่ละตัวชี้วัด			
5. มีการรวบรวมเอกสาร และหลักฐานของตัวชี้วัดแต่ละตัว และจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR)			
6. นำข้อมูลรายงานการประเมินตนเองเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพของสกอ. (IQA)			
ด้านการประเมินคุณภาพภายใน			
7. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ของการประเมิน			
8. ดำเนินการประเมินคุณภาพภายในระดับหลักสูตร			
9. สรุปผลการประเมินคุณภาพระดับหลักสูตร และนำเสนอเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการประจำหลักสูตรและคณะตามลำดับ			
ด้านการประเมินคุณภาพภายใน			
10. ทำการปรับแก้รายงานการประเมินตนเองตามข้อเสนอแนะของคณะผู้ประเมิน			
11. นำจุดเด่นมากำหนดทิศทางในการพัฒนาแนวโน้มของสาขา			
12. ดำเนินการปรับปรุงตามจุดอ่อนและข้อเสนอเร่งด่วน ตามคำแนะนำของคณะผู้ประเมิน			

แบบวัดเกี่ยวกับเจตคติต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินของ

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร.....ปี

4. คณะ

1) คณะศิลปศาสตร์

2) คณะบริหารธุรกิจ

3) คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น

4) คณะวิศวกรรมศาสตร์

5) คณะวิทยาศาสตร์

6) คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

7) คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ

8) คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน

9) คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
SAGALONGKORN UNIVERSITY

ตอนที่ 2 เจตคติต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

ที่ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุดและโปรดตอบทุกข้อ

ข้อ	คำถาม	ระดับเจตคติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การประเมินหลักสูตร						
1	การประเมินหลักสูตรเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสาขาเท่านั้น					
2	การประเมินหลักสูตรช่วยพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนของท่านให้ดีขึ้น					
3	ท่านสามารถทำการประเมินหลักสูตรได้อย่างมีคุณภาพหากได้รับการสนับสนุนจากคณะ/มหาวิทยาลัย					
4	การประเมินหลักสูตรทำให้ท่านมีภาระงานเพิ่มขึ้น					
5	การประเมินหลักสูตรควรใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลเท่านั้น					
6	การประเมินหลักสูตรเป็นเรื่องยากสำหรับท่าน					
7	ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรายงานผลการประเมินหลักสูตร					
ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้						
1	การทวนสอบผลการเรียนรู้ช่วยให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน					
2	การทวนสอบผลการเรียนรู้เป็นเรื่องยากสำหรับท่าน					
3	วางแผนหรือเลือกรายวิชาที่ใช้ในการทวนสอบผลการเรียนรู้ไม่ใช่งานของท่าน					
4	ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้					

ข้อ	คำถาม	ระดับเจตคติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	การทวนสอบผลการเรียนรู้ทำให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน					
การประเมินผลการปฏิบัติงาน						
1	การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
2	ทุกคนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดภาระงานขั้นต่ำที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
3	ท่านสามารถตรวจสอบผลการประเมินภาระงานขั้นต่ำในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น หากได้รับคำชี้แนะ					
4	ท่านรู้สึกลำบากใจที่จะต้องเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสาขาของท่าน					
5	การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
การประกันคุณภาพภายใน						
1	การประกันคุณภาพภายในเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสาขาเท่านั้น					
2	การจัดทำรายงานการประเมินตนเองเป็นเรื่องที่ยากสำหรับท่าน					
3	การประกันคุณภาพภายในทำให้ท่านเสียเวลาในการจัดการเรียนการสอน					
4	การพัฒนาให้อาจารย์ทุกคนเข้าใจการประกันคุณภาพภายในเป็นเรื่องยาก					
5	การประกันคุณภาพภายในช่วยยกระดับการจัดการศึกษาให้ดีขึ้น					



แบบฟอร์มสำหรับการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับรายวิชา าระบวนวิชาและระดับหลักสูตร

ชื่อ	รายการ	ผู้เกี่ยวข้อง/ดำเนินการ
01	แบบประเมินทวนสอบผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้ (ปรับคำถามตามผลการเรียนรู้ที่กำหนดในหลักสูตร หรือประเมินด้วยแบบอื่น) ใช้เอกสารอื่นแทนได้	นักศึกษา
02	แบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา	อาจารย์ผู้สอน/ สาขาวิชา
03	แบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา (สำหรับผู้ประเมินรายบุคคล)	คณะกรรมการทวนสอบ
04	แบบรายงานผลการทวนสอบมาตรฐานการเรียนรู้ของรายวิชาที่เปิดสอนโดยคณะกรรมการทวนสอบผลการเรียนรู้	คณะกรรมการทวนสอบ
05	แบบรายงานสรุปผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา	สาขาวิชา
06	แบบรายงานผลการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ของนักศึกษา	คณะกรรมการทวนสอบ

แบบประเมินทวนสอบผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานผลการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

รหัสวิชา.....ชื่อวิชา.....หลักสูตร.....ภาคการศึกษาที่.../.....

ชื่ออาจารย์ผู้สอน/อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชา

1).....

2).....

คำชี้แจง การประเมินทวนสอบผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนหลังเรียนวิชานี้ ขอความร่วมมือจากผู้เรียนในการประเมินตนเองตามความเป็นจริงโดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เห็นว่าเป็นจริงมากที่สุด ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด	4 หมายถึง มาก	3 หมายถึง ปานกลาง	2 หมายถึง น้อย	1 หมายถึง น้อยที่สุด
---------------------	---------------	-------------------	----------------	----------------------

รายการประเมิน

มาตรฐานผลการเรียนรู้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY	ระดับผลสัมฤทธิ์ที่ได้				
	5	4	3	2	1
1. ด้านคุณธรรม จริยธรรม					
1.1 ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ของสังคม					
1.2 มีวินัย ซื่อสัตย์ สุจริต และมีจิตสาธารณะ					
1.3 มีจรรยาบรรณทางวิชาการและวิชาชีพ รับผิดชอบต่อตนเองและสังคม					
2. ด้านความรู้					
2.1 เข้าใจองค์ความรู้ในสาขาวิชาอย่างกว้างขวางและเป็นระบบ					
2.2 สามารถติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีของสาขา					
2.3 สามารถนำผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวิชาการและวิชาชีพ					
3. ด้านทักษะทางปัญญา					
3.1 คิดอย่างมีระบบบนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง					

มาตรฐานผลการเรียนรู้	ระดับผลสัมฤทธิ์ที่ได้				
	5	4	3	2	1
3.2 สามารถสืบค้น ตีความ และประเมินข้อมูล แนวคิด และหลักฐาน เพื่อการวิเคราะห์ปัญหา					
3.3 สามารถบูรณาการความรู้เพื่อการศึกษาปัญหาที่ซับซ้อน และเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา					
4. ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ					
4.1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					
4.2 แสดงภาวะผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม					
4.3 มีความรับผิดชอบต่อผลการกระทำและการนำเสนอ					
5. ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
5.1 เข้าใจหลักเบื้องต้นทางคณิตศาสตร์และสถิติ					
5.2 สามารถประยุกต์ใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์และสถิติในการศึกษาปัญหา และการนำเสนอรายงาน					
5.3 สามารถเลือกสื่อ และเครื่องมือในการสืบค้น เก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล และแปลความหมาย รวมถึงการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม					
5.4 สามารถใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5.5 สามารถเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่หลากหลายอย่างเหมาะสมและปลอดภัย ในการเรียนรู้ สร้างสรรค์ และสื่อสาร					
6. ด้านทักษะพิสัย					
6.1 สามารถปฏิบัติงานตามแบบที่กำหนดได้					
6.2 สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องโดยอิสระ					
6.3 สามารถประยุกต์การปฏิบัติงานเพื่อการแก้ปัญหาในสภาพจริงได้					

แบบรายงานการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ระดับกระบวนวิชา
ของนักศึกษาตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ที่กำหนดใน มคอ. 3

โดย คณะกรรมการวิชาการ สาขาวิชาศึกษาทั่วไป

ภาคการศึกษาที่ ปีการศึกษา

รายวิชา

ผู้รับผิดชอบรายวิชา

ตอนที่ 1 การทวนสอบมาตรฐานการเรียนรู้

รหัสวิชา/ชื่อวิชา ผู้รับผิดชอบรายวิชา	มาตรฐานผลการเรียนรู้		วิธีทวนสอบ	ผลการทวนสอบ
	ด้าน	รายละเอียด		
รหัสวิชา 1.ชื่อวิชา 2.ประธานวิชา	คุณธรรม จริยธรรม	1.1 (เลือกมาเฉพาะ ความรับผิดชอบ หลักของวิชานั้น) 1.2	1.ให้นักศึกษาตอบ แบบสอบถาม ปลายเปิด 2.สัมภาษณ์ นักศึกษาที่เคย ลงทะเบียน...	1.1 นักศึกษา ตระหนักถึง ความสำคัญของการ มีวินัยและนำมาใช้ ในการดำรงชีวิต
	ความรู้	2.1 2.2		
	ทักษะทางปัญญา	3.1 3.2 3.3		
	ทักษะความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและ ความรับผิดชอบ	4.1 4.2 4.3		
	ทักษะการวิเคราะห์เชิง ตัวเลข การสื่อสารและ การใช้เทคโนโลยี	5.1 5.2		
	ทักษะพิสัย	6.1 6.2		

ตอนที่ 2 ผลการพิจารณาข้อสอบ

ระดับการให้คะแนน

3 หมายถึง เหมาะสมอยู่ในระดับ มาก

2 หมายถึง เหมาะสมอยู่ในระดับ พอใช้

1 หมายถึง เหมาะสมอยู่ในระดับ ควรปรับปรุง

ประเภท	คะแนนเก็บ 1	ข้อสอบกลางภาค	ข้อสอบปลายภาค
ผลการพิจารณา/ลักษณะ	() รายงาน () ใบงาน () สอบย่อยอัตรณ์ () สอบย่อยปรณณ์	() อัตรณ์ () ปรณณ์	() อัตรณ์ () ปรณณ์
1. ความเหมาะสมของ ลักษณะข้อสอบ	() 3 () 2 () 1	() 3 () 2 () 1	() 3 () 2 () 1
2. ความครอบคลุมกับเนื้อหา	() 3 () 2 () 1	() 3 () 2 () 1	() 3 () 2 () 1
3. ความสอดคล้องกับผลการ เรียนรู้ที่คาดหวัง	() 3 () 2 () 1	() 3 () 2 () 1	() 3 () 2 () 1
4. ความเหมาะสมของวิธีการ ตรวจให้คะแนน	() 3 () 2 () 1	() 3 () 2 () 1	() 3 () 2 () 1
สิ่งที่ควรปรับปรุง			

ตอนที่ 3

ผลการพิจารณาสัดส่วนของคะแนนเก็บและเกณฑ์การตัดสินผลการเรียน

คะแนนเก็บ

() เหมาะสม เนื่องจาก

() ไม่เหมาะสมเนื่องจาก

แนวทางการแก้ไข ดังนี้

.....

เกณฑ์การตัดสินผลการเรียน

() เหมาะสม เนื่องจาก.....

() ไม่เหมาะสมเนื่องจาก

แนวทางการแก้ไข ดังนี้

.....

รายนามคณะกรรมการวิชาการ วิชา ลงนามรับรองการทวนสอบครั้งนี้

ลงชื่อ..... ลงชื่อ.....

(.....) (.....)

ผู้ตรวจสอบ

ผู้ตรวจสอบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบรายงานผลการทวนสอบมาตรฐานการเรียนรู้ของรายวิชาที่เปิดสอน

โดยคณะกรรมการทวนสอบผลการเรียนรู้ (กรรมการรายบุคคล)

รหัสวิชา ชื่อวิชา

อาจารย์ผู้สอน

สาขาวิชา

ประจำภาคการศึกษาที่ ปีการศึกษา

หัวข้อ การทวนสอบ	รายละเอียดการทวนสอบ	ผลทวนสอบ		รายละเอียด ที่ไม่สอดคล้อง
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	
1. เนื้อหาการ สอน	ตรวจสอบ มคอ.5 กับ มคอ.3 ว่าตรงกันหรือไม่ (หมายเหตุ: ตรวจสอบหมวดที่ 5 ว่าหัวข้อ รายละเอียดสอดคล้องกับ มคอ.5 หรือไม่กรณี ที่ไม่ตรงมีการระบุปัญหาและแนวทางการแก้ไข ไว้ใน มคอ.5 หรือไม่)			
2. การวัดและ ประเมินผล 2.1 วิธีการวัด และ ประเมินผล	ทวนสอบจาก มคอ.3 หมวด 5 ส่วนที่ 2 วิธีการ วัดและประเมินผลกับการวัดและประเมินผล จริง (แบ่งเป็นคะแนนอะไรบ้าง เช่น กลางภาค ปลายภาค งานจิตพิสัย แบ่งตามนั้นจริงหรือไม่)			
2.2 ทวนสอบ คะแนนและ เกรด	ทวนสอบคะแนนที่กำหนดในแต่ละวิธีการวัด และประเมินผลว่าสอดคล้องหรือไม่ และการ ให้เกรดถูกต้องตามที่กำหนดไว้และสอดคล้อง กับคะแนนหรือไม่ (ดูว่าการให้คะแนนตรง หรือไม่เช่นตั้งว่า 20% ให้ 20% จริงหรือไม่)			
2.3 สุ่มตรวจ ข้อสอบ	สุ่มตรวจเนื้อหาที่อยู่ในข้อสอบว่าตรงกับเนื้อหา ที่กำหนดไว้หรือไม่ สอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่ สุ่มตรวจเนื้อหาที่อยู่ในข้อสอบว่าตรงกับเนื้อหา ที่กำหนดไว้หรือไม่ สอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่			

หัวข้อ การทวนสอบ	รายละเอียดการทวนสอบ	ผลทวนสอบ		รายละเอียด ที่ไม่สอดคล้อง
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	
3. มาตรฐานการเรียนรู้	ทวนสอบจาก มคอ.3 หมวด 4 คือ ในส่วนที่เป็นวิธีการประเมินผลในแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้กับการวัดและประเมินผลจริง			
3.1 วิธีการประเมินผล				
3.2 คะแนนในแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้	ทวนสอบจาก มคอ.3 หมวด 5 ส่วน 2 ว่า คะแนนในแต่ละมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้กับที่ได้ดำเนินการจริง			
3.3 แผนการประเมินผล	ทวนสอบจาก มคอ.3 หมวด 5 ส่วน 2 ว่า แผนการประเมินผล (สัปดาห์ที่จะประเมิน) กับ การดำเนินการจริง			


 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ผู้รับรองข้อมูลผลการทวนสอบ
 CHULALONGKORN UNIVERSITY

ลงชื่อ.....

ลงชื่อ.....

(.....)

(.....)

ผู้ประเมิน

ผู้ประเมิน

แบบรายงานผลการทวนสอบมาตรฐานการเรียนรู้ของรายวิชาที่เปิดสอน

โดยคณะกรรมการทวนสอบผลการเรียนรู้

รหัสวิชา ชื่อวิชา

อาจารย์ผู้สอน.....

สาขาวิชา

ประจำภาคการศึกษาที่ ปีการศึกษา

หัวข้อการทวนสอบ	รายละเอียดการทวนสอบ	ผลการทวนสอบ						รายละเอียดที่ไม่สอดคล้อง
		กรรมการ 1		กรรมการ 2		กรรมการ 3		
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	
1. เนื้อหาการสอน	ตรวจสอบ มคอ.5 กับ มคอ.3 ว่าตรงกันหรือไม่ (หมายเหตุ : ตรวจสอบหมวดที่ 5 ว่าหัวข้อรายละเอียดสอดคล้องกับ มคอ.5 หรือไม่กรณีที่ไม่ตรงมีการระบุปัญหาและแนวทางการแก้ไขไว้ใน มคอ.5 หรือไม่)							
2. การวัดและประเมินผล 2.1 วิธีการวัดและประเมินผล	ทวนสอบจาก มคอ.3 หมวด 5 ส่วนที่ 2 วิธีการวัดและประเมินผลกับการวัดและประเมินผลจริง (แบ่งเป็นคะแนนอะไรบ้าง เช่น กลางภาค ปลายภาค งานจิตพิสัย แบ่งตามนั้นจริงหรือไม่)							
2.2 ทวนสอบคะแนนและเกรด	ทวนสอบคะแนนที่กำหนดในแต่ละวิธีการวัดและประเมินผลว่าสอดคล้องหรือไม่ และการให้เกรดถูกต้องตามที่กำหนดไว้และสอดคล้องกับคะแนนหรือไม่ (ดูว่าการให้คะแนนตรงหรือไม่เช่นตั้งว่า 20% ให้ 20% จริงหรือไม่)							

หัวข้อการทวนสอบ	รายละเอียดการทวนสอบ	ผลการทวนสอบ						รายละเอียดที่ไม่สอดคล้อง
		กรรมการ 1		กรรมการ 2		กรรมการ 3		
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	
2.3 สุ่มตรวจข้อสอบ	สุ่มตรวจเนื้อหาที่อยู่ในข้อสอบว่าตรงกับเนื้อหาที่กำหนดไว้หรือไม่ สอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่ สุ่มตรวจเนื้อหาที่อยู่ในข้อสอบว่าตรงกับเนื้อหาที่กำหนดไว้หรือไม่ สอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่							
3. มาตรฐานการเรียนรู้ 3.1 วิธีการประเมินผล	ทวนสอบจาก มคอ.3 หมวด 4 คือ ในส่วนที่เป็นวิธีการประเมินผลในแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้กับการวัดและประเมินผลจริง							
3.2 คะแนนในแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้	ทวนสอบจาก มคอ.3 หมวด 5 ส่วน 2 ว่าคะแนนในแต่ละมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้กับที่ได้ดำเนินการจริง							
3.3 แผนการประเมินผล	ทวนสอบจาก มคอ.3 หมวด 5 ส่วน 2 ว่าแผนการประเมินผล (สัปดาห์ที่จะประเมิน) กับการดำเนินการจริง							

ผู้รับรองข้อมูลผลการทวนสอบ

ลงชื่อ..... ลงชื่อ.....

(.....)คณะกรรมการทวน (.....)

สอบฯ

คณะกรรมการทวนสอบฯ

ลงชื่อ.....

ลงชื่อ.....

(.....)

(.....)

คณะกรรมการทวนสอบฯ

คณะกรรมการทวนสอบฯ

ลงชื่อ.....

(.....)

คณะกรรมการทวนสอบฯ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

แบบรายงานสรุปผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา

หลักสูตร..... คณะ.....

ประจำปีการศึกษา

คำชี้แจง :

1. แบบรายงานสรุปผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาระดับนี้จัดทำขึ้นเพื่อ
แจ้งผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาหลักสูตร.....
คณะ.....

2. แบบรายงานสรุปผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา มีจำนวน 3 หมวด
หมวดที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร

หลักสูตร.....

เริ่มรับนักศึกษาเมื่อปีการศึกษา ดำเนินการเรียนการสอนมาแล้ว ปี

หมวดที่ 2 จำนวนรายวิชาที่เปิดสอน/ทวนสอบในปีการศึกษา 25.....-25.....

รายวิชาที่เปิดสอนทั้งหมดในหลักสูตร ภาคการศึกษา จำนวน

รายวิชา ตามข้อกำหนดของตัวบ่งชี้ระบุว่าจะต้องทำการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ฯ อย่างน้อย
ร้อยละ 25 ของรายวิชาที่เปิดสอนในแต่ละภาคการศึกษา

2.1 การดำเนินการทวนสอบรายวิชา

หลักสูตรดำเนินการทวนสอบ จำนวน รายวิชา คิดเป็นร้อยละ ดังนี้

รายวิชาที่เปิดสอน	รายวิชาที่ทวนสอบ	ผลการประเมิน		
		\bar{x}	S.D.	ระดับ
ภาคเรียนที่ ปีการศึกษา (ชั้นปีที่				
1.				
2.				
3.				
4.				

รายวิชาที่เปิดสอน	รายวิชาที่ทวนสอบ	ผลการประเมิน		
		\bar{x}	S.D.	ระดับ
ภาคเรียนที่ ปีการศึกษา (ชั้นปีที่)				
รวมรายวิชาที่สอนทั้งหมด รายวิชา				
รวมรายวิชาที่ทวนสอบทั้งหมด รายวิชา				
ร้อยละของรายวิชาที่มีการทวนสอบ				

รายวิชาที่เปิดสอนทั้งหมดในหลักสูตร ปีการศึกษา 25..... จำนวน รายวิชา ตามข้อกำหนดของตัวบ่งชี้ ระบุว่าจะต้องทำการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ฯ อย่างน้อยร้อยละ 25 ของรายวิชาที่เปิดสอนในแต่ละปีการศึกษา ดังนั้นหลักสูตรจึงดำเนินการทวนสอบ จำนวน รายวิชา คิดเป็นร้อยละ ดังนี้

รายวิชาที่เปิดสอน	ทวนสอบเมื่อภาคเรียน ที่ / ปีการศึกษา	ผลการประเมิน		
		\bar{x}	S.D.	ระดับ
ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา (ชั้นปีที่ 1)				
1.				
2.				
3.				
4.				

ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา (ชั้นปีที่ 1)				
1.				
2.				
3.				
4.				

ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา (ชั้นปีที่ 2)				
1.				
2.				
3.				
4.				

ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา (ชั้นปีที่ 2)				
1.				
2.				
3.				
4.				
รวมรายวิชาทั้งหมด รายวิชา				
รวมรายวิชาทั้งหมด รายวิชา				
ร้อยละของรายวิชาที่มีการทวนสอบ				

2.2 กระบวนการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ฯ

การดำเนินการทวนสอบมาตรฐานผลการเรียนรู้ของนักศึกษายังไม่สำเร็จการศึกษา (ตามที่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดของหลักสูตร (มคอ.2) หมวดที่ 5 ข้อ 2) ตามรายละเอียดดังนี้

กระบวนการทวนสอบฯ	การดำเนินการ	หมายเหตุ
1. มีระบบการทวนสอบผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประกันคุณภาพภายในของหลักสูตร โดยมีการทวนสอบทั้งในระดับรายวิชาและการประมวลผลรวมในแต่ละภาคการศึกษา ตลอดจนในระดับผลรวมของหลักสูตรเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของรายวิชาและหลักสูตร	- แต่งตั้งกรรมการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ฯ - ใช้ผลประเมินการเรียนการสอนผ่านระบบมหาวิทยาลัย	
2. การทวนสอบในระดับรายวิชาให้นักศึกษาประเมินการเรียนการสอนในระดับรายวิชา เพื่อนำผลไปปรับปรุงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของรายวิชา	- ประเมินผลการเรียนการสอนผ่านระบบมหาวิทยาลัย	ผลการประเมินแสดงในหมวดที่ 2
3. มีการทวนสอบในแต่ละปีการศึกษา ว่าเป็นไปตามแผนการสอนและวัตถุประสงค์ของรายวิชา/หลักสูตรตามที่ตั้งเป้าหมายไว้	- การพิจารณาความเหมาะสมของข้อสอบและผลการสอบแต่ละภาคการศึกษา (โดยดูจาก มคอ.3, มคอ.4 (ถ้ามี)/ มคอ.5, มคอ.6 (ถ้ามี)	อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร
4. มีการทวนสอบในระดับหลักสูตรทำโดยตั้งคณะกรรมการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ฯ ประจำคณะ	- การพิจารณาความเหมาะสมของข้อสอบและผลการสอบแต่ละภาคการศึกษา (โดยดูจาก มคอ.3, มคอ.4 (ถ้ามี)/ มคอ.5, มคอ.6 (ถ้ามี) เอกสาร หลักฐาน)	คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการทวนสอบ ที่/.....
5.รายงานการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา	- ส่งแบบรายงานต่อคณะฯ	รายงาน

หมวดที่ 3 ผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา

1. ผลการทวนสอบมาตรฐานการเรียนรู้โดยภาพรวม

1.1 ผลการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรครบถ้วนตามกระบวนการ

1.2 สรุปผลการทวนสอบผลสัมฤทธิ์

1.2.1 รายวิชาที่นำมาทวนสอบภาคการศึกษา จำนวน รายวิชา ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก จำนวน รายวิชา และอยู่ในระดับดี จำนวน รายวิชา

1.2.2 รายวิชาที่นำมาทวนสอบภาคการศึกษา จำนวน รายวิชา ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก จำนวน รายวิชา และอยู่ในระดับดี จำนวน รายวิชา

2. แนวทางพัฒนา

2.1 ส่งเสริมให้อาจารย์เข้าอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหลักสูตรอื่นๆ เป็นวิทยากร

2.2 จัดให้มีทวนสอบเป็นระยะๆ เพื่อติดตามวิธีการสอน การวัดผลประเมินผล ทำให้ค้นพบปัญหาและสามารถแก้ไข ปรับปรุงให้ถูกต้องทันเวลา

2.3 ทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการในการทวนสอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2.4 จัดอบรม ประชุม ชี้แจง ทบทวน ให้อาจารย์อย่างสม่ำเสมอ

2.5 สร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ ให้เห็นว่าการทวนสอบเป็นเรื่องสำคัญ ไม่ใช่ภาระงานที่หนัก และต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินการ

(.....)

ประธานหลักสูตรสาขาวิชา.....

วันที่/...../.....

แบบรายงานผลการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ของนักศึกษา

ชื่อหลักสูตร.....

คณะ..... มหาวิทยาลัย

จำนวนรายวิชาที่เปิดสอน/ทวนสอบในปีการศึกษา

รายวิชาที่เปิดสอน	รายวิชาที่ทวนสอบ	ผลการประเมิน		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
ภาคเรียนที่ ปีการศึกษา (ชั้นปีที่)				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
ภาคเรียนที่ ปีการศึกษา (ชั้นปีที่)				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
รวมรายวิชาที่สอนทั้งหมด		รายวิชา		
รวมรายวิชาที่ทวนสอบทั้งหมด		รายวิชา		
ร้อยละของรายวิชาที่มีการทวนสอบ				

หมายเหตุ

1. ทำเครื่องหมาย ✓ = รายวิชาที่ดำเนินการทวนสอบ
2. คัดเฉพาะรายวิชาตามหลักสูตร ในภาคเรียนที่เปิดสอน ไม่รวมวิชาศึกษาทั่วไป และวิชาเลือกเสรี

วิธีการทวนสอบ (ระบุ)

- แบบประเมินในระบบประเมินการเรียนการสอน ที่จัดทำโดยมหาวิทยาลัย
- ประเมินโดยคณะกรรมการทวนสอบระดับหลักสูตร ตามคำสั่งมหาวิทยาลัย

ที่/.....

ผู้รับรองข้อมูลผลการทวนสอบ

ลงชื่อ..... ลงชื่อ.....

(.....) (.....)

คณะกรรมการทวนสอบฯ

คณะกรรมการทวนสอบฯ

ลงชื่อ..... ลงชื่อ.....

(.....) (.....)

คณะกรรมการทวนสอบฯ

คณะกรรมการทวนสอบฯ

ลงชื่อ.....

(.....)

คณะกรรมการทวนสอบฯ

วันที่..... เดือน พ.ศ.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวอรจิรา ธรรมไชยางกูร
วัน เดือน ปี เกิด	28 เมษายน 2528
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	ปี 2550 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการศึกษามัธยมศึกษา- วิทยาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2552 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิจัยการศึกษา คณะครุ ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2557 เข้าศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่อยู่ปัจจุบัน	22/59 ซอยลาดพร้าว 1 จอมพล จตุจักร กทม.