

การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา
เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ



นางสาวจุฑาทิพย์ ภารพบ

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974-17-7013-8

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF 360 DEGREE FEEDBACK SYSTEM FOR HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT OF THE FACULTY IN RAJABHAT UNIVERSITIES



Miss Jutathip Parapob

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education
Department of Educational Policy, Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2004
ISBN 974-17-7013-8

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
โดย นางสาวจุฑาทิพย์ ภารพบ
สาขาวิชา อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โขวิไลกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ปทีป เมธาคุณวุฒิ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โขวิไลกุล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ปทีป เมธาคุณวุฒิ)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ)

.....กรรมการ
(ดร.พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง)

จุฑาทิพย์ ภารพ : การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ (THE DEVELOPMENT OF 360 DEGREE FEEDBACK SYSTEM FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE FACULTY IN RAJABHAT UNIVERSITIES)

อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โขวิไลกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม: ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ปิปปิ เมธาคุณวุฒิ, 257 หน้า. ISBN 974-17-7013-8

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา และความคิดเห็นของคณาบดี ประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ และนักศึกษา ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และนำแนวคิดที่ได้มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ผู้วิจัยได้สร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา นำระบบไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ สังกัดคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จำนวน 31 คน ผลการทดลองแบ่งออกเป็น 2 ระยะเวลา ระยะที่ 1 นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ใน 2 เดือนแรกมาประมวลเป็นรายบุคคลพร้อมนำเสนอเป็นรูปกราฟให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ อภิปรายผลและวางแผนร่วมกับอาจารย์เพื่อพัฒนาตนเองของอาจารย์ ระยะที่ 2 นำผลการประเมินการปฏิบัติงานครั้งที่ 2 ประกอบในการมาประมวลนำเสนอในรูปกราฟเชิงเปรียบเทียบับผลการประเมินครั้งแรกพร้อมทั้งแสดงแผนพัฒนาตนเองของอาจารย์ ประกอบในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ผลการทดลอง พบว่า ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้อาจารย์ ร้อยละ 58.06 สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น อาจารย์เห็นด้วยในการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) แต่มีข้อเสนอแนะที่สำคัญในด้านเทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ควรมีการสัมภาษณ์ และสอบถามอาจารย์เพิ่มเติมเพื่อให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์ขึ้น และควรมีการจัดประเภทของผู้ได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับผลการประเมิน

ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา	ลายมือชื่อนิติ.....
สาขาวิชา อุดมศึกษา	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา 2547	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

##4384610027:MAJOR HIGHER EDUCATION

KEY WORD : MODEL/360 DEGREE FEEDBACK / RAJABHAT UNIVERSITIES

JUTATHIP PARAPOB: THE DEVELOPMENT OF 360 DEGREE FEEDBACK SYSTEM FOR
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE FACULTY IN RAJABHAT UNIVERSITIES.

DISSERTATION ADVISOR:PROF.SUKANYA KOVILIKOOL ,Ph.D.

DISSERTATION CO-ADVISOR PROF. PATEEP METHAKUNAVUDHI,Ph.D.,257 PP.ISBN 974-17-7013-8

The purpose of the study was to develop the 360 degree feedback system for human resource management of the faculty in Rajabhat Universities. Concepts and theories in human resource management, 360 degree feedback, and comments from deans, heads of program, faculties and students were studied. The researcher constructed a framework for analyzing basic data in 360 degree feedback. It was tested in the Faculty of Management Science, Nakhon Si Thammarat Rajabhat University by 31 lecturers. The first trial, the performance appraisal for first 2 month working period would be individually analyzed and presented by graph to lecturers. Moreover , lecturers' development would be planned among lecturers. The second period , the performance appraisal for the next 2 months would be analyzed and presented by graph. Both analysis plan,were compared by graph and development plan.The comparison would be given feedback to the lecturers.

The trial's result found that the 360 degree feedback system would allow lecturers (58.06%) had been able to develop higher operation work. Besides , their operation was higher encouraged. The lecturers highly agree ($\bar{X} = 3.71$) that the 360 degree feedback was suitable for human resource management .However , one important suggestion in term of technical information feedback was that it should have an interview and additional inquiry to the lecturers for more completed information. Furthermore , the feedback receivers should be classified. The classification would urge the feedback receivers changing their behavior and operation work according to the result of evaluation.

Department of Educational Policy Management and Leadership Student 's signature.....

Field of study Higher Education

Advisor's signature.....

Academic Year 2004

Co-Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความสามารถอย่างยิ่งของรองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา ไชยวิไลกุล และศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่ ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ข้อคิด แสดงความเอื้ออาทรและความห่วงใยอย่างสม่ำเสมอ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ ภาควิชาอุดมศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ถ่ายทอดความรู้ และให้ประสบการณ์ที่มีค่าแก่ผู้วิจัย ซึ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำวิทยานิพนธ์ ครั้งนี้เป็นอย่างมาก รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในอนาคตและต่อการดำเนินชีวิตเป็นอย่างดี

กราบขอบพระคุณสำหรับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้สละเวลา ตรวจสอบระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริง และกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์พิจารณา ชี้แนะ และแก้ไขให้ผลงานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

งานวิจัยนี้สำเร็จได้ด้วยศักยภาพของอาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช ที่เข้าร่วมการวิจัยในขั้นตอนการทดลองใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ด้วยความตั้งใจและเต็มใจ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ นอกจากนี้พลังสำคัญที่ส่งผลต่องานวิจัยนี้ได้ จากกำลังใจทั้งหมดทั้งปวงของอาจารย์พี่ ๆ และเพื่อน ๆ จากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช โดยเฉพาะเพื่อนอาจารย์ในโปรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจที่เอื้อเวลาให้ทำวิจัยและคอยให้กำลังใจเสมอมา รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการพิมพ์ และจัดรูปเล่ม ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือให้กำลังใจตลอดจนถึงให้คำแนะนำในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร.พงษ์พัชรินทร์ พุทธิวัฒน์ และ ดร.วรรณิ์ ชัยเฉลิมพงษ์

คุณค่าและสาระประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาแด่ผู้มีพระคุณ บิดามารดาผู้ให้ความรัก ให้โอกาส ให้การสนับสนุน พร้อมกำลังใจในทุกวาระและโอกาส จนผู้วิจัยสามารถนำตนเองสู่ความสำเร็จด้านการศึกษาระดับสูงสุด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
ตอนที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคล.....	12
ตอนที่ 2 การประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา.....	24
ตอนที่ 3 การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา.....	66
ตอนที่ 4 การบริหารคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	82
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	89
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	94
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	94
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	96
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	97
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	98
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	99
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	100

	๗
	หน้า
บทที่	
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	108
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	119
ตอนที่ 2 การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา.....	124
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	169
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	169
การดำเนินการวิจัย.....	169
สรุปผลการวิจัย.....	171
การอภิปรายผล.....	176
ข้อเสนอแนะ.....	183
รายการอ้างอิง.....	186
ภาคผนวก.....	192
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิ.....	193
ภาคผนวก ข ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา.....	195
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์.....	201
ภาคผนวก ง แบบสอบถาม.....	203
ภาคผนวก จ แบบรายงานผลการปฏิบัติงานของอาจารย์.....	225
ภาคผนวก ฉ แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	227
ภาคผนวก ช ผลการสัมภาษณ์.....	237
ภาคผนวก ซ แนวทางในการพัฒนาอาจารย์.....	243
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	257

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 การเปรียบเทียบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	32
2 จำนวนมหาวิทยาลัยราชภัฏแบ่งตามกลุ่มภูมิศาสตร์.....	95
3 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ และนักศึกษา.....	96
4 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม แต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	98
5 สถานภาพส่วนตัวของประธานโปรแกรมวิชา.....	111
6 ความคิดเห็นของประธานโปรแกรมวิชาเกี่ยวกับระบบ การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา.....	113
7 สถานภาพส่วนตัวของอาจารย์.....	115
8 ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา.....	117
9 สถานภาพส่วนตัวของนักศึกษา.....	119
10 ความคิดเห็นของนักศึกษาเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา....	121
11 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของ ประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ และนักศึกษา.....	123
12 ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ครั้งที่ 1.....	131
13 ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ครั้งที่ 2.....	144
14 ผลการเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยนักศึกษา.....	155
15 ผลการเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยเพื่อนร่วมงาน...	157
16 ผลการเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์โดย ประธานโปรแกรมวิชา.....	159
17 ผลการเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยคณบดี.....	161
18 ผลการเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยตนเอง.....	162
19 ความคิดเห็นของอาจารย์คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา.....	166

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่องการพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	6
2	องค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	16
3	ระบบการประเมินแบบ 360 องศา.....	41
4	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา : โมเดลในเชิงปฏิบัติ.....	45
5	ปฏิกิริยาของบุคคลต่าง ๆ ที่มีต่อการได้รับรู้ข้อมูลย้อนกลับ.....	48
6	กรอบแนวคิดของการประยุกต์ใช้การประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา.....	55
7	ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชา	105
8	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	108
9	ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา.....	125
10	กราฟแสดงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ครั้งที่ 1.....	134
11	กราฟแสดงผลการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2.....	147
12	แสดงระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ภายหลังจากการปรับปรุง.....	173

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาบุคคล สังคม และประเทศชาติ ดังที่แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ได้กล่าวไว้ว่า “ การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของคน สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีสันติสุข สามารถเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านของประเทศ” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2535) ซึ่งใน ความสำคัญของการศึกษาดังกล่าว ในระยะที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน รัฐจึงพยายามที่จะจัดการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ให้แก่เยาวชนและประชาชนอย่างต่อเนื่อง

การจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคนเพื่อเข้าสู่วิชาชีพต่างๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศที่สำคัญได้แก่ การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นองค์กรที่สำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อมในการพัฒนาประเทศในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เพราะประกอบด้วยกำลังคนชั้นนำที่มีคุณภาพและสติปัญญาเป็นผลผลิตของสถาบันอุดมศึกษาที่ จัดว่าเป็นกำลังหลักของการพัฒนาประเทศ โดยภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การดำเนินภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ทักษะ และค่านิยมของบุคคลใน องค์กร ได้แก่ คณาจารย์ เนื่องจากเป็นบุคลากรที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากองค์กรอื่น คือ บุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาและความสามารถสูง การบริหารทรัพยากรในสถาบันอุดมศึกษา จึงเป็นงานที่ทำนายสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษา (สุกัญญา โขวิไลกุล, 2547) รวมทั้งบุคลากรใน องค์กร ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่ามากที่สุดในสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะคณาจารย์ เป็นกลุ่มสำคัญในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา คือ ความเป็นเลิศทาง วิชาการ (ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน, 2542) ซึ่งสอดคล้องกับบริบทในภารกิจด้านวิชาการของอาจารย์ใน สถาบันอุดมศึกษา เพราะอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

การพัฒนาการปฏิบัติงานของอาจารย์ จำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการประเมินผลการสอน ซึ่งเป็นเครื่องมือและองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่เป็นกิจกรรม ซึ่งอาจารย์ทุกคนยอมรับว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญ และถือว่าเป็น

หน้าที่ที่ควรแสวงหาข้อติชมเกี่ยวกับการสอนของตน เพื่อปรับปรุงการสอนของตนให้ดี (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2528) นอกจากนั้นแล้วการประเมินผลการสอนจะช่วยให้อาจารย์ทราบว่า การเรียนการสอนที่เป็นอยู่มีข้อดีอะไรบ้างที่ควรคงอยู่ไว้ และมีข้อบกพร่องอะไรที่ควรแก่การปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2538) การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นอีก เครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ระบบการประเมินบุคคล โดยทั่วไปจะครอบคลุมถึง การประเมินความรู้ ความสามารถ ผลงาน และคุณลักษณะของงาน ที่ได้รับมอบหมาย โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น วัตถุประสงค์ของการ ประเมินการปฏิบัติงานโดยทั่วไป คือ การแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อ ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ส่วนวัตถุประสงค์เฉพาะของการประเมินการ ปฏิบัติงานของบุคคล ขึ้นอยู่กับว่าเป็นการประเมินในขั้นตอนใดของกระบวนการบริหารบุคคล เช่น การประเมินการปฏิบัติงานเพื่อแสวงหาและนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการ ปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งหลักในการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องอาศัยความเที่ยงตรง (validity) กล่าวคือ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน จะต้องสามารถประเมินคุณลักษณะสำคัญของ งานนั้น หรือมีคุณลักษณะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานนั้น วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน จะต้องมีความเชื่อถือได้ (reliability) คือ มีความคงเส้นคงวาในการประเมิน และที่สำคัญที่สุด สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ถูกประเมินนั้น โดยตรง เพื่อที่จะได้วางแผนพัฒนาทักษะความสามารถหากพบจุดอ่อน หรือปรับเปลี่ยน ตำแหน่งเมื่อพบจุดแข็งของบุคคลนั้น (สุกัญญา โสวิไลกุล, 2547)

ดังนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งของการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ถูกประเมิน และเป็นตัวควบคุมคุณภาพ ของการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินโดยบ่งชี้ข้อบกพร่องและข้อควรปรับปรุงในการปฏิบัติงาน ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับมีทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ฉะนั้น การให้ข้อมูลย้อนกลับก็เพื่อที่จะให้ผู้ถูกประเมินได้นำสารสนเทศเหล่านั้นไปปรับปรุง และพัฒนา งานในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องกับมาตรฐานและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนั้นแล้วประโยชน์ ที่ได้จากข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา ก็จะส่งผลต่อการประเมินที่ยุติธรรม ลดการต่อต้านกันเอง และไม่ล่วงล้ำอธิปไตยของการตัดสินใจของผู้ประเมินอีกด้วย ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อ การพัฒนา (Developmental Feedback) แนวคิดนี้นิยมกันมากนับตั้งแต่ปี ค.ศ.1980 ต่อมาได้ เกิดแนวคิดในการประเมินจากผู้ประเมินจากหลายแหล่งขึ้น การประเมินเพื่อการพัฒนาจะ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานได้ ซึ่งข้อผิดพลาดของการ

ปฏิบัติงานมักจะเกิดขึ้นได้เสมอ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนต่อรูปแบบ ความรู้ ทักษะหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน การได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินที่หลากหลาย จะทำให้ช่องว่างและลอคอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้น้อยลง

ในการที่จะให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่มีความถูกต้อง และลอคอคติในการประเมินได้ จะต้องอาศัยข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินจากบุคคลหลายฝ่ายในหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้ผู้ถูกประเมินมีความมั่นใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการประเมินแบบ 360 องศา หรือ การประเมินจากหลายแหล่ง ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทุกคนในหน่วยงาน ได้แก่ การประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า หัวหน้างานอีกหนึ่งระดับ จะมีอิทธิพลต่อกันมากกว่าผู้บริหารเพียงผู้เดียว เพื่อให้ได้มาซึ่งความมั่นใจในการได้รับข้อมูลย้อนกลับ และเพื่อที่จะทำให้ข้อมูลย้อนกลับมีคุณค่าและไม่ถูกโต้แย้งใน ระยะเวลาต่อมา หรือกล่าวได้ว่าใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นเครื่องดึงดูใจให้เกิดการพัฒนาซึ่งมีผลต่อ ความก้าวหน้าของผู้ถูกประเมินในการปฏิบัติงาน (Edwards, 1996) ทำให้มีผลต่อการพัฒนาและ ปรับปรุงการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรต่อไป

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ระบบการ ประเมินการปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎของสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นการประเมินแบบบน ลงล่าง (Downward appraisal) โดยแนวปฏิบัติที่นิยมกันมาก คือผู้มีอำนาจตัดสินใจสั่งการเพียง ผู้เดียว ปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ทำให้มีจุดอ่อนในเรื่องอคติ ซึ่งมีผลต่อการขาดความตรงและความเที่ยงในการประเมิน นอกจากนี้เมื่อประเมินเสร็จเรียบร้อย ไม่มีการนำเสนอข้อมูลย้อนกลับไปให้ผู้ถูกประเมิน ทำให้ผู้ถูกประเมินไม่ทราบจุดเด่นและจุดด้อย ของตนเองจึงทำให้ไม่ทราบว่า จะพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง และข้อมูลย้อนกลับจากบุคคล คนเดียวอาจจะมีผลให้เกิดความลำเอียงได้ เพราะผู้ประเมินไม่สามารถที่จะทำในสิ่งที่ เป็นบวกได้ เสมอไป ฉะนั้นการประเมินการปฏิบัติงานดังกล่าว จึงไม่สามารถที่จะทำให้ผู้ถูกประเมินได้ เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร นั้นคือ การประเมินที่มีความเที่ยงตรงและยุติธรรม ซึ่งการประเมินดังกล่าวจำเป็นต้องมีการประเมินมา จากบุคคลหลายฝ่ายในหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้ผู้ถูกประเมินมีความมั่นใจได้ว่า ข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลหลายแหล่งมีความถูกต้อง และช่วยลอคอคติในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานได้ ซึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลในคณะวิชาผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเป็นผู้บังคับบัญชาของอาจารย์ในโปรแกรมวิชาคือประธานโปรแกรมวิชา และที่สูงกว่า

ประธานโปรแกรมวิชา 1 ระดับคือ คณบดี ในการประเมินดังกล่าวจึงสอดคล้องกับแนวคิดของ วัตดูประสงค์ของการประเมินจากหลายแหล่ง หรือ ที่เรียกว่า การประเมินแบบ 360 องศา (Edwards,1996) ก็เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและความน่าเชื่อถือในการประเมินการปฏิบัติงาน

การประเมินแบบ 360 องศา หรือ การประเมินจากหลายแหล่ง เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทุกคนในหน่วยงานมีอิทธิพลต่อกันมากกว่าผู้บริหารเพียงคนเดียว ในการให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งจะทำให้ผู้ถูกประเมินเกิดความมั่นใจจากข้อมูลผลการปฏิบัติงาน และทำให้ข้อมูลย้อนกลับจะมีคุณค่าและไม่ถูกโต้แย้งในระยะเวลาต่อมา ซึ่งเทคนิคนี้เป็นแนวคิดใหม่ในการประเมินที่เน้นการพัฒนา หรือ เรียกว่า การประเมินเพื่อการพัฒนาเท่านั้น โดยแนวคิดของระบบที่ใช้เทคนิคการประเมินแบบ 360 องศา ก็คือ ใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นเครื่องดึงดูดใจให้เกิดการพัฒนา หรืออำนวยความสะดวกต่อความก้าวหน้าของผู้ถูกประเมินในการปฏิบัติงาน (Edwards,1996) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการช่วยให้การประเมินผลแบบ 360 องศา ในการปฏิบัติงานมีคุณค่ามากขึ้นและลดอคติในการประเมินเพราะว่าผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลย้อนกลับจะเกี่ยวข้องกับผู้คนจากหลายแหล่ง เช่น การประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้างานอีกหนึ่งระดับ ซึ่งข้อมูลย้อนกลับจะส่งผลต่อการนำไปวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร และในปัจจุบันความต้องการในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษานั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะต้องมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติงานของบุคลากร คือ คณาจารย์ ให้มีประสิทธิภาพโดยอาศัยการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อแสวงหาข้อมูลที่จะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ด้วยเหตุนี้จึงน่าจะมีการศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับในการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อจะได้นำข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยคาดหวังว่าข้อมูลย้อนกลับจะช่วยส่งเสริมการประเมินผลการปฏิบัติงานในคณะวิชาให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งยังใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการบริหารจัดการตามแนวทางการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป ทั้งนี้องค์กรใดมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลต่อความสำเร็จ และความก้าวหน้าบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเมื่อองค์กรมีความมั่นคงก้าวหน้า ก็จะส่งผลต่อสังคมและประเทศชาติให้ก้าวหน้าตามไปด้วย (สุนันทา เลานันท์,2542)

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. วิเคราะห์สภาพการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. พัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

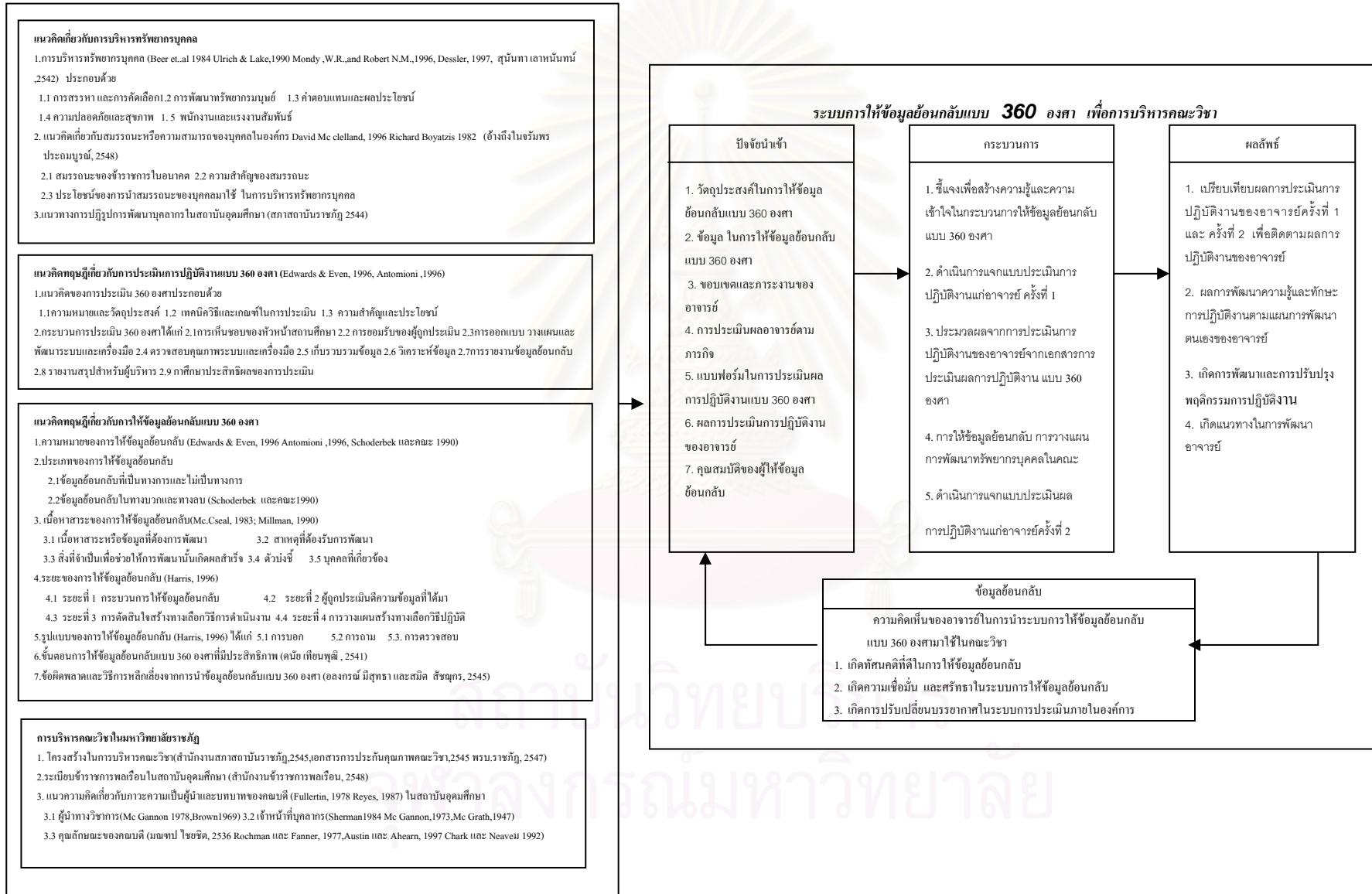
ขอบเขตในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

1. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ในคณะวิชา ได้แก่ คณะวิชาที่อยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 36 แห่ง ทั้งนี้ผู้วิจัยไม่รวมมหาวิทยาลัยราชภัฏอีก 5 แห่ง ที่มีการจัดตั้งใหม่เพราะยังมีความแตกต่างในบริบท และประสบการณ์กับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอยู่เดิม (ราชกิจจานุเบกษา, 2544) ทั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 8 แห่ง โดยแบ่งตามกลุ่มภูมิศาสตร์ แห่งละ 1 คณะ และแต่ละคณะมีโครงสร้างในการบริหารคณะวิชาเช่นเดียวกัน
2. การบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาครอบคลุมถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของอาจารย์ในคณะวิชา ด้านการจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
3. ดำเนินการทดสอบระบบโดยทดลองใช้กับ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชเพียงแห่งเดียวในการที่จะเป็นตัวแทนประชากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 1



สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญอย่างมากในการบริหารองค์กร โดยเฉพาะองค์กรสถาบันอุดมศึกษา เพราะสถาบันอุดมศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ โดยเฉพาะตัวคณาจารย์เป็นกลุ่มสำคัญในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้ผ่านกระบวนการสรรหา คัดเลือกแล้ว จะต้องมีการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะและความสามารถสูงให้คงอยู่ในองค์กรโดยจะต้องอาศัยกิจกรรมหลักที่สำคัญ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่จะเป็นเครื่องมือในการใช้บุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (สุนันทา เลานันท์, 2542) ระบบการประเมินบุคคลโดยทั่วไปจะครอบคลุมถึง การประเมินความรู้ ความสามารถ ผลงาน และคุณลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานโดยทั่วไป คือ การแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ส่วนวัตถุประสงค์เฉพาะของการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคล ขึ้นอยู่กับว่าเป็นการประเมินในขั้นตอนใดของกระบวนการบริหารบุคคล เช่น การประเมินการปฏิบัติงานเพื่อแสวงหาและนำข้อมูลในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร

การบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาเป็นการบริหารกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของอาจารย์ ซึ่งครอบคลุมกระบวนการบริหารในเรื่อง การกำหนดนโยบายและจุดมุ่งหมายทางการศึกษา การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การนิเทศการสอนและการวัดและประเมินผล โดยผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชา และ ประธานงานวิชาการ คือ คณบดี ซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับกับอาจารย์ในคณะวิชา จัดให้มีการวางแผนงานร่วมกัน ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานในคณะวิชาของอาจารย์ ตลอดจนจัดให้มีประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในคณะวิชา ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในคณะวิชา (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2545)

ในการปฏิบัติงานในคณะวิชา มาตรการสำคัญเพื่อควบคุมคุณภาพในการบริหารงานวิชาการของคณะวิชาให้สอดคล้องกับนโยบายในการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย ก็คือการสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในคณะวิชา เพื่อเป้าหมายในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญในการแจ้งผลแก่อาจารย์ให้ได้รับทราบผลการปฏิบัติงานคือการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยที่การให้ข้อมูลย้อนกลับนี้เป็นการรวบรวมข้อมูล

สารสนเทศจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหลายแหล่ง หรือการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ซึ่ง ได้แก่ จากคณบดี ประธานโปรแกรมวิชา ตนเอง เพื่อนอาจารย์ และนักศึกษา โดยนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ใน การปฏิบัติงาน เมื่อ ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินไม่สอดคล้องกับมาตรฐานหรือเป้าหมาย จึง จำเป็นต้องจัดกิจกรรม เช่น การนิเทศ การฝึกอบรม เป็นต้น ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อแจ้งผล จากการประเมินการปฏิบัติงานนั้นประกอบไปด้วย สาระที่ต้องพัฒนา ความจำเป็นที่ต้องพัฒนา สิ่งจำเป็นเพื่อช่วยในการพัฒนานั้นให้เกิดผลสำเร็จ เช่น ความต้องการใช้วัสดุอุปกรณ์ กำลังคน ฯลฯ ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึง การเปลี่ยนแปลง การพัฒนา ความเจริญก้าวหน้าตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ และผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้ให้คำแนะนำ หรือ ศึกษานิเทศก์ (McGreal, 1983; Millman, 1990) เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะการให้ ข้อมูลย้อนกลับ มีดังนี้

1. ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ความแตกต่างของทั้ง 2 ประเด็นนี้ คือ รูปแบบ(Form) ของข้อมูล กล่าวคือ ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นทางการ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการ รวบรวมข้อมูลที่ได้ออกแบบอย่างเป็นระบบในองค์กร ส่วนข้อมูลย้อนกลับที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากแหล่งอื่นที่ไม่ตั้งใจ

2. ข้อมูลย้อนกลับทางลบและทางบวก ข้อมูลย้อนกลับทางลบ เป็นข้อมูลที่ชี้ให้ทราบ ถึงคุณลักษณะบางอย่างของระบบที่แตกต่างไปจากมาตรฐาน หรือ เป้าหมายและสิ่งที่กำหนดไว้ ส่วนข้อมูลย้อนกลับทางบวก เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง และสามารถ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

การให้ข้อมูลย้อนกลับมีรูปแบบและระยะการดำเนินการ ดังนี้ (Harris ,1986)

รูปแบบให้ข้อมูลย้อนกลับ โดย

1. การบอก (Telling) รูปแบบนี้จะบอกสิ่งต่างๆในส่วนที่ดี หรือ ส่วนที่เป็นบวกโดยไม่ กล่าวถึงปัญหา
2. การถาม (Asking) รูปแบบนี้จะถามความรู้สึก เพื่อหวังว่าจะได้ทราบปัญหาจากการ บอกเล่า และหวังว่าจะได้ข้อตกลงร่วมกันและง่ายต่อการแก้ปัญหา
3. การตรวจสอบ (Probing) รูปแบบนี้จะตรวจสอบความคิดเกี่ยวกับประเด็นคำถามที่ สนับสนุนให้ผู้ถูกประเมินได้ประเมินตนเอง เพราะการตรวจสอบจะสนับสนุนให้ได้รับรู้คุณค่าของ ข้อมูลย้อนกลับ

ระยะเวลาการให้ข้อมูลย้อนกลับ แบ่งได้เป็น

ระยะที่ 1 เป็นการเน้นที่ข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์และตีความหมายแล้ว และข้อมูลมีความเหมาะสมสามารถที่จะเข้าถึงได้ง่าย

ระยะที่ 2 ให้ผู้ถูกประเมินมองเห็นคุณค่าในการตีความข้อมูลที่ได้รับมา

ระยะที่ 3 การตัดสินใจสร้างทางเลือกวิธีการดำเนินงาน

ระยะที่ 4 การวางแผนการดำเนินการในทางเลือกวิธีปฏิบัติ

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำให้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ปราศจากอคติ การลำเอียงนั้นต้องอาศัยแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นการประเมินแบบครบวงจร หรือ อาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่า การประเมินจากหลายแหล่ง ได้แก่ การประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า หัวหน้างานอีกหนึ่งระดับ โดยสิ่งสำคัญของกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา ก็คือ ทุกคนในหน่วยงานจะส่งผลในการประเมินซึ่งกันและกันมากกว่าการประเมินโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว เนื่องจากให้ความมั่นใจในข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานมากกว่า โดยในการบริหารคณะวิชา ผู้ที่จะทำหน้าที่นำข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานมาแจ้งให้กับอาจารย์คือ คณบดีในคณะวิชา ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของอาจารย์สูงสุดในคณะวิชา

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะนอกจากจะมีผลต่อการควบคุมคุณภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์แล้ว ยังเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการประเมินบุคลากรให้กับสถาบันอุดมศึกษา ที่นับว่าเป็นภาระสำคัญยิ่งของผู้บริหารในส่วนของความรับผิดชอบที่จะก่อให้เกิดความตระหนักเพื่อการพัฒนาวิชาชีพทางการอุดมศึกษาสำหรับบุคลากรทุกประเภทในสถาบันอุดมศึกษา อีกทั้งสามารถใช้พลังของบุคลากรที่มีอยู่ได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา จึงน่าจะได้มีการศึกษาวิเคราะห์การให้ข้อมูลย้อนกลับตามแนวคิดทฤษฎีที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ วัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ข้อมูลในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ขอบเขตและภาระงานของอาจารย์ การประเมินผล แบบฟอร์มในการประเมิน ผลการประเมินและคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ กระบวนการ ได้แก่ ซึ่งแจ้งเพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา แบบประเมินการปฏิบัติงานแก่อาจารย์ ครั้งที่ 1 ประมวลผลจากการประเมินการปฏิบัติงาน การให้

ข้อมูลย้อนกลับ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในคณะ และ ประเมินผลการปฏิบัติงานแก่อาจารย์ ครั้งที่ 2 ผลลัพธ์ ทศนคติที่ดีในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ความเชื่อมั่นและศรัทธาในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ การปรับเปลี่ยนบรรยากาศในระบบการประเมินภายในองค์กร การพัฒนาและการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาอาจารย์ และ การให้ข้อมูลย้อนกลับโดยอาศัยเทคนิคการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อให้ได้มาซึ่งระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา หมายถึง กระบวนการที่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของอาจารย์ในคณะวิชา ได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ โดยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจาก 5 แหล่ง ได้แก่ การประเมินจากคณบดี การประเมินจากประธานโปรแกรมวิชา การประเมินจากอาจารย์ การประเมินจากเพื่อนอาจารย์ หรือ เพื่อนร่วมงาน และ การประเมินจากนักศึกษา

ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยคณบดีในคณะวิชาซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ จากผู้ที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์ไม่ต่ำกว่า 6 เดือน เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่ออาจารย์จะได้นำข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับมาพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชา หมายถึง กระบวนการที่คณบดีในคณะวิชาซึ่งทำหน้าที่บริหารจัดการบุคลากรหลักในคณะ ได้แก่ อาจารย์ ให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานในด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทะนุบำรุงวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารคณะวิชาบรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุด

คณบดี หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่และมีบทบาทในการบริหารคณะ บริหารหลักสูตร เพื่อจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ อาจารย์ เพื่อที่จะนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับจากข้อมูลย้อนกลับไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของอาจารย์อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อาจารย์ หมายถึง บุคลากรที่มีตำแหน่งอาจารย์และมีหน้าที่ปฏิบัติงานสอน สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นผู้ถูกประเมินและได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

เพื่อนอาจารย์ หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันในโปรแกรมวิชาเดียวกัน เป็นหนึ่งในผู้ให้การประเมินอาจารย์แบบ 360 องศา

นักศึกษา หมายถึง นักศึกษาภาคปกติชั้นปีที่ 3 สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นผู้ประเมินอาจารย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่งทั่วประเทศ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ ดังนี้

1. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้สอดคล้องกับมาตรการการประกันคุณภาพบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ช่วยให้อาจารย์ทราบจุดอ่อนจุดแข็งเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตนเอง และผู้บริหารได้ช่วยในการพัฒนาอาจารย์ให้ถูกต้องตรงตามความต้องการ ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย แนวคิด และ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคล
- ตอนที่ 2 การประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา
- ตอนที่ 3 การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา
- ตอนที่ 4 การบริหารคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์กร ปัจจุบันความก้าวหน้าในด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคมในโลกโลกาภิวัตน์เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต่าง ๆ มีการแข่งขันกันสูง ผู้บริหารในองค์กรต้องปรับแนวคิดในการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับสังคมและเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จโดยอาศัยการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยอาศัยกิจกรรมในการพัฒนาบุคคลในการที่จะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานซึ่งต้องอาศัยกิจกรรมสำคัญ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจะได้ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการวางแผนพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรในองค์กรต่อไป

1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

Mondy และ Noe (1996) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีภารกิจหลักคือการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพ และความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล

ส่วน Dessler (1997) นั้นได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานองค์การ ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่างๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัล และผลประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผล และแรงงานสัมพันธ์

นอกจากนี้ ฌ็อง-ฌัก แซงปีแยร์ (2541) ได้กล่าวถึง การบริหารงานทรัพยากรบุคคลว่าหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการบำรุงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพชีวิตขององค์การ ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

สรุปได้ว่าการบริหารงานทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการบริหารบุคคลภายในองค์การ การพัฒนาคุณลักษณะต่างๆ ขององค์การ ในการสนับสนุนและชี้แนะพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสุนันทา เลานันท์ (2542) ได้อธิบายไว้ว่า ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย

1. องค์การที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์การพัฒนาและเจริญเติบโต
2. องค์การที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิกและระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆแล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การ
3. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความถนัดและความสามารถของตน จนเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน
4. บุคคลที่ทำงานในองค์การนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต
5. การประนีประนอมและการประสานประโยชน์ ระหว่างสมาชิกกับองค์การและองค์การกับสังคม จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยรวม
6. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นวิทยาการใหม่ๆ และการรู้เท่ากันในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งสำคัญ
7. องค์การเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งจะเป็นผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังใจในการปฏิบัติงาน และเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์การ รวมทั้งเพิ่มความรู้สึกที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไปด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น มีความจำเป็นและก่อให้เกิดความสำคัญต่อองค์การ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2542) ได้แก่

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
2. ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เพราะว่าถ้าการบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมให้ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจต่อกัน

โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลมีจุดหมายปลายทาง คือ ต้องการให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ (Organizational effectiveness) และต้องเป็นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ที่บุคคลประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่

1. สมองความต้องการทางสังคม (Society's requirements) ด้วยการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบและพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม
2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management's expectation) โดยฝ่ายบริหารมีความคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น
3. สมองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's needs) ในการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ และมีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการ ควรเป็นกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลากรโดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการการทำงาน และเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

1.3 องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคล

สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลแห่งประเทศไทย (Society for Human Resource management) แบ่งองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 6 ด้าน (Mondy, R.W. and Noe, R.W. ,1996) ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากร การสรรหา และการคัดเลือก (Human resource planning, recruitment and selection) การวางแผนทรัพยากรเป็นการทบทวนเงื่อนไขของความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อต้องการ ส่วนการสรรหาเป็นกระบวนการที่มุ่งดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานให้มาสมัครงาน การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุด เพื่อบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง

2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resource development) เป็นการช่วยให้บุคคล กลุ่ม และองค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และองค์การสามารถแข่งขันได้ โดยเริ่มตั้งแต่บุคคลเข้าทำงานและดำเนินต่อเนื่องจนกระทั่งออกจากงาน รวมถึงการวางแผนอาชีพซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายหมายขององค์การจะต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการดูประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และได้รับการช่วยเหลือและแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องได้ดีขึ้น ด้วยวิธีที่บุคลากรพึงพอใจ และมีประสิทธิภาพ

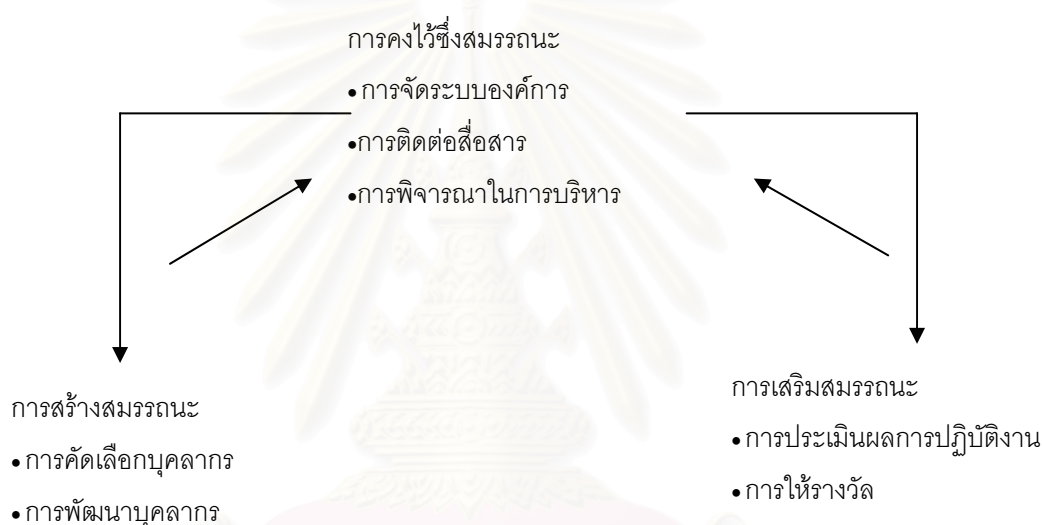
3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and benefit) ระบบการจ่ายค่าตอบแทน เป็นจัดหารางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรมตามผลงานที่ได้ปฏิบัติ ค่าตอบแทนเป็นได้ทั้งตัวเงินและสวัสดิการต่างๆ ส่วนประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ซึ่งได้แก่ความมั่นคงในการดำรงชีวิต สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผลสูงสุด

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health) ความปลอดภัยเป็นการป้องกันบุคลากรจากอันตรายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ส่วนสุขภาพคือการปราศจากความเจ็บป่วยทั้งร่างกายและจิตใจ ความปลอดภัยและการมีสุขภาพดีจะนำมาซึ่งความสุขใจและพอใจในการทำงาน ซึ่งช่วยให้องค์การได้รับประโยชน์เต็มที่ในระยะยาว

5. พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) การจัดการกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์เป็นการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

6. การวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource research) มีความสำคัญเพราะผลงานวิจัยมีคุณค่าในการสร้างสรรค์ ช่วยพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ ซึ่งงานวิจัยจะสัมพันธ์กับภารกิจทั้ง 5 ประการข้างต้น

นอกจากนี้ Ulrich และ Lake (1990) ได้เสนอองค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 6 ประการ คือ การคัดเลือกบุคลากร (Selection) การพัฒนาบุคลากร (Development) การประเมินผลบุคลากร (Appraisal) การให้รางวัล (Rewards) การจัดระบบองค์การ (Organization design) และการติดต่อสื่อสาร (Communication) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 ก่อให้เกิดสมรรถนะขององค์การใน 3 ลักษณะคือ การคงไว้ซึ่งสมรรถนะ (Sustaining competencies) การสร้างสมรรถนะ (Generating competencies) และการเสริมสมรรถนะ (Reinforcing competencies) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 องค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ที่มา : Ulrich และ Lake ,1990 :79

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในองค์กร

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในองค์กร (Competency) ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ David Mc Clelland นักจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยฮาวเวิร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ (Competency) แต่บริษัทควรว่าจ้างบุคคลที่ความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores)

ปี 1982 Richard Boyatzis (อ้างถึงใน จรัลพร ประถมบุรณ์, 2548) ได้เขียนหนังสือ "The Competent Manager : A Model of Effective Performance" โดยได้ใช้คำว่า "Competencies" ต่อมาในปี 1996 Richard Boyatzis ได้นิยามคำว่า ความสามารถในงานไว้ว่า คือ คุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเน้นว่า "คุณลักษณะที่อยู่ภายใน" เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่าง สำคัญมากเนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

แนวความคิดนี้ได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่งนั้น จะต้องมีความรู้พื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมสัใดบ้างและอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน โดยในปี ค.ศ. 1998 นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายนได้สำรวจความคิดเห็นจาก ผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 % และการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Bain & Company จาก 708 บริษัททั่วโลกพบว่าความสามารถหลักของบุคคลเป็น 1 ใน 25 เครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในองค์กรมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เรชั่น ไทยธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ฯลฯ เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซีเมนต์ไทย มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษา ในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง ในระบบ

ราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต (จรัลพร ประถมบุญ, 2548)

กล่าวโดยสรุปสมรรถนะคือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง

2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน

3. พฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Attributes) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

1.4.1 สมรรถนะของข้าราชการในอนาคต

ในปัจจุบัน ระบบราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศโดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมากขึ้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงได้ศึกษาหาคุณลักษณะ และทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะ และทักษะ 11 ประการ (จรัลพร ประถมบุญ, 2548) ดังนี้

1. ทักษะในการใช้ความคิด

ทักษะในการใช้ความคิดในที่นี้หมายถึงการคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดภาพรวม ลุ่มลึก และกว้างไกล รู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ตามสมควร คิดทำงานเชิงรุก ไม่ตั้งรับอยู่กับที่ คิดหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

2. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

การบริหารราชการแนวใหม่ เน้นการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ มุ่งที่ผลผลิตหรือผลงานที่ตั้งเป้าไว้ พร้อมทั้งผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากผลผลิตงานทุกอย่างจะต้องมีกำหนดเวลาแล้วเสร็จเพื่อให้ผู้ทำเกิดความรู้สึกรับผิดชอบที่จะต้องทำให้เสร็จตามกำหนดเวลา

3. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

สิ่งใดที่ทำแล้วไม่คุ้มค่าให้เลิกทำ หรือต้องถ่ายโอนงานออกไป หรือต้องบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด เช่น น้ำ ไฟฟ้า วัสดุสำนักงาน รู้จักบำรุงรักษา

4. ทักษะในการสื่อสาร

รู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้รู้จักสร้างเครือข่ายคือ ให้มีการรับรู้ไปพร้อม ๆ กัน เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนหมั่นฝึกให้มีทักษะในการพูดติดต่อให้ได้ผล

5. ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ

ข้าราชการต้องทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เร่ร่อน และรับสินบน พร้อมรับผิดชอบและยอมรับการตรวจสอบได้

6. การมุ่งเน้นให้บริการ

เน้นการให้บริการแบบโปร่งใส ประชาชนทุกคนจะต้องได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้จะต้องมุ่งเน้นความเสมอภาค พร้อมทั้งตระหนักว่า ข้าราชการมีหน้าที่ให้บริการประชาชน

7. จริยธรรม

ข้าราชการจะต้องมีศีลธรรม ประพฤติตนเหมาะสมตามกาลเทศะ วาจาสุภาพ และแต่งกายสุภาพเรียบร้อย ไม่ประพฤติเสื่อมเสีย

8. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ต้องทำงานอย่างมืออาชีพ กล่าวคือ มีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพของตนอย่างชนิดที่จริง รู้ลึกและรู้กว้าง ไม่รู้เพียงผิวเผินต้องมีความสามารถในการวางแผน

9. ความสามารถในการแก้ปัญหา

เมื่อมีปัญหาต้องยิ้มสู้ ไม่หนีปัญหา สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยปัญญาของตนเอง หัดมองให้เห็นว่า ปัญหาคือโอกาสที่เราจะได้แสดงความสามารถ ไม่มองปัญหาเป็นอุปสรรค

10. การทำงานเป็นทีม

มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมคิดร่วมทำงานกับผู้อื่นในลักษณะที่มงานร่วมกัน รับผิดชอบงานไม่เอาดีแต่ผู้เดียว ไม่ปกปิดความรู้ และเผื่อแผ่ความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน มีการให้อภัยเมื่อมีการพลาดพลั้งต่อกัน

11. ทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์

ในยุคของข้อมูลข่าวสาร และกระแสโลกาภิวัตน์ ข้าราชการต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานได้ หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ใช้อย่างระมัดระวังและหมั่นบำรุงรักษา

1.4.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ (จรัลพร ประถมบุรณ์ อ้างถึงใน สุทัศน์ น้าพลสุขสันต์, 2546) มีการวิจัยพบว่า การพัฒนาคนคู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปีในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปีก็ตามทันเพราะซื้อหาได้ ดังนั้น สมรรถนะในการทำงานจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน Key Performance Indicators (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้ว จะต้องใช้ สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้เกิดงานเกิดจากโชคเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะ แล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขา

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะ ทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์

นอกจากการใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรแล้วหน่วยงานยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคคล (Recruitment and Selection)

สามารถนำสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการไปทำเป็นแบบทดสอบหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดี มีความรู้ทักษะความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเพื่อให้ได้คนที่มีผลการปฏิบัติงานตรงตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Performance Appraisal)

ผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินหาช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่ต้องการและเป็นจริง (Competency Gap) ของเจ้าหน้าที่แต่ละคนมาใช้ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงถึงการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคลอันเป็นผลการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งที่สามารถจะยืนยันความสำเร็จในผลงานที่ทำว่าเกิดจากความสามารถจริงมิใช่เกิดจากปัจจัยอื่น นอกจากนี้ผลการประเมินสมรรถนะยังแสดงผลด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่นั้นๆ ด้วยเพื่อใช้ประกอบการประเมินประสิทธิผลต่อการทำงานในปัจจุบันและต่อการทำงานในอนาคตอีกด้วย

3. การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Reward and Compensation)

การบริหารงานภาครัฐในแนวใหม่ได้นำระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนมาใช้เพิ่มเติมจากการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเดียวเป็นการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานมากขึ้นการนำระบบสมรรถนะมาใช้จะช่วยให้การให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่ผู้ที่มีสมรรถนะในการทำงานสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าบุคลากรจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้สูงยิ่งขึ้นส่งผลให้สมรรถนะขององค์กรยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วยนอกจากนั้นยังช่วยให้การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความโปร่งใสและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

4. การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Planing and Succession plan)

ระบบสมรรถนะทำให้หน่วยงานสามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่และทราบถึงทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของเจ้าหน้าที่แต่ละคนทำให้หน่วยงานสามารถวางแผนพัฒนาเพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่รวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสภาวะการณการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ด้วยโดยกำหนดหลักสูตรหรือวิธีการพัฒนาในสมรรถนะที่ยังขาดอยู่จะช่วยให้องค์กรและเจ้าหน้าที่บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

5. การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result -Based Management)

การประเมินผลสัมฤทธิ์ (RBM) ในปัจจุบันจะยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลักโดยมีตัวชี้วัด (KPIs) ในระดับต่าง ๆ เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำตัวแบบการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ใช้สมรรถนะเป็นตัวร่วมในการประเมินผลตามหลักการจัดการผลงานที่มีความเชื่อว่าถ้าคนมีความรู้และเข้าใจว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ได้ผลอย่างไรแล้วเขามีความสามารถหรือสมรรถนะที่เพียงพอแล้วงานนั้นต้องสำเร็จ

1.4.3 ประโยชน์ของการนำสมรรถนะของบุคคลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

ในการนำสมรรถนะของบุคคลมาใช้ในองค์กรจะก่อให้เกิดประโยชน์กับบุคลากรและหน่วยงานในองค์กรแตกต่างกันไป ซึ่งได้แก่ประโยชน์ที่เกิดต่อบุคลากร หรือหน่วยงาน (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) ดังนี้

ผู้อำนวยการ

1. ทราบถึงทักษะคุณลักษณะที่ต้องการของบุคลากรในฝ่ายตน
2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในฝ่าย
3. ใช้เป็นปัจจัยในการพิจารณาสรรหา คัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

ผู้บริหารระดับสูง

1. เชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร
2. ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในองค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
3. สามารถวัดผลได้ชัดเจน

หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ภาพรวมของสมรรถนะของบุคคลทั้งองค์กร
2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ อาทิ การสรรหา คัดเลือก การประเมินทักษะ การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

บุคลากร

1. ระบุจุดแข็ง จุดอ่อนของตนตลอดจนแผนการฝึกอบรมและพัฒนาของตนได้อย่างชัดเจน
2. ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพและการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้ไปบรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน
3. มีกรอบมาตรฐานในการวัดผลทักษะความสามารถได้อย่างชัดเจน

1.5 กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

สุนันทา เลานันท์ (2542) อธิบายว่า กิจกรรมสำคัญในแต่ละภารกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

1. ด้านการวางแผนทรัพยากร การสรรหา และการคัดเลือกได้แก่ การจัดทำการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดรายละเอียดของงานแต่ละงานภายในองค์การ การพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย การจัดทำแผนและปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การคัดเลือกและดำเนินการจ้างบุคคลเพื่อบรรจุในงานต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในองค์การ

2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การปฐมนิเทศและฝึกอบรมบุคลากร การออกแบบและปฏิบัติตามโครงการพัฒนาองค์การและบริหาร การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน และการช่วยเหลือบุคลากรในการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ

3. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ การออกแบบและปฏิบัติตามระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลสำหรับบุคลากร และตรวจสอบให้มั่นใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลมีความยุติธรรม เสมอภาค และพอเพียง

4. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ได้แก่ การออกแบบโปรแกรมและปฏิบัติตามตามโปรแกรม เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีสุขภาพดีและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการให้ความช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่องาน

5. ด้านพนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ ได้แก่ การทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างองค์การและสหภาพ และการออกระบบการปฏิบัติตามระเบียบ วินัย และการร้องทุกข์

6. ด้านการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การจัดทำสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล และการออกแบบระบบการสื่อสารของบุคลากร และนำระบบไปปฏิบัติ

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การภารกิจหลักที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์นอกเหนือจากกระบวนการสรรหาและคัดเลือกแล้ว กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็เป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญและจำเป็น เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าบุคลากรในองค์การมีการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยจะต้องมีการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การในการประเมินบุคลากรและนำผลการประเมินไปแจ้งให้กับบุคลากรได้ทราบเพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องหรือพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ด้วยวิธีที่บุคลากรพึงพอใจและมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลดีต่อองค์การ

ตอนที่ 2 การประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

2.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เสนาะ ตีเยาว์ (2544) ได้กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่การปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จะจ่ายสำหรับงานนั้นและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรไว้ดังนี้ องค์กรต่าง ๆ จะมีการประเมินผลการปฏิบัติ (Appraising performance) ของพนักงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจให้คำจำกัดความว่า เป็นกระบวนการที่ 1) วางมาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงานที่สัมพันธ์กับมาตรฐานนั้น 3) จัดให้มีการป้อนกลับข้อมูลสู่พนักงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นพนักงานให้ตัดการปฏิบัติงานที่บกพร่องออกไป หรือการรักษาการปฏิบัติงานที่ดีที่เหนือค่าเฉลี่ย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินพฤติกรรมการทำงานของบุคคล โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยวิธีการวัดและประเมินอย่างเที่ยงตรงเชื่อถือได้ องค์กรจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของบุคคลและผู้บริหารจะต้องให้ข้อมูลป้อนแก่หน่วยงานต่อให้บุคคลนั้นโดยตรง เพื่อจะได้วางแผนพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน (สุกัญญา โสวิไลกุล, 2547)

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2540) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

Bernarin และ Russel (1998) ให้คำจำกัดความของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเปรียบเสมือนการบันทึกรวบรวมผลลัพธ์ของการทำงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในช่วงเวลานั้น

Mondy และ Noe (1999) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือระบบการตรวจสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม

จากความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลกับมาตรฐานที่ได้วางเอาไว้ เพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร โดยอาศัยการวัดและการประเมินผลที่เชื่อถือได้ เพื่อนำไปวางแผนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลสิ่งใดย่อมมีจุดมุ่งหมายที่แน่ชัดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและเหมาะสมให้มากที่สุด ดังนั้นจึงมีบุคคลหลายท่านได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้ 1) การประเมินผลเป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง และตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน 2) เป็นการให้โอกาสหัวหน้างานเพื่อทบทวนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง ซึ่งทำได้ 2 ทาง คือ ทำการพัฒนาแผนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆให้ถูกต้อง และเพื่อเป็นการเสริมแรงในสิ่งที่ลูกน้องทำถูกต้องแล้ว 3) การประเมินผลควรมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพที่มั่นคงของพนักงาน เพราะจะเป็นการให้โอกาสที่ดีเพื่อทบทวนแผนอาชีพ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเห็นจุดแข็ง และจุดอ่อนของตนอย่างชัดเจน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป Fiedler (1996) กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน
2. เพื่อให้มีแบบฟอร์มหลักฐานในการทำความดี และเพื่อลดชั้นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอันเป็นที่ไม่น่าพอใจ
3. เพื่อให้มีการวิจัยเชิงปฏิบัติในการกำหนดจุดอ่อนขององค์กร หรือวัดประสิทธิภาพของการแปรเปลี่ยน
4. เพื่อช่วยฝึกพนักงานโดยการให้ผลย้อนกลับแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและพนักงานที่ต้องปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
5. เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม และเพื่ออนาคตทางการศึกษาขององค์กร
6. เพื่อช่วยการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและพนักงานให้มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น การปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ใช้ประกอบการ

พิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การจัดสวัสดิการการ พิจารณาความดีความชอบประจำปี และการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานพ้นจากงาน เนื่องจากหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานและไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นได้

ส่วนเป้าหมายของการประเมินในแต่ละเรื่อง ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ผลของการประเมินนั้น ๆ โดยการประเมินนั้นอาจนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนา และการตัดสินใจคุณค่า แล้วนำคุณค่านี้ไปใช้ประโยชน์ด้วยการก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองและบุคคลอื่นขึ้นเรื่อย ๆ เช่น เป้าหมายของการประเมินที่สามารถเสนอสารสนเทศ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน การวางแผน การดำเนินโครงการ และการตัดสินใจในเชิงบริหาร ในขณะที่เดียวกันก็พยายามสร้างศรัทธาและความน่าเชื่อถือของผลการประเมินให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้สารสนเทศ

2.3 เทคนิควิธีและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งเทคนิคการประเมินในปัจจุบันมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน ผู้นำไปใช้จำเป็นต้องเลือกวิธีการให้เหมาะสม และอาจขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่จะนำไปปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะใช้วิธีที่เป็นทางการดังต่อไปนี้ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542)

1. วิธีการใช้สเกลการให้คะแนน เป็นสเกลซึ่งแสดงรายการคุณลักษณะและช่วงของผลการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานแต่ละคน การให้คะแนนจะอธิบายถึงระดับการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละคุณลักษณะ เช่น คุณภาพ และความเชื่อถือได้ เป็นต้น
2. วิธีการจัดลำดับทางเลือก เป็นการจัดเรียงลำดับพนักงานจากดีที่สุดไปสู่น้อยที่สุด โดยถือเกณฑ์คุณลักษณะเฉพาะอย่าง ซึ่งจำทำให้่ง่ายต่อการมองเห็นความแตกต่างระหว่างพนักงาน
3. วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ เป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พนักงานแต่ละคนจะถูกเปรียบเทียบกับทุก ๆ คนในกลุ่มที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ และประเมินค่าพนักงานแต่ละคนเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียเป็นคู่ ๆ ซึ่งการจัดระดับพนักงานควรทำเป็นแผนภูมิ (Chart) พนักงานเป็นคู่ ๆ วิธีนี้จะช่วยให้การจัดเรียงลำดับมีความเที่ยงตรงมาก ยิ่งขึ้น
4. วิธีการกระจายความถี่ เป็นระบบการประเมินการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดพนักงานเป็นกลุ่ม โดยถือเกณฑ์การทำงานของเขาแล้วกระจายความถี่ในรูปแบบใดก็ได้ วิธีนี้สามารถตัดสินใจได้ล่วงหน้าถึงเปอร์เซ็นต์ที่จะจัดระดับ

5. วิธีประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ เป็นเทคนิคการประเมินการทำงานที่ต้องการให้ผู้ประเมินรายงานเหตุการณ์ซึ่งจะอธิบายพฤติกรรมของพนักงานที่ดีและไม่ดี ข้อความเหล่านี้ถือว่าเป็นเหตุการณ์สำคัญโดยใช้เป็นตัวอย่งการทำงานที่ดีหรือไม่ดีในการให้คะแนนบุคคล

6. รูปแบบการเรียงความแบบบรรยาย เป็นการประเมินแบบการเขียนบรรยายเพื่อประเมินบุคลากรในด้านมาตรฐาน ความก้าวหน้า และการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน

7. สเกลลำดับการประเมินผล เป็นวิธีการประเมินผลซึ่งเป็นการรวบรวมข้อดีของแบบการเรียงความบรรยายแบบวิเคราะห์โดยใช้เหตุการณ์สำคัญ และการจัดลำดับด้วยการกำหนดสเกลปริมาณของผลการปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดีแล้วจึงประเมินพฤติกรรม ข้อดีของวิธีนี้ คือ 1) มีความเชื่อถือได้มาก 2) มีมาตรฐานชัดเจน 3) มีการป้อนกลับ 4) มีอิสระ และ 5) มีความคงที่

8. วิธีการจัดการโดยวัตถุประสงค์ Management By Objective หรือ (MBO) Method เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ในรูปของข้อความที่ชัดเจนและการเจาะจงวัตถุประสงค์ในการทำงานโดยพนักงาน นอกจากนี้การทำงานของพนักงานจะมีการประเมินผลด้วย หรือเป็นการวางแผนและควบคุมซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมาย 2) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการประชุมร่วมกันอีกครั้งเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามเป้าหมายที่กำหนด และ 3) ลักษณะเฉพาะของเทคนิคการวางแผนทั่วทั้งองค์กรต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

9. วิธีผสม (Mixing the Method) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีดังกล่าวข้างต้นร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งบางบริษัทอาจใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์ช่วยในการประเมินผลด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้ว เทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับผู้นำไปใช้วิธีที่มีผู้นิยมนำไปใช้ในปัจจุบัน คือ วิธีการให้คะแนนโดยตรง เพราะเป็นวิธีที่ง่ายและสะดวกในการดำเนินการ วิธีที่นิยมรองลงมาคือ วิธีตรวจสอบ วิธีสังเกตการปฏิบัติงาน ทั้งนี้วิธีการดังกล่าวจะใช้ได้อย่างเหมาะสมขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่จะนำไปประเมิน ดังนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน บางครั้งจำเป็นต้องใช้วิธีการอื่น ๆ หรือใช้วิธีการมากกว่าหนึ่งวิธีมารวมกัน จึงจะสามารถประเมินผลงานออกมาได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์ ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการประเมินในแต่ละครั้งอาจจะตอบสนองวัตถุประสงค์ได้มากกว่าหนึ่งอย่าง แต่ที่สำคัญวัตถุประสงค์การนำไปใช้ต่างกัน แต่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ยังคงมีข้อระมัดระวังถึงคุณลักษณะของเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ว่าควรประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้ (Hakes, 2001) คือควรมีความชัดเจน มีความน่าเชื่อถือ มี

ความยุติธรรม และมีความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการป้องกันการล้มเหลวในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน

2.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญและมีประโยชน์ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร,2540)

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือ การปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน
2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดชั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย
4. ให้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ
5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข
6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลัง ความรู้ ความสามารถ
7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
8. ประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

2.5 วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงานมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย,2540)

1. การประเมินแบบ 1 องศา (1 Degree Feedback: Self or Supervisor Assessment)

การประเมินแบบ 1 องศา คือการประเมินจากผู้บริหาร หรือการประเมินตนเองปกติจะอยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีทั้งข้อดี(strengths) และข้อเสีย (weaknesses) การประเมินตนเอง (Self –Assessment) ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญบางครั้งต้องใช้เปรียบเทียบกับ การประเมินจากแหล่งอื่น ๆ การประเมินตนเองจะแสดงให้เห็นสิ่งต่อไปนี้

1.1 การให้คะแนนเกินความเป็นจริง (inflate) เนื่องจากการเข้าข้างตัวเองโดยธรรมชาติ แล้วคนเราจะประเมินตนเองสูงกว่าคนอื่น

1.2 การให้คะแนนเกินความเป็นจริง (Inflate) เนื่องจากความไม่ชัดเจน (blindspots) ถ้าคนเรารู้อะไรไม่ลึกซึ้งพอก็มีแนวโน้มที่จะเดาและให้คะแนนสูงไว้ก่อน

1.3 ความเป็นปรปักษ์ เช่น เพศ หรือ สีผิว โดยทั่ว ๆ ไปในกลุ่มคนที่มีสมาชิกจำนวนน้อยกว่า หรือ ชนกลุ่มน้อยมีแนวโน้มที่จะประเมินตนเองต่ำกว่าชนกลุ่มใหญ่

2. การประเมินแบบ 90 องศา (90 Degree Feedback : Colleague Assessment)

จากงานวิจัยที่ได้ตีพิมพ์หลายฉบับ จะเห็นว่าการประเมินแบบ 90 องศา หรือการประเมินจากด้านข้าง หรือที่นิยมเรียกกันว่า “Peer Review“ โดยเฉพาะการทำงานขององค์กรที่มีการจัดโครงสร้างแบบ Matrix และการทำงานแบบ Cross – Functional Workteam ของแนวการบริหารแบบใหม่ การทำงานโครงสร้างต่าง ๆ ควรพิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ร่วมประเมิน เพราะจะเป็นที่รับรู้และตระหนักในพฤติกรรมการทำงาน ทักษะความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของเพื่อนร่วมงานได้ดี ทั้งในด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพของผู้ถูกประเมินนิยมใช้กันในแวดวงอุดมศึกษา (ในต่างประเทศ) เพื่อปรับปรุงการสอนและเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารการศึกษา ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล และการเพิ่มเงินเดือนของคณาจารย์ งานวิจัยล่าสุดได้ชี้ให้เห็นว่าการประเมินบุคคลลักษณะของบุคคล โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภายนอกที่ปรากฏ และให้ผลเที่ยงตรงนั้น ได้จากการตัดสินใจที่เป็นเอกฉันท์ ของเพื่อนร่วมงานของบุคคล เป้าหมายมากกว่าผลการประเมินด้วยตนเอง

เมื่อเปรียบเทียบกับ การประเมินจากแหล่งเดียว (single- source) แล้วการประเมินแบบ 90 องศา ให้ผลดีกว่าในด้าน

- 2.1 ความเที่ยง (ความถูกต้อง และความสอดคล้องระหว่างเพื่อนร่วมงาน)
- 2.2 ความตรง (บุคคลที่ได้รับการสนับสนุนคือบุคคลที่ได้คะแนนประเมินสูงที่สุด)
- 2.3 ความเชื่อถือได้ที่สูงกว่า ต่อบุคคลที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ

3. การประเมินแบบ 180 องศา หรือการประเมินจากล่างขึ้นบน (180 Degree

Feedback : Upward Review)

การประเมินแบบ 180 องศา คือการประเมินจากล่างขึ้นบน (Upward feedback) รวมกับการรายงานโดยตรง (direct report) จากผู้บริหาร ถึงแม้ว่าการรายงานโดยตรงจะให้สารสนเทศที่มีคุณภาพสูงน้อยกว่าการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน แต่ให้คุณลักษณะที่บวกของเพื่อนร่วมงาน และมีความถูกต้องสูงกว่าผู้ประเมินในกลุ่มเดียวกัน (interrater agreement) องค์การส่วนมากพบว่า ทั้งการประเมินจากเพื่อนร่วมงานและรายงานโดยตรงจะให้การประเมินที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือได้สูง นอกจากนี้จะมีการรายงานโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงแล้วยังมีการรายงานโดยตรงในระดับที่ 2 และ 3 (Second –and third – Level Report) องค์การบางแห่งให้ความสนใจว่าใครคือผู้ที่จะให้รายงานโดยตรงในระดับที่ 2 และ 3 ที่ถัดจากผู้บริหารระดับสูงในแต่ละองค์การคัดเลือกผู้นำ ด้วยเหตุนี้รายงานโดยตรงจากผู้บริหารระดับที่ 2 และ 3 ก็เป็นสารสนเทศที่เป็นประโยชน์มากที่สุดโดยที่ไม่ไปรวมกับสารสนเทศจากแหล่งอื่น ตัวอย่างที่พบเห็นในแวดวงการศึกษาก็คือ การให้นักศึกษาประเมินการบรรยายการสอนของอาจารย์รายวิชานั้น ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลหนึ่งของการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ

4. การประเมินจากบนลงล่าง (Downward Appraisal) หรือ บางคนเรียกว่า Top - down Evaluation เป็นแนวปฏิบัติที่นิยมกันมาก เช่น ให้หัวหน้างานประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหัวหน้างานและลูกน้องอาจมีความเห็นสอดคล้องกันบ้างในเรื่องขององค์ประกอบที่มุ่งประเมินหรือว่าจะ “ประเมินอะไร” โดยทั่วไปแล้วทั้ง 2 ฝ่าย จะมีความเห็นแย้งกันเสมอเกี่ยวกับค่าคะแนนและผลของการประเมิน การประเมินด้วยวิธีนี้นิยมกันมากในองค์การใหญ่ที่มีการจัดโครงสร้างมากระดับ

นอกจากนั้นแล้วแนวทางการประเมินผลในองค์การ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540) ได้กล่าวว่า การประเมินผลในองค์การไม่ว่าจะอยู่ในรูปเพื่อการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน หรือการให้ออกจากงาน เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยส่งเสริม รักษากิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายที่กำหนดไว้ โดยสาระแล้วสิ่งต่าง ๆ ที่เรามุ่งประเมินในองค์การหนีไม่พ้น 3 ลักษณะ หรือที่เรียกว่า 3Ps กล่าวคือ 1) การประเมินว่าบุคคล (person) นั้นที่ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานในองค์การหรือไม่ 2) มุ่งประเมินว่าพนักงานมีพฤติกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร นั้นหมายถึง การประเมินกระบวนการ (process) ของการปฏิบัติงาน และ 3) ประเมินผลผลิต (product) ของการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น วีระวัฒน์ บันนิตมัย(2540) ยังได้กล่าวว่า แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 แบบถือเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับการประเมินแบบ 360 องศา การประเมินแบบ 360 องศา หรือ การประเมินจากหลายแหล่ง หมายถึง กระบวนการที่มีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหาร โดยเก็บข้อมูลมากกว่าหนึ่งแหล่ง มีการเก็บข้อมูลทั้งจากเจ้าตัวประเมิน (Self assessment) และผู้อื่นร่วมประเมิน (Others assessment) โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่าการที่ได้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ นั้น จะทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ มีความเป็นปรนัย (Objectivity) มากขึ้น ดังนั้น แนวทางการประเมินทั้ง 4 แบบจึงเป็นนัยต่าง ๆ ของการประเมินแบบหลายแหล่ง

ข้อแตกต่างของวิธีการประเมิน 360 องศา กับวิธีอื่น ๆ

การประเมิน 360 องศา ไม่มีวิธีการที่เป็นมาตรฐานตายตัว ระบบไม่เป็นทางการจะสะท้อนถึงสภาพต่อไปนี้

1. ประเมินชั้นเดียว (ตนเอง หรือหัวหน้า) แล้วค่อยขยายเป็นประเมินจากหลายแหล่ง
2. วิธีสำรวจเพิ่มเติม ๆ ที่ใช้ตัวอย่าง 50 คนขึ้นไป ใช้กับประเมิน 360 องศา ไม่ค่อยเหมาะสม เนื่องจากทีมงานมีขนาดเล็ก

จากแนวคิดการประเมินการปฏิบัติงานที่กล่าวมาแล้ว นำมาเปรียบเทียบและสรุปได้ดังตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน

แนวคิด	วิธีการ	ข้อดี	ข้อเสีย
การประเมินจากบนลงล่าง (เป็นวิธีแบบดั้งเดิม)	หัวหน้างานประเมิน ผู้ใต้บังคับบัญชา	สะดวกในการประเมิน	ใช้ได้ในองค์กรใหญ่ที่มีการ จัดโครงสร้างหลายระดับ
การประเมินแบบ 1 องศา	ผู้บริหารให้ประเมินตนเอง	1. รับรู้และตระหนักใน พฤติกรรมการทำงาน 2. ใช้เปรียบเทียบกับ การประเมินจาก แหล่งอื่นๆ	1. เข้าข้างตนเอง 2. ให้คะแนนเกินความเป็น จริง 3. มีความเป็นปรปักษ์
การประเมินแบบ 90 องศา	ประเมินโดยเพื่อน ร่วมงาน	1. ทราบจุดเด่น-จุดด้อย ของเพื่อนร่วมงาน 2. มีความเที่ยงตรง 3. เชื่อถือได้มากกว่าการ ประเมินแบบ 1 องศา	เข้าข้างเพื่อน
การประเมินแบบ 180 องศา หรือการประเมินจาก ล่างขึ้นบน	1. ประเมินจากบุคลากร 2. ระดับล่างรวมกับ ผู้บริหาร	ข้อมูลถูกต้องน่าเชื่อถือสูง	ข้อมูลการประเมินมีความ หลากหลายน้อยกว่าการ ประเมินแบบ 90 องศา
การประเมิน 360 องศา หรือ การประเมินจากหลาย แหล่ง	1. รวบรวมข้อมูลการ ประเมินจากหลายแหล่ง คือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้รับ บริการและตนเอง 2. มีการให้ข้อมูลย้อน กลับ	1. ข้อมูลน่าเชื่อถือ 2. เป็นปรนัยมากขึ้น 3. เป็นการประเมินเพื่อ พัฒนา	ไม่เหมาะกับหน่วยงาน ขนาดเล็ก

2.6 ปัญหาในการประเมินการปฏิบัติงาน

สาเหตุของปัญหาในการประเมินการปฏิบัติงานสรุปได้ 3 ด้าน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร, 2540) ได้แก่

1. วิธีการประเมิน
2. ผู้ประเมิน
3. ผู้ถูกประเมิน

วิธีการประเมิน ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการประเมินเกิดขึ้นได้ในหลายกรณี สรุปได้ดังนี้

1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ เพราะไม่เหมาะกับลักษณะและความต้องการขององค์กร
2. กระบวนการในการประเมินผลทำอย่างรวบรัดใช้เวลาพิจารณาน้อยเกินไป เพราะขาดระเบียบปฏิบัติที่ดี ไม่มีการกำหนดระยะเวลาการประเมินให้แน่นอน
3. หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Criteria) ไม่ครอบคลุมและไม่เหมาะสมกับระดับและลักษณะงาน จึงไม่เป็นที่ยอมรับ แม้จะมีคำอธิบายว่ามีหัวข้อประเมินที่ใช้ร่วมกันได้
4. ไม่มีเครื่องมือหลักใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ระยะเวลาและความถี่ในการประเมิน มีข้อวิพากษ์วิจารณ์จากผู้รับการประเมินว่าประเมินมากไปหรือน้อยไปไม่เหมาะสม ทำให้ขาดความเชื่อถือในผลของการประเมิน
6. การประเมินขาดความต่อเนื่อง เพราะผู้ประเมินไม่ได้บันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินไว้เป็นรายงานผลการปฏิบัติงาน (Staff Report) มักจะใช้เวลาจำในเหตุการณ์เด่นๆ ที่พบประเมินด้วยเหตุการณ์บางตอนเท่านั้น

ผู้ประเมิน ปัญหาที่มีสาเหตุจากผู้ประเมินมีมากมาย ซึ่งจะเกิดขึ้นต่างๆ กันในแต่ละกรณี ดังนี้

1. ประเมินโดยไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมิน จะไม่สามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อื่น ๆ อีกมากมาย
2. ประเมินโดยไม่เข้าใจวิธีการประเมิน เป็นเพราะไม่ได้ศึกษาถึงเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการประเมิน เป็นผลให้บันทึกผลการประเมินไม่ตรงตามที่ควรจะเป็น
3. ประเมินโดยใช้ความรู้สึกแทนข้อมูลเป็นเพราะไม่มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน
4. ประเมินตัวคนมากกว่าผลการปฏิบัติงาน เพราะขาดความรู้และความเข้าใจในแนวคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ประเมินการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. ประเมินโดยมีอคติลำเอียง ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรแม้ว่าการลำเอียงในทางบวกจะเป็นผลต่อผู้รับการประเมินก็ตาม ประเมินโดยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้รับการประเมิน ทำให้เสียความเที่ยงตรงและเป็นธรรมในการประเมิน
6. ประเมินโดยไม่รู้หน้าที่งานอย่างชัดเจนของผู้รับการประเมิน ประเมินโดยใช้เพียงการสังเกตว่าผู้รับการประเมินทำงานอะไรให้เห็น หรือคิดเอาเองว่าผู้รับการประเมินมีหน้าที่ตามที่ตนเข้าใจ

7. ประเมินโดยให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะหรือหัวข้อประเมินบางข้อมากเกินไป จนมองข้ามความสำคัญของคุณลักษณะอื่นๆ
 8. ประเมินโดยใช้ตรรก (Logic) ผิดวิธี
 9. ประเมินในเวลาที่ไม่เหมาะสม ก็จะเป็นผลให้เกิดอันตรายต่อค่าเฉลี่ยเพราะความชอบทำให้การประเมินเบี่ยงเบนไปในทางบวกเกินความเป็นจริง
 10. ประเมินเกรงว่าผู้รับการประเมินจะโกรธจะเกลียดจะไม่พอใจ
 11. ประเมินโดยกำหนดผลสรุปไว้ล่วงหน้าแล้วพยายามให้คะแนนเพื่อให้สอดคล้องกัน
- ผู้ถูกประเมิน ปัญหาเกี่ยวกับผู้รับการประเมิน ดังนี้**
1. ขาดความรู้และความเข้าใจในแนวความคิดหลักการ และวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน
 2. ผู้ประเมินไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมิน และผู้ประเมินบางคนไม่เข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานสนใจแต่เรื่องการขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนเท่านั้น
 3. ผู้รับการประเมินบางคนไม่เชื่อว่าวิธีการประเมินจะใช้กับลักษณะงานของตนได้อย่างเหมาะสม
 4. ผู้รับการประเมินจำนวนไม่น้อยที่เกิดความฝังใจและคิดว่าผู้ประเมินมีอคติลำเอียง จึงสูญเสียความเข้าใจและไม่เชื่อมั่นในผลการประเมิน
 5. ผู้รับการประเมินส่วนมากไม่ได้รับความรู้ผลการประเมินเป็นระยะๆ
 6. ผู้รับการประเมินบางคนไม่ได้รับรู้การประเมินอย่างถูกต้อง เพราะได้รับการแจ้งผลที่ไม่สมบูรณ์ หรือผู้แจ้งผลมิได้หาหรือผลอย่างจริงจัง
 7. ผู้รับการประเมินบางคนนำผลการประเมินของตนไปเปรียบเทียบกับเพื่อนสนิทที่ทำงาน ลักษณะต่างกัน และเข้าใจว่าตนได้รับการประเมินอย่างไม่เป็นธรรม
 8. ผู้รับการประเมินบางคนต้องให้รายงานนอกหน้าที่มาประเมินด้วย เพราะเห็นว่าช่วยเสริมน้ำหนักให้ผลการประเมินดีขึ้น
 9. ผู้รับการประเมินบางคนไม่ยอมรับผู้ประเมินว่ามีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตน เพราะมีวุฒิภาวะต่ำกว่าตน แม้จะมีฐานะอยู่ในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

2.7 วิวัฒนาการของการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback)

Edwards and Ewen (1996) ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการของระบบการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาว่าได้พัฒนามาจากการสำรวจในองค์กร(Organization Surveys)การ

บริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา (Developmental Feedback) และการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisals)

การสำรวจในองค์กร (Organization Surveys)

การสำรวจในองค์กร เป็นการประเมินการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องการทำงาน และการมอบหมายงานตามหน้าที่ ในระหว่างปี ค.ศ. 1970 ถึง 1980 การสำรวจในองค์กรได้มีเป้าหมายในการประเมินเพื่อเน้นถึงความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งผลการประเมินนี้ได้กลายเป็นตัวแทนในเรื่องการวัดคุณภาพของผู้นำ บริษัทต่างๆ เช่น American Airlines, UPS, Houston Lighting & Power และ Whirlpool ได้ใช้วิธีการประเมินแบบนี้เพื่อพิจารณาความดีความชอบของผู้นำ

การบริหารงานเพื่อคุณภาพรวม (Total Quality Management :TQM)

การบริหารงานเพื่อคุณภาพรวม เป็นสิ่งที่ต้องการนำมาตัดสินใจในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพสารสนเทศที่ได้จากผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและผู้ให้ข้อมูลทันทีทันใด และมีการเพิ่มขึ้นถึงการสำรวจของการให้บริการลูกค้า คุณภาพของสารสนเทศและการสำรวจการให้บริการลูกค้า ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบการบริหารงานเพื่อคุณภาพรวมในระยะแรกเริ่ม จากนั้นก็เข้ามามีส่วนสำคัญในแผนกฝ่ายต่างๆ ขององค์กร เช่น ข้อความที่องค์กรขนส่งมวลชนเขียนไว้ว่า “เราจะบริการอย่างไร?” (How did we do?) หรือไม่กี่แบบประเมินผลของลูกค้าตามห้องพักในโรงแรมต่างๆ และอีกหลายๆ หน่วยงาน เป็นต้น

การใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา (Developmental Feedback)

การใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาพนักงานเป็นที่นิยมกันมากในปี ค.ศ. 1980 แนวคิดของการประเมินเพื่อการพัฒนาในสมัยก่อนยังไม่เกิดขึ้น จนกระทั่งมีการประเมินจากผู้ประเมินที่หลากหลายจึงได้มีแนวคิดนี้เกิดขึ้น การประเมินเพื่อการพัฒนาจะช่วยให้พนักงานหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดของการทำงานได้ ข้อผิดพลาดของการทำงานมักเกิดขึ้นได้เสมอเมื่อพนักงานมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนต่อรูปแบบ ความรู้ ทักษะ หรือความสามารถในการทำงาน เช่น ถ้าผู้บริหารมีรูปแบบการบริหารงานที่ไม่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลก็จะไม่เน้นการนิเทศก์แนวทางที่จะล้มเหลวซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานในอนาคต แต่จะไปเน้นที่ประสิทธิผลของการทำงานมากกว่า

2.8 แนวคิดและมุมมองของการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ในการประเมินของสิ่งเดียวกันหรือการประเมินบุคคลเดียวกัน ถ้าหากมีความแตกต่างกันตามกาลเวลา สถานที่ และความแตกต่างระหว่างแหล่งผู้ประเมินแล้ว ผลการประเมินที่ได้ย่อมมีความแตกต่างและมีความหลากหลาย บุคคลที่ทำหน้าที่ต่างกัน (Hojberg และ Corr , 2000) เช่น ผู้จัดการ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ตนเอง หรือลูกน้อง เมื่อให้ทำการประเมินในสิ่งเดียวกัน ผลลัพธ์ที่ได้ย่อมมีความแตกต่างหรือมีความสอดคล้องกัน ดังนั้น จึงควรมีการนำผลการประเมินของแต่ละแหล่งมาพิจารณารวมกัน เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่สอดคล้องและเป็นไปได้มากที่สุด

ลักษณะการประเมินข้างต้น จึงเป็นที่มาของการรวมผลการประเมินจากแหล่งต่าง ๆ เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ตนเอง ลูกน้อง และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลในการประเมินที่มีความตรงและน่าเชื่อถือได้มากที่สุด การประเมินดังกล่าวมีชื่อเรียกว่า Multirater Evaluation ต่อมา ในปี 1980 Edwards & Ewen (1996) ได้บัญญัติศัพท์การประเมินขึ้นมาใหม่ โดยมีชื่อเรียกว่า การประเมินแบบ 360 องศา (360 degrees feedback) การประเมินแบบ 360 องศา จึงมีชื่อเรียกแตกต่างกันดังต่อไปนี้ “360 Assessment” , “360 degrees System” , “Multirater Feedback” , “Mutisource Evaluation” , “Multirater” , “Multilevel” , “Full – circle Feedback” , “Upwards Appraisal” , และ “Peer Review” เป็นต้น

แนวคิดและมุมมองของการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งนักประเมินทั้งประเทศไทยและต่างประเทศ ได้นำเสนอแนวทางการประเมินแบบ 360 องศา โดยนักประเมินต่างประเทศที่ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับการประเมินแบบ 360 องศา คือ Vinson (1996) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการประเมินจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง สรุปได้ดังนี้

ปัจจุบันมีหลายบริษัทที่ใช้การประเมินทางเดียว คือ การพิจารณาข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากบนลงล่าง (The Downside) จากรายงานของ Wyatt แสดงให้เห็นว่า มีแนวโน้มที่บริษัทต่าง ๆ เหล่านี้จะใช้การประเมินจากล่างขึ้นบน (The Upside) ในปี 1992 มีจำนวน 12 % ของ 397 บริษัทในสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาได้วิพากษ์วิจารณ์การทำงานของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ในปี 1993 จากการศึกษพบว่า รูปแบบการประเมินดังกล่าวเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 26 ซึ่ง Vinson (1996) ได้กล่าวถึงการประเมินจากทั้ง 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การประเมินจากล่างขึ้นบน (THE UPSIDE) ข้อมูลย้อนกลับจากล่างขึ้นบนรวบรวมได้จากการสังเกตกลุ่มต่าง ๆ หลายกลุ่มในองค์การ ข้อมูลย้อนกลับได้จัดเตรียมไว้ให้ ผู้บังคับบัญชา เพื่อน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทำการประเมินผลสรุปรวมทางด้านทักษะ ความสามารถ ลีลา

และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงาน นอกจากนี้ในปี 1991 VINSON ได้มีส่วนเข้ารับการฝึกอบรมครั้งแรกในเรื่อง เกี่ยวกับการประเมินแบบ 360 องศา ในเวลานั้นการประเมินแบบ 360 องศา แทบจะไม่มีใครใช้เลย ในขั้นแรกของโปรแกรมได้ทำการประเมินตนเองและประเมินเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหาร โดยจะพยายามเลือกสิ่งที่ดีที่สุดของข้อมูลย้อนกลับให้กับเพื่อนร่วมงาน การประเมินนั้นไม่มีการลงชื่อผู้ประเมิน (ANONYMITY) และมีการจัดกลุ่มของข้อมูลเป็นประเภท เช่น เพื่อน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหาร เมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับแล้วตนเองและคนอื่น ๆ คิดว่าข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับจากผู้บริหารจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามาก เพราะมันส่งผลถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับการส่งเสริมและการเพิ่มรายได้

ในปี 1993 VINSON ได้เข้ารับการฝึกอบรมครั้งที่ 2 เกี่ยวกับการประเมินแบบ 360 องศา ในเวลานั้นได้ส่งแบบสำรวจการประเมินตนเองให้กับเพื่อน 3 คน ผู้ใต้บังคับบัญชา 3 คน และผู้บังคับบัญชา 1 คน หลังจากรวบรวมแบบสำรวจการประเมินเรียบร้อยแล้ว ได้มีการเขียนแผนการปฏิบัติการ (ACTION PLAN) เพื่อเขียนถึงผลจากการประเมินในด้านที่ได้คะแนนต่ำ เมื่อพิจารณาแล้วจะเป็นเฉพาะในด้านที่ได้เข้ามารับตำแหน่งในช่วงเวลาอันสั้น ซึ่งทำให้ยากมากที่จะได้รับข้อมูลจากบุคคลที่ทำงานร่วมกันในเวลาไม่นานนัก ในช่วง 6 เดือน ต่อมา VINSON ก็ได้ส่งแบบสำรวจการประเมินให้กับบุคคลดังกล่าวอีก เมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับเรียบร้อยแล้ว สามารถประเมินได้ว่า ส่วนไหนที่ควรได้รับการปรับปรุงเมื่อดูจากแผนปฏิบัติการ

ซึ่งระบบการประเมินแบบดั้งเดิมไม่ได้ทำให้ทราบถึงคุณภาพของบริษัท ที่จริงแล้วคุณภาพได้มีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ เช่น การยกระดับการทำงานจากรายบุคคลไปสู่การทำงานเป็นทีม วิธีนี้ก็คือ การได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินหลายแหล่ง ซึ่งทำให้ได้รับการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานอาจจะต้องการคาดหวังว่าเพื่อนร่วมงาน ก็มี ความสำคัญเท่ากับผู้บริหารเมื่อรับรู้ว่าจะต้องได้รับการประเมินจากบุคคลเหล่านั้น ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินที่หลากหลายยังทำให้ช่องว่างและอคติน้อยลง เพราะว่าผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลย้อนกลับต้องเกี่ยวข้องกับผู้คนมากมาย (VINSON, 1996)

2. การประเมินจากด้านบนลงล่าง (THE DOWNSIDE) ข้อมูลย้อนกลับอาจมีผลในทางลบได้ เพราะนักประเมินไม่สามารถที่จะทำในสิ่งที่ดี หรือสิ่งที่เป็นบวกได้เสมอไปทุกคนสามารถที่จะได้รับรู้บทบาทตนเองจากข้อมูลย้อนกลับ เหมือนกับโอกาสที่ได้วิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมของผู้อื่น ๆ ในที่ทำงาน ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการประเมินได้กล่าวว่า การวิพากษ์วิจารณ์ที่เสียหายต่อผู้คนมากที่สุด คือ ความไม่จริงใจ ความเห็นที่ขัดแย้งกันก็คือใครคือผู้ที่ถูกต้อง เมื่อพนักงานสามารถที่จะเลือกให้ข้อมูลย้อนกลับกับเพื่อนร่วมงาน และข้อมูลย้อนกลับที่ได้มาจะมีความ

น่าเชื่อถือ และถูกต้องได้จะต้องมีความตรงไปตรงมาและมีความจริงใจ เพราะข้อมูลย้อนกลับมีทั้งสามารถแก้ปัญหาได้และไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาอะไรได้เลย โดยสามารถเกิดขึ้นได้จากการได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ประเมินแบบ 360 องศา

การประเมินแบบหลายแหล่งสามารถทำได้ทั้งการบริหารการปฏิบัติงาน และการบริหารทางด้านค่าใช้จ่าย เมื่อผู้ถูกประเมินรู้ว่าระบบนี้มีความยุติธรรม แต่การกระทำที่ถูกต้องนั้นจะต้องได้รับการเสียดสี (Vinson and Edwards, 1996) ได้กล่าวถึง การประเมินแบบ 360 องศา สรุปได้ดังนี้ องค์การหลายแห่งได้ใช้การประเมินจากหลายแห่ง หรือ การประเมินแบบ 360 องศา เพื่อใช้เป็นเครื่องวัดการทำงานของบุคลากรที่มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมการทำงาน สิ่งที่สำคัญของกระบวนการคือทุกคนในหน่วยงานจะมีอิทธิพลต่อกันและกันมากกว่าผู้บริหารเพียงคนเดียวใน การที่จะให้ได้มาซึ่งความมั่นใจจากข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน ดังนั้นข้อมูลย้อนกลับที่มีคุณค่าและไม่ถูกโต้แย้งตามมามากมายหลัง ในปลายศตวรรษ 1980 แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แยกผู้บริหารออกจากกระบวนการประเมิน หรือแม้แต่จะเป็นตัวแทนของการประเมิน เพื่อความมั่นใจในการมีอิทธิพลส่วนตัวของผู้บริหาร กระบวนการนี้เป็นแนวคิดใหม่ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรมากกว่าการประเมินการทำงานเพื่อให้เกิดหลักกรรม (Merit pay) หรือ เพื่อการส่งเสริม (Promotion) หรือเรียกว่าการประเมินเพื่อการพัฒนาเท่านั้น (Developmental Only Feedback) แนวคิดของระบบก็คือ จะใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นเครื่องดึงดูดใจให้เกิดการพัฒนาหรืออำนวยความสะดวกต่อความก้าวหน้าของบุคลากรในการทำงาน ดังนั้นสารสนเทศที่มีคุณภาพระดับสูง (High quality information) จากแหล่งที่เชื่อถือได้จึงเป็นพลังที่สำคัญในการการจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานโดยส่วนตัวและการทำงานเป็นทีม ความเชื่อถือได้จึงเป็นกุญแจสำคัญของกระบวนการดังกล่าว ซึ่งจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้ 1) การประเมินไม่มีการลงชื่อผู้ประเมิน (anonymity) เพื่อความมั่นใจว่าข้อมูลย้อนกลับจะไม่ถูกเปิดเผย 2) ต้องแน่ใจว่าผู้ที่ได้รับการประเมินเพียงคนเดียวเท่านั้นได้เห็นข้อมูลย้อนกลับ (Edwards, 1996)

2.9 ความหมายของการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

Arney (2001) ได้ให้ความหมายของการประเมินแบบ 360 องศา เป็น 2 แนวทาง คือ แนวทางแรก การประเมินแบบ 360 องศา เป็นเครื่องมือ (Tool) และแนวทางที่สอง การประเมินแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการ (Process)

เครื่องมือ คือแบบสอบถามที่ใช้สอบถามบุคคลจากหลายแหล่ง (Multiple Source) เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

กระบวนการ คือ วิธีการที่ใช้ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่สร้างสรรค์ ของวัฒนธรรมองค์กร หรือการพัฒนาและสนับสนุนคุณค่าขององค์กร

Lundeman (2000) ได้ให้ความหมายของการประเมินแบบ 360 องศา ว่าเป็นการประเมินแบบครบวงจร เกี่ยวข้องกับการประเมินตนเองและการได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจากบุคคลอื่น ซึ่งวงจรการประเมินมี 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การยอมรับความจริง การประเมิน 360 องศา เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยตรงแก่บุคคลโดยไม่ผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนอื่น ๆ การให้ข้อมูลย้อนกลับทำให้ทราบประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการประเมินตนเอง โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างชัดเจน กำหนดขอบเขตทั้งที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ต้องการปรับปรุงพัฒนา เช่น ความเป็นผู้นำ การมุ่งสู่ลูกค้า การแก้ปัญหา นวัตกรรม วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนสัมภาษณ์ เป็นการวางแผนว่าบุคคลใดควรเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ เช่น ผู้จัดการ เพื่อนร่วมงาน และตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 การเตรียมข้อมูลย้อนกลับ เป็นการเตรียมอารมณ์และจิตใจของบุคคลที่ถูกประเมินให้ยอมรับข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าข้อมูลย้อนกลับจะออกมาในรูปแบบใด และระลึกเสมอว่า ข้อมูลย้อนกลับเป็นส่วนช่วยในการพัฒนาตนเอง ทำให้ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ตนเองมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ มีข้อห้ามและข้อปฏิบัติสำคัญดังนี้ อย่าโต้แย้งผู้ที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ค้นหาความชัดเจนของข้อมูลย้อนกลับ ถามถึงคำแนะนำและวิธีการแก้ไข และปรับปรุงตามข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับ

ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ ข้อมูลย้อนกลับมักจะเป็นคำแนะนำซึ่งออกมาในหลายลักษณะ ดังนั้นต้องวิเคราะห์ถึงสิ่งที่เป็นไปได้และเขียนออกมาเป็นแผนพัฒนา และวิเคราะห์ออกมาเป็นคุณลักษณะในแต่ละด้าน

ขั้นตอนที่ 7 อธิบายถึงขอบเขตสำคัญที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง

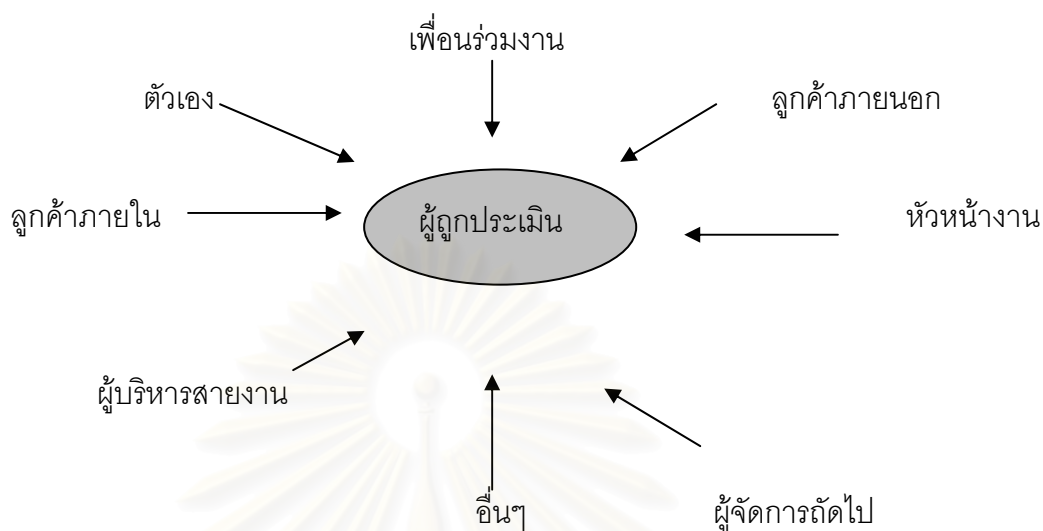
Wilson (1997) ให้ความเห็นว่า การประเมินแบบ 360 องศา เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน และบุคคลจะได้รับข้อมูลย้อนกลับจากแหล่งต่าง ๆ เช่น เพื่อน ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ประเมินอื่นที่ไม่รู้จัก การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นได้ทั้ง ในแง่บวกและแง่ลบ มีประโยชน์และเป็นอันตราย และสรรเสริญและนินทา เป็นต้น

Antonioni (1996) การประเมินแบบ 360 มีความหมายตรงตัวอยู่แล้ว คือ เป็นการประเมินตนเอง และการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลอื่น และสมาชิกในองค์กร การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใดจาก หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

วีรวัดณ์ ปันนิตามัย (2540) ได้ให้ความหมายของการประเมินแบบ 360 องศา ไว้ดังนี้ การประเมินแบบ 360 องศา หรือ การประเมินจากหลายแหล่ง หมายถึง กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหาร โดยเก็บข้อมูลทั้งจากเจ้ตัวประเมิน และผู้อื่นร่วมประเมิน

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของการประเมินแบบ 360 องศา ได้ว่า หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือการตัดสินคุณค่าของบุคคล โดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานตนเอง และลูกน้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลง และให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและมีความเป็นปรนัยมากที่สุด และเป็นวิธีการประเมินที่แก้ไขจุดอ่อนของการประเมินแบบดั้งเดิม คือการประเมินที่ผู้บริหารมีอำนาจเด็ดขาดในกระบวนการประเมินตลอดจน การพิจารณาตัดสินผลได้ผลเสียของการประเมิน ด้วยวิธีการที่ทำให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากเกิดความไม่พึงพอใจผลลัพธ์เหล่านั้น นักวิชาการทางด้านกระบวนการประเมินผลได้พยายามหาวิธีต่างๆ เพื่อนำมาแก้ไขข้อบกพร่องของศาสตร์ทางด้านกระบวนการประเมิน และการประเมินแบบ 360 องศาจึงได้เกิดขึ้น

การประเมินแบบ 360 องศา จึงเป็นทางเลือกทางหนึ่งของการประเมินที่ต้องอาศัยสารสนเทศของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินที่หลากหลาย หรือเป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญกับการประเมินทั้งจากล่างขึ้นบน (upward review) และจากบนลงล่าง (downward appraisal) การประเมินแบบนี้ได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องรอบด้าน และการประเมินจากกลุ่มเพื่อน นอกจากนี้การประเมินแบบ 360 องศา ยังมีชื่อเรียกอีกว่า การประเมินจากหลายแหล่ง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดการทำงานของพนักงานที่มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมการทำงานของเขาเหล่านี้ สิ่งที่สำคัญของกระบวนการคือ ทุกคนในหน่วยงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกันมากกว่าผู้บริหารเพียงคนเดียว เพื่อให้ได้มาซึ่งความมั่นใจจากข้อมูลย้อนกลับ และจะทำให้ข้อมูลย้อนกลับจะมีคุณค่าและไม่ถูกโต้แย้งในระยะเวลาดต่อมา (วีรวัดณ์ ปันนิตามัย, 2540; Edwards, 1996; และ Vinson, 1996) ซึ่งระบบการประเมิน แบบ 360 องศา แสดงได้ ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 ระบบการประเมินแบบ 360 องศา

ที่มา : Edwards และ Ewen ,1996 : 56

2.10 วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ส่วนใหญ่แล้วมีผู้ที่กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินแบบ 360 องศา เช่น Edwards และ Ewen (1996) Fox และ Klein (1996) Wilson (1997) และ Warech และ Smither (1998) ไว้เป็น 2 แนวทางหลัก ดังนี้

1. การประเมินแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอาชีพ (Career Development)

ในปี 1980 ตอนปลาย Edwards และ Ewen (1996) ได้กล่าวไว้ว่าหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดเป้าหมายใหม่ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อจะก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นหรือการให้ผลตอบแทน และนอกจากให้หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินแล้ว ยังได้กำหนดให้มีประเมินตนเองด้วย รวมเรียกว่าการประเมินจากหลายแหล่ง เพราะการประเมินเพื่อพัฒนาส่วนใหญ่ผู้ประเมินจะมีความจริงใจในการให้ข้อมูล ข้อมูลไม่ส่งผลกระทบต่ออาชีพ และข้อมูลที่ได้จะมีความเป็นจริงเพราะผู้ประเมินแต่ละแหล่งกลัวว่าจะให้ผลการประเมินที่ไม่เหมือนกับบุคคลอื่น การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบนี้จะมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการประเมินแบบ 360 องศา และความน่าเชื่อถือ

นี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก การไม่ระบุชื่อผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ และประการที่สองข้อมูลย้อนกลับต้องเป็นความลับ จะรู้ได้เฉพาะบุคคลที่ถูกรประเมินเท่านั้น

2. การประยุกต์ใช้ในการประเมินการแบบ 360 องศา เพื่อการบริหาร / ประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal / Management)

Fox และ Klein (1996) ได้ทดลองกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อใช้ในการเลื่อนขั้นหรือการให้ผลตอบแทน เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา ดังต่อไปนี้ การร้องเรียนจากพนักงานงานผลการประเมินการปฏิบัติงานมีความอคติ หัวหน้างานไม่มีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่สามารถจำแนกการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีได้ และความคาดหวังของหัวหน้างานที่ไม่แน่ใจในความสามารถของพนักงาน

สำหรับในประเทศไทยมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินแบบ 360 องศา ไว้ดังต่อไปนี้

การประเมินแบบ 360 องศา (दन्य เทียนพุดมิ, 2541) มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาอาชีพ การตัดสินใจให้รางวัลที่ยุติธรรม การวัดผลงานที่ถูกต้อง เป็นวิธีวัดผลที่แม่นยำ ทำให้เห็นความแตกต่างในการจัดการ ทั้งนี้ก็เพราะวัตถุประสงค์ของการประเมินแบบ 360 องศา ต้องการมุ่งเน้นในประเด็นดังต่อไปนี้

1. กำหนดพฤติกรรมบุคคลและทีมงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และคุณค่าธุรกิจ
2. มุ่งเน้นการให้รางวัลจูงใจตามความสามารถ
3. มีวิธีวัดผลงานที่ยุติธรรมและแม่นยำ
4. สนับสนุนให้มุ่งมั่นผูกพันกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
5. เสริมแรงต่อการริเริ่มสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น

5.1 การบริการลูกค้า ทำงานเป็นทีม คุณภาพ การกระจายอำนาจ รางวัลต่อผลงานและองค์กร อัจฉริยะ

5.2 เป็นเครื่องมือในการสื่อสารที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงว่า พฤติกรรมอย่างไรจึงสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร

วีรวัดณ์ บันนิตามัย (2540) วัตถุประสงค์ของการประเมินบุคคลแบบ 360 องศา เพื่อวินิจฉัยการปฏิบัติงาน แสวงหาจุดเด่นและจุดด้อยในการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือผู้บริหารแต่ละคน อันจะนำไปสู่การตัดสินใจของการบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่นการเลื่อนตำแหน่ง การลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ การจัดวางบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง การกำหนดเงินเพิ่มในรอบปี และเงินโบนัส สำหรับเป้าหมายสำคัญของการประยุกต์ใช้การแจ้งผลแบบ 360 องศา คือ เพื่อการ

พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นในระยะเริ่มแรก ควรมุ่งใช้เพื่อการพัฒนามากกว่าการกำหนด ตัดสินคุณค่าของการทำงานแหล่งข้อมูลในการประเมิน / แหล่งข้อมูลในการประเมินระบบ 360 องศา

ผู้ใช้งานประเมินแบบหลายแหล่งต้องคำนึงถึงอยู่เสมอว่า การประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา นั้น มุ่งวัดการรับรู้ของผู้ประเมินต่อคุณลักษณะความเป็นบุคคล และกระบวนการหรือ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ได้ดีกว่าการประเมินผลผลิต แต่การประเมินแบบ 360 องศา เป็นแค่ วิธีการเท่านั้น ไม่ใช่เป็นเป้าหมายเสร็จสมบูรณ์ทุกอย่างในตัวมันเอง เป้าหมายสำคัญของการนำ การประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ก็เพื่อการวินิจฉัยการปฏิบัติงาน เพื่อแสวงหาจุดเด่นและจุดด้อย ในการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือผู้บริหารแต่ละคน ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของการ บริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลงทุนเพื่อการพัฒนาอาชีพ การจัดวาง บุคคลเข้าสู่ตำแหน่งเมื่อองค์การมีการปรับปรุงโครงสร้างแนวทางการทำงานใหม่ การโอนย้าย แม้ระยะต่อมามีผู้คิดประยุกต์นำผลของการประเมินไปใช้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนขึ้นเงินเดือน ในรอบปี และเงินโบนัสก็ตาม เป้าหมายสำคัญของการประยุกต์ใช้การแจ้งผลแบบ 360 องศา คือเพื่อการพัฒนาเป็นสำคัญ

EDWARDS (1996) ได้ให้แนวคิดของวัตถุประสงค์การประเมินแบบ 360 องศา ดังนี้ องค์การหลายแห่งส่วนใหญ่ใช้การประเมินจากหลายแหล่งก็เพื่อความยุติธรรมและความน่าเชื่อถือ ในการประเมินการปฏิบัติงาน ขณะที่หลาย ๆ แห่งกำลังใช้ระบบการประเมินจากหลายแหล่ง วัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาการทำงาน บางแห่งก็มีการเปลี่ยนแปลงให้ก้าวหน้าขึ้น โดยใช้การ ประเมินแบบ 360 องศา ในวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารการปฏิบัติงานหลังจากที่ใช้เพื่อ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาการทำงานแล้ว ดังนั้นประเด็นที่สำคัญคือ จะต้องประยุกต์สารสนเทศ ที่ได้จากระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ จากผลการวิจัยพบว่า การประเมินแบบ 360 องศา ใช้ เพื่อวัตถุประสงค์ทั้งการบริหารการปฏิบัติงานและการบริหารค่าใช้จ่าย

การประเมินแบบ 360 องศา เพื่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ในระยะสิบกว่าปีที่ผ่านมา องค์การต่าง ๆ มีความเชื่อว่าการประเมินแบบ 360 องศา เป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของ การทำงานและความเป็นผู้นำของพนักงาน ความเชื่อนี้ได้รับการสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญ จากการ ที่ EDWARDS ได้ทำการศึกษากับองค์การต่าง ๆ เช่น OXY USA CURRENT INC AND MCDONNELL- DOUGLAS ได้ข้อค้นพบว่า การประเมิน 360 องศา ดำเนินการไปได้ดีที่สุดมีอยู่ 2 ขั้นตอนด้วยกัน

- 1) การประเมินมีวัตถุประสงค์เฉพาะการพัฒนา
- 2) การประยุกต์ใช้การประเมินเพื่อการบริหารการ

ปฏิบัติงาน การประยุกต์ใช้การประเมินเพื่อการบริหารการปฏิบัติงานทำได้ง่ายมาก เพียงแต่ต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ (EDWARDS,1996)

1. การสื่อสารอย่างชัดเจน (CLEAR COMMUNICATION) ต่อผู้ที่ได้รับการประเมินทั้งหมด และแนวทางของการใช้ข้อมูลสารสนเทศ
2. จัดการฝึกอบรม (TRAINING IN) จะให้ – รับ สารสนเทศจากการประเมินแบบหลายแหล่งได้อย่างไร
3. สนับสนุนผู้เข้าร่วมการประเมิน (PARTICIPANT SUPPORT) เพื่อการใช้สารสนเทศของการประเมินจากหลายแหล่งในการตัดสินใจผลของการประเมินและการให้ค่าตอบแทน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.11 วิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา อย่างมีประสิทธิภาพ

ANTONIONI (1996) ได้เสนอรูปแบบของการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา อย่างมีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลลัพธ์
<ol style="list-style-type: none"> 1. จุดประสงค์ของการประเมิน:การพัฒนาคู่กับการประเมินผล 2. แบบประเมิน 3. การบันทึกข้อมูลย้อนกลับ 4. การไม่ลงชื่อผู้ประเมิน 5. การเลือกผู้ประเมินที่เป็นกลุ่มเพื่อน 6. การฝึกอบรมผู้ประเมิน 7. การฝึกอบรมผู้ถูกประเมิน 8. การฝึกอบรมผู้ฝึกสอน (COACHES) 9. การรายงานข้อมูลย้อนกลับ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การประเมินตนเอง 2. ปฏิกริยาต่อข้อมูลย้อนกลับ 3. ขั้นตอนของการฝึกอบรม 4. เป้าหมายของการพัฒนา 5. แผนปฏิบัติการ 6. การรายงานผลกลับไปยังผู้ประเมิน 7. วัตถุประสงค์เฉพาะ/กิจกรรม 8. การฝึกอบรมตรงเวลา 9. การประเมินผลรายย่อย / การติดตามผล 10. การคำนึงถึงการพัฒนา 11. ความสามารถที่จะให้ตรวจสอบได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การรับรู้ต่อความคาดหวังอื่น ๆ เพิ่มขึ้น 2. การพัฒนาในพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติของผู้ถูกประเมิน 3. การลดลงของสิ่งที่ยากอธิบายได้ยาก 4. ช่วงเวลาของการประเมินสมรรถภาพอย่างไม่เป็นทางการโดยระบบ 360 องศาเพิ่มขึ้น 5. การเรียนรู้การจัดการ

แผนภูมิที่ 4 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา : โมเดลในเชิงปฏิบัติ

(A 360-DEGREE APPRAISAL PROCESS : A PRACTITIONER IS MODEL)

ANTONINONI (1996) ได้อธิบายถึงรายละเอียดจากรูปแบบของการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาที่มองเห็นของกระบวนการไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (INPUT) ปัจจัยนำเข้าที่รวมไปถึงการปฏิบัติและกิจกรรมนั้น ปกติจะเกิดขึ้นก่อนผู้ประเมินได้สำรวจการประเมินแบบ 360 องศา อย่างสมบูรณ์และเกิดขึ้นก่อนที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับ จากโมเดลจะเห็นว่ามี 9 องค์ประกอบหลัก คือ

1.1 จุดประสงค์ จะต้องเข้าใจถึงจุดประสงค์ของการประเมินแบบ 360 องศา อย่างชัดเจนเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงพัฒนาและช่วยให้แต่ละบุคคลตระหนักถึงความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางบวก และเพื่อที่จะรวบรวมสารสนเทศสำหรับการประเมินและการตัดสินใจต่อรายบุคคล

1.2 แบบการประเมินแบบ 360 องศา ควรจะมีลักษณะที่เฉพาะและตรงประเด็น ปัญหา

1.3 บันทึกข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ประเมินค่าไม่ได้

1.4 การไม่ลงชื่อผู้ประเมินหรือสิ่งที่จะทำให้สามารถตรวจสอบได้จากการวิจัยของ ANTONIONI (1996) พบว่า ผลของการประเมินแตกต่างกันคือกลุ่มที่ลงชื่อกำกับใบประเมินจะประเมินให้คะแนนสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ลงชื่อกำกับ และจากการติดตามสัมภาษณ์กลุ่มที่ลงชื่อกำกับใบแบบประเมินก็ได้คำตอบว่าที่ประเมินให้คะแนนผู้จัดการสูง ๆ ก็เพราะว่าเกรงกลัวปฏิกิริยาของผู้จัดการเมื่อทราบผลการประเมิน

1.5 การเลือกประเมินที่เป็นกลุ่มเพื่อนกันจะทำให้ตนเองได้รับคะแนนการประเมินและข้อวิพากษ์วิจารณ์ที่น่าพอใจ ดังนั้น ในการเลือกผู้ประเมินก็ควรที่จะทำด้วยเกณฑ์ที่เป็นปรนัย

1.6 การฝึกอบรมผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ต้องอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของ การประเมินแบบ 360 องศา และทำให้ผู้ประเมินแน่ใจได้ว่าคำตอบที่ได้รับในกระบวนการประเมินแบบ 360 องศายุติธรรม

1.7 การฝึกอบรมผู้ฝึกสอน เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้ถูกประเมินตีความหมายของผลลัพธ์และกำหนดวัตถุประสงค์ในการที่จะปรับปรุง ตลอดจนการติดตามแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังมีบทบาทที่สำคัญในการที่จะให้ผู้ถูกประเมินพยายามที่จะได้แสดงออกถึงพฤติกรรมใหม่ที่เขาต้องการ การเลือกเป้าหมายในด้านที่จะปรับปรุงการทำความรู้สึกและปฏิกิริยาของการรับข้อมูลย้อนกลับที่ไม่คาดหวังว่าจะออกมาในทางลบ การกำหนดวัตถุประสงค์

เฉพาะ และแผนปฏิบัติการการติดตาม และแนวทางของการพัฒนาในเรื่องการที่แสดงออกถึง พฤติกรรมใหม่ๆ (นิสัย)

1.8 การรายงานสรุปรวมของผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อจะทำให้ผู้ถูกประเมินเข้าใจได้ง่าย และผู้ถูกประเมินสามารถระบุถึงจุดเด่นจุดด้อยในด้านที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง

2. กระบวนการ (PROCESS) กระบวนการของการประเมินแบบ 360 องศา ควรที่จะสร้างความมั่นใจเพิ่มขึ้นต่อผู้ถูกประเมินในเรื่องการตระหนักว่าบุคคลอื่นได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของเขาและเขาต้องมีการปรับปรุงในบางเรื่องมีดังนี้

2.1 การประเมินตนเอง เป็นการกระทำเพื่อการพัฒนาและเตรียมรับข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์จากบุคคลอื่น ด้วยเหตุนี้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินตนเองสามารถระบุถึงความแตกต่างระหว่างคนอื่นมองตนเองอย่างไร และตนเองมองตนเองอย่างไรโดยปกติแล้วจะกระทำในทางสร้างสรรค์และมุ่งใจให้ผู้ถูกประเมินตรวจสอบในเรื่องข้อบกพร่องของตนเองเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงปฏิริยาต่อความคาดหวังและความไม่คาดหวังของข้อมูลย้อนกลับในทางบวกและลบ

ปฏิริยาของผู้ถูกประเมินต่อข้อมูลย้อนกลับอาจจะพิจารณาในทางสร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ถูกประเมินและผู้ฝึกสอน ที่จะได้รับถึงช่วงปฏิริยาของบุคคลที่เป็นไปได้ ตัวอย่างเช่นมี 2 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อช่วงปฏิริยาเหล่านี้คือ 1) ผู้ประเมินต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน 2) เพื่อสร้างความประหลาดใจของการประเมินแบบ 360 องศาต่อผู้ถูกประเมิน แผนภูมิที่ 5 แสดงถึงประเภทของข้อมูลย้อนกลับที่เป็นไปได้ 4 ประเภทที่มีพื้นฐานจาก 2 องค์ประกอบเหล่านี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<p style="text-align: center;">ประเภทที่ 1 ฉายจุดเด่น</p> <p>ผู้ถูกประเมินคาดหวังว่าข้อมูล ย้อนกลับที่ได้รับออกมาเป็นบวก</p>	<p style="text-align: center;">ประเภทที่ 2 จุดเด่นที่ซ่อนอยู่</p> <p>ผู้ถูกประเมินไม่ได้คาดหวัง ว่าข้อมูลย้อนกลับที่ได้มาจะ เป็นบวก</p>
<p style="text-align: center;">ประเภทที่ 3 ต้องการที่จะปรับปรุงแก้ไข</p> <p>ผู้ประเมินเห็นสอดคล้องกันว่าผู้ ถูกประเมินต้องการที่จะได้รับ การพัฒนา</p>	<p style="text-align: center;">ประเภทที่ 4 ไม่คิดว่าจะได้รับข้อมูล ย้อนกลับในทางลบ</p> <p>ผู้ถูกประเมินแปลกใจที่ข้อมูล ย้อนกลับออกมาเป็นลบ ซึ่งให้เห็น ว่าต้องได้รับการพัฒนา</p>

แผนภูมิที่ 5 ปฏิกริยาของบุคคลต่างๆ ที่มีต่อการได้รับรู้ข้อมูลย้อนกลับ
ที่มาจาก ANTONIONI, 1996 : 65

จากแผนภูมิที่ 5 อธิบายการจัดประเภทแต่ละประเภทได้ดังนี้

ประเภทที่ 1 ผลการประเมินไปในทางบวก เพราะว่า การประเมินตนเองของผู้ถูกประเมิน มีความสอดคล้องกับผลการประเมินจากผู้ประเมิน ในทำนองเดียวกันผู้ถูกประเมินมีความรู้สึกทางบวกเพราะว่ามีความสอดคล้องกันในด้านฉายจุดเด่นของตนเอง

ประเภทที่ 2 ผลการประเมินเป็นไปในทางบวกด้วย เพราะว่า ผู้ถูกประเมินไม่ได้คาดหวังว่าข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินจะเป็นบวก ด้วยเหตุนี้ผู้ถูกประเมินจึงประเมินตนเองต่ำกว่าผู้ถูกประเมินดังนั้นผลการประเมินประเภทนี้จึงชี้ให้เห็นว่า เป็นการซ่อนจุดเด่นของผู้ถูกประเมิน

ประเภทที่ 3 ผลการประเมินจะออกมาในรูปแบบเป็นกลาง เพราะว่า ผู้ถูกประเมินคาดหวัง และเห็นด้วยกับผลการประเมินที่ออกมาต่ำ ดังนั้น จึงได้มีการระบุพฤติกรรมที่ต้องมาการปรับปรุง บุคคลประเภทนี้ที่ไม่มีจุดเด่น

ประเภทที่ 4 ผลการประเมินสามารถแปรเปลี่ยนจากความสับสนไปสู่การป้องกันในกรณีนี้ ผู้ถูกประเมินไม่คาดหวังว่าจะได้รับผลการประเมินต่ำ จึงทำให้มีการประเมินตนเองต่ำกว่า ผู้ประเมินบุคคลประเภทนี้จึงเป็นประเภทที่หลงตัวเอง

2.2 การปรับปรุง คือ การให้โอกาสผู้ถูกประเมินแสดงความรู้สึกร่วมกันต่อผลลัพธ์ ได้ดีเท่ากับการให้โอกาสในการอภิปรายถึงแผนที่จะต้องปรับปรุง

2.3 เป้าหมายที่จะปรับปรุง ผู้ถูกประเมินก็ควรที่จะได้พบกับผู้ประเมินแล้วร่วมกันชี้ถึงเป้าหมายเพื่อจะนำไปปรับปรุง จุดประสงค์ก็เพื่อที่จะได้สารสนเทศเพิ่มเติมในการช่วยเหลือผู้ถูกประเมิน

2.4 การพัฒนาแผนปฏิบัติการ จะต้องเกิดขึ้นใน 2 ประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) ในเรื่องของเวลาของผู้ถูกประเมินในการทบทวนผลลัพธ์จากการประเมิน 2) ผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินจะต้องนำผลการประเมินมาพิจารณาร่วมกันอีกครั้ง ในประเด็นที่ 1 ผู้ถูกประเมินจะพัฒนาแผนชั่วคราวเพื่อที่จะนำไปปรับปรุง หลังจากนั้นนำผลลัพธ์ไปพิจารณาร่วมกันกับผู้ประเมิน ซึ่งทำให้ผู้ถูกประเมินสามารถกำหนดเป้าหมายของการปรับปรุงและแผนปฏิบัติการจากการได้รับสารสนเทศเพิ่มเติมจากการได้ประชุมร่วมกัน

2.5 การรายงานผลลัพธ์สรุปผลรวมกลับไปยังผู้ประเมิน องค์การจะต้องให้การช่วยเหลือผู้ถูกประเมินในการหลีกเลี่ยง “ dead –end feedback” ข้อมูลย้อนกลับที่แสดงผลลัพธ์ออกมาในทำนองที่ไม่มีอะไรที่เปลี่ยนแปลง Dead-end feedback จะแพร่กระจายอย่างรวดเร็วในเรื่องของการเยาะเย้ยและสร้างจุดด้อยให้กับกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา

2.6 การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะการปรับปรุงและแผนปฏิบัติการ

2.7 การได้รับการฝึกอบรมอย่างทันเวลา เพื่อ 1) ผู้ถูกประเมินอาจจะเข้าใจในเรื่องที่จะเข้ารับการอบรมได้มากกว่า หลังจากที่รู้ว่าผู้ประเมินได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อที่จะนำไปปรับปรุง 2) ถ้าผู้ถูกประเมินได้รับการฝึกอบรมทันทีทันใด ก็อาจจะมีปรับปรุงในด้านนั้นด้วยตัวเองอย่างเงียบ ๆ เพื่อที่จะได้รับผลการประเมินในทางบวกจากผู้ประเมินในการประเมินครั้งต่อไป

2.8 การประเมินผลแบบย่อยและการติดตามจากแผนปฏิบัติการ การประเมินแบบ 360 องศา ควรมีการทำมากกว่า 1 ครั้งในรอบ 1 ปี หรืออย่างน้อย 6 เดือนต่อ 1 ครั้ง เพื่อให้ผู้

ประเมินจะได้ถามถึงถึงการประเมินผู้ถูกประเมินในด้านที่บกพร่อง ซึ่งควรจะมีการทำการประเมินจะมีการประเมินผลแบบย่อย (mini – appraisals) เพื่อที่จะได้เตือนความจำผู้ถูกประเมินและอำนวยความสะดวก

2.9 การคำนึงถึงการปรับปรุง เหมือนเป็นข้อเสนอแนะทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ว่าการเสริมแรงทางบวกจะช่วยในการวาดเค้าโครงของพฤติกรรมใหม่

2.10 ความสามารถในการให้ตรวจสอบได้เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานมีแนวทางอย่างน้อยที่สุด 4 แนวทาง คือ 1) การกำหนดให้ผู้ถูกประเมินให้ความร่วมมือและอภิปรายร่วมกับผู้ประเมินต่อผลลัพธ์ และจะปรับปรุงในด้านที่เห็นว่าควรปรับปรุง 2) กำหนดให้ผู้ถูกประเมินร่วมกันแสดงผลการประเมินกับผู้บริหาร 3) บางองค์การได้ใช้ผลลัพธ์การประเมินแบบ 360 องศา เข้าไปร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

3. ผลลัพธ์ (Outcomes)

กระบวนการประเมินแบบ 360 องศา สามารถให้ผลลัพธ์ในทางบวกอย่างน้อยที่สุด 5 ประการ คือ

3.1 มีการรับรู้เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ถูกประเมิน มีผลการวิจัยมากมายที่สนับสนุนในเรื่องนี้ เช่น งานวิจัยชิ้นหนึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมิน ที่ได้ประเมินตนเองในภาพรวมสูงกว่าที่เป็นจริง ก็มีแนวโน้มจะประเมินตนเองให้ต่ำกว่าในการประเมินครั้งต่อมา ด้วยเหตุนี้การประเมินแบบ 360 องศา ควรที่จะมีการรวบรวมสารสนเทศความคาดหวังของผู้ประเมินเกี่ยวกับการประเมินพฤติกรรมและกระบวนการพัฒนาสำหรับผู้ถูกประเมิน ก็เพื่อที่จะสร้างสรรค์ความคาดหวังให้อยู่ในแนวเดียวกันระหว่างความคาดหวังของตนเองและความคาดหวังผู้อื่น

3.2 การปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของผู้ถูกประเมิน เป็นผลลัพธ์ที่สำคัญ

3.3 การลดลงของสิ่งที่อธิบายได้ยาก ผลลัพธ์ประเภทที่ 3 คือ การเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายอย่างตรงไปตรงมาต่อพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ต้องการ จากผลการวิจัยโดยสมาคมจิตวิทยาของสหรัฐอเมริกาพบว่า อย่างน้อยที่สุดร้อยละ 60 ของพนักงานที่ได้รายงานว่าเป็นที่ที่มีความสำคัญต่องานมากที่สุดคือผู้บริหาร ซึ่งเหตุผลหนึ่งที่เป็นไปได้รายงานว่าเป็นไปอย่างสูงเช่นนี้คือการขาดแคลนทางด้านการฝึกอบรมส่วนบุคคล ในการจัดลำดับความสำคัญของตำแหน่งในการบริหารงานมีผู้บริหารจำนวนหนึ่งแทบจะไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อที่จะช่วยให้ได้เรียนรู้ว่าพฤติกรรมอะไรที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง ถึงแม้ว่าปัจจัยบ่อนจากพนักงานคือสิ่งที่จำเป็นอย่างรีบด่วนมาก พนักงานเหล่านี้อาจจะมองเห็นว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมาต่อเจ้านายคือสิ่งที่อันตราย เพราะว่าเป็นเจ้านายมีอำนาจในการจ้างงาน การให้รางวัล และการ

ไล่่ออกจากงาน ด้วยเหตุนี้ การประเมินแบบ 360 องศา จะเป็นแนวทางที่ปลอดภัยที่ลดสิ่งที่ไม่สามารถอธิบายได้

3.4 การเพิ่มขึ้นของการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา อย่างไม่เป็นทางการ การประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา อย่างเป็นทางการ ควรที่จะให้บทเรียนผู้ถูกประเมิน และผู้ประเมินปรับปรุงทั้งการให้และการรับข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ โดยทั่วไปแล้ว วัฒนธรรมขององค์กรไม่มีการสนับสนุนกิจกรรมที่แสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินเพราะว่า กลัวที่จะถูกรับรู้เรื่องจุดอ่อนและความไม่เป็นอิสระ ปัจจุบันองค์กรอาจจะให้การสนับสนุน ผู้ถูกประเมินในการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่มเพื่อนและผู้ได้บังคับบัญชาในงานวิจัยที่ทำในโรงงานหนึ่ง กระบวนการประเมินแบบ 360 องศาจะถูกนำมาใช้ตลอดทั้งปี และมีการร่วมมือปราชัยข้อมูลเหล่านั้นอย่างเป็นทางการเป็นทีม ประธานบริษัทเชื่อว่า บริษัทของเขาจะเกิดประโยชน์ในทางแข่งขัน เพราะสมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้ถึงการให้และการรับข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ และมีการติดตามตลอดเวลาเพื่อที่จะเห็นการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน

3.5 การเพิ่มขึ้นในการเรียนรู้ทางด้านจัดการ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้จัดการที่มีประสบการณ์ในการยกระดับมุมมองในทางบวกต่อโลก และแสดงให้เห็นพฤติกรรมใหม่ในทางบวก

2.12 การพัฒนากระบวนการประเมิน 360 องศา

ในการพัฒนากระบวนการประเมิน 360 องศา ประกอบด้วยช่วงระยะเวลา 3 ระยะ ดังนี้คือ (Antonioni, 1996 ; ดนัย เทียนพุดธิ, 2541)

ระยะที่ 1 ออกแบบโมเดล 360 องศา ในระยะนี้จะมีอยู่ 2 ขั้นตอนย่อยซึ่งประกอบด้วย

1. เลือกผู้ประเมิน หมายถึง การคัดเลือกบุคคลที่จะร่วมเป็นทีมในกระบวนการประเมิน 360 องศา และจะประเมินกระบวนการ 360 องศา ด้วยโมเดลความสามารถแบบใด สำคัญที่ควรพิจารณาคือ

ทีมงานจะต้องเป็นบุคคลที่

1. เป็นตัวแทนของฝ่ายต่าง ๆ หรือทุกระดับตำแหน่งที่เป็น “หัวใจสำคัญของงาน” (Key Result Areas)

2. เป็นบุคคลที่มีความสามารถในระบบประเมินผลงานแบบเดิมทั้งที่เป็นกลุ่มผลงานแบบดีเยี่ยมและผลงานดี

3. เป็นบุคคลที่สามารถสื่อสารและใช้ภาษาได้เป็นอย่างดีโมเดลความสามารถที่จะเลือกใช้พิจารณาจาก 3 ลักษณะคือ

ลักษณะที่ 1 มิติของพฤติกรรม ซึ่งยึดตามแนวของสหรัฐอเมริกา เป็นการพิจารณาความสามารถในเชิงพฤติกรรม การวิเคราะห์สิ่งที่เป็นพฤติกรรมหลักของตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลรับผิดชอบ โดยอาศัยเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interviews หรือ BELs หลังจากวิเคราะห์พฤติกรรมหลักก็จะได้สิ่งที่เรียกว่าคุณลักษณะของความสามารถของหน้าที่งานหรือบทบาทที่ที่เป็นผลได้ของพฤติกรรม สิ่งนั้นก็คือ ความสามารถ

ลักษณะที่ 2 มิติของงาน ซึ่งยึดตามแนวของอังกฤษ เป็นแนวคิดในความสามารถของบุคคลในลักษณะ มิติของงาน ซึ่งงานในที่นี้หมายถึง ความสามารถในด้านการทำงานซึ่งได้มาจากวิเคราะห์หน้าที่งานด้วย เทคนิค Functional Analysis หรือ FA

ลักษณะที่ 3 เป็นการผสมผสานทั้งโมเดลลักษณะที่ 1 และลักษณะที่ 2 เข้ามาประยุกต์ใช้ร่วมกัน โดยในลักษณะระดับธุรกิจหรือฝ่ายงาน หรือหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจใช้โมเดลลักษณะที่ 1 ส่วนในระดับ First Line Manager ใช้โมเดลลักษณะที่ 2

2. พัฒนาวิธีการสำรวจหาความสามารถ โดย ดนัย เทียนพุฒิ (2541) ได้นำรายการองค์ประกอบความสามารถหลัก (Element of Competencies) ของ Edwards และ Even (1996) มาใช้เป็นโมเดลความสามารถของธุรกิจทั้ง 7 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- 2.1 ความสามารถในการมุ่งหาลูกค้า
- 2.2 ความสามารถในการสื่อสาร
- 2.3 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม
- 2.4 ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- 2.5 ความสามารถด้านเทคนิค
- 2.6 ความยืดหยุ่น
- 2.7 นวัตกรรม

ระยะที่ 2 การนำโมเดล 360 องศา ไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนที่ต่อจากระยะที่ 1 คือ

3. เลือกทีมประเมิน คือ จะกำหนดให้ใครเป็นผู้ประเมิน ซึ่งควรจะอยู่ระหว่าง 5 – 6 คน เช่นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้

4. จัดโปรแกรมอบรมวิธีการประเมินคนอื่น แนวคิดของโปรแกรมอบรมก็คือ จะมีวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับคนอื่นได้อย่างไร เพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการ 360 องศา ความจำเป็นวิธีการการให้ข้อมูลย้อนกลับ พนักงานจะต้องทำอะไร การป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้อย่างไร จะมีความยุติธรรมให้เชื่อมั่นได้แค่ไหน

5. กำหนดวิธีการประเมินในกระบวนการ 360 องศา หัวใจสำคัญของกระบวนการ คือ ยุติธรรม – รวดเร็ว – ง่าย ดังนั้นหากมีเครื่องมือวัดความสามารถในหลายๆ เครื่องมือ จะได้รับความสอดคล้องในความสามารถของพนักงานหรือผู้บริหารได้มากยิ่งขึ้น

6. รายงานคะแนนและผลลัพธ์ เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องระมัดระวังเกี่ยวกับคะแนนและการรายงานผล ซึ่งถ้ามีการตรวจสอบวัดความสามารถเป็นตัวเทียบวัด ไว้ก่อนการรายงานคะแนนเปรียบเทียบของกลุ่มผู้ประเมินกระบวนการ 360 องศา ก็จะทำให้สามารถเปรียบเทียบคะแนนเปอร์เซ็นต์ที่ใกล้เคียง 2 ลักษณะ คือ 1) เปอร์เซ็นไทล์จากการสอบวัดความสามารถที่เป็นฐานข้อมูล 2) เปอร์เซ็นไทล์จากผู้ประเมินคนอื่น

7. จัดโปรแกรมอบรมวิธีการได้รับผลการประเมิน การฝึกอบรมในส่วนนี้ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานสามารถแปลสารสนเทศหรือรายงานที่ได้รับ โดยการฝึกอบรมควรจะครอบคลุมข้อมูลดังต่อไปนี้ 1) จะรับข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างไร 2) จะประยุกต์โมเดลสำหรับปรับปรุงผลงานได้อย่างไร 3) อะไรคือสิ่งที่บรรจุในรายงาน 4) จะแปลผลอย่างไร 5) จะสร้างและเริ่มต้นแผนปฏิบัติการส่วนบุคคลได้อย่างไร 6) จะประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและปรับปรุงได้อย่างไร

8. จัดทำแผนปฏิบัติ เป็นการสรุปรวมจุดแข็ง จุดอ่อน และระบุขอบเขตที่ชัดเจนเพื่อนำไปใช้ในแผนปฏิบัติ

ระยะที่ 3 การประเมินโมเดล 360 องศา มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

9. วิเคราะห์ระบบความปลอดภัย เพื่อให้การประเมินผลงานระบบ 360 องศา มีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ระบบป้องกัน อันจะทำให้ระบบ 360 องศา ตอบคำถามด้านอคติการให้คำแนะนำ การขาดข้อมูลบางส่วนให้กับผู้ใช้ระบบ 360 องศา การวิเคราะห์ระบบความปลอดภัย

10. จัดทำคู่มือประเมินผลงาน วิธีการพื้นฐานที่สำคัญเพื่อที่จะรู้ว่ากระบวนการของระบบ 360 องศา มีประสิทธิภาพหรือไม่ ได้จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบ 360 องศา หลังจากนั้นค่อยปรับปรุงเป็นคู่มือประเมินผลงานระบบ 360 องศา ซึ่งจะได้มาจากคำชี้แจงในเรื่องระบบการประเมินผลงานแบบ 360 องศา เนื้อหาจากการอบรมและผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบ 360 องศา

โดยทั่วไปในองค์กรต่างๆ ผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือพนักงานในแผนกที่เกี่ยวข้องจะมีความกระตือรือร้นในการนำความคิดเรื่องการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ในหน่วยงาน ในขณะที่ฝ่ายอื่น ๆ มักจะมองว่าการประเมินแบบ 360 องศา มีภาระผูกพันมากเกินไป เป็นการเสียเวลาใน

การทำงาน สูญเสียเงินงบประมาณไปโดยได้ผลไม่คุ้มค่า ความคิดแบบนี้เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรเสียโอกาส และการประเมินแบบ 360 องศา ก็จะล้มเหลว ดังนั้น จึงควรมีวิธีการสนับสนุนและสร้างบุคคลสำหรับการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่ง Lepsinger และ Lucia (1998) ได้เสนอแนะวิธีการที่สามารถจะดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

1. ต้องกำหนดว่าการประเมินแบบ 360 องศา มีความสำคัญและความต้องการจำเป็นต่อธุรกิจ มากกว่าใช้สำหรับการพัฒนาหรือปรับปรุง หรือเพื่อประเมินพนักงานในองค์กร และพยายามชี้แจงว่าการประเมินแบบ 360 องศา เป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยมีวิธีการดังนี้

1.1 ก่อนที่จะชักชวนบุคคลอื่น ต้องทำความเข้าใจปัญหาธุรกิจและความต้องการจำเป็นที่แท้จริงขององค์กร

1.2 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินแบบ 360 องศา และเก็บรวบรวมข้อมูลให้มากที่สุด แล้วนำมาสัมพันธ์กับปัญหาธุรกิจและความต้องการจำเป็นที่แท้จริง

1.3 ชี้แจงให้พนักงานทราบว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคคล ถ้ายังมีผู้ไม่ให้ความร่วมมือแสดงว่าคนเหล่านั้นขาดความกระตือรือร้น

2. ต้องชักชวน / จูงใจให้ผู้จัดการแผนกอื่น ๆ ซึ่งไม่จำเป็นว่าจะมาจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นเข้าร่วมโปรแกรมประเมินแบบ 360 องศา

3. ต้องให้ทุกคนรวมทั้งตนเองได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและลงมือปฏิบัติ

2.13 ประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

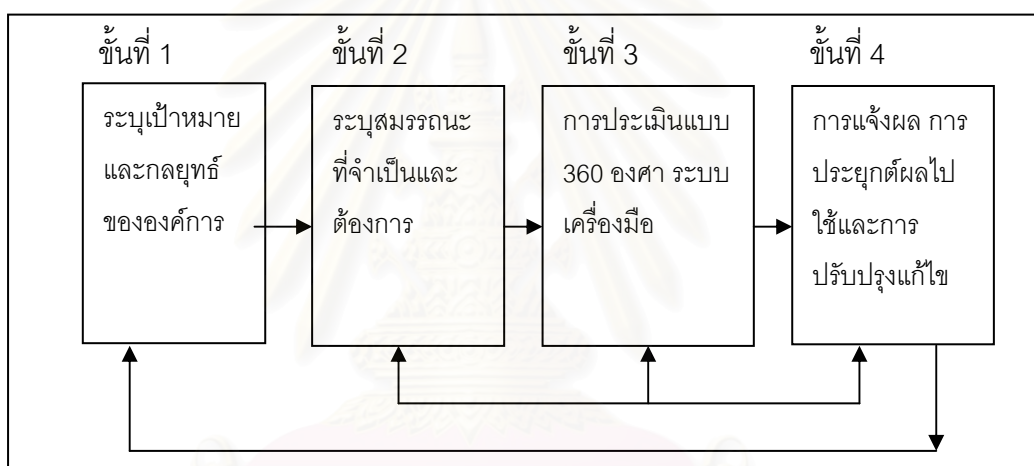
โดยทั่วไปการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นตัวเสริมมุมมองของผู้บริหารให้ทราบว่าบุคลากรทำงานอย่างไร (บอกถึงพฤติกรรม) และทำอะไร (บอกถึงผลลัพธ์ของงานที่ออกมา) นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไปนี้

1. ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร (ทั้งภายในและภายนอก)
2. บุคลากร การให้บุคลากรมีส่วนร่วมประเมิน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการกระบวนการประเมินยุติธรรม
3. บุคลากรในกลุ่มเดียวกัน (ทีม)
4. ผู้บังคับบัญชา
5. ผู้บริหาร ได้ใช้ข้อมูลจากบุคลากรมาปรับปรุงองค์กร
6. องค์กร ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน ช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.14 วิธีประยุกต์ใช้การประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

แนวคิดของการนำวิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณืประเมินผล (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย ,2540) ดังนี้

การประเมินแบบ 360 องศา เป็นการประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน (MULTI-RATERS) จึงนิยมใช้แบบสอบถามแบบสำรวจพฤติกรรม (PERFORMANCE CHECKLIST) เป็นเครื่องมือสำคัญ เครื่องมือมีใช้คำตอบ ที่จะแก้ปัญหการประเมินขององค์กร แต่ระบบและนโยบายต่างหากที่จะแก้ปัญหาดตรงจุดนี้ได้ นอกจากนี้ วิระวัฒน์ ปันนิตามัย ได้เสนอกรอบแนวคิดเพื่อการประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินแบบ360 ไว้ดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 กรอบแนวคิดของการประยุกต์ใช้การประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

จากแผนภูมิอธิบายวิธีการประเมินได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 เป็นการวางโครงสร้างพื้นฐานในการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อรองรับเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะส่งเสริมและสนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้จะต้องให้ทุกคนในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการที่จะก้าวไปให้ถึงจุดหมาย

ขั้นที่ 2 การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ ต้องโยงเข้ากับการระบุว่า จะพัฒนาสมรรถนะใดของกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับการประเมิน พนักงานควรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งควรใช้วิธีวิเคราะห์งาน เพื่อระบุสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมกับตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 ผู้บริหารระดับสูงต้องเข้าใจและเห็นคุณค่าของเครื่องมือ เพื่อที่จะนำไปพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน นอกจากนี้อาจจะให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนด สร้าง ระบุรายการสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ซึ่งในขั้นที่ 3 ควรพิจารณา ในเรื่องดังต่อไปนี้

3.1 การสนับสนุนการมีส่วนร่วมผลักดันอย่างจริงจังของฝ่ายบริหาร เพราะประเมินแบบ 360 องศา เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการประเมินบางคนไม่กล้าประเมินเจ้านาย

3.2 องค์การมีแผนการที่จะใช้การประเมินแบบ 360 องศา กับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเจาะจงอย่างชัดเจนเพื่อการพัฒนา

3.3 มีแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและครบวงจร มีระบบการดำเนินการ การรักษาความลับ มีกฎกติกาอย่างชัดเจน

3.4 กำหนดแนวทางการนำผลที่ได้ไปใช้ แนววิธีการแจ้งผล ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของ 1 ต่อ 1 หรือ เป็นกลุ่มอย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือ

3.5 กำหนดหลักการต่าง ๆ ที่จำเป็นของการประเมินผลไว้อย่างชัดเจน และมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง เช่น ทั้งพนักงานและองค์การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนที่ควรร่วมกันยึดมั่นต่อมาตรฐานนั้นอย่างเคร่งครัด หลักของการรับทราบผลการปฏิบัติงานของตน จุดเด่น จุดบกพร่อง การประเมินอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ควรกำหนดอีกว่าจะประเมินด้วยวิธีประเมินแบบ 360 องศา บ่อยครั้งเพียงใด เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม บ้างเสนอให้มีการ “re-profile” ในทุก ๆ 18-24 เดือน ซึ่งอาจจะมีการเพิ่มจำนวนคำถามให้มากขึ้นด้วย ก่อนที่จะมีการผลักดันให้มีการใช้ระบบการประเมินแบบ 360 องศาอย่างจริงจัง

ขั้นที่ 4 การแจ้งผล ขั้นนี้ คือ คุณค่าที่แท้จริงของการประเมินแบบ 360 องศา เป็นขั้นที่ “Process-Roll-out” อาจจะมีการทบทวนขั้นตอนทั้งหมดที่ทำมา ส่วนรูปแบบการแจ้งผลอาจทำเป็นแบบหนึ่งต่อหนึ่ง หรือแจ้งผลแบบเป็นทีม เป็นระดับตำแหน่งหน้าที่ การแจ้งผล จะแจ้งแบบใช้กราฟประกอบหรือรายงานแบบบรรยายได้

การประเมินแบบ 360 องศา เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ นับว่าเป็นนิมิตหมายอันดี ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในองค์กรต่าง ๆ แต่ในทางกลับกัน ถ้าหากไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกคนในองค์กรแล้วการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ก็ไม่อาจจะบรรลุวัตถุประสงค์ไปได้ Vinson (1996) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการประเมินแบบ 360 องศาที่น่าสนใจดังนี้

1. การประเมินจะต้องไม่ลงชื่อเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ประเมิน คำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้เข้าร่วมประเมินจะต้องได้รับอย่างจริงจัง โดยเฉพาะข้อมูลย้อนกลับ และจะต้องให้สัญญากันระหว่างผู้เข้าร่วมว่า จะให้ข้อคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา
2. การพิจารณาระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง ความตรงของข้อมูลย้อนกลับอยู่กับผู้คนที่ทำงานร่วมกันเป็นเวลานานพอสมควรเพื่อจะได้รู้ซึ่งกันและกัน ถ้าเวลาที่ทำงานร่วมกันน้อยกว่า 6 เดือนข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลอันดับก่อนๆ ที่ได้ทำงานร่วมกันสามารถยึดถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ (benchmark) เพื่อการประเมินในช่วงต่อไปได้
3. ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการประเมิน ควรที่จะได้ตีความหมายของข้อมูลย้อนกลับ เพราะผู้คนส่วนมากไม่ต้องการที่จะทำในสิ่งที่เขาไม่เข้าใจ เครื่องมือในการประเมินจำนวนมากมีความสลับซับซ้อน ผู้เชี่ยวชาญควรที่จะอธิบายการให้คะแนนการนำเสนอผลลัพธ์ที่ได้เหมาะสม
4. การติดตามผล เป็นส่วนที่จำเป็นของกระบวนการ พนักงานควรที่จะได้พัฒนาแผนปฏิบัติการในด้านที่ได้รับคะแนนต่ำจากผลการประเมินในระยะแรก และ มีการติดตามประเมินการปรับปรุงของเขาใน 6 เดือนต่อมา

2.15 การนำการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ไปใช้ในองค์กร

ในหน่วยงานที่มีสภาพแรงงาน ก็มีการพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานหลายๆ แห่งนี้เช่นกัน การประเมินช่วยให้สมาชิกสหภาพมีสิทธิ์มีเสียงที่จะพูดถึง ความแข็งแกร่งของการบริหารและการพัฒนาที่ต้องการ อันที่จริง การประเมิน 360 องศา มีไว้เพื่อแก้ไขความกลัวส่วนใหญ่การประเมิน 360 องศา ใช้เพื่อพัฒนาพนักงานมากกว่าใช้ตีค่าหรือใช้ประกอบการตัดสินใจ คือ เมื่อหัวหน้างานเห็นพฤติกรรมที่สะท้อนกลับไป ก็มีผลต่อความคิดของหัวหน้าเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะการรู้ว่าคนอื่น (โดยเฉพาะแหล่งที่เชื่อถือได้) มองพนักงานอย่างไร ก็จะทำให้หัวหน้ารู้สึกเป็นบวกหรือลบได้

องค์กรจึงปรับระบบการประเมิน โดยการนำการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้ เนื่องจาก 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง 2) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร 3) ความสัมพันธ์ของบุคลากรมีส่วนกระตุ้นให้บริษัทเริ่มทดลองใช้ระบบประเมิน 360 องศา เช่น เมื่อองค์กรลดขั้นตอนการบังคับบัญชาลง และเริ่มใช้ทีมงานที่เป็นเอกเทศ ก็มีวิธีเดียวที่จะประเมินทีมงานได้ก็คือ อาศัยหลายแหล่ง เพื่อที่ตัวเองจะได้ทราบถึงความสามารถในการแข่งขันจากการปฏิบัติงานของตน ดังนี้

2.15.1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

โครงสร้างองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่กลางทศวรรษ 1980 การประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จึงมีส่วนในการช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนี้ เช่น

1) เพิ่มการควบคุมให้กับหัวหน้า หัวหน้าทั่วไปมีลูกน้อง 3-9 คน แต่ปัจจุบันบริษัทชั้นนำมีหัวหน้า 1 คน ต่อลูกน้อง 70 คน หรือมากกว่านั้น จะใช้การประเมินแบบเก่าไม่ได้อีกแล้ว เพราะไม่มีโอกาสสังเกตการทำงานของบุคลากรแต่ละคนละเอียด

2) บุคลากรที่มีความรู้ หัวหน้าอาจไม่มีความรู้เทคนิค หรือ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการประเมินบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทางก็ได้ เช่น ผู้จัดการ MIS หรือนักวิทยาศาสตร์ บริษัทชั้นนำจึงใช้ระบบหลายๆแหล่งเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องเดียวกัน (ที่ทำงานร่วมกัน) มาร่วมประเมิน

3) การจัดการ ตาราง โครงการบริษัทชั้นนำบางแห่ง มีบุคลากรทำงานในสถานการณ์ที่จัดการตาราง โครงการ ซึ่งจะมีหัวหน้ามากกว่า 1 คน ในโครงการนั้นซึ่งการทำงานแบบตารางนั้นเพื่อให้บุคลากรทำงานแต่ละโครงการได้รวดเร็ว จึงประสานงานกับหัวหน้าแต่ละคนได้เป็นบางโอกาสเท่านั้น จึงต้องประเมินจากหลายแหล่ง เพราะไม่มีใครคนเดียวที่มีข้อมูลพอจะประเมินคนๆ เดียวได้

4) ทีมงาน เมื่อทำงานแบบใหม่เป็นทีมเวิร์คทุกคนในทีมก็จะมีภาวะเป็นผู้นำและประเมินได้อย่างน่าเชื่อถือ

2.15.2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

1) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม บริษัทชั้นนำหลายแห่ง ให้บุคลากรมีสิทธิมีเสียงในขั้นตอนการตัดสินใจในองค์การ และปรับการประเมิน 360 องศา มาช่วยเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำที่มี อำนาจกับลูกน้องจะได้รางวัล เมื่อลูกน้องประเมินว่าทำงานดีเลิศ

2) การให้อำนาจ มีการมองเห็นที่ตัดสินใจให้บุคลากรระดับล่างสุด เท่าที่จะเป็นไปได้กระบวนการประเมิน 360 องศา ช่วยการสื่อสารให้บุคลากรกล้าคิดกล้าตัดสินใจ เนื่องจากได้รับข้อมูลสะท้อนกลับจากหลายๆ แหล่ง

3) การบริการสินค้า หลายบริษัทใช้การประเมิน 360 องศาสามารถรวบรวมข้อมูลจากสินค้าภายในและนอกบริษัท ทำให้ตีความข้อมูลและบริการสินค้าได้ดีขึ้น

4) การเน้นคุณภาพ ถือว่าการได้รับการประเมินจากหลายแหล่งทำให้ตัดสินใจจากฐาน ข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มและปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น

5) การรื้อปรับระบบ (re - engineering) มักหาวิธีใหม่ ในการวัดผล การดำเนินงานอย่างเที่ยงตรง เพื่อปรับวิธีทำงานให้สามารถเพิ่มผลผลิตทั้งแบบเดี่ยว ทีม และทั้งองค์กร เนื่องจากการประเมิน 360 องศา ช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพขึ้น จึงเหมาะจะช่วยสนับสนุนการรื้อปรับระบบในองค์กร

6) รางวัลจากพื้นฐานความสามารถทางการแข่งขัน หลายบริษัทใช้การประเมิน 360 องศา เพื่อเน้นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงจูงใจ ซึ่งต่างกันตามแต่ละคน (อาจมากน้อยต่างกัน) ความสามารถการแข่งขันก็คือ คุณภาพที่ทำให้ สินค้าหรือบริการขององค์กรต่างจากบริษัทคู่แข่งและสร้างคุณค่าในจิตใจของลูกค้า ข้อมูลจากหลายๆ แหล่งจะทำให้ได้วิธีการวัดความสามารถทางการแข่งขันอย่างดีที่สุด ข้อมูลจากแหล่งเดียวแบบเดิม ไม่ค่อยดี เพราะหัวหน้าไม่ค่อยมีโอกาสจะสังเกตพฤติกรรมการทำงานแบบเต็มที่ของลูกน้องเป็นรายคนได้

7) รางวัลจากพื้นฐานทีมงาน หลายบริษัทรื้อปรับระบบเน้นการทำงานเป็นทีมไม่มีหัวหน้าตั้งนั้นการประเมิน 360 องศา จะทำให้ได้ข้อมูลที่จะประเมินแต่ละคนได้เหมาะสมที่สุด

8) บทสรุปของการให้สิทธิ์ ในตำแหน่ง การประเมินจากหลายๆแหล่ง จะแยกแยะระดับการปฏิบัติงานได้แจ่มแจ้งกว่าประเมินจากแหล่งเดียว เพราะการประเมินจากแหล่งเดียวจะให้คะแนนทุกคนสูง พนักงานก็รู้สึกตัวเองจะได้เลื่อนขั้นตามปกติ แต่การประเมินหลายแหล่งจะแบ่งระดับการประเมินได้เห็นชัดและให้คนทำงานดีเลื่อนขั้นได้อย่างเหมาะสม

2.15.3 ความสัมพันธ์ของบุคลากร

ข้อมูลที่มีผลกระทบต่ออาชีพมาก คือ ข้อมูลการปฏิบัติงานของบุคลากรเอง การประเมินการปฏิบัติงาน 360 องศา นั้นทำให้เกิด

1) การปรับปรุงอาชีพ การประเมิน 360 องศา จะช่วยให้บุคลากรได้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงสำหรับตนเองเพื่อปรับปรุงการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อไม่มีการเปิดเผยผู้ประเมินว่าเป็นใคร เขาก็จะกล้าขึ้น ที่จะให้ข้อมูลแบบตรงไปตรงมา

2) การตัดสินใจอย่างยุติธรรมทุกคนอยากได้รางวัลและเลื่อนขั้นอย่างยุติธรรม การประเมิน 360 องศา ทำให้เกิดการเลื่อนขั้นโดยดูจากความสามารถมากกว่าอาวุโส หรือเส้นสายทุกคน จึงยอมรับว่า ยุติธรรม

3) การวัดผลการทำงานที่เที่ยงตรง การประเมิน 360 องศา เก็บข้อมูลจากผู้ทำงานร่วมกับผู้ถูกประเมิน จึงแม่นยำมากกว่า การให้หัวหน้าประเมินฝ่ายเดียว

4) การวัดผลการทำงานที่ถูกต้องสมบูรณ์ พนักงานยอมรับการประเมินจากผู้ร่วมงานมากกว่าหัวหน้า เพราะมักคิดว่าหัวหน้าลำเอียง / มีอคติ

5) การไม่ปฏิบัติ หัวหน้ามักเลี้ยงที่จะเผชิญความจริงกับปัญหาว่าลูกน้องไม่ปฏิบัติงานหรือลูกน้องมีปัญหา แต่ผู้ร่วมงานจะต้องแจ้งตามความจริงเมื่อพนักงานที่ทำงานด้วยกันไม่ทำงาน มิฉะนั้น ทีมงานทั้งหมดก็จะประสบปัญหาไปด้วยการประเมิน 360 องศาจึงให้ข้อมูลที่เป็นจริงกว่า

6) การจัดการแบบแตกต่างออกไป การประเมินแบบเก่าจะมีอคติกับผู้อาวุโสผู้หญิงและคนผิวสี แต่ประเมิน 360 จะมีอคตินั้นโดยมองผู้อาวุโสว่ามีประสบการณ์มากมองผู้หญิงแบบกลาง ๆ และไม่สนใจเรื่องสีผิว

7) ปกป้องเหมือนกฎหมาย การประเมินคนเดียวอาจเกิดอคติ แต่การประเมิน 360 องศา ประเมินยุติธรรมทั้งต่อบุคคลและต่อกลุ่ม

2.16 ความสำเร็จในการใช้ประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

दनय तेयनपुत्ति (2543) ได้นำเสนอกระบวนการสู่ความสำเร็จในการประเมินการปฏิบัติงาน 360 องศา สำหรับองค์กร ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดความพร้อมขององค์กรในการใช้ระบบ 360 องศา โดยจะต้องรวมถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การตระหนักและเข้าใจถึง การทำงานของระบบ 360 องศาการสนับสนุน โดยเชื่อว่าองค์กรและผู้จัดการจะสนับสนุนกระบวนการพัฒนาระบบนี้

2. บรรยากาศให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งข้อมูลนี้จะใช้ในการพัฒนาและใช้แต่ละบุคคลจะมีความยุติธรรมมากขึ้น

3. เปิดใจ ความเต็มใจที่จะให้และรับข้อมูลย้อนกลับ

ขั้นที่ 2 การสำรวจความเหมาะสมและการพัฒนากระบวนการด้านความจำเป็นและวัตถุประสงค์

1. เป้าหมายที่ชัดเจนของกระบวนการ 360 องศา
 2. กำหนดการวิเคราะห์ผลงานเพื่อพัฒนารายการทักษะและความสามารถ
 3. จัดทำรายงานข้อคำถามการสำรวจที่เป็นผลได้ของกระบวนการที่ต้องการและภารกิจขององค์กร

4. เลือกรูปแบบที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้ประเมิน/ผู้ถูกประเมิน

ขั้นที่ 3 สร้างความกระตือรือร้นระหว่างผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ และมีส่วนร่วม

1. รุกเข้าหาต่อการคัดค้าน
2. สาธิตให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบ 360 องศาและวัตถุประสงค์ของธุรกิจที่

เฉพาะเจาะจง

3. ทำความชัดเจนด้านมูลค่าเงินและประโยชน์เพิ่มของบุคคลและองค์กร
4. สื่อสารอย่างชัดเจนและบ่อยครั้งเกี่ยวกับจุดประสงค์ของระบบ 360 องศา และ

ความก้าวหน้าเพื่อทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องหรือสิ่งที่ยุ่งยากทั้งหลาย

ขั้นที่ 4 ทำให้มั่นใจว่าผู้ประเมินและผู้จัดการ มีทักษะที่จะใช้ต่อกระบวนการดังกล่าว

1. พัฒนาทักษะการสนทนาลำสำหรับผู้จัด เพื่อให้สามารถสนับสนุนกระบวนการ 360 องศา

2. กำหนดเกี่ยวกับการตอบรับของทักษะที่จำเป็นเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับที่เป็นบวกและสร้างสรรค์

3. กำหนดหัวข้อที่เป็นทักษะที่จำเป็นเพื่อให้รับข้อมูลย้อนกลับและจัดการผลงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 5 จัดให้มีการบรรยายสรุปเพื่อปฐมนิเทศ

1. นิยามเกี่ยวกับการประเมินผลระบบ 360 องศา
2. ทบทวนกระบวนการ
3. อภิปรายถึงความลับ
4. อภิปรายผลการสำรวจความรู้สึกเป็นเจ้าของระบบ 360 องศา ของแต่ละบุคคลและผล

สรุปรวมขององค์กร

ขั้นที่ 6 สํารวจการบริหารระบบ

1. สํารวจการกระจายและการเก็บรวบรวม (ในดิสก์ ,เครือข่ายฝ่ายงานหรืออีเมล)
2. สร้างส่งมอบรายงานของแต่ละบุคคล

ขั้นที่ 7 สอนผู้ประเมินในการประชุมแบบตัวต่อตัว

1. การแปลผล
2. การพัฒนาเป้าหมายและแผนปฏิบัติงานส่วนบุคคล
3. ติดตามความก้าวหน้าและทบทวนเป็นระยะ ๆ ในการประชุมที่จัดเพิ่มเข้ามา

ขั้นที่ 8 จัดทำผลสรุปรวมขององค์กร

1. ประเมินแนวโน้มและรูปแบบระหว่างผู้ประเมินในหลาย ๆ ระดับหรือในขอบเขตเฉพาะขององค์กร
2. ผลักดันการฝึกอบรมและสอดแทรกตลอดองค์กรเกี่ยวกับผลสรุปรวมของกลุ่ม

ขั้นที่ 9 ทำการสำรวจซ้ำ (ภายใน 4-6 เดือน)

1. ดูความก้าวหน้า
2. พัฒนาเป้าหมายขั้นต่อไปนี้และวัตถุประสงค์สำหรับผู้ประเมิน

ถึงแม้ว่าจะถูกเรียกว่าเป็นการประเมินจากหลายแหล่ง หรือ การประเมินแบบ 360 องศา จะมีประโยชน์ และความเชื่อถือได้มากต่อการได้สารสนเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานจากผู้คนหลาย ๆ ระดับที่แตกต่างกันในองค์กร ฟิงตระหนักในใจว่า สิ่งที่ต้องการจริง ๆ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้คนให้ดีขึ้นกว่าเดิม (Vinson, 1996) และกระบวนการที่สำคัญคือ จะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้มีการพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงาน

2.17 ข้อควรคำนึงในการใช้การประเมินผลแบบ 360 องศา

แม้ว่าการประเมินผลแบบ 360 องศาจะมีประโยชน์อย่างมากที่จะทำให้กลยุทธ์ทางธุรกิจบรรลุผลสำเร็จ ใช้ได้ผลในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนา ทีมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งการประเมินและพัฒนาพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานให้สอดคล้องตามที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ตาม

การประเมินผลแบบ 360 องศา ก็มีความยุ่งยาก ความซับซ้อนและข้อจำกัดในตัวเองที่ต้องศึกษาวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบก่อนนำไปใช้ในองค์กร ซึ่งมีประเด็นที่ควรคำนึงในการตัดสินใจและใช้แนวปฏิบัติในขั้นตอนดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลแบบ 360 องศา ให้มีความชัดเจนมากขึ้นดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2540)

1. **ความซับซ้อนของข้อมูล** ในการประเมินผลแบบ 360 องศา มีข้อมูลเป็นจำนวนมากที่ต้องการแปลผล โดยในรายงานผลการประเมินจะแสดงผลเป็นค่าคะแนนเฉลี่ย (เว้นแต่จากหัวหน้างานโดยตรง) ผู้รับการประเมินจะเห็นแต่เพียงค่าคะแนนเฉลี่ย แล้วจะต้องแปลผลจากข้อมูลดังกล่าวทั้งผลการปฏิบัติงานที่ดีที่ต้องรักษารักษาคุณภาพไว้ และผลการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุงซึ่งจะต้องหาแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา

การประเมินผลแบบ 360 องศา จึงมีใช้งานเล็ก ๆ การนำระบบมาใช้จะต้องมีความเข้าใจต่อความซับซ้อนของระบบ การรับรู้เกี่ยวกับความแม่นยำและความเป็นธรรมของระบบรวมทั้งต้อง

มีความสามารถในการสร้างความสมดุลจากหลายมุมมองหรือจากมุมมองอื่น ๆ ที่ขัดแย้งกัน ตลอดจนการสร้างสมดุลระหว่างความรู้สึกที่มีต่อเองกับความต้องการจากสภาพแวดล้อม (ผู้ประเมิน) ที่ต้องการให้ผู้รับการประเมินแสดงบทบาทมากกว่าที่เป็นอยู่

ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นที่ควรเน้น โดยจะต้องอบรมให้ความรู้แก่ผู้ประเมิน ผู้รับการประเมิน รวมทั้งบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการช่วยดำเนินการ ในกระบวนการประเมินผลแบบ 360 องศา และให้ความมั่นใจแก่ผู้รับการประเมินว่า องค์การจะสนับสนุนทั้งในด้านการประเมินผล การแจ้งผล การจัดทำแผนในการปรับปรุงพัฒนา และการติดตามผล

2. ความพร้อมในการยอมรับระบบการประเมินผล พนักงานจะยอมรับระบบการประเมินแบบนี้ได้ จะต้องมีความรู้สึกมั่นใจในกระบวนการประเมินผลแบบ 360 องศา ว่าสามารถใช้ได้ โดยเขาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของระบบ ตระหนักถึงความสำคัญที่ได้รับรู้ผลการประเมินจากผู้อื่นต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของเขาว่า เป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเชื่อมั่นว่า จะมีการนำผลการประเมินไปดำเนินการอย่างที่ตั้งใจไว้ เช่น เพื่อการพัฒนาเพียงอย่างเดียว และจะไม่ส่งผลการประเมินไปให้ผู้บังคับบัญชาทราบหรือ นำไปรวมกับข้อมูลอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพิจารณาขึ้นค่าจ้างเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่ง

3. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ องค์การมีค่าใช้จ่ายทั้งด้านตัวเงินและเวลาในการเตรียมการและการดำเนินการในการใช้ระบบการประเมินผลแบบ 360 องศา เช่น การสื่อสารให้รู้จักระบบก็ต้องมีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่หัวหน้างานว่า จะใช้ระบบนี้อย่างไร ระบบนี้ยังทำให้การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความซับซ้อนมากขึ้นตั้งแต่การแจกแบบประเมินแก่ผู้ประเมินเป็นรายบุคคล การวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือใช้บริการจากผู้ประเมินอาจเห็นว่า มีความเสี่ยงที่ผลการประเมินจะถูกเปิดเผยในระหว่างดำเนินการ ส่วนผู้รับการประเมินอาจกลัวว่า ผลการประเมินจะไม่เป็นความลับ

ดังนั้นในการสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการประเมินนี้ จึงต้องพิจารณารายละเอียดต่าง ๆ ความเชื่อมั่นที่มีต่อระบบและคุณค่าของระบบจะมีมากขึ้นเมื่อมีการใช้ระบบนี้อย่างต่อเนื่อง และมีความสอดคล้องกันระหว่างสิ่งที่พนักงานได้รับรู้เกี่ยวกับกระบวนการและการดำเนินการตามระบบกับเป้าหมายที่ต้องการและได้สื่อสารไว้กับพนักงาน ฉะนั้นองค์การอาจต้องเพิ่มกิจกรรมในการติดตามผลเพื่อพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์การและพนักงานแต่ละคน ซึ่งอาจมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในส่วนนี้ด้วย

4. ความคาดหวังต่อระบบการประเมินผล ระบบการประเมินผลแบบ 360 องศาทำให้เกิดความคาดหวังว่า จะมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับการประเมิน ดังนั้น จึงต้องพิจารณาการสื่อสารและแผนการฝึกอบรมในระหว่างที่ดำเนินการตามกระบวนการประเมินผลแบบ 360 องศาเพื่อให้ทุกฝ่ายมีความรู้ความเข้าใจในการประเมิน นอกจากนี้ จะต้องมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ประเมินและผู้รับการประเมินอย่างระมัดระวัง เพื่อให้มั่นใจว่า แนวความคิดของพวกเขาได้รับการพิจารณาและมีการปรับปรุงระบบการประเมินให้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง ตลอดจนต้องมั่นใจว่ามีการจัดทำแผนปฏิบัติการในการปรับปรุงพัฒนาผู้รับการประเมินที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาพนักงาน

5. วัตถุประสงค์ในการประเมินผล วัตถุประสงค์ในการประเมินผลแบบ 360 องศาใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานหรือเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้านำไปใช้เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานจะไม่สอดคล้องสัมพันธ์กับการพัฒนา

การเลือกวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งสำหรับการประเมินผลแบบ 360 องศา คือการก้าวไปสู่สถานการณ์ที่สามารถใช้ได้ทั้งการพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ จะต้องพิจารณาวิเคราะห์ก่อนว่า มีความเป็นไปได้เพียงใดที่จะสามารถใช้ได้ทั้งสองวัตถุประสงค์ แล้วจึงออกแบบระบบการประเมินสร้างเงื่อนไขให้องค์การสามารถนำไปใช้ในการพัฒนา และสามารถเชื่อมโยงกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ เช่น ใช้ในการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การที่องค์การจะสามารถนำระบบนี้ไปใช้กับวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ประการที่กล่าวมานั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ความสามารถในด้านต่าง ๆ ได้แก่

- 1) มีการสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และความคาดหวังที่ต้องการจากการใช้ระบบนี้
- 2) ในช่วงแรกที่องค์การเริ่มใช้และปรับตัวให้เข้ากับระบบ จะต้องใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานเพียงอย่างเดียวก่อน
- 3) มีการอบรมผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน
- 4) มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องในการแจ้งผลการประเมินและการปรับปรุงแก้ไขต่าง เพื่อให้มั่นใจว่า ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ระบบเป็นไปตามที่มุ่งหวังไว้
- 5) เมื่อพนักงานได้ตระหนักและยอมรับในระบบการประเมินมากขึ้น ก็ค่อยปรับใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถใช้ระบบนี้ให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานและองค์การอย่างคุ้มค่าในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6. **ผลการประเมินที่ขัดแย้งกัน** ผู้รับการประเมินจะอย่างไรหากได้รับคะแนนประเมินจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ในขณะที่ได้รับคะแนนต่ำหรือในเชิงลบจากผู้ใต้บังคับบัญชา หากไม่มีผู้ดำเนินการในเรื่องนี้แล้ว ผู้รับการประเมินอาจเห็นว่า ผลการประเมินขาดความแม่นยำในการประเมิน

ผู้ดำเนินการสามารถช่วยผู้รับการประเมินได้ในการระบุพฤติกรรมของกลุ่มผู้ประเมินทั้งสองกลุ่มโดยสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการประเมินหรือสามารถเข้าใจความคาดหวังหรือมุมมองที่ต่างกันของกลุ่มผู้ประเมินทั้งสองกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้ผู้จัดการที่ได้รับการประเมินผลนั้นเห็นว่า ผลการประเมินมีความถูกต้อง เข้าใจถึงข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น และจัดทำแผนปฏิบัติการในการปรับปรุงพัฒนาความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ประเมินทั้งสองกลุ่มอย่างเหมาะสมต่อไป

7. **เป็นการทำตามแฟชั่น** มีผู้บริหารบางคนเห็นว่าการประเมินผลแบบ 360 องศา อาจเป็นเหมือนกับโปรแกรมอื่น ๆ จำนวนมาก เช่น การบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ กิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน การทำให้งานมีคุณค่ายิ่งขึ้น ฯลฯ เงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้การประเมินผลแบบ 360 องศาประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานและระดับความรับผิดชอบ ของผู้บริหารในการปรับปรุงพัฒนา

8. **มุมมองของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ** ที่ไม่เห็นด้วยหรือมีข้อโต้แย้งเกี่ยวกับการประเมินผลแบบ 360 องศา โดยเห็นว่า

1. ไม่ได้เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างดีที่สุด
2. เสี่ยงเกินไปที่จะนำระบบนี้มาใช้
3. ใช้เวลามากเกินไปและเป็นเรื่องที่น่ารำคาญ
4. คงไม่ทำให้เกิดผลที่แตกต่างจากระบบที่ใช้อยู่
5. ทุกอย่างก็ดีขึ้นแล้ว ไม่ควรทำให้เกิดความยุ่งยาก

สรุปได้ว่า การประเมินผลแบบ 360 องศา เป็นการประเมินผลที่น่าจะมีความเที่ยงตรง และเชื่อถือได้มากระบบหนึ่งเพราะข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลเป็นข้อมูลที่ได้รับมาจากกลุ่มผู้ประเมินหลายมิติซึ่งมีมุมมองที่หลากหลาย อย่างไรก็ตามข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาก็อาจมีข้อจำกัดในตัวเองในแง่ของความถูกต้อง ความชัดเจน ความเฉพาะเจาะจง และจำนวนที่มากพอสมควรซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของการประเมินผลโดยมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งผู้ประเมิน ผู้รับการประเมิน เครื่องมือและวิธีการในการประเมิน นอกจากนี้องค์กรยังมีต้นทุนต่าง ๆ ทั้งด้านเวลา และค่าใช้จ่ายที่ต้องแลกกับการนำระบบนี้มาใช้ในองค์กร ระบบนี้แม้สามารถใช้ได้ผลกับองค์กรต่าง ๆ ก็ตามจะต้องมีการพิจารณาใคร่ครวญอย่างรอบคอบก่อนนำมาใช้เนื่องจากแต่ละองค์กรมี

ลักษณะเฉพาะ มีสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงต้องพิจารณาปรับใช้อย่างเหมาะสมจึงจะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้และเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตอนที่ 3 การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา เป็นตัวควบคุมคุณภาพของการทำงานผู้ถูกประเมินว่าควรจะปรับปรุงข้อบกพร่องในการดำเนินงานในส่วนใดหรือในส่วนที่ดำเนินการได้ดีอยู่แล้วก็ดำเนินการต่อไป

3.1 หลักการในการให้ข้อมูลย้อนกลับ

โดยทั่วไปเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะต้องชี้แจงว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นอย่างไร การแจ้งผลงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ นั้น ผู้บังคับบัญชาสามารถจะเลือกโอกาสที่เหมาะสมแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ตนมีความเห็นเป็นอย่างไรโดยไม่ต้องรอแจ้งผลในประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงช่วงเวลาอันเหมาะสมไม่กระชั้นหรือเนิ่นนานเกินไป ข้อดีของการแจ้งผลอย่างมีระบบและต่อเนื่อง คือ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับช้ญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้แลกเปลี่ยนทัศนะและความเข้าใจเพื่อปรับตัวกันได้ทันที่

หลักการของการแจ้งผลคือ ผู้ประเมินต้องเป็นผู้แจ้งรวมทั้งต้องให้ผู้รับการประเมินได้รู้ด้วยตัวของเขาและเต็มใจยอมรับผลการประเมินตามที่ได้รับแจ้ง เขาจะได้พิจารณาว่าจะปรับปรุงการทำงานอย่างไรจึงจะดี ผู้แจ้งต้องมีความจริงใจต่อผู้รับแจ้งและมีความมั่นคงในความคิดที่ได้ชี้แนะแก่ผู้รับแจ้ง เพื่อเป็นการประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการตั้งเป้าหมายร่วมกันสำหรับการปฏิบัติงานในช่วงต่อไป (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร, 2540)

การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานเป็นทั้งการให้และการรับข้อมูลข่าวสาร เป็นการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเมื่อทำงานไปสักระยะหนึ่ง ย่อมต้องการจะรู้ว่าสิ่งที่เขาได้ปฏิบัติไปแล้วเป็นอย่างไรในสายตาหรือทัศนะของผู้บังคับบัญชา เขาจะได้มีโอกาสเปรียบเทียบว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาดังไว้สูงต่ำเพียงไร ถ้าไม่มีการแจ้งผลผู้บังคับบัญชาก็คิดและหวังแต่ฝ่ายเดียวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาน่าจะ

ทำงานให้ได้ผลถึงระดับนั้นระดับนี้ โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เคยรู้จักมาก่อนและยังคงไม่รู้ต่อไป ถึงความต้องการของผู้บังคับบัญชา

ดังนั้นการแจ้งผลควรอยู่บนพื้นฐานและแนวคิดที่ว่า คนส่วนมากสามารถเปลี่ยนท่าทีทัศนคติและความประพฤติที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นได้ถ้าเขาได้รับการช่วยเหลืออย่างถูกต้อง โดยได้รับรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่เขาต้องปรับปรุงแก้ไขตนเอง ได้รับการแนะนำให้มีความคิดที่จะมองตนเองจากทัศนะของผู้อื่น ได้วิพากษ์วิจารณ์ตนเอง และหาข้อเสนอแนะแก้ไขปรับปรุงตนเอง การแจ้งผลที่เน้นหนักไปในทางชี้จุดบกพร่องไม่ควรมีอีกแล้ว ควรหันมาชี้แนะเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมาย จะได้ประโยชน์กว่าการชี้ความผิดพลาดของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถแนะนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไปในทางที่ถูกต้องได้ถ้ามีการวางแผนและดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ

3.2 ความหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ในเรื่องข้อมูลย้อนกลับนี้มีนักประเมินหลายท่านที่ได้ให้ความหมายไว้ที่สำคัญมีดังนี้

Harris (1986) ได้กล่าวถึงข้อมูลย้อนกลับในบริบทของการประเมินเพื่อพัฒนาการสอนของครูว่า ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง ทางเลือกยุทธวิธีที่มีอยู่ 3 รูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ 1 การบอก (Telling) จะบอกสิ่งต่างๆ ที่ครูปฏิบัติในสิ่งที่ดงาม หรือส่วนที่เป็นบวกไม่ชัดเจนและจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่บรรลุเป้าหมาย นักประเมินมีบทบาทเพียงแค่ตัดสิน บทบาทของครูผู้ถูกประเมินเป็นเพียงผู้ฟังที่ดีและมีความสนุกสนานกับคำชมที่ได้รับ และจะมีความเห็นร่วมกับข้อเสนอแนะของผู้ประเมินทุกอย่าง เมื่อเป็นเช่นนี้การพัฒนาต่างๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น

รูปแบบที่ 2 การถาม (Asking) จะถามครูว่ามีความรู้สึกต่อการสอนอย่างไร รูปแบบนี้หวังว่าจะได้ทราบปัญหาจากการบอกเล่าของครูและหวังว่าจะบรรลุถึงข้อตกลงร่วมกันอย่างรวดเร็ว และง่ายต่อการตัดสินใจที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหารูปแบบนี้มีจุดอ่อนที่ไม่เน้นข้อมูล กระบวนการไม่เป็นระบบ เพราะไปคาดหมายว่าครูจะมีอำนาจในการวินิจฉัยและเข้าถึงปัญหา แต่มีข้อจำกัดในการนำปัญหาเพื่อให้ใกล้ชิดกับผู้ประเมินเพื่อให้ผู้ประเมินมีโอกาสเข้าข้างตัวครูเอง ปัญหาที่ครูนำมากล่าวถึงจะไม่เน้นในเรื่องการสอน ครูอาจจะกล่าวถึงนักเรียน ตำราเรียน หรือปัญหาของหลักสูตรแทนซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่บังคับให้ผู้ประเมินเลิกสนใจวิธีการสอนของครู

รูปแบบที่ 3 การตรวจสอบ (Probing) เป็นการตรวจสอบความคิดของครูเกี่ยวกับประเด็นคำถามที่สนับสนุนให้ครูได้ประเมินตนเองอย่างวิพากษ์วิจารณ์ รูปแบบนี้จะมีความ

ตรงไปตรงมามากกว่า 2 รูปแบบที่กล่าวถึงข้างต้น เพราะการตรวจสอบจะสนับสนุนให้ครูได้รับรู้ถึงคุณค่าของข้อมูลที่ได้จากการประเมิน อย่างน้อยที่สุดก็รวมไปถึงการพิจารณาถึงคุณค่า การจัดลำดับความสำคัญ และการตัดสินใจ

MCGREAL (1983) ได้กล่าวถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครูผู้รับการประเมิน ในกรณีที่เกิดการไม่เห็นด้วยในผลของการประเมิน อาจจะมีวิธีการ โดยให้การนิเทศแบบคลินิก (CLINICAL SUPERVISION) แก่ครูผู้รับการประเมิน เพื่อเป็นการได้ข้อมูลเพิ่มเติม เมื่อข้อมูลจากแบบประเมินผลที่มีอยู่ไม่ชัดเจน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งจะช่วยการตัดสินใจเกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงานของครูผู้รับการประเมินจะได้ถูกต้องและมีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น โดยถือว่าการนิเทศแบบคลินิกเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

Millman (1990) ได้ให้แนวคิดในการให้ข้อมูลป้อนกลับ คือหลังจากที่ได้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูแล้ว ควรจะมีการนำผลไปชี้แจงให้กับครูได้ทราบและควรที่จะมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของครู โดยมีโครงการที่โรงเรียนจัดทำขึ้น เช่น การให้คำแนะนำแบบคลินิกในด้านการเรียนการสอน การใช้เทคนิควิธีการสอน อุปกรณ์และสื่อการสอน เพื่อให้การปฏิบัติงานของครูได้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้นหรือมีการตั้ง วัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Management by Objective) หรือการพัฒนาการพรรณงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้นละเอียดและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้เกิดผลมากยิ่งขึ้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนข้อดีและข้อจำกัดของแหล่งผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งมาจากหลายแหล่งนั้น อนงค์พร พะวรัมย์ (2546) ได้สรุปไว้ดังนี้

แหล่งผู้ให้ข้อมูล การประเมิน	ข้อดีและข้อจำกัด	
นักศึกษาเป็น ผู้ประเมิน	ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> • เป็นแหล่งที่สามารถเก็บข้อมูลได้ง่าย • ผู้เรียนเป็นผู้ที่ได้รับประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับพฤติกรรมการสอนในสภาพปกติของครูอย่างใกล้ชิดที่สุด
	ข้อจำกัด	<ul style="list-style-type: none"> • มีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการประเมินการสอนของครูเป็นจำนวนมาก เช่น ประสบการณ์เกี่ยวกับวิธีสอน ระดับความสามารถของผู้เรียน ขนาดของชั้นเรียน เพศ วัย เวลาที่ใช้สอน วิชาเลือก วิชาบังคับ และเกรดที่ผู้เรียนคาดว่าจะได้รับ เป็นต้น
ผู้สอนเป็น ผู้ประเมินตนเอง	ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> • การได้มีโอกาสประเมินตนเองทำให้ผู้สอนเกิดทัศนคติที่ดีต่อการสอนและเป็นการสอนกระตุ้นให้การปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น • ข้อมูลบางอย่างไม่มีใครทราบได้นอกจากผู้สอนเอง เช่น ความจริงใจ ความเมตตา และความยุติธรรม เป็นต้น
	ข้อจำกัด	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้สอนอาจจะประเมินเข้าข้างตนเอง จึงทำให้ผลที่ได้จากการประเมินค่อนข้างสูงกว่าความเป็นจริง • ผู้สอนอาจมองข้ามปัญหาที่สำคัญบางประการของตนเองได้

แหล่งผู้ให้ข้อมูล การประเมิน	ข้อดีและข้อจำกัด	
เพื่อนร่วมงานเป็น ผู้ประเมิน	ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> • ข้อมูลที่ได้สามารถนำมาใช้เปรียบเทียบผลการประเมินที่ได้จากผู้เรียนเพื่อเป็นการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล • เพื่อนร่วมงานย่อมสามารถประเมินได้ผลดีเนื่องจากมีความรู้ในเนื้อหาวิชารวมทั้งประสบการณ์ในวิชาชีพเดียวกับผู้สอน
	ข้อจำกัด	<ul style="list-style-type: none"> • เพื่อนร่วมงานไม่มีโอกาสเห็นพฤติกรรมการสอนตลอดทั้งเทอม • ผู้สอนอาจไม่ต้องการให้เพื่อนร่วมงานไปสังเกตการสอน • หากเกิดความลำเอียงและความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานผลการประเมินที่ได้ อาจไม่ตรงกับความเป็นจริง และไม่มีคามยุติธรรม
ผู้บริหารเป็น ผู้ประเมิน	ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> • การที่ผู้บริหารไปสังเกตการสอนโดยตรง หรือทำหน้าที่ประเมินอาจช่วยให้สามารถตีความหมายข้อมูลที่ได้จากแหล่งอื่น ๆ ได้ถูกต้องและกระจ่างชัดขึ้น
	ข้อจำกัด	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารอาจใช้ความชอบ และความสัมพันธ์ส่วนตัวประกอบการประเมิน อาจทำให้ผลที่ได้จากการประเมินไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง • ผู้บริหารอาจมีเวลาไม่เพียงพอและขาดทักษะในการสังเกตพฤติกรรมการสอนของครู

นอกจากนั้นแล้ว อดองกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2545) ยังได้กล่าวถึง การเลือกรูปแบบของวิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงานว่าผู้ประเมินสามารถเลือกรูปแบบในการแจ้งผลได้ตามความเหมาะสมซึ่งรูปแบบที่ใช้กันอยู่มี 3 แบบ คือ

1. แบบแจ้งและชักจูง (Tell and Sell) หมายถึง ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ และในขณะเดียวกันก็พยายามพูดชักจูงให้ผู้รับการประเมินยอมรับในข้อดีและข้อเสียของตน รูปแบบนี้ใช้ได้กับพนักงานที่มีอายุน้อยหรือพนักงานใหม่ซึ่งยังขาดประสบการณ์

ขาดความรู้สึกที่มั่นคง และต้องการคำแนะนำพร้อมทั้งคำยืนยันจากผู้มีอำนาจหน้าที่ในการมอบหมายงานให้ตนทำ

2. แบบแจ้งและรับฟัง (Tell and Listen) วิธีนี้ผู้แจ้งผลมีบทบาทเป็นผู้รับฟัง ในขณะที่แจ้งผลผู้แจ้งอาจนิ่งเงียบเป็นบางครั้ง อาจพยายามแสดงความรู้สึก สรุปรู้สึก ฯลฯ ทั้งนี้โดยมุ่งที่จะให้ผู้รับแจ้งระบายความรู้สึกออกมา แบบนี้สามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ในขณะที่แจ้งผลผู้รับการประเมินมักจะมีความรู้สึกสร้างสรรค์ (Constructive) และมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ประเมินเมื่อการแจ้งผลสิ้นสุดลง

3. แบบร่วมแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึง การแจ้งผลในรูปแบบที่ผู้แจ้งผลแสดงบทบาทเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือต่อผู้รับแจ้ง โดยผู้แจ้งจะมุ่งสร้างพื้นฐานที่เน้นหนักในผลประโยชน์ร่วมกันทั้งผู้แจ้งและผู้รับแจ้ง เพื่อนำไปใช้เสริมสร้างบรรยากาศที่มีการหารือกันถึงปัญหาในงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับแจ้งสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น รูปแบบนี้ช่วยลดช่องว่างเกี่ยวกับฐานะและตำแหน่ง โดยพยายามมุ่งความสนใจไปที่ผลประโยชน์ร่วมกันเป็นหลัก เพื่อให้รูปแบบนี้สัมฤทธิ์ผล ผู้แจ้งจะต้องเชื่อว่าองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและการให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำให้องค์การเกิดการพัฒนาที่สมบูรณ์ขึ้น

โดยทั่วไป รูปแบบของวิธีการแจ้งหรือผลการปฏิบัติงานที่ได้รับความนิยมเลือกใช้กันมากได้แก่ แบบร่วมแก้ปัญหา

นอกจากนี้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับยังแบ่งระยะของการให้ข้อมูลย้อนกลับออกเป็น 4 ระยะดังนี้ (Harris, 1986)

ระยะที่ 1 กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ จะต้องเน้นไปถึงข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์และตีความหมายแล้ว และข้อมูลนั้นมีความเหมาะสมสามารถที่จะเข้าถึงได้ง่าย

ระยะที่ 2 เป็นระยะที่ให้ผู้ถูกประเมินมองเห็นคุณค่าในการตีความหมายข้อมูลที่ได้รับมา

ระยะที่ 3 เป็นระยะที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสร้างทางเลือกวิธีการดำเนินการ

ระยะที่ 4 เป็นระยะที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการดำเนินงานในทางเลือกวิธีการปฏิบัติ

3.3 วัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับ

วัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับมีดังนี้

1. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ยอมรับผิดชอบของเขาว่า ได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือแผนงานที่กำหนดไว้สำหรับพนักงานผู้นั้น

2. เพื่อทำความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เพื่อร่วมกันพิจารณาจุดแข็งของการปฏิบัติงาน
4. เพื่อร่วมกันพิจารณาจุดอ่อน / จุดบกพร่องที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข
5. เพื่อตกลงกันในแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงานบางเรื่อง
6. เพื่อตกลงกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับการประเมินครั้งต่อไป
7. เพื่อตั้งจุดมุ่งหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาและระยะต่อไป
8. เพื่อสำรวจท่าทีของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า มีความพอใจในผลการประเมินหรือไม่เพียงใด

3.4 ประโยชน์ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างยิ่งทั้งต่อองค์กร ผู้บังคับบัญชา และตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเองทั้งในด้านการงานและในเรื่องส่วนบุคคล โดยจำแนกได้ดัง ต่อไปนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์กร

- 1.1 มีระบบที่ประกันความเข้าใจและเชื่อมั่นต่อองค์กรว่า เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของตน
- 1.2 เสริมสร้างการสื่อสารจากข้างบนไปสู่ข้างล่างและจากข้างล่างไปสู่ข้างบน เป็นแนวทางให้สามารถตรวจสอบความคิดและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อองค์กร
- 1.3 เป็นหลักประกันให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องคำนึงถึงกฎเกณฑ์การประเมินที่องค์กรกำหนด เพื่อจะสามารถชี้แจงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- 1.4 เป็นมาตรการเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงตนไปในทิศทางที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กร
- 1.5 เป็นเครื่องช่วยกระตุ้นเตือนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดความรู้สึกว่าตนมีความหมายต่อองค์กร

2. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

- 2.1 ทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในการรับรู้ผลการปฏิบัติงาน
- 2.2 ถ้าแจ้งผลอย่างถูกต้องและใช้วิธีการที่เหมาะสม จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มความสามารถยำเกรงในตัวผู้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น

2.3 ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องใส่ใจติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง จึงจะสามารถแจ้งผลได้ถูกต้องและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน

2.4 เป็นโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้หยั่งรู้ความคิด ทักษะ ทักษะ ความมุ่งมั่น ทะเยอทะยานของผู้ใต้บังคับบัญชา และเสริมสร้างแรงจูงใจได้ถูกทาง

2.5 ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คลายความสงสัยว่า ผู้บังคับบัญชาเอาความรู้สึกรู้สึกพอใจของตนเองเป็นเครื่องวัดผลการปฏิบัติงาน หรือใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาคกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

3. ประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.1 ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ว่าตนทำงานบรรลุผลมากน้อยเพียงใดในทัศนะของผู้บังคับบัญชา

3.2 เป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ความต้องการและความคาดหวังจากผู้บังคับบัญชา

3.3 เป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแน่ใจว่า ตนปฏิบัติงานถูกต้องตามทิศทางหรือแผนนโยบายของหน่วยงานหรือไม่

3.4 เป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอนาคตของตนในองค์กร

3.5 ประเภทของข้อมูลย้อนกลับ

สำหรับประเภทของข้อมูลย้อนกลับนั้น Schoderbek(1990) ได้แบ่งประเภทของข้อมูลย้อนกลับได้ดังนี้

1. ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal and informal Feedback) ข้อแตกต่างของข้อมูลย้อนกลับทั้ง 2 ประเภทนี้คือ รูปแบบข้อมูลย้อนกลับที่เป็นทางการหมายถึงวิธีการที่รวบรวมข้อมูลย้อนกลับที่ได้ออกแบบอย่างเป็นระบบในองค์กร ส่วนข้อมูลย้อนกลับไม่เป็นทางการ คือ ข้อมูลที่ได้จากแหล่งอื่น อย่างไม่ตั้งใจ แหล่งต่างๆ เหล่านี้อาจจะรวมไปถึงพนักงาน ลูกค้า คู่แข่งขัน กลุ่มของชุมชน และคนอื่นๆ ที่อาจจะประเมินด้วยระบบที่แตกต่างจากสิ่งที่ได้ออกแบบไว้

2. ข้อมูลย้อนกลับในทางลบและทางบวก (Negative and positive Feedback) ข้อมูลย้อนกลับ ในทางลบจะชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะบางอย่างของระบบได้แตกต่างไปจากมาตรฐานหรือเป้าหมายและสิ่งที่กำหนดไว้ ส่วนข้อมูลย้อนกลับในทางบวกคือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเจริญงอกงาม การเปลี่ยนแปลง และการมุ่งหน้าไปข้างหน้ามากกว่าอยู่คงที่ นอกจากนี้ยังสามารถกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงสิ่งใหม่ ๆ ในระบบตลอดเวลา

3.6 เนื้อหาสาระของข้อมูลย้อนกลับ

เนื้อหาสาระของข้อมูลย้อนกลับประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (McGreal, 1983, Millman, 1990)

1. เนื้อหาหรือข้อมูลที่ต้องรับการพัฒนา
2. สาเหตุที่ต้องรับการพัฒนาในเรื่องต่างๆ
3. สิ่งจำเป็นเพื่อช่วยให้การพัฒนานั้นเกิดผลสำเร็จ เช่น ความต้องการใช้วัสดุ อุปกรณ์ กำลังคน ฯลฯ
4. ตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้
5. บุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ให้คำแนะนำหรือศึกษานิเทศก์

3.7 ข้อควรคำนึงในการแจ้งผลการปฏิบัติงาน

ในการแจ้งผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร, 2545)

1. ก่อนแจ้งผลควรดูบรรยากาศก่อน เพื่อช่วยให้ผู้รับแจ้งยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปตามแนวทางที่ต้องการพิจารณา
2. ใช้การสื่อสารอย่างระมัดระวัง ผู้ประเมินจะต้องพยายามให้ภาษาพูดในขณะที่แจ้งผลการประเมินตรงกับภาษาเขียนไว้ในแบบประเมิน เช่น คำว่า “ปานกลาง” ในแบบประเมินอาจหมายความว่า “แย่” ผู้แจ้งผลจะต้องระมัดระวังไม่ไปตีความว่าหมายถึง “มีความสามารถแต่ไม่พิเศษนัก” เพราะจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด
3. ต้องอ้างอิงหลักฐานอย่างชัดเจน เมื่อมีความจำเป็นต้องพูดถึงหลักฐานเพื่อยืนยันผลการประเมิน ผู้ประเมินควรพูดอย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น แต่อย่าเตรียมยกหลักฐานมาแย้งกับผู้รับการประเมินจนกลายเป็นการโต้แย้งข้อเท็จจริงเพื่อเอาชนะกัน
4. บอกทั้งข้อดีและข้อเสีย เพราะในบางครั้ง ผู้รับการประเมินบางคนไม่สนใจข้อดีของตนเองในผลการประเมิน และมักขอร้องให้ผู้ประเมินแจ้งเฉพาะข้อเสีย จึงควรแจ้งทั้งข้อดีและข้อเสียเพื่อให้รู้ว่า ผู้รับการประเมินมีคุณค่าต่อองค์กรและต่อผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด การศึกษาวิจัยหลายรายชี้ให้เห็นว่า การรู้อย่างชัดเจนในข้อดีของตนและความตั้งใจที่จะเสริมสร้างต่อไปจะมีอานุภาพมากกว่าการสนใจแต่ข้อเสียของตน ฉะนั้น การแจ้งทั้งข้อดีและข้อเสียจะเป็นการช่วยพัฒนาผู้รับการประเมินไปในตัวด้วย ข้อสำคัญอย่าใช้คำพูดที่ทำให้ความภาคภูมิใจในตนเองของผู้ได้บังคับบัญชาหมดไป เพราะจะทำให้การแจ้งผลก่อปัญหาามากกว่าผลดี

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีปฏิกิริยาป้องกันตนเอง (Defense Reaction) และไม่ให้ความร่วมมือในการหาหรือการตั้งเป้าหมาย หรือการปรับปรุงงาน ใด ๆ ทั้งสิ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเอาชนะข้อบกพร่องต่างๆ และส่งเสริมจุดเด่นในตัวของเขา

5. อย่าให้ผู้รับการประเมินรู้สึกว่าการประเมินมาจากความรู้สึกส่วนตัว ในกรณีที่มีท่าทีว่าผู้รับการประเมินมีความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม ผู้ประเมินควรแนะนำให้ผู้รับการประเมินไปขอความเห็นจากผู้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ หรือเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เพื่อจะได้มองเห็นภาพลักษณะของงานได้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น

6. เตรียมพร้อมที่จะให้มาตรการเด็ดขาด ผู้ประเมินควรเตรียมพร้อมที่จะใช้มาตรการเด็ดขาดในกรณีที่ผลการประเมินผู้รับการประเมินออกมาในระดับที่ไม่ดี

7. ผู้ประเมินต้องรักษาบทบาทของตนไว้ ผู้ประเมินจะต้องไม่ขอให้ผู้รับการประเมินแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงานของตนให้ผู้ประเมินฟัง เพราะผู้ที่หลงตนเองจะประเมินตนเองในลักษณะตรงกันข้าม ผู้ประเมินพึงหลีกเลี่ยงการขอร้องในทำนองนี้

8. ผู้ประเมินต้องแจ้งผลด้วยตนเอง เพราะการแจ้งผลการปฏิบัติงานนั้น มีความสำคัญเชื่อมโยงกับอนาคตการทำงานของพนักงานมาก ทั้งนี้พนักงานบางคนเกิดความรู้สึกหลังจากได้รับการแจ้งผลว่าตนควรจะหางานที่อื่นทำเพราะอยู่ไปก็ไม่มีคุณค่า ทั้ง ๆ ที่ความจริงเขามีคุณค่าต่อหน่วยงานหรือบริษัทที่สังกัดอยู่ แต่เป็นเพราะว่าผู้แจ้งผลมุ่งแต่จะชี้ข้อบกพร่องจนเป็นลักษณะตีเพื่อทำลาย หยิบยกความผิดพลาดในงานมากล่าวถึงมากมาย จนพนักงานทราบดีว่าจะแก้ไขปรับปรุงอย่างไร

ส่วนข้อควรระวังในการแจ้งผลมีดังนี้

1. ข้อควรระวังเกี่ยวกับวิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 1) ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- 2) ใช้วิธีการแจ้งผลที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป เช่น เรียกประชุม
- 3) วิธีการแจ้งผลต้องสอดคล้องกันกับนโยบายการบริหารบุคคล

2. ข้อควรระวังเกี่ยวกับผู้รับแจ้งผล มีดังนี้

1) ต้องแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการแจ้งผลที่ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและแสดงออกในทางปฏิบัติให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์

2) ผู้แจ้งผลอาจจะเรียกร้องให้ตนเองมีการปรับปรุงแก้ไขตนเองและวิธีการปฏิบัติงานซึ่งอาจหมายถึงการทำงานที่หนักขึ้น ซับซ้อนยุ่งยากขึ้น

3) เกิดความไม่ศรัทธาเลื่อมใสในตัวผู้แจ้งผล อาจมีสาเหตุจากประสบการณ์ที่มีอยู่ต่อกันในการประเมินครั้งก่อน ๆ

4) มีความคลางแคลงใจในความยุติธรรมของผู้แจ้งผล

5) พอใจที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นผู้แจ้งผลแทนผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตน

3. ข้อควรระวังเกี่ยวกับตัวผู้แจ้งผล มีดังนี้

1) ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการแจ้งผลอย่างถ่องแท้

2) มีความคิดค้ำในเรื่องการแจ้งผลมาตั้งแต่เริ่มต้น

3) ไม่จัดเตรียมสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการสนทนาแจ้งผล

4) ใช้คำพูดผิดความหมายเป็นสาเหตุให้เกิดความไม่พอใจ

5) สนใจพูดแต่เรื่องจุดบกพร่อง ไม่พยายามส่งเสริมจุดเด่น

6) ให้ความเวลาในการแจ้งผลไม่เพียงพอ เนื่องจากรีบร้อนเพื่อให้การแจ้งผลผ่านไป ตามภาระหน้าที่

3.8 ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ในเชิงของการพัฒนาแล้วสิ่งที่สำคัญยิ่งของการให้คำจำกัดความข้อมูลย้อนกลับเฉพาะเพื่อการพัฒนา คือ ผู้ที่เข้าถึงผลลัพธ์ ถ้าข้อมูลย้อนกลับยังคงสร้างความมั่นใจต่อผู้รับสารสนเทศสิ่งนั้นคือการพัฒนา แต่ถ้าผู้บริหารเข้าถึงสารสนเทศข้อมูลย้อนกลับแล้วก็จะไม่ใช่การบริหารงานแบบพัฒนา ข้อเสนอแนะด้านการสนับสนุนเฉพาะเพื่อการพัฒนา ถ้าจะร่วมมือกันกับผู้บริหารในการเข้าถึงข้อมูลย้อนกลับผู้บริหารจะต้องทำตัวเหมือนกับผู้ฝึกสอน และผู้บริหารไม่สามารถที่จะคาดหวังว่าจะได้รับสารสนเทศหรือเมื่อได้รับแล้วก็ต้องลืมข้อมูล เพราะไม่ต้องการให้นำข้อมูลไปประเมินผลเพื่อการตัดสินใจให้คำตอบแทนในรูปแบบที่ใช้กันทั่วไปคือความพยายามที่จะลดผลกระทบของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีการประเมินจากหลายแหล่ง

Schoderbek และคณะ, 1990 (อ้างถึงใน วิทยา คูวิรัตน์, 2539) ได้ให้ความหมายของข้อมูลย้อนกลับไว้ว่า ข้อมูลย้อนกลับจะต้องรวมไปถึงปฏิกริยาหรือสารสนเทศทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือกิจกรรม ตั้งแต่เริ่มดำเนินการ เกิดขึ้นหลังจากความจริงที่ปรากฏขึ้นซึ่งอาจจะมาจากแหล่งภายนอก แหล่งภายในหรือทั้ง 2 แหล่ง การให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ขั้นตอนของผลลัพธ์ที่เปรียบเทียบกับมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถ้าผลลัพธ์ที่ออกมาไม่สอดคล้องกับมาตรฐานหรือเป้าหมายนั้น กิจกรรมในเรื่องของการแก้ไขปรับปรุงก็ต้องเกิดขึ้น

HARIS (1986) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งหมายถึงประเมินการปฏิบัติงานไปชี้แจงให้ผู้รับการประเมินได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งไม่ใช่เป็นการพูดในแง่ลบ ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อระบบการประเมินผล และก่อให้เกิดผลร้ายแก่ผู้รับการประเมินด้วย ดังนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ จึงเป็นการให้ข้อมูลให้คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งมีไม่ใช่เพียงแต่ข้อมูลในเรื่องของผลการประเมินเท่านั้น แต่เป็นท่าที ทักษะ ความเข้าใจและการให้ความสนใจในตัวบุคคล เพื่อก่อให้เกิดการยอมรับและสามารถนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างแท้จริง

ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา หมายถึง การนำผลการประเมินที่ครบวงจร หรือ ผลการประเมินแบบ 360 องศา โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องของการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้าโดยตรงอีก 1 ระดับ ลูกค้า ที่ปรึกษา ร่วมกันให้ข้อมูล โดยอาศัยสารสนเทศของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินที่หลากหลาย การประเมินแบบนี้ได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องรอบด้าน (Full-circle feedback) ในการที่จะเป็นเครื่องวัดการทำงานของบุคลากรที่มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมการทำงาน สิ่งที่สำคัญของกระบวนการคือ ทุกคนในหน่วยงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน มากกว่าผู้บริหารเพียงคนเดียว เพื่อให้ได้มาซึ่งความมั่นใจจากข้อมูลย้อนกลับ และจะทำให้ข้อมูลย้อนกลับจะมีคุณค่าและไม่ถูกโต้แย้งในระยะเวลาต่อมา (กีรวิวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540; Edwards, 1996; Vinson, 1996)

ดังนั้นข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์ประกอบหนึ่งของระบบการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพราะข้อมูลย้อนกลับจะเป็นตัวควบคุมคุณภาพของการทำงานของระบบให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ (Glasser, 1969) ดังนั้นระบบการประเมินผลที่สมบูรณ์จะต้องมีข้อมูลย้อนกลับที่จะเป็นส่วนที่ให้ข้อมูลว่า ควรจะมีการปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินการในส่วนใด ซึ่งอาจยังมีข้อบกพร่องทั้งนี้ทำให้การประเมินมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มีหลายวิธีทั้งเป็นทางการ และไม่ใชเป็นทางการ แต่ควรทำแบบเป็นทางการเพื่อให้ได้ข้อมูลยุติธรรมและเที่ยงตรง

1. ระบบไม่ใชเป็นทางการ

ระบบไม่ใชเป็นทางการเป็นการแนะนำการรับข้อมูลป้อนกลับจากคนจำนวนมาก ๆ เป็นวิธีที่รวดเร็วที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงตนเองของพนักงาน แต่ไม่มีมาตรการป้องกันที่ดี ที่ทำให้มั่นใจใน

ความยุติธรรม บางคนไม่ประเมินตรง ๆ เพราะไม่มีการปกปิดชื่อผู้ประเมิน บางคนเกรงใจในความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน บ้างเกิดอคติเพราะเป็นคู่แข่ง บ้างเคยคบคิดกันทำอะไรผิด ๆ ฯลฯ

การใช้ระบบไม่เป็นทางการอาจมีอันตราย ดังนี้

1.1 รายงานที่มีข้อมูลผิดพลาด แต่มีคนเชื่อเพราะไม่คิดว่าคนที่เราเชื่อถือให้ข้อมูลที่ผิดพลาดได้

1.2 มีผลกระทบกับการมองตนเองของพนักงาน

1.3 พนักงานรู้สึกว่าคุณสมบัติที่ผิดพลาดทำให้พวกเขาไม่มีโอกาสก้าวหน้าเป็นหัวหน้า

1.4 พนักงานรู้สึกไม่เต็มใจ จะรับการประเมิน 360 องศา แบบเป็นระบบจริง ๆ เพราะคิดว่าล้มเหลวอีก

2. ระบบเป็นทางการ

ระบบเป็นทางการจะให้การเก็บข้อมูลเป็นความลับ ความยุติธรรมในการเก็บ ข้อมูลไม่บอกชื่อผู้ประเมิน วิธีให้คะแนน และวิธีการนำข้อมูลไปใช้ ระบบเป็นทางการใช้เวลามากและต้นทุนสูงกว่า แต่มีผลในการเลื่อนขั้นมากกว่า

3.9 ขั้นตอนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ช่วยสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองโดยใช้ข้อมูลคุณภาพสูง มีขั้นตอนที่จะต้องคำนึงถึง ดังนี้

1. ให้ผู้ให้ระบบ คือพนักงาน และ ผู้จัดการ เป็นผู้คิดสร้างสรรค์ขั้นตอนเอง
2. ใช้กระบวนการที่สมบูรณ์พัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน
3. เลือกทีมประเมินอย่างน้อย 4 คน รวมทั้งหัวหน้า และ ผู้รับการประเมิน
4. ต้องแน่ใจว่าปกปิดชื่อผู้ประเมินเป็นความลับ
5. ยึดพื้นฐานการทำวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลและให้คะแนนข้อมูล
6. สื่อสารให้ผู้ที่มีส่วนร่วมทุกคนเข้าใจในกระบวนการและความปลอดภัย

(ของข้อมูล)

7. เป็นขั้นตอนที่มีการร้องขอได้

8. แต่ไม่ได้รวมถึงลักษณะของระบบที่ไม่เป็นทางการ

9. ได้รับข้อมูลย้อนกลับโดยใช้ขั้นตอนง่าย ๆ เช่น เดินไปมา พูดคุยกับพนักงาน

10. ผู้บริหารชั้นที่ 2 ไม่เปลี่ยนแปลงการประเมินของผู้บริหารระดับล่าง เพราะผู้บริหารระดับ 2 ไม่ได้ใกล้ชิดพนักงาน

11. การขอข้อมูลย้อนกลับโดยการพูดคุย ขาดการปกปิดชื่อผู้ประเมินเป็นความลับ
12. หากขั้นตอนใดไม่ปกปิดชื่อผู้ประเมินถือว่าไม่ได้รับการป้องกัน
13. การสำรวจที่ไม่ให้คะแนนอย่างตรงไปตรงมาจะถือว่าไม่ชนะ
14. การสำรวจที่สมบูรณ์จะเป็นไปไม่ได้หากไม่มีระบบป้องกันที่ดี ที่จะทำให้ผู้ใช้ระบบมั่นใจความยุติธรรม เช่น ความน่าเชื่อถือ ความเกี่ยวข้องเป็นพิเศษของ งานต่อองค์กร

3.10 ประสิทธิภาพการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

เงื่อนไขที่สำคัญในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. เอกสารการประเมินของพนักงาน
2. การจูงใจพนักงาน
3. มุ่งประเด็นที่พฤติกรรมการทำงาน
4. มีระยะเวลาที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา
5. ให้ข้อมูลย้อนกลับเฉพาะในด้านผลงานที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
6. พัฒนาแผนปฏิบัติการและติดตามผล
7. มีการทบทวน

3.11 ข้อผิดพลาดและวิธีการหลีกเลี่ยงจากการนำข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้

เมื่อได้ผลจากการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา แล้ว จะต้องป้องกันไม่ให้ผู้รับผลการประเมินเกิดความรู้สึกในแง่ลบต่อผลการประเมิน ขาดความเชื่อมั่นตลอดจนการใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสม Wimer และ Nowack (1998) จึงได้นำเสนอถึงข้อผิดพลาดรวมทั้งแนะนำถึงวิธีการหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดจากการนำข้อมูลย้อนกลับจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่งมาใช้ ดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

เหตุผลสำคัญที่ทำให้การเริ่มดำเนินการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ไม่ประสบความสำเร็จ คือ วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน และไม่ได้กล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กร หรือยุทธวิธีที่ต้องจำเป็น

2. การใช้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเข้ามาเป็นเหมือนกับตัวแทน

ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ไม่ใช่สิ่งที่จะมาเป็นตัวแทนการจัดการ เรื่องสมรรถภาพการทำงานที่ไม่ดี แต่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้พนักงานได้รับการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

3. ขาดการศึกษาวิจัยนำร่อง

การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ในองค์กรอย่างทันทีทันใดเป็นเรื่องที่ต้องมีความระมัดระวัง ดังนั้นองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตามที่จะนำการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้ ผู้บริหารควรจะต้องทำความเข้าใจเสียก่อน โดยเฉพาะการระบุคนสำคัญในการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย ที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องในการประเมิน

4. มีการสื่อสารที่ไม่เพียงพอ

การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพราะจะช่วยหลีกเลี่ยงการเข้าใจผิดและความรู้สึกไม่ดีต่างๆ เพราะกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน จึงไม่ควรมองข้ามรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ เพราะอาจนำไปสู่ความเสียหายในการนำข้อมูลมาใช้

5. การสัญญาว่าจะรักษาความลับ

ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินหลายแหล่ง หรือ การประเมินแบบ 360 องศา มีแนวความคิดจากการที่ผู้ประเมินจะต้องรู้สึกว่าจะมีความปลอดภัยจากการที่ได้ประเมินคนอื่นโดยไม่ต้องลงชื่อผู้ประเมิน ดังนั้นจึงต้องให้ความมั่นใจว่าจะรักษาความลับหรือไม่เปิดเผยข้อมูลให้กับบุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง

6. การใช้ข้อมูลย้อนกลับไม่มีความชัดเจน

จะเป็นการสร้างความสับสนถ้าบุคลากรในองค์กรไม่แน่ใจว่าข้อมูลย้อนกลับจะถูกนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ของการประเมินผลหรือเพื่อการพัฒนา เพราะถ้าใช้เพื่อการพัฒนาคนส่วนมากจะไม่เกิดความวิตกกังวลมากนัก ถึงแม้จะได้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบก็ตาม

7. ไม่ให้ทรัพยากรอย่างเพียงพอแก่บุคคล

พนักงานส่วนใหญ่เมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับแล้ว ไม่ทราบว่าจะดำเนินการจัดการข้อมูลย้อนกลับนั้นได้อย่างไร พวกเขาต้องการคำแนะนำ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของการให้คำแนะนำส่วนตัว การฝึกอบรม การศึกษาด້วยตนเองก็ได้ เป็นต้น

8. ไม่ระบุอย่างชัดเจนว่าใครคือเจ้าของข้อมูลย้อนกลับ

ถ้าวัตถุประสงค์การประเมินเพื่อพัฒนา ผู้ประเมินทุกคนจะรู้สึกว่าตนมีอำนาจและบทบาทน้อยลง และยังเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ถ้าไม่ได้รับการแจ้งให้ทราบรายละเอียดทั้งหมด หรือไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลนั้น

9. มีความไม่เป็นมิตรในการบริหารและการให้คะแนน

การบริหารจัดการและการให้คะแนนในการประเมินแบบ 360 องศา ควรจะมีมิตรภาพที่ดีต่อกัน เนื่องจากกระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่ใหญ่และมีความซับซ้อนมาก ผู้ประเมินทุกคนในแต่ละกลุ่มต้องประเมินซึ่งกันและกัน ดังนั้นถ้าปราศจากแบบประเมินที่มีคุณภาพและความสมเหตุสมผลตลอดจนขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดีแล้ว กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับนี้ก็จะเป็นอันตรายเนื่องจากการประเมินที่ขาดความตรง และผู้ประเมินขาดขวัญและกำลังใจ

10. ทำให้เป็นกิจกรรมมากกว่ากระบวนการ

กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เป็นแนวทางใหม่ที่มีส่วนที่ช่วยส่งเสริมในการจัดฝึกอบรมและพัฒนา แต่หลายองค์กรที่นำกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้แล้วขาดการติดตามผล การขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในที่สุดก็ต้องล้มเลิกกระบวนการนี้ไป จึงต้องมีการทำซ้ำตลอดเวลา

11. ไม่ประเมินประสิทธิภาพ

ระบบการประเมินที่มีคุณธรรม ยังไม่ได้ลงมือทำกันอย่างจริงจัง การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ก็ยังไม่เป็นที่แพร่หลายมากนัก เพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ยั่งยืนและตลอดเวลา การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ควรจะมีการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการด้วย ซึ่งอาจจะทำในรูปของการประเมินทำายโปรแกรม การจัดประชุมกลุ่มย่อย หรือการวิเคราะห์หอนุกรมเวลา เป็นต้น

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จะต้องมีความที่แน่นอน ตลอดระยะเวลาของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม ข้อมูลย้อนกลับมีทั้งทางบวกและทางลบ และทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนั้นประโยชน์ที่สำคัญที่ได้จากข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการพัฒนา มีดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับอาจมีความต้องการให้ระบบการประเมินมีความยุติธรรมเพราะทั้งผู้ให้และผู้ได้รับข้อมูลย้อนกลับไม่มีเกิดความเสียหาย
2. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับอาจจะลดความต่อต้านน้อยลง เปิดมุมมองด้านอื่น ๆ ให้กว้างขึ้น และการให้ข้อมูลย้อนกลับก็ทำได้เหมาะสมเพื่อถือได้ข้อมูลย้อนกลับโดยตัวมันเองแล้วไม่ได้ล่วงล้ำอธิปไตยของการตัดสินใจรอบ ๆ ด้าน (เช่น การส่งเสริม) เพราะสารสนเทศที่ได้ไม่ได้มีผลกระทบโดยตรงต่อด้านอาชีพ

ตอนที่ 4 การบริหารคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ซึ่งในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังนี้ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ , 2547)

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญหาสากล
2. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ
3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัยชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่นรวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน
8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น สำนักงานอธิการบดี สำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สถาบันและสำนัก

สำหรับในการบริหารคณะวิชามีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในระดับคณะวิชาและรับผิดชอบตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด คณบดีจะต้องเป็นผู้ที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เป็นผู้นำหรือผู้จัดการนั่นคือ คณบดีจะเป็นผู้นำและผู้จัดการในการดำเนินงานที่ใช้วิธีการทางศาสตร์ในการดำเนินงานอย่างมีศิลปะพินิจพิเคราะห์โดยที่คณบดีอาจจะต้องมีบทบาทหลาย ๆ แบบ ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเติมให้เต็มถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะผู้นำคณะ ในบางครั้งอาจจะต้องมีบทบาทเป็นสื่อสันติภาพเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในคณะ ซึ่งอาจจะต้องมีบทบาทในการเจรจาต่อรองบรรยากาศทางวิชาการเป็นบรรยากาศของคุณธรรม ซึ่งคณบดีเท่านั้นที่จะชี้แนะสนับสนุนให้นักวิชาการสามารถทำงานในบรรยากาศดังกล่าวได้ (Tucker, 1988) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏคณบดีจะมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี นอกจากนั้นแล้วผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณบดีต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และมีคุณสมบัติเพิ่มเติม (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547) ดังนี้

1. มีคุณธรรม และจริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม
2. มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ หรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคณะ
3. เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม สนใจและเล็งเห็นความสำคัญของกิจการในคณะนั้น
4. สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจการของคณะ
5. มีความรู้ความสามารถด้านบริหารหรือเคยผ่านการอบรมหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร

ในส่วนของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นไปตามระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 14 (3) ในการกำหนดมาตรฐานการบริหารบุคคล วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และ มาตรา 14 (6) การร้องทุกข์ และการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนั้นแล้วในการประเมินผลสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการดำเนินการเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดองค์ประกอบในการประเมินมี 2 ด้าน คือ ผลงาน และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การประเมินผลงาน ให้ผู้ประเมิน ประเมินผลสำเร็จของงานโดยพิจารณาเทียบเท่าเป้าหมายหรือมาตรฐานตามที่ได้ตกลงร่วมกันไว้แล้ว โดยพิจารณาจากปริมาณผลงานคุณภาพ

ของผลงาน ความทันเวลา การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรและผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้

2. การประเมินคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ประเมินประเมินคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานโดยพิจารณาเทียบกับมาตรฐานที่ได้ตกลงร่วมกันไว้แล้ว โดยแบ่งเป็นการประเมินข้าราชการระดับ 6 ลงมา ให้พิจารณาคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม การทำงานเป็นทีม และการวางแผนและการจัดระบบงาน สำหรับการประเมินข้าราชการระดับ 7 - 8 พิจารณาเรื่อง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน จริยธรรม การทำงานเป็นทีม การวางแผนและการจัดระบบงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมและทักษะในการบังคับบัญชา และการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ระยะเวลาในการประเมิน

ครั้งที่ 1 ประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 เมษายน 2547 - 30 กันยายน

ครั้งที่ 2 ประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2547 - 31 มีนาคม

ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินพร้อมเหตุผลให้ข้าราชการที่ได้รับการประเมินทราบ ทั้งนี้ ให้ผู้บังคับบัญชาจัดให้มีการพัฒนาข้าราชการดังกล่าวตามข้อเสนอในผลการประเมินและสอดคล้องกับภาระงานที่ข้าราชการผู้นั้นปฏิบัติ

ส่วนการบริหารของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้ที่มีบทบาทในการบริหารคณะวิชา ได้แก่ คณบดีซึ่งมีการจัดโครงสร้างในการบริหารคณะวิชาและการบริหารงานอย่างชัดเจนมีความเป็นไปตามแผนของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2545) ซึ่งโครงสร้างในการบริหารคณะวิชาประกอบด้วย คณบดี คณะกรรมการคณะวิชา ซึ่งมาจากตัวแทนคณาจารย์ที่เป็นประธานโปรแกรมวิชา คณาจารย์ ให้ทำหน้าที่ในการบริการวิชาการ การสอนวิจัย และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม โดยคณบดีจะต้องทำหน้าที่บริหารจัดการคณะวิชา บริหารวิชาการและจัดหลักสูตรการเรียนการสอนควบคุมดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคณะวิชาร่วมกับอาจารย์ นอกจากนั้นแล้วคณบดียังมีหน้าที่ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของอาจารย์อย่างมีระบบที่ ชัดเจน มีการประเมินและพัฒนาผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับกลไกในการประกันคุณภาพให้เป็นไปตามพันธกิจของคณะวิชาและสอดคล้องกับพันธกิจของสถาบัน(เอกสารการประกันคุณภาพคณะวิชา,2545)

ดังนั้นในการบริหารคณะวิชาผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุด คือ คณบดี ซึ่งมีบทบาทในการรับและการปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ของคณะวิชา โดยที่คณบดีต้องทำการสัมภาษณ์อาจารย์ใหม่

ทุกคนด้วยตนเองก่อนที่จะรับเข้าสอนในคณะวิชา คณบดีในฐานะที่เกี่ยวข้องกับการรับอาจารย์ใหม่โดยตรงจะได้มีโอกาสเรียนรู้เกี่ยวกับตัวอาจารย์ใหม่ รวมถึงอาจารย์เก่าด้วย คณบดีควรหาวิธีที่จะรักษาอาจารย์เหล่านี้ไว้ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ คณบดีมีส่วนร่วมในการแสวงหาวิธีการการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ ถ้าหากพบข้อบกพร่อง คณบดีควรให้คำแนะนำหรือปรึกษาหรือกับหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวของคณาจารย์ นอกจากนี้คณบดีต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับคณาจารย์นั้นจะกระทำด้วยการส่งผ่านจากหัวหน้าภาควิชาไปยังคณบดีเท่านั้น (TUCKER และ BRYAN, 1988) ไม่ว่าจะเป็งานด้านการบริหาร เพื่อที่จะกำหนดนโยบายและทิศทางของคณะ การจัดทำงบประมาณ งานวิชาการและงานบริหารบุคคลซึ่งต้องมีการประเมินผลการทำงานของอาจารย์ร่วมกัน

4.1 แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษา

ภาวะความเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่ผู้ที่เป็ผู้นำมักมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในด้านการสอน การวิจัย มีความเป็นนักวิชาการ เป็นผู้มีความรู้ มีคุณภาพความเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา ต้องทำงานค่อนข้างซับซ้อน ละเอียด รอบคอบเพราะเป็นการจัดกระทำกับมนุษย์โดยเน้นการสร้างเสริม เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ให้มีความเป็นบุคคลที่เก่งดี มีคุณธรรม โดยทั่วไปการเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีความเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารจัดการไปด้วยโดยตำแหน่งจึงจะสามารถทำงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น คณบดีซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง จะต้องเป็นผู้นำคณะวิชาและเป็นผู้บริหารงานวิชาการในคณะวิชาตลอดจนการจัดการภารกิจต่าง ๆ ในคณะวิชาโดยตำแหน่งด้วย (TUCKER และ BRYAN, 1988)

ผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพในสถาบันอุดมศึกษา จะต้องอาศัยกลุ่มสมาชิก รู้จักการทำงานเป็นทีม มีบุคลิกภาพ มีความรับผิดชอบ สามารถจัดการกับตนเองและจัดการกับองค์กรได้ มีกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง มีการเปิดใจรับกับความเป็นจริง มีพลังอำนาจจะต้องนำหน่วยงานได้ (KOESTENBAUM, 1991) ประเด็นสำคัญคือ จะต้องปรับตัวและสามารถยืนอยู่ได้ด้วยความมั่นใจในสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่แน่นอนได้ (BELL, 1988) โดยเฉพาะในสภาพปัจจุบันจะต้องมีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ทักษะในการสื่อสาร และเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมจากผู้ร่วมงาน (BIRNBAUM, 1992)

คณบดีเป็นตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในคณะวิชาและมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ารองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันขึ้นกับวัตถุประสงค์

เป้าหมายของแต่ละสถาบัน แต่มีเป้าหมายร่วมกันคือ การสร้างสรรค์และจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อกระทำภารกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัยและการให้บริการวิชาการแก่สังคม คนบดี้จะต้องเน้นภารกิจของสถาบันโดยเฉพาะการเป็นผู้นำทางวิชาการแทนอธิการบดี จะต้องมีการสื่อสารกับคณะผู้บริหารและหากได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่สูงกว่าและในระดับเดียวกัน จะทำให้การดำเนินงาน การประสานงานดำเนินไปด้วยดียิ่งขึ้น (BENNET และ FIGULI, 1993)

ดังนั้นคนบดี้จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะบุกเบิกเส้นทางให้บรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการในคณะวิชาที่ได้รับผิดชอบ นอกจากนี้คนบดี้ยังมีตำแหน่งเป็นอาจารย์ในคณะวิชาอีกด้วย ต้องรับผิดชอบสมรรถภาพทางวิชาการของอาจารย์มากกว่าผู้บริหารในตำแหน่งอื่น ๆ เป็นผู้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกับอาจารย์อย่างใกล้ชิดจึงเป็นศูนย์กลางของความมุ่งหมายหรือทิศทางของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นการสอนและการวิจัย เป็นผู้ที่เอาใจใส่งานหลักของมหาวิทยาลัยมาก ที่สุด มากกว่าผู้บริหารระดับสูงคนใดจะสามารถกระทำได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้ที่เป็นคนบดี้จึงมีอำนาจโดยตรงในคณะวิชา ซึ่งจำเป็นต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำดังนี้ (ROCHMAN และ FANNER, 1977) คือ

1. คนบดี้ต้องมีแรงจูงใจ แรงขับในการปฏิบัติงาน
2. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน
3. ต้องมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน
4. ต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม
5. ต้องมีความสามารถ
6. ต้องเป็นผู้สื่อสารข้อมูลข่าวสารและแนวทางปฏิบัติในคณะวิชาให้มีความเข้าใจตรงกัน

ส่วนภาวะความเป็นผู้นำในบทบาทภารกิจของคนบดี้ จะต้องมียุทธวิธีต่าง ๆ (AUSTIN และ AHEARN, 1997) ดังนี้

1. เป็นผู้คอยสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในคณะวิชา
2. เป็นผู้พิจารณาตัดสินเรื่องต่าง ๆ ในคณะวิชา
3. เป็นผู้สื่อกลางในการประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ
4. เป็นผู้ต่อรองในบางโอกาสกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

นอกจากนั้นแล้วภาวะความเป็นผู้นำของคนบดี้ที่มีคุณภาพยังจะต้องมีลักษณะ (CLARK และ NEAVE, 1992) ดังนี้

1. เป็นที่พึ่งทางวิชาการได้ เป็นแหล่งทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ
2. เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาในคุณค่าทางวิชาการ การบริหารจัดการ

3. มีความเข้าใจและหยั่งรู้ถึงวิธีการที่จะจัดการและการเป็นผู้นำที่ดี

4. คณบดีต้องมีความเป็นผู้นำคณาจารย์ที่สำคัญในด้านต่าง ๆ คือ ด้านการพัฒนา การวางแผนปฏิบัติระยะยาวและระยะสั้น การสนับสนุนการเรียนการสอนที่ดี และเป็นที่ปรึกษาแก่ภาควิชาได้อย่างดี

ส่วน FULLERTON (1978) MCCARTY และ REYES (1987) ได้กล่าวเสริมว่าบทบาทที่เด่นชัดของคณบดีมี 2 ประการ คือ 1) การพัฒนาและส่งเสริมคณาจารย์และนักศึกษา และ 2) การอุทิศตนและเวลาให้กับงานของคณะวิชา

ดังนั้น เพื่อเสนอให้เห็นบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของคณบดีในการที่จะบริหารงานคณะวิชาให้เป็นไปด้วยประสิทธิภาพและเรียบร้อย มีดังนี้

1. คณบดีในฐานะผู้นำทางวิชาการ

MCGANNON (1978) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการในคณะวิชาหรือมหาวิทยาลัย เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำเป็นพิเศษ โดยทั่วไปแล้ว ความเป็นผู้นำ มักพิจารณาจากผล การปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญที่สุดของความเป็นผู้นำคือต้องคำนึงถึงความรู้สึกรักของ ผู้ร่วมงาน และการมองการณ์ไกล โดยที่ผลของความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับ การสื่อสารทางความคิด ความมีเหตุผล นโยบายและเป้าหมาย ทั้งยังเป็นศิลปะที่จำเป็นของความเป็นผู้นำของคณบดี

2. คณบดีในฐานะเจ้าหน้าที่บุคลากร

SHERMAM (1984) และ MCGANNON (1978) กล่าวว่าคณบดีมีบทบาทในการคัดเลือกและการประเมินผลคณาจารย์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ความรับผิดชอบในส่วนของการประเมินคณาจารย์จัดว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น WOLOKIEWICZ (1980) กล่าวถึงความจำเป็นในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์มีดังนี้

1. เพื่อจัดเตรียมข้อมูลที่เป็นจำเป็นสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงบริหารเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง

2. เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับใช้จัดทำโครงการพัฒนาคณาจารย์

3. เพื่อจัดเตรียมข้อมูลของคณาจารย์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาดตนเองอยู่ตลอดเวลา

4. เพื่อจัดเตรียมข้อมูลเพื่อการวิจัย ด้านการเรียนการสอนให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สรุปได้ว่าบทบาทและความรับผิดชอบที่สำคัญของคณบดีด้านบุคลากร มีดังนี้

1. คณบดีต้องจัดทำโครงการของคณะวิชา โดยที่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความร่วมมือระหว่างบุคลากร และขึ้นอยู่กับคุณภาพของอาจารย์เป็นสำคัญ

2. มีส่วนร่วมในการรับและคัดเลือกอาจารย์ใหม่
3. จัดให้มีการอบรมปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ตามโอกาส
4. หาโอกาสกระตุ้น จูงใจ ในการรักษาอาจารย์ที่ดีที่สุดไว้
5. หาวิธีการที่ดีที่สุดในการประเมินผลการทำงานของคณาจารย์ ตลอดจนการหาวิธีการช่วยเหลือให้คณาจารย์ประสบความสำเร็จในอาชีพมากที่สุด

นอกจากนั้นแล้วมณฑป ไชยชิต (2536) ยังได้กล่าวถึง คุณลักษณะของคนบดีไว้ดังนี้คือ คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางส่วนบุคคลซึ่งแยกออกเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

คุณลักษณะทางกาย

1. สุขภาพแข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

คุณลักษณะทางสังคม

1. ได้รับการยอมรับจากสังคมภายในและภายนอกคณะวิชา
2. ความน่าเชื่อถือทางด้านวิชาการ
3. ความน่าไว้วางใจในด้านภูมิหลังการทำงาน
4. มนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับคนได้ง่าย

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

1. ความซื่อสัตย์และยุติธรรม
2. ความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานที่สามารถปฏิบัติได้
4. การแสดงตนเป็นตัวอย่างของความเป็นครูและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ
5. ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ
6. ความวิริยะ อุตสาหะ และอดทน

คุณลักษณะทางส่วนบุคคล

1. ความรับผิดชอบในหน้าที่และการกระทำของตน
2. ความสามารถในการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหา
3. มีสติปัญญา ไหวพริบ และปฏิภาณ

ส่วนตัวบ่งชี้คุณลักษณะของคนบดีที่มีความจำเป็นมากทางด้านต่างๆ มีดังนี้

คุณลักษณะทางสังคม

1. การวางตนและแสดงตนได้สมฐานะ

2. ใช้ถ้อยคำที่สามารถโน้มน้าวจิตใจได้
3. จิตใจเอื้ออารี เห็นอกเห็นใจผู้อื่นๆ

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

1. ความเสียสละทั้งเวลาและทรัพย์สิน
2. ความทะเยอทะยานในสิ่งที่เป็นไปได้ในการส่งเสริมตำแหน่งหน้าที่และการทำงาน

คุณลักษณะทางส่วนบุคคล

1. ความรอบรู้ในวิชาการศึกษาและด้านอื่น ๆ
2. ความรอบรู้กฎระเบียบข้อบังคับการบริหารทางราชการ
3. วุฒิต่างการศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการสูง

สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของคณบดี มีความสำคัญทั้งในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ และในฐานะเป็นผู้นำบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารสูงสุดระดับคณะทั้งนี้ผู้ที่เป็นคณบดียังต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษเพิ่มเติมซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารบุคลากรในคณะอีกด้วย อาทิเช่น การยอมรับจากบุคคลภายในและภายนอกคณะวิชา ความเป็นผู้นำเชื่อถือทางวิชาการ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม เป็นต้น ซึ่งบทบาทและหน้าที่รวมทั้งคุณลักษณะดังกล่าวจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการและการบริหารบุคลากรในคณะวิชาของคณบดีในฐานะผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในต่างประเทศและการวิจัยในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา นั้นยังไม่ปรากฏแต่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นเทคนิควิธีในการนำไปสู่การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของคณบดีในฐานะผู้บริหารสูงสุดในระดับคณะวิชาดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

วิทยา ศุวรัตน์ (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ผลการวิจัยมีส่วนสำคัญในการสร้างและการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก 2) วัตถุประสงค์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู คือ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ใน

ด้าน การจัดการเรียนการสอน ด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งด้านการสนับสนุนการสอน3) รูปแบบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานครู ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญโดยเน้นการประเมินผลในด้านการสอนของครูเป็นหลัก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการประเมินแบบ 360 องศา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา งานวิจัยในประเทศซึ่งมีเพียง 2 เรื่อง และของต่างประเทศ 2 เรื่อง ดังนี้

มนูญ ศิวารมย์ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และศึกษาประสิทธิผลของกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ด้านความพึงพอใจ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 80 มีทัศนคติในระดับที่เป็นบวกต่อการประเมิน 360 องศา ผลการประชุมกลุ่มย่อยร้อยละ 80 เห็นว่าเป็นกระบวนการประเมินที่ดี ด้านการนำไปปฏิบัติได้ ช่วยพัฒนาวิชาการในโรงเรียน ทางปฏิบัติ พบว่า ครูประเมินสอดคล้องกันร้อยละ 87.00 ตนเองประเมินสอดคล้องกับครูคนอื่นและนักเรียน ร้อยละ 68.18 และร้อยละ 53.79 ตามลำดับ การยอมรับกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 81.25 เห็นด้วยกับกระบวนการประเมิน 360 องศา

อนงค์พร พะวรรัมย์ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานสอนของครูระหว่างการประเมินตนเองกับการประเมินแบบ 360 องศา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องของผลการประเมินการปฏิบัติงานสอนของครูระหว่างการประเมินตนเองกับการประเมินแบบ 360 องศา ที่มีแหล่งข้อมูลการประเมิน 5 4 และ 3 แหล่ง ตามลำดับ แต่มีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละแหล่งข้อมูลเท่ากันและแตกต่างกัน และเพื่อศึกษาความคลาดเคลื่อนเชิงปล่อยหรือกดคะแนน ระหว่างแหล่งการประเมินแต่ละแห่ง องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินคุณลักษณะของครูมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนและการเตรียมการสอนของครู 2) การจัดสิ่งแวดล้อมในห้องเรียน 3) การจัดการเรียนการสอน และ 4) ความรับผิดชอบในวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการประเมินตนเองกับการประเมินโดยนักเรียน และผลการประเมินตนเองกับการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ปานกลาง ผลการประเมินตนเองกับการประเมินแบบ 360 องศา ที่มีแหล่งผู้ประเมิน 5 และ 4 แหล่ง ซึ่งมีการกำหนดน้ำหนักคะแนนเท่ากัน มีความสัมพันธ์กันปานกลางและสูง นอกจากนี้ยังพบว่า

แหล่งผู้ประเมินที่เป็นนักเรียน และเพื่อนร่วมงาน มีความคลาดเคลื่อนแบบปล่อยคะแนน ส่วนแหล่งผู้ประเมินที่เป็นหัวหน้าหมวด ตนเอง และผู้บริหาร มีความคลาดเคลื่อนแบบกดคะแนน

Facteau และ คณะ (1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปฏิกริยาของผู้จัดการต่อการประเมิน 360 องศา ที่ได้รับการประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ของปฏิกริยาของผู้จัดการต่อการประเมินแบบ 360 องศา สรุปผลการวิจัย ได้ว่า โดยเฉลี่ยผู้จัดการได้รับการประเมินจากทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นกลาง ๆ แสดงให้เห็นว่า ผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะเห็นด้วยว่า ทั้ง ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสามารถในการประเมินการทำงานของเขา ปฏิกริยาต่อข้อมูลย้อนกลับจากที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ ร้อยละ 42 ขณะที่ของเพื่อนร่วมงานอธิบายได้ร้อยละ 45 การวิเคราะห์การยอมรับของผู้นำที่มีต่อข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการทำนาย การได้รับการสนับสนุน จากองค์กร และความสามารถของผู้ประเมินว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการยอมรับข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมผลกระทบจากการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาในภาพรวม

Salam และ คณะ (1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำจะสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา อย่างไร วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ 1) รูปแบบของความสัมพันธระหว่างพฤติกรรมผู้นำและประเมินการปฏิบัติงานของผู้นำเหล่านี้ จะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับใครเป็นผู้ประเมิน 2) ความแตกต่างเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมอะไรของผู้นำที่เป็นประโยชน์มากที่สุดหรือเด่นชัดที่สุดต่อบุคคลที่ทำการประเมินอย่างไร ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะเห็นได้ว่า สหสัมพันธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วัดจากแหล่งที่มาแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับการประเมินตนเองของหัวหน้างาน และการประเมินการปฏิบัติงานมีสหสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับตัวแปรพฤติกรรมการรังเกียจหัวหน้างาน และตัวแปรการเปลี่ยนแปลงไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับตัวแปรพฤติกรรมของหัวหน้างานตัวใดเลย การประเมินตนเองของหัวหน้างานมีตัวแปรเพียงตัวเดียวเท่านั้น ที่มีนัยสำคัญทางสถิติคือ ความท้าทายของสถานะที่ดำรงอยู่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเอง การวิจัยนี้สรุปได้ว่า รูปแบบของความสัมพันธระหว่างพฤติกรรมของหัวหน้างานและแหล่งประเมินที่มีความสัมพันธ์กันแตกต่างกันทั้งในด้านของขนาดและทิศทางของสหสัมพันธ์ ขึ้นอยู่กับว่าใครจะเป็นผู้ประเมิน การยอมรับข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมผลกระทบจากการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาในภาพรวมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคณบดีในฐานะเป็นผู้บริหารสูงสุดระดับคณะวิชา มีรายละเอียดดังนี้

มณฑป ไชยชิต (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) องค์ประกอบภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพของคณะวิชาศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์กับประสิทธิผลของคณะวิชาใช้กลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญ 30 คน และอาจารย์ประจำ 540 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ได้แก่ 1) คุณลักษณะของคณบดีแต่ละด้าน (ทั้ง 10 แห่ง) มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะทางกายข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ สุขภาพแข็งแรงทั้งด้านร่างกายจิตใจ คุณลักษณะทางสังคมได้แก่ ได้รับการยอมรับจากสังคมภายในและภายนอกคณะวิชา คุณลักษณะทางบุคลิกภาพได้แก่ ความซื่อสัตย์และยุติธรรม และคุณลักษณะทางส่วนบุคคลได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่และการกระทำของตน 2) พฤติกรรมผู้นำของคณบดีประกอบด้วยด้านโครงสร้างการริเริ่ม (จำนวน 6 แห่ง) มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ วางนโยบายหลักในการบริหารงานคณะไว้ชัดเจน และด้านจินตภาพ (จำนวน 8 แห่ง) ปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ ใจกว้างยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ 3) สภาพการณ์ของคณะวิชาประกอบด้วยด้านความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา (จำนวน 9 แห่ง) มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของคณบดี ด้านโครงสร้างของงานในคณะวิชา (จำนวน 1 แห่ง) ปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของงานในคณะไว้อย่างชัดเจน ด้านอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณบดี (จำนวน 7 แห่ง) ปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ คณบดีเสนอการให้รางวัลความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านบรรยากาศของคณะวิชาเป็นแบบปรึกษา ข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ สมาชิกร่วมกันวางแผนในการทำงาน

เกียรติกำจร กุศล (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ วิเคราะห์และเปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมขององค์ประกอบที่มี

อิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ 1) รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี 2) องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้คือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ และด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี โดยที่องค์ประกอบทุกตัวมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สำหรับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง 3) ข้อเสนอแนะจากข้อค้นพบในการวิจัย มีดังนี้ คือคณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมด้านประสบการณ์ทางวิชาการ การบริหาร มีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะมีตำแหน่งทางวิชาการ มีคุณวุฒิ วิทยวุฒิ มีคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำและมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และที่สำคัญต้องอาศัยสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วยได้แก่ วุฒิกวาระและความพร้อมของผู้ร่วมงาน มีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ มีโครงสร้างของงานในคณะที่ชัดเจน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง สำหรับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสามารถพิจารณาได้จาก ความสำเร็จของงานในคณะ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการและความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในทางด้านวิชาการและวิชาชีพ

กล่าวโดยสรุป จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทคณบดีในฐานะเป็นผู้บริหารสูงสุดระดับคณะวิชาทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ของคณบดีได้อย่างชัดเจน ที่จะต้องดำเนินการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ในฐานะเป็นผู้นำทางด้านบุคลากรของคณะ และจะต้องมีการยอมรับผู้นำซึ่งจะนำข้อมูลย้อนกลับให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสิ่งสำคัญดังกล่าวคือการ ยอมรับในคุณสมบัติของผู้ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับในระดับคณะคือคณบดี ที่จะต้องได้รับความเชื่อถือจากทั้งบุคลากรภายในและภายนอกคณะ รวมทั้งมีความสามารถในการนำผลการประเมินมาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งวิธีการวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

ประชากร

ประชากรในงานวิจัยนี้ คือ ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ จำนวน 36 แห่ง โดยไม่รวมมหาวิทยาลัยราชภัฏอีก 5 แห่ง ที่มีการจัดตั้งใหม่ เพราะยังมีความแตกต่างในบริบทและประสบการณ์กับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอยู่เดิม

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ คณบดี ประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ เพื่อนอาจารย์ และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Sampling) ดังนี้

ขั้นที่ 1 จัดกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละภูมิภาค โดยแบ่งกลุ่มที่ตั้งตามสภาพภูมิศาสตร์ในการแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เป็นการจัดกลุ่มโดยเน้นเฉพาะกลุ่ม (focused group) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 8 กลุ่ม ดังตารางที่ 2 และสุ่มมหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ทุกกลุ่ม (อุทุมพร, 2537 และสุณีย์ มัลลิกะมาลย์, 2541) ด้วยการจับฉลากกลุ่มภูมิศาสตร์ละ 1 มหาวิทยาลัยรวมทั้งสิ้น 8 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพินุลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ตารางที่ 2 จำนวนมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งกลุ่มตามภูมิภาคศาสตร์

กลุ่มภูมิภาคศาสตร์	จำนวน มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
กรุงเทพมหานคร	6	สวนดุสิต สวนสุนันทา จันทเกษม บ้านสมเด็จ ธนบุรี พระนคร
ภาคเหนือตอนบน	4	เชียงใหม่ เชียงใหม่ ลำปาง อุตรดิตถ์
ภาคเหนือตอนล่าง	4	นครสวรรค์ พิบูลสงคราม กำแพงเพชร เพชรบูรณ์
ภาคอีสานตอนบน	4	อุดรธานี มหาสารคาม เลย สกลนคร
ภาคอีสานตอนล่าง	4	บุรีรัมย์ สุรินทร์ นครราชสีมา อุบลราชธานี
ภาคกลาง	5	พระนครศรีอยุธยา ำไพพรรณี ราชนครินทร์ เทพสตรี เพชรบูรณ์วิทยาลัย
ภาคตะวันตก	4	เพชรบุรี กาญจนบุรี นครปฐม จอมบึง
ภาคใต้	5	นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี ยะลา ภูเก็ต สงขลา

หมายเหตุ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ขีดเส้นใต้คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 2 แบ่งชั้นแต่ละมหาวิทยาลัยเป็น 4 ชั้นภูมิ โดยใช้คณะวิชาเป็นชั้นได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่สุ่มเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 41 แห่ง

ขั้นที่ 3 แบ่งชั้นของคณะวิชาเป็น 4 ชั้นภูมิ โดยใช้สถานภาพของผู้เกี่ยวข้องเป็นชั้นภูมิ คือ ประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ เพื่อนอาจารย์ และนักศึกษา

ขั้นที่ 4 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนปกติ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับเลือกตามขั้นที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยการจับฉลากในแต่ละมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยละ 1 คณะวิชา รวมคนปกติทั้งสิ้น 8 คน

ชั้นที่ 5 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ เพื่อนอาจารย์ และนักศึกษา ภาคปกติ ชั้นปีที่ 3 ได้จากคณะวิชาที่มีคุณสมบัติเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาที่กำลังศึกษาในชั้นปีที่ 3 ภาคปกติเท่านั้น เนื่องจากนักศึกษาในชั้นปีที่ 1 ต้องเรียนเนื้อหาวิชาที่เป็นรายวิชาพื้นฐานนอกคณะวิชา นักศึกษาชั้นปีที่ 2 จะเริ่มเรียนรายวิชาเฉพาะของอาจารย์ในคณะวิชาในภาคเรียนที่ 2 ส่วนนักศึกษาชั้นปีที่ 4 จะต้องเริ่มเตรียมตัวฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ และนักศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏ	คณะวิชา	ประธาน โปรแกรมวิชา	อาจารย์	นักศึกษา
สวนดุสิต	ครุศาสตร์	10	82	360
พิบูลสงคราม	มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	7	47	160
อุดรธานี	ครุศาสตร์	6	37	498
นครศรีธรรมราช	วิทยาการจัดการ	5	25	224
เชียงใหม่	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	21	71	173
เพชรบุรี	วิทยาการจัดการ	9	52	314
นครราชสีมา	มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	14	69	475
พระนครศรีอยุธยา	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	13	65	208
	รวม	85	448	2664

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสรุปรูปเอกสารที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับของคณะวิชา
2. แบบสัมภาษณ์คนปกติในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) โดยมีแนวคำถามเกี่ยวกับลักษณะ และ วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับในปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอแนะในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ความต้องการในรูปแบบของระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ ข้อเสนอแนะในการสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี
3. แบบสอบถามความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 2 ชุด
 - 3.1 แบบสอบถามความคิดเห็นประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ และ นักศึกษา

เกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับ สาระ รูปแบบ วิธีการ สถานที่ และระยะเวลาในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ในการให้ข้อมูลย้อนกลับลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของอาจารย์ ประธานโปรแกรมวิชาและนักศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของอาจารย์ ประธานโปรแกรมวิชา และนักศึกษา ที่มีต่อระบบในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังนี้

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

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เป็นคำถามปลายเปิด

3.2 สอบถามความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

4. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานอาจารย์ ซึ่งประธานโปรแกรมวิชา เพื่อนอาจารย์ อาจารย์เอง และนักศึกษาเป็นผู้ประเมิน สร้างโดยผู้วิจัยรวบรวมจากเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยต่างๆนำมาวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญที่เหมือนกันให้ครอบคลุมภารกิจของอาจารย์ด้านการสอน การวิจัย การบริหารวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมนำมาพัฒนาเป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1) นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษา เพื่อให้ได้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ครอบคลุมและเหมาะสมกับเนื้อหาการวิจัย

2) นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ และ ปรับปรุงไปทดลองใช้กับอาจารย์ ปรธานโปรแกรมวิชา และนักศึกษา จำนวนกลุ่มละ 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำผลมาวิเคราะห์หาค่าหาความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาค (Coefficient Alpha's Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.95

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับของคณะวิชาต่างๆในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. ผู้วิจัยสัมภาษณ์คณบดีด้วยตนเองตามวัน เวลา และสถานที่ที่ได้ติดต่อไว้แล้วในแต่ละมหาวิทยาลัย ในช่วงเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม 2546 (ผลการสัมภาษณ์และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในภาคผนวก ก)
3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามอาจารย์ ปรธานโปรแกรมวิชา และนักศึกษา ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมจดหมายขอความร่วมมือถึงคณบดีทุกคณะในแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งทางไปรษณีย์พร้อมซองปิดผนึกเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามใช้ในการส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย
4. จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 1,910 คน คิดเป็นร้อยละ 79.12 ของกลุ่มตัวอย่าง แสดงไว้ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม แต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัย ราชภัฏ	คณะวิชา	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวนผู้ตอบ แบบสอบถาม	ร้อยละของกลุ่ม ตัวอย่างที่ให้ข้อมูล
สวนดุสิต	ครุศาสตร์	452	185	40.92
พินิจสงคราม	มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์	214	168	75.50
อุดรธานี	ครุศาสตร์	541	341	63.03
นครศรีธรรมราช	วิทยาการจัดการ	256	227	88.67
เชียงใหม่	วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	265	214	80.75

ตารางที่ 4 (ต่อ) จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม แต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัย ราชภัฏ	คณะวิชา	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวนผู้ตอบ แบบสอบถาม	ร้อยละของกลุ่ม ตัวอย่างที่ให้ข้อมูล
เพชรบุรี	วิทยาการจัดการ	375	292	77.86
นครราชสีมา	มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์	558	295	52.86
พระนครศรีอยุธยา	วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	256	186	65.03
	รวม	2,414	1,910	79.12

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับของคณะวิชาโดยการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)
2. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ฉบับตีพิมพ์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์ประเด็นหลักเกี่ยวกับ ลักษณะ และ วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับในปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอแนะในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ความต้องการในรูปแบบของระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ ข้อเสนอแนะในการสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี
3. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้ คณบดี ประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ และนักศึกษา โดยใช้โปรแกรม SPSS หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และแปลค่าข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ใช้วัดโดยมาตราส่วนประมาณค่า ได้กำหนดค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ดังนี้
 - ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ **มากที่สุด**
 - ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ท่านด้วยกับข้อความนั้นในระดับ **มาก**
 - ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ **ปานกลาง**
 - ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ **น้อย**
 - ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ **น้อยที่สุด**
4. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ ประธานโปรแกรมวิชา และนักศึกษา เกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับ สาระ รูปแบบ วิธีการ สถานที่ และระยะเวลาในการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยใช้โปรแกรม SPSS หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X})

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าของมาตราส่วนประมาณค่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ใช้วัดโดยมาตราส่วนประมาณค่า ได้กำหนดค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ **มากที่สุด**
 ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ **มาก**
 ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ **ปานกลาง**
 ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ **น้อย**
 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ **น้อยที่สุด**

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาครอบคลุมวัตถุประสงค์ นำเสนอรายละเอียดตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยวิธีการดังนี้ ผู้วิจัยสำรวจข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จากเอกสารและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1.1 กระบวนการ
- 1.2 วิธีการ
- 1.3 สาระหรือเนื้อหา
- 1.4 รูปแบบ
- 1.5 สถานที่
- 1.6 ระยะเวลาในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา
- 1.7 ผู้ที่ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

โดยใช้แบบสำรวจเอกสารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อนำมากำหนดโครงสร้างของระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการดังนี้

2.1 สำรวจเอกสารเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในประเด็นต่อไปนี้

- 2.1.1 ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.1.2 แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 2.1.3 เกณฑ์ในการประกันคุณภาพของคณะวิชา
- 2.1.4 ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.1.5 วิธีการในการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 2.1.6 การจัดระบบสารสนเทศในการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ในการประกอบการสร้างแบบสัมภาษณ์คนบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ ประธานโปรแกรมวิชา และนักศึกษา ที่มีต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับ

2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์คนบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏเรื่องการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยในแต่ละประเด็นของแนวคำถามหลักครอบคลุมปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์การให้ข้อมูลย้อนกลับ ดังนี้

- 2.2.1 ลักษณะระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในปัจจุบัน
- 2.2.2 ความพึงพอใจในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 2.2.3 การยอมรับในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 2.2.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 2.2.5 ความต้องการในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับเช่น สาระ วิธีการ รูปแบบ สถานที่ และระยะในการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 2.2.6 ข้อเสนอแนะในการสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี

2.3 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ ประธานโปรแกรมวิชา และนักศึกษา ที่มีต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งมีแนวคำถามดังต่อไปนี้

- 2.3.1 ความพึงพอใจในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 2.3.2 การยอมรับในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 2.3.3 ความเหมาะสมในรูปแบบ สาระ วิธีการ สถานที่ และระยะในการให้ข้อมูลย้อนกลับในปัจจุบัน
- 2.3.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการให้ข้อมูลย้อนกลับในปัจจุบัน
- 2.3.5 ความต้องการในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 2.3.6 ข้อเสนอแนะในการสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี

2.4 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์คนบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยการวิเคราะห์สาระ(Content Analysis) และข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ ประธานโปรแกรมวิชา และนักศึกษาโดยใช้โปรแกรม SPSS หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) นำมา

ประมวลกับข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปแยกเป็นประเด็นในการกำหนดโครงสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์

ขั้นตอนที่ 3 สร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการดังนี้

3.1 กำหนดองค์ประกอบที่จำเป็นในการสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยประมวลข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และ ขั้นตอนที่ 2 ให้ครอบคลุมปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

3.2 ดำเนินการสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

3.2.1 กำหนดลักษณะ ที่จำเป็นในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชา โดยกำหนดเป็นระบบและแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยโครงสร้างระบบประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ แนวคิดและความรู้ความเข้าใจในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา วัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ข้อมูล (Context) ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ขอบเขตและภาระงานของอาจารย์ การประเมินผลอาจารย์ตามภารกิจ แบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ และคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ

2. กระบวนการ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

2.1 ชี้แจงเพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

2.2 ดำเนินการแจกแบบประเมินการปฏิบัติงานแก่อาจารย์ ครั้งที่ 1

2.3 ประมวลผลจากการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์จากเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ 360 องศา

2.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์แต่ละบุคคลพร้อมทั้งอภิปรายถึงแนวทางการพัฒนาตนเองของอาจารย์ เพื่อให้ครบถ้วนแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในคณะ

2.5 ดำเนินการแจกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแก่อาจารย์ ครั้งที่ 2

3. ผลลัพธ์ ที่ได้จากระบบนี้ ได้แก่ เกิดทัศนคติที่ดีในการให้ข้อมูลย้อนกลับ เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ เกิดการปรับเปลี่ยนบรรยากาศในระบบการประเมินภายในองค์กร เกิดการพัฒนาและการ ปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน เกิดแนวทางในการพัฒนาอาจารย์

3.2.2 นำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชา ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนประเมินความเป็นไปได้ และปรับปรุงระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาที่เหมาะสม

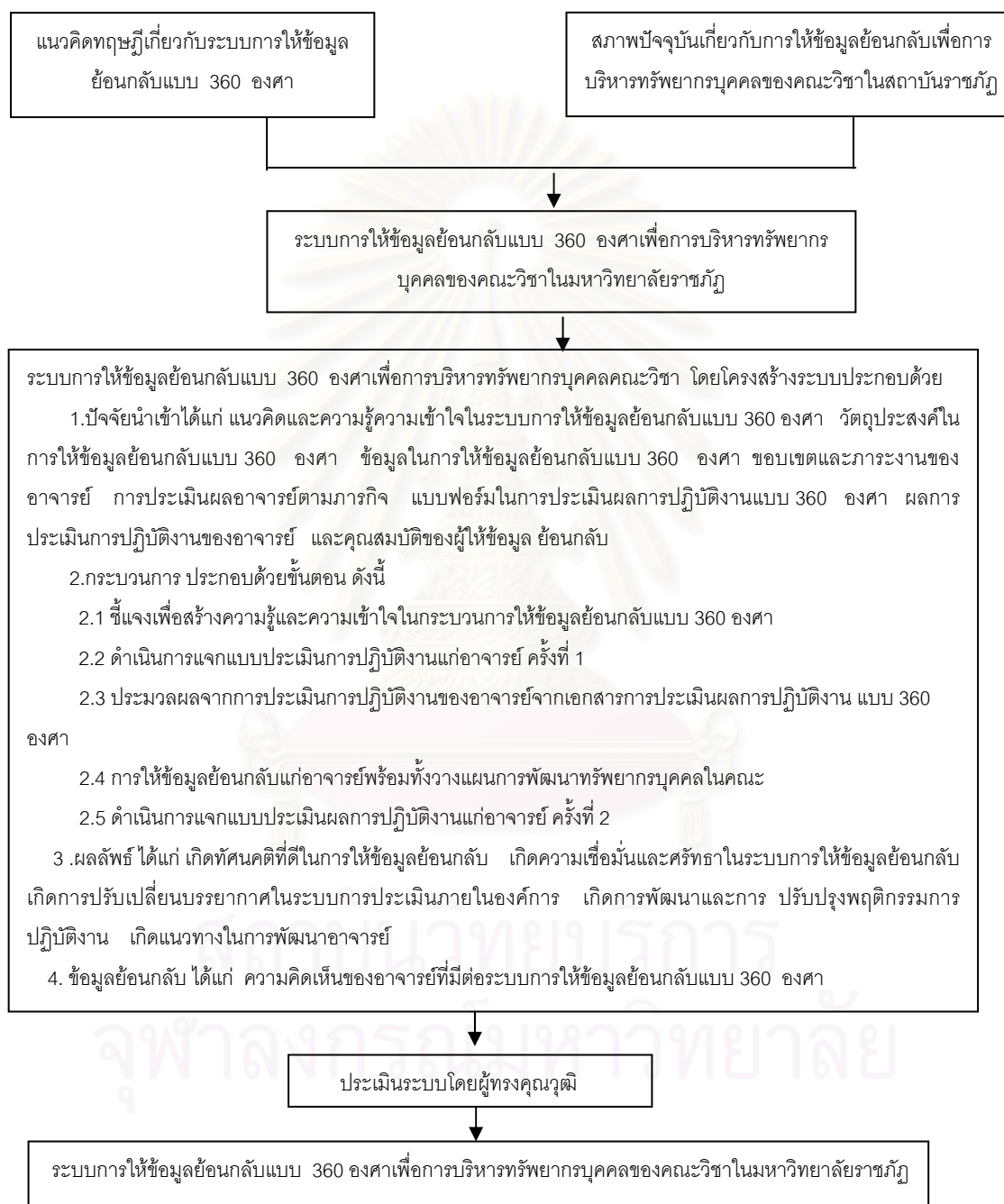
3.2.3 นำผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ และนำไปปรับปรุงแก้ไขระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อพร้อมต่อการนำไปทดลองใช้

ในขั้นตอนการสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน แสดงในแผนภูมิที่ 7 ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 7 ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของคณะวิชา



ขั้นตอนที่ 4 ทดลองใช้ระบบ

ผู้วิจัยทดลองใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการทดลองโดยถามความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำผลการทดลองมาปรับปรุงระบบอีกครั้ง ซึ่งในขั้นตอนการทดลองผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ประชุมอาจารย์เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ แบบ 360 องศา
2. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยแบ่งขั้นตอนในการประเมินการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้
 - 2.1 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 1 ตามขั้นตอน ต่อไปนี้
 - 2.1.1 หลังจากอาจารย์ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ 2 เดือนแรกของภาคเรียน ผู้วิจัยส่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ อาจารย์ เพื่อนอาจารย์ ประธานโปรแกรมวิชา และนักศึกษา เพื่อประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ โดยผู้วิจัยแจกแบบประเมินการปฏิบัติงานให้กับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง
 - 2.1.2 นำข้อมูลที่ได้จากการแบบประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และสรุปผลการปฏิบัติงานเสนอต่อคณบดีเพื่อทำหน้าที่ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์
 - 2.1.3 คณบดีดำเนินการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์รายบุคคลโดยแสดงผลการประเมินแบบ 360 องศา แจกเป็นลายลักษณ์อักษรในที่ประชุมอาจารย์ของคณะวิชา ส่วนอาจารย์ที่มีจุดอ่อนต้องได้รับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน คณบดีเชิญอาจารย์มาหาแนวทางพร้อมทั้งวางแผนการพัฒนาตนเองร่วมกับอาจารย์ นำเสนอเป็นโครงการในการพัฒนาอาจารย์
 - 2.2 ดำเนินการประเมินการปฏิบัติงานครั้งที่ 2 ใน 2 เดือนหลังของภาคเรียน หลังจากที่มีการประเมินการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 1 แล้ว มีวิธีการและขั้นตอนเหมือนครั้งที่ 1
 - 2.3 คณบดีดำเนินการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์รายบุคคล ครั้งที่ 2 โดยแสดงผลการประเมินแบบ 360 องศา พร้อมทั้งเปรียบเทียบผลการประเมินครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานหลังจากอาจารย์ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาอาจารย์
3. ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ อาจารย์ ในคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราชจำนวน 31 คน ได้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

4. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และวิเคราะห์ผลแล้วนำมาสรุปผลเป็นตาราง ประกอบคำบรรยายเป็นความเรียง
5. นำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ซึ่งเมื่อผ่านการปรับปรุงในครั้งนี้แล้วจะได้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงระบบ เพื่อให้ได้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สมบูรณ์

สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัยได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ แบ่งได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์คณบดี

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ และ นักศึกษา

ตอนที่ 2 การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา การนำเสนอในตอนนี้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 สร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยใช้ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์คณบดี

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากคณบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 7 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้ ผศ.เดชอนันต์ บุญผัน คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี รศ.ดร.ชมนารถ รัตน์มณี คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผศ.นรินทร์ ศีรวิธนาภรณ์ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี นายวินัย ไชยวงญาติ คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ นางลดาวัลย์ แก้วสีนวนล รองคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ผศ.มนตรี ภู่งาม คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ผศ.ชำนาญ วงศ์วิจิตร คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พิบูลสงคราม เพื่อนำไปประกอบการสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา นำเสนอได้ดังนี้

1. แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหลายแหล่ง ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณบดี ประธานโปรแกรมวิชา ตัวอาจารย์ เพื่อนอาจารย์ ซึ่งผู้บริหารทั้งหมดเห็นว่ามีเหมาะสมในการใช้เป็นข้อมูลในการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ไปแจ้งให้อาจารย์ทราบ ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวจะทำให้อาจารย์ได้นำไปพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพราะข้อมูลนั้นมาจากหลายแหล่งที่มีความเกี่ยวข้องกับอาจารย์ และการนำเสนอข้อมูลแก่อาจารย์ต้องมีการจัดหมวดหมู่ข้อมูลด้วยเหตุและผล รวมทั้งต้องนำมาวิเคราะห์ทั้งพื้นฐานในการปฏิบัติงานและประสบการณ์ในการทำงานของอาจารย์ ฉะนั้นแบบประเมินต้องมีความสมบูรณ์ เพื่อให้เกิดอคติน้อยที่สุดและจะต้องมีความมั่นใจได้ว่าผู้ที่มีบทบาทในการประเมินระดับคณะต้องได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีคุณภาพทั้งในด้านวิชาการ ด้านการบริหารบุคลากร ส่วนการประเมินจากนักศึกษาต้องให้มีการประเมินอย่างจริงจัง แนวคิดนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในคณะ และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำมาใช้ในการประกันคุณภาพอีกด้วย

2. แหล่งที่มาของข้อมูลย้อนกลับ

ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทั้งหมด 7 คน เห็นตรงกันว่า ผลการประเมินอาจารย์มาจาก นักศึกษา รองลงมาคือ จากคณบดี (N=4) และประธานโปรแกรมวิชา (N=2) ส่วนการประเมินที่มาจากตัวอาจารย์เอง และเพื่อนร่วมงาน ยังไม่ได้มีการประเมิน

3. รูปแบบและวิธีการในการให้ข้อมูลย้อนกลับ

รูปแบบในการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารทั้งหมด 7 คน มีความเห็นว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบเป็นทางการมีความเหมาะสมมากที่สุด ส่วนวิธีการที่ใช้คือ นำเอกสารผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ได้ทำการวิเคราะห์แล้วใส่ซองปิดผนึกแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรนั้นจะทำให้ผลการประเมินมีน้ำหนัก และอาจารย์เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีผู้บริหารเพียง 2 คน เห็นว่า ควรจะมีการยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีผลการประเมินที่เด่นที่สุดผ่านทางสื่อประชาสัมพันธ์ของคณะเพิ่มเติม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่อาจารย์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ส่วนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบไม่เป็นทางการขณะนี้ผู้บริหารทั้งหมดมีความเห็นว่ายังไม่ควรนำมาใช้เพราะอาจมีข้อมูลบางส่วนที่ไม่น่าเชื่อถือได้

4. เทคนิคที่ใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ผู้บริหาร 5 ใน 7 คน มีความคิดเห็นในเรื่องเทคนิคที่ใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ว่าการสื่อสารข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจาต้องมีความต้องระมัดระวังในการใช้ภาษาให้มีความเหมาะสม มีความชัดเจนเพื่อให้ผู้รับการประเมินเข้าใจและยอมรับในผลการประเมิน มิฉะนั้นแล้วอาจจะเกิดความสงสัยในผลการประเมิน ด้านเวลาและสถานที่นั้นผู้บริหารทั้งหมดเห็นด้วยกับการแจ้งผลให้กับอาจารย์ในที่ประชุมอาจารย์ มีผู้บริหารเพียง 1 คน ที่เห็นว่าถ้าผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ออกมาดีควรได้รับการยกย่องก็อาจจะเปิดเผยข้อมูลเพื่อให้อาจารย์ในคณะได้รับทราบ หรืออาจจะมีการประกาศเกียรติคุณให้กับอาจารย์ด้วย

5. ประโยชน์ในการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารทั้งหมดมีความคิดเห็นตรงกันว่าข้อมูลย้อนกลับมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ ทั้งนี้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาจะทำให้อาจารย์ทราบถึงจุดเด่น - จุดด้อยของตนเองและจะได้นำข้อมูลนั้นมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้แล้วข้อมูลดังกล่าวยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการที่จะทำให้เกิดโครงการพัฒนาอาจารย์ในภาพ

รวมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของอาจารย์ ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรของคณะ ให้เหมาะสมต่อไป

กล่าวโดยสรุป การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาในมหาวิทยาลัยราชภัฏในขณะนี้ยังไม่มีการประเมินมาจากข้อมูลที่รอบทิศทาง ส่วนใหญ่มาจากการประเมินจากนักศึกษา คณบดี และ ประธานโปรแกรมวิชา ที่ยังไม่พบในขณะนี้ คือ การประเมินจากตนเองและเพื่อนร่วมงาน เพราะมีความยุ่งยาก และยังไม่สามารถประเมินได้ครบทุกแหล่งที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์ ในเรื่องของรูปแบบที่นิยมใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา คือ รูปแบบที่เป็นทางการ มีการแจ้งผลเป็นลายลักษณ์อักษร และให้ความสำคัญกับภาษาที่ใช้ในการแจ้งผลกับอาจารย์เพราะจะทำให้อาจารย์ยอมรับและเข้าใจในผลการประเมินได้อย่างชัดเจน และเห็นว่าควรให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 ควรดำเนินการในที่ประชุมคณาจารย์ของคณะวิชาที่มีความเหมาะสม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ และคณบดี

ข้อมูลจากแบบสอบถามได้นำมาวิเคราะห์และนำเสนอตามความคิดเห็นของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา นำเสนอดังตารางต่อไปนี้

2.1 ความคิดเห็นของประธานโปรแกรมวิชาเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

สถานภาพส่วนตัว และความคิดเห็นของประธานโปรแกรมวิชาเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา แสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 สถานภาพส่วนตัวของประธานโปรแกรมวิชา

	ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	10	32.3
	หญิง	21	67.7
	รวม	31	100.0
คณะวิชาที่สังกัด			
	ครุศาสตร์	5	16.1
	มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	10	32.3
	วิทยาการจัดการ	6	19.4

ตารางที่ 5 (ต่อ) สถานภาพส่วนตัวของประธานโปรแกรมวิชา

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	10	32.3
รวม	31	100
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4	12.9
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	25	80.6
ปริญญาเอก	2	6.5
รวม	31	100
ตำแหน่งทางวิชาการ		
อาจารย์	24	77.4
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	6	19.4
รองศาสตราจารย์	-	-
ศาสตราจารย์	1	3.2
รวม	31	100
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	2	6.5
5 – 10 ปี	6	19.4
11 – 15 ปี	2	6.5
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	21	67.7
รวม	31	100

จากตาราง พบว่าประธานโปรแกรมวิชาส่วนใหญ่ร้อยละ 67.7 เป็นเพศหญิง สังกัดคณะวิทยาการจัดการ และสังกัดคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ในจำนวนที่เท่ากัน คือ ร้อยละ 32.3 ประธานโปรแกรมวิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่ามากที่สุด (ร้อยละ 80.6) สำหรับตำแหน่งทางวิชาการพบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 77.4 มีตำแหน่งอาจารย์ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ เพียงร้อยละ 3.2 เป็นที่น่าสังเกตไม่พบว่าประธานโปรแกรมวิชาดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์เลย ส่วนด้านประสบการณ์ในการทำงานพบว่า ประธานโปรแกรมวิชาส่วนใหญ่ร้อยละ 67.7 มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 6 ความคิดเห็นของประธานโปรแกรมวิชาเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ
แบบ 360 องศา

ข้อความ	\bar{X}	S.D.
1. โปรแกรมวิชาให้อาจารย์ทุกท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	3.97	1.02
2. โปรแกรมวิชาควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยให้เพื่อนอาจารย์มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.58	1.09
3. การให้นักศึกษาประเมินผลการสอนของอาจารย์ในทุกรายวิชามีความเหมาะสม	4.06	0.81
4. ประธานโปรแกรมวิชาควรมีบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ทุกคนในโปรแกรมวิชา	4.26	0.68
5. คนที่ดีต้องเป็นบุคคลที่มีบทบาทสูงสุดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของอาจารย์ในคณะวิชา	4.00	0.73
6. ประธานโปรแกรมวิชาควรเข้าใจเป้าหมายในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา อย่างชัดเจน	4.39	0.72
7. การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาที่ได้จากการประเมินจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานกับอาจารย์มีความจำเป็นต่อการบริหาร บุคลากรในคณะ	4.23	0.67
8. ท่านมีความมั่นใจว่าผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้เกิดความยุติธรรมแก่อาจารย์	3.55	0.96
9. เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ต้องมีการฝึกอบรมอาจารย์ที่เป็นทั้งผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน	4.68	0.60
10. ผู้ถูกประเมินควรจะได้พบกับผู้รับการประเมินเพื่อชี้แจงถึงเป้าหมายในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อจะได้นำผลจากการที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	4.35	0.91
11. การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้อาจารย์ทราบถึงจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง	4.45	0.68
12. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะมีประโยชน์เมื่อผู้ประเมินไม่มีอคติต่อผู้ถูกประเมิน	4.61	0.67
13. คนที่ดีเป็นผู้ที่เหมาะสมในการแจ้งผลการประเมินแก่อาจารย์	4.26	0.68
14. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีผลดีต่อการปรับปรุงการสอนและการปฏิบัติงานของอาจารย์	4.35	0.66
15. ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ในด้านบวกทำให้อาจารย์เกิดกำลังใจในการพัฒนาการปฏิบัติงาน	4.42	0.62
16. การได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาจากผลการประเมิน จะทำให้อาจารย์มีข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการสอนและการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ	4.13	0.67
17. การได้รับข้อมูลย้อนกลับทำให้อาจารย์ทราบว่ากำหนดทิศทางในการพัฒนาอาจารย์ในด้านใดบ้าง	4.19	0.83

ตารางที่ 6 (ต่อ) ความคิดเห็นของประธานโปรแกรมวิชาเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ข้อความ	\bar{X}	S.D.
18. ในการประเมินการปฏิบัติงาน ไม่ควรระบุชื่อผู้ประเมิน จึงจะได้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริง	4.16	1.13
19. หลังจากอาจารย์ได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา คนจะต้องมีการติดตามผลเพื่อประเมินการปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์	4.45	0.72
20. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาที่มีประสิทธิภาพ อาจารย์ต้องมีความเต็มใจในการให้และรับข้อมูล	4.35	0.75
21. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต้องมีเทคนิคในการสื่อสารการใช้เวลาและสถานที่ที่เหมาะสม	4.39	0.76
22. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต้องมีศักยภาพในเชิงความคิดวิเคราะห์ ไตร่ตรองอย่างสมเหตุสมผลในการรวบรวมผลการปฏิบัติงานมาให้ข้อมูลย้อนกลับ	4.10	1.04
23. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้ากระทำในสิ่งที่ถูกต้องในการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานแม้ไม่ถูกใจอาจารย์	4.16	1.04
24. การได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยใช้ขั้นตอนง่าย ๆ ที่ไม่เป็นทางการ เช่นการพูดคุย ได้รับการยอมรับจากอาจารย์	3.68	0.94
25. การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยการนำเอกสารหรือรายงานผลการประเมินมาแจ้งให้กับอาจารย์จะทำให้การประเมินมีความชัดเจนมากขึ้น	4.00	0.93
26. การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ควรีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อให้อาจารย์ยอมรับ	4.35	0.84
รวม	4.19	0.39

จากตารางพบว่า ประธานโปรแกรมวิชามีความเห็นเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ มีข้อที่ประธานโปรแกรมวิชาเห็นด้วยในระดับมากที่สุดคือ ต้องมีการฝึกอบรมอาจารย์ที่เป็นผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ($\bar{X}=4.68$) เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สองลำดับแรกคือข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะมีประโยชน์เมื่อผู้ประเมินไม่มีอคติต่อผู้ถูกประเมิน ($\bar{X}=4.61$) การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาทำให้

อาจารย์ทราบถึงจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง ($\bar{X} = 4.45$) ส่วนอันดับต่อมากการได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาโดยใช้ขั้นตอนต่างๆ อย่างไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยได้รับการยอมรับจากอาจารย์ ($\bar{X} = 3.68$) เป็นที่น่าสังเกตว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในลำดับสุดท้ายสองอันดับ คือ โปรแกรมวิชาควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยให้เพื่อนอาจารย์มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีความมั่นใจว่าผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้เกิดความยุติธรรมแก่อาจารย์ แต่ทั้งสองข้อค้ำยั้งคยังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) และ ($\bar{X} = 3.55$)

2.2 ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

สถานภาพส่วนตัวและความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา แสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7 สถานภาพส่วนตัวของอาจารย์

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	92	46.7
หญิง	105	53.3
รวม	197	100.0
คณะวิชาที่สังกัด		
ครุศาสตร์	57	28.9
วิทยาการจัดการ	27	13.7
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	52	26.4
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	61	31.1
รวม	197	100.0
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	25	12.7
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	148	75.1
ปริญญาเอก	24	12.1
รวม	197	100.0

ตารางที่ 7 (ต่อ) สถานภาพส่วนตัวของอาจารย์

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งการปฏิบัติงานในปัจจุบัน		
อาจารย์	186	94.5
หัวหน้าแขนงวิชา	6	3.0
อื่น ๆ ระบุ	5	2.5
รวม	197	100.0
ตำแหน่งทางวิชาการ		
อาจารย์	136	69.0
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	45	22.8
รองศาสตราจารย์	11	5.6
ศาสตราจารย์	5	2.5
รวม	197	100.0
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	45	22.8
5 – 10 ปี	40	20.3
11 – 15 ปี	15	7.6
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	97	49.2
รวม	197	100.0

จากตาราง พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 53.3 เป็นเพศหญิง สังกัดคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในจำนวนที่เท่ากัน คือ ร้อยละ 32.3 อาจารย์มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า ร้อยละ 75.1 ด้านตำแหน่งการปฏิบัติงานพบว่าดำรงตำแหน่งอาจารย์มากที่สุด คือร้อยละ 94.5 สำหรับตำแหน่งทางวิชาการ ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 69.0 นอกจากนี้พบว่าอาจารย์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 49.2 และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 8 ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ข้อความ	\bar{X}	S.D.
1. โปรแกรมวิชาให้อาจารย์ทุกท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	4.37	0.69
2. โปรแกรมวิชาควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยให้เพื่อนอาจารย์มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.84	0.99
3. การให้นักศึกษาประเมินผลการสอนของอาจารย์ในทุกรายวิชามีความเหมาะสม	4.05	0.88
4. ประธานโปรแกรมวิชาควรมีบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ทุกคนในโปรแกรมวิชา	4.08	0.82
5. คนบดดีต้องเป็นบุคคลที่มีบทบาทสูงสุดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในคณะวิชา	4.02	0.89
6. ประธานโปรแกรมวิชาควรเข้าใจเป้าหมายในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาอย่างชัดเจน	3.33	1.10
7. การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาที่ได้จากการประเมินจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานกับอาจารย์มีความจำเป็นต่อการบริหารบุคลากรในคณะ	4.11	0.79
8. ท่านมีความมั่นใจว่าผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้เกิดความยุติธรรมแก่อาจารย์	3.56	0.99
9. เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ต้องมีการฝึกอบรมอาจารย์ที่เป็นทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	4.37	0.80
10. ผู้ถูกประเมินควรจะได้พบกับผู้รับการประเมินเพื่อชี้แจงถึงเป้าหมายในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อจะได้นำผลจากการที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	4.49	3.92
11. การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้อาจารย์ทราบถึงจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง	4.26	0.76
12. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะมีประโยชน์เมื่อผู้ประเมินไม่มีความอคติต่อผู้ถูกประเมิน	4.43	0.81
13. คนบดดีเป็นผู้ที่เหมาะสมในการแจ้งผลการประเมินแก่อาจารย์	4.20	0.87
14. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีผลดีต่อการปรับปรุงการสอนและการปฏิบัติงานของอาจารย์	4.21	0.78

ตารางที่ 8 (ต่อ) ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ข้อความ	\bar{X}	S.D.
15. ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ในด้านบวกทำให้อาจารย์เกิดกำลังใจในการพัฒนาการปฏิบัติงาน	4.16	0.82
16. การได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาจากผลการประเมินจะทำให้อาจารย์มีข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการสอนและการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ	4.37	0.69
17. การได้รับข้อมูลย้อนกลับทำให้ท่านทราบว่ากำหนดทิศทางในการพัฒนาอาจารย์ในด้านใดบ้าง	4.19	0.69
18. คณะต้องมีการสนับสนุนให้อาจารย์ผู้ถูกประเมินมีโอกาสชี้แจงกับผู้ประเมินเพื่อเป็นการหาข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.27	0.72
19. ในการประเมินการปฏิบัติงาน ไม่ควรระบุชื่อผู้ประเมิน จึงจะได้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริง	4.11	0.95
20. หลังจากอาจารย์ได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา คณะต้องมีการติดตามผลเพื่อประเมินการปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์	4.34	0.64
22. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต้องมีเทคนิคในการสื่อสารการใช้เวลาและสถานที่ที่เหมาะสม	4.25	0.77
23. ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต้องมีศักยภาพในเชิงความคิดวิเคราะห์ ไตร่ตรองอย่างสมเหตุสมผลในการรวบรวมผลการปฏิบัติงานมาให้ข้อมูลย้อนกลับ	4.35	0.72
24. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้ากระทำในสิ่งที่ถูกต้องในการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานแม้ไม่ถูกใจอาจารย์	4.31	0.78
25. การได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาโดยใช้ขั้นตอนง่าย ๆ ที่ไม่เป็นทางการ เช่นการพูดคุย ได้รับการยอมรับจากอาจารย์	3.91	0.88
26. การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยการนำเอกสารหรือรายงานผลการประเมินมาแจ้งให้กับอาจารย์จะทำให้การประเมินมีความชัดเจนมากขึ้น	3.99	0.83
27. การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ควรมีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อให้อาจารย์ยอมรับ	4.35	0.74
รวม	3.99	0.39

จากตาราง พบว่าในภาพรวม อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา อยู่ในระดับมากที่สุด เห็นว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อจะได้นำผลจากการที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.49$) แต่เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอาจารย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ลำดับแรกคือ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะมีประโยชน์เมื่อผู้ประเมินไม่มีอคติต่อผู้ถูกประเมินแก่อาจารย์ ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมาที่มีความคิดเห็นในระดับมากเท่ากันคือการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองมีความสำคัญต่อการพัฒนางานของอาจารย์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ต้องมีการฝึกอบรมอาจารย์ที่เป็นผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จากผลการประเมินจะทำให้อาจารย์มีข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการสอน และการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.37$) เป็นที่น่าสังเกตว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในสองลำดับสุดท้าย คือ การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้อาจารย์ทราบถึงจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง ($\bar{X} = 4.26$) และ ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต้องมีเทคนิคในการสื่อสารการใช้เวลา และสถานที่ที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามทั้งสองระดับยังคงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$)

2.3 ความคิดเห็นของนักศึกษาเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

สถานภาพส่วนตัวและความคิดเห็นของนักศึกษาเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา แสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 9 สถานภาพส่วนตัวของนักศึกษา

เพศ	ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย		404	24.2
หญิง		1267	75.8
รวม		1671	100.0

ตารางที่ 9 (ต่อ) สถานภาพส่วนตัวของนักศึกษา

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
16-18 ปี	-	-
19-21 ปี	1150	68.8
22-24 ปี	499	29.9
24 ปีขึ้นไป	22	1.3
รวม	1671	100.0
คณะที่สังกัด		
ครุศาสตร์	465	27.8
วิทยาการจัดการ	400	23.9
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	475	28.4
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	331	19.8
รวม	1671	100.0
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	25	12.7
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	148	75.1
ปริญญาเอก	24	12.1
รวม	197	100.0

จากตาราง พบว่า นักศึกษาส่วนใหญ่ร้อยละ 75.8 เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 19-21 ปี คือ ร้อยละ 68.8 สังกัดคณะวิทยาการจัดการมากที่สุด คือร้อยละ 28.4

ตารางที่ 10 ความคิดเห็นของนักศึกษาเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ข้อความ	\bar{X}	S.D.
1. นักศึกษาควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์	4.22	0.80
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับทำให้อาจารย์ทราบถึงจุดเด่นจุดด้อยของ ตนเอง	4.22	0.80
3. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์จะมีประโยชน์เมื่อนักศึกษาประเมินด้วยใจเป็นธรรม	4.31	0.76
4. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจากนักศึกษาในด้านบวกทำให้อาจารย์เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.15	0.78
5. หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน คณบดีควรเป็นผู้มีหน้าที่ ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์	4.08	0.76
6. การให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศาควรได้รับการยอมรับจากอาจารย์ก่อน	3.76	0.88
7. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา แก่อาจารย์ ต้องมีศักยภาพในเชิงความคิดวิเคราะห์ ข้อมูลอย่างสมเหตุสมผลในการรวบรวมผล การปฏิบัติงานมาให้ข้อมูลย้อนกลับ	4.08	0.79
8. การได้รับข้อมูลย้อนกลับทำให้อาจารย์มีข้อมูลที่ชัดเจนเพื่อนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงการสอนและการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ	4.35	1.03
9. เทคนิคในการให้ข้อมูลย้อนกลับกับอาจารย์ ควรเป็นการสนทนารายบุคคลประกอบเอกสารและการประเมิน	4.12	1.56
10. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ ควรทำรวมกันเป็นกลุ่ม	3.81	1.35
11. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ ควรเลือกสถานที่ที่เหมาะสมไม่ควรเป็นที่สถานี่สาธารณะ	3.83	1.23
12. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ควรมีบรรยากาศที่เป็นกันเอง	4.03	1.60
13. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ควรทำอย่างเปิดเผย	4.10	0.91
14. การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นระบบเป็นผลดีต่อการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์	4.29	0.74
15. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพนักศึกษาต้องเต็มใจและจริงจังในการให้ข้อมูล	4.40	0.73
16. การให้ข้อมูลย้อนกลับ ควรทำอย่างเป็นระบบและมีการประกันการรั่วไหลของข้อมูล	4.23	1.32
17. การให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการนำเอกสารหรือรายงานผลการประเมินมากประกอบจะทำให้อาจารย์เข้าใจชัดเจนขึ้น	4.22	0.69
18. หลังจากอาจารย์ได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาต้องมีการติดตามผลเพื่อประเมินการปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์	4.33	0.74
19. นักศึกษาควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ ผลการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์	4.30	0.84
รวม	4.15	0.66

จากตาราง พบว่าในภาพรวมนักศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาในระดับมากที่สุด คือระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพของนักศึกษาต้องเต็มใจและจริงใจในการให้ข้อมูล ($\bar{X} = 4.40$) แต่เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก 3 ลำดับแรก คือ การได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาต้องมีการติดตามผลเพื่อประเมินการปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์ ($\bar{X} = 4.33$) ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์จะมีประโยชน์เมื่อนักศึกษาประเมินด้วยใจเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.31$) นักศึกษาควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ผลการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ ($\bar{X} = 4.30$) ส่วนค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในสองลำดับสุดท้าย คือ การได้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ ควรทำรวมกันเป็นกลุ่ม ($\bar{X} = 3.81$) และ ($\bar{X} = 3.76$) และการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ควรได้รับการยอมรับจากอาจารย์ก่อน อย่างไรก็ตามยังคงเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถามความคิดเห็นของประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ และนักศึกษา ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ใน 3 - 5 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่าประธานโปรแกรมวิชามีความคิดเห็นต่อการให้ความรู้ความเข้าใจอาจารย์ที่เป็นผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินในระดับมาก ($\bar{X} = 4.68$) เป็นอันดับแรก แต่อาจารย์กลับให้ความสำคัญอันดับแรกสุด ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา คือ ข้อมูลย้อนกลับจะเป็นประโยชน์ถ้าผู้ประเมินไม่มีอคติต่อกัน ส่วนนักศึกษาให้ความสำคัญต่อข้อมูลแบบย้อนกลับที่มีการประเมินแบบจริงจังจึงจะมีประสิทธิภาพเป็นอันดับแรกสุด ($\bar{X} = 4.40$) หลังจากนั้นผู้วิจัยนำค่าเฉลี่ยของข้อมูลมาจัดลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย โดยให้เกณฑ์ค่าน้ำหนักตามลำดับมากไปหาน้อย และนำผลจากค่าน้ำหนักแต่ละข้อมารวมกัน และนำมาเรียงลำดับ 1-3 พบว่าประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ นักศึกษา ให้ความสำคัญต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาที่ทำให้อาจารย์ได้ทราบถึงจุดเด่น - จุดด้อยของตนเอง เพื่อจะได้นำผลไปพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองเป็นลำดับแรก รองลงมาลำดับสอง คือต้องมีการติดตามผลการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา หลังจากอาจารย์ได้รับการประเมินไปแล้ว ส่วนลำดับที่สาม คือข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จะมีประโยชน์ถ้าผู้ประเมินไม่มีอคติต่อกัน สรุปได้ดังตารางที่ 11 ดังนี้

ตารางที่ 11 สรุปผลการจัดลำดับค่าคะแนนจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของประธาน
โปรแกรมวิชา อาจารย์ และนักศึกษา

ข้อความ	ประธาน โปรแกรมวิชา		อาจารย์		นักศึกษา		รวม	
	อันดับ ที่	น้ำ หนัก	อันดับ ที่	น้ำ หนัก	อันดับ ที่	น้ำ หนัก	อันดับ ที่	น้ำ หนัก
1. ต้องมีการให้ความรู้ความเข้าใจ อาจารย์ที่เป็นผู้ประเมินและถูก ประเมิน	1	5	3	3	5	1	3	9
	$\bar{x} =$ 4.68)		$\bar{x} =$ 4.37)		$\bar{x} =$ 4.22)			
2. ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาจะมี ประโยชน์ถ้าผู้ประเมินไม่มีอคติ ต่อกัน	2	4	1	5	2	4	1	13
	$\bar{x} =$ 4.61)		$\bar{x} =$ 4.49)		$\bar{x} =$ 4.35)			
3. การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้ อาจารย์ได้ทราบถึง จุดเด่น - จุดด้อยของตนเอง เพื่อจะ ได้นำผลไป พัฒนาและปรับปรุงการ ปฏิบัติงานของตนเอง	3	3	2	4	3	3	2	10
	$\bar{x} =$ 4.45)		$\bar{x} =$ 4.43)		$\bar{x} =$ 4.31)			
4. ต้องมีการติดตามผลการให้ข้อมูล ย้อนกลับแบบ 360 องศา หลังจาก อาจารย์ได้รับการประเมินไปแล้ว	4	2	4	2	4	2	5	6
	$\bar{x} =$ 4.45)		$\bar{x} =$ 4.34)		$\bar{x} =$ 4.31)			
5. การประเมินจากนักศึกษาจะต้อง ประเมินแบบ จริงจังจึงจะได้ข้อมูล แบบย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ	5	1	5	1	1	5	4	7
	$\bar{x} =$ 4.06)		$\bar{x} =$ 4.05)		$\bar{x} =$ 4.40)			

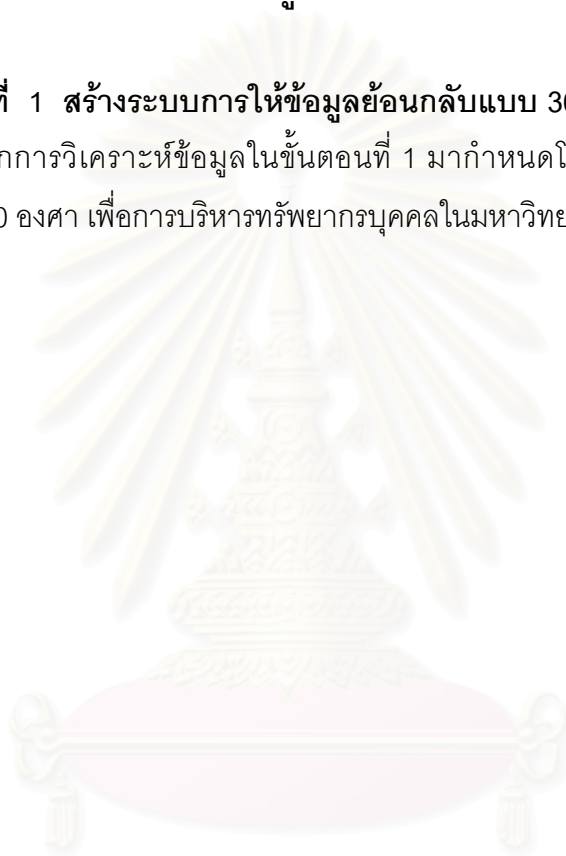
จากตารางพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีความเห็นต่อระบบการให้ข้อมูล
ย้อนกลับแบบ 360 องศา อยู่ในอันดับแรก คือ ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จะมี
ประโยชน์ถ้าผู้ ประเมินไม่มีอคติต่อกัน (ค่าคะแนนรวม = 13) อันดับสอง คือ การให้ข้อมูล
ย้อนกลับแบบ 360 องศาทำให้อาจารย์ได้ทราบถึงจุดเด่น - จุดด้อยของตนเอง เพื่อจะได้นำผลไป
พัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง (ค่าคะแนนรวม = 10) อันดับต่อมา ต้องมีการให้
ความรู้ความเข้าใจอาจารย์ที่เป็นผู้ประเมินและถูกประเมิน (ค่าคะแนนรวม = 9) การประเมินจาก
นักศึกษาจะต้องประเมินแบบจริงจังจึงจะได้ข้อมูลแบบย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ (ค่าคะแนนรวม = 7)
และอันดับสุดท้าย คือ ต้องมีการติดตามผลการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา หลังจาก

อาจารย์ได้รับการประเมินไปแล้ว (ค่าคะแนนรวม = 6) หลังจากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 2 การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ขั้นตอนที่ 1 สร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มากำหนดโครงสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังแผนภูมิที่ 9



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หลักการของระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

- * การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- * ต้องอาศัยเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ซึ่งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามภารกิจจากหลายแหล่งได้แก่ ตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูล
- * เป็นการออกแบบระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ที่นำผลจากการประเมินแบบ 360 องศา มาแจ้งผลการให้กับผู้ถูกประเมิน โดยมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ
- * วัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง



แผนภูมิที่ 9 ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. หลักการและเหตุผลในการเสนอระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา มุ่งในการพัฒนาคนเพื่อเข้าสู่วิชาชีพต่างๆ ซึ่งการดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจะต้องอาศัยบุคลากรหลัก ได้แก่ อาจารย์ ที่จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายและสอดคล้องกับภารกิจของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา เมื่อได้ผ่านกระบวนการสรรหาคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสมแล้ว อีกกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่จะต้องรักษาทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ให้คงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ คือ จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้อาจารย์ได้ทราบจุดเด่น – จุดด้อยของตนเองเพื่อที่จะนำไปพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ เพื่อให้อาจารย์ผู้ถูกประเมินได้นำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งข้อมูลย้อนกลับที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้ถูกประเมินได้รับความยุติธรรมจะต้องอาศัยแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา หรือการประเมินจากหลายแหล่ง ได้แก่ จากตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเดิมปัญหาที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือมีการประเมินเพียงด้านเดียวทำให้มีจุดอ่อนเรื่องอคติและขาดความเชื่อมั่นในการประเมิน ดังนั้นเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่า และมีผลดีต่อการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน จึงควรมีการพัฒนากระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชา

หลักการของระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา หรือการประเมินจากหลายแหล่ง เพื่อที่จะนำข้อมูลย้อนกลับมาเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยบูรณาการมาจากแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญ คือ

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญในการบริหารของทุกองค์กร โดยเฉพาะองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ คือ คณาจารย์ที่จะเป็นกลไกในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ซึ่งกระบวนการในการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์นั้น นอกจากได้ผ่านกระบวนการสรรหา คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสมแล้ว อีกกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่จะต้องรักษาทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ให้คงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ คือ จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาหรือการประเมินจากหลายแหล่ง ได้แก่ จากตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาร่วมกันให้ข้อมูล ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะนำเชื่อถือและได้รับการยอมรับมากกว่าระบบการประเมินแบบเดิม และการประเมินนี้มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น

1.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยมีแนวคิดที่ว่าหลังจากได้รับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ควรมีการนำผลไปชี้แจงให้บุคลากรได้ทราบเพื่อจะนำผลไปพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งได้จากการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาของอาจารย์ โดยผู้บริหารสูงสุดในขณะเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับในการนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งได้จากตนเอง เพื่อนร่วมงาน นักศึกษา ประธานโปรแกรมวิชา และคณบดีมาแจ้งแก่อาจารย์ เพื่อที่จะได้นำข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับมาพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากผู้เกี่ยวข้องรอบด้านกับอาจารย์ จะเป็นการวัดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของอาจารย์ และการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

2. วัตถุประสงค์

การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในคณะวิชา มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบแนวทางในการพัฒนาตนเองและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองให้ดีขึ้น ซึ่งวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อ

2.1 ให้ผู้ถูกประเมินเกิดการรับรู้ผลการปฏิบัติงาน

2.2 ให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบถึงจุดเด่น-จุดด้อยในการปฏิบัติงานของตนเอง

2.3 นำไปใช้ในการพัฒนาปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.4 ให้เกิดความยุติธรรมและความน่าเชื่อถือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยนำเข้า

ปัจจัยนำเข้าในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ได้แก่

3.1 ความรู้ความเข้าใจในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

3.2 วัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

3.2 ข้อมูลในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

3.3 ขอบเขตและภาระงานของอาจารย์

3.4 การประเมินผลอาจารย์ตามภารกิจ

3.5 แบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

3.6 ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์

3.7 คุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ

4. กระบวนการในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

กระบวนการในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มีขั้นตอนดังนี้

4.1 ผู้บริหารระดับสูงสุดระดับคณะ ได้แก่ คณบดี ประชุมชี้แจงเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจวัตถุประสงค์และแนวคิดในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาแก่อาจารย์ในคณะวิชา

4.2 แจกแบบประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยใช้แบบฟอร์มดังนี้

4.2.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ (เอกสารหมายเลข 1) โดย
นักศึกษา

4.2.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ (เอกสารหมายเลข 2) โดย
เพื่อนอาจารย์

4.2.3 แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง (เอกสารหมายเลข 3) โดย
อาจารย์ประเมินตนเอง

4.2.4 แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ (เอกสารหมายเลข 4) โดย
ประธานโปรแกรมวิชา

4.2.5 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ (เอกสารหมายเลข 5) โดย คณบดี

สำหรับแบบประเมินดังกล่าวจะต้องไม่มีการลงชื่อผู้ประเมินเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นธรรม ทำการประเมินก่อนปิดภาคการศึกษา เพื่อประเมินผลครั้งที่ 1 (รายละเอียดแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ อยู่ในภาคผนวก จ)

4.3 ประมวลผลจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ได้จากผู้ประเมินทั้ง 5 แห่ง (จากข้อ 2) โดยจัดทำผลการประมวลผลในรูปแบบเอกสารรายงานผลหรือกราฟแสดงผลการประเมิน

4.4 คณบดีให้ข้อมูลย้อนกลับครั้งที่ 1 โดยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับประกอบด้วยวิธีการในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้แบบเป็นทางการ ซึ่งทำได้ 2 ลักษณะ คือ ดำเนินการแจ้งผลโดยจัดทำเป็นรายงานใส่ซองปิดผนึกมอบให้กับอาจารย์ในห้องประชุมคณะ หรืออีกลักษณะหนึ่งคือเชิญอาจารย์มาพบเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับโดยแจ้งผลเป็นการส่วนตัว กรณีที่อาจารย์ผู้นั้นต้องมีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 1 ท่าน และร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์

4.5 คณบดีและอาจารย์ผู้ถูกประเมินพิจารณากำหนดหัวข้อที่เป็นทักษะในการที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานที่จำเป็นร่วมกัน เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้พัฒนาตนเอง

4.6 แจกแบบประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ครั้งที่ 2 โดยใช้แบบแบบฟอร์มเดิม (ตามข้อ 4.2) สำหรับภาคการศึกษาต่อมา โดยให้ระยะเวลาการปฏิบัติงานอย่างน้อย 2 เดือนก่อนการประเมิน

4.7 ประมวลผลการปฏิบัติงานครั้งที่ 2 โดยจัดทำผลการประมวลผลในรูปแบบเอกสารรายงานผล (ดำเนินการเช่นเดียวกับข้อ 4.3) และสรุปผลการประเมินโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานครั้งที่ 1 และ 2 และ แผนการพัฒนาตนเองซึ่งอาจารย์และคณบดีร่วมกันวางไว้ เพื่อพิจารณาว่าหลังจากที่ให้ข้อมูลย้อนกลับไปครั้งที่ 1 แล้ว ผู้ถูกประเมินมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานหรือพัฒนา หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานไปในทางที่ก้าวหน้าอย่างไร

5. ผลลัพธ์

ผลลัพธ์จากการได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา คือ

5.1 การมีทัศนคติที่ดีในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

5.2 ความเชื่อมั่นและศรัทธาในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

5.3 การปรับเปลี่ยนบรรยากาศในระบบการประเมินภายในองค์กร

5.4 การพัฒนาและการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน

5.5 แนวทางในการพัฒนาอาจารย์ของคณะวิชา

6. การประเมินผล

การประเมินผลการใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ดำเนินการ ดังนี้

1. เปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ครั้งที่ 1 และ ครั้งที่ 2 เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์
2. ผลการพัฒนาความรู้และทักษะการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาตนเองของอาจารย์
3. ความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาตามการรับรู้ของอาจารย์

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบระบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไข

ผู้วิจัยนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของระบบในด้านแนวคิดทฤษฎี วัตถุประสงค์ กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ผลการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ มีข้อเสนอแนะสรุปได้ดังนี้

การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ในการปฏิบัติงาน มีผลดีและสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในคณะวิชา เพราะในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นในการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อให้อาจารย์นำไปปรับปรุงตนเอง แต่ต้องให้แบบประเมินการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกัน ผลที่ออกมาจึงจะสร้างความมั่นใจให้กับอาจารย์ว่ามีความยุติธรรมเพื่อได้ข้อมูลย้อนกลับ

ผู้วิจัยได้สรุปผลจากการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ นำไปปรับปรุงระบบ เพื่อไปใช้ทดลองในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้ระบบการให้ข้อมูลแบบย้อนกลับแบบ 360 องศา แก่อาจารย์

ผู้วิจัยนำระบบการให้ข้อมูลแบบย้อนกลับ 360 องศา ที่สร้างขึ้น ทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ในคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช โดยแบ่งการทดลองออกเป็น 2 ครั้งดังนี้

4.1 ทดลองใช้ระบบการให้ข้อมูลแบบย้อนกลับ ครั้งที่ 1 หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ ผลของการทดลองพบว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาพรวม ที่ได้จากการประเมินจากแหล่งต่าง ๆ นำเสนอในตารางที่ 12 ดังนี้

ตารางที่ 12 ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ ครั้งที่ 1

ลำดับที่ของ อาจารย์	ผลการประเมิน				
	นักศึกษา	เพื่อนร่วมงาน	ประธานโปรแกรมวิชา	คณบดี	ตนเอง
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}
1	3.68	3.12	3.00	3.40	4.00
2	4.54	4.23	- *	3.89	4.00
3	4.08	3.42	2.78	3.78	4.33
4	4.17	4.15	3.22	3.44	4.42
5	3.30	3.68	2.22	3.20	3.25
6	4.18	5.00	4.33	3.00	3.75
7	4.20	4.20	4.78	3.78	4.00
8	4.00	4.19	5.00	4.22	3.67
9	4.10	4.45	5.00	4.00	3.90
10	4.10	3.11	- *	3.89	2.83
11	3.16	2.96	- *	3.11	3.92
12	3.83	3.44	2.00	2.56	3.67
13	2.99	4.41	2.33	3.67	3.58
14	4.46	3.71	3.11	3.71	3.83
15	4.30	3.97	3.00	3.71	4.75
16	3.68	4.79	3.33	3.71	3.28
17	3.50	3.75	2.89	3.22	3.33
18	3.98	3.72	2.22	3.33	4.00
19	3.68	2.96	2.75	2.70	3.83
20	3.85	4.12	3.00	4.22	4.25
21	3.65	3.30	2.78	3.50	2.92
22	4.00	4.33	2.89	4.00	3.30
23	3.96	3.03	1.67	2.56	3.83
24	3.85	4.86	1.89	3.22	3.33

ตารางที่ 12 (ต่อ) ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ ครั้งที่ 1

ลำดับที่ของ อาจารย์	ผลการประเมิน				
	นักศึกษา	เพื่อนร่วมงาน	ประธานโปรแกรมวิชา	คณบดี	ตนเอง
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}
25	4.18	2.55	- *	3.49	3.17
26	4.26	3.66	2.33	3.71	2.50
27	4.20	4.72	3.67	3.22	4.00
28	3.31	4.63	2.67	3.00	4.43
29	3.88	3.94	3.33	3.20	3.17
30	3.99	4.12	3.56	3.11	4.42
31	3.44	3.65	- *	4.00	4.00

* หมายถึง ผู้ที่เป็นประธานโปรแกรมวิชา จึงไม่มีผลการประเมิน

จากตาราง เป็นผลการประเมินอาจารย์ 31 คน ด้วยวิธีประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งผู้ประเมินประกอบด้วยประธานโปรแกรมวิชา เพื่อนร่วมงาน ตนเอง และนักศึกษา พบว่า ในการประเมินครั้งที่ 1 ผลการประเมินอาจารย์ที่ได้จากเพื่อนร่วมงานและตนเองมีมากที่สุดในระดับที่เท่ากันร้อยละ 32.26 รองลงมา คือ ผลการประเมินจากนักศึกษามีร้อยละ 22.58 และจากการประเมินจากประธานโปรแกรมวิชาร้อยละ 9.68 ส่วนอันดับสุดท้ายมาจากการประเมินจากคณบดีคือ ร้อยละ 3.23 แสดงว่า คณบดีประเมินอาจารย์ต่ำกว่าผลการประเมินจากแหล่งอื่น ๆ เมื่อพิจารณาเป็นรายบุคคลพบว่า มีอาจารย์เพียง 9 ใน 31 คน ที่ประเมินตนเองสูงกว่าผู้อื่นประเมิน และมีข้อน่าสังเกตอีกด้วยว่า ผลการประเมินจากทุกแหล่งรวมทั้งการประเมินตนเองมีความสอดคล้องกันยกเว้นอาจารย์ 11 ใน 31 คน ได้รับการประเมินจากประธานโปรแกรมวิชาต่ำกว่าผู้ประเมินแหล่งอื่น ๆ ซึ่งกล่าวได้ว่าทำให้ผลการประเมินแบบ 360 องศา ของอาจารย์มีความสอดคล้องกัน

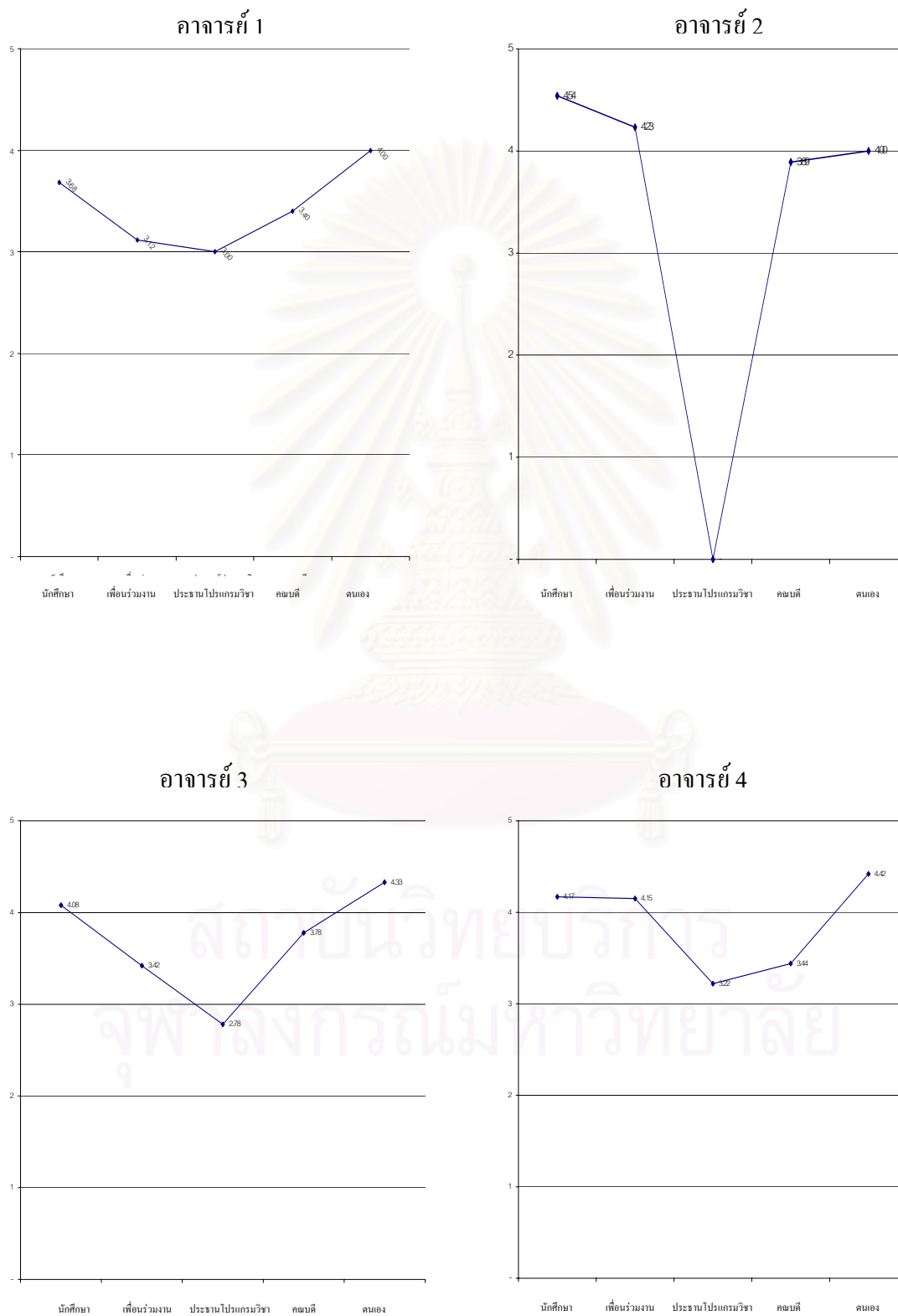
หลังจากนั้นผู้วิจัยนำค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มาจัดแสดงในรูปกราฟ (ดังแผนภูมิที่ 10) และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์โดยใช้ซองปิดผนึกแจ้งผลเป็นทางการให้กับอาจารย์ เพื่อให้อาจารย์ได้ทราบผลการประเมินตนเองและผลการประเมินจากแหล่งอื่น ๆ ซึ่ง

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากค่าเฉลี่ยของผลการประเมินจากหลายแหล่งมาแจ้งให้กับอาจารย์รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะแก่อาจารย์ในการพัฒนาตนเองกรณีที่ผลการประเมินการปฏิบัติงานออกมาดี และปรับปรุงตนเอง ในกรณีที่ผลการประเมินการปฏิบัติงานออกมาไม่เหมาะสม โดยผู้วิจัยได้วางแผนร่วมกันกับผู้ถูกประเมินเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาอาจารย์



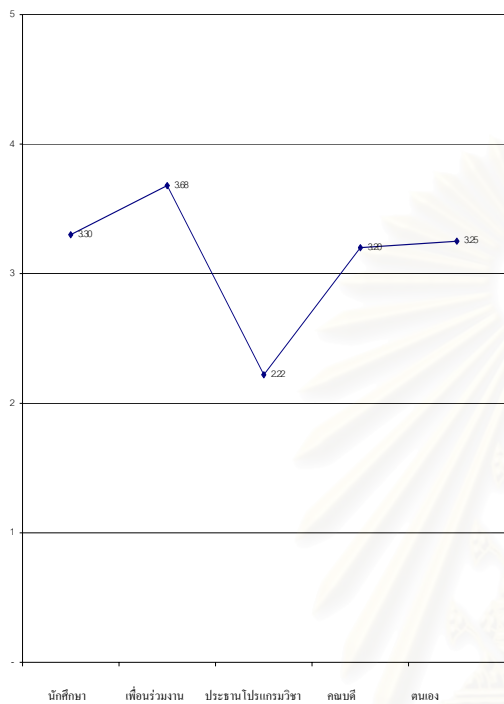
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 10 กราฟแสดงผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ครั้งที่ 1

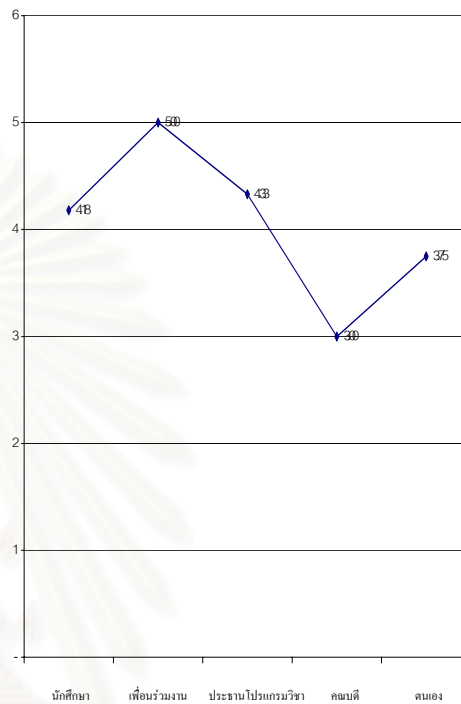


แผนภูมิที่ 10 (ต่อ)

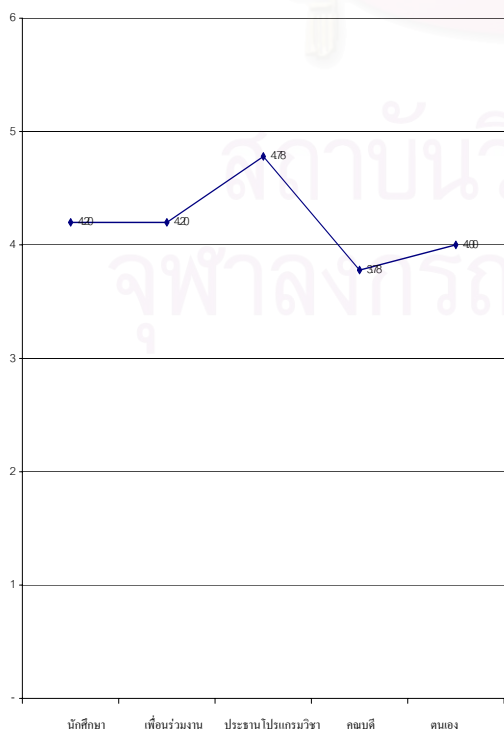
อาจารย์ 5



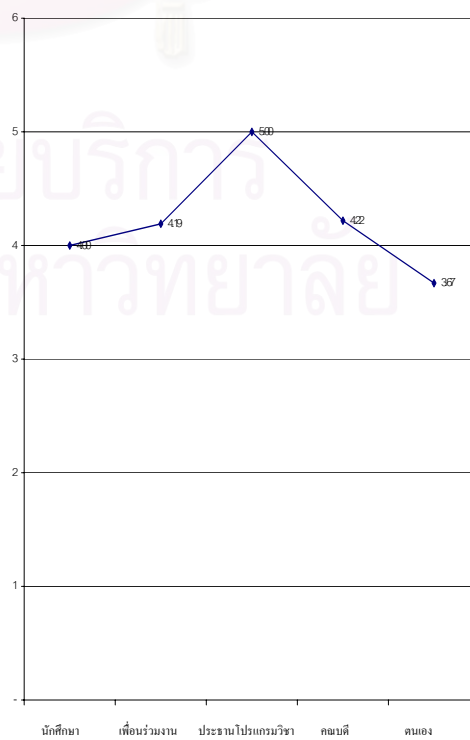
อาจารย์ 6



อาจารย์ 7

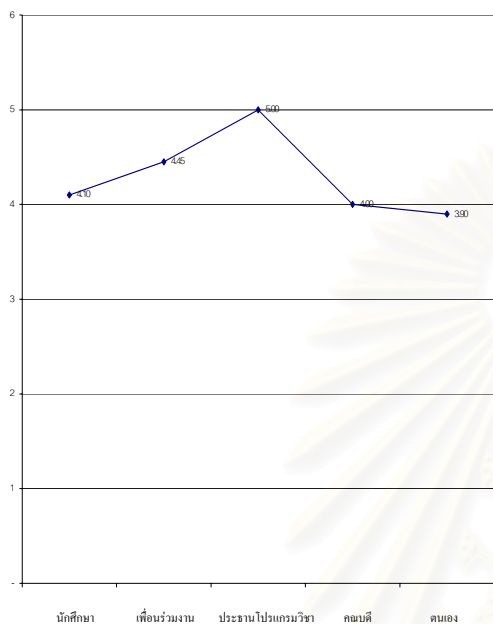


อาจารย์ 8

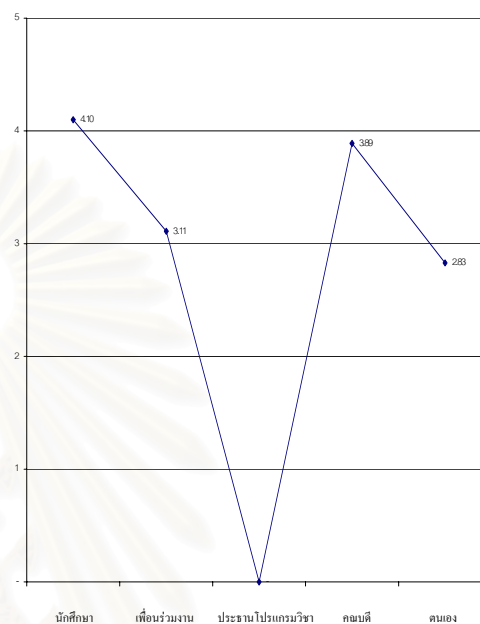


แผนภูมิที่ 10 (ต่อ)

อาจารย์ 9



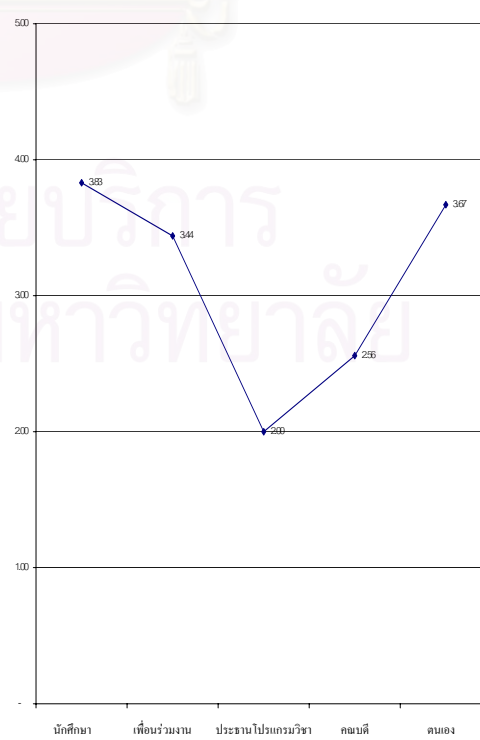
อาจารย์ 10



อาจารย์ 11

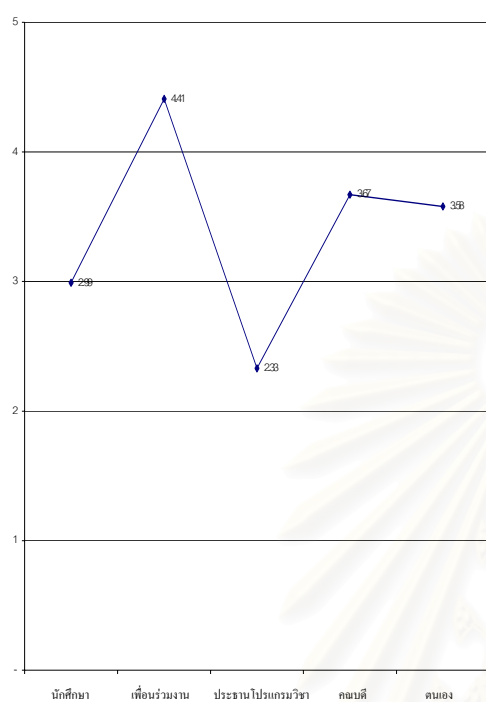


อาจารย์ 12

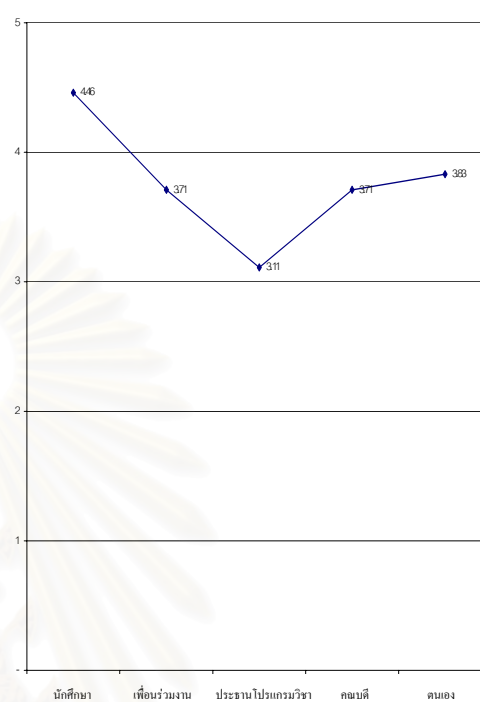


แผนภูมิที่ 10 (ต่อ)

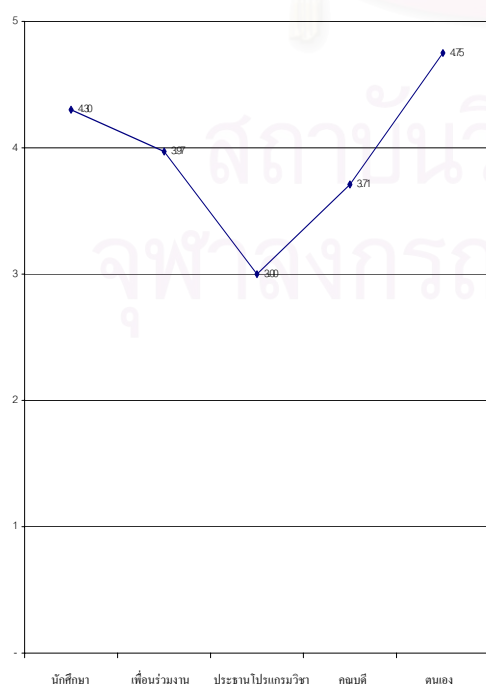
อาจารย์ 13



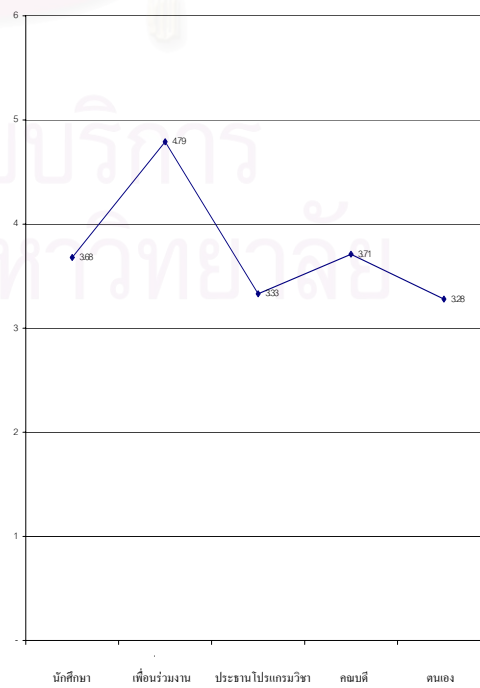
อาจารย์ 14



อาจารย์ 15

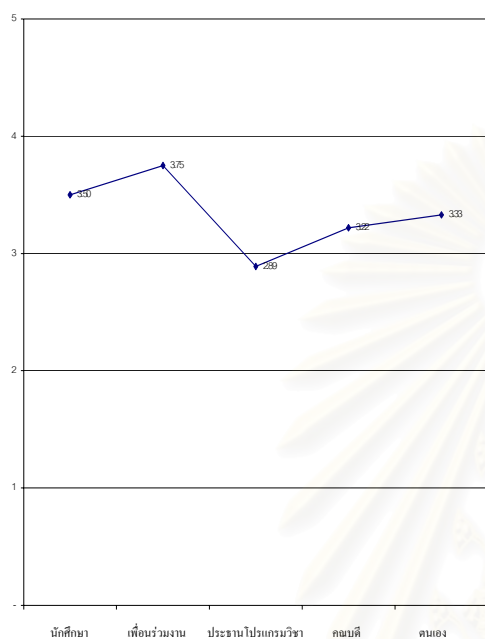


อาจารย์ 16

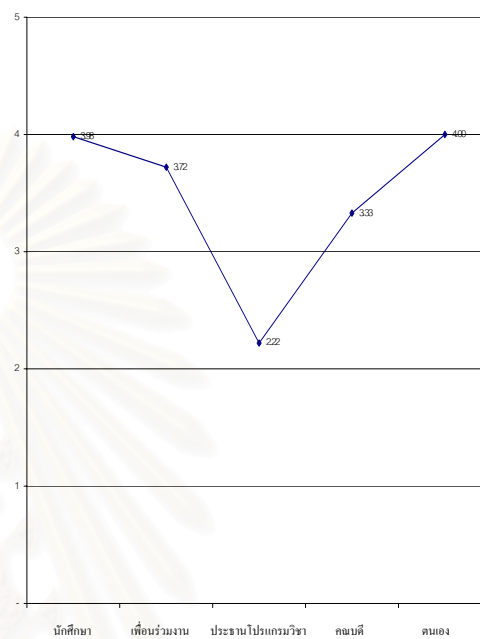


แผนภูมิที่ 10 (ต่อ)

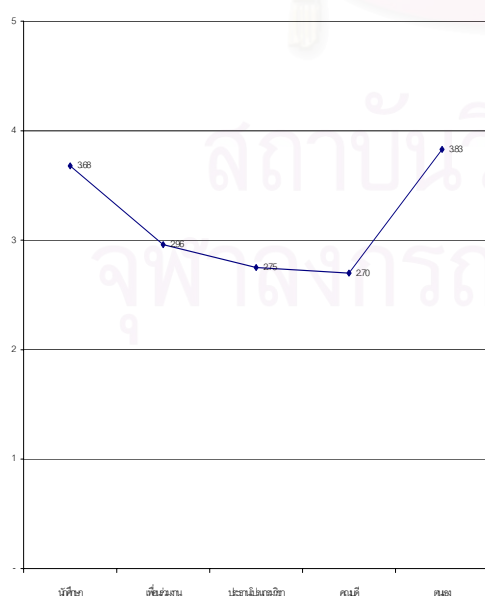
อาจารย์ 17



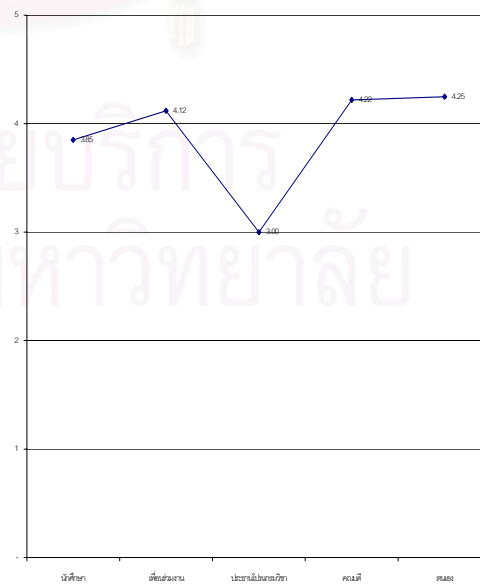
อาจารย์ 18



อาจารย์ 19

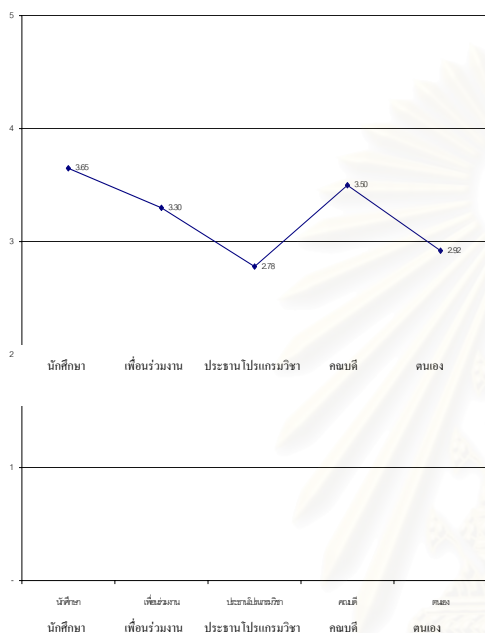


อาจารย์ 20

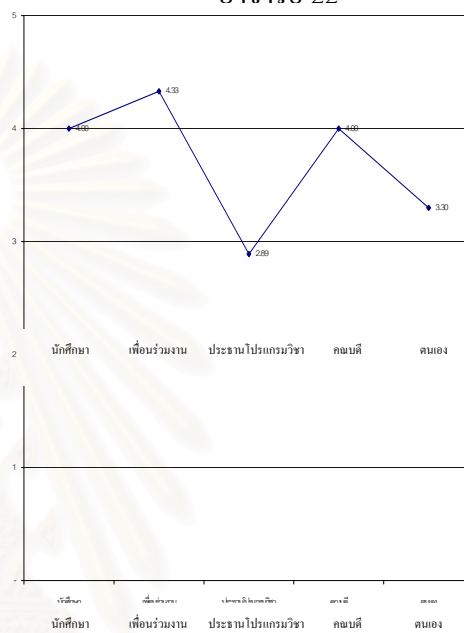


แผนภูมิที่ 10 (ต่อ)

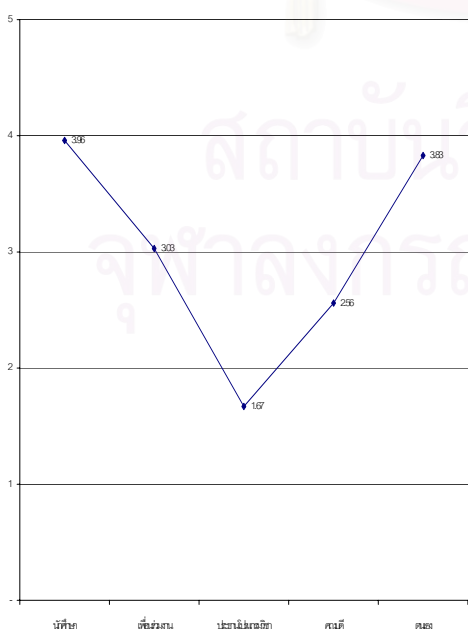
อาจารย์ 21



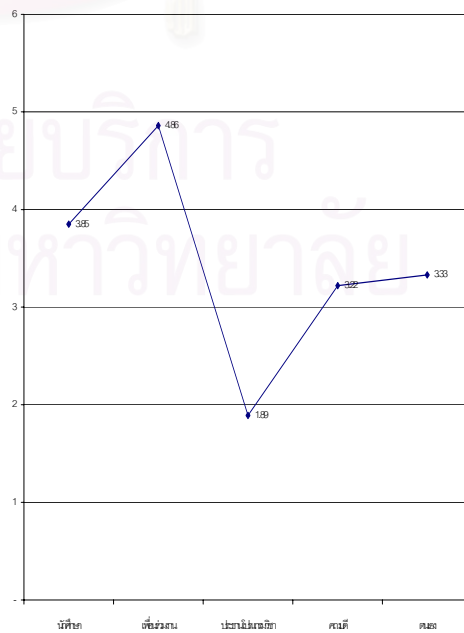
อาจารย์ 22



อาจารย์ 23

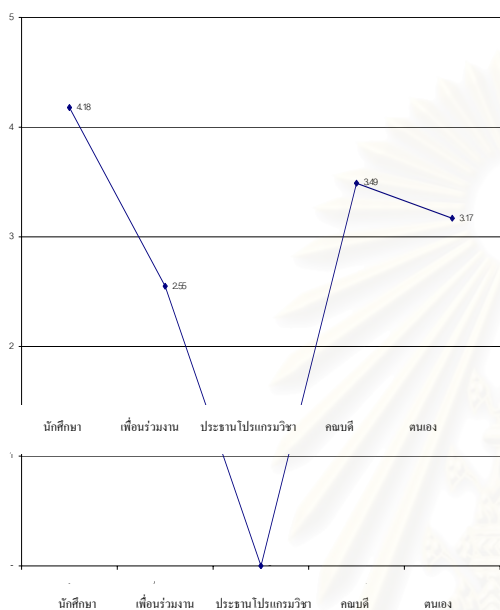


อาจารย์ 24

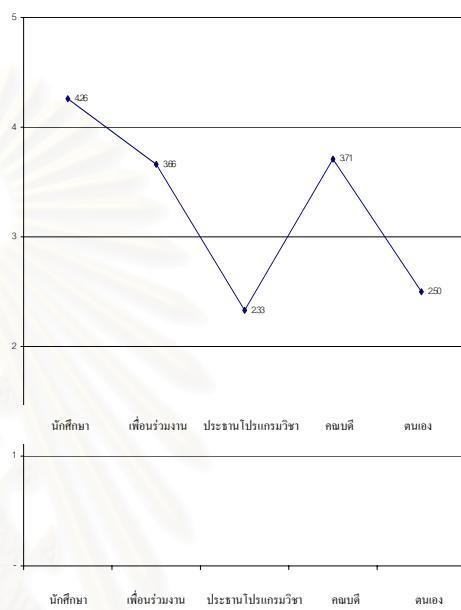


แผนภูมิที่ 10 (ต่อ)

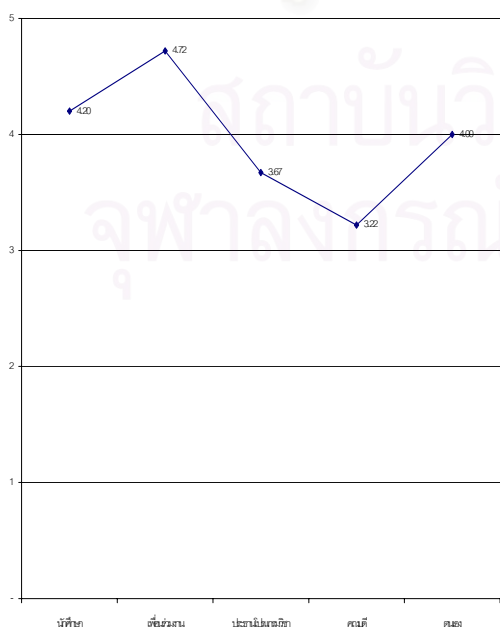
อาจารย์ 25



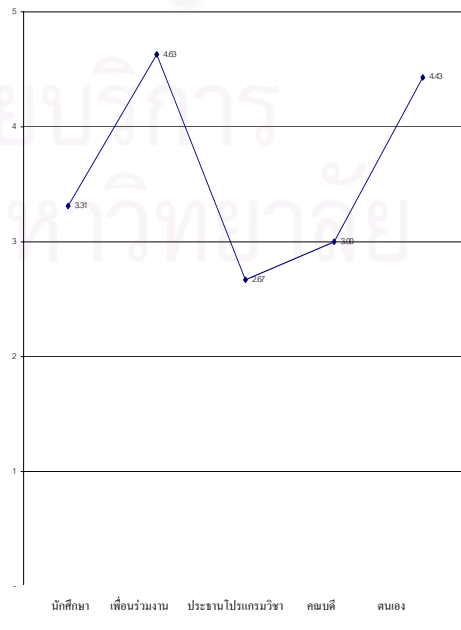
อาจารย์ 26



อาจารย์ 27

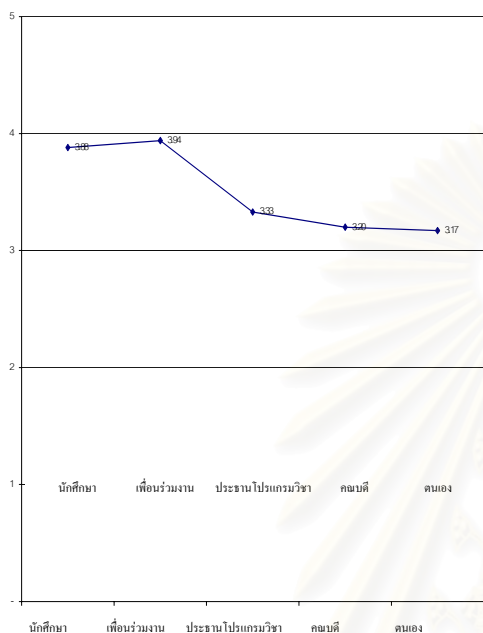


อาจารย์ 28

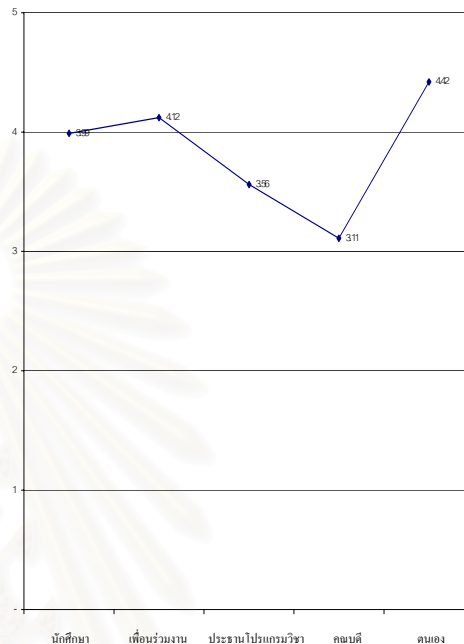


แผนภูมิที่ 10 (ต่อ)

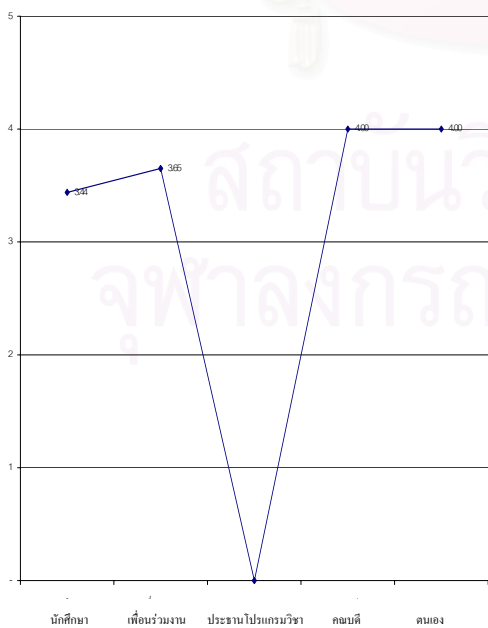
อาจารย์ 29



อาจารย์ 30



อาจารย์ 31



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หลังจากนั้นผู้วิจัยนำผลการรายงานผลการปฏิบัติงานและการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ครั้งที่ 1 มาพิจารณาพบว่าจากการรายงานผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ การให้บริการวิชาการ และการทำวิจัยของอาจารย์มีน้อย (N=2) จึงเป็นข้อจำกัดในการที่จะนำมาพิจารณาจากแหล่งผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจากบุคคลที่เป็นลูกค้าภายนอก ดังนั้นจึงนำเพียงรายการผลประเมินการปฏิบัติงานจาก คณบดี ประธานโปรแกรมวิชา เพื่อนร่วมงาน ตนเอง และ นักศึกษามาพิจารณาพบว่า มีเพียงผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์จากประธานโปรแกรมวิชาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย (มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49) นอกจากนั้นผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่มาจากคณบดี เพื่อนอาจารย์ ตนเอง และ นักศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์จากประธานโปรแกรมวิชามาพิจารณาเพื่อหาจุดอ่อนของอาจารย์แต่ละท่าน พบว่าอาจารย์ 6 ท่านที่มีผลการประเมินในระดับน้อยได้แก่ อาจารย์คนที่ 5 8 18 23 24 และ 26 ซึ่งประเด็นที่เป็นจุดอ่อนของอาจารย์ 6 ท่าน มีอยู่ มีอยู่ 5 ประเด็น ดังนี้

1. การทำวิจัย (N=6)
2. การบริการวิชาการ (N=6)
3. การทำผลงานทางวิชาการ (N=5)
4. การเข้าร่วมกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (N=1)
5. ความรับผิดชอบในการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา (N=1)

ผู้วิจัยใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์เป็นข้อมูลพื้นฐานในการให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับกลุ่มอาจารย์ที่ผลการประเมินในระดับน้อย ผู้วิจัยได้ประชุมกลุ่มย่อยเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการปรับปรุงประเด็นที่เป็นจุดอ่อนของอาจารย์ทั้ง 6 ท่าน เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในด้านการทำวิจัย การบริการวิชาการ การทำผลงานทางวิชาการ การเข้าร่วมกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และความรับผิดชอบในการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ผลการประชุมกลุ่มย่อยสรุปออกมาได้แนวทาง ดังนี้

1. ในด้านการทำวิจัย

ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมการอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยโดยส่งอาจารย์เข้าร่วมอบรมกับสถาบันวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัย

2. ในด้านการบริการวิชาการ

เนื่องจากขณะนี้ คณะวิทยาการจัดการ ได้จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแผนธุรกิจชุมชน ศูนย์ฝึกอบรมและบริการวิชาการ เช่น การจัดทำบัญชีเบื้องต้นสำหรับธุรกิจขนาดย่อม การตลาด

สำหรับสินค้าชุมชน การบริหารจัดการธุรกิจขนาดย่อม โดยให้อาจารย์เข้าร่วมที่มหาวิทยาลัยในการออกพื้นที่ให้ความรู้แก่ธุรกิจชุมชน เพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เห็นความสำคัญและได้พัฒนาความรู้ของตนเองเพิ่มขึ้น

3. ในด้านการทำผลงานทางวิชาการ

ส่งอาจารย์เข้าร่วมโครงการพัฒนาอาจารย์ในการทำผลงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และให้การสนับสนุนอาจารย์ในการจัดทำเอกสารประกอบการสอน ตามโครงการเร่งรัดจัดทำผลงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยมีคณบดีเป็นผู้ควบคุมดูแล (โครงการในภาคผนวก ฉ)

4. ในด้านการเข้าร่วมกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

มอบหมายให้อาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เช่น ประเพณีสำคัญทางศาสนา ซึ่งคณะจะต้องส่งตัวแทนทั้งอาจารย์และนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรม

5. ในด้านความรับผิดชอบในการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

สร้างความเข้าใจให้กับอาจารย์ในบทบาทและหน้าที่ของอาจารย์ที่ปรึกษา เช่น ให้คำแนะนำในการลงทะเบียน การดูแลความประพฤติของนักศึกษา การจัดโครงการฝึกทักษะให้กับนักศึกษาตามสาขาวิชาชีพ รวมทั้งให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องการเรียนและปัญหาทั่วไป

สำหรับอาจารย์ส่วนใหญ่ ซึ่งผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางถึงมากที่สุด คือผลการปฏิบัติงานออกมาดี หลังจากให้ข้อมูลย้อนกลับไปแล้วผู้วิจัยร่วมกับอาจารย์ได้ดำเนินการพิจารณาหาแนวทางเพื่อนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานของอาจารย์เพิ่มขึ้น ผลของการพิจารณาได้แนวทางเบื้องต้นในการพัฒนาตนเอง ดังนี้

1. เตรียมความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์

ในการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 พัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศของอาจารย์เพื่อใช้ในการศึกษาต่อระดับดุษฎีบัณฑิตทั้งในและต่างประเทศ และการเขียนบทความทางวิชาการเพื่อนำเสนอในระดับสากล
- 1.2 พัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้กับอาจารย์ เช่น การสร้างบทเรียนออนไลน์

2. จัดตั้งหน่วยพัฒนาความสามารถด้านการสอน (Teaching Development Unit) เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้กับอาจารย์ (โครงการในภาคผนวก ซ)

3. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายของอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนา งานวิจัยและการบริการวิชาการทางสังคม

4.2 ทดลองใช้ระบบการให้ข้อมูลแบบย้อนกลับ ครั้งที่ 2 หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งที่ 1 และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ โดยใช้ขั้นตอน และวิธีการอย่างเดียวกันกับการทดลองในครั้งที่ 1 นำเสนอได้ดังตารางที่ 13 ดังนี้

ตารางที่ 13 ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ ครั้งที่ 2

ลำดับที่ ของ อาจารย์	ผลการประเมิน				
	นักศึกษา	เพื่อนร่วมงาน	ประธานโปรแกรมวิชา	คณบดี	ตนเอง
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}
1	3.98	4.06	4.44	3.56	3.42
2	4.12	4.13	- *	4.44	4.42
3	4.12	3.92	4.67	4.22	4.08
4	3.88	3.89	4.78	3.67	4.17
5	3.86	3.20	4.00	3.89	3.83
6	4.02	4.31	4.44	3.22	4.58
7	4.21	3.79	5.00	3.80	4.67
8	4.00	4.53	5.00	4.75	3.92
9	4.21	4.63	5.00	4.67	4.25
10	4.16	4.56	- *	4.50	3.00
11	3.97	3.67	- *	2.73	3.92
12	3.89	3.54	3.67	2.67	3.58
13	3.50	4.08	4.33	4.33	3.58
14	4.08	4.11	4.33	3.44	2.92
15	4.30	4.01	4.33	3.44	4.75
16	3.94	3.96	4.33	3.44	4.33

ตารางที่ 13 (ต่อ) ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ ครั้งที่ 1

ลำดับที่ ของ อาจารย์	ผลการประเมิน				
	นักศึกษา	เพื่อนร่วมงาน	ประธานโปรแกรมวิชา	คณบดี	ตนเอง
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}
17	3.61	4.08	4.33	3.44	3.75
18	4.31	3.68	3.67	3.89	3.50
19	3.58	3.12	2.78	2.78	3.83
20	4.01	4.22	4.22	4.22	3.92
21	4.01	3.87	3.67	3.44	3.83
22	4.50	3.99	4.11	4.11	3.50
23	4.07	3.23	2.78	2.89	3.83
24	4.38	3.63	3.67	3.44	4.25
25	4.28	3.65	- *	3.00	2.83
26	3.99	3.92	3.78	4.11	3.25
27	4.20	3.90	4.11	2.78	4.83
28	3.50	4.19	4.00	2.67	2.92
29	3.79	4.19	4.00	3.11	3.42
30	3.87	4.35	4.44	3.11	4.17
31	3.50	4.31	- *	3.56	4.17

* หมายถึง ผู้ที่เป็นประธานโปรแกรมวิชา จึงไม่มีผลการประเมิน

จากตาราง พบว่า ในการประเมินครั้งที่ 2 ผลการประเมินอาจารย์ที่ได้จากประธานโปรแกรมวิชา มีมากที่สุดร้อยละ 35.48 รองลงมาคือผลการประเมินมาจากนักศึกษา มีร้อยละ 22.58 และอันดับสุดท้ายผลการประเมินจากคณบดีคือร้อยละ 3.59 มาจากการประเมินจากตนเอง และเพื่อนร่วมงาน มีในระดับที่เท่ากันคือ ร้อยละ 16.13

แสดงว่าประธานโปรแกรมวิชาประเมินอาจารย์ในครั้งที่ 2 เมื่อพิจารณาจากแหล่งอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามผลการประเมินของคณบดีเมื่อพิจารณาแล้วพบว่า

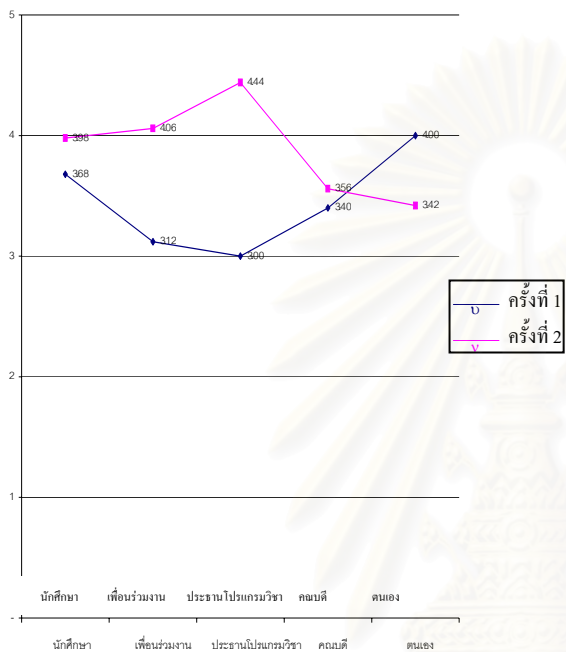
ประเมินอาจารย์สูงกว่าครั้งที่ 1 เช่นเดียวกัน ส่วนผลการประเมินอาจารย์ที่ได้จากนักศึกษายังมีผลการประเมินในระดับเดิม เป็นที่น่าสังเกตว่าผลการประเมินที่ได้จาก ตนเอง และเพื่อนร่วมงานต่ำกว่าครั้งที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยต้องพิจารณาหาสาเหตุต่อไป



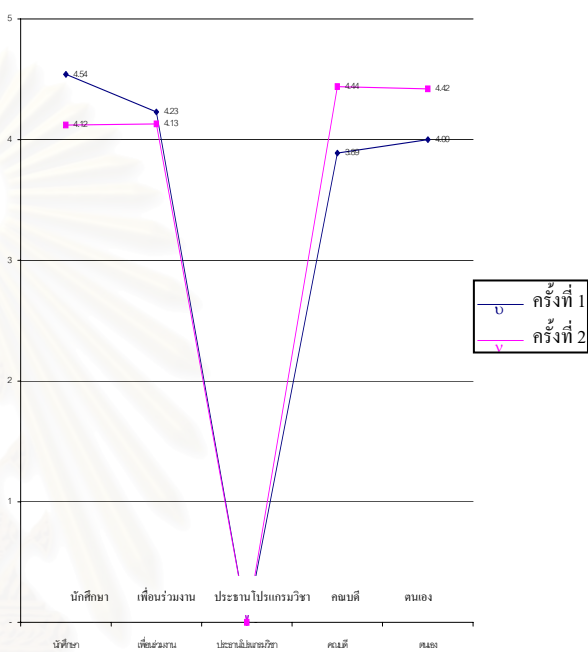
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 11 กราฟแสดงผลการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2

อาจารย์ 1



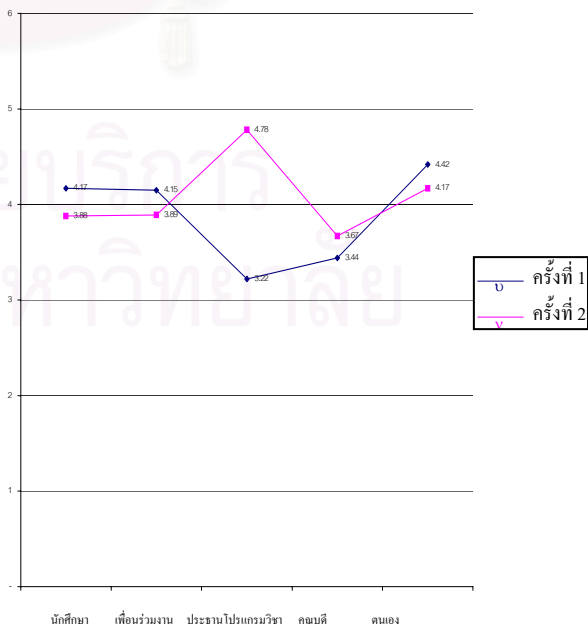
อาจารย์ 2



อาจารย์ 3

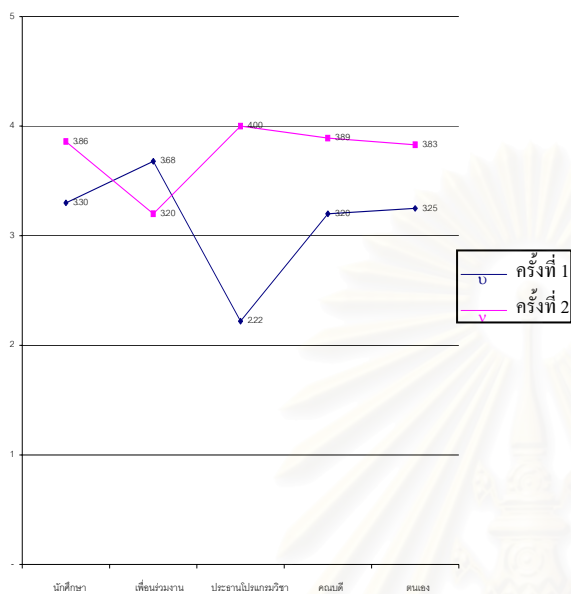


อาจารย์ 4

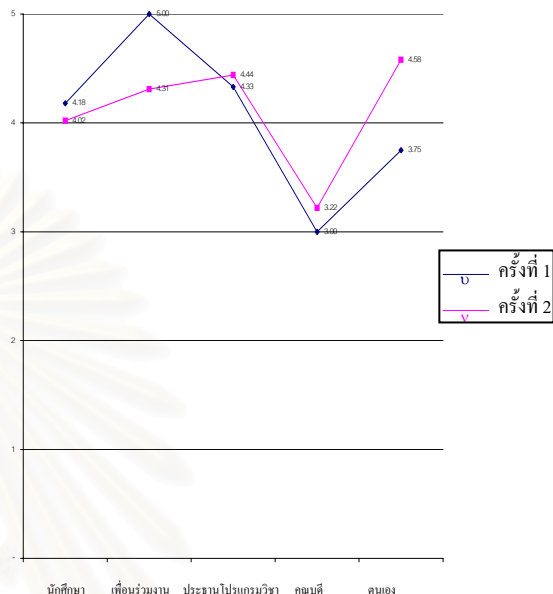


แผนภูมิที่ 11 (ต่อ)

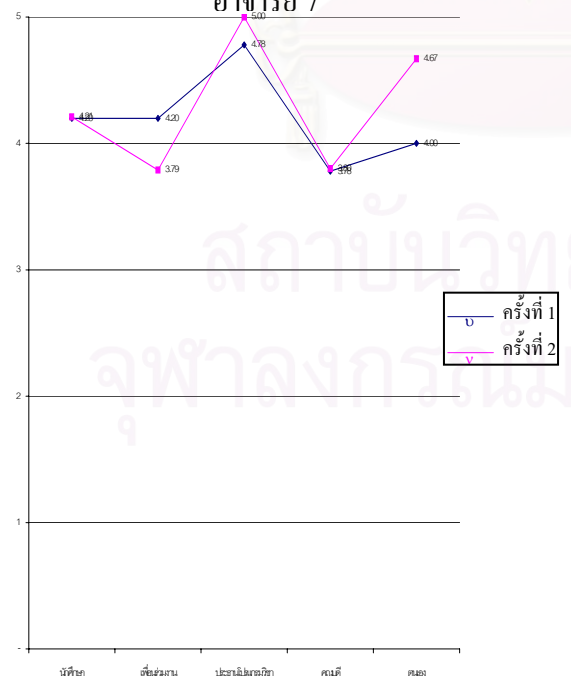
อาจารย์ 5



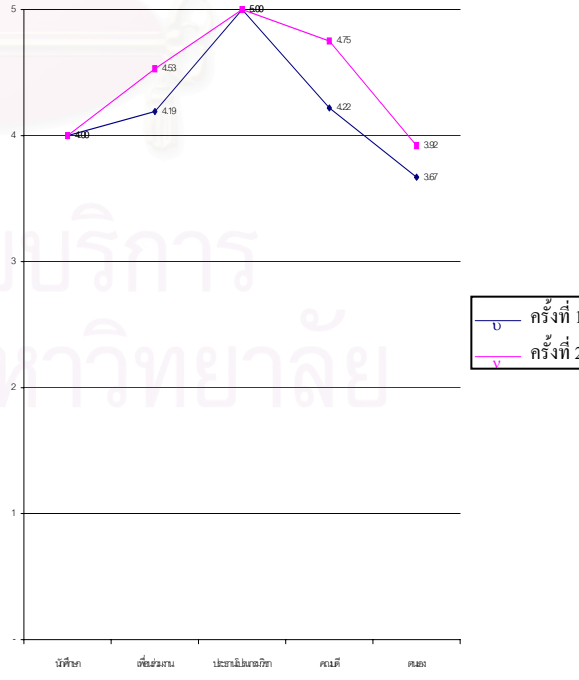
อาจารย์ 6



อาจารย์ 7

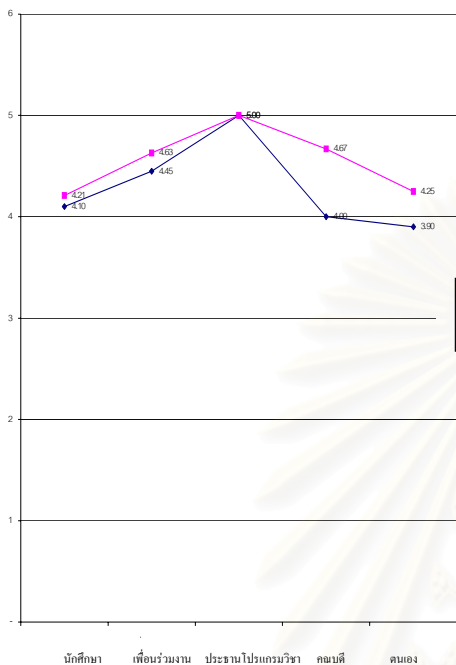


อาจารย์ 8

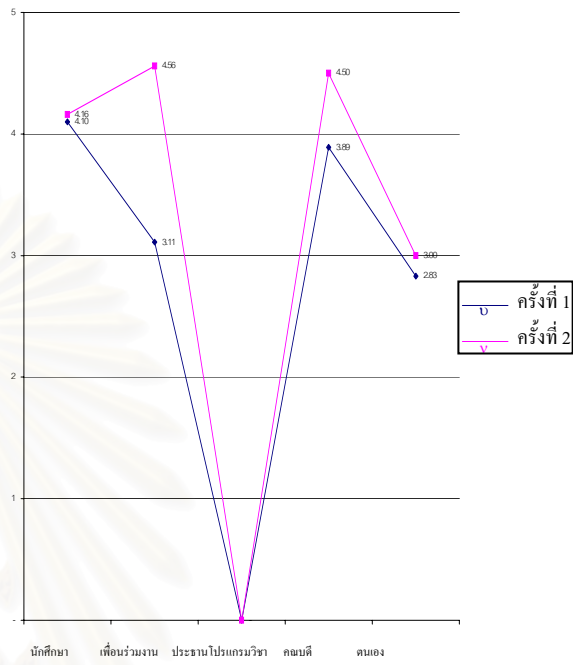


แผนภูมิที่ 11 (ต่อ)

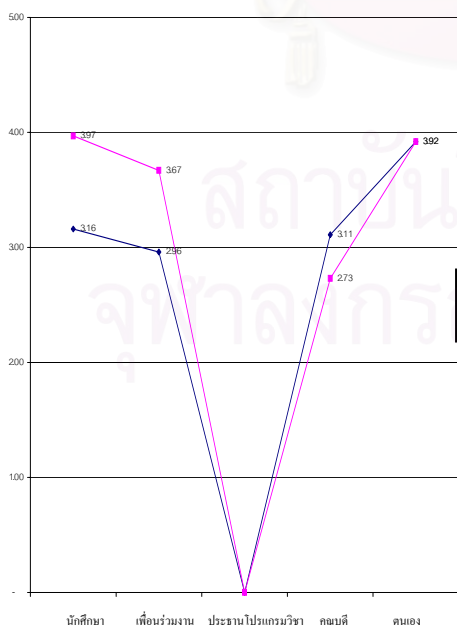
อาจารย์ 9



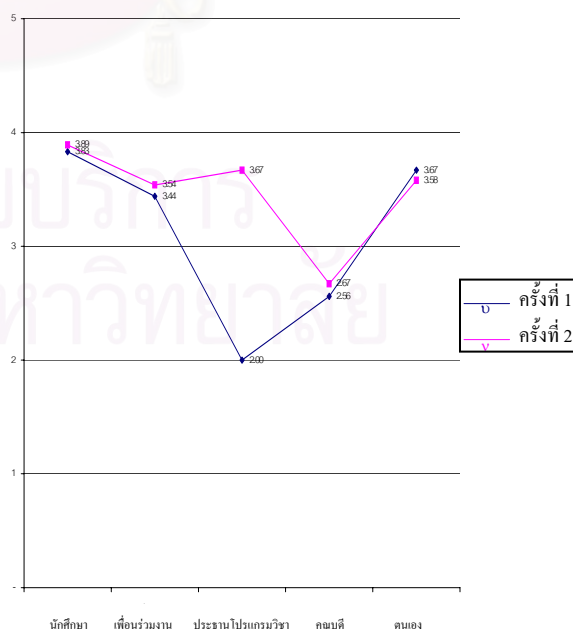
อาจารย์



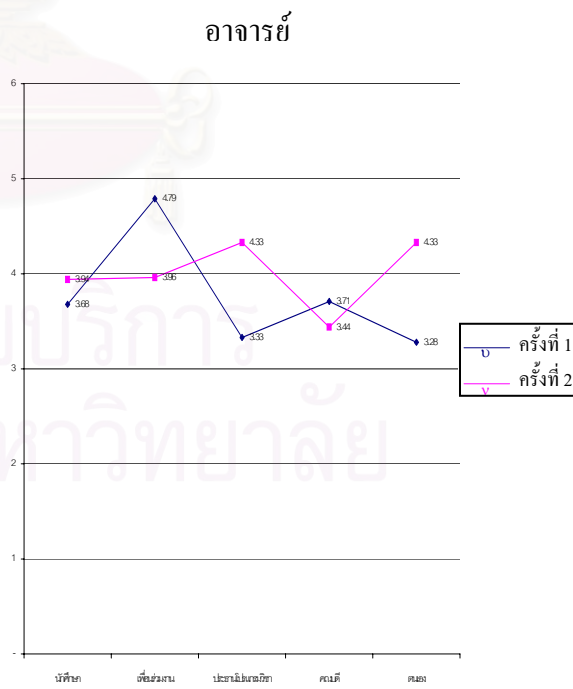
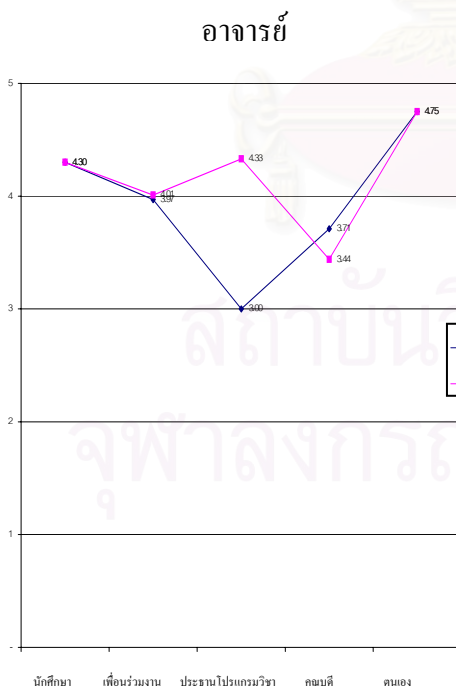
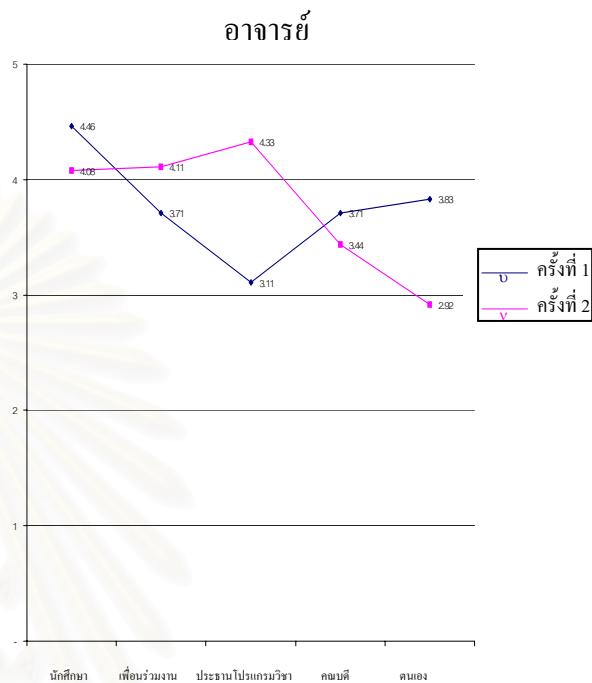
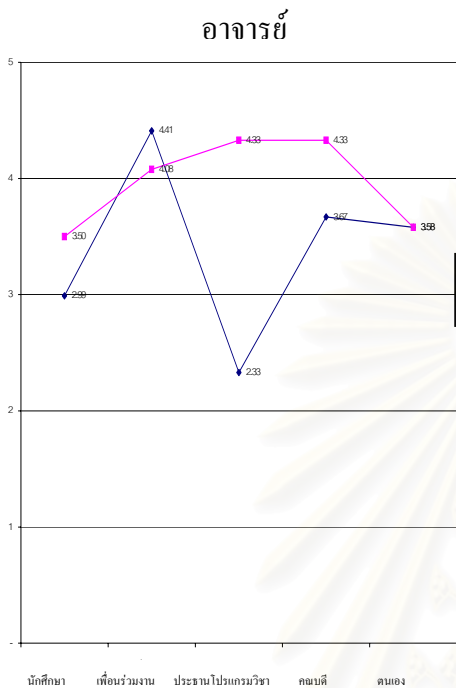
อาจารย์



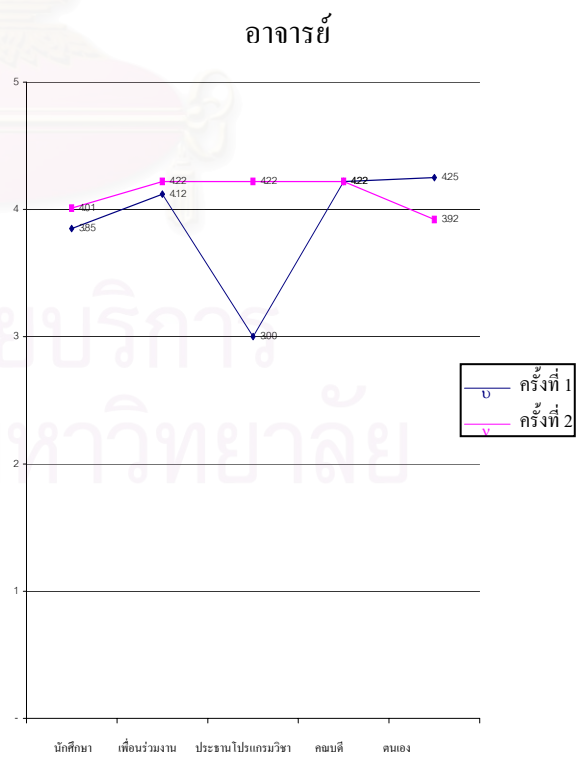
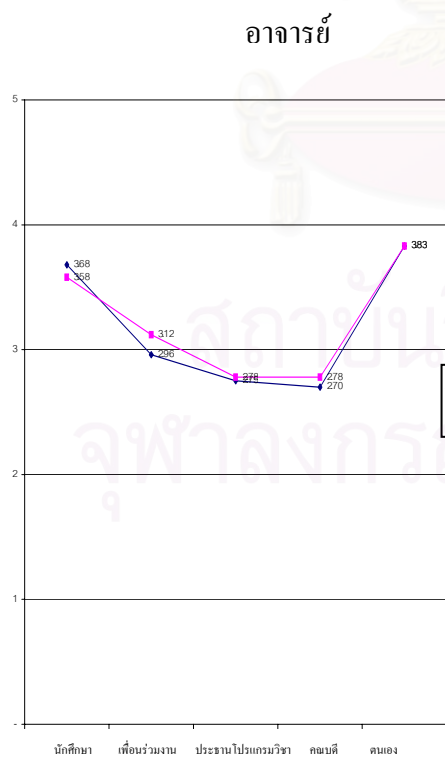
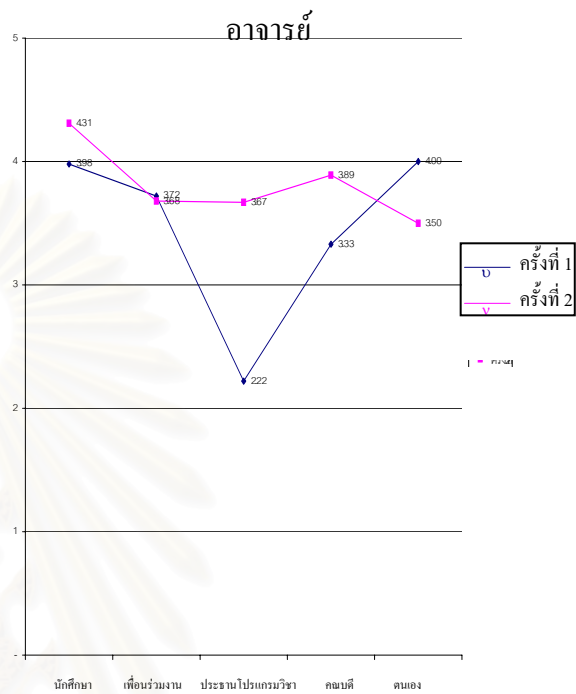
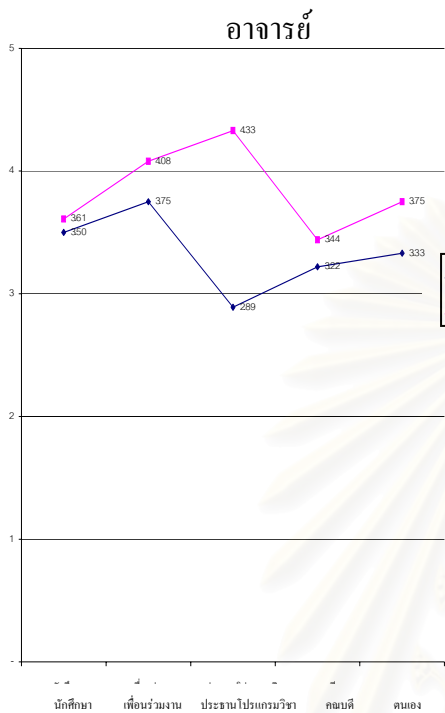
อาจารย์



แผนภูมิที่ 11 (ต่อ)

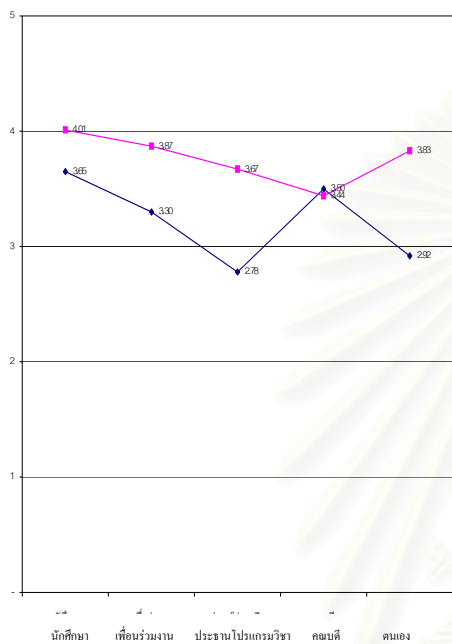


แผนภูมิที่ 11 (ต่อ)

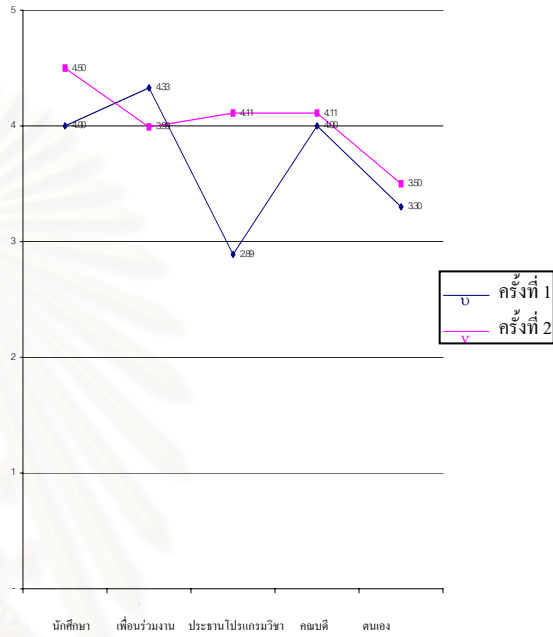


แผนภูมิที่ 11 (ต่อ)

อาจารย์



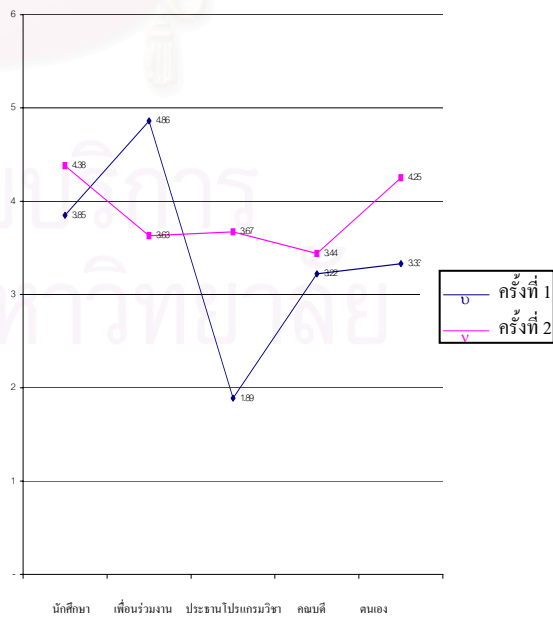
อาจารย์



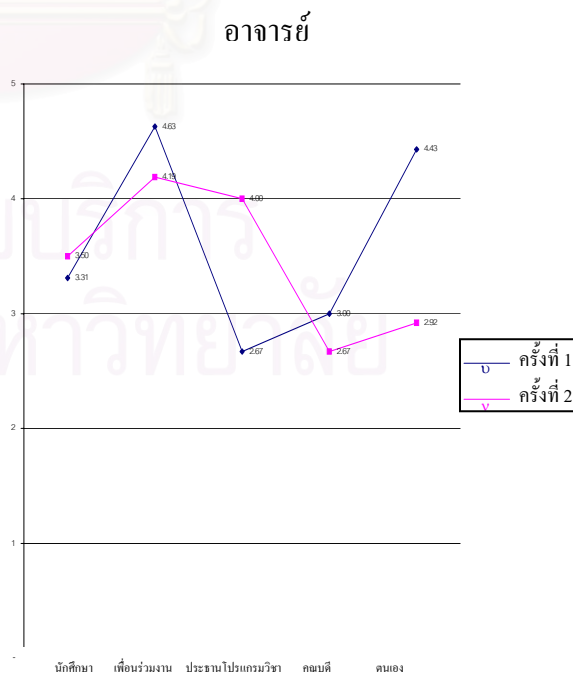
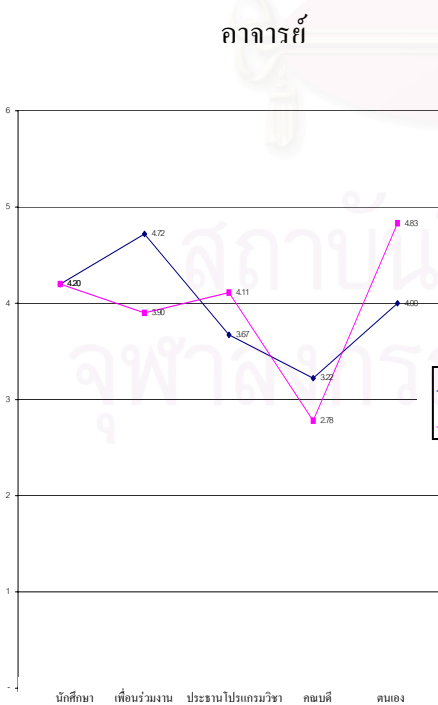
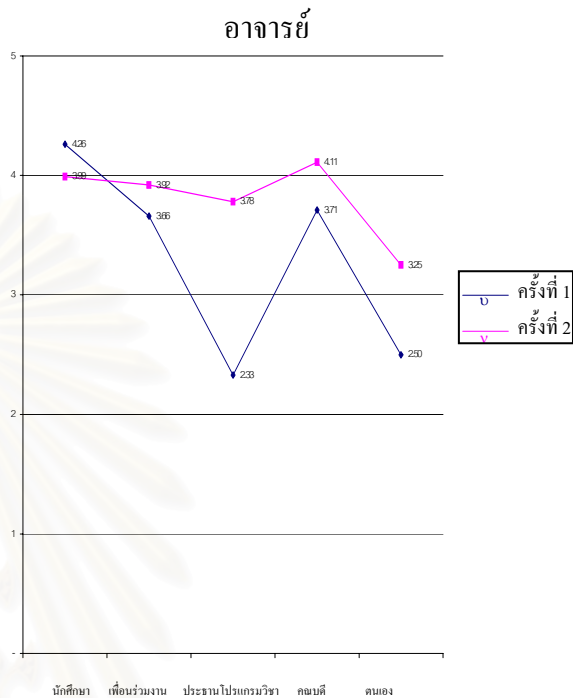
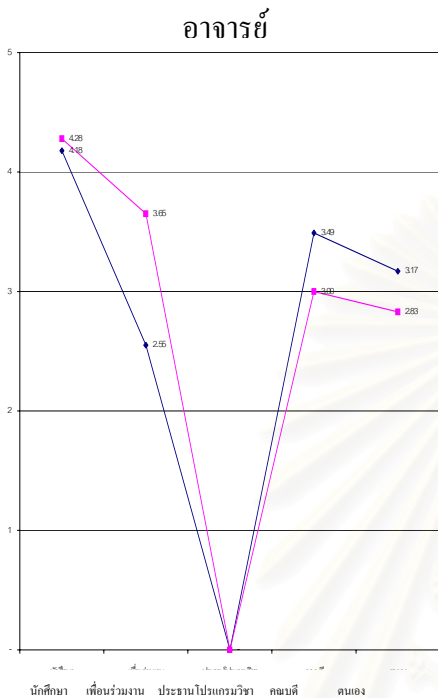
อาจารย์



อาจารย์

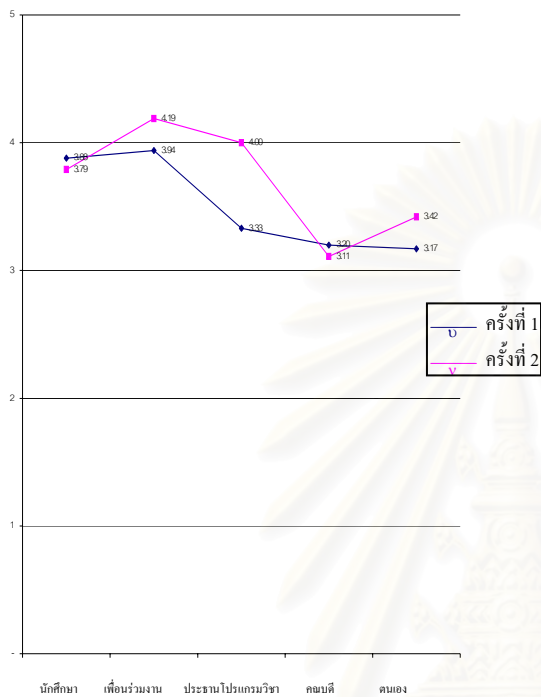


แผนภูมิที่ 11 (ต่อ)

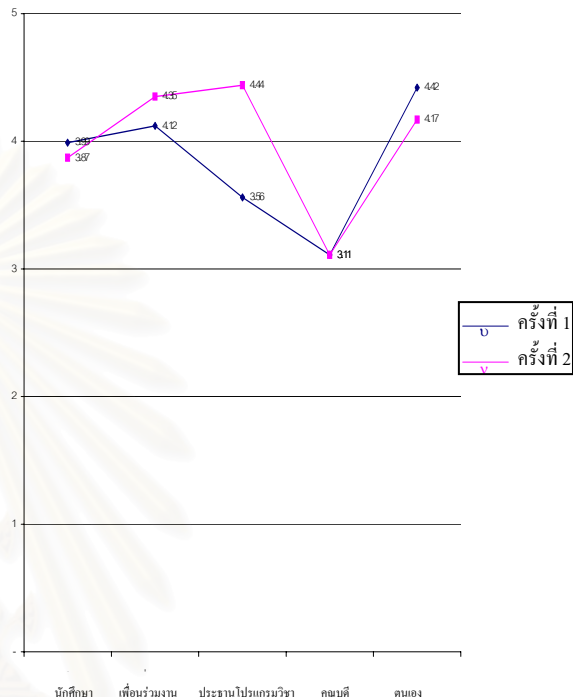


แผนภูมิที่ 11 (ต่อ)

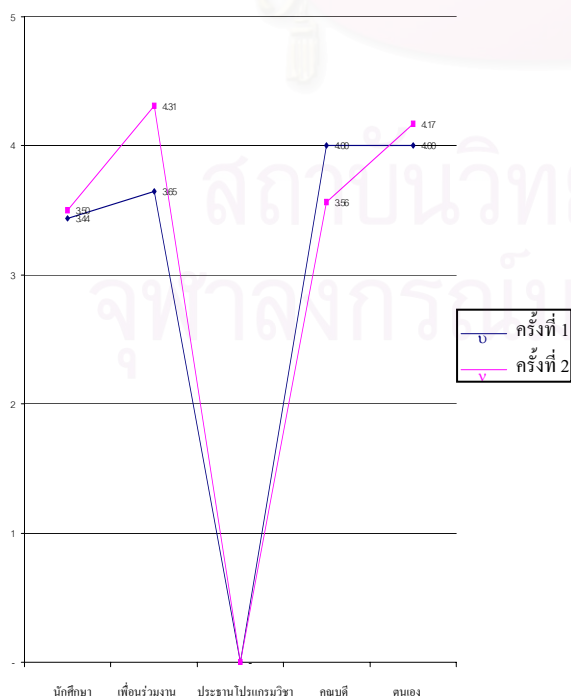
อาจารย์



อาจารย์



คณาจารย์



จากแผนภูมิการเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นตารางเพื่อนำมาพิจารณาเปรียบเทียบว่าในแต่ละแหล่งการประเมินนั้นอาจารย์มีผลการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่ต่างไปจากการประเมินครั้งที่ 1 ดังตารางที่ 14 ถึงตารางที่ 18

ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ โดยนักศึกษา

ลำดับที่ ของ อาจารย์	ประเมินครั้งที่ 1		ประเมินครั้งที่ 2		การพิจารณา เป็นระดับจาก คะแนนเฉลี่ย
	คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	
1	3.68	ดี	3.98	ดี	ดีขึ้น
2	4.54	ดีมาก	4.12	ดี	ต่ำกว่าเดิม
3	4.08	ดี	4.12	ดี	ดีขึ้น
4	4.17	ดี	3.88	ดี	ต่ำกว่าเดิม
5	3.30	ปานกลาง	3.86	ดี	ดีขึ้น
6	4.18	ดี	4.02	ดี	ต่ำกว่าเดิม
7	4.20	ดี	4.21	ดี	ดีขึ้น
8	4.00	ดี	4.00	ดี	เท่าเดิม
9	4.10	ดี	4.21	ดี	ดีขึ้น
10	4.10	ดี	4.16	ดี	ดีขึ้น
11	3.16	ปานกลาง	3.97	ดี	ดีขึ้น
12	3.83	ดี	3.89	ดี	ดีขึ้น
13	2.99	ปานกลาง	3.50	ดี	ดีขึ้น
14	4.46	ดี	4.08	ดี	ดีขึ้น
15	4.30	ดี	4.30	ดี	เท่าเดิม
16	3.68	ดี	3.94	ดี	ดีขึ้น
17	3.50	ดี	3.61	ดี	ดีขึ้น
18	3.98	ดี	4.31	ดี	ดีขึ้น
19	3.68	ดี	3.58	ดี	ต่ำกว่าเดิม

ตารางที่ 14 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ โดย
นักศึกษา

ลำดับที่ ของ อาจารย์	ประเมินครั้งที่ 1 คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	ประเมินครั้งที่ 2 คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	การพิจารณา เป็นระดับจาก คะแนนเฉลี่ย
20	3.85	ดี	4.01	ดี	ดีขึ้น
21	3.65	ดี	4.01	ดี	ดีขึ้น
22	4.00	ดี	4.50	ดี	ดีขึ้น
23	3.96	ดี	4.07	ดี	ดีขึ้น
24	3.85	ดี	4.38	ดี	ดีขึ้น
25	4.18	ดี	4.28	ดี	ดีขึ้น
26	4.26	ดี	3.99	ดี	ต่ำกว่าเดิม
27	4.20	ดี	4.20	ดี	เท่าเดิม
28	3.31	ปานกลาง	3.50	ดี	ดีขึ้น
29	3.88	ดี	3.79	ดี	ต่ำกว่าเดิม
30	3.99	ดี	3.87	ดี	ต่ำกว่าเดิม
31	3.44	ดี	3.50	ดี	ดีขึ้น

จากตารางพบว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยนักศึกษา เมื่อเปรียบเทียบครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 และอาจารย์ส่วนใหญ่ได้รับผลการประเมินสูงขึ้นกว่าครั้งที่ 1 จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 67.74 ส่วนผลการประเมินที่อยู่ในระดับเดิม มีจำนวน 3 คนแต่ค่าเฉลี่ยจากผลการประเมินการปฏิบัติงานยังคงอยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 14.28 และที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับต่ำกว่าเดิมมี 7 คน คิดเป็นร้อยละ 22.58 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ใน 6 คนมีอาจารย์ที่ได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับเดิม คือระดับดี อย่างไรก็ตามแสดงว่าจากการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา แล้วอาจารย์มีการพัฒนาตนเองไปในทางที่ดีขึ้น จากผลการประเมินโดยนักศึกษา อาจารย์ส่วนใหญ่มีผลการปฏิบัติงาน ไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมจากครั้งที่ 1 อย่างเห็นได้ชัดเจน เมื่อพิจารณารายบุคคลพบว่า อาจารย์ 6 ท่านที่มีจุดอ่อนและมีคะแนนเฉลี่ยจากผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับน้อย หลังจากที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปแล้ว พบว่าอาจารย์มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นกว่าเดิมจำนวน 4 คน คือ อาจารย์คนที่ 5 18 23 24 ที่เหลือมีผลการปฏิบัติงานเท่าเดิม 1 คนคือ อาจารย์คนที่ 8 แต่ยังมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี

ส่วนอีก 1 คน คือ อาจารย์คนที่ 26 ถึงแม้ว่าจะมีคะแนนเฉลี่ยจากผลการปฏิบัติงานน้อยกว่าเดิม แต่ยังคงอยู่ในระดับดีเช่นเดิม ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากต้องใช้เวลาในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตนเองมากกว่าผู้อื่น

ตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยเพื่อนร่วมงาน

ลำดับที่ ของ อาจารย์	ประเมินครั้งที่ 1 คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	ประเมินครั้งที่ 2 คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	การพิจารณา เป็นระดับจาก คะแนนเฉลี่ย
1	3.12	ปานกลาง	4.06	ดี	ดีขึ้น
2	4.23	ดี	4.13	ดี	ต่ำกว่าเดิม
3	3.42	ดี	3.92	ดี	ดีขึ้น
4	4.15	ดี	3.89	ดี	ต่ำกว่าเดิม
5	3.68	ดี	3.20	ปานกลาง	ต่ำกว่าเดิม
6	5.00	ดีมาก	4.31	ดี	ต่ำกว่าเดิม
7	4.20	ดี	3.79	ดี	ต่ำกว่าเดิม
8	4.19	ดี	4.53	ดีมาก	ดีขึ้น
9	4.45	ดี	4.63	ดีมาก	ดีขึ้น
10	3.11	ปานกลาง	4.56	ดีมาก	ดีขึ้น
11	2.96	ปานกลาง	3.67	ดี	ดีขึ้น
12	3.44	ปานกลาง	3.54	ดี	ดีขึ้น
13	4.41	ดี	4.08	ดี	ต่ำกว่าเดิม
14	3.71	ดี	4.11	ดี	ดีขึ้น
15	3.97	ดี	4.01	ดี	ดีขึ้น
16	4.79	ดีมาก	3.96	ดี	ต่ำกว่าเดิม
17	3.75	ดี	4.08	ดี	ดีขึ้น
18	3.72	ดี	3.68	ดี	ต่ำกว่าเดิม
19	2.96	ปานกลาง	3.12	ดี	ดีขึ้น
20	4.12	ดี	4.22	ดี	ดีขึ้น

ตารางที่ 15 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์
โดยเพื่อนร่วมงาน

ลำดับที่ ของ อาจารย์	ประเมินครั้งที่ 1 คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	ประเมินครั้งที่ 2 คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	การพิจารณา เป็นระดับจาก คะแนนเฉลี่ย
21	3.30	ดี	3.87	ดี	ดีขึ้น
22	4.33	ดี	3.99	ดี	ต่ำกว่าเดิม
23	3.03	ปานกลาง	3.23	ปานกลาง	ดีขึ้น
24	4.86	ดีมาก	3.63	ดี	ต่ำกว่าเดิม
25	2.55	ปานกลาง	3.65	ดี	ดีขึ้น
26	3.66	ดี	3.92	ดี	ดีขึ้น
27	4.72	ดีมาก	3.90	ดี	ต่ำกว่าเดิม
28	4.63	ดีมาก	4.19	ดี	ต่ำกว่าเดิม
29	3.94	ดี	4.19	ดี	ดีขึ้น
30	4.12	ดี	4.35	ดี	ดีขึ้น
31	3.65	ดี	4.31	ดี	ดีขึ้น

จากตารางพบว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยเพื่อนร่วมงาน เมื่อเปรียบเทียบครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่ได้รับผลการประเมินสูงกว่าเดิม จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 61.29 และผลการประเมินอยู่ในระดับน้อยกว่าเดิม จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 38.71 แสดงว่าจากการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จากผลการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน ผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มีการพัฒนาขึ้น ในสัดส่วนที่มากกว่าเดิม เป็นที่น่าสังเกตว่ามีอาจารย์จำนวน 1 คน ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมโดยได้รับผลการประเมินในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$) ในครั้งที่ 1 และได้รับผลการประเมินระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.56$) ในครั้งที่ 2 ในทางตรงกันข้ามมีอาจารย์ที่มีผลการปฏิบัติงานในครั้งที่ 2 ดีขึ้นแต่ระดับผลการปฏิบัติงานยังคงเป็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) นอกจากนั้นแล้วยังมีอาจารย์อีก 5 ท่านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าเดิมแต่เมื่อพิจารณาแล้วยังคงมีผลการประเมินในระดับดีเช่นเดิม ส่วนอีก 1 ท่านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงขึ้นกว่าเดิมแต่ยังมีผลการประเมินในระดับดีเช่นกัน เมื่อพิจารณารายบุคคลพบว่า อาจารย์ 6 ท่านที่มีจุดอ่อนและมีคะแนนเฉลี่ยจากผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับน้อยหลังจากที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปแล้ว พบว่า อาจารย์มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม

จำนวน 3 คน คือ อาจารย์คนที่ 8 23 26 มีผลการปฏิบัติงานน้อยกว่าเดิม 3 คน คือ อาจารย์คนที่ 18 24 แต่ยังมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ส่วนคนที่ 5 มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางซึ่งอาจจะต้องพิจารณาหาสาเหตุต่อไป จากผลการประเมินในภาพรวมแสดงว่าอาจารย์ 5 ใน 6 คน มีการพัฒนาตนเองไปในทางที่ดีขึ้นหลังได้รับข้อมูลย้อนกลับ

ตารางที่ 16 แสดงผลการเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์
โดยประธานโปรแกรมวิชา

ลำดับที่ ของ อาจารย์	ประเมินครั้งที่ 1		ประเมินครั้งที่ 2		การพิจารณา เป็นระดับจาก คะแนนเฉลี่ย
	คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	
1	3.00	ปานกลาง	4.44	ดี	ดีขึ้น
2	- *	- *	- *	- *	- *
3	2.78	ปานกลาง	4.67	ดีมาก	ดีขึ้น
4	3.22	ปานกลาง	4.78	ดีมาก	ดีขึ้น
5	2.22	น้อย	4.00	ดี	ดีขึ้น
6	4.33	ดี	4.44	ดี	ดีขึ้น
7	4.78	ดีมาก	5.00	ดีมาก	ดีขึ้น
8	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	เท่าเดิม
9	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	เท่าเดิม
10	- *	- *	- *	- *	- *
11	- *	- *	- *	- *	- *
12	2.00	น้อย	3.67	ดี	ดีขึ้น
13	2.33	น้อย	4.33	ดี	ดีขึ้น
14	3.11	ปานกลาง	4.33	ดี	ดีขึ้น
15	3.00	ปานกลาง	4.33	ดี	ดีขึ้น
16	3.33	ปานกลาง	4.33	ดี	ดีขึ้น
17	2.89	ปานกลาง	4.33	ดี	ดีขึ้น
18	2.22	น้อย	3.67	ดี	ดีขึ้น
19	2.75	ปานกลาง	2.78	ปานกลาง	เท่าเดิม

ตารางที่ 16 (ต่อ) แสดงผลการเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์
โดย ประธานโปรแกรมวิชา

ลำดับที่ ของ อาจารย์	ประเมินครั้งที่ 1 คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	ประเมินครั้งที่ 2 คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	การพิจารณา เป็นระดับจาก คะแนนเฉลี่ย
20	3.00	ปานกลาง	4.22	ดี	ดีขึ้น
21	2.78	ปานกลาง	3.67	ดี	ดีขึ้น
22	2.89	ปานกลาง	4.11	ดี	ดีขึ้น
23	1.67	น้อย	2.78	ปานกลาง	ดีขึ้น
24	1.89	น้อย	3.67	ดี	ดีขึ้น
25	- *	- *	- *	- *	- *
26	2.33	น้อย	3.78	ดี	ดีขึ้น
27	3.67	ดี	4.11	ดี	ดีขึ้น
28	2.67	ปานกลาง	4.00	ดี	ดีขึ้น
29	3.33	ปานกลาง	4.00	ดี	ดีขึ้น
30	3.56	ดี	4.44	ดี	ดีขึ้น
31	- *	- *	- *	- *	- *

* หมายถึง ประธานโปรแกรมวิชาจึงไม่มีผลประเมิน

จากตารางพบว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยประธานโปรแกรมวิชา ส่วนใหญ่ อาจารย์ส่วนใหญ่ได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับสูงกว่าเดิม จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 74.42 และอาจารย์ได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับเดิม จำนวน 2 คนแต่ค่าเฉลี่ยจากผลการประเมินการปฏิบัติงานยังในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 6.45 แสดงว่าหลังจากได้รับข้อมูลย้อนกลับ แบบ 360 องศา จากผลการประเมินโดยประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ส่วนใหญ่มีผลการปฏิบัติงาน ไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมจากครั้งที่ 1 อย่างเห็นได้ชัดเจน และเป็นที่น่าสังเกตว่ามี อาจารย์จำนวน 1 ท่านที่มีผลการประเมินที่ดีขึ้นกว่าเดิมมากโดยได้รับผลการประเมินครั้งที่ 1 ระดับน้อย ($\bar{X} = 2.22$) ได้รับผลการประเมินในครั้งที่ 2 อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.00$) และอีก 2 ท่านที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งใน ครั้งที่ 1 และ ครั้งที่ 2 อยู่ในระดับเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 5.00$) ทั้งนี้ เนื่องจากผลการประเมินอยู่ในระดับสูงสุดอยู่แล้ว เมื่อพิจารณารายบุคคลพบว่า อาจารย์ 6 ท่านที่มี

คะแนนเฉลี่ยจากผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับน้อย หลังจากที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปแล้ว พบว่า อาจารย์คนที่ 5 18 23 24 26 มีผลการประเมินการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ส่วนอาจารย์คนที่ 8 มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดิม แต่ค่าเฉลี่ยจากผลการประเมินการปฏิบัติงานยังในระดับมาก แสดงว่าอาจารย์ทั้ง 6 คนได้พัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เป็นจุดอ่อนของอาจารย์

ตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ โดยคณบดี

ลำดับที่ ของ อาจารย์	ประเมินครั้งที่ 1 คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	ประเมินครั้งที่ 2 คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	การพิจารณา เป็นระดับจาก คะแนนเฉลี่ย
1	3.40	ปานกลาง	3.56	ดี	ดีขึ้น
2	3.89	ดี	4.44	ดี	ดีขึ้น
3	3.78	ดี	4.22	ดี	ดีขึ้น
4	3.44	ปานกลาง	3.67	ดี	ดีขึ้น
5	3.20	ปานกลาง	3.89	ดี	ดีขึ้น
6	3.00	ปานกลาง	3.22	ปานกลาง	ดีขึ้น
7	3.78	ดี	3.80	ดี	ดีขึ้น
8	4.22	ดี	4.75	ดีมาก	ดีขึ้น
9	4.00	ดี	4.67	ดีมาก	ดีขึ้น
10	3.89	ดี	4.50	ดีมาก	ดีขึ้น
11	3.11	ปานกลาง	2.73	ปานกลาง	ต่ำกว่าเดิม
12	2.56	ปานกลาง	2.67	ปานกลาง	ดีขึ้น
13	3.67	ดี	4.33	ดี	ดีขึ้น
14	3.71	ดี	3.44	ปานกลาง	ต่ำกว่าเดิม
15	3.71	ดี	3.44	ปานกลาง	ต่ำกว่าเดิม
16	3.71	ดี	3.44	ปานกลาง	ต่ำกว่าเดิม
17	3.22	ปานกลาง	3.44	ปานกลาง	ดีขึ้น
18	3.33	ปานกลาง	3.89	ดี	ดีขึ้น

ตารางที่ 17 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ โดยคณบดี

ลำดับที่ ของ อาจารย์	ประเมินครั้งที่ 1 คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	ประเมินครั้งที่ 2 คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	การพิจารณา เป็นระดับจาก คะแนนเฉลี่ย
19	2.70	ปานกลาง	2.78	ปานกลาง	ดีขึ้น
20	4.22	ดี	4.22	ดี	เท่าเดิม
21	3.50	ดี	3.44	ปานกลาง	ต่ำกว่าเดิม
22	4.00	ดี	4.11	ดี	ดีขึ้น
23	2.56	ปานกลาง	2.89	ปานกลาง	ดีขึ้น
24	3.22	ปานกลาง	3.44	ปานกลาง	ดีขึ้น
25	3.49	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง	ต่ำกว่าเดิม
26	2.56	ปานกลาง	2.56	ปานกลาง	เท่าเดิม
27	3.22	ปานกลาง	2.78	ปานกลาง	ต่ำกว่าเดิม
28	3.00	ปานกลาง	2.67	ปานกลาง	ต่ำกว่าเดิม
29	3.20	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง	ต่ำกว่าเดิม
30	3.11	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง	เท่าเดิม
31	4.00	ดี	3.56	ดี	ต่ำกว่าเดิม

จากตารางพบว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยคณบดี เมื่อเปรียบเทียบครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 อาจารย์มีผลการประเมินในระดับสูงกว่าเดิม จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 58.06 รองลงมาผลการประเมินอยู่ในระดับน้อยกว่าเดิม จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 32.26 แต่อาจารย์ทั้ง 10 คน ยังมีคะแนนเฉลี่ย อยู่ในระดับดี แต่มีอาจารย์ที่ได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับเดิม จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 9.68 ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วพบว่าใน 3 คน มีอาจารย์ 1 คน ที่ได้รับผลการประเมินในระดับเดิม คือ ระดับปานกลาง ส่วนอีก 2 คนได้รับการประเมินในระดับเดิม คือ ระดับดี และเป็นที่น่าสังเกตอีกต่อไปว่า ยังมีอาจารย์อีก 5 คน ถึงแม้จะมีคะแนนเฉลี่ยจากผลการประเมินออกมาในระดับต่ำกว่าเดิมแต่ยังอยู่ในระดับเดิม คือ ระดับปานกลาง และอีก 5 คนที่คะแนนเฉลี่ยจากผลการประเมินดีขึ้นแต่ยังอยู่ในระดับเดิม คือ ระดับปานกลางด้วยเช่นกัน แสดงว่าอาจารย์ส่วนใหญ่เมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จากคณบดีแล้ว อาจารย์มีการพัฒนาตนเองดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจนนกว่าเดิม เมื่อพิจารณารายบุคคลพบว่า อาจารย์ 6 ท่านที่มีจุดอ่อนและมีคะแนนเฉลี่ยจากผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับน้อย

หลังจากที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปแล้ว พบว่าอาจารย์ อาจารย์คนที่ 5 8 18 23 24 มีคะแนนเฉลี่ยจากผลการประเมินการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น อาจารย์คนที่ 26 มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดิม แต่ค่าเฉลี่ยจากผลการประเมินการปฏิบัติงานยังในระดับปานกลาง ส่วนอาจารย์คนที่ 25 มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำกว่าเดิม แต่ค่าเฉลี่ยจากผลการประเมินการปฏิบัติงานยังในระดับปานกลางเช่นกัน แสดงว่าอาจารย์ทั้ง 6 คน ได้พัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เป็นจุดอ่อนของอาจารย์

ตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ โดยตนเอง

ลำดับที่ ของ อาจารย์	ประเมินครั้งที่ 1 คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	ประเมินครั้งที่ 2 คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	การพิจารณา เป็นระดับจาก คะแนนเฉลี่ย
1	4.00	ดี	3.42	ปานกลาง	ต่ำกว่าเดิม
2	4.00	ดี	4.42	ดี	ดีขึ้น
3	4.33	ดี	4.08	ดี	ต่ำกว่าเดิม
4	4.42	ดี	4.17	ดี	ต่ำกว่าเดิม
5	3.25	ปานกลาง	3.83	ดี	ดีขึ้น
6	3.75	ดี	4.58	ดีมาก	ดีขึ้น
7	4.00	ดี	4.67	ดีมาก	ดีขึ้น
8	3.67	ดี	3.92	ดี	ดีขึ้น
9	3.90	ดี	4.25	ดี	ดีขึ้น
10	2.83	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง	ดีขึ้น
11	3.92	ดี	3.92	ดี	เท่าเดิม
12	3.67	ดี	3.58	ดี	ต่ำกว่าเดิม
13	3.58	ดี	3.58	ดี	เท่าเดิม
14	3.83	ดี	2.92	ปานกลาง	ต่ำกว่าเดิม
15	4.75	ดีมาก	4.75	ดีมาก	เท่าเดิม

ตารางที่ 18 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยตนเอง

ลำดับที่ ของ อาจารย์	ประเมินครั้งที่ 1		ประเมินครั้งที่ 2		ระดับ	การพิจารณา เป็นระดับจาก คะแนนเฉลี่ย
	คะแนนเฉลี่ย	ระดับ	คะแนนเฉลี่ย	ระดับ		
16	3.28	ปานกลาง	4.33	ดี	ดี	ดีขึ้น
17	3.33	ปานกลาง	3.75	ดี	ดี	ดีขึ้น
18	4.00	ดี	3.50	ดี	ดี	ต่ำกว่าเดิม
19	3.83	ดี	3.83	ดี	ดี	เท่าเดิม
20	4.25	ดี	3.92	ดี	ดี	ต่ำกว่าเดิม
21	2.92	ปานกลาง	3.83	ดี	ดี	ดีขึ้น
22	3.30	ปานกลาง	3.50	ดี	ดี	ดีขึ้น
23	3.83	ดี	3.83	ดี	ดี	เท่าเดิม
24	3.33	ปานกลาง	4.25	ดี	ดี	ดีขึ้น
25	3.17	ปานกลาง	2.83	ปานกลาง	ปานกลาง	ต่ำกว่าเดิม
26	2.50	ปานกลาง	3.25	ปานกลาง	ปานกลาง	ดีขึ้น
27	4.00	ดี	4.83	ดีมาก	ดีมาก	ดีขึ้น
28	4.43	ดี	2.92	ปานกลาง	ปานกลาง	ต่ำกว่าเดิม
29	3.17	ปานกลาง	3.42	ปานกลาง	ปานกลาง	ดีขึ้น
30	4.42	ดี	4.17	ดี	ดี	ต่ำกว่าเดิม
31	4.00	ดี	4.17	ดี	ดี	ดีขึ้น

จากตารางพบว่า ผลการประเมินการปฏิบัติของอาจารย์ โดยตนเอง ส่วนใหญ่ อาจารย์ประเมินตนเองในระดับสูงกว่าเดิม จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 51.61 รองลงมา คือ อาจารย์ประเมินตนเองอยู่ในระดับต่ำกว่าเดิม จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 32.56 และมีอาจารย์ประเมินตนเองอยู่ในระดับเดิม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.13 เป็นที่น่าสังเกตว่ามีอาจารย์ 1 คนที่ได้รับผลการประเมินการประเมินในระดับเดิม ($\bar{X} = 4.75$) คือ ระดับดีมาก ซึ่งเป็นคะแนนสูงสุดอยู่แล้วถึงแม้ว่าจะเป็นระดับเดิม นอกจากนั้นยังมีอาจารย์อีก 5 คน ถึงแม้ว่าจะได้รับคะแนนเฉลี่ยจากผลการประเมินต่ำกว่าเดิม แต่ยังคงอยู่ในระดับดี แสดงว่าอาจารย์ส่วนใหญ่ประเมินตนเองจากการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับครั้งที่ 1 สูงขึ้น เมื่อพิจารณาอาจารย์ที่มีจุดอ่อนและมีคะแนนเฉลี่ยจากผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับน้อย หลังจากที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับไป

แล้ว พบว่ามีอาจารย์ 4 คน คือ อาจารย์คนที่ 5 8 24 26 มีคะแนนเฉลี่ยจากผลการประเมิน การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นกว่าเดิม ส่วนอีก 2 คน คือคนที่ 18 มีคะแนนเฉลี่ยจากผลการ ประเมินที่ต่ำกว่าเดิมแต่ยังอยู่ในระดับดีเช่นเดิม และคนที่ 23 มีคะแนนเฉลี่ยจากผลการประเมิน การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเท่าเดิม

จากการเปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่มาจากการประเมินโดย คณบดี ประธานโปรแกรมวิชา เพื่อนร่วมงาน ตนเอง และนักศึกษา สรุปได้ว่า เมื่ออาจารย์ได้รับ ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ในการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน อาจารย์มีการพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่สูงกว่าเดิม เมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 แสดงให้เห็นว่าระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้อาจารย์มีการ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของตนเองไปในทางที่ดีขึ้น หลังจากได้แนวทางในการพัฒนาจุดอ่อน ของตนเอง กรณีที่ผลการประเมินที่อยู่ในระดับน้อย พบว่า อาจารย์มีค่าเฉลี่ยของผลการ ปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม และอาจารย์ที่มีผลการประเมินที่อยู่ในระดับมากก็มีการพัฒนา ตนเองดีขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาอาจารย์ทั้ง 6 คน พบว่ามีผลการประเมิน โดยประธานโปรแกรมและคณบดีสูงขึ้นจำนวน 5 คน โดยมีผลการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน สูงขึ้น 3 คน และจากนักศึกษาสูงขึ้น 4 คน ส่วนผลจากการประเมินตนเองพบว่า 4 ใน 6 คน ประเมินตนเองดีขึ้น ไม่มีผู้ใดได้รับผลการประเมินจากผู้ประเมินต่ำลง จะเห็นได้ว่าจากข้อมูล ย้อนกลับจะทำให้อาจารย์เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองได้ชัดเจนขึ้น ซึ่ง คณะวิชาสามารถนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากร บุคคลของคณะวิชา เกิดแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของอาจารย์และยัง สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ในภาพรวมต่อไป

หลังจากนั้นผู้วิจัยสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ แบบ 360 องศา และได้สรุปผล นำเสนอในตารางที่ 19 ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 ความคิดเห็นของอาจารย์คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ข้อความ	\bar{X}
1. ทราบผลการปฏิบัติงานของตนมากขึ้น	4.14
2. เกิดความกระตือรือร้นในด้านการสอนและการปฏิบัติงานอื่น ๆ มากขึ้น	4.00
3. ได้นำข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น	4.14
4. ได้พัฒนาตนเองในด้านการสอนและการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น	4.18
5. ปฏิบัติงานอย่างระมัดระวังรอบคอบมากขึ้น	4.09
6. ใ่วางใจเพื่อนร่วมงานน้อยลง	1.95
7. เชื่อมั่นในข้อมูลที่ได้รับว่ามีความเที่ยงตรง	3.41
8. ความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์ในคณะวิชาแน่นแฟ้นมากขึ้น	3.36
9. เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม	3.73
10. ขาดความศรัทธาในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา ถ้าข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงกับความจริง	2.77
11. เกิดอคติต่อเพื่อนร่วมงาน	2.05
12. เกิดการยอมรับได้มากขึ้น หากใช้ขั้นตอนง่าย ๆ เช่น การพูดคุยกับอาจารย์	3.55
13. เกิดความพอใจในการได้รับข้อมูลอย่างเป็นระบบ	3.82
14. มีความมั่นใจในระบบงานป้องกันข้อมูลจากการประเมินการปฏิบัติงาน	3.50
15. ท่านคิดว่าระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เป็นการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่ดี	3.68
16. ท่านพอใจในเทคนิควิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ	3.59
17. ท่านคิดว่าเทคนิควิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความเหมาะสม	3.45
18. ท่านคิดว่าคณะวิชาใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการพัฒนาบุคลากรของคณะวิชาต่อไป	3.73
รวมเฉลี่ย	3.71

จากตารางพบว่า ในภาพรวมอาจารย์มีความเห็นด้วยต่อการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศามาใช้ในคณะวิชา ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาทำให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเองในด้านการสอน

และการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.18$) ส่วนอันดับสองคือ อาจารย์ได้นำข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนมากขึ้น ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่เท่ากัน ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมา คือ อาจารย์เกิดความกระตือรือร้นในด้านการสอนและการปฏิบัติงานอื่น ๆ มากขึ้น ในระดับคะแนนเฉลี่ย $\bar{X} = 4.00$ และมีอาจารย์ที่เห็นว่าการได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาทำให้ขาดความไว้วางใจเพื่อนร่วมงานในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.95$) รองลงมาสองอันดับ คืออาจารย์เกิดอคติต่อเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 2.05$) และอาจารย์ขาดความศรัทธาในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา ถ้าข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงกับความจริง ($\bar{X} = 2.77$) ซึ่งความคิดเห็นทั้ง 3 ประเด็นหลังนี้เป็นข้อความเชิงนิเสธ เมื่อให้ค่าเฉลี่ยน้อย หมายความว่าถึง ผลอยู่ในระดับดีมาก นั่นคืออาจารย์มีความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน ไม่มีอคติต่อเพื่อนร่วมงานรวมทั้งมีความศรัทธาในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ส่วนข้อเสนอแนะในการให้ข้อมูลย้อนกลับจากแบบสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1) ทศนคติที่มีต่อข้อมูลย้อนกลับ

อาจารย์เห็นว่าหลักการในการนำระบบมาใช้มีความเหมาะสมเชื่อถือได้ เพราะผลการประเมินจากผู้ประเมินทุกด้าน มีความพึงพอใจในข้อมูลที่ได้รับ และคิดว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ แต่มีความไม่มั่นใจในผู้ประเมิน เพราะผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินอาจจะมีการติดต่อกันทำให้ผลการประเมินอาจเบี่ยงเบนจากความเป็นจริง

2) วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ

อาจารย์มีความเห็นว่าควรใช้วิธีการสังเกต สัมภาษณ์เข้าไปอยู่ในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับด้วย เพราะจะทำให้การนำระบบไปใช้มีความสมบูรณ์ และได้ข้อมูลครบถ้วน นอกเหนือจากแบบฟอร์มเพิ่มมากขึ้น

3) ประโยชน์ที่ได้รับจากการให้ข้อมูลย้อนกลับ

อาจารย์มีความเห็นว่าสามารถนำข้อมูลนั้นไปพัฒนาตนเองเพราะได้ทราบจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานเพื่อนำมาพัฒนาการสอน และมีความตระหนักในการพัฒนาตนเองมากขึ้น ในส่วนของการนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในคณะวิชา อาจารย์มีความเห็นว่า

ผู้บริหารทราบถึงผลการปฏิบัติของอาจารย์ เพื่อนำข้อมูลนั้นมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงโครงการเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ เกิดการทำงานเป็นทีม และมีความกะตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งบุคลากรได้มีส่วนร่วมกันพัฒนาคณะมากขึ้น

4) ปัญหาและอุปสรรค

สรุปเป็นประเด็นดังนี้อาจารย์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคืออาจารย์ เกิดความหวาดระแวงในการทำงานฉะนั้นต้องอาศัยการเปิดใจที่กว้างยอมรับผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเพื่อนร่วมงานและประธานโปรแกรมวิชา รวมทั้งยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เพราะผู้ประเมินอาจเกิดความขัดแย้งเป็นการส่วนตัวกับผู้ถูกประเมินจึงทำให้ไม่แน่ใจในความถูกต้องหรืออาจเกิดเกิดความลำเอียงในการประเมิน

5) การนำระบบมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในคณะวิชา

สรุปเป็นประเด็นดังนี้ ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการปรับโครงสร้างคณะวิชาและใช้ในการประเมินโครงการของคณะวิชา ซึ่งจากผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์จะพบว่าคณบดีและอาจารย์ได้ร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพงานวิชาการของอาจารย์ต่อไป อาจารย์ส่วนใหญ่จึงมีความคิดเห็นว่าควรจะนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้อย่างต่อเนื่อง เพราะมีความเหมาะสมในการที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ทั้งนี้เมื่ออาจารย์ได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จากการประเมินจากหลายแหล่งแล้วทำให้อาจารย์เกิดการพัฒนาดตนเองเพิ่มขึ้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อวิเคราะห์สภาพการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา และพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา และเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยประกอบด้วย คณบดี ประธานโปรแกรมวิชาและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ จำนวน 36 แห่ง รวมจำนวน 2,414 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ทดลองเป็น คณบดี และ อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

การดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้มีขั้นตอน ต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

1.1 รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ครอบคลุมแนวคิดทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

1.2 วิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

1.3 สังเคราะห์ข้อค้นพบที่ได้แล้วนำมากำหนดโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์คณบดี และแบบสอบถามประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ และนักศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีอยู่ของระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1 สอบถามสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ครอบคลุมองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ

2.2 สัมภาษณ์คณบดีและสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ ประธานโปรแกรมวิชา และ นักศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยในแต่ละประเด็นของแนว คำถามหลักให้ครอบคลุมปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ขั้นตอนที่ 3 สร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากร บุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการดังนี้

3.1 กำหนดองค์ประกอบที่จำเป็นในการสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในสถาบันราชภัฏ โดยประมวลข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และ ขั้นตอนที่ 2

3.2 สร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ของคณะวิชาในสถาบันราชภัฏ ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีพื้นฐาน หลักการของระบบการให้ ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เนื้อหา วัตถุประสงค์ การดำเนินการ และการประเมินผล

3.3 ตรวจสอบคุณภาพของระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของคณะวิชา โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ใน ภาคผนวก ก) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ ปรับปรุงแก้ไขระบบการ ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ครั้งที่ 1 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำไป ทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 4 ทดลองใช้ระบบและศึกษาผลของการใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ

4.1 ทดลองใช้ระบบกับอาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช จำนวน 31 คน ระหว่างภาคเรียนที่ 1 – ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2547

4.2 ประเมินความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา หลังจากการทดลองเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขระบบครั้งที่ 2

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ประเมินความเป็นไปได้ของระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาในการนำระบบไป ใช้ และนำผลการประเมิน ข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำไปใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ แบบ 360 องศา แก่อาจารย์ในคณะวิชาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุป ได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ในการสัมภาษณ์คณบดีจำนวน 7 คน จากคณะวิชาต่างๆในมหาวิทยาลัยราชภัฏพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์แบบ 360 องศา ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์ ได้แก่ คณบดี ประธานโปรแกรมวิชา เพื่อนอาจารย์ คณาจารย์ และนักศึกษา ต่างจากการปฏิบัติงานเดิม ซึ่งส่วนใหญ่มาจากนักศึกษา ประธานโปรแกรมวิชา รูปแบบและวิธีการที่ใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นรูปแบบที่เป็นทางการโดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร ในการสื่อสารข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ต้องใช้ภาษาที่เหมาะสม เพราะมีฉะนั้นแล้วอาจจะทำให้อาจารย์เข้าใจในผลการประเมินการปฏิบัติงานผิดพลาด ซึ่งอาจส่งผลทำให้เกิดอคติต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับได้ ส่วนสถานที่ที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม คือ ในการประชุมอาจารย์ของคณะวิชา ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการจัดทำโครงการการพัฒนา ศักยภาพของอาจารย์ รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์

ผลจากการถามความคิดเห็นของประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ และนักศึกษาที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จากข้อมูลเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา พบว่ามีประเด็นสำคัญของแต่ละกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งในแต่ละกลุ่มอาจจะมีระดับความคิดเห็นตรงกันต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ในระดับมาก 5 อันดับเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้อาจารย์ได้ทราบถึง จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง เพื่อจะได้นำผลไปพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง
2. ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จะมีประโยชน์ถ้าผู้ ประเมินไม่มีอคติต่อกัน
3. ต้องมีการติดตามผลการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา หลังจากอาจารย์ได้รับการประเมินไปแล้ว
4. ต้องมีการให้ความรู้ความเข้าใจอาจารย์ที่เป็นผู้ประเมิน และถูกประเมิน
5. ผลการประเมินจากนักศึกษา ต้องดำเนินการให้นักศึกษาประเมินแบบจริงจัง จึงจะได้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลากรในคณะวิชา

ผลจากการสัมภาษณ์คณบดี และจากการสอบถามความคิดเห็นของประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ และนักศึกษา ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ผู้วิจัยนำมาดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดโครงสร้างของระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชา ประกอบไปด้วย หลักการของระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์

2.2 นำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ที่ได้พัฒนาขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของระบบก่อนนำไปทดลองใช้

2.3 หลังจากการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ไปทดลองใช้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ระหว่างการปฏิบัติตามระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ที่ออกแบบไว้กับสภาพการณ์ที่เป็นจริงและได้นำมาปรับปรุงระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ให้มีความสมบูรณ์ขึ้น การปรับปรุงระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ดำเนินการ 2 ครั้ง ได้แก่

ครั้งที่ 1 ปรับปรุงหลังจากได้รับการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนการทดลอง

ครั้งที่ 2 ปรับปรุงภายหลังการทดลองโดยดำเนินการหลังจากประเมินความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เรียบร้อยแล้ว

ประเด็นที่ปรับปรุงในแต่ละองค์ประกอบของระบบ คือ

1. ปัจจัยนำเข้า เพิ่มเนื้อหาสาระในเรื่องการเตรียมความพร้อมของอาจารย์ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

2. กระบวนการ ควรเพิ่มประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 เทคนิคในการประเมินผล

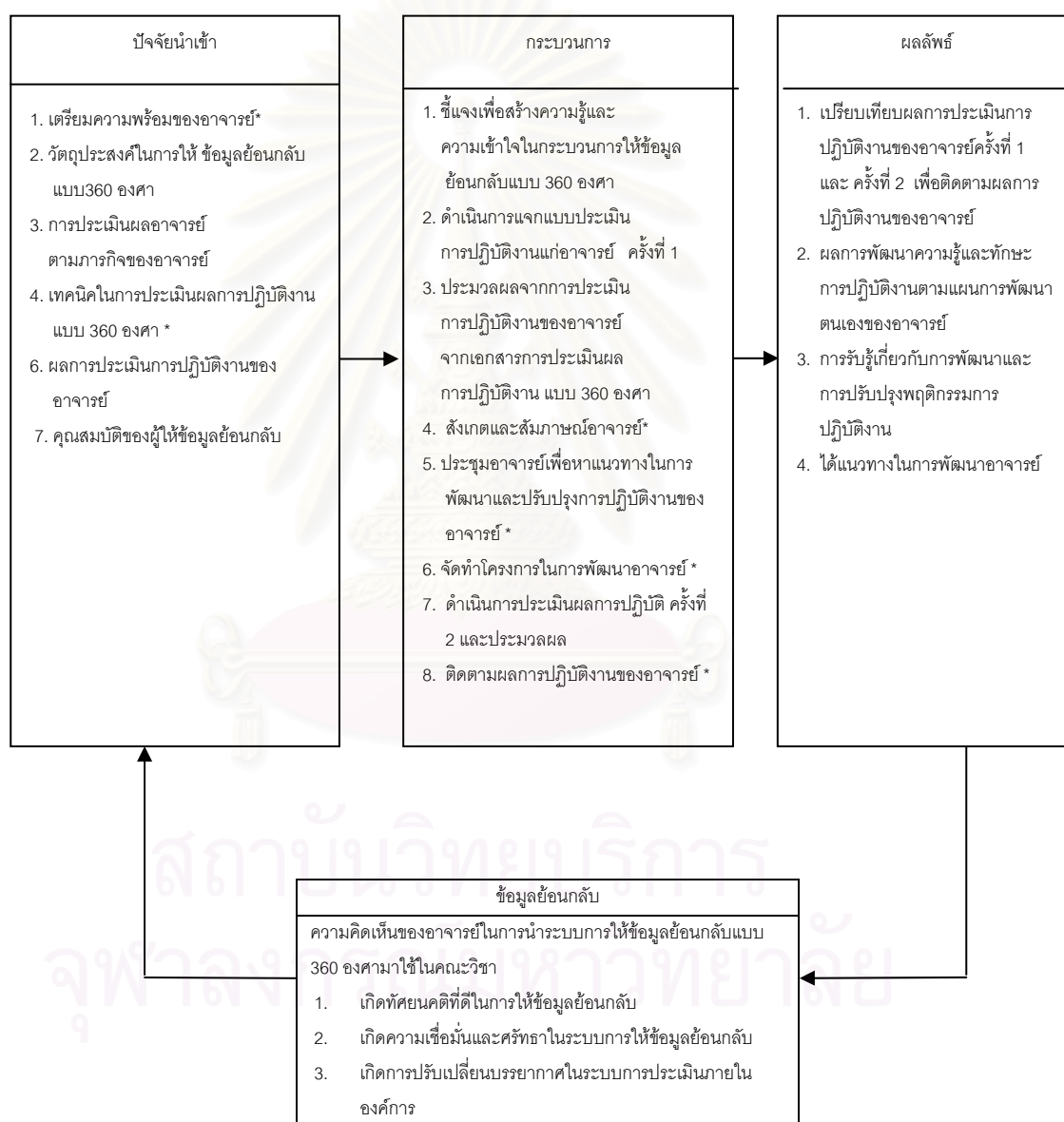
2.2 ใช้กระบวนการสังเกตและสัมภาษณ์อาจารย์เพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานครอบคลุมและสมบูรณ์ขึ้น

2.3 ประชุมอาจารย์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์

2.4 จัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์

2.5 ติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์หลังจากได้รับข้อมูลย้อนกลับ
ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาภายหลังการปรับปรุงและนำเสนอเป็นระบบที่
สมบูรณ์เพื่อสามารถนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาได้ ดังแผนภูมิที่ 12

แผนภูมิที่ 12 แสดงระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาภายหลังการปรับปรุง



* เพิ่มเติมภายหลังการทดลอง

3. ผลการทดลอง

จากการทดลองพบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา แก่อาจารย์ทำให้อาจารย์เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับที่ดีขึ้น สรุปได้ดังนี้

3.1 การยอมรับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

จากผลการประเมินครั้งที่ 1 พบว่าอาจารย์ยอมรับผลการประเมินเมื่ออาจารย์ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากหลายแหล่ง เพราะอาจารย์เห็นด้วยในระดับมากในความน่าเชื่อถือของข้อมูลว่ายุติธรรม และผลดังกล่าวทำให้อาจารย์มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.00$) มีการยอมรับในจุดอ่อนของตนเองที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.14$) และให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ($\bar{X} = 3.73$)

ส่วนในการประเมินครั้งที่ 2 หลังการทดลองพบว่า อาจารย์มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมดีขึ้นกว่าผลการทดลองครั้งที่ 1 แสดงให้เห็นว่าการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้ หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ อาจารย์มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน คือผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ส่วนใหญ่ในครั้งที่ 2 มีระดับผลการประเมินที่สูงขึ้นกว่าเดิม (พิจารณาจากตารางที่ 14-19) แต่ในการประเมินครั้งที่ 2 เป็นข้อสังเกตว่าผลการประเมินที่ได้จากตนเองและเพื่อนร่วมงานต่ำกว่า ครั้งที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาพิจารณาและวิเคราะห์แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานตามภาระกิจของอาจารย์พบว่า ใน 2 เดือนหลังของการทดลองภาระงานอาจารย์ที่นอกเหนือจากภาระงานสอนลดลงกว่าใน 2 เดือนแรก จึงทำให้อาจารย์และเพื่อนร่วมงานประเมินผลการปฏิบัติงานลดลงกว่าเดิมในครั้งที่ 1 นอกจากนั้นแล้วอาจารย์ยังมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและนำประเด็นที่เป็นจุดอ่อนมาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น เช่น การเข้าร่วมในโครงการพัฒนาอาจารย์เพื่อจัดทำผลงานทางวิชาการ (ภาคผนวก ข) การเข้าร่วมในกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมตามที่ได้รับมอบหมาย

3.2 ความคิดเห็นของอาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ในการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้

จากผลการประเมินโดยการถามความคิดเห็นอาจารย์เกี่ยวกับการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา พบว่า อาจารย์มีความพึงพอใจในการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้ในคณะวิชาโดยพิจารณาจากเทคนิค วิธีการ กระบวนการ และวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ว่ามีความเหมาะสม และควรนำมาใช้ในคณะวิชาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจารย์มีความพึงพอใจในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ในระดับมาก

($\bar{X}=3.71$) และที่สำคัญ ความคิดเห็นใน 3 ประเด็นหลังที่เป็นข้อความเชิงนิเสธมีค่าเฉลี่ยในระดับน้อย หมายความว่าผลดีมากนั้นคือข้อมูลย้อนกลับไม่ได้ทำให้อาจารย์ขาดความไว้วางใจ ($\bar{X}=1.95$) หรือ เกิดอคติต่อเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}=2.05$) และแม้ว่าข้อมูลไม่ตรงกับความเป็นจริง อาจารย์ก็ยังมีทัศนคติในข้อมูลที่ได้รับ ($\bar{X}=2.77$) ส่วนข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากข้อเสนอแนะมีประเด็นที่สำคัญ คือ ในการให้ข้อมูลย้อนกลับควรมีการสัมภาษณ์และสังเกตการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อสร้างความมั่นใจในข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อจะทำให้ได้ข้อมูลจะครบถ้วนในทุกด้านเพิ่มขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องมีการยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย

3.3 ผลการศึกษาประสิทธิผลของระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ผลการศึกษาประสิทธิผลของระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้นำมาพัฒนาขึ้นสรุปได้ดังนี้

1. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์ ตลอดจนนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ที่พัฒนาขึ้น ได้รับการยอมรับจากอาจารย์ว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการแจ้งผลแก่อาจารย์เพราะทำให้อาจารย์ได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองและนำประเด็นที่เป็นจุดอ่อนมาแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงตนเอง รวมทั้งอาจารย์มีความเชื่อมั่นในระบบความปลอดภัย และความยุติธรรมของผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเนื่องจากข้อมูลนั้นมาจากหลายแหล่งจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอาจารย์และผู้ที่ทราบผลการประเมินจะมีเพียงผู้ประเมินและผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเท่านั้น

3. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา สามารถนำไปใช้ในการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับอาจารย์ได้จริง ทั้งนี้ผลจากการทดลองนำผลการประเมินการปฏิบัติงานจากหลายแหล่งมารวบรวมและประเมินผลและใช้กระบวนการในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ตามขั้นตอนที่ได้พัฒนาขึ้น และผลการใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับทำให้อาจารย์เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับมากขึ้นกว่าการประเมินผลแบบดั้งเดิมที่ให้อยู่ที่ไม่ได้แจ้งผลให้กับอาจารย์

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่อภิปราย ได้ดังนี้

1. การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

จากผลการวิจัยการพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก่อนการสร้างระบบได้ศึกษา สภาพปัจจุบัน แนวคิดในการพัฒนาระบบ จากการสัมภาษณ์คณบดี ความคิดเห็นของประธานโปรแกรมวิชา อาจารย์ และ นักศึกษา พบว่า แต่ละกลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าควรมีการใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพราะระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับทำให้อาจารย์ได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์ตามแนวคิดของ David Mc Clelland, 1996 (อ้างถึงใน จรัลพร ประถมบุรณ์, 2548) ที่ให้ความสำคัญถึงสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในองค์กรที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งแนวความคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานราชการ โดยนำแนวคิดมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยยึดหลักสมรรถนะหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในฐานะที่เป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ภายใต้ระเบียบและกฎเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) โดยได้กำหนดสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนในอนาคตที่มุ่งเน้นการทำงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548) และนอกจากนั้นแล้วผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับยังเป็นตัวบ่งชี้ให้อาจารย์ทราบถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงานหรือระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง และทำให้อาจารย์ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าปฏิบัติงานบรรลุผลตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่วางไว้ รวมทั้งทราบถึงจุดเด่น จุดอ่อนของตนเองที่ต้องปรับปรุง นอกจากนั้นแล้วยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการที่จะทำให้เกิดโครงการพัฒนาอาจารย์ ดังที่ Richard Boyatzis (1982) ได้กล่าวว่าความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลซึ่งจะนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพและได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ประเด็นที่สำคัญของการให้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา คือ ทุกคนในองค์กรจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกันมากกว่าที่จะให้ผู้บริหารเพียงคนเดียวเป็นผู้ประเมินซึ่งอาจจะเกิดความลำเอียงหรืออคติได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวีระวัฒน์ บันนิตมัย (2540) Edwards (1996) และ Vinson (1996) ที่เห็นว่าข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาจะทำให้ผู้ถูกประเมินเกิดความมั่นใจในผลการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมทั้งมีคุณค่า ไม่ถูกโต้แย้งเพราะเป็นข้อมูลที่มา

จากบุคคลที่เกี่ยวข้องรอบด้านของผู้ถูกประเมิน และข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จะเป็นตัวควบคุมคุณภาพของการทำงานของระบบให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ เพราะจะเป็นการให้ข้อมูลแก่ ผู้ถูกประเมินว่าควรมีการปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน หรือการพัฒนาปรับปรุงตนเองในด้านใดบ้าง ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่จะต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากร หรือ พัฒนาทรัพยากรบุคคล แก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของบุคลากรให้ดีขึ้น รวมทั้งจะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้ประสบความสำเร็จด้วยการออกแบบและปฏิบัติตามโครงการในการพัฒนาบุคลากร เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรตามแนวคิดของ Beer และ คณะ, 1984 Mondy และ Noe, 1996 และสุนันทา เลานันท์, 2542

2. การนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้

สำหรับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในการนำไปใช้ อภิปรายได้ดังนี้

2.1 การเตรียมความพร้อมของอาจารย์ก่อนนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้

ในการทดลองใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ผู้วิจัยตระหนักว่าการให้ความรู้ – ความเข้าใจแก่อาจารย์ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มีความสำคัญที่จะทำให้อาจารย์เกิดมโนทัศน์ที่ชัดเจนและทัศนคติที่ดีในการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองซึ่ง Antonioni (1996) ได้กล่าวไว้ การให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้ถูกประเมินว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา นั่นคือต้องมีการให้ความรู้ความเข้าใจอาจารย์ที่เป็นผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน รวมทั้งผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนร่วมทุกคนเข้าใจในกระบวนการและความปลอดภัยของข้อมูล (Glasser, 1996) และจะมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาสมรรถนะของ Richard Boyatzis (1982) ที่ว่าความสามารถในงานของบุคคลนำไปสู่สาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพ ส่วนในการเตรียมความพร้อมดังกล่าวผู้วิจัยซึ่งมีความเข้าใจในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ได้จัดประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับอาจารย์ที่เป็นกลุ่มทดลอง โดยอาจารย์จะเป็นผู้ทั้งถูกประเมินและผู้ประเมิน และชี้แจงถึงกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา รวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยตนเอง เมื่อกลุ่มทดลองมีความเข้าใจดีแล้ว การดำเนินการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ก็สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น ตรงตามวัตถุประสงค์ซึ่ง

สอดคล้องกับ Edwards และ Ewen (1996) Wimmer และคณะ (1998) และวีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2540) ที่กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา คือ จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนรวมทั้งจะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันของผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลย้อนกลับ

2.2 การเตรียมเอกสารสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ไปใช้

ในการทดลองใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ผู้วิจัยได้เตรียมเอกสารในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ซึ่งได้พัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมภารกิจของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คือภารกิจด้านการสอน การบริการวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2545) แต่เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ ภารกิจของอาจารย์ในการด้านบริการวิชาการ และการวิจัย ของกลุ่มทดลองมีอยู่จำนวนน้อย จึงไม่อาจนำการประเมินจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกมาพิจารณาได้ เพราะอาจารย์ไม่มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คือ ผู้ใช้งานวิจัยหรือผู้รับบริการในการบริการชุมชนของอาจารย์ อย่างไรก็ตามประเด็นนี้ควรจะได้นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งต่อไป หากอาจารย์มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกมากขึ้น เช่น มีผลงานวิจัยมากขึ้น หรือได้ออกไปจัดทำโครงการพัฒนาชุมชนหรือบริการชุมชนที่นอกเหนือจากการสอนได้ชัดเจนขึ้นเพื่อที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานครอบคลุมตามภารกิจของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ภารกิจ

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้

ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปทดลองใช้ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ซึ่งประกอบไปด้วย

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่มาจากแบบประเมินตนเอง เพื่อนร่วมงาน นักศึกษา ประธานโปรแกรมวิชา และคณบดี ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาจากการศึกษาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจากมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ และนำมาพัฒนาเป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการทดลองครั้งนี้ สำหรับกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมภารกิจหลักทั้ง 4 ด้าน และเป็นแบบประเมินที่เน้นการประเมินสมรรถนะในการทำงานของอาจารย์ดังที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้พัฒนาหลักเกณฑ์และแนวทางการดำเนินการเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการที่ 3 : มาตรฐานการพัฒนาและบริหารกำลังคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ (สำนักงาน

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547) จะทำให้อาจารย์ได้รับผลการประเมินการปฏิบัติงานซึ่งจะนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์หรือสมรรถนะในการทำงานของอาจารย์ต่อไป

2. แบบวัดความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ซึ่งผลจากการใช้แบบวัดดังกล่าวทำให้ทราบว่าระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา นั้น ทำให้อาจารย์พึงพอใจในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งในด้านเทคนิค วิธีการ กระบวนการ โดยภาพรวมอาจารย์มีความคิดเห็นว่าคุณเหมาะสมในการนำมาใช้ในคณะวิชาในระดับมาก

3. โครงการในการพัฒนาอาจารย์ หลังจากให้ข้อมูลย้อนกลับแล้วผู้บริหารสูงสุดในระดับคณะคือ คณบดี ต้องมีการวางแผนร่วมกันกับอาจารย์เพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนาอาจารย์ โดยโครงการดังกล่าวก็จะสอดคล้องกับผลการประเมินที่เป็นประเด็นจุดเด่น จุดด้อย ของอาจารย์ เช่น ด้านการทำผลงานทางวิชาการหรือหน่วยพัฒนาความสามารถด้านการสอน (โครงการในภาคผนวก ข)

หลังจากที่ได้นำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปทดลองใช้แล้ว พบว่ากลุ่มทดลองยอมรับในผลการประเมินการปฏิบัติงาน และยอมรับในการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้ในคณะวิชา รวมทั้งมีข้อคิดเห็นว่าคุณควรนำระบบนี้มาใช้ในการแจ้งผลการปฏิบัติงานของอาจารย์อย่างต่อเนื่อง และยังได้เกิดแนวทางในการพัฒนาอาจารย์ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุทัศน์ น้าพลสุขสันต์ (2546) ที่ว่าสมรรถนะหรือความสามารถในการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองและจะต้องพัฒนาในเรื่องใดและการประเมินระหว่างสมรรถนะที่ต้องการและเป็นจริงของผู้ปฏิบัติงานมาใช้ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน และนำมาใช้เพื่อประกอบการประเมินประสิทธิผลต่อการทำงานในปัจจุบันและต่อการทำงานในอนาคตด้วย

2.4 วิธีการและเทคนิคในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้

สำหรับวิธีการและเทคนิคในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จะต้องใช้เทคนิคในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบเป็นทางการคือ นำข้อมูลใส่ซองปิดผนึก และแจ้งผลให้อาจารย์ในการประชุมของคณะวิชา รวมทั้งต้องใช้ในการสื่อสารและภาษาในการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ถูกประเมินเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Antonioni (1996) เกี่ยวกับขั้นตอนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ที่มีประสิทธิภาพที่ว่าการสื่อสารให้ผู้มีส่วนร่วมทุกคนเข้าใจในกระบวนการในการให้ข้อมูล

ย้อนกลับซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดประชุมชี้แจงให้กับอาจารย์ตามชั้นตอนแล้ว แต่อย่างไรก็ตามจากข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เห็นสมควรใช้วิธีการสัมภาษณ์และสังเกตการปฏิบัติงานของอาจารย์ด้วย เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มีความสมบูรณ์และชัดเจนขึ้น และยังเสนอแนะต่อไปอีกว่าหลังจากการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ไปแล้วผู้บริหารต้องติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ด้วยซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ของดเนีย เทียนพุดิ (2543) ที่ว่าต้องมีการพัฒนาแผนปฏิบัติงานและติดตามผลหลังจากให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา นอกจากนี้จากการสังเกตของผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ พบว่าวิธีการให้ ข้อมูลย้อนกลับต้องให้ข้อมูลเชิงปริมาณที่มาจากการประเมินหลายแหล่งเพื่อให้ ผู้ประเมินเข้าใจ และเห็นภาพผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างชัดเจน และผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ ต้องให้แรงเสริม กำลังใจที่จะพัฒนางานของผู้ถูกประเมิน และที่สำคัญควรร่วมกันวางแผนการ พัฒนาตนเอง และชี้แจงให้เห็นว่าในที่สุดการพัฒนาตนเองของอาจารย์จะเป็นประโยชน์ต่อ ศักยภาพของคณะวิชา ต่อไปในอนาคต ทั้งนี้จะเป็นไปตามแนวทางในการบริหารและ องค์ประกอบของทรัพยากรบุคคลในการสนับสนุน และชี้แนะพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพของ สุนันทา เลहनันท์ (2542) Mondy R.W. และ Noe R.W. (1996) การวางแผนการพัฒนาควรจะทำเป็นรูปธรรมเพื่อจะได้ติดตามผล ความก้าวหน้าในครั้งต่อไปได้ และเมื่อเกิดการพัฒนาตนเอง ผู้ได้รับการให้ข้อมูลย้อนกลับจะรู้สึก ภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเองพร้อมที่จะมุ่งมั่นพัฒนางานก้าวต่อไป

เนื่องจากผู้วิจัยเป็นผู้บริหารคณะวิชา จึงสามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนในการให้ ข้อมูลย้อนแบบ 360 องศาเป็นอย่างดี ดังนั้นในการนำระบบนี้ไปใช้ควรคำนึงถึงประเด็นสำคัญ ดังกล่าวนี้ด้วย

ส่วนในด้านคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ ในการนำไปใช้ในคณะวิชาผู้ให้ข้อมูล ย้อนกลับควรเป็นคนดี เพราะคนที่ดีมีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรและสามารถวางแผน ในการ พัฒนาอาจารย์โดยมีงบประมาณของคณะวิชาและสามารถสั่งการได้ สำหรับคุณสมบัติของคนดี ดังที่ มณฑป ไชยชิต (2537) Robman และ Fanner (1997) ระบุไว้ว่าต้องเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ เหมาะสม วางตนให้เป็นที่ยอมรับจากสังคมทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา รวมทั้งจะต้องมี ความสามารถในการสื่อสารหรือใช้ถ้อยคำที่โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ นอกเหนือจากนั้น แล้วคุณสมบัติของคนดี ยังต้องมีบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ตาม แนวคิดของ Sherman (1984) และ Mc gannon (1978) เพื่อให้การบริหารบุคลากรในคณะวิชา

บรรลุนิติบุคคลและยังส่งผลในการพัฒนาอาจารย์ตามแนวคิดของ Wolokiewicz (1980) อีกด้วย โดยในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับและเข้าใจในลักษณะสำคัญของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาโดยใช้เทคนิคในการสื่อสารที่อาศัยข้อมูลจากผลการประเมินของอาจารย์มาแจ้งผลโดยระมัดระวังในการใช้ภาษาที่ไม่ทำให้อาจารย์เกิดความสับสน และเกิดอคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีระบบการป้องกันความปลอดภัยของข้อมูลโดยนำผลมาใส่ซองปิดผนึกและนำส่งให้กับอาจารย์ด้วยตนเองที่ทำให้ผู้ถูกประเมินมีความมั่นใจในข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ซึ่งผลจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแสดงว่ามีความเชื่อมั่นในข้อมูลที่ได้รับและมั่นใจในระบบป้องกันข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมทั้งพอใจในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Tucker และ Bryan(1988) เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับคือ ควรใช้เทคนิคในการคิดวิเคราะห์ ในการสื่อสารให้กับผู้ถูกประเมินให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในผลการประเมินรวมทั้งจะต้องเก็บข้อมูลเป็นความลับ มีความยุติธรรมในการเก็บข้อมูลและจะต้องไม่บอกชื่อผู้ประเมิน มิฉะนั้นผู้ถูกประเมินอาจจะเกิดอคติกับผู้ประเมินได้ นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องมีหน้าที่รวบรวมข้อมูลสำหรับใช้จัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์ เพื่อช่วยเหลือคณาจารย์ให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา (Wolokiewicz,1980) ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอโครงการในพัฒนาอาจารย์ 2 โครงการ (ภาคผนวก ข) โดยพิจารณาจากแบบฟอร์มแนวทางในการพัฒนาอาจารย์ และแบบรายงานผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ (ภาคผนวก จ) มาพิจารณาร่วมกับอาจารย์และกำหนดเป็นโครงการดังกล่าว

สำหรับความเหมาะสมในเรื่องเวลาของการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ควรดำเนินการประเมินอาจารย์ปีละ 2 ครั้ง (ภาคเรียนละ 1 ครั้ง) เพื่อความเหมาะสมและสอดคล้องกับภาระกิจของอาจารย์ และเพื่อไม่ให้เกิดบรรยากาศความเบื่อหน่ายในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงานประเมินผลอาจารย์ เพราะจะมีผลทำให้ผู้ประเมินให้คะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบไม่จริงจัง ซึ่งจะส่งผลทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่ตรงกับผลการปฏิบัติงานจริง

2.5 ข้อควรคำนึงในการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้

จากผลการทดลองมีข้อสังเกตในการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้ว่า ควรคำนึงถึงความปลอดภัยของข้อมูลเพื่อให้ผู้ถูกประเมินเกิดความมั่นใจว่ามีเพียงตนเองและผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับจะทราบข้อมูลดังกล่าวเท่านั้น รวมทั้งต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดอคติในการประเมิน ซึ่งในประเด็นนี้สอดคล้องกับ วีระวัฒน์ บันนิตมัย(2540)และदनัย เทียนพุดิ (2543) ที่

ได้กล่าวถึงความสำเร็จและประสิทธิภาพของข้อมูลย้อนกลับว่า ผู้ถูกประเมินจะเกิดความมั่นใจในข้อมูลต้องไม่เปิดเผยชื่อผู้ประเมิน และต้องสื่อสารให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมเข้าใจในกระบวนการและความปลอดภัยของข้อมูลเพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้ถูกประเมินในการให้ข้อมูลย้อนกลับ

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ จะต้องระมัดระวังความขัดแย้งส่วนตัวระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเพราะอาจทำให้เกิดความลำเอียงในการประเมินได้ ซึ่งประเด็นนี้ผู้วิจัยได้จัดระบบในการป้องกันความปลอดภัยข้อมูลเพื่อให้เกิดความไว้วางใจกันทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินไว้อย่างดี

2.6 ผลจากการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้

จากผลการทดลองพบว่าหลังจากนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้ทำให้อาจารย์เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองดีขึ้น จะเห็นได้จากผลการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 อาจารย์ส่วนใหญ่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้น แสดงว่าระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้อาจารย์มีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองดีขึ้น ทั้งนี้อาจจะเป็นผลมาจากหลังจากได้รับข้อมูลย้อนกลับแล้วอาจารย์มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นเพราะอาจารย์ได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของตนเองจากหลายแหล่งและทราบ จุดอ่อน จุดแข็ง พร้อมแนวทางในการพัฒนาตนเองที่ชัดเจน ทำให้อาจารย์มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของอาจารย์ที่เห็นด้วยต่อการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศามาใช้ในคณะวิชา ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) และสอดคล้องกับแนวคิดที่ Glasser (1996) ที่ว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับมีผลทำให้เกิดการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานดีขึ้น อย่างไรก็ตามผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ในครั้งที่ 2 ผลการประเมินที่ได้จากตนเอง และเพื่อนร่วมงานต่ำกว่าครั้งที่ 1 ทั้งนี้ผู้วิจัยนำมาพิจารณาแล้วพบว่าใน 2 เดือนหลังของการทดลองใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา นั้น ภาระงานในภาพรวมที่นอกเหนือจากการสอนลดลง จึงมีผลต่อการประเมินดังกล่าว (พิจารณาจากตารางที่ 14 - 19)

นอกจากนั้นแล้วการให้ข้อมูลย้อนกลับยังเกิดการปรับเปลี่ยนบรรยากาศในการประเมินผลการปฏิบัติงานในคณะอีกด้วย สังเกตได้จากการที่อาจารย์มีความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มขึ้น และแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเองหลังจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของอาจารย์ที่เห็นว่าข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้อาจารย์เกิดความกระตือรือร้นในการสอนและการปฏิบัติงานอื่น ๆ มากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) รวมทั้งระบบจะมีความสมบูรณ์ขึ้น คณะวิชาต้องสร้างบรรยากาศในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360

องศาให้มีความน่าเชื่อถือ และ เห็นความสำคัญในการนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ตรงกับกับแนวคิดของ ดนัย เทียนพุดิ(2543) เกี่ยวกับความสำเร็จในการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่กล่าวถึงบรรยากาศในการให้ข้อมูลย้อนกลับขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรในการใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยบุคลากรจะต้องตระหนักและเข้าใจถึงการทำงานของระบบ และบรรยากาศของการให้ข้อมูลย้อนกลับบุคลากรในองค์กรควรมีการเปิดใจและเต็มใจที่จะให้และรับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อที่จะทำให้การนำระบบไปใช้ประสบความสำเร็จ มากขึ้น

สรุปได้ว่าผลการวิจัยระบบในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จะต้องประกอบไปด้วย การเตรียมความพร้อมของอาจารย์ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการของระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา และชี้แจงให้อาจารย์ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ โดยวิธีการแบบเป็นทางการ และนำเสนอผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งในขั้นตอนนี้ประเด็นที่ต้องระมัดระวัง คือ ต้องปกปิดข้อมูลของผู้ถูกประเมินให้เป็นความลับ ผู้ที่จะได้รับทราบข้อมูล ต้องเป็นผู้ถูกประเมินเท่านั้น มิฉะนั้นจะทำให้ทั้งผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินเกิดความไม่มั่นใจในความปลอดภัยของข้อมูล และแสวงแนวทางร่วมกันกับอาจารย์ในการปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะจัดทำเป็นโครงการในการพัฒนาหรือ จัดอบรมสัมมนาให้อาจารย์

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เป็นระบบที่สามารถพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งในการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 ผู้บริหารควรมีบทบาทสนับสนุน ให้มีการใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้อาจารย์ได้นำข้อมูลซึ่งได้จากการประเมินการปฏิบัติงานไปพัฒนาและปรับปรุงตนเองเหล่านี้ ปรับใช้ในการสอนนักศึกษา และปรับใช้ในการปฏิบัติงานของอาจารย์ตามภาระกิจต่อไป และกรณีที่ผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเองควรมีการศึกษาวิธีการลักษณะของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการใช้ระบบนี้

1.2 ควรให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมของอาจารย์ในคณะวิชา ทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจและด้านทัศนคติต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทั้งนี้จากการนำ

ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปทดลองใช้ในการวิจัยครั้งนี้ พบว่าผู้ที่มีความเข้าใจ มีมโนทัศน์ที่ชัดเจน และมีทัศนคติที่ดีจะสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปพัฒนาตนเองได้ดีขึ้นกว่า อาจารย์ที่คิดว่าปฏิบัติงานสอนดีอยู่แล้วเป็นปกติ และข้อมูลย้อนกลับจะส่งผลให้บุคคลรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จึงควรให้ความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ก่อนนำระบบให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศามาใช้ เพราะจะทำให้การนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งต้องให้อาจารย์มีความมั่นใจว่า ข้อมูลจากผลการประเมินของตนเองจะไม่ถูกเปิดเผยให้ผู้อื่นทราบ

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับควรจะได้เก็บข้อมูล และนำมาจัดแบ่งประเภทของ ผู้ได้รับข้อมูลย้อนกลับซึ่งจะทำให้รับทราบประเภทของบุคลากรของหน่วยงาน และสามารถนำไปพัฒนาวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับให้เหมาะสมกับประเภทของผู้รับข้อมูลย้อนกลับ เพราะการ รับทราบผลการประเมินของแต่ละบุคคลไม่เท่ากัน

1.3 ควรมีการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาประยุกต์ใช้กับ อาจารย์ทุกคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพราะโครงสร้างและการบริหารคณะวิชามีความ คล้ายคลึงกัน และนอกจากนี้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ยังสามารถนำไปใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ได้อีกด้วย และควรนำไปใช้ใน หน่วยงานหรือคณะวิชาที่มีบุคลากร 70 คนขึ้นไป และมีระยะเวลาในการทำงานร่วมกันไม่น้อย กว่า 6 เดือน ทั้งนี้จะทำให้ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ แบบ 360 องศา มีความสมบูรณ์เป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องมีการให้ ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ถูกประเมิน เพื่อให้ผู้ถูกประเมินนำข้อมูลนั้นมาใช้ในการพัฒนาและ ปรับปรุงปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และจะก่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาอาจารย์มากขึ้น

1.4 ควรเสริมสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เห็นความสำคัญต่อระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยเพิ่มวิธีการแบบไม่เป็นทางการที่เป็น กัลยาณมิตรโดยการเข้าไปพูดคุยกับบุคลากรเป็นการส่วนตัว ให้ความเป็นกันเอง รับฟังความ คิดเห็น และข้อเสนอแนะ รวมทั้งให้ความสำคัญของบุคลากรทุกคนในองค์กรที่มีส่วนร่วมต่อการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาในเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาในรูปแบบของกัลยาณมิตรของอาจารย์อย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถนำไปใช้ในทุกระดับวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยนักศึกษา ซึ่งเป็นเพียงผลสะท้อนการปฏิบัติงานของอาจารย์แต่ไม่ได้สะท้อนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้อาจารย์ได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานจากแหล่งภายนอกที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์ เช่นการให้บริการวิชาการและการวิจัยมีผลต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์มาศึกษาด้วยจะทำให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มีความสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้น

2.4 ควรมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับปฏิกิริยาของผู้ถูกประเมินเมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา และนำไปจัดประเภทของผู้ได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อศึกษาปฏิกิริยาของผู้ได้รับข้อมูลย้อนกลับ จะทำให้ผู้ถูกประเมินสามารถตรวจสอบได้ว่าผลการประเมินตนเอง และ ผลการประเมินจากผู้อื่นว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งจะมีผลต่อปฏิกิริยาในการคาดหวังของการได้รับข้อมูลย้อนกลับทั้งในทางบวกและทางลบ และอาจจะมีอิทธิพลต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของผู้ถูกประเมินต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

เกียรติกำจร กุศล. **รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัด**

ทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2535.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.**[ออนไลน์]

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548. แหล่งที่มา: <http://www.rbm.ocsc.go.th>.

จรัมพร ประถมบุรณ์. **การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศในกระบวนการยุติธรรมทางปกครอง.**[ออนไลน์] ศูนย์พัฒนาบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมทางการปกครอง, 2548. แหล่งที่มา: <http://www.frda.go.th>.

ณัฐนันท์ เขจรนันท์. **การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

दनัย เทียนพุดิ. **การประเมินผลงานระบบ 360 องศา ปัจจัยสร้างความสามารถ หลักของธุรกิจ. จุฬาลงกรณ์วารสาร. 10, 40(กรกฎาคม – กันยายน 2541):72-86.**

दनัย เทียนพุดิ. **การประเมินผลงานระบบ 360 องศา. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย. 11,1 (มกราคม – มิถุนายน 2541): 28-49.**

दनัย เทียนพุดิ. **การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพมหานคร : ไทยเจริญการพิมพ์, 2543.

พะยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: พรวนนกการพิมพ์, 2534.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547.

ไพฑูริย์ สีนลรัตน์. **การประเมินผลการสอน : หลักและวิธีการปฏิบัติในระดับอุดมศึกษา. วารสารครุศาสตร์.10,1 -2 (มกราคม-มิถุนายน 2542): 92-104.**

มนูญ ศิวารมย์. **การพัฒนากระบวนการประเมินแบบ 360 องศาเพื่อพัฒนาการสอนของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.**

- มณฑป ไชตชิต. **ภาวะความเป็นคนบดีคณะศึกษาศาสตร์ และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- วิทยา คูวิรัตน์. **การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวพินิจเชิงระบบ.** วารสารข้าราชการ, 42,3(พฤษภาคม-มิถุนายน 2540) :28-46.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. **การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา.** วารสารข้าราชการ 42,4 (กรกฎาคม-สิงหาคม 2540) :45-65.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. **ทฤษฎีการประเมิน.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2, 2543.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. **กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544.** 2544.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. **หลักเกณฑ์และแนวทางการดำเนินการเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามมาตราการที่ 3 : มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547.
- สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. **แนวทางการปฏิรูปการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร:สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2544.
- สุกัญญา ไชวิไลกุล. **การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- สุนันทา เลานันทน์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร:สถาบันราชภัฏ สมเด็จพระเจ้าพระยา, 2542.
- เสนาะ ดิยาวี. **การบริหารบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์, 2539.
- สมชาย หิรัญกิตติ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : วีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. **มโนทัศน์ของการประเมินการสอนและแนวทางในการประเมินข้าราชการ.** วารสารครุศาสตร์.10,1-2 (มกราคม-มิถุนายน 2524) 79-42.
- สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.**เอกสารประกันคุณภาพของคณะวิชา.**กรุงเทพมหานคร:

สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับปริญญาตรี, 2545.

อนงค์พร พะวรรัมย์. การเปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานสอนของครูระหว่าง
การประเมินตนเองกับการประเมิน 360 องศา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวคิด หลักการ
วิธีการ กระบวนการ. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลสมัย, 2540.

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม).
กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลสมัย, 2545.

ภาษาอังกฤษ

Antonioni,D,. Designing and effective 360 degree feedback process Organizational
Dynamic. 25 (Autumn 1996)

Arney,S. Examining Employees From All Angles: The 360-degree Evaluation.
Behavioral Health Management. (July, 2001).

Austin, M.J., Ahearn, F.L. & English ,R.A. The Professional School Dean. : Meeting the
Leadership Challenges. New Directions for Higher Education. San Francisco. :
Jossey-Ball Publishers,. 98 (Summer 1997)

Beer,M.,and Noe,R.M. Human Resource management.New Jersey: Prentice-
Hall,1996.

Beer,M., Noe, R. M.,and Premeaux, S. R. Human Resource management 7th.ed.,
New Jersey:Prentice-Hall, 1999.

Bell, C.S. Complicating Educational Administrators. New Directions for Administrator
Preparation. UCEA, 1988.

Bennet, J.B. and Figuli, D.J. Enhancing Departmental Leadership. American Council
on Education : Macmillan ORYX , 1993.

Bernarin H.J. and Russel E. A. Human Resource Management:An Experimental
Approach. McGraw-Hill, 1998.

Birnbaum, R. How Academic Leadership Works. San Francisco.: Jossey-Bass
Publishers, 1992.

- Bollington , R and Hopkins ,D and West ,M. . **An Introduction to Teacher Appraisal.**
London: Cassell Educational Limited, 1993.
- Clark, B.R and Neave, G. R. **The Encyclopedia of Higher Education.**, New York:
Pergamon Press. (1992).
- David W.Bracken et.,al. **360 feedback from another angle.** Human Resource
Management. 40, 1. (2001).
- Designing a 360 Feedback System to Improve Employee Performance. **H.R.Focus**
77, 9. (2000).
- Dessler.G. **Human Resource management.** New Jersey : Prentice Hall, 1997.
- Edwards,M.R.and Ewen A.J. **360 degree feedback The Powerful Nee model for
Employee Assessment & Performance Improvement.** New Jersey :
AMACOM,1996.
- Facteau ,Carolyn L.and Facteau Jeffery D. **Relation of Leaders to 360 degree
feedback from subordinates and peers.** (Winter 1998).
- Fiedler, E.F. Performance Measurements: Quantitative and Qualitative Assessment.
The Journal of Psychology 3 (Jan-Apr 1996).
- Fox,J.,and Kelein, C. **The 360-degree Evaluation.** Public Management, 1996.
- Fullerton, N. H. Issues in the Role of Dean . **Journal of Teacher Educational**,1978.
- Hakes,J.E. **Can Measuring Results Product Results: One Manager's View Evaluation
and Program Planning.** 24. (2001).
- Harris, Ben M. **Developmental Teacher Evaluation .** Massachusetts : Allyn and Bacon,
1986.
- Hesburgh, T. M. **Academic Leadership New Direction for Higher Education.** Jossey
Bass Publishers, San Francisco, 61. (1988).
- Koestenbaum, P. **Leadership : The Inner side of greatness.**San Francisco : Jossey
Bass, 1991.
- Krippendorff, K. **Content analysis: An introduction to its methodology.** London: Sage,
1986.

- Lepsinger, R., and Lucia, A. D. Creating Champions for 360 degree Feedback. *Training & Development*. 52, 2. (1998).
- Lundeman, K. How to Conduct Self Directed 360. *Training & Development*. 54, 7. (2000).
- McCarty, D. J. and Reyes, P. Organizational Models of Governance: Academic Dean is Decision Making Styles. *Journal of Teacher Educations*, 1987.
- McGanone, B. J. *The Academic Dean: Dimensions of Leadership*. Liberal Education, 1978.
- Millman, J. *The New Handbook of Teacher Evaluation*. London: Sage Publications, 1990.
- Mondy, R. W., and Noe, R. M. *Human resource management*. New Jersey: Prentice – Hall, 1996.
- Mondy, W.R., and Robert N.M. *Human Resource Management*. Boston: Allyn and Bacon, 1986.
- Murphy, K. R. and Cleveland J. N. *Performance Appraisal : An Organizational Perspective*. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1991.
- Richman, B.M. and Farmer, R.N. *Leadership , Goals and Power In Higher Education*, San Francisco : Jossey- Bass , 1990.
- Salem, S. L. and Cox ,J. F. In *Theory of beholder : How leadership related to 360 degree performance rating*. (June 1997).
- Sharon, K. F. *Peak Performance : Success in College & Beyond*. New York: McGraw-hill , 1997.
- Tucker, A. and Bryan, R. A. *The Academic Dean*. New York : American Council on Education, 1988.
- Ulrich , D., and Lake, D. *Organizational capability: Competing from the inside out*. New York: John Wiley & Sons, 1990.
- Vinson, M. N. *The Pros and Cons of 360-degree Feedback : Making It Work*. *Traning & Development*. 50, 4. (1996).

Warech, M .A. and Smither,J. W. **Self-monitoring and 360 degree Rating.** Leadership Quarterly,Winter. 9, 4. (1998).

Wilson,J.L. 360 Appraisals. **Training & Development**,Jun. 51, 6. (1997).

Wimmer,S.,and Nowack, K. M. **13 Common Mistakes Using 360 degree feedback.** Training & Development. 52(May,1998).



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

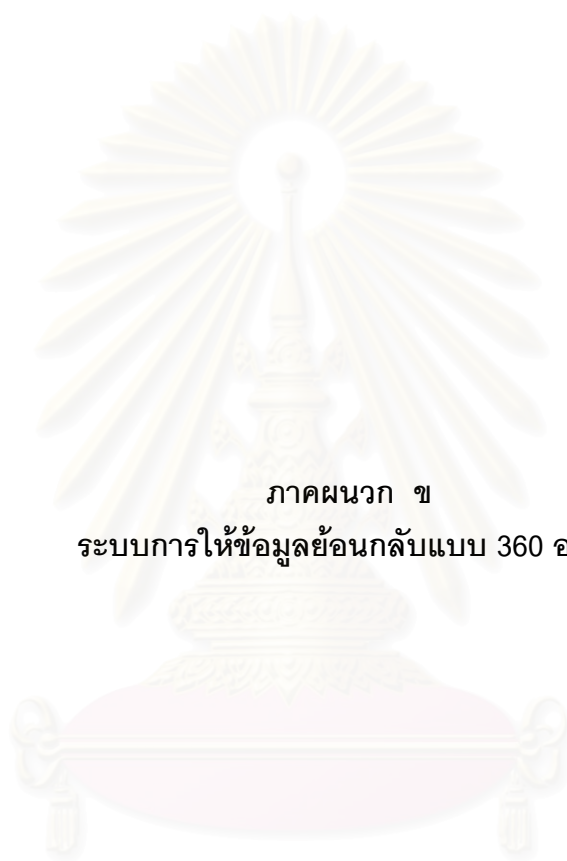
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. ดร.พลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง | รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา |
| 2. ผศ.ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ | อาจารย์ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. รศ.ดร.อุทัย บุญประเสริฐ | อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 4. ผศ.ดร.ไพโรจน์ ดั่งวิเศษ | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา |
| 5. ดร. สุพัทธ์ พุ่มผกา | อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ |
| 6. ผศ.ละออง ภูเงิน | คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี |
| 7. ดร.มลิวัลย์ สมศักดิ์ | กรรมการบัณฑิตวิทยาลัย อาจารย์ประจำภาควิชา
การวัดและประเมินผล มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครศรีธรรมราช |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. ผศ.เดชอนันต์ บุญผัน | คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี |
| 2. รศ.ดร.ชมนารถ รัตนมณี | คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สวนดุสิต |
| 3. ผศ.เนรีนารถ ศรีวรรณารถ | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เพชรบุรี |
| 4. อาจารย์วินัย ไชยวงญาติ | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ |
| 5. อาจารย์ลดาวัลย์ แก้วสีนวล | รองคณบดีคณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช |
| 6. ผศ.มนตรี ภู่งาม | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา |
| 7. ผศ.ชำนาญ วาณิชศรี | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม |



ภาคผนวก ข
ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. หลักการและเหตุผลในการเสนอระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา มุ่งในการพัฒนาคนเพื่อเข้าสู่วิชาชีพต่างๆ ซึ่งการดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจะต้องอาศัยบุคลากรหลัก ได้แก่ อาจารย์ ที่จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายและสอดคล้องกับภารกิจของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา เมื่อได้ผ่านกระบวนการสรรหาคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสมแล้ว อีกกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่จะต้องรักษาทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ให้คงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ คือ จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้อาจารย์ได้ทราบจุดเด่น – จุดด้อยของตนเองเพื่อที่จะนำไปพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ เพื่อให้อาจารย์ผู้ถูกประเมินได้นำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งข้อมูลย้อนกลับที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้ถูกประเมินได้รับความยุติธรรมจะต้องอาศัยแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา หรือการประเมินจากหลายแหล่ง ได้แก่ จากตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเดิมปัญหาที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือมีการประเมินเพียงด้านเดียวทำให้มีจุดอ่อนเรื่องอคติและขาดความเชื่อมั่นในการประเมิน ดังนั้นเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่า และมีผลดีต่อการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน จึงควรมีการพัฒนากระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชา

หลักการของระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา หรือการประเมินจากหลายแหล่ง เพื่อที่จะนำข้อมูลย้อนกลับมาเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยบูรณาการมาจากแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญ คือ

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญในการบริหารของทุกองค์กร โดยเฉพาะองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ คือคณาจารย์ที่จะเป็นกลไกในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ซึ่งกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น นอกจากได้ผ่านกระบวนการสรรหาคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มี

วุฒิการศึกษาก็เหมาะสมแล้ว อีกกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่จะต้องรักษาทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ให้คงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ คือ จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาหรือการประเมินจากหลายแหล่ง ได้แก่ จากตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาร่วมกันให้ข้อมูล ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับมากกว่าระบบการประเมินแบบเดิม และการประเมินนี้มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น

1.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยมีแนวคิดที่ว่าหลังจากได้รับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ควรมีการนำผลไปชี้แจงให้บุคลากรได้ทราบเพื่อจะนำผลไปพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งได้จากการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาของอาจารย์ โดยผู้บริหารสูงสุดในขณะเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับในการนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งได้จากตนเอง เพื่อนร่วมงาน นักศึกษา ประธานโปรแกรมวิชา และคณบดีมาแจ้งแก่อาจารย์ เพื่อที่จะได้นำข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับมาพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากผู้เกี่ยวข้องรอบด้านกับอาจารย์ จะเป็นการวัดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของอาจารย์ และการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

2. วัตถุประสงค์

การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในคณะวิชา มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบแนวทางในการพัฒนาตนเองและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองให้ดีขึ้น ซึ่งวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อ

2.1 ให้ผู้ถูกประเมินเกิดการรับรู้ผลการปฏิบัติงาน

2.2 ให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบถึงจุดเด่น-จุดด้อยในการปฏิบัติงานของตนเอง

2.3 นำไปใช้ในการพัฒนาปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.4 ให้เกิดความยุติธรรมและความน่าเชื่อถือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยนำเข้า

ปัจจัยนำเข้าในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ได้แก่

3.1 ความรู้ความเข้าใจในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

3.2 วัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

3.2 ข้อมูลในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

3.3 ขอบเขตและภาระงานของอาจารย์

3.4 การประเมินผลอาจารย์ตามภารกิจ

3.5 แบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

3.6 ผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์

3.7 คุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ

4. กระบวนการในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

กระบวนการในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มีขั้นตอนดังนี้

4.1 ผู้บริหารระดับสูงสุดระดับคณะ ได้แก่ คณบดี ประชุมชี้แจงเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจวัตถุประสงค์และแนวคิดในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาแก่อาจารย์ในคณะวิชา

4.2 แจกแบบประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยใช้แบบฟอร์มดังนี้

4.2.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ (เอกสารหมายเลข1) โดย นักศึกษา

4.2.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ (เอกสารหมายเลข 2) โดย เพื่อนอาจารย์

4.2.3 แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง (เอกสารหมายเลข3) โดย อาจารย์ประเมินตนเอง

4.2.4 แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ (เอกสารหมายเลข4) โดย ประธานโปรแกรมวิชา

4.2.5 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ (เอกสารหมายเลข 5) โดย คณบดี

สำหรับแบบประเมินดังกล่าวจะต้องไม่มีการลงชื่อผู้ประเมินเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นธรรม ทำการประเมินก่อนปิดภาคการศึกษา เพื่อประเมินผลครั้งที่ 1 (รายละเอียดแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ อยู่ในภาคผนวก ค)

4.3 ประมวลผลจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ได้จากผู้ประเมินทั้ง 5 แหล่ง (จากข้อ 2) โดยจัดทำผลการประมวลผลในรูปแบบเอกสารรายงานผลหรือกราฟแสดงผลการประเมิน

4.4 คณบดีให้ข้อมูลย้อนกลับครั้งที่ 1 โดยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับประกอบด้วยวิธีการในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้แบบเป็นทางการ ซึ่งทำได้ 2 ลักษณะ คือ ดำเนินการแจ้งผล โดยจัดทำเป็นรายงานใส่ซองปิดผนึกมอบให้กับอาจารย์ในห้องประชุมคณะ หรืออีกลักษณะหนึ่งคือ เชิญอาจารย์มาพบเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับโดยแจ้งผลเป็นการส่วนตัว กรณีที่อาจารย์ผู้นั้นต้องการ ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ครั้งละ 1 ท่าน และร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์

4.5 คณบดีและอาจารย์ผู้ถูกประเมินพิจารณากำหนดหัวข้อที่เป็นทักษะในการที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานที่จำเป็นร่วมกัน เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้พัฒนาตนเอง

4.6 แจกแบบประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ครั้งที่ 2 โดยใช้แบบแบบฟอร์มเดิม (ตามข้อ 4.2) สำหรับภาคการศึกษาต่อมา โดยให้ระยะเวลาการปฏิบัติงานอย่างน้อย 2 เดือนก่อนการประเมิน

2.7 ประมวลผลการปฏิบัติงานครั้งที่ 2 โดยจัดทำผลการประมวลผลในรูปแบบเอกสารรายงานผล (ดำเนินการเช่นเดียวกับข้อ 4.3) และสรุปผลการประเมินโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานครั้งที่ 1 และ 2 และ แผนการพัฒนาตนเองซึ่งอาจารย์และคณบดีร่วมกันวางไว้ เพื่อพิจารณาว่าหลังจากที่ให้ข้อมูลย้อนกลับไปครั้งที่ 1 แล้ว ผู้ถูกประเมินมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานหรือพัฒนา หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานไปในทางที่ก้าวหน้าอย่างไร

5. ผลลัพธ์

ผลลัพธ์จากการได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา คือ

5.1 การมีทัศนคติที่ดีในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

5.2 ความเชื่อมั่นและศรัทธาในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

5.3 การปรับเปลี่ยนบรรยากาศในระบบการประเมินภายในองค์การ

5.4 การพัฒนาและการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน

5.5 แนวทางในการพัฒนาอาจารย์ของคณะวิชา

6. การประเมินผล

การประเมินผลการใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ดำเนินการ ดังนี้

1. เปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ครั้งที่ 1 และ ครั้งที่ 2 เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์
2. ผลการพัฒนาความรู้และทักษะการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาตนเองของอาจารย์
3. ความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาตามการรับรู้ของอาจารย์



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์คณบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โครงการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

คณบดีคณะ.....

สถาบันราชภัฏ.....

วัน-เวลาที่ให้สัมภาษณ์.....

ประเด็นคำถาม

1. จากแนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหลายแหล่ง ได้แก่ จากคณบดี ประธานโปรแกรมวิชา ตัวอาจารย์เอง เพื่อนอาจารย์ และนักศึกษา ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมอย่างไร.....
เพราะ.....
2. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในคณะท่านได้ข้อมูลการประเมินผลปฏิบัติงานจากแหล่งใดบ้าง.....
3. ท่านคิดว่ารูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา แบบเป็นการส่วนตัว หรือเป็นเอกสารแบบใดมีความเหมาะสม.....เพราะเหตุใด.....
4. ในการนำผลการประเมินจากการปฏิบัติงานจากหลายแหล่งมาแจ้งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้อาจารย์ทราบ ท่านคิดว่าควรใช้รูปแบบหรือเทคนิคที่เหมาะสมอย่างไร
 - 4.7 ลักษณะของการสื่อสาร
 - 4.8 เวลา
 - 4.9 สถานที่
5. คณะมีการแจ้งผลการประเมินให้อาจารย์ทราบหรือไม่ ถ้ามี.....คณะท่านได้ดำเนินการโดยใช้วิธีการอย่างไร.....
6. ท่านคิดว่ากรการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาแก่อาจารย์ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลได้มากน้อยเพียงใด



ภาคผนวก ง
แบบสอบถาม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสอบถามสำหรับประธานโปรแกรมวิชาในโครงการวิจัยเรื่อง
การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
ของคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

คำชี้แจง

แบบสอบถามความคิดเห็นของประธานโปรแกรมวิชาที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของประธานโปรแกรมวิชา

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของประธานโปรแกรมวิชาเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของประธานโปรแกรมวิชา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. คณะที่สังกัด

คณะครุศาสตร์

คณะวิทยาการจัดการ

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

3. คุณวุฒิการศึกษาระดับสูงสุด

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโทหรือเทียบเท่า

ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ประธานโปรแกรมวิชา

5. ตำแหน่งทางวิชาการในปัจจุบัน

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> อาจารย์ | <input type="checkbox"/> รองศาสตราจารย์ |
| <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ | <input type="checkbox"/> ศาสตราจารย์ |

6. ประสบการณ์ในการทำงาน

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี | <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี |
| <input type="checkbox"/> 5 – 10 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปีขึ้นไป |



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของประธานโปรแกรมวิชาเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

คำนิยามปฏิบัติการ การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา คือ การนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่ได้จากการประเมินจากคณบดี ประธานโปรแกรมวิชา เพื่อนอาจารย์ นักศึกษา และตัวอาจารย์ทำการประเมินตนเอง ซึ่งจะเป็นการให้ข้อมูลคำแนะนำ หรือข้อเสนอแนะแก่อาจารย์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะเป็นตัวควบคุมคุณภาพระบบการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้ที่ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา แก่อาจารย์ คือ คณบดี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ตรงช่องระดับความมากน้อยที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยใช้เกณฑ์ค่าคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. โปรแกรมวิชาให้อาจารย์ทุกท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง					
2. โปรแกรมวิชาควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยให้เพื่อนอาจารย์มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
3. การให้นักศึกษาประเมินผลการสอนอาจารย์ในทุกรายวิชา มีความเหมาะสม					
4. ประธานโปรแกรมวิชาควรมีบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในคณะวิชา					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5. คนบดีต้องเป็นบุคคลที่มีบทบาทสูงสุดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในคณะวิชา					
6. ประธานโปรแกรมวิชาควรเข้าใจถึงเป้าหมายในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา อย่างชัดเจน					
7. การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ที่ได้จากการประเมินจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานกับอาจารย์มีความจำเป็นต่อการบริหารบุคคลในคณะ					
8. ท่านมีความมั่นใจว่าผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้เกิดความยุติธรรมแก่อาจารย์					
9. เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ต้องมีการฝึกอบรมอาจารย์ที่เป็นทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน					
10. ผู้ถูกประเมินควรจะได้พบกับผู้รับการประเมินเพื่อชี้แจงถึงเป้าหมายในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อจะได้นำผลจากการที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
11. การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้อาจารย์ทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง					
12. ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน จะมีประโยชน์เมื่อผู้ประเมินไม่มีอคติต่อผู้ถูกประเมิน					
13. คนบดีเป็นผู้ที่เหมาะสมในการแจ้งผลการประเมินแก่อาจารย์					
14. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีผลดีต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
15. ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ในด้านบวกทำให้อาจารย์เกิดกำลังใจในการพัฒนาการปฏิบัติงาน					
16. การได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จากผลการประเมินจะทำให้อาจารย์มีข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการสอนและการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ					
17. การได้รับข้อมูลย้อนกลับทำให้ท่านทราบว่า จะกำหนดทิศทางในการพัฒนาอาจารย์ในด้านใดบ้าง					
18. คณะต้องมีการสนับสนุนให้อาจารย์ผู้ถูกประเมินมีโอกาสชี้แจงกับผู้ประเมินเพื่อเป็นการหาข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา					
19. ในการประเมินการปฏิบัติงาน ไม่ควรระบุชื่อผู้ประเมิน จึงจะได้ข้อมูลตรงกับความจริง					
20. หลังจากอาจารย์ได้รับข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา คณะต้องมีการติดตามผลเพื่อประเมินปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์					
21. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ที่มีประสิทธิภาพอาจารย์ต้องมีความเต็มใจในการให้และรับข้อมูล					
22. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต้องมีเทคนิคในการสื่อสารการใช้เวลาและสถานที่ที่เหมาะสม					
23. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต้องมีศักยภาพในเชิงความคิดวิเคราะห์ให้ไตร่ตรองอย่างสมเหตุสมผลในการรวบรวมผลการปฏิบัติงานมาให้ข้อมูลย้อนกลับ					
24. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้ากระทำในสิ่งที่ถูกต้องในการแจ้งผลจากการประเมินการปฏิบัติงานแม้ไม่ถูกใจอาจารย์					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
25. การได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยใช้ขั้นตอน ง่าย ๆ ที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุย ได้รับการยอมรับ จากอาจารย์					
26. การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นตัวควบคุมคุณภาพการปฏิบัติ งานของอาจารย์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
27. การได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยการนำ เอกสารหรือรายงานผลการประเมินแจ้งให้กับอาจารย์ จะทำให้การประเมินมีความชัดเจนมากขึ้น					
28. การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ควรมีระบบการ รักษาความปลอดภัยของข้อมูลจากการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อให้อาจารย์ยอมรับ					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการพัฒนาในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาในด้าน

1. ด้านรูปแบบ ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

.....

.....

.....

2. ลักษณะข้อมูลที่สำคัญในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

.....

.....

.....

3. วิธีการในการให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา ควรจะใช้วิธีการใด

.....

.....

.....

4. เทคนิคในการให้ข้อมูลย้อนกลับในประเด็นต่าง ๆ เช่น ด้านการสื่อสาร เวลาที่เหมาะสมและ กำหนดสถานที่ของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ ควรจะเป็นแบบใด

.....

.....

.....

5. การใช้ผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

.....

.....

.....

6. ข้อเสนอแนะด้านอื่น ๆ

.....

.....

.....



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสอบถามสำหรับอาจารย์ในโครงการวิจัยเรื่อง
การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
ของคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

คำชี้แจง

แบบสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของอาจารย์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของอาจารย์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. คณะที่ท่านสังกัด

คณะครุศาสตร์

คณะวิทยาการการจัดการ

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

3. คุณวุฒิการศึกษาระดับสูงสุด

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโทหรือเทียบเท่า

ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

อาจารย์

อื่น ๆ ระบุ.....

หัวหน้าแขนงวิชา

5. ตำแหน่งทางวิชาการในปัจจุบัน

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> อาจารย์ | <input type="checkbox"/> รองศาสตราจารย์ |
| <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ | <input type="checkbox"/> ศาสตราจารย์ |

6. ประสบการณ์ในการทำงาน

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี | <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี |
| <input type="checkbox"/> 5 – 10 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปีขึ้นไป |



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

คำนิยามปฏิบัติการ การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา คือ การนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่ได้จากการประเมินจากคณบดี ประธานโปรแกรมวิชา เพื่อนอาจารย์ นักศึกษา และตัวอาจารย์ทำการประเมินตนเอง ซึ่งจะเป็นการให้ข้อมูลคำแนะนำ หรือข้อเสนอแนะแก่อาจารย์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะเป็นตัวควบคุมคุณภาพระบบการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้ที่ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา แก่อาจารย์ คือ คณบดี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ตรงช่องระดับความมากน้อยที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยใช้เกณฑ์ค่าคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองมีความสำคัญต่อการพัฒนางานของอาจารย์					
2. คณะของท่านควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยให้เพื่อนอาจารย์มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
3. การให้นักศึกษาประเมินผลการสอนอาจารย์ในทุกรายวิชา มีความเหมาะสม					
4. ประธานโปรแกรมวิชาควรมีบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ทุกคนในโปรแกรมวิชา					
5. คณบดีต้องเป็นบุคคลที่มีบทบาทสูงสุดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในคณะวิชา					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. ท่านเข้าใจถึงเป้าหมายในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา อย่างชัดเจน					
7. การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ที่ได้จากการประเมินจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานกับอาจารย์มีความจำเป็นต่อการบริหารบุคคลในคณะ					
8. ท่านมีความมั่นใจว่าผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้เกิดความยุติธรรมแก่อาจารย์					
9. เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ต้องมีการฝึกอบรมอาจารย์ที่เป็นทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน					
10. ผู้ถูกประเมินควรจะได้พบกับผู้รับการประเมินเพื่อชี้แจงถึงเป้าหมายในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อจะได้ นำผลจากการที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
11. การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานโดยให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้อาจารย์ทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง					
12. ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน จะมีประโยชน์เมื่อผู้ประเมิน ไม่มีอคติต่อผู้ถูกประเมิน					
13. คณบดีเป็นผู้ที่เหมาะสมในการแจ้งผลการประเมินแก่อาจารย์					
14. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีผลดีต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์					
15. ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ในด้านบวกทำให้อาจารย์เกิดกำลังใจในการพัฒนาการปฏิบัติงาน					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
16. การได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จากผลการประเมินจะทำให้อาจารย์มีข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการสอนและการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ					
17. การได้รับข้อมูลย้อนกลับทำให้ท่านทราบว่าจะกำหนดทิศทางในการพัฒนาอาจารย์ในด้านใดบ้าง					
18. คณะต้องมีการสนับสนุนให้อาจารย์ผู้ถูกประเมินมีโอกาสชี้แจงกับผู้ประเมินเพื่อเป็นการหาข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
19. ในการประเมินการปฏิบัติงาน ไม่ควรระบุชื่อผู้ประเมิน จึงจะได้ข้อมูลตรงกับความจริง					
20. หลังจากอาจารย์ได้รับข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา คณะต้องมีการติดตามผลเพื่อประเมินปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์					
21. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ที่มีประสิทธิภาพอาจารย์ต้องมีความเต็มใจในการให้และรับข้อมูล					
22. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต้องมีเทคนิคในการสื่อสารการใช้เวลาและสถานที่ที่เหมาะสม					
23. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต้องมีศักยภาพในเชิงความคิดวิเคราะห์ให้ไตร่ตรองอย่างสมเหตุสมผลในการรวบรวมผลการปฏิบัติงานมาให้ข้อมูลย้อนกลับ					
24. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้ากระทำในสิ่งที่ถูกต้องในการแจ้งผลจากการประเมินการปฏิบัติงานแม้ไม่ถูกใจอาจารย์					
25. การได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยใช้ขั้นตอนง่าย ๆ ที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุย ได้รับการยอมรับจากอาจารย์					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
26. การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นตัวควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
27. การได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยการนำเอกสารหรือรายงานผลการประเมินแจ้งให้กับอาจารย์ จะทำให้การประเมินมีความชัดเจนมากขึ้น					
28. การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ควรมีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อให้อาจารย์ยอมรับ					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการพัฒนาในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาในด้าน

1. ด้านรูปแบบ ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

.....

.....

.....

2. ลักษณะข้อมูลที่สำคัญในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

.....

.....

.....

3. วิธีการในการให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา ควรจะใช้วิธีการใด

.....

.....

.....

4. เทคนิคในการให้ข้อมูลย้อนกลับในประเด็นต่าง ๆ เช่น ด้านการสื่อสาร เวลาที่เหมาะสมและกำหนดสถานที่ของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ ควรจะเป็นแบบใด

.....

.....

5. การใช้ผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

.....

.....

.....

6. ข้อเสนอแนะด้านอื่น ๆ

.....

.....

.....



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสอบถามสำหรับนักศึกษาในโครงการวิจัยเรื่อง
การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
ของคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

คำชี้แจง

แบบสอบถามความคิดเห็นของนักศึกษาที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แบบสอบถามความคิดเห็นของนักศึกษาที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต่ออาจารย์ แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของนักศึกษา

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของนักศึกษาที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ตอนที่ 1 สถานภาพของนักศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

16 – 18 ปี

22 – 24 ปี

19 – 21 ปี

24 ปีขึ้นไป

3. คณะที่สังกัด

คณะครุศาสตร์

คณะวิทยาการจัดการ

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

โปรแกรมวิชา.....

4. กำลังศึกษาอยู่

ชั้นปีที่ 1

ชั้นปีที่ 3

ชั้นปีที่ 2

ชั้นปีที่ 4

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของนักศึกษาที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

คำนิยามปฏิบัติการ การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา คือ การนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่ได้จากการประเมินจากคณบดี ประธานโปรแกรมวิชา เพื่อนอาจารย์ นักศึกษา และตัวอาจารย์ ซึ่งจะเป็นการให้ข้อมูล คำแนะนำ หรือข้อเสนอแนะแก่อาจารย์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของอาจารย์ ข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะช่วยอาจารย์ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้มีประสิทธิภาพ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ตรงช่องระดับความมากน้อยที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาต่ออาจารย์ โดยใช้เกณฑ์ค่าคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. นักศึกษาคควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์					
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับทำให้อาจารย์ทราบถึงจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง					
3. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์จะมีประโยชน์ เมื่อนักศึกษาประเมินด้วยใจเป็นธรรม					
4. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจากนักศึกษาในด้านบวกทำให้อาจารย์เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5. หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน คนบดี้ควรเป็นผู้มีหน้าที่ ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์					
6. การใช้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา ควรได้รับการยอมรับจากอาจารย์ก่อน					
7. ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา แก่อาจารย์ ต้องมีศักยภาพในเชิงความคิดวิเคราะห์ข้อมูลอย่างสมเหตุสมผลในการรวบรวมผลการปฏิบัติงานมากให้ข้อมูลย้อนกลับ					
8. การให้ข้อมูลย้อนกลับทำให้อาจารย์มีข้อมูลที่ชัดเจนเพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการสอนและการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ					
9. เทคนิคในการให้ข้อมูลย้อนกลับกับอาจารย์ ควรเป็นการสนทนารายบุคคลประกอบเอกสารผลการประเมิน					
10. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ ควรทำรวมกันเป็นกลุ่ม					
11. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ ควรเลือกสถานที่ที่เหมาะสมไม่ควรเป็นสถานที่สาธารณะ					
12. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ควรมีบรรยากาศที่เป็นกันเอง					
13. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ควรทำอย่างเปิดเผย					
14. การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นระบบเป็นผลดีต่อการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์					
15. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ นักศึกษาต้องเต็มใจและจริงใจในการให้ข้อมูล					
16. การให้ข้อมูลย้อนกลับ ควรทำอย่างเป็นระบบและมีการประกันการรั่วไหลของข้อมูล					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
17. การให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการนำเอกสารหรือรายงาน การประเมินมาประกอบจะทำให้อาจารย์เข้าใจชัดเจนขึ้น					
18. หลังจากอาจารย์ได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต้องมีการติดตามผลเพื่อประเมินการปรับปรุงการปฏิบัติ งานของอาจารย์					
19. นักศึกษาควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ ผลการให้ข้อมูล ย้อนกลับแก่อาจารย์					

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความคิดเห็นของอาจารย์คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชที่มีต่อ
ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

คำชี้แจง แบบสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โปรดทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยให้เกณฑ์ค่าคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ **มากที่สุด**
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ **มาก**
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ **ปานกลาง**
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ **น้อย**
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ **น้อยสุด**

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ท่านคิดว่าระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้ท่าน					
1. ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้น					
2. เกิดความกระตือรือร้นในด้านการสอนและการปฏิบัติงานอื่นๆ มากขึ้น					
3. ได้นำข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น					
4. ได้พัฒนาตนเองในด้านการสอนและการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น					
5. ปฏิบัติงานอย่างระมัดระวังรอบคอบมากขึ้น					
6. ไขว่คว้าใจเพื่อนร่วมงานน้อยลง					
7. เชื่อมั่นในข้อมูลที่ได้รับว่ามีความเที่ยงตรง					
8. ความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์ในคณะวิชาแน่นแฟ้นมากขึ้น					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
9. เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม					
10. ขาดความศรัทธาในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา ถ้าข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงกับความจริง					
11. เกิดอคติต่อเพื่อนร่วมงาน					
12. เกิดการยอมรับได้มากขึ้น หากใช้ขั้นตอนง่ายๆ เช่น การพูดคุยกับอาจารย์					
13. เกิดความพอใจในการได้รับข้อมูลอย่างเป็นระบบ					
14. มีความมั่นใจในระบบการป้องกันข้อมูลจากการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
15. ท่านคิดว่าระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เป็นการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานของ อาจารย์ที่ดี					
16. ท่านพอใจในเทคนิควิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ					
17. ท่านคิดว่าเทคนิควิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความ เหมาะสม					
18. ท่านคิดว่าคณะวิชาควรใช้ระบบการให้ข้อมูล ย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการพัฒนาบุคลากร ของคณะวิชาต่อไป					

ความรู้สึกของท่านที่มีต่อการได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ในด้าน

1.ทัศนคติที่มีต่อข้อมูลย้อนกลับ

.....

2.วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ.....

.....

3.รูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ

.....

.....

.....

4.เนื้อหาในการให้ข้อมูลย้อนกลับ.....

.....

.....

5.ประโยชน์ที่ท่านได้รับจากระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

5.1ในด้านการพัฒนาตนเอง.....

.....

.....

5.2ในด้านการพัฒนาคณะวิชา

.....

.....

.....

6.ปัญหาและอุปสรรคจากการใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา.....

.....

.....

7.ท่านคิดว่า ควรจะนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้ในคณะวิชาของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด.....

.....

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ
แบบรายงานผลการปฏิบัติงานของอาจารย์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบรายงานผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ครั้งที่

ชื่อผู้รายงาน.....โปรแกรมวิชา.....

ภาคเรียนที่...../.....

1. งานสอน

ที่	ชื่อวิชา	จำนวนคาบ	จำนวนนักศึกษา	หมายเหตุ

2. การบริการวิชาการ

ที่	รายการ	จำนวนครั้ง	วัน/เดือน/ปี	หมายเหตุ

3. การวิจัย

ที่	รายการ	จำนวนครั้ง	วัน/เดือน/ปี	หมายเหตุ

4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ที่	รายการ	จำนวนครั้ง	วัน/เดือน/ปี	หมายเหตุ

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน

(.....)

...../...../25....



ภาคผนวก จ
แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินอาจารย์ โดยนักศึกษา

ชื่ออาจารย์.....โปรแกรมวิชา.....
รหัสวิชา.....ชื่อวิชา.....ภาคเรียนที่...../.....

คำชี้แจง 1) ให้นักศึกษาประเมินอาจารย์ผู้สอน โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของนักศึกษา โดยกำหนดให้

5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นตรงกับข้อความนั้นในระดับ **มากที่สุด**

4 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นตรงกับข้อความนั้นในระดับ **มาก**

3 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นตรงกับข้อความนั้นในระดับ **ปานกลาง**

2 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นตรงกับข้อความนั้นในระดับ **น้อย**

1 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นตรงกับข้อความนั้นในระดับ **น้อยที่สุด**

2) ให้นักศึกษาตอบแบบประเมินผลการสอนตามสภาพที่เป็นจริงทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์

ต่อการปรับปรุงการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3) แบบประเมินนี้ไม่มีผลต่อการให้เกรดนักศึกษา

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	อาจารย์ชี้แจงแผนการเรียนการสอน และวัตถุประสงค์ของการเรียนในชั่วโมงแรกของการสอน					
2	อาจารย์กำหนดเนื้อหาวิชา กิจกรรม เหมาะสมกับเวลาเรียน และตรงตามแผนการเรียน					
3	อาจารย์มีวิธีการสอนที่กระตุ้นให้นักศึกษาคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาโดยการปฏิบัติจริง และนำไปใช้ในชีวิตรจริงได้					
4	อาจารย์เปิดโอกาสให้นักศึกษาซักถามและให้คำแนะนำในการเรียน					
5	อาจารย์แจ้งให้นักศึกษาทราบว่าหลังจากจบการเรียนแล้ว นักศึกษาจะเกิดความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อวิชาที่เรียน					
6	อาจารย์มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้เรียนเข้าใจได้ง่าย					

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	อาจารย์มีวิธีการสอนในการเชื่อมโยงเนื้อหากับการนำไปประยุกต์ใช้ในวิชาอื่น ๆ และในชีวิตประจำวันได้					
8	อาจารย์ใช้สื่อประกอบกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหา					
9	อาจารย์มีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาที่สอน					
10	อาจารย์มีลักษณะการสอนที่คล่องแคล่วแสดงว่ามีการเตรียมการสอนที่ดี					
11	อาจารย์ตอบคำถามหรือข้อสงสัยของนักศึกษาได้อย่างชัดเจน					
12	อาจารย์มีตำราหรือเอกสารประกอบการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา					
13	อาจารย์แจ้งวิธีการวัดและประเมินผลล่วงหน้า ตรงตามแผนการเรียน และเนื้อหาวิชา					
14	อาจารย์ใช้แบบวัดความรู้ ทักษะและเจตคติต่อวิชาที่เรียนได้อย่างเหมาะสม					
15	อาจารย์ตรวจงานและแจ้งผลการประเมินให้นักศึกษาทราบทุกครั้ง					
16	อาจารย์มีความยุติธรรมในการประเมินผลการเรียน					
17	อาจารย์เริ่ม-เลิกสอนตรงตามตารางเวลาและเข้าสอนโดยสม่ำเสมอ					
18	อาจารย์สอนโดยมีการสอดแทรกคุณธรรมและจริยธรรม					
19	อาจารย์ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือด้านการเรียนแก่นักศึกษา					
20	อาจารย์วางตัวในฐานะอาจารย์ตามคุณลักษณะ และจรรยาบรรณความเป็นครูได้อย่างเหมาะสม					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

**แบบประเมินอาจารย์
ประเมินโดยเพื่อนอาจารย์**

ชื่อ - สกุลผู้ถูกประเมิน.....โปรแกรมวิชา.....
ภาคเรียนที่...../.....

คำชี้แจง ให้อาจารย์ประเมินเพื่อนร่วมงาน โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดให้

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

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	อาจารย์อุทิศตนในการสอนอย่างเต็มที่					
2	อาจารย์มีการทำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการสอน					
3	อาจารย์ให้บริการวิชาการแก่ชุมชน เช่น การเป็นวิทยากร ฯลฯ					
4	อาจารย์ได้เข้าร่วมกิจกรรมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ					
5	อาจารย์มีการผลิตผลงานวิชาการ บทความ หนังสือ ตำรา					
6	อาจารย์เข้าร่วมในกิจกรรมนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
7	อุทิศตนให้การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการและอาจารย์นิเทศก์					
8	อาจารย์มีเวลาให้แก่แก่นักศึกษานอกชั้นเรียนและช่วยเหลือปรึกษาเป็นรายบุคคล					

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	อาจารย์รักษาจรรยาบรรณวิชาการและวิชาชีพและประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี					
10	มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักศึกษาและอาจารย์					
11	อาจารย์ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในโปรแกรมวิชา					
12	อาจารย์มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย					

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบประเมินอาจารย์
ประเมินโดยตนเอง**

ชื่อ – สกุล..... โปรแกรมวิชา.....
ภาคเรียนที่...../.....

คำชี้แจง ให้อาจารย์ประเมินตนเอง โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดให้

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

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	อาจารย์อุทิศตนในการสอนอย่างเต็มที่					
2	อาจารย์มีการทำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการสอน					
3	อาจารย์ให้บริการวิชาการสู่ชุมชน เช่น การเป็นวิทยากร ฯลฯ					
4	อาจารย์ได้เข้าร่วมกิจกรรมการทำงานบำรู้งศิลปวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ					
5	ผลิตผลงานวิชาการ เช่น บทความ หนังสือ ตำรา					
6	อาจารย์เข้าสอนตรงตามเวลา และเข้าสอนโดยสม่ำเสมอ					
7	อุทิศตนให้การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการและอาจารย์นิเทศก์ ฯลฯ					
8	อาจารย์มีเวลาให้แก่แก่นักศึกษานอกชั้นเรียนและช่วยเหลือปรึกษาเป็นรายบุคคล					

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	อาจารย์รักษาจรรยาบรรณวิชาการและวิชาชีพและประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี					
10	อาจารย์มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักศึกษาและเพื่อนร่วมงาน					
11	อาจารย์เข้าร่วมในกิจกรรมนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
12	อาจารย์มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย					

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินอาจารย์
ประเมินโดยประธานโปรแกรมวิชา

ชื่อ – สกุลของผู้รับการประเมิน.....
โปรแกรมวิชา.....ภาคเรียนที่...../.....

คำชี้แจง ให้ท่านทำการประเมินอาจารย์โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดให้

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

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	อาจารย์อุทิศตนในการสอนอย่างเต็มที่					
2	อาจารย์มีการทำวิจัยอย่างสม่ำเสมอ					
3	อาจารย์ให้บริการวิชาการแก่สังคม					
4	อาจารย์ได้เข้าร่วมกิจกรรมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม					
5	อาจารย์มีผลงานวิชาการ เช่น บทความ หนังสือ ตำรา					
6	การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการและอาจารย์นิเทศก์					
7	อาจารย์รับผิดชอบในการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาทั่วไปเป็นอย่างดี (academic advisor)					
8	อาจารย์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
9	อาจารย์ได้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี					

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น

.....
.....

**แบบประเมินอาจารย์
ประเมินโดยคณบดี**

ชื่อ-สกุลของผู้รับการประเมิน.....

โปรแกรมวิชา.....ภาคเรียนที่...../.....

คำชี้แจง ให้ท่านประเมินอาจารย์ โดยกาเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดให้

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

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	อาจารย์อุทิศตนในการสอนอย่างเต็มที่					
2	อาจารย์มีการทำวิจัยอย่างสม่ำเสมอ					
3	อาจารย์ให้บริการวิชาการแก่สังคม					
4	อาจารย์ได้เข้าร่วมกิจกรรมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม					
5	อาจารย์มีผลงานวิชาการ เช่น บทความ หนังสือ ตำรา ฯลฯ					
6	การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการและอาจารย์นิเทศก์ ฯลฯ					
7	อาจารย์รับผิดชอบในการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา (academic advisor) ทั่วไปเป็นอย่างดี					
8	อาจารย์มีส่วนร่วมในกิจกรรมนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
9	อาจารย์ได้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี					

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ช
ผลการสัมภาษณ์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลจากการสัมภาษณ์คณบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ท่านที่ 1

17 พฤศจิกายน 2546 เวลา 11.00 น.

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ภาพรวมของการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน บางส่วนดูจากผลสัมฤทธิ์ผลจากนักศึกษาเป็นสำคัญ และจากแนวความคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา นั้นในการนำมาใช้ในคณะมีความเหมาะสม เพราะเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพ แต่ต้องเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วเป็นไปได้ยากที่จะได้ข้อมูลที่เป็นจริง เพราะผลที่ออกมาแล้วมีความเบี่ยงเบนสูง และผู้ประเมินไม่ทราบถึงบทบาทที่แท้จริงของตนเองในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้ก็นั้นบางส่วนมาจากผลสัมฤทธิ์จากนักศึกษาเป็นส่วนสำคัญ และนอกจากนั้นก็ดูจากการประเมินของอาจารย์เองจากภาระงานซึ่งต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของภาระงานอาจารย์ ซึ่งข้อมูลจากนักศึกษาและจากอาจารย์เองนั้นก็มาพิจารณาถึงความสัมพันธ์กัน ดูความสามารถของอาจารย์ในการบริหารจัดการ หลังจากนั้นก็จะแจ้งข้อมูลให้อาจารย์ทราบผลจากการประเมิน ซึ่งวิธีการนี้ได้ดำเนินการอยู่ก็จะเป็นการแจ้งเป็นจดหมายปิดผนึกให้กับอาจารย์โดยตรง โดยจะนำส่งให้กับอาจารย์เสนอมาลงชื่อปฏิบัติงานที่คณะ ข้อมูลนี้ถูกผู้ประเมินจะทราบเพียงผู้เดียว แต่ในส่วนของผู้บริหารของคณะจะรับรู้ข้อมูลนี้ทุกคน อีกวิธีการหนึ่งที่ดำเนินการอยู่ต้องแจ้งผลในภาพรวม ไม่เฉพาะเจาะจงว่าเป็นผลการประเมินของอาจารย์ท่านใด วิธีนี้จะดำเนินการแจ้งในที่ประชุมอาจารย์ เพื่อให้อาจารย์นำข้อมูลนี้ไปปรับปรุงหรือพัฒนาตนเอง ซึ่งวิธีการแจ้งผลให้กับอาจารย์ก็จะมีผลดีต่ออาจารย์ อยู่ 3 ประเด็นคือ ทำให้อาจารย์เกิดความกระตือรือร้นในการจัดการเรียนการสอน อาจารย์จะได้นำไปปรับปรุงความรู้ให้กับนักศึกษา และมีผลต่อการจัดทำโครงการสอนของอาจารย์

ท่านที่ 2

19 พฤศจิกายน 2546 เวลา 09.00 น.

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ในขณะนี้การประเมินแบบ 360 องศา ยังไม่ได้นำมาใช้ เพราะขณะนี้มีการประเมินอยู่เพียงด้านเดียว คือการประเมินนักศึกษาในแง่ การเรียนการสอน เทคนิคการสอน การให้งานของอาจารย์ และภาพแห่งความเป็นครู เป็นต้น ซึ่งถ้าสามารถนำการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ก็จะดี แต่ปัญหาที่น่าจะเกิดขึ้น และต้องหาทางแก้ไขคือผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะต้องมีความเข้าใจตรงกัน เท่าที่เป็นอยู่ผลการประเมินก็จะนำมาใช้ในการพิจารณาความดี ความชอบ ในภาพรวมจะมีคณะกรรมการเป็นผู้ออกแบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ซึ่งเมื่อได้ผลการประเมินมาแล้ว โดยปกติจะแจ้งเป็นผลทางจดหมายปิดผนึกส่งให้อาจารย์โดยตรง เพราะการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรจะมีน้ำหนักและทำให้อาจารย์เห็นความสำคัญของการประเมินและนำส่งอาจารย์เมื่อมาลงชื่อปฏิบัติงาน ส่วนการแจ้งแบบไม่เป็นทางการยังไม่นิยมใช้เพราะไม่น่าจะสร้างความเชื่อถือให้กับอาจารย์ได้ เมื่ออาจารย์ได้รับผลการประเมินแล้วคิดว่าจะเป็นเครื่องมือที่ดีที่จะทำให้อาจารย์ได้แง่คิดและนำไปปรับปรุงและพัฒนาในตนเองในด้านต่าง ๆ และผลการประเมินแบบนี้ไม่น่าจะไม่นำไปพิจารณาความดี ความชอบ และหลังจากนั้นควรจะมีการติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์ต่อไป

ท่านที่ 3

19 พฤศจิกายน 2546 15.00 น.

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

จากแนวความคิดการประเมินแบบ 360 องศา เห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่ผู้ประเมินจะต้องไม่มีนิสัยเป็นคนไทย คือ โดยไม่คิดอคติ (bias) กับผู้ถูกประเมิน ฉะนั้นแบบประเมินจะต้องมีความสมบูรณ์เพื่อให้เกิดอคติน้อยที่สุด มิฉะนั้นแล้วจะไม่เกิดประโยชน์เลยในการประเมินการปฏิบัติงาน ปัจจุบันการประเมินในคณะจะมาจก ประธานโปรแกรมวิชา นักศึกษาแต่จะต้องมั่นใจว่าบุคคลที่เป็นประธานโปรแกรมวิชาจะต้องได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีคุณภาพทั้งในด้านวิชาการบริหารบุคคล หลักสูตร และข้อมูลจากนักศึกษาจะต้องลงมือประเมินอย่างจริงจังไม่ใช่เพียงแค่เช็คแต่ละประเด็นในการประเมินให้ผ่าน ๆ ไป โดยไม่ได้อ่านเลย ส่วนกระแสรอบข้างนอกเหนือจากนี้จะนำมาเป็นแก่นสารไม่ได้ ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ แนวทางที่ปฏิบัติ

อยู่เป็นการแจ้งโดยใช้เอกสารเป็น 2 ช่อง ช่องแรกแบ่งให้อาจารย์โดยตรงเป็นเอกสารลับ ซึ่งใช้แจกในที่ประชุมอาจารย์ หรือใส่ในลิ้นคอกเกอร์ของอาจารย์แต่ต้องแน่ใจว่าข้อมูลไม่มีการรั่วไหล ส่วนอีกช่องจะนำเสนอให้กับผู้บริหารสถาบัน ในกรณีของการแบ่งข้อมูลให้กับอาจารย์บางครั้งคนดีจะเรียกพบเป็นการส่วนตัวอีก กรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้นกับนักศึกษา ฉะนั้นการแจ้งผลของอาจารย์จะเป็นผลดีในแง่ของอาจารย์ที่จะการปรับปรุงพัฒนาตนเอง แต่อาจจะเป็นบางส่วนสำหรับอาจารย์ที่ไม่ให้ความสำคัญ เพราะในการให้ข้อมูลแบบนี้ไม่ได้ส่งผลในแง่ประโยชน์โดยตรงที่อาจารย์จะได้รับ ซึ่งถ้านำไปพิจารณาความดี ความชอบ น่าจะดีขึ้น ฉะนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องแสดงให้อาจารย์เห็นข้อมูลในเชิงประจักษ์ให้ได้ จึงจะได้ผล

ท่านที่ 4

21 พฤศจิกายน 2546 เวลา 10.10 น.

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

แนวความคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความเหมาะสมมากในการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ แต่จะต้องมีการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลด้วยเหตุและผล และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทั้งพื้นฐานในการปฏิบัติงานและประสบการณ์ในการทำงานของอาจารย์ ซึ่งผู้ที่รวบรวมข้อมูลจะต้องทำความเข้าใจในการจัดเก็บข้อมูลเหล่านี้เป็นอย่างดี ฉะนั้นข้อมูลจะสะเปะสะปะกระจัดกระจาย สำหรับข้อมูลที่ได้ในขณะนี้จะเป็นข้อมูลที่มาจากการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยตรง ซึ่งประเมินจากผลลัพธ์ (out put) ที่เป็นการปฏิบัติงานของอาจารย์ออกมาเลย เพราะคิดว่าการฟังข้อมูลจากบุคคลรอบข้างก็ไม่อาจสร้างความน่าเชื่อถือได้ และข้อมูล ดังกล่าว บางครั้งไม่สามารถนำมาตัดสินใจได้เลย ต้องสัมผัสโดยตรงจึงจะเห็นภาพชัด ฉะนั้นตรงนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาจากงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ ว่าผลมีความเป็นรูปธรรมมากน้อยเพียงใด จึงเป็นการมองจากคนทุกคนที่เห็นจากผลงาน ซึ่งเห็นว่าเป็นการประเมินแบบ 360 องศา เช่นกัน โดยมีแนวความคิดว่า “อย่าคิด อย่ามองในสิ่งที่เห็น จึงจะเห็นคุณค่าของคน” ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ วิธีการที่ใช้แล้วได้ผลดี คือต้องขอบคุณอาจารย์ก่อนที่ปฏิบัติงานดีเป็นที่ชื่นชมแล้วนำเสนอเป็นทางการอีกครั้งเป็นลายลักษณ์อักษร และติดประกาศไว้ที่คณะ หรือให้ของขวัญเพื่อตอบแทน และสุดท้ายคือนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดี ความชอบ ในส่วนภาพเขียนผู้บริหารก็จะให้เงินโบนัสโดยนำเงินจากการบริหารมาให้ ผลดีของการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์คืออาจารย์หันกลับมาร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานไม่

ว่าอาจารย์จะเสนอโครงการอะไรก็จะให้โอกาสในการดำเนินการ เป็นการแสดงศักยภาพของอาจารย์ในคณะอีกด้วย

ท่านที่ 5

5 ธันวาคม 2546 เวลา 10.20 น.

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำในขณะนี้ เป็นการประเมินที่มาจากหลายแห่งอยู่แล้ว คือ ตัวอาจารย์เอง นักศึกษา คณะกรรมการคณะ (ซึ่งเป็นผู้บริหาร) และประธานโปรแกรมวิชา ซึ่งถือว่ามีความเหมาะสมดี เพราะจะได้เห็นข้อมูลหลายด้าน ในขณะนี้ยังอยากจะได้การประเมินที่มาจากเพื่อนอาจารย์ด้วยกันเอง แต่ค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงเลยยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ ผลจากการประเมินจะนำมาแจ้งให้กับอาจารย์ได้ทราบ โดยวิธีการจะดำเนินการ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ แจ้งให้อาจารย์ทราบเป็นภาพรวมทั้งหมดโดยใช้เอกสารแจกให้อาจารย์ เป็นการเปิดเผยข้อมูลให้ทราบ และเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพอยู่แล้วด้วย ซึ่งในประเด็นนี้จะมีข้อดีที่ทำให้อาจารย์เกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่ออกมาดี แต่อาจารย์จะมีข้อเสียอยู่บ้างตรงที่อาจารย์บางท่านอาจจะรับไม่ได้ ส่วนอีกลักษณะหนึ่งจะเป็นการให้ข้อมูลเป็นการส่วนตัว โดยคณะ จะดำเนินการมอบสำเนาผลการประเมินให้อาจารย์ ซึ่งจะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารให้อาจารย์มีความรู้สึกที่ดี เพราะจะมีผลดีตามมาคือ ทำให้อาจารย์ปรับตัวในการทำงานดีขึ้น เทคนิคอีกประการหนึ่งในการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นผลดี คือการพูดคุยกันแบบมีความเป็นกันเองกับอาจารย์ เพื่อให้อาจารย์เห็นถึงการสะท้อนกลับการทำงานของอาจารย์ แต่ต้องระมัดระวังในการสื่อสารมิให้อาจารย์เข้าใจผิดว่าอาจารย์มีความบกพร่องในการปฏิบัติงาน ผลดีของการให้ข้อมูลย้อนกลับเท่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้การปฏิบัติงานของอาจารย์ดีขึ้นมากหลังจากได้ข้อมูลย้อนกลับมีผลดีต่อการสอนของอาจารย์ และทำให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะ และทำให้อาจารย์มีอำนาจในการต่อรองเพื่อส่งเสริมการทำงานของอาจารย์

ท่านที่ 6

31 ธันวาคม 2546 09.20 น.

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความเหมาะสมในการนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ซึ่งหลัก ๆ ในขณะนี้ข้อมูลที่ได้มาจากการประเมินจะมาจากนักศึกษา คณบดี ผู้บริหารคณะ (ซึ่งได้แก่ประธานโปรแกรมวิชา และรองคณบดี) และตัวอาจารย์เอง ส่วนในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ควรจะเป็นการส่งเอกสารปกปิดและในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานออกมาดี ก็ควรจะเปิดเผยต่อสาธารณชน เช่น มีการประกาศเกียรติคุณ และมีผลดีต่อการบริหารบุคคลในคณะ แต่ก็ไม่มากนัก ในการกระตุ้นในทางบวก กรณีที่มีการติติงการปฏิบัติงานของอาจารย์ ไม่จำเป็นต้องไปกล่าวถึงมากจนเกินไป ส่วนในเรื่องที่ดีนักศึกษาต้องการ ก็ควรจะใช้วิธีการแจ้งอาจารย์โดยใช้การพูดในเชิงทางบวก รูปแบบที่เหมาะสมในการแจ้งผลควรจะเป็นการแจ้งในภาพรวมโดยใช้ที่ประชุมคณะ

ท่านที่ 7

31 ธันวาคม 2546 13.00 น.

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความเหมาะสมและควรนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งต้องมีการแจ้งผลให้อาจารย์ทราบ เท่าที่ผ่านมาข้อมูลหลักมาจากนักศึกษา ประธานโปรแกรมวิชา และคณบดี วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับควรทำเป็นทางการเพราะเป็นเอกสารที่ผู้ถูกประเมินจะต้องรับทราบเพียงคนเดียว และเมื่อได้รับผลการให้ข้อมูลย้อนกลับแล้วอาจารย์สามารถนำข้อมูลมาปรับปรุงตนเอง จะเห็นได้ว่าอาจารย์มีความกระตือรือร้นเพิ่มขึ้น รวมทั้งแสวงหาข้อมูลในจุดบกพร่องของตนเองและขอคำแนะนำจากผู้บริหาร ส่วนสถานที่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับควรแจ้งในที่ประชุมคณาจารย์ของคณะ



ภาคผนวก ซ
แนวทางในการพัฒนาอาจารย์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงการเร่งรัดจัดทำผลงานทางวิชาการ (สามเกลอ)

1. หลักการและเหตุผล

ภารกิจหลักที่สำคัญของมหาวิทยาลัยคือการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการ วิชาการถือเป็นปัจจัยสำคัญของคุณภาพและพัฒนาการของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจำเป็นต้อง สร้างคณาจารย์ให้มีคุณภาพสูง เพื่อก้าวสู่ความเป็นมาตรฐาน ดังคำกล่าวที่ว่า Great teachers are the beginning of university ใน พ.ศ. 2548 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชมี คณาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ จำแนกเป็นอาจารย์ 138 คน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 40 คน รองศาสตราจารย์ 2 คน ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งทางวิชาการแล้ว จัดว่าค่อนข้าง ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ สองทศวรรษที่ผ่านมา แม้มหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญและสนับสนุน การทำผลงานทางวิชาการหลายรูปแบบ เช่น การจัดงบประมาณอุดหนุน การจัดพิมพ์บทความ ทางวิชาการลงวารสาร การเชิญวิทยากรมาให้คำแนะนำการเขียน เป็นต้น แต่อัตราเร่งการเข้าสู่ ตำแหน่งทางวิชาการยังไม่เป็นไปในระดับที่น่าพอใจ ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุมาจากปัญหาภาระงาน สอน ปัญหาแหล่งข้อมูลที่ทันสมัย และปัญหาเทคนิควิธีการเขียนหรือวิจัย อาจารย์ที่มี ประสบการณ์ในการสอนมีข้อจำกัดด้านเวลา ในขณะที่อาจารย์พิเศษและอาจารย์ที่บรรจุใหม่ ขาดความรู้และทักษะด้านการเขียน หากอาจารย์ทั้งสองกลุ่มได้มาร่วมงานเขียน โดยมีอาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็นพี่เลี้ยง ก็จะก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาในรูปแบบ เกลอสามคน (สามเกลอ) ในที่สุดก็จะเกิดความแกร่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยโดยรวม ประกอบกับขณะนี้มาตรการในการบริหารหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการได้มีผลบังคับใช้ จำเป็นต้องเร่งพัฒนาอาจารย์ให้เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ทั้งในระดับ ผศ. และ รศ. โดยเร็วที่สุด มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จึงจัดทำ“โครงการเร่งรัดจัดทำผลงานทางวิชาการ (สามเกลอ)” ขึ้น เพื่อเร่งรัดให้อาจารย์เขียนผลงานเพื่อขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการให้แล้ว เสร็จภายใน 120 วัน

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อกระตุ้นให้คณาจารย์เขียนผลงานทางวิชาการ โดยใช้เวลา 120 วันให้แล้วเสร็จ (ภายในวันที่ 30 กรกฎาคม 2548)
2. เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างอาจารย์ที่มี ประสบการณ์การสอนมาก และอาจารย์ที่มีประสบการณ์การสอนน้อย โดยมีผู้เชี่ยวชาญในแต่ละ สาขาวิชาเป็น พี่เลี้ยง

3. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการเรียนรู้และทำงานร่วมกันและฝึกกำลังพัฒนาคุณภาพทางวิชาการระหว่างอาจารย์สามท่าน

3. แนวทางดำเนินการ

3.1 ให้คณะที่รับสมัครอาจารย์ที่มีความประสงค์จะทำผลงานวิชาการเพื่อขอตำแหน่ง ผศ. หรือ รศ. คณะละไม่น้อยกว่า 20 คน (ผู้สมัครจะเรียกว่า “คุณสมบัติ”)

3.2 ให้ผู้สมัครเข้าโครงการ(คุณสมบัติ)ติดต่อหาอาจารย์หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และมีผลงานทางวิชาการในระดับที่เหมาะสมหนึ่งคนมาเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (จะเรียกว่า “คุณปรึกษา”) เพื่อทำหน้าที่เสมือนเพื่อนคู่คิด ร่วมกันวางแผนโครงการ กำหนดเนื้อหาของเอกสารตำราหรืองานวิจัย ให้ผู้สมัครเข้าโครงการ (คุณสมบัติ) ติดต่อหาอาจารย์หรืออาจารย์พิเศษหรือเจ้าหน้าที่หนึ่งคนมาเป็นผู้ช่วยดำเนินการเขียนผลงานทางวิชาการ (จะเรียกว่า “คุณอำนวย”)

3.3 ผู้สมัครเข้าโครงการ (คุณสมบัติ) นำข้อมูลเอกสารที่สืบค้นได้มาเรียบเรียงสังเคราะห์ บรรณานุกรมกิจ จนเป็นผลงานทางวิชาการที่สมบูรณ์ มีคุณภาพถูกต้องตามมาตรฐานผลงานทางวิชาการที่ใช้ขอตำแหน่ง ผศ. หรือ รศ. ได้

3.4 ผู้สมัครเข้าโครงการ (คุณสมบัติ) ต้องเสนอชื่อเพื่อนเกลอ (คุณปรึกษา และ คุณอำนวย) ภายในวันที่ 10 เมษายน 2548 เรียบเรียงและจัดพิมพ์ให้เสร็จและนำเสนอมหาวิทยาลัยภายใน 120 วัน (ภายในวันที่ 30 กรกฎาคม 2548) หากนำเสนอไม่ทันจะถือว่าผิดเงื่อนไขการให้ทุนอุดหนุน

4. มาตรการกำกับและสนับสนุน

4.1 มหาวิทยาลัยแต่งตั้งกรรมการติดตามความความก้าวหน้าขึ้นคณะหนึ่งเพื่อพิจารณา รับฟังรายงานความก้าวหน้าของงานสองครั้ง คือวันที่ 13 พฤษภาคม และวันที่ 10 มิถุนายน 2548 เวลา 09.00 น.

4.2 มหาวิทยาลัยแต่งตั้งกรรมการตรวจรูปแบบการพิมพ์ (จะเรียกว่า “คุณละเอียด”) ก่อนจะมอบให้ผู้สมัครเข้าโครงการ (คุณสมบัติ) นำไปจัดทำฉบับสมบูรณ์

4.3 มหาวิทยาลัยแต่งตั้งกรรมการ 5 ท่าน (จะเรียกว่า “คุณประเมิน”) เป็นผู้ติดตามตรวจสอบผลงานให้มีความสมบูรณ์ก่อนนำเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองฯ ประกอบด้วย ผศ. หรือ รศ. หรืออาจารย์อาวุโส และพี่เลี้ยง (คุณปรึกษา)

4.4 มหาวิทยาลัยจ่ายค่าตอบแทนให้ภายหลังสภามหาวิทยาลัย อนุมัติตำแหน่งวิชาการในอัตราดังนี้

- 1) ผู้สมัครเข้าโครงการ (คุณสมภาร) ได้รับค่าตอบแทนตามวงเงินอุดหนุนการทำผลงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัยแต่ละระดับ
- 2) ผู้เป็นพี่เลี้ยง (คุณปรีชา) ได้ค่าตอบแทน 50% ของวงเงินอุดหนุนการทำผลงานทางวิชาการที่คุณสมภารได้รับ
- 3) ผู้ช่วย (คุณอำนาจ) ได้รับค่าตอบแทน 25% ของวงเงินอุดหนุนการทำผลงานทางวิชาการที่คุณสมภารได้รับ
- 4) ผู้ตรวจความถูกต้องของรูปแบบการพิมพ์ (คุณละเอียด) ได้รับค่าตอบแทนการตรวจ (สองเล่ม) เป็นเงิน 1,000 บาท

5. ข้อกำหนดเบื้องต้น

5.1 พี่เลี้ยง (คุณปรีชา) หมายถึงอาจารย์ภายในมหาวิทยาลัย หรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญ (หรือมีปรีชาชาญ) ในสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งเหนือกว่าผู้สมัครเข้าโครงการ อาจมีตำแหน่งวิชาการหรือไม่ก็ได้ แต่พร้อมที่จะเป็นที่ปรึกษาและแนะนำการเรียบเรียงให้แก่ผู้สมัครเข้าโครงการ (คุณสมภาร) ได้อย่างใกล้ชิด ทั้งในด้านการวางโครงเรื่อง การตรวจสอบข้อมูล การตรวจเนื้อหาสาระ และการใช้ภาษา

5.2 ผู้ช่วย (คุณอำนาจ) หมายถึงอาจารย์ประจำหรืออาจารย์พิเศษ หรือข้าราชการพลเรือนสามัญในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ซึ่งมีความรู้ในสาขาวิชาเดียวกันหรือใกล้เคียงกับผู้สมัครเข้าโครงการ (คุณสมภาร) พร้อมที่จะให้การช่วยเหลือในด้านการสืบค้นข้อมูลหรือสารสนเทศตามเค้าโครงเรื่องที่คุณสมภารกำหนด ช่วยจัดหาหนังสือสิ่งพิมพ์และเอกสารอ้างอิง ช่วยจัดทำบรรณานุกรมเลือกสรร บรรณานุกรมและเชิงอรรถ และ / หรือจัดพิมพ์ต้นฉบับสมบูรณ์ได้ และควรเป็นบุคคลที่สามารถพัฒนาตนเองขึ้นเป็น ผศ. หรือ รศ.ได้ในอนาคตอันใกล้

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้สมัครเข้าโครงการ (คุณสมภาร) มีผลงานทางวิชาการและมีโอกาสเสนอผลงานเพื่อขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการได้ภายในวันที่ 30 กรกฎาคม 2548 จำนวน 40 คน

6.2 ผู้ช่วย (คุณอำนาจ) ได้มีโอกาสฝึกฝนเพื่อเตรียมตัวจัดทำผลงานทางวิชาการของตนเองในโอกาสต่อไป

6.3 ผู้ร่วมโครงการทั้งสามคน (สามเกลอ) จะเป็นกัลยาณมิตรทางวิชาการ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อันจะส่งผลต่อการทำงานวิชาการเป็นทีมของมหาวิทยาลัยในโอกาสต่อไป

ลำดับขั้นตอนการจัดทำผลงานเพื่อขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ
ตามโครงการเร่งรัดจัดทำผลงานทางวิชาการ (สามเกลอ)

- ขั้นที่ 1 ผู้สมัครเข้าโครงการจัดทำผลงานทางวิชาการ (คุณสมภารถ) ยื่นแบบสมัครเข้าโครงการ
ที่คณบดี
- ขั้นที่ 2 ทำสัญญาขอรับทุนอุดหนุน
- ขั้นที่ 3 ดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการร่วมกับพี่เลี้ยง (คุณปรีชา) และผู้ช่วย (คุณอำนาจ)
- ขั้นที่ 4 รายงานความก้าวหน้าการจัดทำผลงาน
- ขั้นที่ 5 มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลงาน (เบื้องต้น)
- ขั้นที่ 6 ผู้สมัครเข้าโครงการ (คุณสมภารถ) จัดส่งแบบขอ กำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการ
ครูให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ พร้อมผลงานและหนังสือตอบรับการเผยแพร่ผลงานถึงสำนักงาน
อธิการบดี (ฝ่ายนิติการและการเจ้าหน้าที่)
- ขั้นที่ 7 จัดส่งผลงานเพื่อขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการไปยังมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
(ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการกลั่นกรองผลงานวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่ม
ภาคใต้) ภายในวันที่ 30 กรกฎาคม 2548

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปฏิทินดำเนินงานตามโครงการเร่งรัดจัดทำผลงานทางวิชาการ (สามเกลอ)

ลำดับ	กิจกรรม	จำนวนวัน	วัน เดือน ปี	ผู้รับผิดชอบ
1	ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ	1	31 มี.ค.48	อธิการบดี
2	กรอกแบบสมัครเข้าร่วมโครงการ	10	1 – 10 เม.ย.48	ผู้เข้าร่วมโครงการ (คุณสามารถ)
3	เสนอชื่อเรื่อง ชื่อพี่เลี้ยงและชื่อผู้ช่วย	10	1 – 10 เม.ย.48	ผู้เข้าร่วมโครงการ (คุณสามารถ)
4	ค้นคว้าหาข้อมูล / เขียนเค้าโครง / เรียบเรียง / ปรึกษาพี่เลี้ยง	60	11 เม.ย. – 11มิ.ย.48	ผู้เข้าร่วมโครงการ (คุณสามารถ) คุณปรีชา, คุณอำนาจ
5	จัดพิมพ์ (ฉบับร่าง)	8	12 – 20 มิ.ย.48	ผู้เข้าร่วมโครงการ (คุณสามารถ)
6	ตรวจรูปแบบผลงานทางวิชาการ	20	21 มิ.ย. – 10 ก.ค. 48	กรรมการคำสั่งที่ 559/2548
7	จัดพิมพ์ (ฉบับสมบูรณ์)	5	11 –15 ก.ค.48	คุณสามารถ, คุณอำนาจ
8	ส่งผลงานไปยัง สนอ.	5	26 - 30 ก.ค.48	ผู้เข้าร่วมโครงการ (คุณสามารถ)
9	มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินผลงาน (เบื้องต้น)	1	31 ก.ค.48	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
	รวม	110		

วันรายงานผลการเรียบเรียง

ครั้งที่ 1 วันที่ 13 พฤษภาคม 2548 เวลา 09.00 น. ที่ห้องศรีไพร 2

ครั้งที่ 2 วันที่ 10 มิถุนายน 2548 เวลา 09.00 น. ที่ห้องศรีไพร 2

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7. เนื้อหาเอกสารประกอบการสอน/เอกสารตำรา

- บทที่ 1
- บทที่ 2
- บทที่ 3
- บทที่ 4
- บทที่ 5
- บทที่ 6
- บทที่ 7
- บทที่ 8
- บทที่ 9
- บทที่ 10

8. เนื้อหาตำรา/งานแต่งเรียบเรียง/งานวิจัย

- บทที่ 1
- บทที่ 2
- บทที่ 3
- บทที่ 4
- บทที่ 5
- บทที่ 6
- บทที่ 7
- บทที่ 8
- บทที่ 9

9. กำหนดเวลาในการทำงาน

ที่	กิจกรรม	เม.ย.48	พ.ค.48	มิ.ย.48	ก.ค.48
1	การรวบรวมข้อมูล				
2	การวิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อเรียบเรียง				
3	การเรียบเรียงข้อมูลเป็นต้นฉบับ				
4	การจัดพิมพ์และตรวจต้นฉบับ (ฉบับร่าง)				
5	การจัดพิมพ์ต้นฉบับ (ฉบับสมบูรณ์)				
ที่	กิจกรรม	เม.ย.48	พ.ค.48	มิ.ย.48	ก.ค.48
6	การเสนอแบบฟอร์มการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ				
7	การแต่งตั้งกรรมการประเมินผลงาน (เบื้องต้น)				
8	การส่งผลงานเพื่อขอเข้าสู่ตำแหน่งตามลำดับขั้น				

10. เมื่อข้าพเจ้าได้รับแต่งตั้งได้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ภายใต้การสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชแล้ว ข้าพเจ้านำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ได้รับเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยนี้ให้เจริญก้าวหน้าสืบไป

ขอรับรองว่าข้อความดังกล่าวข้างต้นเป็นจริงทุกประการ

ลงชื่อ.....ผู้ขอ

(.....)

ตำแหน่งระดับ.....

.....เมษายน 2548

1. ความเห็นของคุณบดี

- เห็นสมควรอนุมัติ
- เห็นสมควรให้แก้ไขปรับปรุงในเรื่อง

.....

.....

ลงชื่อ.....คุณบดี

(.....)

...../...../2548

2. ความเห็นของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนานักศึกษา

- เห็นสมควรอนุมัติ
- เห็นสมควรให้แก้ไขปรับปรุงในเรื่อง

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

...../...../2548

3. ความเห็นของอธิการบดี

- เห็นสมควรอนุมัติ
- เห็นสมควรให้แก้ไขปรับปรุงในเรื่อง

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

...../...../2548

หน่วยพัฒนาความสามารถด้านการสอน (Teaching Development Unit)

แนวคิดของการจัดหน่วยพัฒนาความสามารถด้านการสอน

การจัดหน่วยพัฒนาความสามารถด้านการสอนเป็นการจัดบริการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนพัฒนาการสอนของอาจารย์ รวมทั้งการจัดสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้อาจารย์ได้พัฒนาความสามารถของตนเอง สนับสนุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาต่างๆ โดยได้จัดทำห้องสำหรับการศึกษาดูด้วยตนเอง ซึ่งภายในห้องประกอบไปด้วย หนังสือ ตำรา วารสาร ต่าง ๆ และสื่อทัศนูปกรณ์ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่อง Printer Laser เครื่อง Printer Inkjet โทรทัศน์สี เครื่องเล่น VIDEO เครื่องเล่น DVD ที่คุณอาจารย์สามารถเข้าไปใช้เพื่อศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการจัดบริการให้คำปรึกษาแก่คุณอาจารย์เป็นรายบุคคล โดยมีการเชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาเป็นผู้ให้คำปรึกษา และมีการจัดประชุมหรืออบรมเพื่อพัฒนาทักษะ การสอนของอาจารย์ในทุกภาคการศึกษาด้วย

วัตถุประสงค์ของหน่วยพัฒนาความสามารถด้านการสอน มีดังนี้

1. เพื่อให้บริการด้านการพัฒนาความรู้และทักษะด้านการสอนของอาจารย์อย่างต่อเนื่อง
2. เพื่อให้บริการด้านตำรา วารสาร เอกสาร และสื่อที่เกี่ยวข้องในด้านการเรียนการสอน
3. เพื่อเป็นแหล่งสำหรับการทบทวนการสอนของตนเอง ฝึกการสอน หรือทดลองสอนแบบจุลภาค
4. เพื่อประสานงานด้านการให้คำแนะนำและคำปรึกษาระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยและคุณอาจารย์
5. เพื่อประสานงานด้านการจัดหาอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการสอนที่มีประสิทธิภาพ
6. เพื่อเป็นสื่อกลางให้คุณอาจารย์ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์ระหว่างกันซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและการจัดการเรียนการสอน
7. เพื่อสนับสนุนการวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมด้านการเรียนการสอน

แผนงานของหน่วยพัฒนาความสามารถด้านการสอน มีดังนี้

1. จัดการประชุมหรืออบรมเพื่อพัฒนาทักษะการสอนของอาจารย์อย่างน้อยภาคการศึกษาละ 1 ครั้ง โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการสอนในระดับอุดมศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัยเป็นวิทยากร
2. ประชาสัมพันธ์การจัดประชุมหรืออบรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนของหน่วยงานภายนอกให้คณาจารย์ทราบ
3. คัดคว้าและเผยแพร่ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการสอนแก่คณาจารย์
4. จัดทำเว็บไซต์ของหน่วยพัฒนาความสามารถด้านการสอนเพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ
5. จัดทำคู่มือที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและเผยแพร่แก่คณาจารย์
6. จัดบริการให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่คณาจารย์โดยมีการแจ้งประวัติย่อความสามารถและความเชี่ยวชาญของวิทยากรให้อาจารย์ที่ปรึกษาที่จะเข้าขอคำปรึกษาทราบล่วงหน้าเพื่อจะได้ขอรับคำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม

การดำเนินงานของหน่วยพัฒนาความสามารถด้านการสอน

หน่วยพัฒนาความสามารถด้านการสอน (Teaching Development Unit) เปิดให้บริการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน พัฒนาการสอนของอาจารย์ รวมทั้งการจัดสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้อาจารย์ได้พัฒนาความสามารถของตนเอง สนับสนุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ โดยได้จัดทำห้องสำหรับการศึกษาดูด้วยตนเอง ซึ่งภายในห้องได้จัดหนังสือ ตำรา วารสารต่าง ๆ และสื่อทัศนูปกรณ์ที่คณาจารย์สามารถเข้าไปใช้เพื่อศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง

รายการครุภัณฑ์

1. เครื่องคอมพิวเตอร์
2. เครื่อง Printer Laser
3. เครื่อง Printer Inkjet
4. โทรทัศน์สี
5. เครื่องเล่น VIDEO
6. เครื่องเล่น DVD

กิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนาความสามารถด้านการสอนของอาจารย์

1. การให้คำปรึกษาแก่อาจารย์เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการสอนของอาจารย์
3. กิจกรรมพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์
4. การประชุมเพื่อพัฒนาทักษะการสอนของอาจารย์



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้วิจัย

นางสาวจุฑาทิพย์ ภารพบ เกิดวันที่ 16 เมษายน 2505 ที่จังหวัดนครศรีธรรมราช จบการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2523 จบการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์บัณฑิต คณะครุศาสตร์ จากวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช ปีการศึกษา 2527 จบการศึกษาระดับบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการตลาด) จากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ปีการศึกษา 2537 ปัจจุบันรับราชการอยู่ที่คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ตำแหน่ง คณบดีคณะวิทยาการจัดการ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย