

การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)



ปริญญานิพนธ์
ของ
มณีรัตน์ จันทนา

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

กรกฎาคม 2561

การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)



ปริญญานิพนธ์
ของ
มณีรัตน์ จันทนา

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุष्ฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

กรกฎาคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)



บทคัดย่อ
ของ
มณีรัตน์ จันทนา

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
กรกฎาคม 2561

มณีรัตน์ จันทนา. (2561). การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน
ภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
(องค์การมหาชน). ปรินซิเพิล กศ.ด. (การบริหารและการจัดการการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปรินซิเพิล:
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร, รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรณุก์ วงษ์อยู่น้อย.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับ
อุดมศึกษา 2) พัฒนารอบสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา
และ 3) ศึกษาผลจากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก
ระดับอุดมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์
จำนวน 5 คน และการสนทนากลุ่ม จำนวน 9 คน ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา จำนวน 272 คน
เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างและแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5
ระดับตามแนวของลิเคิร์ต (Likert's scale) โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .932 สถิติที่ใช้ใน
การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง
ยืนยัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน
ภายนอกระดับอุดมศึกษาประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ
มี 2 องค์ประกอบย่อย สมรรถนะด้านทักษะความสามารถ มี 2 องค์ประกอบย่อย และ สมรรถนะด้าน
คุณลักษณะสำคัญ มี 1 องค์ประกอบย่อย ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีความ
สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า χ^2 เท่ากับ 3.72 ค่า χ^2/df เท่ากับ 0.93 ค่า CFI เท่ากับ 1.00
ค่า GFI เท่ากับ 0.99 ค่า AGFI เท่ากับ 0.95 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 ซึ่งแสดงว่าโมเดล
องค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน
คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีความสอดคล้องกลมกลืนดี 2) กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผล
การปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย 3 สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะย่อย
24 ตัวบ่งชี้ และ 3) ผลการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอก
ระดับอุดมศึกษา พบว่า สมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับดีมากถึงดี
เยี่ยม โดยกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษามีความ
เหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

DEVELOPMENT OF A COMPETENCY FRAMEWORK FOR PERFORMANCE APPRAISAL OF
HIGHER EDUCATION EXTERNAL ASSESSORS AT THE OFFICE FOR NATIONAL EDUCATION
STANDARDS AND QUALITY ASSESSMENT (PUBLIC ORGANIZATION)



Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the
Doctor of Education Degree in Educational Administration and Management
at Srinakharinwirot University
July 2018

Maneerat Chantana. (2018). *Development of a Competency Framework for Performance Appraisal of Higher Education External Assessors at the Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization)*. Dissertation, Ed.D. (Educational Administration and Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Asst. Prof. Dr. Chatupol Yongsorn, Assoc. Prof. Dr. Somson Wongyounoi.

The aims of this research are to study the aspects of the competency framework of external assessors for university assessment under the authority of the Office for National Education Standards and Quality Assessment (ONESQA). The purpose was to develop a framework for the evaluation of the competency of external assessors and to study the results obtained from the implementation of the developed framework. There were two hundred and seventy two ONESQA external assessors investigated in terms of their competency and were respondents in a research survey. In addition, five experts participated in interviews, while nine experts took part in a focus group. The tools for this research include a semi-structured interview and a five-point Likert scale questionnaire which had a reliability of equal to .932. The statistical methods employed included percentage, mean, standard deviation and Confirmatory Factor Analysis (CFA).

The research found that the assessors possessed three core competency: knowledge and understanding (with two sub-skills), abilities (with two sub-skills), and attributes (with one sub-skill). Furthermore, the CFA results correlated with the empirical research evidence ($\chi^2 = 3.72$, $\chi^2/df = 0.93$, CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.95, and RMSEA = 0.00), which confirmed the goodness of fit of the model framework. The framework was developed from the research findings and therefore, should consist of three core competency skills with five sub-skills (including twenty four key performance indicators or KPI). Finally, after the implementation of the evaluation framework, it was found that the performance of external assessors was rated between "Very Good" to "Excellent". In terms of feasibility and appropriateness of use, the framework was rated as "Very Appropriate" and "Most Appropriate", and "Very Probable" and "Most Probable".

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
ของ
มณีนรรัตน์ จันทนา

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
วันที่.....เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2561

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ที่ปรึกษาหลัก

.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี)

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุบิน ยุระรัช)

.....ที่ปรึกษาร่วม

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรณุก์ วงษ์อยู่น้อย)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรณุก์ วงษ์อยู่น้อย)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณา การให้คำปรึกษา และการให้ข้อเสนอแนะอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร อาจารย์ที่ปรึกษาหลักปริญญานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สมสรณุก์ วงษ์อยู่น้อย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมปริญญานิพนธ์ ที่ได้ให้ความกรุณาดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำ ชี้แนะแนวทาง และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีคุณค่าและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบปากเปล่า รองศาสตราจารย์ ดร.สุบิน ยุระรัช ประธานกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง กรรมการสอบปริญญานิพนธ์และกรรมการบริหารหลักสูตร ที่ให้ความกรุณาตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุง รวมทั้งแนวทางในการแก้ไขที่เป็นประโยชน์ ทำให้ปริญญานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา แขนงวิชาการบริหารการอุดมศึกษาทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ วิทยาการต่าง ๆ อันมีคุณค่ายิ่งต่อผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะสำคัญในวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และผู้บริหาร สมศ. ทุกท่านที่ได้อนุเคราะห์อนุญาตให้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบคุณผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาทุกท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

คุณประโยชน์ทั้งหลายที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้ ขอมอบแด่บิดามารดาผู้ให้กำเนิด ครูอาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ครอบครัว และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลังใจให้ งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

มณีนรัตน์ จันทนา

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	8
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	8
ความสำคัญของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	14
แนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	74
การประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ ระดับอุดมศึกษา ของ สำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).....	98
3 วิธีดำเนินงานวิจัย.....	106
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา.....	106
ระยะที่ 2 การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา.....	112
ระยะที่ 3 การศึกษาผลจากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะในการประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา.....	115
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	119
ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา.....	120
ระยะที่ 2 ผลการพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา.....	133

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 (ต่อ)	
ระยะที่ 3 ผลการทดลองใช้กรอบสมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา.....	145
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	163
สรุปผลการวิจัย.....	165
อภิปรายผล.....	168
ข้อเสนอแนะ.....	178
บรรณานุกรม.....	181
ภาคผนวก	189
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะของ ผู้ประเมินภายนอกในการปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอก แนวใหม่.....	191
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม.....	193
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม.....	195
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการ ประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).....	197
ภาคผนวก จ แบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	199
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	226
ภาคผนวก ช สรุปผลการสนทนากลุ่ม.....	233
ภาคผนวก ซ คู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).....	240
ภาคผนวก ฌ แบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้.....	250
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	256

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ประเมินภายนอก สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยัน.....	107
2 ผลการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา.....	125
3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยันอันดับที่สอง.....	128
4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวแปรสมรรถนะ ด้วยสถิติเชิงบรรยายในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง.....	129
5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบของสมรรถนะ ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา.....	130
6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบสมรรถนะ ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา.....	131
7 ผลการพัฒนารอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน ภายนอกระดับอุดมศึกษา.....	137
8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวแปรสมรรถนะ ด้วยสถิติเชิงบรรยายในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ครั้งที่ 2.....	141
9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ของ สมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ครั้งที่ 2.....	142
10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบสมรรถนะ ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ครั้งที่ 2.....	142
11 ผลการประเมินรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมิน ภายนอกระดับอุดมศึกษา คณะที่ 1 จำแนกตามตัวบ่งชี้พฤติกรรม.....	145
12 ผลการประเมินรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของ ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา คณะที่ 1.....	148
13 ผลการประเมินรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมิน ภายนอกระดับอุดมศึกษา คณะที่ 2 จำแนกตามตัวบ่งชี้พฤติกรรม.....	151
14 ผลการประเมินรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของ ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา คณะที่ 2.....	155

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
15 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบ สมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา.....	157
16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา.....	158



บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนากอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).....	13
2 องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	19
3 กรอบโครงสร้างของ Competency Framework.....	25
4 ตัวอย่างมาตรการประเมินแบบ Behaviorally Anchored Rating Scale.....	33
5 โมเดลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา.....	133
6 โมเดลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา ครั้งที่ 2.....	144

บทนำ

ภูมิหลัง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) เป็นต้นมา ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและบริหารประเทศ สร้างระบบภูมิคุ้มกันด้วยการพัฒนาที่สมดุลทั้งคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม เสริมสร้างความเข้มแข็งและบริหารจัดการความเสี่ยงให้สามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2554: 1-7) โดยกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้กำหนดแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษาบริหารจัดการเชิงรุกเพื่อยกระดับอุดมศึกษาไทยให้เป็นแหล่งองค์ความรู้ผลิตและพัฒนากำลังคนระดับสูงที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต สร้างสังคมการเรียนรู้ตลอดชีวิตบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทยโดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษานบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลายและเอกภาพเชิงระบบให้อุดมศึกษาไทยมีบทบาทสูงในประชาคมอาเซียนและมุ่งสู่คุณภาพอุดมศึกษาระดับนานาชาติ เพื่อให้อุดมศึกษาไทยเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติได้อย่างมั่นคงยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2556: 1-12)

คุณภาพการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นกลไกในการพัฒนาความรู้และปัญญาของสังคมอันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศ การจัดการศึกษาจึงต้องมีการประกันคุณภาพศึกษาเพื่อเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันว่าสถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการตรวจติดตามคุณภาพ การประเมินคุณภาพ และการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบประกันคุณภาพภายนอก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2547: 29-31) และกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ข้อ 3 กำหนดให้สถานศึกษาแต่ละแห่งต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษา ที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนดฯ โดยให้หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษามีหน้าที่ในการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และแนะนำสถานศึกษา เพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ ข้อ 4 วรรคสอง ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ดำเนินการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา และจัดส่งรายงานผลการประเมินและการติดตามตรวจสอบ

ดังกล่าว พร้อมข้อเสนอแนะให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น ๆ เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป (กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561: 2561: ออนไลน์)

สำหรับการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายนอกเพื่อการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษานั้น ตามมาตรา 49 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบกับพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543 ได้กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษามีฐานะเป็นองค์การมหาชน เรียกโดยย่อว่า สมศ. เป็นหน่วยงานของรัฐและเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของสำนักนายกรัฐมนตรี มีหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับซึ่งกระทำโดยสำนักงานหรือผู้ประเมินภายนอกซึ่งเป็นบุคคลหรือหน่วยงานที่ สมศ. รับรองให้ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น ๆ โดยให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้ายและเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน โดยกำหนดให้ สมศ. มีอำนาจหน้าที่หลัก ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก กำหนดกรอบแนวทางและวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด 2) พัฒนามาตรฐานและเกณฑ์สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก 3) ให้การรับรองผู้ประเมินภายนอก 4) กำกับดูแลและกำหนดมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกที่ดำเนินการโดยผู้ประเมินภายนอก รวมทั้งให้การรับรองมาตรฐาน ทั้งนี้ ในกรณีจำเป็นหรือเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก สำนักงานอาจดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกเองก็ได้ 5) พัฒนาและฝึกอบรมผู้ประเมินภายนอก จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและสนับสนุนให้องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพหรือวิชาการ เข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกอบรมผู้ประเมินภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) เสนอรายงานการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาประจำปีต่อคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ศาสนา และวัฒนธรรม และสำนักงบประมาณ เพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบายทางการศึกษา และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา รวมทั้งเผยแพร่รายงานดังกล่าวต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2543: 2-15)

สมศ. ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2544-2548 ประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-2553 และการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554-2558 ขณะนี้อยู่ระหว่างการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2563 โดยมีผู้ประเมินภายนอกเป็นผู้แทน สมศ. ในการทำหน้าที่ตรวจสอบและสะท้อนผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ได้มีการพัฒนารอบแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกให้สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้การประเมินคุณภาพภายนอกเชื่อมโยงกับระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุถึงเป้าหมายมาตรฐานที่กำหนดและร่วม

รับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เกิดขึ้น (Accountability) และให้การประเมินคุณภาพภายนอกมีความท้าทายและช่วยกระตุ้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เกิดการส่งเสริมและยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาสู่สากลตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาล เพื่อการบรรลุเป้าหมายทั้งในระดับชาติและนานาชาติ (Empowerment) โดยการประเมินคุณภาพภายนอกจะเป็นการประเมินเชิงคุณภาพ เน้นข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence Based) ที่สะท้อนผลการดำเนินงาน โดยใช้การตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment) และตรวจทานผลการประเมินโดยคณะกรรมการในระดับเดียวกัน (Peer Review) ให้ครอบคลุมองค์ประกอบทั้งระบบแบบองค์รวม (Holistic Approach) ดังนั้น คุณภาพของผลการประเมินที่สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของ สมศ. และนโยบายการปฏิรูปการศึกษา จะมีความเที่ยงตรง เป็นประโยชน์ และเชื่อถือได้มากขึ้นเพียงใด จึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้ประเมินภายนอกซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการประเมินคุณภาพภายนอก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2558ก: 214-215) ดังนั้น ผู้ประเมินภายนอกจึงต้องมีคุณภาพมาตรฐาน มีการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ดังที่ รองศาสตราจารย์ ดร.โชติ เพชรชื่น และ ดร.ศิริพร ตันติพลวินัย อดีตคณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพการศึกษา สมศ. ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้ประเมินภายนอกไว้ว่า ผู้ประเมินภายนอกต้องมีทักษะและจรรยาบรรณในการประเมินต้องทุ่มเทฝึกฝนและพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ต้องมีความรับผิดชอบสูง และต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ และวิจรรณญาณสูงมากเพื่อให้การประเมินตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2550: 19, 109) นอกจากนี้ ผู้ประเมินภายนอกต้องมีความน่าเชื่อถือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถประเมินคุณภาพภายนอกได้ตรงประเด็นด้วยวิธีการประเมิน ที่มีคุณภาพ ทำให้ได้ข้อค้นพบที่มีความถูกต้อง สอดคล้องความต้องการในการใช้ผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงหรือพัฒนาต่อไป (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2554: 159-160)

เพื่อให้ทราบข้อมูลจากการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก สมศ. ได้กำหนดให้มีระบบประเมินผู้ประเมินซึ่งเป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกเพื่อให้การประเมินคุณภาพภายนอกได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง โดยกำหนดให้มีการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินการประเมินคุณภาพผู้ประเมินภายนอกทุกคนเรียกว่า โครงการ QC 100 หรือ Quality Control 100 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2557: 148-149) โดย QC คือ Quality Control และ 100 คือ ผู้ประเมินภายนอกทุกคนทุกระดับการศึกษา ที่จะต้องได้รับการติดตามตรวจสอบคุณภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้ประเมินภายนอกให้สามารถทำการประเมินคุณภาพภายนอกได้อย่างมืออาชีพ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2558ก: 214) โดยให้สถานศึกษาตอบแบบสอบถามติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกทางระบบสารสนเทศเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก (Automated QA) ในเว็บไซต์ สมศ. หรือส่งแบบสอบถามกลับไปยัง สมศ. ทางจดหมาย หรืออีเมล เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับจากสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานจริงของผู้ประเมินภายนอกและความรู้ความสามารถในการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ประเมินในด้านต่าง ๆ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกว่าในระหว่างและภายหลังการประเมินสถานศึกษาผู้ประเมินภายนอก

ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์และข้อกำหนดของ สมศ. หรือไม่ นอกจากนี้ ยังได้กำหนดให้มีการตรวจสอบคุณภาพของผู้ประเมินภายนอกจากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกที่จัดส่งมายัง สมศ. โดยผู้ประเมินภายนอกอีกด้วย (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2555ข: 17-18) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ทำให้ได้ทราบผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินระหว่างการประเมินที่สถานศึกษาพบ และได้ทราบจากการอภิปรายรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกที่สะท้อนว่ารายงานการประเมินคุณภาพภายนอกดังกล่าวมีประสิทธิภาพเพียงใดเท่านั้น ยังไม่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจริงของผู้ประเมินได้ครอบคลุมครบถ้วนทั้งกระบวนการ คือ ก่อนการประเมิน ระหว่างการประเมิน และหลังการประเมิน ประกอบกับ สมศ. ยังไม่มีการกำหนดสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ทำให้ยังขาดข้อมูลสำคัญจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกที่ สมศ. จะสามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาตามกรอบสมรรถนะได้อย่างเหมาะสม ดังที่รองศาสตราจารย์ วรศุตา บุญยไวยโรจน์ อดีตคณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพการศึกษา สมศ. ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่า สมศ. ควรจัดให้ผู้ประเมินภายนอกได้ประเมินเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพการทำงานของตนเอง บอกกล่าวความพึงพอใจต่องานที่ทำ ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เพื่อที่ สมศ. จะได้ทำการวิเคราะห์ และสรุปผล ซึ่งข้อค้นพบจะนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานคุณภาพของผู้ประเมินภายนอก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2550: 51)

จากรายงานการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ของคณะกรรมการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและบริหารความเสี่ยง เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของแผนงานและโครงการ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงของ สมศ. และเพื่อรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการ สมศ. เกี่ยวกับระดับคุณภาพของรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกที่ได้รับการประเมินจากผู้ประเมินภายนอกพบว่า ไม่มีข้อคิดเห็นเชิงลบและข้อร้องเรียนจากสถาบันอุดมศึกษาโดยมีข้อเสนอแนะด้านการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงให้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้ประเมินภายนอกและผู้ประเมินภายนอกที่มีอยู่ทั้งหมดให้มั่นใจว่ามีคุณภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของผลการประเมินคุณภาพภายนอก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2558ข: 18-56)

นอกจากนี้ รายงานการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2558 ยังคงพบว่าการรับรองรายงานและการเผยแพร่ผลการประเมินคุณภาพภายนอกดำเนินการไม่ทันภายในปีงบประมาณ เนื่องจากผู้ประเมินภายนอกขาดความรอบคอบและขาดการตรวจทานรายงาน ผู้ประเมินภายนอกยังไม่มีคุณภาพเพียงพอตามหลักเกณฑ์ของ สมศ. รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกยังพบข้อผิดพลาดที่ต้องแก้ไขมาก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2558ค: 43) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าผู้ประเมินภายนอกยังคงมีปัญหาเรื่องคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติงาน สมศ. จึงควรมีแนวทางในการพัฒนามาตรฐานคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและสร้างความมั่นใจในคุณภาพมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.

นอกจากนี้ ผลการวิจัยจากการสังเคราะห์รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบแรกจนถึงรอบที่สามยังคงมีข้อเสนอแนะว่า สมศ. ควรมีการตรวจสอบศักยภาพหรือสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกทุกคนในคณะผู้ประเมินภายนอกเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกให้มีความเป็นมาตรฐานระดับสูงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยผลจากการวิจัยเรื่อง การสังเคราะห์รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษาที่ สมศ. ให้การรับรองผลการประเมิน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545-2546 ซึ่งเป็นการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. รอบแรก (พ.ศ. 2544-2548) ของ นางลักษณ วิรัชชัย และ วรณิ เจตจำนงนุช (2548: 228) พบว่า คุณภาพของรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกที่แตกต่างกันระหว่างคณะผู้ประเมิน สะท้อนถึงศักยภาพของผู้ประเมินภายนอกที่แตกต่างกัน และมีข้อเสนอแนะว่า สมศ. ควรต้องดำเนินการตรวจสอบศักยภาพของคณะผู้ประเมินภายนอกและพัฒนาศักยภาพของผู้ประเมินภายนอกให้มีความเป็นมาตรฐานระดับสูงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันโดยดำเนินการสองประการ ประการแรกคือ การส่งเสริมบทบาทการประเมินนิเทศของ ผู้ประเมินภายนอกซึ่งเป็นวิธีทางหนึ่งที่คุณประเมินภายนอกควรทำความเข้าใจกับการทำหน้าที่ประเมินของตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นประจำเพื่อการตรวจสอบความพร้อมหรือความสามารถในการประเมินและพัฒนากระบวนการประเมินของตนให้ดียิ่งขึ้น ประการที่สองคือ การดำเนินการพัฒนาผู้ประเมินภายนอกสู่ความเป็นวิชาชีพเพื่อให้ได้ผู้ประเมินภายนอกที่มีศักยภาพ คุณภาพ และมาตรฐานระดับสูงเป็นแบบเดียวกัน ทั้งนี้ เพราะหากขาดผู้ประเมินภายนอกที่มีเอกภาพด้านศักยภาพ คุณภาพ และมาตรฐานย่อมไม่สามารถดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรได้และจากงานวิจัยเรื่อง การสังเคราะห์ผลการประเมินภายนอกกรอบสอง (พ.ศ. 2549-2553) ระดับอุดมศึกษาของ วารุณี ลัภนโชคดี และคนอื่นๆ (2556: 287) พบว่า สมศ. ควรพัฒนาให้ผู้ประเมินภายนอกมีคุณภาพสามารถดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกและจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกตามหลักการแนวปฏิบัติ กรอบและองค์ประกอบของการเขียนรายงานอย่างถูกต้องครบถ้วน ซึ่งอาจดำเนินการโดยการประชุมชี้แจงเน้นย้ำทำความเข้าใจการตรวจสอบศักยภาพ การจัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพ หรือการประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ทศน์ศิริพันธ์ สว่างบุญ และ วราพร เอราวรรณ (2557: 102) เรื่อง การสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระยะครึ่งวงจรรดับอุดมศึกษา ที่พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานประเมินคุณภาพภายนอกคือ ผู้ประเมินภายนอกขาดความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาเฉพาะมาตรฐานของคณะผู้ประเมินภายนอกไม่เท่าเทียมกัน ผู้ประเมินภายนอกรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกล่าช้า มีการเข้าตรวจเยี่ยมสถานศึกษาในช่วงปิดภาคเรียนทำให้ไม่เห็นสภาพการดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเชิงประจักษ์และผู้ประเมินภายนอกบางคนมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม โดยรายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ของ วรณิดี แสงประทีปทอง และ กานดา พูนลาภทวี (2559: 320) มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผู้ประเมินไว้ว่า ผู้ประเมินควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูง สมรรถนะผู้ประเมินประกอบด้วยความรู้ด้านการศึกษาและการประเมิน มีทักษะ และคุณธรรมจริยธรรมในการประเมิน 2) เป็นผู้เข้าใจบริบทของสถานศึกษาที่จะไปประเมินเป็นอย่างดี เพื่อสามารถประเมินและให้ข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจง โดยเฉพาะสถาบัน อุดมศึกษาเฉพาะทาง 3) มีเจตคติที่ดีต่อหน่วยงานที่ประเมิน เพื่อ

ให้ผลประเมินยุติธรรมไม่มีอคติ 4) มีความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาตนเอง ยอมรับความเปลี่ยนแปลง รู้เท่าทันความก้าวหน้าในวงวิชาการ 5) มีความสามารถในการชี้นำทิศทางการพัฒนาของผลประเมินได้ สามารถให้ข้อเสนอแนะที่คมชัด

จากรายงานผลการสำรวจความคิดเห็นผู้เกี่ยวข้องับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของไทย จัดทำโดย คณะทำงานการปฏิรูประบบประเมินและประกันคุณภาพของผู้เรียน ผู้สอน สถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้ทุกรูปแบบสำหรับการอุดมศึกษา ได้สำรวจข้อคิดเห็นของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกในทุกระดับการศึกษาทั่วประเทศไทย ผลการสำรวจพบว่าอุปสรรคในการประกันคุณภาพจากภายนอก ประเด็นสำคัญคือผู้ประเมินที่ขาดมาตรฐาน การตีความเกณฑ์แตกต่างกันในระหว่างผู้ประเมินด้วยกันเอง ยึดตัวหนังสือเป็นหลักโดยไม่สนใจข้อเท็จจริง บางท่านให้ข้อมูลว่าทีมผู้ประเมินแบ่งเกณฑ์กันไปตรวจคนละเกณฑ์ทำให้เป็นการประเมินโดยผู้ประเมินคนเดียวไม่ใช่ทีมผู้ประเมิน และมีข้อเสนอแนะว่า สมศ. ควรมีการแทรกแซงในการพัฒนาผู้ประเมินให้มีมาตรฐานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และจริยธรรม และควรเน้นย้ำในการประเมินเพื่อพัฒนาซึ่งต้องใช้ผู้ประเมินที่มีความสามารถเสนอแนะประเด็นในการพัฒนาได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. 2559: 57-63) ประกอบกับข้อมูลจากโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง แนวทางและวิธีการพัฒนาเป็นผู้ประเมินมืออาชีพ ซึ่งจัดขึ้นโดย สมศ. เมื่อวันที่ 17-18 มีนาคม พ.ศ. 2559 ซึ่งเป็นการระดมความคิดเห็นจากผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ในตำแหน่งประธาน กรรมการ และเลขานุการ ผลการประชุมสรุปได้ว่า ปัญหาของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาที่พบ คือ ขาดความรู้ ทักษะความสามารถทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยงการให้ข้อเสนอแนะกับผลการดำเนินงานได้ ขาดความรู้และไม่ศึกษาบริบทของสถาบัน การทำงานเป็นทีมไม่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมไม่เหมาะสม โดยได้เสนอแนะแนวทางแก้ไข คือ สมศ. ควรจัดให้มีการประเมินผู้ประเมินภายนอกภายในทีมประเมิน และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ประเมินภายนอกเพื่อเป็นกำลังใจและนำไปปรับปรุงตนเอง และผู้ประเมินภายนอกที่มีทักษะและความสามารถมีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับดีควรได้รับการเลื่อนระดับการทำหน้าที่ เช่น จากเลขานุการไปเป็นกรรมการ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2559: 1-4)

ทั้งนี้ ผลจากการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ข้อสนเทศ ตลอดจนประมวลความรู้ ความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ของสภาปฏิรูปแห่งชาติวาระปฏิรูปที่ 16 เรื่อง การปฏิรูประบบการจัดการศึกษา ประเด็นปฏิรูปที่ 5.3 เรื่อง การปรับปรุงกระบวนการประเมินคุณภาพ สถานศึกษาจากภายนอกใหม่ให้เน้นการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) มากกว่าการประเมินเพื่อตัดสินคุณภาพ (Evaluation) ปรับปรุงเกณฑ์การประเมินให้หลากหลาย สะท้อนถึงวัตถุประสงค์และคุณลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา ปรับปรุงทัศนคติของหน่วยงานประเมินผลและสร้างระบบการอบรมพัฒนาผู้ประเมินที่มีมาตรฐาน เพื่อให้ผู้ประเมินเข้าใจถึงระบบการประเมินเพื่อรับรองคุณภาพมาตรฐาน โดยมุ่งเน้นถึงผลการจัดการศึกษาเป็นหลัก มีความสามารถในการประเมินผลเป็นสากล (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. 2558: 24) โดยได้เสนอให้เป็นมาตรการเร่งด่วนเพื่อการฟื้นฟูคุณภาพการศึกษาที่สามารถดำเนินการได้ทันที โดยไม่ต้องรอกระบวนการปฏิรูปตามยุทธศาสตร์ทั้งหมดที่กำหนดไว้ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. 2558: 38) ดังนั้น สมศ. จึงต้องให้ความสำคัญและ

เร่งดำเนินการปรับปรุงการสรรหาและพัฒนาผู้ประเมินภายนอกที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาแต่ละระดับ แต่ละประเภท หรือสาขาวิชาด้วยวิธีการที่มีมาตรฐาน รวมถึงการพัฒนาผู้ประเมินภายนอกให้มีความสามารถทางการประเมินคุณภาพภายนอกเพื่อรองรับระบบการประเมินคุณภาพภายนอกแนวใหม่ และมีความสามารถในการประเมินผลในระดับสากล โดยการพัฒนาที่จะทำให้เกิดความยั่งยืนได้นั้น สมใจ ลักษณะ (2552: 315) กล่าวว่า ต้องมีการติดตามประเมินผลประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการตื่นตัวพัฒนาตนเอง พัฒนางานอยู่เสมอ ดังนั้น สมศ. จึงต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ที่ทำให้ได้ข้อมูลเพียงพอเหมาะสมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของผู้ประเมินภายนอกต่อไป เป็นการประเมินที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ดังที่ พินดา วราสุนันท์ (2556: 12-21) กล่าวว่า การประเมินเพื่อพัฒนา เป็นหัวใจสำคัญของเป้าหมายการประเมินที่ผู้ประเมินจะต้องคำนึงถึงสำหรับการประเมินในอนาคต

เพื่อสนับสนุนการปฏิรูประบบประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษาดังกล่าว ประกอบกับ สมศ. ยังไม่มีการกำหนดสมรรถนะสำหรับผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา และแนวนโยบายของ สมศ. สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ที่กำหนดให้ระบบ QC 100 หรือ ระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ประกอบด้วย “ผู้ประเมิน” ประเมิน “ผู้ประเมิน” “สถานศึกษา” ประเมิน “ผู้ประเมิน” และ “เจ้าหน้าที่ สมศ.” ประเมิน “ผู้ประเมิน” จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเรื่อง การพัฒนารอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งผลจากการวิจัยจะทำให้ได้ทราบสมรรถนะสำคัญของผู้ประเมินภายนอกเพื่อนำไปใช้ในประเมินผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะดังกล่าวได้ อันจะทำให้ สมศ. มีข้อมูลในการพัฒนาผู้ประเมินภายนอกได้อย่างถูกต้อง สามารถวางแผนและพัฒนาผู้ประเมินภายนอกได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยมีกรอบสมรรถนะที่ใช้ในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบว่าผู้ประเมินภายนอกสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด และเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาความเป็นมาตรฐานเดียวกันของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ทำให้ผู้ประเมินภายนอกทราบเป้าหมายของการพัฒนาตนเองและสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับความมุ่งหมายและแนวนโยบายของ สมศ. และก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่งผลให้ผู้ประเมินภายนอกมีความเป็นมืออาชีพ สามารถประเมินคุณภาพภายนอกได้ตรงตามสภาพจริงมีคุณภาพมาตรฐานเชื่อถือได้ สถานศึกษาสามารถนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถเทียบเคียงคุณภาพมาตรฐานอุดมศึกษาได้ในระดับสากล ทำให้การประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ส่งเสริมและชี้ทิศทางการพัฒนาให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยมีคุณภาพมาตรฐานสามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก

คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามการวิจัยไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านทักษะความสามารถ และด้านคุณลักษณะสำคัญ มีกี่องค์ประกอบ อะไรบ้าง
2. กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาเป็นอย่างไร และจะนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาอย่างไร
3. ผลจากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
2. เพื่อพัฒนารอบสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
3. เพื่อศึกษาผลจากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีความสำคัญ ดังนี้

1. ผลจากการวิจัยนี้จะทำให้ได้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารและการพัฒนาผู้ประเมินภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษามีแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญและความเป็นมืออาชีพ
3. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมการประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 2 การพัฒนากอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 3 การศึกษาผลจากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลและประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

1. ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง โดยมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ (บทที่ 3)

2. ประชากรในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ได้แก่ ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาของ สมศ. ประกอบด้วย ประธานคณะผู้ประเมินภายนอก จำนวน 67 คน กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก จำนวน 150 คน และ กรรมการและเลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอก จำนวน 102 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 319 คน

ระยะที่ 2 การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง โดยมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ (บทที่ 3)

ระยะที่ 3 การศึกษาผลจากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

1. ผู้ให้ข้อมูลในการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ได้แก่ ผู้ประเมินภายนอกรอบสี่ระดับอุดมศึกษา จำนวน 8 คน

2. ประชากรในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ได้แก่ ผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาแนวใหม่ รุ่นที่ 1 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำนวน 104 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สมรรถนะการปฏิบัติงานขององค์กรการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ และนโยบายรัฐบาลในการปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษาแนวใหม่ รวมถึงการให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและให้ความเห็นรับรอง ได้แก่

1. สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ (Knowledge)

1.1 ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก

1.2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert judgment)

2. สมรรถนะด้านทักษะความสามารถ (Skills)

- 2.1 ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก
- 2.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก
3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญ (Attribute)
 - 3.1 คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เพื่อความเข้าใจตรงกันเป็นการเฉพาะสำหรับงานวิจัยพัฒนารอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ดังนี้

1. กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก

หมายถึง ขอบเขตของ **สมรรถนะหลัก** ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านทักษะความสามารถ และด้านคุณลักษณะสำคัญ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ในการปฏิบัติงานประเมินของผู้ประเมินภายนอกอันจะนำไปสู่ผลงานการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีคุณภาพสูง และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายพันธกิจที่สมศ. กำหนด ซึ่งในงานวิจัยนี้สามารถประเมินได้จากกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ประกอบด้วย

1.1 สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ประเมินภายนอกแสดงออกว่ามีความรู้ความเข้าใจที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกอันจะนำไปสู่การประเมินคุณภาพภายนอกที่มีคุณภาพสูง ได้แก่

1.1.1 ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ประเมินภายนอกแสดงออกว่ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ขั้นตอนและกระบวนการประเมิน และการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นความรู้ความเข้าใจพื้นฐานที่ทำให้ผู้ประเมินภายนอกสามารถประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างถูกต้อง

1.1.2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอก
สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ประเมินภายนอกแสดงออกว่ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา นโยบายและยุทธศาสตร์บริบทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สาขาวิชาการหรือวิชาชีพที่ประเมิน แนวปฏิบัติที่ดี รวมถึงการเปลี่ยนแปลง แนวโน้มความก้าวหน้าที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเชื่อมโยงไปสู่การให้ข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพภายนอกแก่สถานศึกษาอย่างเหมาะสม โดยใช้ประสบการณ์ ความรอบรู้ และศักยภาพของผู้ประเมินภายนอกในการกระตุ้นหรือชี้แนะให้สถานศึกษาเกิดแนวคิดและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ

1.2 สมรรถนะด้านทักษะความสามารถ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ประเมินภายนอก แสดงออกว่ามีความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญต่าง ๆ ที่เกิดจากการฝึกฝน เรียนรู้ และ พัฒนา จนกลายเป็นความสามารถเฉพาะตน เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเชี่ยวชาญซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกอันจะทำให้งานการประเมินคุณภาพภายนอกมีคุณภาพสูง ได้แก่

1.2.1 ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ประเมิน ภายนอกแสดงออกว่ามีความสามารถเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่ได้ใจความเข้าใจง่าย การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นในการ ประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งเป็นความสามารถพื้นฐานของผู้ประเมินภายนอกที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกให้มีความถูกต้องรวดเร็ว และบรรลุวัตถุประสงค์ของการ ประเมินคุณภาพภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ประเมินภายนอก แสดงออกว่ามีความสามารถของผู้ประเมินภายนอกในการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกตาม ขั้นตอนการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีความถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพ ภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 สมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ประเมินภายนอก แสดงออกว่ามีอุปนิสัย แรงจูงใจ ทศนคติ ค่านิยม ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกให้ สามารถทำการประเมินคุณภาพภายนอกได้อย่างมีคุณภาพสูง ได้แก่

1.3.1 คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ประเมิน ภายนอกแสดงออกว่ามีการใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable) รับผิดชอบ สามารถทำงาน ได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา ความเป็นมืออาชีพ (Professional) โปร่งใส เป็นกลางมี จรรยาบรรณ (Code of Ethics) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ซึ่งช่วยให้การประเมิน คุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาเกิดความสำเร็จ ราบรื่นเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ

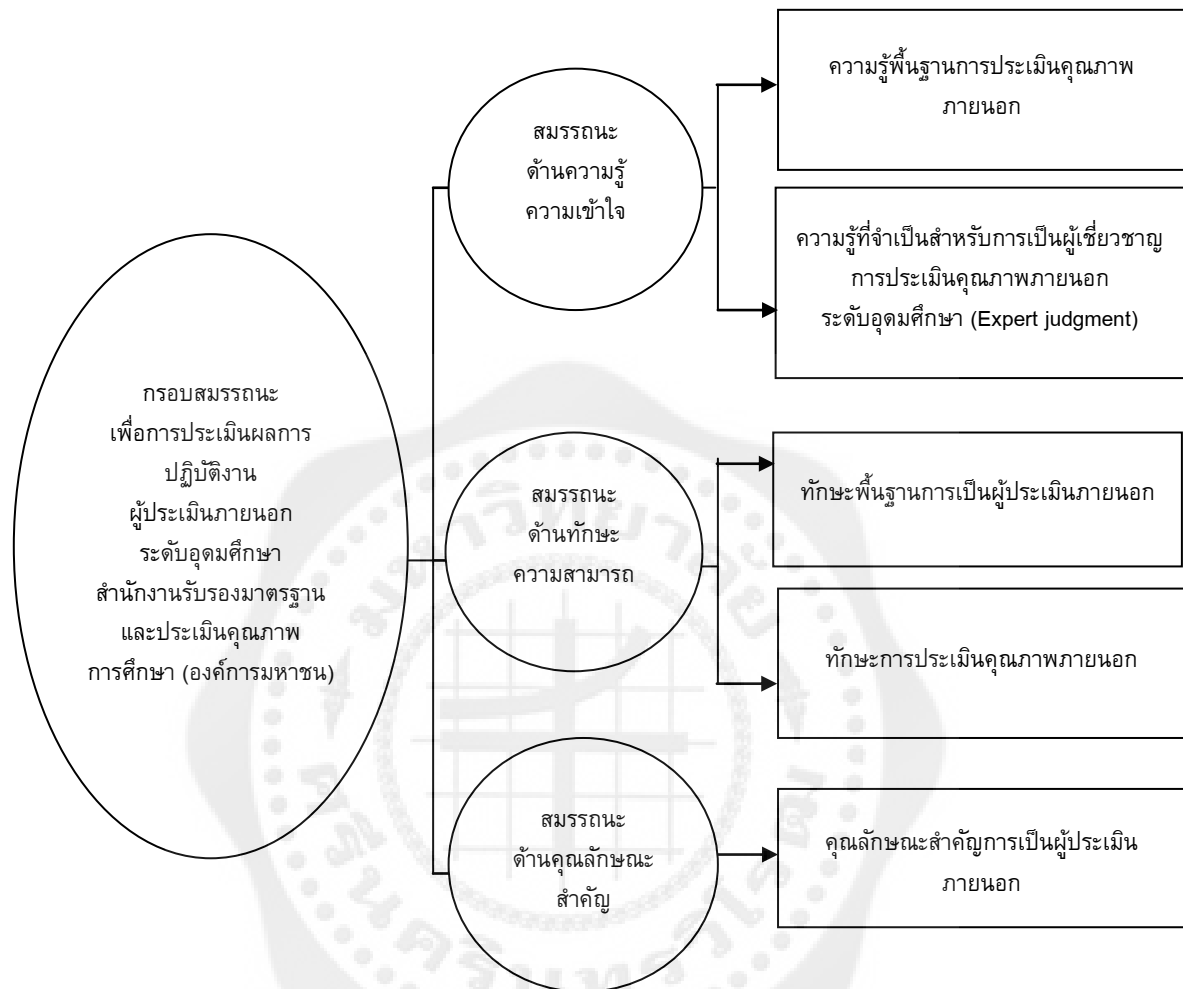
2. การประเมินคุณภาพภายนอก หมายถึง การประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตาม และการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งกระทำโดยคณะ ผู้ประเมินภายนอกที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) กำหนดและให้การรับรองให้ทำการประเมินคุณภาพภายนอกสำหรับสถานศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น ๆ

3. คณะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา หมายถึง ผู้ประเมินภายนอกซึ่งประกอบด้วย ประธานคณะผู้ประเมินภายนอก กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก และ กรรมการและเลขานุการคณะ ผู้ประเมินภายนอกที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ให้การ รับรอง

กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนารอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา (องค์การมหาชน) ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ แมคเคลแลนด์ (McClelland.

1973: 1-14) ที่ได้นำสมรรถนะมาใช้เพื่อวัดหรือทำนายผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมุ่งที่พฤติกรรมการทำงาน หรือคุณลักษณะของบุคคล อันเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง สเปนเซอร์ (Spencer. 1993) ได้เปรียบเทียบสมรรถนะบุคคลเหมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ประกอบด้วย ทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ (Visible) และแรงขับภายใน (Motive) คุณลักษณะประจำตัว (Trait) และทัศนคติและความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-concept) ที่เป็นแก่นของบุคลิกลักษณะ และเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้น (Hidden) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ/หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิงประกอบกับกระบวนการประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคคลตามแนวคิดของ Benjamin Bloom นักจิตวิทยาการศึกษา ที่เรียกว่า Bloom Taxonomy ซึ่งได้อธิบายกระบวนการเรียนรู้และความสามารถของมนุษย์เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มพุทธิพิสัยหรือความรู้ที่เรียกว่า Cognitive Domain กลุ่มที่ 2 กลุ่มจิตพิสัยหรือพฤติกรรมที่เกิดจากด้านจิตใจ ที่เรียกว่า Affective Domain และกลุ่มที่ 3 กลุ่มทักษะพิสัยหรือทักษะการปฏิบัติงาน ที่เรียกว่า Psychomotor Domain มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
(องค์การมหาชน)

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ แนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบระดับอุดมศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1) ความหมายของสมรรถนะ 2) ความสำคัญของสมรรถนะ 3) ขอบข่ายและองค์ประกอบของสมรรถนะบุคคล 4) ประเภทของสมรรถนะ 5) กรอบสมรรถนะ 6) การสร้างกรอบสมรรถนะ 7) ระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้ 8) สมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน 9) สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานขององค์กรการประเมินคุณภาพทางการศึกษา และ 10) ประโยชน์ของสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า สมรรถนะ มีที่มาจากภาษาอังกฤษว่า Competency ซึ่งในภาษาไทยมีผู้แปลหรือใช้คำเรียกอย่างอื่นอีก เช่น ชีตความสามารถ ความสามารถ ศักยภาพ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. 2554: 8) หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. 2553: 36) โดยมีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความอย่างหลากหลาย ดังนี้

เฮนเดอร์สัน (Henderson, 2000: 651) กล่าวถึงสมรรถนะของบุคคล (Personal competencies) ว่าหมายถึง ทักษะและความรู้พื้นฐานของพนักงานที่ควรมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ ส่วน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549: 12) ได้นิยามคำว่า สมรรถนะ (Competency) ไว้ว่า หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้นสอดคล้องกับ สุกัญญา รัตมิตรรมโชติ (2551: 17) ที่ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ (Competency) ไว้ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ที่ทำให้นักคนผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) (2552: 53) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้นักคนสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การสอดคล้องกับ จิระพงศ์ เรืองกุล (2557: 82) ที่ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะว่าโดยส่วนใหญ่แล้วนิยามของสมรรถนะจะมุ่งเน้นที่คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานอันได้แก่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่อยู่ในตัวคนซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานสูง

สมรรถนะจึงเป็นการแสดงถึงความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น ๆ สอดคล้องดังที่ พิชิต เทพวรรณ (2555: 29-30) ได้กล่าวถึง “สมรรถนะ” ไว้ว่า คือ บุคลิกที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลปฏิบัติงานที่ดีในเกณฑ์ที่กำหนดตามความรับผิดชอบของตน แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคลกับระดับทักษะ ความรู้ และความสามารถ ที่จะทำใหบุคคลนั้นปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และนอร์ดฮาวจ์ (Nordhaug. 1993: 49-51) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานว่าเป็นสิ่งที่ประกอบกันขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และความสามารถของมนุษย์ซึ่งสิ่งเหล่านั้นทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยที่ความรู้ หมายถึงข้อมูลจำเพาะที่เป็นศาสตร์ ทักษะหมายถึงความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และไหวพริบไหวพริบปัญญาซึ่งเป็นความฉลาดทางสติปัญญาที่สามารถนำมาประยุกต์กับการทำงานและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาความรู้และทักษะของคน เช่นเดียวกับ แปรี่ (Perry. 1996: 48) ที่ได้นิยามว่าสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานนั้น ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยการผ่านการฝึกอบรมและพัฒนา

ส่วนนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่ง ได้ให้ความหมายสมรรถนะที่มุมมองที่กว้างขึ้น เช่น โบยัทซีส (Boyatzis. 1982: 21) ที่ได้กล่าวว่า “สมรรถนะในงาน” (Job Competency) คือ คุณลักษณะในตัวบุคคล (an underlying characteristic of a person) ซึ่งอาจเป็นแรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) บทบาททางสังคมหรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Social Role or Aspect of one's self image) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ที่คนต่าง ๆ ต้องนำมาใช้ โดยที่ กรีน (Green. 1999: 5) ได้ให้นิยามสมรรถนะของบุคคลไว้ว่า หมายถึง คำบรรยายที่เขียนขึ้นเพื่อให้สามารถนำมาวัดลักษณะนิสัยการทำงาน (work habits) และทักษะของบุคคล (personal skills) ที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ พยัต วุฒิรงค์ (2555: 4-5) มีความเห็นว่า สมรรถนะ หมายถึงกลุ่มของมิติดผลการปฏิบัติงานที่สามารถสังเกตเห็นได้ รวมถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มกระบวนการ และองค์การที่เชื่อมต่อกับผลการปฏิบัติงานที่สูง และทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างถาวร

นอกจากนี้ สเปนเซอร์และ สเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 9) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ/หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง เช่นเดียวกับ ชินพันธุ์ ฤกษ์จันทร์ (2550: 46) ที่ให้คำจำกัดความของสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง ลักษณะเด่นของผู้ปฏิบัติงาน (แรงจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ บทบาททางสังคม องค์ความรู้) ซึ่งเป็นผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม และ เจลิมพงศ์ มีสมนัย (2554: 2-13) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานและทำใหบุคคลนั้น

ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น ประกอบไปด้วยองค์ความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัย และแรงขับเคลื่อนจากเบื้องลึกของตัวบุคคล

สมรรถนะมีคำนิยามที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าจะนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อะไร (ศาสน์ ปณิธานธรรม; สุภาพร แสงดาว; และ ภมรพรรณ วงศ์เงิน. 2550: 29-35) ซึ่งจากการสัมมนา เรื่อง “Reinventing Human Resource Management: Competency-based Human Resource Management” โดย ศาสตราจารย์ วิลเลียม เจ. รอทเวลล์ (William J. Rothwell) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะซึ่งทำให้บุคคลทำผลงานได้สำเร็จและแสดงออกมาโดยบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ส่วน ก.พ. ให้นิยามของสมรรถนะไว้ว่า เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของบุคคล หรือพฤติกรรมในการทำงานต่างก็เป็นสมรรถนะได้ สำคัญที่เราต้องการจะเน้นที่ส่วนใดมากกว่า สมรรถนะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับพฤติกรรมในการทำงาน การนำสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจึงต้องรู้ความจำเป็นและวัตถุประสงค์ที่แท้จริง

จากนิยามความหมายที่เกี่ยวข้องกับ “สมรรถนะ” ดังที่กล่าวมา จึงอาจสรุปได้ว่าสมรรถนะมีความหมายแตกต่างกันไปตามขอบเขตและบริบทขององค์การที่มีความแตกต่างกัน รวมถึงจุดเน้นและวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ โดยยังคงหลักการเดียวกันคือ เน้นผู้ปฏิบัติงานมากกว่าตัวงาน เป็นลักษณะของบุคคล หรือพฤติกรรมในการทำงาน อันเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งสามารถวัดประเมินได้ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ อันจะทำให้เป็นผู้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างดีย่อมมีประสิทธิภาพสูง เพื่อให้้องค์การเกิดการพัฒนาที่สนองตอบความต้องการในอนาคต

ความสำคัญของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มในปี ค.ศ. 1973 จากบทความสำคัญชื่อ “Testing for Competence Rather Than Intelligence” ของ แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1973: 1-14) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่ชี้ให้เห็นว่าการใช้แบบทดสอบมาตรฐาน เช่น แบบทดสอบระดับความสามารถทางสติปัญญา หรือแบบทดสอบบุคลิกภาพนั้น ไม่ได้ช่วยให้เข้าใจว่าผู้สมัครงานจะปฏิบัติงานได้อย่างไรและเรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (Competency Testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้อยู่ โดยกล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นสิ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาจากความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษาหรือคะแนนสอบ แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่ทำงานเก่งไม่ได้หมายถึงบุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือเรียนเก่ง แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานที่โดดเด่น เช่น ถ้าอยากทราบว่าใครขับรถได้ก็ต้องให้เขาทดลองขับ ไม่ใช่ไปทดสอบการอ่านการเขียน แนวคิดของแมคเคลแลนด์ได้จุดประกายเรื่องสมรรถนะ (Competency) ให้เป็นที่สนใจแก่แวดวงนักวิชาการและนักบริหารที่ต้องการผลักดันให้้องค์การของตนเองไปสู่ความสำเร็จ (นิสตาร์ก เวชยานนท์. 2556: 92) โดยมุ่งเน้นการสร้างผลงานที่โดดเด่นด้วยการระบุนหาคนที่มผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นและวิเคราะห์สิ่งที่คนเหล่านั้นทำ และกำหนดเป็นหลักการทั่วไปไว้สองประการคือ 1) การเน้นความสำเร็จในงานซึ่งมีความโดดเด่น โดยไม่ต้องตั้งสมมติฐานว่าบุคคลนั้นมีบทบาทอะไร 2) ให้ความสำคัญกับสิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติ

ตามหลักการนี้คือ สามารถระบุพฤติกรรมซึ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในหน้าที่หนึ่งได้สำเร็จ (เจลิมพงศ์ มีสมนัย. 2554: 6-8) แนวคิดของแมคเคลแลนด์ที่เป็นผู้ริเริ่มนำสมรรถนะมาใช้เป็นทางเลือกแทนคุณลักษณะ (Trait) หรือความฉลาด (Intelligence) เพื่อวัดหรือทำนายผลการปฏิบัติงานเริ่มใช้ในวงการศึกษาศึกษาและภาคธุรกิจอย่างกว้างขวางด้วยเหตุผล ดังนี้ (พยัต วุฒิรงค์. 2555: 8-9)

1. วิธีที่ดีที่สุดในการเข้าใจผลการปฏิบัติงาน เป็นการสังเกตว่าคนทำอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ แทนการใช้ฐานคติเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือความฉลาด
2. วิธีที่ดีที่สุดในการวัดและทำนายผลการปฏิบัติงานของคน เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์สำคัญของสมรรถนะสำคัญที่ต้องการจะวัดแทนการใช้การทดสอบคุณลักษณะ
3. สมรรถนะสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ตลอดเวลา แต่คุณลักษณะมีมาตั้งแต่เกิดและเปลี่ยนแปลงยาก
4. สมรรถนะทำให้คนมองเห็นและเข้าถึงว่า เขาจะเข้าใจและสามารถพัฒนาสมรรถนะให้ได้ตามระดับที่ต้องการได้อย่างไร แต่คุณลักษณะค่อนข้างลึกลับ
5. สมรรถนะสามารถเชื่อมต่อกับผลลัพธ์จริงซึ่งบรรยายแนวทางที่คนต้องปฏิบัติในโลกแห่งความเป็นจริง ไม่เหมือนกับคุณลักษณะที่มีเพียงนักจิตวิทยาที่เข้าใจ

สมรรถนะเป็นเครื่องมือที่มีการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่หรือการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคคลในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง สามารถสนับสนุนองค์กรให้รับมือและแข่งขันได้ตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมือง และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ เนื่องจากรูปแบบองค์กรแบบเดิมที่มีสายการบังคับบัญชาแนบมาก เน้นกฎระเบียบวินัยและการควบคุมเป็นหลักนั้นจะไม่สามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organization) อีกทั้งการแย่งชิงพนักงานที่มีวุฒิสามารถ และความต้องการที่แตกต่างหลากหลายของลูกค้าในตัวสินค้าและบริการซึ่งเป็นความท้าทายขององค์กรที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการนั้น การเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันดังกล่าวทำให้ องค์กรที่มีสมรรถนะในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเท่านั้นจึงจะอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปได้ (จิระพงศ์ เรืองกุล. 2557: 79-80) สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาสตราจารย์วิลเลียม เจ. รอทเวลล์ (William J. Rothwell) ผู้อำนวยการสัมมนาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักสมรรถนะ “Redefining the Human Resource Development Profession” ซึ่งได้กล่าวว่าเป็นการเปลี่ยนจุดเน้นจากที่เคยให้ความสำคัญกับ “ตัวงาน” อันเกิดจากปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ที่มีรากฐานมาจากกระบวนการวิเคราะห์งานและคำบรรยายลักษณะงาน ไปสู่การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ “ผู้ปฏิบัติงาน” มากขึ้นซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สามารถทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ได้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี (ภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ. 2550: 16-17)

ซเวลล์ (Zweel. 2000: 7-19) ได้กล่าวถึงพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ สมรรถนะของผู้นำองค์กร (the competency of its leadership) สมรรถนะของพนักงานในองค์กร (the competency of its employees) และระดับความเข้มข้นของวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและมุ่งขยายผลการใช้สมรรถนะ (the degree to which the corporate culture

fosters and masinizes competence) ซึ่งการสร้าง ความแข็งแกร่งทั้งสามด้านนี้จะทำให้องค์กร กลายเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถปรับปรุงตนเองได้ในทุกแง่มุมเกี่ยวกับภาระหน้าที่ต่าง ๆ และสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ สอดคล้องกับแนวคิด ของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan; & Norton. 1996: 5-10) ที่ได้เสนอวิธีวัดสมดุล (Balanced Scorecard-BSC) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ภาคปฏิบัติ โดยแบ่งเป็นสี่ มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ที่ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ทักษะความสามารถของพนักงาน ทักษะคิดและ ความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการเข้าออกของพนักงาน วัฒนธรรมและระบบจูงใจที่เอื้ออำนวยใน การทำงานของพนักงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เป็นสาระสำคัญของสมรรถนะที่ ใช้เป็นเกณฑ์ส่วนหนึ่งในการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร สมรรถนะจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ ผลการดำเนินงาน และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรในหลาย ๆ ด้านอันจะช่วยเสริมสร้างให้ องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว (อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัษฐกุล. 2555: 44-48)

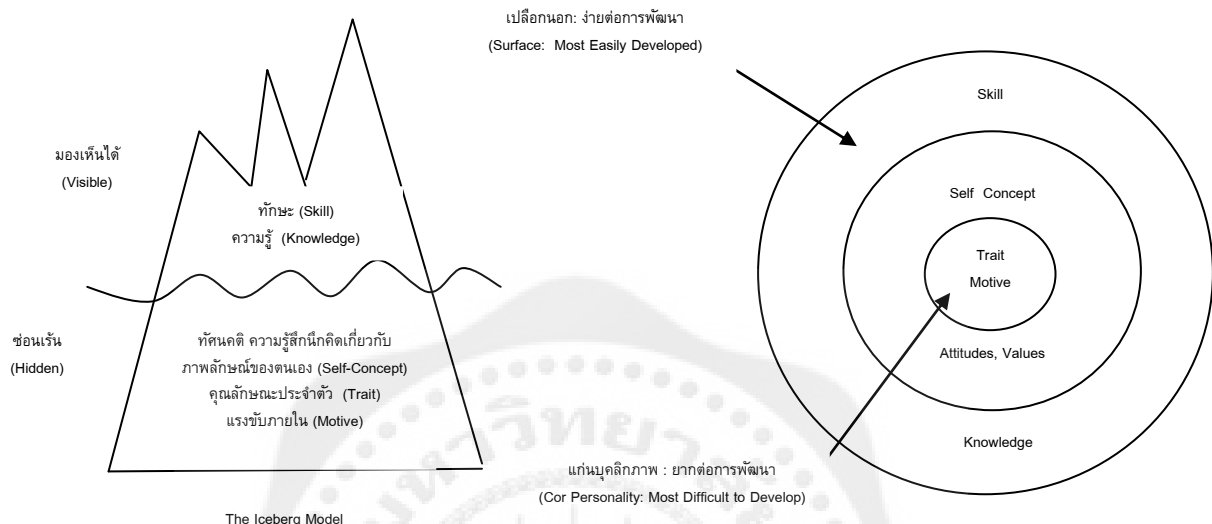
จากแนวคิดดังกล่าว จึงได้มีการวิจัยและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะอย่างจริงจังเพื่อนำผล การศึกษามาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผลงานที่สำคัญ เช่น Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993) โดยองค์การธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ รวมทั้งภาคราชการต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจนำแนวคิด ของสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทเอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยได้มี การสร้างและพัฒนาสมรรถนะเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนแพร่หลายมากขึ้น (จิระพงศ์ เรืองกุล. 2557: 81) นอกจากนี้ ในส่วนราชการได้มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนไทย อาทิ การกำหนดมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ การประเมินผล การปฏิบัติราชการเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552. 1-3)

สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่นำมาใช้ใน การบริหารองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง ก่อให้เกิดการ เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้ตลอดเวลา ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร และยังช่วยเสริมสร้างความพร้อมในองค์กรให้สามารถรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคตได้เป็นอย่างดี

ขอบข่ายและองค์ประกอบของสมรรถนะบุคคล

สเปนเซอร์ ได้เปรียบเทียบสมรรถนะบุคคลเหมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) เนื่องจากทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Visible) และพัฒนาได้ง่าย ในขณะที่ แรงขับภายใน (Motive) คุณลักษณะประจำตัว (Trait) และทัศนคติและความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับ ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-concept) ซึ่งเป็นแก่นของบุคลิกลักษณะ เป็นสิ่งที่ซ่อนเร้น (Hidden)

ไม่สามารถสังเกตเห็นได้เด่นชัด และเป็นสิ่งที่ยากลำบากต่อการพัฒนา (อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต รัชฎกร. 2555: 43) ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ที่มา: L. M. Spencer; & S. M. Spencer. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*.

พิชิต เทพวรรณ (2555: 29-30) กล่าวถึงสมรรถนะว่าสามารถจัดเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ คือ

1. กลุ่มที่สังเกตเห็นได้ (Visible) ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ และทักษะ ซึ่งโอกาสในการพัฒนานั้นค่อนข้างง่าย

2. กลุ่มที่ซ่อนเร้น (Hidden) ได้แก่ สมรรถนะด้านแรงจูงใจ และอุปนิสัย เป็นสิ่งที่อยู่ลึกลงไปและมีผลต่อบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งยากที่จะเข้าถึงและพัฒนา

โดยได้อธิบายองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือคิดตรงกันในการกระทำ ซึ่งจะเป็นแรงขับหรือเลือกพฤติกรรมแสดงออกถึงเป้าหมาย

2. อุปนิสัย (Trait) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่จะตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น และความร่วมมือ

3. มโนทัศน์ส่วนตัว (Self-Concept) เป็นทัศนคติและความคิดฝันของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ของบุคคลจะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจและทำนายถึงพฤติกรรมของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

4. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตเนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ของพนักงานขายจะเกี่ยวกับบรรทัดนโยบายในตัวสินค้าหรือบริการและยอดขาย เป็นต้น

5. ทักษะ (Skills) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจของ

บุคคลในระดับที่คิดวิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุและผล หรือการวางแผนในการจัดการและในขณะเดียวกันก็ตระหนักในความซับซ้อนของข้อมูลได้

ส่วน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549: 13-16) กล่าวว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ ความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate abilities) เช่น ความถนัด และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired abilities) เช่น ทักษะ ความรู้ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใด สมรรถนะจะต้องมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ

1. สมรรถนะจะประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนหนึ่งที่สามารถเห็นได้ชัด คือ ทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) และอีกส่วนหนึ่งที่ซ่อนเร้นอยู่คือ พฤติกรรม (Behavior) ที่สะท้อนมาจากค่านิยม (Value) อุปนิสัย (Trait) ทศนคติ (Attitude) และแรงขับ (Drive)

2. สมรรถนะต้องแสดงให้เห็นถึงผลงาน (Outcome)

3. ผลงานนั้นต้องสามารถวัดค่าได้ (Measurable) ทั่วไป จะคุ้นเคยกับคำว่า KPI (Key Performance Indicator)

4. สมรรถนะต้องสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ (Acquisition development)

โดยที่ เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2554: 2-13) ได้กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะไว้ว่า

1. ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะถูกนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ เช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาดถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้ความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนด “ราคา” ได้นั้นจึงถือเป็นสมรรถนะ

2. ทักษะ (Skill) อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะแต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็นสมรรถนะ เช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่งถือเป็นสมรรถนะ

3. สมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น การต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนดถือเป็นสมรรถนะ

ซึ่ง อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์ (2557: 25) ได้กล่าวถึงสมรรถนะไว้ดังนี้

1. เป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge)

ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attribute) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

2. เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ “Vision” (สิ่งที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต) การกิจ “Mission” (หน้าที่หรือสิ่งที่ต้องกระทำเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์) เป้าหมาย “Goal” (ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น) และกลยุทธ์ทางธุรกิจ “Business Strategy” (แผนงานหรือวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด)

3. เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance Management System: PMS)

4. เป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรม

ปฏิบัติงาน (Behavior-Based) ซึ่งเป็นการวัดปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการทำงาน (Process) มากกว่าวัดผลของงานที่เกิดขึ้น (Result-Based) ซึ่งเป็นการวัดที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Output/Outcome) ของงาน

5. มุ่งเน้นตอบคำถามว่า “ทำอย่างไร (How) ให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด”

สอดคล้องกับ กรีน (Green. 1999: 6) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะบุคคลไว้ว่า เป็นสิ่งที่บุคคลนำมาใช้แตกต่างกันไปตามกลยุทธ์ขององค์การที่ตนเองทำงานอยู่ โดยสมรรถนะหรือความสามารถนี้จะช่วยลดความคลุมเครือ (ambiguity) และช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของบุคคลได้ โดยมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. สมรรถนะของบุคคลจะแตกต่างจากสมรรถนะขององค์การ (organizational competencies) ศักยภาพ (capabilities) และค่านิยม (values)
2. การเขียนอธิบายความหมายของสมรรถนะบุคคลแต่ละตัวต้องใช้คำที่สามารถสื่อสารเข้าใจได้
3. ลักษณะนิสัยการทำงานและทักษะของบุคคลที่สามารถวัดได้นั้น หมายความว่า สมรรถนะนี้สามารถนำไปใช้วัดการกระทำของบุคคลได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ
4. สมรรถนะบุคคลมีส่วนสนับสนุนให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยที่บุคคลนั้นจะต้องทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงได้ผลลัพธ์ออกมา

สรูชัย พรหมพันธ์ (2554: 188-243) กล่าวว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบหลักที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวพันกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน 3 ประการ คือ

1. การแสดงออกทางความรู้ (Knowledge) ได้แก่ ความรู้ในตัวของผู้คนหรือความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และ ความรู้เชิงประจักษ์ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit Knowledge)
2. การแสดงออกทางทักษะ (Skill) ได้แก่ ทักษะทั่วไป (Generic Skills) และทักษะวิชาชีพ (Professional Skills) ซึ่งประกอบด้วย ทักษะเฉพาะงาน และทักษะการบริหาร
3. การแสดงออกทางคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self Image) ความเชื่อ (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ทั้งนี้ ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ต้องมีฐานที่สำคัญมาจากความรู้เสมอ

ดังนั้น สมรรถนะจึงเป็นกลุ่มของพฤติกรรมการทำงานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลที่แสดงออกอย่างสม่ำเสมออันเกิดจากองค์ประกอบสำคัญได้แก่กลุ่มพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ชัด คือ พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) กับส่วนที่ซ่อนเร้นซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ได้แก่ พฤติกรรมที่สะท้อนมาจากค่านิยม (Value) อุปนิสัย (Trait) ทศนคติ (Attitude) หรือแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าวก่อให้เกิดพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลในการผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตอบสนองวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การสมรรถนะจึงเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลได้อย่างถูกต้องน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพ

ประเภทของสมรรถนะ

การจำแนกหรือการจัดประเภทสมรรถนะในองค์การเป็นสิ่งสำคัญต่อการกำหนดตัวแบบสมรรถนะสำหรับองค์การนั้น ๆ เพื่อการกำหนดประเภทและระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามความคาดหวังได้ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการจัดประเภทสมรรถนะไว้ ดังนี้

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2556: 167-176) ได้กล่าวถึงการจัดหมวดหมู่และแยกประเภทสมรรถนะบุคคล (individual competence) ที่เชื่อมโยงกันในมิติของงาน มิติขององค์การ และมิติของอุตสาหกรรมตามแนวคิดของนอร์ดฮาวจ์ (Nordhaug) ได้ 6 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะภายนอก (Meta-Competences) เป็นรูปแบบของสมรรถนะที่ไม่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงใด ๆ และนำไปใช้กับการทำงานได้อย่างหลากหลาย เช่น อ่านออกเขียนได้ ความสามารถในการเรียนรู้ ความรู้ในภาษาและวัฒนธรรมต่างชาติความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
 2. สมรรถนะทางอุตสาหกรรม (Industry Competences) เป็นรูปแบบสมรรถนะในการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะต่ำ เป็นสมรรถนะของบุคคลที่ครอบคลุมทั้งอุตสาหกรรมนั้น โดยไม่สามารถประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ได้ เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์การควรมี เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์การดำเนินงานและกลยุทธ์ของคู่แข่ง ความรู้เกี่ยวกับคนที่มีบทบาทสำคัญ การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกันภายในอุตสาหกรรม
 3. สมรรถนะภายในองค์การ (Intraorganizational Competences) เป็นรูปแบบของสมรรถนะที่มีลักษณะเฉพาะของงานต่ำ แต่มีลักษณะเฉพาะขององค์การสูงมาก เช่น ธรรมเนียมประเพณีขององค์การ ความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ
 4. สมรรถนะมาตรฐานทางเทคนิค (Standard Technical Competences) เป็นรูปแบบสมรรถนะที่มีลักษณะเฉพาะของตัวงานสูง แต่มีความเฉพาะเจาะจงขององค์การและของอุตสาหกรรมต่ำ ถือเป็นสมรรถนะมาตรฐานของงาน (technical skills) มีขอบข่ายครอบคลุมความสามารถทางเทคนิคทั่วไป เช่น ทักษะในการพิมพ์ดีด ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ความรู้ด้านซอฟต์แวร์
 5. สมรรถนะทางเทคนิคการค้า (Technical Trade Competences) เป็นสมรรถนะที่มีลักษณะเฉพาะของตัวงานและอุตสาหกรรมสูงแต่มีลักษณะพิเศษขององค์การต่ำ จึงเป็นสมรรถนะที่นำไปใช้ข้ามองค์การที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่ใช้เฉพาะกับงานที่มีลักษณะพิเศษบางอย่าง เช่น ทักษะในการประกอบคอมพิวเตอร์ ช่างเสริมสวย ตัดผม บาร์เทนเดอร์
 6. สมรรถนะที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique Competences) เป็นสมรรถนะที่มีความพิเศษและเฉพาะด้านมาก ทั้งในเรื่องของตัวงานและตัวองค์การ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์กับการทำงานได้เพียงประเภทเดียวที่อยู่ในองค์การใดองค์การหนึ่งเท่านั้น เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือที่มีลักษณะพิเศษ ความรู้เกี่ยวกับสิ่งประดิษฐ์ที่องค์การพัฒนาขึ้นเอง ทักษะในการปฏิบัติงานที่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง
- ซเวลล์ (Zwell. 2000: 25-52) กล่าวถึง การนำสมรรถนะไปใช้ จำเป็นต้องมีการจัดกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อให้สามารถสื่อสารทำความเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสะดวกต่อการพัฒนาสมรรถนะแต่ละประเภทให้ตรงประเด็นยิ่งขึ้น โดยได้จำแนกกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้
- ประเภทที่ 1 สมรรถนะด้านความสำเร็จเกี่ยวกับงาน (Task Achievement Competencies)

เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับการสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี รวมถึงการสนองตอบความต้องการผู้อื่น

ประเภทที่ 2 สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับการสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี รวมถึงการสนองตอบความต้องการผู้อื่น

ประเภทที่ 3 สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) เป็นสมรรถนะที่อยู่ภายในแต่ละบุคคลที่เกี่ยวกับความรู้สึก ความคิด การเรียนรู้ และการพัฒนา

ประเภทที่ 4 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ การควบคุมบังคับบัญชา และการพัฒนาผู้อื่น

ประเภทที่ 5 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับการนำองค์กรและพนักงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ขององค์กร

ส่วน ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2553: 36) ได้จัดประเภทของสมรรถนะไว้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กร ในทุกตำแหน่งงานและทุกหน่วยงานที่ต้องมี ถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

2. สมรรถนะการปฏิบัติงาน (Functional Competency) เป็นคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงานที่ผู้ปฏิบัติงานควรมี

โดยที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ. 2552: 53) กำหนดสมรรถนะในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะทางการบริหาร 3) สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2554: 14-15) กล่าวว่า สมรรถนะอาจแยกเป็นหลายประเภทขึ้นอยู่กับวิธีการแบ่งประเภท หากแบ่งตามเกณฑ์อ้างอิงเพื่อพยากรณ์ว่าใครเก่งด้านไหนหรือมีจุดอ่อนด้านใดเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้จะประกอบด้วยสมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีเพื่อทำงานให้สำเร็จ และสมรรถนะเชิงจำแนก (Differentiating Competencies) ซึ่งจะเป็นตัวบ่งบอกว่าใครจะมีผลงานดีกว่ากัน

หากจัดประเภทตามความจำเป็นของงาน อาจแบ่งได้เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งแยกย่อยได้อีกเป็นสมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) และสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) และสมรรถนะทางเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job-related Functional Competency/Technical Competency)

และหากจัดตามลำดับขั้นของโครงสร้างงานและองค์กร อาจแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency) และ สมรรถนะเฉพาะหน้าทำงาน (Job-specific Competency)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2557: 26-27) กล่าวถึงสมรรถนะว่าสามารถแบ่งประเภทได้ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นความสามารถหลักที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนทุกระดับและทุกกลุ่มงานซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

2. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) เป็นความสามารถหลักในการจัดการที่มีได้ทั้งในระดับบริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based) ที่ได้รับส่วนใหญ่ นิยามกำหนดให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการมากกว่าพนักงาน

3. สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Functional Competency) เป็นความสามารถในงานต่าง ๆ (Job-Based) หน้าที่งานต่างกัน ความสามารถในงานย่อมต่างกัน สามารถเรียกว่า สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Functional Competency) เป็น สมรรถนะในงาน (Job Competency) หรือ สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competency) ได้

4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่งานที่เหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน โดยควรมีการกำหนดความสามารถของตำแหน่งงานนั้น ๆ ก่อน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ความสามารถหลัก ความสามารถในการจัดการ และความสามารถในงาน เพื่อนำไปใช้ประเมินความสามารถเฉพาะของบุคคลว่ามีความสามารถเป็นไปตามที่ตำแหน่งงานนั้นต้องการหรือไม่

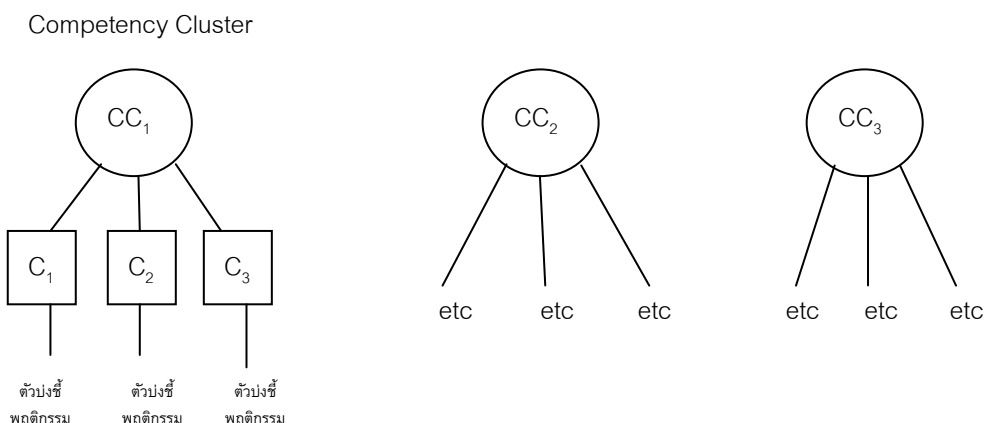
บางองค์การอาจรวมสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) เข้าไปในสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Functional Competency) โดยไม่มีการแบ่งแยกออกมาอย่างชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัตถุประสงค์การนำไปใช้ของแต่ละองค์การ

สรุปได้ว่า การกำหนดประเภทสมรรถนะของแต่ละองค์การมีความหลากหลายแตกต่างกันตามบริบทขององค์การ ลักษณะเฉพาะของงาน ความต้องการและวัตถุประสงค์การกำหนดประเภทของสมรรถนะมีความสำคัญต่อการกำหนดตัวแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับองค์การนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามที่คาดหวังอาจแบ่งเป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร และถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และสมรรถนะตามลักษณะงาน การจัดการ เทคนิค หรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ หรือกลุ่มต่าง ๆ ที่ต้องการความสามารถที่แตกต่างกัน

กรอบสมรรถนะ

กรอบสมรรถนะ (Competency Framework) เป็นเครื่องมือบ่งบอกแนวทางการปฏิบัติงานในแต่ละระดับที่เป็นรูปธรรมซึ่งจะทำให้ทราบระดับของการพัฒนาสมรรถนะ เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดตำแหน่งงาน การมอบหมายงาน การกระตุ้นการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ความคิดเชิงบวก และนำไปสู่การเลือกตัดสินใจในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกรอบสมรรถนะไว้ดังนี้

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2556: 53-76) กล่าวถึง กรอบของสมรรถนะโดยทั่วไป ซึ่งจะมีลักษณะเหมือนกันดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กรอบโครงสร้างของ Competency Framework

ที่มา: นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2556). *Competency-Based Approach*. หน้า 53.

ในกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) จะประกอบด้วยสมรรถนะ (Competency) หลายตัว โดยแต่ละสมรรถนะจะประกอบด้วยตัวบ่งชี้พฤติกรรม หรือพฤติกรรมบ่งชี้ที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Behavioral Indicators) รวมเรียกสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้เหล่านั้น ๆ ว่า Competency Cluster โดยส่วนใหญ่จำนวนสมรรถนะจะมีประมาณ 8-12 สมรรถนะ ทั้งนี้ เนื่องจากหากองค์การบรรจุรายการสมรรถนะไว้จำนวนมาก ผู้ประเมินก็จะเกิดความยากลำบากในการแยกความแตกต่างของสมรรถนะเหล่านั้น อีกทั้งต้องใช้เวลามากในการหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ จึงจะทำให้ยากต่อประเมินและนำไปใช้ซึ่ง เจลิมพงศ์ มีสมนัย (2554: 16) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของกรอบสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. กลุ่มของสมรรถนะ (Cluster of Competencies) เช่น การทำงานเป็นทีม มุ่งผลสัมฤทธิ์
2. ประเภทและชื่อสมรรถนะ (Competency Name) โดยต้องระบุว่าเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หรือสมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน
3. ความหมายและคำนิยามของสมรรถนะ (Definition) ซึ่งต้องมีความชัดเจนและมีขอบเขตที่แน่นอน
4. พฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก (Key Behaviors) ซึ่งต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้ ระบุหน่วยได้
5. ระดับของสมรรถนะ (Proficiency Level) ซึ่งพิจารณาจากโครงสร้างองค์ประกอบว่างานนั้นเป็นงานระดับใด

เพื่อให้กรอบสมรรถนะสามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ การกำหนดกรอบสมรรถนะจึงควรคำนึงถึงคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เป็นมาตรฐานคุณภาพของกรอบสมรรถนะ ดังนี้ (นิสตาร์ก เวชยานนท์. 2556: 54-76)

1. มีความชัดเจนและเข้าใจง่ายเพื่อให้เกิดความชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจจึงควรใช้ภาษาหรือวลีที่เข้าใจง่ายและเป็นคำที่คุ้นเคย มีความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผล

2. มีความสอดคล้องตรงตามความต้องการโดยในกรอบสมรรถนะทั่วไปจะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานในทุกบทบาทหน้าที่ แต่ในกรอบสมรรถนะเฉพาะความสอดคล้องนี้จะจำกัดอยู่ในบางตำแหน่ง

3. คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกรอบสมรรถนะควรสะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของผู้นำในองค์การ โดยควรมีลักษณะดังนี้ 1) คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมขององค์การ 2) คำนึงถึงการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ 3) คำนึงถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตที่ผู้นำใช้เป็นเครื่องกำหนดทิศทางขององค์การ

4. มีตัวระบุพฤติกรรมที่ไม่ทับซ้อนกันเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะดังนี้ 1) สมรรถนะแต่ละตัวต้องมีความเป็นอิสระ 2) สมรรถนะและตัวบ่งชี้ต้องถูกระบุอยู่เพียงหนึ่งแห่งเท่านั้นในกรอบสมรรถนะ 3) สมรรถนะต้องสัมพันธ์กันในกลุ่มเดียวกัน ไม่ข้ามกลุ่ม (Cluster) 4) ตัวบ่งชี้ต้องไม่ใช่วัดมากกว่าหนึ่งสมรรถนะ 5) ตัวบ่งชี้ต้องอยู่ในระดับสมรรถนะได้เพียงหนึ่งระดับเท่านั้น

5. มีความเป็นธรรมเมื่อนำไปใช้ ยุติธรรมเสมอภาคแก่ทุกคน

สรุปได้ว่า กรอบสมรรถนะโดยทั่วไป ประกอบด้วย กลุ่มของสมรรถนะ ประเภทและชื่อของสมรรถนะ ความหมายและคำนิยามของสมรรถนะ ตัวบ่งชี้พฤติกรรมหรือพฤติกรรมบ่งชี้ และระดับของสมรรถนะ โดยการกำหนดกรอบสมรรถนะจะต้องมีจำนวนสมรรถนะที่ไม่มากเกินไป อันจะทำให้ยากต่อการประเมินและการนำไปใช้ กรอบสมรรถนะจึงควรมีมาตรฐานคุณภาพ ตอบสนองทิศทางและความต้องการขององค์การชัดเจนเข้าใจง่าย คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีตัวระบุพฤติกรรมที่ไม่ทับซ้อนกัน และมีความเป็นธรรมเมื่อนำไปใช้ เพื่อให้กรอบสมรรถนะเป็นเครื่องมือบอกแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม สามารถนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างกรอบสมรรถนะ

การออกแบบกรอบสมรรถนะให้สามารถตอบสนองความต้องการใช้และสอดคล้องกับคนทุกคนในองค์การที่ได้รับผลกระทบนั้น มีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะไว้หลายแนวทาง ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2555: 49-57) กล่าวถึงวิธีการกำหนดสมรรถนะไว้ 5 วิธี สรุปดังนี้

วิธีที่ 1 ใช้แนวทางของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Approach) จากวิสัยทัศน์ขององค์การ เชื่อมโยงส่งต่อลงมาเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และเพื่อเป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลและได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์การจึงต้องมีสมรรถนะหลักขององค์การ (Organizational Core Competency) หลังจากนั้นก็เชื่อมโยงส่งต่อมายังสมรรถนะระดับ

ฝ่ายงาน (Functional Competency) และสุดท้ายก็ส่งลูกต่อมาโดยการทำ Competency Mapping เป็นสมรรถนะของบุคคล (Personal Competency)

วิธีที่ 2 เป็นวิธีที่แมคเคิลแลนด์พัฒนาขึ้น เรียกว่า Job Competency Assessment Methodology (JCA) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล
2. สุ่มตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ทำงานได้ดีมากกว่าปกติ (High Performance) กับบุคคลที่ทำงานได้โดยเฉลี่ย (Average Performance)
3. นำมาเก็บข้อมูลโดยเทคนิควิธีการต่าง ๆ หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การประเมินที่เน้นเหตุการณ์สำคัญ การใช้ Panels ของผู้เชี่ยวชาญ การสำรวจแบบ 360 องศา การสังเกต เป็นต้น
4. นำข้อมูลที่ได้มาระบุงานที่ต้องทำ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน
5. ตรวจสอบความตรงของตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ซึ่งอาจทำได้โดยวัดสมรรถนะนั้น ๆ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้ศูนย์ประเมิน เป็นต้น
6. การนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ ได้แก่ การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

วิธีที่ 3 การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (SME: Subject Matter Expert) ซึ่งอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในตำแหน่งงานนั้นจริง ๆ หรือผู้ชำนาญในงานที่ใกล้เคียง การใช้ผู้เชี่ยวชาญในการให้ความเห็นนี้สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมร่วมกัน การระดมสมอง การใช้ Normal Group Technique หรือ Delphi Technique เป็นต้น

วิธีที่ 4 การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น วารสารทางวิชาการ ฐานข้อมูลด้านอาชีพ หนังสือที่เกี่ยวกับสมรรถนะโดยตรงซึ่งจะมีการจัดทำ Competency Dictionary ไว้ ข้อมูลในองค์การที่นำมาวิเคราะห์ในลักษณะการวิจัยย้อนรอยหลัง

วิธีที่ 5 วิธีผสมผสาน (Combined Method) มีขั้นตอนการดำเนินการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. หาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ เพราะเป็นการวิเคราะห์ขั้นต้นที่ดี ประหยัดเวลา และไม่ต้องใช้คนมาก

2. ใช้ Strategic Management Approach เพื่อคัดกรองให้ได้มาซึ่งสมรรถนะที่ความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

3. ใช้ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารร่วมกันระดมสมอง เพื่อพิจารณาลด/เพิ่มเติมสมรรถนะตามความเหมาะสม

4. จัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะ โดยอาจต้องมีการจัดกลุ่ม เรียงลำดับ กำหนดน้ำหนักของสมรรถนะต่าง ๆ เพื่อลดจำนวนลงเหลือเฉพาะสมรรถนะที่สำคัญจริง ๆ เท่านั้น

5. สร้างเป็นแบบทดสอบ/การประเมิน หรืออาจใช้ Work Sample หรือ In Basket Simulation ก็ได้ ตามความเหมาะสมกับสมรรถนะที่ต้องการจะวัด ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้ทั้งเงิน ความพยายาม และความรู้อย่างมาก

6. นำสมรรถนะและการวัดสมรรถนะนั้น ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการคัดเลือกพนักงานและเมื่อพนักงานได้ทำงานไประยะหนึ่ง ก็จะต้องมีการวัดตัวแปรที่ใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งส่วนใหญ่จะ

เป็นเรื่องผลการปฏิบัติงาน และนำมาหาค่าสหสัมพันธ์กับคะแนนการวัดสมรรถนะในตอนแรก เพื่อพิจารณาความตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive Validity) ค่าสหสัมพันธ์นี้อาจต้องปรับแก้ในเรื่องความเที่ยงต่อไป

7. ควรมีการทบทวน และคิดถึงผลลัพธ์ที่ได้ในรูปของอรรถประโยชน์หรือตัวเงินจากการใช้สมรรถนะ หากไม่ได้ผลดี เช่น ขาดความตรงเชิงพยากรณ์ ก็น่าจะมีการปรับเปลี่ยนสมรรถนะได้ตามความเหมาะสมหรืออาจจะย้อนกลับไปในขั้นตอนที่หนึ่ง

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2556: 66-76) กล่าวถึง การสร้างกรอบสมรรถนะซึ่งเปรียบเสมือนรากฐานของการสร้างบ้าน จึงเป็นภารกิจที่ต้องมีการจัดวางอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยมีขั้นตอนสำคัญ 12 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสร้างการยอมรับจากคนที่เป็นคนสำคัญในองค์กร (Key Person) 2) ความชัดเจนของเป้าหมาย 3) การวางแผนโครงการ 4) การกำหนดทีมงานที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล 5) การเลือกเทคนิคการวิเคราะห์ 6) การเก็บข้อมูล 7) การเตรียมการในการวิเคราะห์ข้อมูล 8) การวิเคราะห์ข้อมูล 9) การเขียนร่างแรกของกรอบสมรรถนะ 10) การตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ 11) การปรับแก้ไข และ 12) การนำกรอบสมรรถนะมาใช้

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2554: 16-18) กล่าวถึง กระบวนการสร้างกรอบการประเมินสมรรถนะไว้ 6 ขั้นตอนตามแนวทางของบริษัท McBer ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง

ขั้นตอนที่ 2 ระบุตัวอย่างเกณฑ์ที่จะใช้ประเมิน โดยต้องระบุทั้งตัวอย่างของการเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่น และผู้ที่มีผลงานเฉลี่ยปกติ

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมข้อมูล ซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ถึงเหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview) การใช้ฐานข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ หรือการสังเกต

ขั้นตอนที่ 4 ระบุงานที่ปฏิบัติ (Job Task) และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงานนั้น ซึ่งก็คือการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะนั่นเอง (Competency Model)

ขั้นตอนที่ 5 ทดสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของตัวแบบกรอบสมรรถนะซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ถึงเหตุการณ์สำคัญ การทดสอบ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 นำตัวแบบกรอบสมรรถนะที่ผ่านการทดสอบแล้วไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงานการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้ นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2556: 51) กล่าวว่า ยังไม่มีสูตรที่ตายตัวว่าเมื่อใดองค์กรควรนำกรอบแนวคิดสมรรถนะ (competency-based approach) มาใช้ บ้างกล่าวว่าองค์กรควรมีการปรับโครงสร้างก่อนแล้วจึงใช้แนวคิดนี้ แต่บ้างก็ว่าควรมีการวางแผนกำลังคนก่อนค่อยนำมาใช้ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วมักจะมีลำดับของการใช้ที่เป็นเหตุเป็นผลกัน

창성ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2553: 125-127) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างกรอบสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. การสร้างความสามารถหลัก (Core Competency)

1.1 ผู้นำขององค์กรเห็นชอบ สนับสนุน และมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบการพัฒนาความสามารถ (Competency) ของบุคลากรอย่างจริงจัง

1.2 จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบ Competency โดยมีผู้นาองค์กรเป็นประธาน
คณะกรรมการ

1.3 จัดการอบรมภายใน (In-House Training) ให้กรรมการพัฒนาระบบ Competency และ
พนักงานทุกระดับทราบ

1.4 สื่อสารให้พนักงานทุกคน (ทั้งผู้บริหารและพนักงาน) ในองค์กรได้ทราบ และมีส่วนร่วม
ในการหา Core Competency

1.5 จัด Workshop สำหรับคณะกรรมการพัฒนาระบบ Competency เพื่อค้นหา Core
Competency จากวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัฒนธรรมขององค์กร

1.6 คัดเลือก Core Competency ตามลำดับความสำคัญ 5 ถึง 10 สมรรถนะ

1.7 เขียนนิยาม Core Competency

1.8 เขียนนิยามความหมายของระดับพฤติกรรม (Proficiency Level)

1.9 กำหนดระดับความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competency) โดยพิจารณาจาก
นิยามความหมายตามข้อ 1.8 อย่างถี่ถ้วน

2. การสร้างความสามารถในหน้าที่ (Functional Competency)

2.1 พิจารณาและจัดเตรียมผังองค์กร ตำแหน่งงาน Job Description เพื่อกำหนดกลุ่มงาน
ที่จะเตรียมการค้นหา Functional Competency

2.2 จัดกลุ่มเพื่อทำ Workshop ซึ่งโดยทั่วไปมักจะจัดเป็นโตะกลมเป็นกลุ่ม ๆ ตาม
หน่วยงาน และกลุ่มงานที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

2.3 เชิญ Department Head ผู้ที่รู้งานในกลุ่มงานนั้นเป็นอย่างดี เข้าร่วมทำ Workshop

2.4 ดำเนินการค้นหาและคัดเลือก Functional Competency ตามลำดับความสำคัญโดยใช้
หลัก KSA (Knowledge Skills Attribute)

2.5 เขียน Functional Competency ที่ได้จากการ Workshop มาจัดเรียงลำดับความสำคัญ
และคัดเลือกมาจำนวนหนึ่ง (ควรอยู่ระหว่าง 5 ถึง 10 สมรรถนะ)

2.6 เขียนนิยาม Functional Competency

2.7 เขียนนิยามความหมายของระดับพฤติกรรม (Proficiency Level)

2.8 กำหนดระดับความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competency) โดยพิจารณาจาก
นิยามความหมายตามข้อ 2.7 อย่างถี่ถ้วน

สุกัญญา รัตมิตร์มโชติ (2551: 23-24) กล่าวว่า ในกรณีที่องค์กรได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์
พันธกิจ หรือค่านิยมหลักไว้เรียบร้อยแล้ว การกำหนดกรอบสมรรถนะ มักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์
(Vision) และ/หรือ พันธกิจ (Mission) และ/หรือค่านิยมหลัก (Values) ขององค์กร (จะใช้ตัวใดตัวหนึ่ง
หรือทั้งหมด คือทั้ง VisionMission และ Values ร่วมกันได้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร) มาเป็น
ตัวตั้งในการหาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) จากนั้นนำมาพิจารณาร่วมกับงาน (Job) ใน
หน่วยต่างๆ ในองค์กร โดยจะพิจารณางานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น
ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไร จึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดี ในขั้นนี้เราจะได้สมรรถนะ

ประจำตำแหน่งงาน (Job Competencies) ของงานต่าง ๆ ในองค์กร จากนั้นจึงนำสมรรถนะที่ได้มาทั้งสองส่วนดังกล่าวมาสร้างเป็นกรอบสมรรถนะ

สรุปได้ว่า การสร้างกรอบสมรรถนะมีหลายวิธีซึ่งมีผู้เสนอขั้นตอนการกำหนดตัวแบบของกรอบสมรรถนะไว้ต่าง ๆ กัน ตามบริบทขององค์กรและวัตถุประสงค์ของการนำสมรรถนะไปใช้ ทั้งนี้ เพื่อให้สมรรถนะสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยยังไม่มีสูตรสำเร็จว่าควรนำกรอบแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรเมื่อใด หรือสร้างกรอบสมรรถนะด้วยวิธีใดจึงจะดีที่สุด ดังนั้นจึงควรผสมผสานและประยุกต์ใช้วิธีการกำหนดกรอบสมรรถนะตามลักษณะขององค์กร อย่างเป็นเหตุเป็นผลตามความเหมาะสม

ระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้

เมื่อกำหนดสมรรถนะเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดระดับความชำนาญหรือระดับของพฤติกรรมที่วัดประเมินได้ (Proficiency Scales) และตัวบ่งชี้พฤติกรรม หรือพฤติกรรมบ่งชี้ที่สามารถสังเกตได้ในการปฏิบัติงาน (Behavioral Indicators) เพื่อให้ทราบระดับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตามกรอบสมรรถนะที่กำหนด ซึ่ง อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2557: 45-49) ได้กล่าวถึง การกำหนดระดับของพฤติกรรมและตัวบ่งชี้พฤติกรรมหรือพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะไว้ 2 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 กำหนดพฤติกรรมของสมรรถนะโดยรวมในแต่ละตัว โดยไม่มีการกำหนดพฤติกรรมย่อยแยกตามระดับต่าง ๆ

รูปแบบที่ 2 กำหนดพฤติกรรมของสมรรถนะโดยจัดแบ่งพฤติกรรมแยกเป็นระดับต่าง ๆ เช่น แบ่งเป็น 5 ระดับ 4 ระดับ หรือ 3 ระดับ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์การ

โดยที่ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2553: 76-77) ได้กล่าวถึงระบบการให้คะแนนการประเมินผลไว้ว่า มี 5 ระบบ คือ

1. ระบบการให้คะแนนที่ยึดเกณฑ์การประเมินเพียง 2 ระดับคะแนนเท่านั้น คือ ผ่าน หรือไม่ผ่าน (Two-Level Rating System or The Pass-Fail System)
2. ระบบการให้คะแนนที่มีระดับคะแนนให้เลือกเพียง 3 ระดับ (Three-Level Rating System) ซึ่งเป็นระบบที่ไม่ซับซ้อน สะดวก และง่ายต่อการประเมิน
3. ระบบการให้คะแนนที่กำหนดระดับคะแนนไว้ 4 ระดับ (Four-Level Rating System) ซึ่งถือว่าไม่มากและไม่น้อยเกินไปสำหรับการตัดสินใจให้คะแนนการประเมิน วัตถุประสงค์หลักของระบบการให้คะแนนประเภทนี้ คือ เพื่อลดปัญหาที่ผลการประเมินส่วนใหญ่จะออกมา “กลางๆ” อันเนื่องมาจากผู้ประเมินพยายามหลีกเลี่ยง และ/หรือไม่กล้าตัดสินใจประเมินผลอย่างตรงไปตรงมา
4. ระบบการให้คะแนนที่กำหนดระดับคะแนนไว้ 5 ระดับ (Five-Level Rating System) เป็นระบบการให้คะแนนที่ได้รับความนิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุดในเกือบทุกอุตสาหกรรม โดยเฉพาะกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมทั้งองค์กรจะกระจายตัวตามธรรมชาติในลักษณะ Bell Curve กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนใหญ่จะอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย โดยมีพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศและแย่น้อย
5. ระบบการให้คะแนนที่กำหนดระดับคะแนนไว้ 10 ระดับ (Ten- Level Rating System) เป็นระบบที่มีความละเอียดค่อนข้างสูง ซึ่งสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินจำนวน

มาก ๆ ได้อย่างแม่นยำและเที่ยงตรงมากที่สุด เป็นระบบการให้คะแนนที่เหมาะสมกับสถาบันการศึกษา หรือองค์กรขนาดใหญ่ที่มีนักศึกษาหรือพนักงานจำนวนมาก ๆ

ทั้งนี้ ระดับความชำนาญของสมรรถนะด้านเทคนิคจะแบ่งระดับความชำนาญไว้หลายระดับ และค่อนข้างละเอียดเพื่อให้ทราบถึงระดับความชำนาญตั้งแต่ระดับต่ำสุดถึงระดับสูงสุดของแต่ละสมรรถนะ ส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 5 ระดับ ส่วนระดับความชำนาญของสมรรถนะด้านพฤติกรรม จะมีการระบุระดับความสามารถหรือความชำนาญหลากหลายตั้งแต่ 2-5 ระดับ (อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัชฌกร. 2555: 65-69)

โดยที่ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 73-88) กล่าวถึงการกำหนดระดับความสามารถเชิงสมรรถนะเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้และเข้าใจมาตรฐานเชิงสมรรถนะที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

การกำหนดระดับความสามารถไว้ 6 ระดับ (PATTERN – 6) ได้แก่ ผู้เริ่มต้น (Beginner) ประยุกต์ใช้ (Apply) กำกับดูแล (Supervise) การนำ (Lead) เชี่ยวชาญ (Expert) และกลยุทธ์ (Strategize)

การกำหนดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ (PATTERN – 5) ได้แก่ ผู้เริ่มต้น (Beginner) ประยุกต์ใช้ (Apply) กำกับดูแล (Supervise) ชำนาญ (Master) และกลยุทธ์ (Strategize)

การกำหนดระดับความสามารถไว้ 4 ระดับ (PATTERN – 4) ได้แก่ ผู้เริ่มต้น (Beginner) ประยุกต์ใช้ (Apply) ชำนาญ (Master) และการนำ (Lead)

หลักเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการพิจารณาว่าควรเลือกใช้รูปแบบ (PATTERN) ไດจึงจะเหมาะสม ให้พิจารณาจากโครงสร้างขององค์กรและระดับตำแหน่ง หากเป็นโครงสร้างแบบระนาบก็ควรใช้รูปแบบที่มีระดับไม่มาก เช่น PATTERN – 4 และพิจารณาจากบทบาทและความรับผิดชอบของกลุ่มตำแหน่งต่าง ๆ มีการปฏิบัติงานอย่างไร โดยได้เปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของการเลือกรูปแบบที่แบ่งชั้นระดับความสามารถดังนี้

การกำหนดระดับความสามารถไว้ 5-6 ระดับ (PATTERN – 5 และ PATTERN – 6)

ข้อดี คือ สามารถจำแนกระดับความสามารถได้ และสามารถประเมินได้อย่างละเอียดถี่ถ้วนกว่า

ข้อเสีย คือ ต้องหาคำอธิบายแต่ละระดับให้แตกต่างและชัดเจน และจะต้องพัฒนาดัชนีวัด และเครื่องมือประเมินจำนวนมากเพื่อให้ครอบคลุมทุกระดับความสามารถ

การกำหนดระดับความสามารถไว้ 4 ระดับ (PATTERN – 4)

ข้อดี คือ หาคำอธิบายแต่ละระดับความสามารถให้แตกต่างและชัดเจนได้ง่ายสามารถพัฒนาดัชนีชี้วัด และเครื่องมือประเมินในจำนวนไม่มากนักจนเกินไปง่ายต่อการใช้งาน เช่น การประเมินที่จะไม่ยุ่งยากมากนัก เพราะไม่มีระดับความสามารถมากเกินไป

ข้อเสีย คือ อาจจะไม่สามารถจำแนกระดับความสามารถได้อย่างละเอียด เพราะมีระดับน้อย โดยเฉพาะองค์กรที่มีระดับชั้นมาก

ทั้งนี้ สิ่งสำคัญที่เป็นกรอบแนวคิดหรือแนวทางที่จะไปสู่กระบวนการประเมินผล คือต้องมี ความเข้าใจเรื่องกระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักจิตวิทยาการศึกษาของ Benjamin Bloom ซึ่งเป็นแนวคิดการเรียนรู้ที่มีชื่อเสียงที่เรียกว่า Bloom Taxonomy โดยได้อธิบายไว้ว่ากระบวนการเรียนรู้และ

ความสามารถของมนุษย์เป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มพุทธิพิสัยหรือความรู้ที่เรียกว่า Cognitive Domain กลุ่มที่ 2 กลุ่มจิตพิสัยหรือพฤติกรรมที่เกิดจากด้านจิตใจ ที่เรียกว่า Affective Domain และกลุ่มที่ 3 กลุ่มทักษะพิสัยหรือทักษะการปฏิบัติงาน ที่เรียกว่า Psychomotor Domain

จากแนวคิดของกระบวนการเรียนรู้ได้นำมาประยุกต์กับการประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) ของบุคลากรในองค์กรได้ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มพุทธิพิสัยหรือความรู้ (Cognitive Domain) จะแสดงออกในรูปแบบความสามารถทางสติปัญญา ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถสังเกตได้ และไม่สามารถสังเกตได้ เช่น การจัดระบบความคิดการประเมินข้อมูล และการสร้างสรรค์ เป็นต้น

กลุ่มที่ 2 กลุ่มจิตพิสัยหรือพฤติกรรมที่เกิดจากด้านจิตใจ (Affective Domain) เป็นการแสดงออกในรูปแบบทัศนคติ ความสนใจ ความตั้งใจแล้วแสดงออกในรูปพฤติกรรมที่เด่นชัด เช่น ความตั้งใจฟัง ตั้งใจเรียนรู้ บุคลิกภาพ

กลุ่มที่ 3 กลุ่มทักษะพิสัยหรือทักษะการปฏิบัติงาน (Psychomotor Domain) เป็นการแสดงออกในรูปของทักษะ ความชำนาญ ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน

โดยที่การประเมินระดับความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรจะแตกต่างกันตามระดับความสามารถที่ถูกกำหนด (Proficiency Level Requirements) ดังนี้

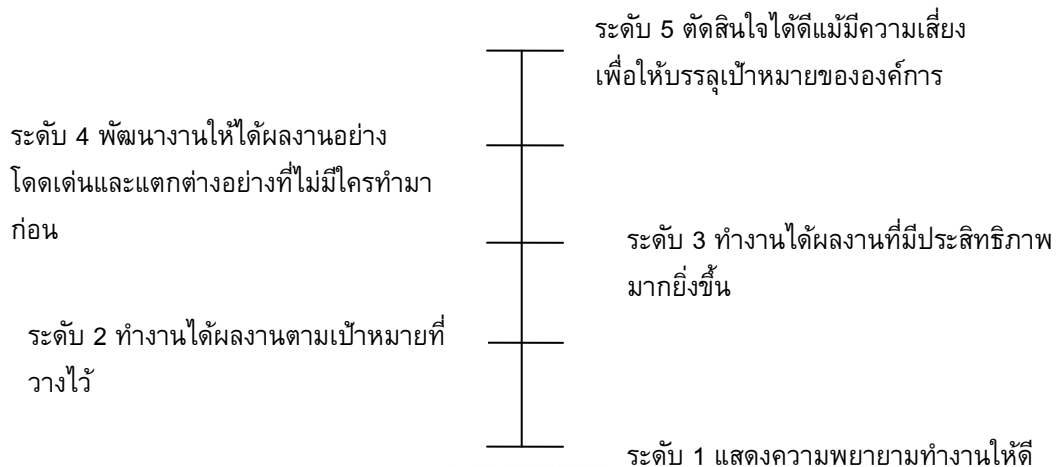
ระดับความสามารถที่ 1 ผู้เริ่มต้น จะประเมินความสามารถในลักษณะความรู้ ความเข้าใจ การตอบสนองต่องาน และการเลียนแบบ

ระดับความสามารถที่ 2 การประยุกต์ใช้ จะประเมินความสามารถในลักษณะการประยุกต์ใช้ความรู้กับการปฏิบัติงาน การให้คุณค่าของงาน ความถูกต้อง และแม่นยำของงาน

ระดับความสามารถที่ 3 การแก้ปัญหา จะประเมินความสามารถในลักษณะการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การจัดลำดับความสำคัญของงาน การแสดงออกในรูปผลสัมฤทธิ์ของงานได้ชัดเจน

ระดับความสามารถที่ 4 การตัดสินใจ และหาทางเลือก จะประเมินความสามารถในลักษณะความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การแสดงออกในเชิงข้อคิดเห็น เสนอแนะต่องานในภาพรวม และผลสัมฤทธิ์ที่ยอดเยี่ยม

ซึ่งได้อธิบายระดับพฤติกรรมการทำงานในแต่ละระดับความสามารถ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ตัวอย่างมาตรการประเมินแบบ Behaviorally Anchored Rating Scale

ที่มา: เจลิมพงศ์ มีสมนัย. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ.
ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 11-15. หน้า 21.

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ระดับของพฤติกรรมที่สามารถวัดประเมินได้และพฤติกรรมบ่งชี้หรือตัวบ่งชี้พฤติกรรม เป็นสิ่งที่ใช้ร่วมกันในการกำหนดระดับสมรรถนะแต่ละตัวเพื่อให้มีรายละเอียดเพียงพอที่จะวัดประเมินสมรรถนะได้ โดยมีผู้นำเสนอการกำหนดระดับสมรรถนะไว้อย่างหลากหลาย ตั้งแต่ 2-10 ระดับ ทั้งนี้ การกำหนดระดับของพฤติกรรมแต่ละรูปแบบมีข้อดีข้อจำกัด และความเหมาะสมของการกำหนดสมรรถนะที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงควรพิจารณากำหนดระดับของพฤติกรรมและตัวบ่งชี้พฤติกรรมหรือพฤติกรรมบ่งชี้ ให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะขององค์กร ลักษณะงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมิน

สมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน

มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

โบยาร์ชิส (Richard E. Boyatzis) ได้ร่วมกับทีมวิจัยของบริษัทที่ปรึกษา The McBer เพื่อตอบคำถามว่าคุณลักษณะแบบใดของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยได้ทำการศึกษาเรื่อง “The Competent Manager: A Model for Effective Performance” ทำให้พบว่ามี 12 ความสามารถที่มีลักษณะเรียกว่า Competencies ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จะทำให้บุคคลมีผลงานสูงกว่าหรือดีกว่าคนอื่น ประกอบด้วย

1. การมุ่งประสิทธิภาพ (efficiency orientation)
2. การทำงานเชิงรุก (proactivity)
3. ความสามารถในการวินิจฉัย (diagnostic use of concept)

4. ความสามารถในการคำนึงถึงผลกระทบ (concern with impact)
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง (self-confidence)
6. ความสามารถในการนำเสนอด้วยวาจา (oral presentation)
7. ความสามารถในการมองภาพรวม (conceptualization)
8. ความสามารถในการใช้พลังทางสังคม (use of socialized power)
9. ความสามารถในการบริหารกระบวนการกลุ่ม (managing group process)
10. ความสามารถในการรับรู้ (perceptual objectivity)
11. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (self-control)
12. ความอดทนและการปรับตัว (stamina and adaptability)

โดยตัวที่ 1-7 จะเป็นสมรรถนะของผู้บริหารในระดับกลางถึงสูง ส่วนตัวที่เหลือจะเป็นสมรรถนะในระดับที่เรียกว่า “threshold competencies” ซึ่งเป็นคุณลักษณะทั่วไปที่ทำให้คนสามารถทำงานในตำแหน่งนั้นได้ (นิสตาร์ก เวชยานนท์. 2556. 111-112; อ้างอิงจาก Boyatzis. 1982. *The Competent Manager*.)

จากการศึกษาของ สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Lyle M. Spencer Jr. และ Signe M. Spencer) เกี่ยวกับขีดความสามารถที่ใช้ในการแบ่งแยกระหว่างคนที่มีผลงานสูงออกจากคนที่มีผลงานปานกลาง ในกลุ่มอาชีพ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือพวกที่ใช้วิชาชีพเฉพาะทาง กลุ่มนักขาย กลุ่มงานบริการ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ประกอบการ ได้พบขีดความสามารถที่ใช้ในการแบ่งแยกระหว่างคนที่มีผลงานสูงออกจากคนที่มีผลงานปานกลาง ทั้งหมด 12 ตัว ดังนี้

1. การมุ่งความสำเร็จ (achievement orientation)
2. การคำนึงถึงผลกระทบและการมีอิทธิพล (impact and influence)
3. การมีความคิดรวบยอด (conceptual thinking)
4. การคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking)
5. การมีความคิดริเริ่ม (initiative)
6. การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)
7. การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน (interpersonal understanding)
8. การมีวินัย (concern for order)
9. การมีความสามารถในการค้นหาข้อมูล (information seeking)
10. การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (teamwork and corporation)
11. ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญ (expertise)
12. การเน้นให้บริการลูกค้า (customer service orientation)

ซึ่งสมรรถนะทั้ง 12 ตัวนี้ ยังประกอบด้วยขีดความสามารถย่อยและจะเปลี่ยนแปลงไปตามอาชีพ โดยแต่ละกลุ่มจะมีสมรรถนะที่เน้นหนักไม่เหมือนกัน (นิสตาร์ก เวชยานนท์. 2556. 132-133; อ้างอิงจาก Spencer & Spencer. 1993. *Competence at Work*.)

สิทธิศักดิ์ ศรีธรรมวัฒนา (2554: 87) กล่าวถึง ลักษณะพฤติกรรมการทำงานส่วนใหญ่ที่ใช้กันคือ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Details)
3. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking)
4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
5. ความมุ่งมั่น (Achievement)
6. การตัดสินใจ (Decision Making)
7. การเจรจาต่อรอง (Negotiation)
8. การติดตามงาน (Follow Up)
9. การทำงานเป็นทีม (Team Working)
10. ความซื่อสัตย์ (Integrity)

และจากการศึกษาของ โรบิน แคสเลอร์ (Kessler. 2008: 14) พบว่า สมรรถนะที่เป็นมาตรฐานและนิยมใช้ 10 อันดับแรก (10 Most Standard Competencies) มีดังนี้

1. การมุ่งความสำเร็จ (Achievement/Result Orientation)
2. ความคิดริเริ่ม (Initiative)
3. การคำนึงถึงผลกระทบและการมีอิทธิพล (Impact and Influence)
4. การเน้นให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation)
5. การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน (Interpersonal Understanding)
6. ความเข้าใจองค์กร (Organizational Awareness)
7. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
8. การมีความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking)
9. การมีความสามารถในการค้นหาข้อมูล (Information Seeking)
10. ความซื่อสัตย์ (Integrity)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) (2552: 17-53) กล่าวถึงมาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการปกครองพลเรือน ซึ่งกำหนดสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก
 - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
 - 1.2 บริการที่ดี (Service Mind)
 - 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
 - 1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)
 - 1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
2. สมรรถนะทางการบริหาร
 - 2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)
 - 2.2 วิสัยทัศน์ (Visioning)

- 2.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 2.4 ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
- 2.5 การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 2.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)
- 3. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
 - 3.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
 - 3.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
 - 3.3 การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)
 - 3.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
 - 3.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
 - 3.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
 - 3.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
 - 3.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
 - 3.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
 - 3.10 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)
 - 3.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
 - 3.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
 - 3.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
 - 3.14 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
 - 3.15 ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)
 - 3.16 การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)

สุรัชย์ พรหมพันธุ์ (2554: 171-180) กล่าวถึง สมรรถนะของผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้นำต่อการมีศักยภาพในการบริหารตามความเห็นของดาเนียลโกลแมน (Daniel Goleman) และคณะไว้ดังนี้

- 1. สมรรถนะที่เกี่ยวกับตนเอง (Personal competence)
 - 1.1 ด้านตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self-awareness)
 - 1.1.1 การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness)
 - 1.1.2 การประเมินตนเองได้ถูกต้อง (Accurate self-assessment)
 - 1.1.3 ความมั่นใจ (Self-confidence)
 - 1.2 ด้านความสามารถบริหารจัดการตนเอง (Self-management)
 - 1.2.1 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional self-control)
 - 1.2.2 ความโปร่งใส (Transparency)
 - 1.2.3 การปรับตัว (Adaptability)
 - 1.2.4 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)
 - 1.2.5 การริเริ่ม (Initiative)
 - 1.2.6 การมองโลกในแง่ดี (Optimism)

2. สมรรถนะที่เกี่ยวกับสังคม (Social competence)
 - 2.1 ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness)
 - 2.1.1 การเข้าใจผู้อื่น (Empathy)
 - 2.1.2 การตระหนักรู้ด้านองค์การ (Organization awareness)
 - 2.1.3 การบริการ (Service)
 - 2.2 ด้านความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship management)
 - 2.2.1 การสร้างแรงดลใจ (Inspiration)
 - 2.2.2 การชี้นำ (Influence)
 - 2.2.3 การพัฒนาผู้อื่น (Developing others)
 - 2.2.4 การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst)
 - 2.2.5 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict management)
 - 2.2.6 การสร้างทีมงานและความร่วมมือ (Teamwork and collaboration)

ซเวลล์ (Zwell. 2000: 25-52) ได้กล่าวถึง สมรรถนะซึ่งได้จำแนกไว้ตามกลุ่มสมรรถนะขององค์กร ดังนี้

1. สมรรถนะด้านความสำเร็จเกี่ยวกับงาน (Task Achievement Competencies) ได้แก่
 - 1.1. การมุ่งความสำเร็จ (Result Orientation)
 - 1.2. การจัดการผลงาน (Managing Performance)
 - 1.3. การชี้นำ (Influence)
 - 1.4. การริเริ่ม (Initiative)
 - 1.5. ประสิทธิภาพการผลิต (Production Efficiency)
 - 1.6. ความยืดหยุ่นหรือนวัตกรรม (Flexibility, Innovation)
 - 1.7. ความใส่ใจในคุณภาพ (Concern for Quality)
 - 1.8. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
 - 1.9. ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expertise)
2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) ได้แก่
 - 2.1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
 - 2.2. การมุ่งบริการ (Service Orientation)
 - 2.3. การตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Awareness)
 - 2.4. ความเข้าใจองค์กร (Organizational Savvy)
 - 2.5. การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building)
 - 2.6. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution)
 - 2.7. การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร (Attention to Communication)
 - 2.8. ความอ่อนไหวในการข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Sensitivity)
3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) ได้แก่
 - 3.1. ความซื่อสัตย์ และความจริง (Integrity and Truth)

- 3.2. การพัฒนาตนเอง (Self-Development)
- 3.3. ความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness)
- 3.4. การตัดสินใจด้านคุณภาพ (Decision Quality)
- 3.5. การจัดการความเครียด (Stress Management)
- 3.6. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 3.7. การคิดเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Thinking)
4. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competencies) ได้แก่
 - 4.1. การสร้างการทำงานเป็นทีม (Building Teamwork)
 - 4.2. การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others)
 - 4.3. การมอบอำนาจผู้อื่น (Empowering Others)
 - 4.4. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others)
5. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) ได้แก่
 - 5.1. วิสัยทัศน์ผู้นำ (Visionary Leadership)
 - 5.2. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
 - 5.3. การมุ่งผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)
 - 5.4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
 - 5.5. การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Building Organizational Commitment)
 - 5.6. การมุ่งเน้นการสร้าง (Establishing Focus)
 - 5.7. วัตถุประสงค์ หลักการ และคุณค่า (Purpose, Principle and Value)

โดยที่ เวิร์ดเธอน (Worthen. 1975: 13-16) ได้กล่าวถึง รายการสมรรถภาพของนักวิจัยและ
ประเมินการศึกษา ไว้ดังนี้

1. สามารถแสวงหาสารสนเทศเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการวิจัยหรือประเมินได้
2. สามารถระบุนัยแฝง (implications) จากผลการวิจัยหรือการปฏิบัติที่มีมาก่อน
3. สามารถเข้าถึงแก่นของปัญหาที่มุ่งวิจัยหรือกำหนดสิ่งที่มุ่งประเมินได้
4. สามารถเลือกวิธีเสนอปัญหาที่มุ่งวิจัยหรือประเมินได้อย่างเหมาะสม
5. สามารถกำหนดสมมติฐานในการวิจัย หรือคำถามที่มุ่งแสวงหาคำตอบจากการศึกษาได้
6. สามารถระบุข้อมูลหรือหลักฐานที่จำเป็นในการทดสอบสมมติฐานหรือการตอบคำถามที่มุ่ง
วิจัยหรือมุ่งประเมินอย่างชัดเจน
7. สามารถเลือกแบบวิจัยหรือแบบประเมินในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐาน
หรือตอบคำถามเชิงประเมินได้อย่างเหมาะสม
8. สามารถระบุประชากรในการวิจัยและสุ่มหรือเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากรได้อย่างเหมาะสม
9. สามารถประยุกต์ใช้แบบวิจัยหรือแบบประเมินตลอดจนตระหนักในความสำคัญของการ
ควบคุมตัวการที่ทำให้การวิจัยหรือการประเมินขาดความตรง
10. สามารถระบุเป้าหมายของโปรแกรมหรือโครงการที่มุ่งประเมินให้มีความเป็นทั่วไปอยู่ใน
ระดับที่เหมาะสม

11. สามารถประเมินคุณค่าและความเป็นไปได้ของเป้าหมายของโปรแกรมหรือโครงการได้
12. สามารถระบุมาตรฐาน (standard) หรือปกติวิสัย (norms) ที่จะใช้ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ต้องการประเมินได้
13. สามารถแปลงวัตถุประสงค์ทั่วไปให้เป็นวัตถุประสงค์เฉพาะที่สามารถวัดได้
14. สามารถระบุตัวแปรที่สำคัญได้
15. สามารถพัฒนาหรือเลือกเทคนิคและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม
16. สามารถประเมินความตรงของเครื่องมือวิจัยได้
17. สามารถใช้วิธีการที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูล
18. สามารถติดตามและประเมินโปรแกรม โดยสอบสวนถึงการปฏิบัติที่พ่ายเบนออกจากแบบหรือวิธีการที่ระบุไว้
19. สามารถเลือกและใช้เทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติอย่างเหมาะสม
20. สามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการใช้คอมพิวเตอร์ได้
21. สามารถแปลความหมายและลงข้อสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างเหมาะสม
22. สามารถรายงานผลการวิจัยหรือผลประเมินตลอดจนข้อเสนอแนะได้อย่างเหมาะสม
23. สามารถจัดทำข้อเสนอซึ่งเป็นผลจากการประเมินหรือการวิจัย
24. สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับโปรแกรมประกอบการ (programe performance) ได้ทันที เพื่อประโยชน์ในการขยายโปรแกรม
25. สามารถจัดหาและจัดการทรัพยากรทั้งกำลังคนและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการวิจัยหรือประเมิน

ส่วน คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557: 172-173) ได้กล่าวถึงการประเมินผลที่ดี ว่ามีดังนี้

- 1) ผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ความสามารถ
- 2) ผู้ประเมินต้องเข้าใจหลักการประเมิน วัตถุประสงค์ และวิธีการโดยตลอด
- 3) ผู้ประเมินต้องยุติธรรม
- 4) ผู้ประเมินต้องใจกว้างรับฟังความรอบด้าน
- 5) ผู้ประเมินต้องเป็นกลางไม่อคติ

รัตนะ บัวสนธ์ (2550: 244-250) กล่าวถึงมาตรฐาน หลักการ แนวทางสำหรับนักประเมิน (Guiding Principles For Evaluators) ว่าแบ่งเป็น 5 ด้าน โดยในแต่ละด้านประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่จะพิจารณา ดังนี้

1. ทำการศึกษาอย่างเป็นระบบ (Systemetic Inquiry) ผู้ประเมินจะต้องดำเนินการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีฐานข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งใด ๆ ก็ตามที่จะทำการประเมิน ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์หรือแนวทางดังนี้
 - 1.1 ผู้ประเมินจะต้องใช้เทคนิควิธีการประเมินที่เหมาะสมและเป็นมาตรฐาน
 - 1.2 ผู้ประเมินจะต้องทำการประเมินเพื่อตอบคำถามการประเมินที่หลากหลายตามความต้องการของผู้รับบริการ รวมทั้งต้องใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบต่อคำถามการประเมินเหล่านั้น
 - 1.3 ในการนำเสนอผลการประเมิน ผู้ประเมินจะต้องทำการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้กับผู้ใช้ผลการประเมินอย่างชัดเจน

2. สมรรถภาพทางการประเมิน (Competence) ผู้ประเมินจะต้องมีสมรรถภาพทางการประเมินอย่างเพียงพอ เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้สำหรับใช้พิจารณา ดังนี้

2.1 ผู้ประเมินและทีมงานประเมิน จะต้องได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรมให้มีทักษะความสามารถทางการประเมิน หรือมีประสบการณ์ทำงานด้านการประเมินอย่างเหมาะสมเพียงพอที่จะดำเนินงานประเมินได้

2.2 ในทีมประเมินควรประกอบด้วยผู้ประเมินที่มีความหลากหลายของพื้นฐานความรู้ วัฒนธรรม เพศ ตลอดจนฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม หรือกล่าวง่าย ๆ ว่า ทีมผู้ประเมินควรมีความเป็นสหวิทยาการ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการตีความผลการประเมินจะมีความแม่นยำถูกต้องกับบริบทที่เกี่ยวข้อง

2.3 ผู้ประเมินจะต้องประเมินหรือทำงานภายใต้ขอบเขตของความรู้ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ หรือสาขาวิชาที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาและหากต้องทำงานนอกเหนือจากวิชาชีพที่ตนมีอยู่ ผู้ประเมินต้องสร้างความเข้าใจให้แจ่มชัดในขอบเขตของเรื่องนั้น ๆ

2.4 ผู้ประเมินต้องพัฒนาเติมเต็มความรู้ความสามารถของตนเองเกี่ยวกับการประเมินอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอด้วยวิธีการต่าง ๆ

3. มีความซื่อสัตย์ (Integrity/Honesty) ผู้ประเมินจะต้องมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นหรือประจักษ์ได้ในความซื่อสัตย์และละเอียดรอบคอบต่อการทำผิดเกี่ยวกับการดำเนินงานประเมิน ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้สำหรับพิจารณา ดังนี้

3.1 ผู้ประเมินจะต้องทำการเจรจาต่อรองกับผู้รับบริการ ผู้ว่าจ้าง หรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ของการประเมินด้วยความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ ให้เกิดความชัดเจนโดยไม่ผลึกให้เป็นภาระของผู้รับบริการ

3.2 ผู้ประเมินต้องตระหนักชัดในบทบาทและสัมพันธภาพของตนเองที่จะพึงเกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ในกรณีที่เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนหรือความขัดแย้งของการประเมินนั้น ผู้ประเมินต้องรู้ว่าตนเองเป็นผู้ประเมินและจะต้องรายงานผลการประเมินอย่างชัดเจนตรงไปตรงมา

3.3 ผู้ประเมินจะต้องทำการบันทึกรายงานสิ่งที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำการประเมินซึ่งเปลี่ยนแปลง หรือไม่เป็นไปตามเงื่อนไขการเจรจาต่อรองที่ทำไว้ตั้งแต่แรก ก่อนทำการประเมินการบันทึกดังกล่าวนี้ต้องชี้แจง อธิบายเหตุผลที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ และถ้าหากว่าการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขนี้ส่งผลต่อผลการประเมิน ผู้ประเมินจะต้องแจ้งให้ผู้ว่าจ้างและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้แต่เนิ่น ๆ ทันท่วงที ก่อนที่จะส่งผลกระทบจนยากที่จะดำเนินการแก้ไข

3.4 ผู้ประเมินจะต้องระบุหรือแสดงให้เห็นถึงความสนใจต่อการดำเนินการประเมิน และการให้คุณค่าของผลการประเมินของผู้ว่าจ้าง ผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.5 ผู้ประเมินต้องไม่ทำให้เกิดการผิดพลาดเกี่ยวกับวิธีการประเมิน ข้อมูล และข้อค้นพบของการประเมิน ผู้ประเมินจะต้องพยายามป้องกันและแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่พึงจะเกิดขึ้นจากการประเมินอย่างสุดความสามารถ

3.6 ถ้าผู้ประเมินได้พิจารณาแล้วพบว่า วิธีการหรือกิจกรรมในการดำเนินการประเมินจะทำให้ได้สารสนเทศหรือข้อสรุปเกี่ยวกับการประเมินที่ผิดพลาด ผู้ประเมินจำเป็นต้องเป็นผู้รับผิดชอบ แจ้งข้อพิจารณาพร้อมทั้งเหตุผลดังกล่าวให้กับผู้รับบริการ ผู้ว่าจ้าง หรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้และร่วมทำการอภิปรายเพื่อหาทางแก้ไข ถ้าหากการอภิปรายไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กล่าวได้แล้ว นักประเมินจำเป็นต้องปฏิเสธ ยกเลิกการดำเนินการประเมินต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าหากการปฏิเสธยกเลิกการทำสัญญาเป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำได้หรือไม่เหมาะสมที่จะทำ ผู้ประเมินจะต้องปรึกษาที่ปรึกษาประเมินและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างจริงจังเกี่ยวกับวิธีการนำเสนอรายงานการประเมิน

3.7 ผู้ประเมินจะต้องเปิดเผยแหล่งทุนสนับสนุนการประเมินทั้งหมดที่มี รวมทั้งแหล่งผู้ร้องขอใช้ผลการประเมิน

4. ยอมรับผู้อื่น (Respect for People) ผู้ประเมินจะต้องยอมรับ ตระหนักในความปลอดภัย ศักดิ์ศรี และคุณค่าในตัวของผู้มีส่วนร่วมในโครงการที่ทำการประเมิน ผู้รับบริการตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ กับการประเมิน ซึ่งเป็นบุคคลที่ผู้ประเมินมีปฏิสัมพันธ์ด้วย มีตัวบ่งชี้สำหรับพิจารณา ดังนี้

4.1 ผู้ประเมินควรจะต้องศึกษาค้นคว้าให้เข้าใจถึงบริบทที่สำคัญ ๆ ที่มีผลต่อการประเมิน บริบทที่ว่า ได้แก่ สภาพภูมิศาสตร์ ระยะเวลา บรรยากาศทางสังคมการเมือง เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาเดียวกันกับการดำเนินงานประเมิน

4.2 ผู้ประเมินต้องยอมรับและดำเนินการประเมินให้เป็นไปตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มาตรฐานการประเมิน และการป้องกันความเสี่ยง ความเจ็บปวดสูญเสียที่จะเกิดขึ้นกับบุคคลที่มีส่วนในการประเมิน

4.3 การสรุปวิพากษ์วิจารณ์และการตัดสินผลการประเมินที่เป็นไปในทางลบเป็นสิ่งที่อาจจะต้องเกิดขึ้น และส่งผลให้เกิดความเจ็บปวดสูญเสียแก่ผู้รับบริการหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มในกรณีเช่นนี้ ผู้ประเมินจะต้องหาทางให้เกิดหรือลดความเจ็บปวดสูญเสียให้น้อยที่สุด แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าให้ผู้ประเมินทำการรายงานผลการประเมินแบบบิดเบือนหรือประนีประนอม หากแต่ให้ผู้ประเมินใช้วิจักษ์ญาณให้มากขึ้นในการดำเนินงานประเมินและรายงานผลการประเมิน

4.4 ผู้ประเมินต้องดำเนินการประเมินและทำการสื่อสารผลการประเมินด้วยความชัดเจน โดยตระหนัก ยอมรับในศักดิ์ศรี และคุณค่าของบุคคลเหล่านี้

4.5 ผู้ประเมินต้องพยายามให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินได้มีโอกาสรับรู้ผลการประเมินอย่างทั่วถึงเต็มที่

4.6 ผู้ประเมินต้องยอมรับและมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างผู้มีส่วนร่วมในการประเมินแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพศ อายุ และชาติพันธุ์ ซึ่งนักประเมินต้องนำไปพิจารณาประกอบในการวางแผนดำเนินงาน วิเคราะห์ และจัดทำรายงานการประเมินด้วย

5. มีความรับผิดชอบต่อทั่วไปและต่อสาธารณะ (Responsibilities for General and Public Welfare) ผู้ประเมินจะต้องตระหนักรับผิดชอบ ตอบสนองต่อความสนใจ และการให้คุณค่าที่หลากหลายของบุคคลทั่วไปในสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินโดยมีตัวบ่งชี้สำหรับใช้พิจารณา ดังนี้

5.1 เมื่อทำการวางแผนการเขียนรายงานการประเมิน ผู้ประเมินจะต้องนำมุมมองและความสนใจต่อผลการประเมินของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมาพิจารณาประกอบการวางแผนเขียนรายงานด้วย

5.2 ผู้ประเมินต้องไม่มุ่งพิจารณาเฉพาะการปฏิบัติงานในการประเมินและผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินเท่านั้น ควรพิจารณาสิ่งอื่นโดยรอบที่เกี่ยวข้องกับการประเมินหรือผลลัพธ์ของการประเมินด้วย

5.3 ผู้ประเมินจึงต้องเปิดเผยสารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมินได้รับรู้อย่างชัดเจนโดยง่าย ไม่ว่าจะเป็นสารสนเทศของกระบวนการดำเนินงานประเมินและผลของการประเมิน

5.4 ผู้ประเมินจะต้องรักษาความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้ว่าจ้างให้ทำการประเมินกับความต้องการของกลุ่มบุคคลอื่น ๆ

5.5 ผู้ประเมินจะต้องถือว่าตนเองเป็นผู้ที่มีภาระสัญญาผูกพันที่จะต้องตอบสนองต่อความสนใจของสาธารณชนทั่วไปที่มีต่อโครงการหรือสิ่งที่ทำการประเมิน

จากการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ประเมิน (Essential Competencies for Program Evaluators) ของแกร์และคนอื่น ๆ (Ghere; et al. 2006: 108-123) พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ประเมินมี 6 ด้าน ดังนี้

1. การฝึกปฏิบัติวิชาชีพ (Profession Practice)

1.1 ประยุกต์ใช้มาตรฐานการประเมินมืออาชีพ (Applies professional evaluation standards)

1.2 ทำหน้าที่อย่างมีจริยธรรมและมุ่งมั่นเพื่อความสมบูรณ์และความซื่อสัตย์ในการดำเนินการประเมินผล (Acts ethically and strives for integrity and honesty in conducting evaluations)

1.3 บอกถึงวิธีการประเมินบุคคลและทักษะที่อาจเกิดกับลูกค้า (Conveys personal evaluation approaches and skills to potential clients)

1.4 เคารพลูกค้าผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้เข้าร่วมโครงการ และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ (Respects clients, respondents, program participants, and other stakeholders)

1.5 พิจารณาสวัสดิการทั่วไปและประชาชนในการประเมินผล (Considers the general and public welfare in evaluation)

1.6 ก่อให้เกิดฐานความรู้ของการประเมินผล (Contributes to the knowledge base of evaluation)

2. การดำเนินการประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic Inquiry)

2.1 เข้าใจความรู้พื้นฐานของการประเมิน (ข้อตกลง แนวคิด ทฤษฎี สมมติฐาน) (Understands the knowledge base of evaluation (terms, concepts, theories, assumptions))

2.2 ความรู้เกี่ยวกับวิธีการเชิงปริมาณ (Knowledgeable about quantitative methods)

2.3 ความรู้เกี่ยวกับวิธีการเชิงคุณภาพ (Knowledgeable about qualitative methods)

- 2.4 ความรู้เกี่ยวกับวิธีการแบบผสม (Knowledgeable about mixed methods)
- 2.5 ดำเนินการทบทวนวรรณกรรม (Conducts literature reviews)
- 2.6 ระบุทฤษฎีโปรแกรม (Specifies program theory)
- 2.7 กรอบคำถามการประเมินผล (Frames evaluation questions)
- 2.8 พัฒนาการออกแบบประเมินผล (Develops evaluation design)
- 2.9 ระบุแหล่งที่มาของข้อมูล (Identifies data sources)
- 2.10 เก็บรวบรวมข้อมูล (Collects data)
- 2.11 ประเมินความถูกต้องของข้อมูล (Assesses validity of data)
- 2.12 ประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Assesses reliability of data)
- 2.13 วิเคราะห์ข้อมูล (Analyzes data)
- 2.14 ตีความข้อมูล (Interprets data)
- 2.15 ทำการตัดสินใจ (Makes judgments)
- 2.16 การพัฒนาข้อเสนอแนะ (Develops recommendations)
- 2.17 ให้เหตุผลในการตัดสินใจตลอดการประเมินผล (Provides rationales for decisions throughout the evaluation)
- 2.18 รายงานขั้นตอนการประเมินและผลการประเมินผล (Reports evaluation procedures and results)
- 2.19 ตั้งข้อสังเกตของจุดแข็งและข้อจำกัดของการประเมินผล (Notes strengths and limitation of the evaluation)
- 2.20 ดำเนินการประเมินอภิมาน (Conducts meta-evaluations)
- 3. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis)
 - 3.1 อธิบายโปรแกรม (Describes the program)
 - 3.2 กำหนดการประเมินความสามารถของโปรแกรม (Determines program evaluability)
 - 3.3 ระบุผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง (Identifies the interests of relevant stakeholders)
 - 3.4 ให้บริการข้อมูลความต้องการของผู้ใช้ตามที่ตั้งใจ (Serves the information needs of intended users)
 - 3.5 แก้ไขความขัดแย้ง (Addressed conflicts)
 - 3.6 ตรวจสอบบริบทขององค์กรของการประเมินผล (Examines the organizational context of the evaluation)
 - 3.7 วิเคราะห์พิจารณาทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล (Analyzes the political considerations relevant to the evaluation)
 - 3.8 เข้าร่วมกับปัญหาของการใช้การประเมินผล (Attends to issues of evaluation use)
 - 3.9 เข้าร่วมกับปัญหาของการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Attends to issues of organizational change)

3.10 เคารพความเป็นเอกลักษณ์ของสถานที่ประเมินผลและลูกค้า (Respects the uniqueness of the evaluation site and client)

3.11 เปิดรับการป้อนข้อมูลจากคนอื่น ๆ (Remains open to input from others)

3.12 ปรับเปลี่ยนการศึกษาตามความจำเป็น (Modifies the study as needed)

4. การจัดการโครงการ (Project Management)

4.1 ตอบสนองต่อการร้องขอสำหรับข้อเสนอ (Responds to requests for proposals)

4.2 เจรจาต่อรองกับลูกค้าก่อนที่จะเริ่มต้นการประเมินผล (Negotiates with clients before the evaluation begins)

4.3 เขียนข้อตกลงอย่างเป็นทางการ (Writes formal agreements)

4.4 ติดต่อสื่อสารกับลูกค้าทั่วกระบวนการประเมินผล (Communicates with clients throughout the evaluation process)

4.5 งบประมาณการประเมินผล (Budgets an evaluation)

4.6 ค่าใช้จ่ายที่ชอบธรรมในการได้รับข้อมูลที่ต้องการ (Justifies cost given information needs)

4.7 ระบุความต้องการทรัพยากรสำหรับการประเมินผล เช่น ข้อมูลความเชี่ยวชาญของบุคลากร เครื่องมือ (Identifies needed resources for evaluation, such as information, expertise, personnel, instruments)

4.8 ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (Uses appropriate technology)

4.9 กำกับดูแลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการประเมินผล (Supervises others involved in conducting the evaluation)

4.10 การฝึกอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการประเมินผล (Trains others involved in conducting the evaluation)

4.11 การประเมินผลการดำเนินการในลักษณะที่ไม่ยุ่งยาก (Conducts the evaluation in a nondisruptive manner)

4.12 นำเสนอผลงานในเวลาที่เหมาะสม (Presents work in a timely manner)

5. การปฏิบัติกับผลที่ได้ (Reflective Practice)

5.1 ตระหนักถึงตัวเองในฐานะที่เป็นผู้ประเมิน (ความรู้ ทักษะ การแสดงออก) (Aware of self as an evaluator (Knowledge, skills, dispositions))

5.2 สะท้อนให้เห็นถึงการประเมินผลการปฏิบัติส่วนบุคคล (สมรรถนะและพื้นที่สำหรับการเจริญเติบโต) (Reflects on personal evaluation practice (competencies and areas for growth))

5.3 แสวงหาการพัฒนาอาชีพในการประเมินผล (Pursues professional development in evaluation)

5.4 แสวงหาการพัฒนาอาชีพในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง (Pursues professional development in relevant content areas)

5.5 สร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมืออาชีพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการประเมินผล (Builds professional relationships to enhance evaluation practice)

6. สมรรถนะระหว่างบุคคล (Interpersonal Competency)

6.1 การใช้ทักษะการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Uses written communication skills)

6.2 การใช้ทักษะการสื่อสารด้วยวาจาและการฟัง (Uses verbal/listening communication skills)

6.3 การใช้ทักษะการเจรจาต่อรอง (Uses negotiation skills)

6.4 การใช้ทักษะในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง (Uses conflict resolution skills)

6.5 การเอื้ออำนวยในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลอย่างสร้างสรรค์ (การทำงานเป็นทีม กลุ่มการอำนวยความสะดวก การประมวลผล) (Facilitates constructive interpersonal interaction (teamwork, group facilitation, processing))

6.6 แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการข้ามวัฒนธรรม (Demonstrates cross-cultural competence)

สรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานประกอบด้วยองค์ประกอบสามส่วน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ประเมินที่ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงในแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันตามลักษณะเฉพาะ บริบทวัฒนธรรม ความต้องการและความคาดหวัง รวมถึงลักษณะงานของแต่ละองค์การ ซึ่งจะครอบคลุมตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่แต่ละองค์การกำหนด

จากแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานองค์กรภาครัฐ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์สังเคราะห์หารายการสมรรถนะสำคัญ ตามประกอบสมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ดังนี้

สมรรถนะ	เวิร์ดธอน (1975)	โบยาร์ชิส (1982)	สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (1993)	โรบินแคสเลอร์ (2008)	ชเวลล์ (2000)	แกร์และคณะ (2006)	สิทธิศักดิ์ศรีธรรมวัฒนา (2554)	สุรัชพรหมพันธุ์ (2554)	รัตนะบัวสนธ์ (2550)	สำนักงาน ก.พ. (2552)
ความรู้										
วิชาชีพ	*	*	*	*		*			*	
องค์กร/บริบท		*	*	*	*			*	*	*
เทคนิคเฉพาะ	*				*				*	
เทคโนโลยี นวัตกรรม	*				*					
ทักษะ										
การทำงานเป็นทีม		*	*		*		*	*	*	*
การให้ความสำคัญกับลูกค้า			*	*	*	*		*	*	*
การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น/เข้าใจผู้อื่น			*	*	*	*			*	*

สมรรถนะ	เวิร์ตมอน (1975)	บอยาท์ ริส (1982)	สเปกเซอร์ และ สเปกเซอร์ (1993)	โรบิน แคส เลอร์ (2008)	ชเวลล์ (2000)	แกร์และ คณะ (2006)	สิทธิ ศักดิ์ ศรีธรรม วัฒนา (2554)	สุรัชย์ พรหม พันธุ์ (2554)	รัตนะ บัวสนธ์ (2550)	สำนัก งาน ก.พ. (2552)
การคิดวิเคราะห์			*	*			*			*
การคิดริเริ่ม/คิดสร้างสรรค์			*	*			*			*
การค้นหาข้อมูลอย่างเป็นระบบ			*	*		*			*	*
การเจรจาต่อรอง						*	*		*	
การสื่อสาร					*	*			*	*
การแก้ปัญหาความขัดแย้ง					*	*		*		
คุณลักษณะ										
มุ่งประสิทธิภาพ/มุ่งความสำเร็จ		*	*	*	*	*	*	*	*	*
ความซื่อสัตย์				*	*	*	*		*	*
ความเชื่อมั่นในตนเอง		*	*							*
คำนึงถึงผลกระทบ/ อิทธิพล		*	*	*		*				
การปรับตัว		*						*		
การคำนึงถึงวัฒนธรรม					*	*			*	*

จากการสังเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเรียงตามลำดับจากความถี่มากไปน้อย พบว่า ผู้ปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่ควรมีสมรรถนะดังนี้

ความรู้ ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ 2) ความรู้เกี่ยวกับองค์กร/บริบท

ทักษะ ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 3) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น/เข้าใจผู้อื่น 4) การมองภาพรวม/การคิดรวบยอด 5) การคิดวิเคราะห์ 6) การคิดริเริ่ม/คิดสร้างสรรค์ 7) การค้นหาข้อมูลอย่างเป็นระบบ

คุณลักษณะ ได้แก่ 1) มุ่งประสิทธิภาพ/มุ่งความสำเร็จ 2) ความซื่อสัตย์ 3) คำนึงถึงผลกระทบ/อิทธิพล 4) ความเชื่อมั่นในตนเอง

สมรรถนะผู้ประเมินขององค์การประเมินคุณภาพการศึกษา

หน่วยงานการประเมินคุณภาพของประเทศต่าง ๆ ได้มีการกำหนดมาตรฐานหรือสมรรถนะสำหรับผู้ประเมินไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

สมาคมการประเมินผลแคนาดา (The Canadian Evaluation Society: CES) กำหนดสมรรถนะระดับสูงในการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (The Canadian Evaluation Society. 2010: 1-15)

1. การปฏิบัติอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่บรรทัดฐานและค่านิยมพื้นฐานของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและการตระหนักในความเชี่ยวชาญด้านการประเมินผลอย่างใดอย่างหนึ่งและความต้องการสำหรับการเจริญเติบโตได้แก่

- 1.1 ประยุกต์ใช้มาตรฐานการประเมินอย่างมืออาชีพ (Applies professional evaluation standards)
- 1.2ประพฤติตนตามจรรยาบรรณ มีความซื่อสัตย์ สุจริต (Acts ethically and strives for integrity and honesty)
- 1.3 คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (Respects all stakeholders)
- 1.4 คำนึงถึงสิทธิมนุษยชนและการคุ้มครองผู้บริโภค (Consider human rights and the public welfare in evaluation practice)
- 1.5 ให้มุมมองอย่างเป็นอิสระและเป็นกลาง (Provides independent and impartial perspective)
- 1.6 ตระหนักถึงตนเอง (ความรู้ ทักษะ เจตคติ) ในการสะท้อนผลจากการประเมิน (Aware of self as an evaluator (knowledge, skills, dispositions) and reflects on personal evaluation practice (competency areas for growth)
- 1.7 สร้างเครือข่ายและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การประเมินมีประสิทธิภาพ (Pursues professional networks and self development to enhance evaluation practice)
2. เทคนิคการปฏิบัติ (Technical Practice) ที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญของการประเมินผล เช่น การออกแบบข้อมูล การวิเคราะห์ การตีความ และการรายงาน ได้แก่
 - 2.1 เข้าใจความรู้พื้นฐานของการประเมิน (ทฤษฎี รูปแบบ ประเภท วิธีการ และเครื่องมือ) (Understands the knowledge base of evaluation (theories, models, types, methods, and tools)
 - 2.2 มีความเข้าใจเฉพาะเกี่ยวกับทฤษฎีโปรแกรม (Specifies program theory)
 - 2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการประเมิน (Determines the purpose for the evaluation)
 - 2.4 การกำหนดคุณสมบัติของโครงการที่สามารถประเมินได้ (Determines program theory)
 - 2.5 กรอบข้อคำถามสำหรับการประเมิน (Frames evaluation questions)
 - 2.6 การพัฒนารูปแบบการประเมิน (Develops evaluation designs)
 - 2.7 การกำหนดวิธีการประเมิน (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสาน) (Defines evaluation method (quantitative, qualitative or mixed)
 - 2.8 การกำหนดแหล่งข้อมูล (Identifies data sources)
 - 2.9 การพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินที่มีความเชื่อมั่นและเที่ยงตรง (Develops reliable and valid measures/tools)
 - 2.10 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collects data)
 - 2.11 การประเมินความเที่ยงตรงของข้อมูล (Assesses validity of data)
 - 2.12 การประเมินความเชื่อมั่นของข้อมูล (Assesses reliability of data)
 - 2.13 การประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Assesses trustworthiness of data)
 - 2.14 การวิเคราะห์ และการตีความข้อมูล (Analyzes and interprets data)

2.15 การเขียนข้อสรุปและการจัดทำข้อเสนอแนะ (Draws conclusions and makes recommendations)

2.16 การเขียนรายงานและข้อค้นพบจากการประเมิน (Reports evaluation finding and results)

3. การปฏิบัติตามสถานการณ์ (Situational Practice) ที่มุ่งเน้นความสามารถในการประยุกต์ใช้ของการประเมินความคิดวิเคราะห์และมุ่งความสนใจเดียวกัน ปัญหาและสถานการณ์ตามบริบทที่ทักษะการประเมินจะถูกนำมาประยุกต์ใช้ ได้แก่

3.1 เคารพเอกลักษณ์ของหน่วยที่ประเมิน (Respects the uniqueness of the site)

3.2 ตรวจสอบลึกถึงบริบทขององค์กร การเมือง ชุมชน และบริบทของสังคมที่เกี่ยวข้อง (Examines organizational, political, community, and social contexts)

3.3 ระบุผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Identifies impacted stakeholders)

3.4 ระบุผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (Identifies the interests of all stakeholders)

3.5 แจกจ่ายข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อผู้ใช้ผลประโยชน์ (Serves the information needs of intended users)

3.6 ให้ความสนใจกับประเด็นการนำผลประเมินไปใช้ (Attends to issues of evaluation use)

3.7 ให้ความสนใจกับประเด็นของการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์กร และบริบทที่เกี่ยวข้อง (Attends to issues of organizational and environmental change)

3.8 ประยุกต์ใช้สมรรถนะทางการประเมินให้ท้าทายองค์กรและโครงการประเมิน (Applies evaluation competencies to organization and program measurement challenges)

3.9 แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการประเมินกับผู้ที่เกี่ยวข้อง (Shares evaluation expertise)

4. การจัดการการปฏิบัติ (Management Practice) มุ่งเน้นที่ความสามารถด้านกระบวนการจัดการโครงการ การประเมินผล เช่น การจัดทำงบประมาณ การประสานงานทรัพยากรและการกำกับดูแล ได้แก่

4.1 กำหนดขอบเขตงาน แผนการดำเนินงาน และข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Defines work parameters, plans, and agreements)

4.2 ให้ความสนใจกับประเด็นของความเป็นไปได้ของการประเมิน (Attends to issues of evaluation feasibility)

4.3 ระบุทรัพยากรที่ต้องใช้ในการประเมิน (คน เงิน และอุปกรณ์ต่าง ๆ) (Identifies required resources (human, financial, and physical))

4.4 ติดตามการใช้ทรัพยากร (คน เงิน และอุปกรณ์ต่าง ๆ) (Monitors resources (human, financial, and physical))

4.5 ประสานงานและกำกับการใช้ทรัพยากร (Coordinates and supervises others)

4.6 รายงานความก้าวหน้าและผลการใช้ทรัพยากร (Reports on progress and results)

4.7 ระบุและกำหนดประเด็นผลกระทบและการลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Identifies and mitigates problems/issues)

5. การปฏิบัติระหว่างบุคคล (Interpersonal Practice) มุ่งเน้นไปที่ทักษะคน เช่น การสื่อสาร การเจรจาความขัดแย้ง ความละเอียดของการทำงานร่วมกัน และความหลากหลาย ได้แก่

5.1 ทักษะการเขียนและเทคโนโลยี (Uses written communication skills and technologies)

5.2 ทักษะการสื่อสารด้วยวาจา (Uses verbal communication skills)

5.3 ทักษะการฟัง (Uses listening skills)

5.4 ทักษะการเจรจาต่อรอง (Uses negotiation skills)

5.5 ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Uses conflict resolution skills)

5.6 ทักษะการประสานงานและการทำงานเป็นทีม (Uses facilitation skills (group work))

5.7 ทักษะการทำงานส่วนบุคคล (ตนเองและทีม) (Uses interpersonal skills (individual and teams))

5.8 ทักษะการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Uses collaboration/partnering skills)

5.9 ให้ความสนใจในประเด็นของความหลากหลายและวัฒนธรรม (Attends to issues of diversity and culture)

5.10 ความน่าเชื่อถือและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrates professional credibility)

สมาคมการประเมินผลนิวซีแลนด์ (Aotearoa New Zealand Evaluation Association: ANZEA) ได้กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ (Aotearoa New Zealand Evaluation Association. 2013: Online)

1. การวิเคราะห์บริบทและการมีส่วนร่วม (Contextual analysis and engagement)

1.1 ระบุหรือแสดงความเข้าใจ โดยคำนึงถึงบริบทใหญ่ ๆ และสถานการณ์ของการประเมินที่สำคัญชัดเจน

1.2 ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ของผู้ประเมินหรือคณะผู้ประเมิน ในการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องหรือความสัมพันธ์ต่างๆ ให้นำเชื่อถือ

1.3 การมีส่วนร่วม และเสริมสร้างความสัมพันธ์ด้วยความเคารพ

1.4 วิเคราะห์บริบท หลักฐาน และร่วมกันวิเคราะห์ สังเคราะห์ ดีความเพื่อให้ผลประเมินมีความน่าเชื่อถือ ถูกต้องระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผลกระทบจากการประเมิน

2. การสอบถามรายละเอียดการประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic evaluative inquiry)

2.1 การออกแบบการประเมิน

2.2 การรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ และการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล

2.3 การตีความข้อค้นพบที่ถูกต้องให้ข้อสรุปที่สมเหตุสมผล โปร่งใส เป็นธรรม และตอบคำถามการประเมิน

2.4 รายงานข้อค้นพบจากการประเมินที่เชื่อถือได้ เป็นประโยชน์ และการดำเนินการของ

คณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้องผู้มีส่วนร่วมและส่งผลกระทบต่อการประเมิน การตอบคำถามของผู้ให้ข้อมูล การเลือกวิธีการประเมินที่โปร่งใส และการตีความการประเมิน

2.5 คิดอย่างมีวิจารณญาณ ใช้ทักษะการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อการประเมินผล

3. การดำเนินงานประเมินอย่างมืออาชีพ (Evaluation project management and professional evaluation practice)

3.1 การจัดการโครงการประเมิน

3.2 พัฒนาการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ และสนองตอบความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องที่ส่งผลกระทบต่อการประเมินและทีมประเมิน

3.3 การสมัครเป็นสมาชิก ใช้มาตรฐานที่เหมาะสม และจริยธรรมอย่างมืออาชีพ

4. การสะท้อนผลการปฏิบัติและการพัฒนาความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Reflective practice and professional development)

4.1 สะท้อนผลประเมินที่เป็นอัตลักษณ์ของตน ตามกระบวนการประเมิน และความเชี่ยวชาญ

4.2 ประเมินความต้องการสำหรับการเจริญเติบโตและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอาชีพ

4.3 การมีส่วนร่วมในอาชีพการประเมินผล

โดย สมาคมการประเมินผลออสเตรเลียเซียน (The Australasian Evaluation Society: AES) ได้กล่าวถึงกรอบสมรรถนะการเรียนรู้ของผู้ประเมินมืออาชีพ (Evaluators' Professional Learning Competency Framework) ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ (The Australasian Evaluation Society, 2013: Online)

1. ทศนคติการประเมินและการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ (Evaluative Attitude and Professional Practice)

1.1 รักษาความสมบูรณ์ในการปฏิบัติ

1.2 สร้างการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ

1.3 สร้างวินัยในการประเมินผล

1.4 เคารพในคุณค่าของผู้อื่น

1.5 เข้าใจว่าแม้จะอยู่ในกลุ่มที่เห็นหรือได้ยินเช่นเดียวกันกับทีมประเมิน ผู้ประเมินแต่ละคนก็มีการยอมรับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

1.6 มีความไว ให้ความเคารพ และยอมรับกับธรรมเนียมวัฒนธรรมและการปฏิบัติ

1.7 ตระหนักในตนเอง

2. ทฤษฎีการประเมินผล (Evaluation Theory)

2.1 การใช้ภาษาของการประเมิน

2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมิน

2.3 เหตุผลของการประเมิน

2.4 การดำเนินการประเมิน

2.5 ระเบียบวิธีการสังเคราะห์

- 2.6 มาตรฐานและจริยธรรมการประเมินผล (The AES Code of Ethical Conduct)
- 2.7 จรรยาบรรณและการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม
- 2.8 ทฤษฎีการประเมิน ความคิดรวบยอด รูปแบบ และคำจำกัดความ
- 2.9 การวิเคราะห์ต้นทุนและคุณค่าของเงิน
- 2.10 วรรณกรรมของประเด็นการประเมิน ประวัติศาสตร์ และแนวโน้ม
3. วัฒนธรรม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบริบท (Culture, Stakeholder and Context)
 - 3.1 ระบุและผสมผสานวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับการโต้ตอบกับชุมชน รวมถึงผสมผสานความเชี่ยวชาญทางวัฒนธรรมในทีมประเมิน
 - 3.2 ประยุกต์ใช้มาตรฐานให้เหมาะสมกับบริบทวัฒนธรรมที่อ่อนไหว
 - 3.3 ใช้วิธีการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมสำหรับการให้คำปรึกษา การมีส่วนร่วม การประเมินผลและการรายงาน
 - 3.4 ขอยกเว้นสำหรับกระบวนการประเมินผลจากบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม (ไม่สามารถสื่อสารโดยตรงกับผู้นำวัฒนธรรม ไม่สามารถดำเนินการตามกรอบเวลาวัฒนธรรมหรือขั้นตอน)
 - 3.5 เข้าใจอย่างชัดเจนถึงศักยภาพและข้อจำกัดของการประเมินผลภายใต้บริบททางวัฒนธรรม
 - 3.6 ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 3.7 เจาะเจาะลึกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 3.8 ตรวจสอบนโยบาย ชุมชน และองค์กรสภาพแวดล้อมสำหรับการประเมินผล
 - 3.9 ทำความเข้าใจวิธีการประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอื่นภายใต้บริบท
 - 3.10 รักษาความตระหนักในความหมายของการประเมินผลทางการเมือง
 - 3.11 พยายามทำความเข้าใจ แรงจูงใจและความตั้งใจของลูกค้าในการประเมิน
 - 3.12 ระบุอุปสรรคและรองรับสิ่งที่จะมีผลต่อความพยายามของการประเมินผล
 - 3.13 ระบุความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และอำนาจความสัมพันธ์โดยเจาะจง
 - 3.14 ติดตามอย่างใกล้ชิดในการใช้วิธีการที่ความสัมพันธ์ของอำนาจอาจมีอิทธิพลที่เฉพาะเจาะจงต่อกระบวนการประเมินผลหรือผลลัพธ์
 - 3.15 ระบุความตั้งใจและศักยภาพในการใช้ผลการประเมิน
 - 3.16 สานความเข้าใจทางบริบทในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การตีความประเมิน และรายงาน
4. วิธีการวิจัยและการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมอย่างเป็นระบบ (Research Methods and Systematic Inquiry)
 - 4.1 เตรียมความพร้อมการออกแบบการวิจัยให้เชื่อมโยงสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน
 - 4.2 ระบุเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสมและการวัดที่จะสร้างการค้นพบที่ถูกต้อง
 - 4.3 การออกแบบวิธีการสุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มการเรียนรู้และหลีกเลี่ยงอคติ

4.4 ใช้วิธีการเชิงปริมาณที่ถูกต้องแม่นยำและมีความเป็นไปได้ที่มีระดับความเชื่อมั่นทางสถิติ

4.5 ใช้วิธีการเชิงคุณภาพที่เหมาะสมให้มากที่สุด สำหรับการประเมินบริบทเพื่อการเรียนรู้และเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง

4.6 เข้าใจช่วงของวิธีที่ใช้ได้และผสมผสานวิธีการประเมินให้เหมาะสมมากที่สุด

4.7 การดำเนินการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสร้างความเป็นมาที่จำเป็นของการประเมิน

4.8 ตรวจสอบตรรกะ การเชื่อมโยง และความเกี่ยวข้องของการออกแบบการประเมินและกระบวนการ

4.9 ระบุแหล่งข้อมูลที่ใช้ประโยชน์ได้ รวมถึงขอบเขตและความถูกต้องของแหล่งข้อมูล

4.10 เก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ และรูปแบบอื่นของหลักฐานตามบริบท

4.11 ใช้ซอฟต์แวร์อินเทอร์เน็ต และเครื่องมือเทคโนโลยีอื่น อำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูลการวิเคราะห์ และใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

4.12 ประเมินความเชื่อมั่นและความถูกต้องของข้อมูลตลอดถึงการตรวจสอบข้อมูล การควบคุม การทดลองเปรียบเทียบ การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าและการวิเคราะห์ข้าม

4.13 มีระบบการบูรณาการหลักฐานจากข้อมูลหลายแหล่งการเชื่อมโยงสาเหตุ สร้างการค้นหาข้อมูลที่ต้องการและไม่มีช่องว่างของข้อมูลและข้อจำกัด

4.14 การตีความข้อมูลโดยการสังเคราะห์และสอบสวนในการหาความสัมพันธ์กับผลระยะสั้นและผลที่เกิดขึ้นใหม่

4.15 ดำเนินการประเมินผลกระทบที่ขึ้นอยู่กับโครงการเฉพาะ โครงการที่มีเหตุผลและบริบท ระบุผลกระทบและการรับรู้ที่เกิดขึ้นจริงและความน่าจะเป็นของผลลัพธ์และผลผลิตที่ยั่งยืน

5. การจัดการโครงการ (Project Management)

5.1 นำความรู้และทฤษฎีการประเมินไปใช้ในการวางแผนงานสำหรับการดำเนินการประเมิน

5.2 ขอบเขตแผนการประเมินและการเจรจาต่อรองทำสัญญาที่เกี่ยวข้อง

5.3 กำหนดแผนขอบเขตการทำงานและข้อตกลง

5.4 สนใจกับประเด็นที่อาจเป็นไปได้ในการประเมิน

5.5 แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

5.6 ระบุและจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม (บุคลากร ความเชี่ยวชาญ การเงิน และกายภาพ)

5.7 เลือกและใช้เครื่องมือการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมและตรงตามวัตถุประสงค์

5.8 ประสานงานและจัดการค่าใช้จ่าย เวลา คุณภาพ ผู้เกี่ยวข้อง และลูกค้า/ผู้ให้การสนับสนุนการจัดการ

5.9 ประสานงานและกำกับดูแลสมาชิกของทีมประเมิน

5.10 เข้าใจความเคลื่อนไหวของทีมและแสดงถึงการใช้ความรู้เพื่อสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายของการประเมิน

5.11 การจ้างงานตามบทบาทการดำเนินงานและทักษะการจัดการกระบวนการ

5.12 ระบุและลดประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในรูปแบบที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์

5.13 รายงานเกี่ยวกับความคืบหน้าและผลลัพธ์

6. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)

6.1 รับฟังและยอมรับมุมมองความคิดเห็นของผู้อื่น

6.2 แสดงความเอาใจใส่

6.3 ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

6.4 รักษามุมมองวัตถุประสงค์

6.5 ใช้ทักษะการเขียนเพื่อการสื่อสารและเทคโนโลยีในกระบวนการประเมิน

6.6 ใช้ทักษะการสื่อสารที่เป็นทางการในการนัดหมายผู้เกี่ยวข้องในการประเมิน

6.7 ใช้ทักษะการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการในที่เกี่ยวข้องเหมาะสม

6.8 เข้าร่วมกับปัญหาของความหลากหลายและวัฒนธรรมตลอดทั้งการสื่อสารการวางแผนและกระบวนการทั้งหมด

6.9 พังเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการเป็นผู้แทนที่มีประสิทธิภาพในหมู่ผู้เข้าร่วมประเมินผล

6.10 การเจรจาต่อรองเพื่อความสมดุลของมุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการยอมรับข้อค้นพบของการประเมิน

6.11 การทำงานร่วมกันและเป็นพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผล

6.12 ใช้ทักษะการอำนวยความสะดวก (ทำงานกลุ่ม) ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (เฉพาะบุคคลและทีม) และทักษะการแก้ไขความขัดแย้งที่จะให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพในข้อมูลการประเมินผล

7. การปฏิบัติงานประเมิน (Evaluation Activities)

7.1 เลือกคณะผู้ประเมิน (รวมถึงที่ปรึกษา) ที่ครอบคลุมถึงทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงสมาชิกที่มีความรู้ทางวัฒนธรรม

7.2 ระบุผู้มีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย

7.3 วางเค้าโครงคำถามการประเมินผล

7.4 กำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิน

7.5 อธิบายโครงการ

7.6 เข้าร่วมอย่างตั้งใจและใช้ศักยภาพของการประเมิน

7.7 การออกแบบที่เป็นไปได้ ยอมรับได้ และการเข้าร่วมในการกระบวนการประเมินผล

7.8 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

7.9 ใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่

7.10 กำหนดเส้นทางของค้นหาข้อมูล

7.11 รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

7.12 สังเคราะห์ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือและถูกต้อง

7.13 รายงานข้อค้นพบจากการประเมินด้วยมนุษย์สัมพันธ์และวิถีวัฒนธรรมที่สำคัญ

7.14 รายงานการค้นพบในรูปแบบที่เป็นประโยชน์สำหรับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
สำคัญ

7.15 แสวงหาผลสะท้อนกลับจากลูกค้า

สมาคมประเมินผลอเมริกา (American Evaluation Association: AEA) ได้กำหนดหลักการเป็นผู้ประเมินของสมาคม (AEA Guiding Principles for Evaluators) เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานประเมินอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย 5 ข้อ ดังนี้ (American Evaluation Association. 2004: Online)

1. การหาข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Systematic Inquiry) ผู้ประเมินดำเนินการประเมินผลอย่างเป็นระบบ สอบถามข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งที่จะถูกประเมิน

1.1 เพื่อให้มีความมั่นใจในความถูกต้องและน่าเชื่อถือของข้อมูลผลการประเมินผู้ประเมินควรมีมาตรฐานทางเทคนิคอย่างสูงสุดและเหมาะสมกับวิธีการที่ใช้

1.2 ผู้ประเมินควรสำรวจจุดบกพร่องและจุดแข็งของลูกค้าเพื่อใช้ข้อคำถามทั้งสองด้านในการประเมินผล และใช้วิธีการที่เหมาะสมที่จะทำให้ได้คำตอบในคำถามของผลการประเมิน

1.3 ผู้ประเมินควรสื่อสารถึงวิธีการที่ใช้ในเก็บข้อมูลให้มีความถูกต้องเหมาะสม ซึ่งมีรายละเอียดเพียงพอที่จะอนุญาตให้ผู้อื่นเข้าใจ ดีความ และวิจารณ์การทำงานของผู้ประเมิน ควรจะทำให้ชัดเจนถึงข้อจำกัดของการประเมินและผลของมัน การประเมินผลควรจะหาวิธีที่เหมาะสมตามบริบท สมมุติฐาน ทฤษฎี วิธีการ ผลลัพธ์ และผลการวิเคราะห์ที่ส่งผลต่อการตีความของข้อค้นพบในการประเมิน การดำเนินงานเช่นนี้สามารถประยุกต์ใช้ในทุกแง่มุมของการประเมินจากแนวความคิดเริ่มต้นถึงการใช้งานข้อค้นพบ

2. ความสามารถ (Competence) ผู้ประเมินให้โอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1 ผู้ประเมินควรมี (หรือมั่นใจว่าคณะผู้ประเมินมี) การศึกษา ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานประเมิน

2.2 เพื่อให้แน่ใจว่าได้รับการยอมรับว่าการตีความมีความถูกต้องและเคารพความหลากหลาย ผู้ประเมินควรให้แน่ใจว่าสมาชิกของทีมประเมินแสดงให้เห็นถึงความสามารถทางวัฒนธรรม ความเข้าใจโลกทัศน์ของผู้ร่วมวัฒนธรรมที่แตกต่างกันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในแง่ของการแข่งขัน เชื้อชาติ เพศ ศาสนา สังคม เศรษฐกิจหรือปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริบทการประเมินผล

2.3 ผู้ประเมินควรปฏิบัติงานประเมินภายในขอบเขตที่กำหนด และควรปฏิเสธที่จะดำเนินการประเมินนอกขอบเขตที่กำหนด ผู้ประเมินควรพยายามใช้ทุกความสามารถโดยตรงหรือผ่านความช่วยเหลือของผู้อื่นซึ่งมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ

2.4 ผู้ประเมินควรพยายามรักษาและปรับปรุงความสามารถให้อยู่ระดับสูงสุดของการปฏิบัติงานประเมิน พัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การประชุม

ปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อที่จะได้เรียนรู้ทักษะและความเชี่ยวชาญของพวกเขา

3. ความซื่อสัตย์ (Integrity/Honesty) ผู้ประเมินแสดงให้เห็นใจว่ามีความซื่อสัตย์สุจริตและความสมบูรณ์ในพฤติกรรมของตนเอง และพยายามให้แน่ใจว่ามีความซื่อสัตย์สุจริตและความสมบูรณ์ของกระบวนการประเมินผลทั้งหมด

3.1 ผู้ประเมินควรเจรจาอย่างตรงไปตรงมากับลูกคำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย งานที่จะดำเนินการ ข้อจำกัดของวิธีวิทยา ขอบเขตของผลที่มีแนวโน้มจะได้รับและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลการประเมินที่เฉพาะเจาะจง เป็นความรับผิดชอบหลักของผู้ประเมินที่จะเริ่มต้นการอภิปรายและชี้แจงเรื่องเหล่านี้ให้ชัดเจน

3.2 ก่อนจะรับมอบหมายงานประเมิน ควรเปิดเผยบทบาทหรือความสัมพันธ์ที่พวกเขามีอันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (หรือลักษณะความขัดแย้ง) กับบทบาทของพวกเขาในฐานะที่เป็นผู้ประเมิน หากพวกเขาดำเนินการประเมินควรชี้แจงในเรื่องดังกล่าวอย่างชัดเจนในรายงานการประเมิน

3.3 ผู้ประเมินควรบันทึกการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่เกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองตามแผนโครงการ และเหตุผลว่าทำไมจึงมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หากการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นมีนัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อขอบเขต และแนวโน้มผลการประเมิน ผู้ประเมินควรแจ้งให้ลูกคำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญอื่น ๆ ในทันที (ยกเว้นเหตุผลที่ดีไปในทางตรงกันข้ามก่อนดำเนินการทำงานต่อไป) ของการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อแนวโน้มของพวกเขา

3.4 ผู้ประเมินควรมีความชัดเจนเกี่ยวกับตนเอง ความเกี่ยวข้องกับลูกคำ ผลประโยชน์และค่านิยมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการและผลของการประเมิน

3.5 ผู้ประเมินไม่ควรบิดเบือนความจริงของขั้นตอน ข้อมูลที่ค้นพบจากการประเมินควรพยายามป้องกันหรือตรวจสอบความผิดพลาดของการทำงานของพวกเขาโดยคนอื่นภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม

3.6 ถ้าผู้ประเมินพบว่ามีขั้นตอนบางอย่างหรือกิจกรรมที่มีแนวโน้มที่จะทำให้ได้ผลการประเมินที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์หรือข้อสรุปผลการประเมิน ควรมีการสื่อสารถึงความกังวลและเหตุผลนั้นต่อลูกคำ หากการหารือกับลูกคำไม่สามารถแก้ความกังวลเหล่านั้นได้ ผู้ประเมินควรปฏิเสธที่จะดำเนินการประเมินผล ถ้าทำไม่ได้ควรปรึกษาเพื่อนร่วมงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีการอื่น ๆ เพื่อดำเนินการต่อไป (อาจรวมถึงการอภิปรายระดับสูง ตัวอักษรที่ไม่เห็นด้วยในกรอบหรือภาคผนวก หรือปฏิเสธที่จะลงนามในเอกสารสุดท้าย)

3.7 เปิดเผยแหล่งที่มาทั้งหมดของการสนับสนุนทางการเงินสำหรับการประเมินผล และแหล่งที่มาของการร้องขอสำหรับการประเมินผล

4. ยอมรับผู้อื่น (Respect for People) ประเมินผลโดยรักษาความปลอดภัย เคารพศักดิ์ศรีและความคุ้มค่าของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้เข้าร่วมโครงการ ลูกคำ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ กับผู้ที่พวกเขามีปฏิสัมพันธ์

4.1 แสวงหาความเข้าใจที่ครอบคลุมองค์ประกอบตามบริบทของการประเมินผล

4.2 ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพในปัจจุบัน มาตรฐาน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความลับ ความยินยอม และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือเป็นอันตรายต่อผู้เข้าร่วม

4.3 พยายามที่จะให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดอันตรายไม่จำเป็นใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินผลและระมัดระวังการพิพาท เมื่อได้รับประโยชน์จากการประเมินผลหรือขั้นตอนที่ควรจะทำก่อนเพราะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

4.4 ดำเนินการประเมินผลและการสื่อสารผลของการประเมิน ในทางที่นับถือศักดิ์ศรีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความคุ้มค่า

4.5 ทุ่ทางสังคมอุปถัมภ์ในการประเมิน เมื่อสามารถกระทำได้เพื่อให้ผู้ทำการประเมินประเมินผลที่เป็นประโยชน์ในทางกลับกัน

4.6 เข้าใจ เคารพ และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น วัฒนธรรม ศาสนา ความพิการ อายุ รสนิยมทางเพศ และเชื้อชาติ

5. ความรับผิดชอบสำหรับสวัสดิการทั่วไปและสาธารณะ (Responsibilities for General and Public Welfare) การประเมินผลชัดเจนและคำนึงถึงความหลากหลายทั่วไปและประชาชน

5.1 ผลประโยชน์และค่านิยม ควรรวมถึงมุมมองที่เกี่ยวข้องและผลประโยชน์ทั้งหมดของผู้มีส่วนได้เสีย

5.2 การพิจารณาไม่ดำเนินการทันทีและการสรุปผลของการประเมิน แต่ต้องมีสมมติฐานกว้าง คำนึงถึงผลกระทบและผลข้างเคียงที่อาจเกิดขึ้น

5.3 การอนุญาตให้เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปฏิบัติอย่างจริงจัง การประเมินข้อมูลและผลลัพธ์การประเมินผลในปัจจุบัน ในรูปแบบที่เข้าใจได้ว่าเคารพและให้เกียรติบุคคล และสัญญาของความลับ

5.4 รักษาสมดุลระหว่างลูกค้าและความต้องการอื่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลประโยชน์

5.5 คำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะที่ดี ก้าวข้ามการวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่เฉพาะเจาะจงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจะต้องพิจารณาถึงสวัสดิการของสังคมโดยรวม

สำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษ (Office for Standards in Education, Children's Services and Skills: Ofsted) ซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบและควบคุมการให้บริการขององค์กรที่ดูแลเด็กเยาวชน บริการให้การศึกษาและทักษะสำหรับผู้เรียนทุกเพศทุกวัย ได้กำหนดสมรรถนะสำคัญของผู้ตรวจสอบว่าควรมีความรู้พื้นฐาน ทักษะ และความสามารถที่จำเป็น ดังนี้ (Office for Standards in Education, Children's Services and Skills. 2015: 3-6)

1. รวบรวมวิเคราะห์และตีความหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

1.1 การรวบรวมพยานหลักฐานที่เพียงพอและเหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งข้อมูลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

1.3 การตีความข้อมูลในการกำหนดสมมติฐาน

1.4 การระบุแหล่งที่มาและดำเนินการต่อไปของหลักฐานที่เกี่ยวข้อง และการทดสอบเพื่อ

ยืนยัน

- 1.5 เลือกหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์การประเมินซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจที่จะได้รับ
- 1.6 การเก็บบันทึกที่ถูกต้องแม่นยำ และการประเมินหลักฐานที่สามารถทนต่อการตรวจสอบข้อเท็จจริงและความท้าทายและที่พิสูจน์คำตัดสิน
2. ตัดสินใจอย่างมีวัตถุประสงค์ ยุติธรรมและอยู่บนพื้นฐานความปลอดภัยบนหลักฐาน
 - 2.1 การวินิจฉัยให้เข้าใจในสิ่งที่มีผลกระทบมากที่สุดของเด็ก เยาวชน และผู้เรียน
 - 2.2 การเข้าใจและใช้เกณฑ์การประเมินความน่าเชื่อถือที่เพื่อการตัดสิน
 - 2.3 การตัดสินที่ชัดเจน และความเห็นที่สอดคล้องกันกับหลักฐาน
 - 2.4 ในระดับปานกลาง/แก้ไขการตัดสินของแต่ละบุคคลที่จำเป็น
 - 2.5 ชั่งน้ำหนักในหลักฐานที่ขัดแย้ง และเข้าถึงสมดุลและวัตถุประสงค์ของการตัดสิน
3. การสื่อสารอย่างชัดเจนและชัดเจนชัดเจนคำนำเชื่อถือทั้งปากเปล่าและการเขียน
 - 3.1 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี
 - 3.2 การตอบสนองอย่างมืออาชีพ และใจเย็นที่จะท้าทาย
 - 3.3 อธิบายและแสดงให้เห็นถึงการตัดสินที่ประทับใจ
 - 3.4 ปรับตัวเข้ากับรูปแบบการสื่อสาร พูด และการเขียนของพวกเขา
 - 3.5 ผลิตรายงานการประเมินที่เหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่จำเป็นในการเขียน
4. แสดงผลระดับสูงของจรรยาบรรณวิชาชีพ
 - 4.1 เป็นมืออาชีพที่มีความรู้เกี่ยวกับการทำงานที่พวกเขาดำเนินการ รวมทั้งมีความรู้การทำงานที่ดีของกรอบที่เกี่ยวข้องสำหรับการตรวจสอบ
 - 4.2 การปรับปรุงความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและตามความจำเป็น
 - 4.3 การเตรียมการอย่างรอบคอบสำหรับกิจกรรมการตรวจสอบให้สอดคล้องกับความต้องการของกรอบที่เกี่ยวข้อง
 - 4.4 เป็นสมาชิกและมีความน่าเชื่อถือในทีมงานเต็มที่ที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินขององค์กร
 - 4.5 มีลักษณะการทำงานอย่างมืออาชีพ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับบทบาทที่ได้รับมอบหมาย
 - 4.6 การสร้างความสัมพันธ์ที่เปิดกว้างและเป็นมืออาชีพ
 - 4.7 สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและจรรยาบรรณของ Ofsted
 - 4.8 สอดคล้องกับนโยบายและขั้นตอนในการปกป้องและคุ้มครองเด็ก เยาวชน และผู้เรียนของ Ofsted
 - 4.9 การปฏิบัติตามนโยบายของ Ofsted และวิธีการเกี่ยวกับความเสมอภาคและความหลากหลาย
5. นำผู้อื่นและจัดการงานของพวกเขาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลที่มีคุณภาพสูง
 - 5.1 มีความเข้าใจที่ชัดเจนของเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จ

5.2 ดำเนินการวิเคราะห์อย่างชัดเจนของความเสี่ยงหลักและปัญหาที่ได้รับการแก้ไขโดยทีมงานตรวจสอบ

5.3 ดำเนินการประชุมวางแผนก่อนการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม

5.4 การสร้างและสนับสนุนทีมที่ประสบความสำเร็จในเป้าหมายของตนอย่างต่อเนื่องและให้มีมาตรฐานที่ดี

5.5 สร้างเสริมเชิงบวก ความเป็นมืออาชีพและประสิทธิผลของบรรยากาศที่สมาชิกในทีมสามารถทำงานร่วมกันและเปิดเผย

5.6 การสร้างและการสื่อสารที่คาดหวังที่ชัดเจน

5.7 การวางแผนและการจัดระเบียบงานของผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การใช้เวลาดีที่สุด

5.8 การรับรู้และสร้างจุดแข็ง และความเชี่ยวชาญของสมาชิกในทีม การให้ข้อเสนอแนะปกติและได้รับการยอมรับ

5.9 เป็นโค้ชและนำไปสู่การพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้อื่น

5.10 ระบุจุดอ่อนและการปฏิบัติความท้าทายภายในทีม การดำเนินการที่เหมาะสมที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุง

5.11 มั่นใจในคุณภาพของทีมและทันเวลาในการส่งมอบ

5.12 ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมมือกับผู้อื่น

5.13 แก้ไขการทำงานของผู้อื่น อย่างหลักแหลม และบนมาตรฐานของ Ofsted

5.14 มีความรับผิดชอบต่อคุณภาพของการทำงานของตนเองและของทีม

สมาคมรับรองการประเมินผลแห่งชาติ (The International Accreditation Forum: IAF) ซึ่งเป็นสมาคมระดับโลกซึ่งทำหน้าที่พัฒนาโปรแกรมการประเมิน จัดการประเมิน พัฒนาผู้ประเมิน เพื่อลดความเสี่ยงให้กับธุรกิจและลูกค้าที่รับการประเมินให้มั่นใจได้ว่าพวกเขาจะได้รับการรับรองจากผู้ที่มีความสามารถและบุคคลที่ได้รับการรับรองจากสมาคม ได้กำหนดการรับรองสมรรถนะผู้ประเมินตามการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้ (The International Accreditation Forum. 2012: 85-96)

ด้านที่ 1 การวางแผนกิจกรรมการประเมิน

ภารกิจที่ 1 การกำหนดและ/หรือยืนยันการประเมิน

ความสามารถ ได้แก่ 1) เปรียบเทียบขอบเขตและความสามารถในการตอบสนองความต้องการสำหรับการประเมิน 2) ระบุสมรรถนะที่จำเป็นของทีมงานประเมิน 3) ระบุความต้องการของผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคสำหรับการประเมิน 4) ให้ข้อมูลในการเลือกทีมงานประเมิน 5) ตรวจสอบสถานที่ตั้งการประเมิน 6) ตรวจสอบอุปกรณ์พิเศษหรือความต้องการพิเศษอื่น ๆ (การรักษาความปลอดภัย และอื่น ๆ) ข้อกำหนดสำหรับการประเมิน 7) ระบุความต้องการทรัพยากรอื่น ๆ (คอมพิวเตอร์ วัสดุ อาหาร และอื่น ๆ) สำหรับการประเมิน 8) ขอรับแม่แบบ (templates) รายการตรวจสอบ แบบสอบถามมาตรฐาน และรูปแบบที่เหมาะสมกับขอบเขตของการรับรอง

ความรู้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบของทีมประเมินทั่วไป 2) กระบวนการตรวจสอบโดยทั่วไป 3) เอกสารที่จำเป็นสำหรับการประเมินผล (แม่แบบ รายการตรวจสอบ แบบสอบถาม แบบฟอร์ม และอื่นๆ) 4) ทรัพยากรทั่วไปที่จำเป็นในระหว่างการประเมินผล

ทักษะ ได้แก่ 1) การเจรจาต่อรอง 2) การวางแผน 3) การแก้ปัญหา 4) การสื่อสารทางวาจา

ภารกิจที่ 2 การสร้างแผนการประเมิน

ความสามารถ ได้แก่ 1) การพัฒนาวิธีการประเมินและ/หรือกลยุทธ์ 2) กำหนดกิจกรรมให้กับทีมงานการประเมินตามคุณสมบัติและสมรรถนะ 3) กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของทีมประเมิน 4) วางแผนการประเมินพยาน 5) วางแผนวาระ/ตารางเวลา สำหรับการตรวจเยี่ยมการประเมิน 6) ทบทวนตรรกวิทยาสำหรับการประเมิน 7) สร้างแผนการสุ่มตัวอย่าง (วิเคราะห์หรือประเมินความเสี่ยงในการตัดสินใจที่จะมองและสิ่งที่มอง) สำหรับการประเมิน 8) พิจารณาผลของการประเมินก่อนหน้า/ประสิทธิผลของวิธีการดำเนินการแก้ไขใด ๆ 9) การวางแผนประชุมทีมประเมิน 10) ได้รับความเห็นชอบในแผนการประเมิน 11) การเตรียมแผนการเดินทาง

ความรู้ ได้แก่ 1) เกณฑ์การรับรอง 2) ความหมายของกิจกรรมหลัก 3) ประเภทที่แตกต่างกันของการประเมินในแต่ละสถานที่ (พยาน สำนักงาน กำหนดการ) 4) ประเภทที่แตกต่างของโครงสร้างองค์กรที่ขอรับการประเมิน 5) มาตรฐานการรับรอง คำแนะนำ และเอกสารที่บังคับ 6) การประเมินผลการจัดลำดับความสำคัญจากพื้นที่เสี่ยง 7) ระบบการจัดการทั่วไป 8) วิธีการประเมินต่าง ๆ เพื่อให้ได้หลักฐาน

ทักษะ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ความเป็นผู้นำ 3) การเจรจาต่อรอง 4) การจัดองค์กร 5) การแก้ปัญหา 6) การบริหารเวลา 7) การสื่อสารทางวาจา 8) การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร

ด้านที่ 2 การดำเนินการตรวจสอบเอกสาร

ภารกิจที่ 1 ตรวจสอบใบสมัครการขอรับการรับรอง

ความสามารถ ได้แก่ 1) แจ้งรายชื่อผู้ติดต่อที่สำคัญในการประเมิน (ช่องทางการสื่อสาร) 2) ทบทวนขอบเขตของการรับรอง 3) ตรวจสอบใบสมัครสำหรับแสดงสถานะทางกฎหมาย 4) ทบทวนโครงสร้างขององค์กรที่ขอรับการประเมิน 5) ตรวจสอบสถานที่ตั้งสำคัญ (ตรวจเยี่ยมหนึ่งแห่งหรือหลายแห่ง) ขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่สำคัญ 6) ระบุนโยบายที่เกี่ยวข้อง 7) ชี้แจงของเขตการประเมิน (ถ้าจำเป็น) 8) กำหนดกิจกรรมที่จะได้รับการประเมิน 9) ทบทวนกิจกรรมเพื่อตรวจสอบถ้าต้องการพิสูจน์สิ่งนั้น

ความรู้ ได้แก่ 1) กิจกรรมการประเมินเมื่อเทียบกับกิจกรรมที่ไม่พึงประเมิน 2) โครงสร้างการจัดการที่แตกต่างกัน 3) โครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกันสำหรับการประเมินที่เป็นไปตามลักษณะขององค์กร 4) โครงสร้างนิติบุคคล 5) ข้อกำหนดของมาตรฐานการประเมิน 6) องค์กรทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตต่าง ๆ

ทักษะ ได้แก่ 1) การตัดสินใจ 2) การกำหนดคำถาม 3) เทคนิคการตั้งคำถาม 4) ความเข้าใจในการอ่าน 5) การสังเคราะห์ข้อมูล 6) การสื่อสารทางวาจา 7) การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร

ภารกิจที่ 2 ประเมินความสอดคล้องของเอกสารการประเมินขององค์กรที่ขอรับการประเมิน

ความสามารถ ได้แก่ 1) ตรวจสอบเอกสารที่จำเป็นสำหรับการประเมินการได้รับการตรวจสอบและรับรองเอกสาร 2) การตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสาร 3) การสอบถามการประเมินตามมาตรฐานจากเอกสาร 4) การขอเอกสารเพิ่มเติม และ/หรือ การชี้แจงเพิ่มเติม 5) การวิเคราะห์องค์กรที่ขอรับการประเมิน และกระบวนการ (การจัดการ ด้านเทคนิคการบริหาร ฯลฯ) 6) ตรวจสอบว่าเอกสารมีข้อมูลครบถ้วนตามที่ต้องการ 7) จัดตั้งสายงานการประเมินในการตรวจเยี่ยม 8) สื่อสารกับองค์กรถึงผลการทบทวนเอกสาร 9) ทำการติดตามตรวจสอบ (ถ้าจำเป็น) 10) ยืนยันความพร้อมสำหรับการลงพื้นที่ตรวจเยี่ยมการประเมิน

ความรู้ ได้แก่ 1) มาตรฐานการรับรอง 2) ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในโครงสร้างองค์กรและความสัมพันธ์ (ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร องค์กรที่รับจ้างงาน และอื่น ๆ) 3) หลักฐานเอกสารตามมาตรฐาน 4) ประเภทของเอกสารที่ยืนยันสถานะทางกฎหมายขององค์กรที่ขอรับการประเมิน 5) รูปแบบวิธีการเพื่อลดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 6) โครงสร้างองค์กรต่าง ๆ ภายในหน่วยงานตามกฎหมาย

ทักษะ ได้แก่ 1) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่คำนึงถึงอุปสรรคด้านภาษา 2) การจดบันทึก 3) ความเข้าใจในการอ่าน 4) การสังเคราะห์ข้อมูล 5) การสื่อสารทางวาจา 6) การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร

ด้านที่ 3 การตรวจประเมินภายใน (สำนักงาน พยาน การตรวจสอบ การเฝ้าระวัง การขอรับรองซ้ำ)

ภารกิจที่ 1 การดำเนินการเปิดประชุม

ความสามารถ ได้แก่ 1) ยืนยันแผนการประเมิน 2) ยืนยันขอบเขตของการรับรอง 3) ปรับแผนการประเมินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 4) ติดตามวัตถุประสงค์ของเกณฑ์ที่จะใช้สำหรับการประเมิน 5) ตอกย้ำความลับของกระบวนการประเมิน 6) นำเสนอบุคลากรการประเมินต่อองค์กรที่รับการประเมิน 7) สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ 8) ยืนยันวิธีการรายงานผลการประเมิน 9) ขอพี่เลี้ยงหรือผู้คุ้มกัน (ด้วยเหตุผลด้านความปลอดภัยหรืออื่น ๆ) 10) นำเสนอคำอธิบายของวิธีการประเมิน 11) ร้องขอการนำเสนอบทสรุปขององค์กรการประเมิน 12) รายการเข้าร่วมประชุมทั้งหมด 13) อธิบายว่าการประเมินเป็นกระบวนการสุ่มตัวอย่าง (ไม่ได้ตรวจสอบทุกอย่าง)

ความรู้ ได้แก่ 1) กระบวนการรายงานการประเมิน 2) รายการความต้องการของผู้เข้าร่วมประชุม 3) ความต้องการรักษาความลับสำหรับการประเมิน 4) พฤติกรรมมนุษย์ 5) อุปสรรคทางภาษา (ภาษาที่แตกต่างกัน ภาษาถิ่น สำเนียง และอื่น ๆ) 6) ข้อกำหนดทางกฎหมายสำหรับองค์กรที่ขอรับการประเมิน 7) การเปิดประชุม 8) การจัดทำแผนการประเมิน 9) มารยาทที่เหมาะสม 10) ความต้องการของการขอรับรอง 11) เทคนิคในการดำเนินการเปิดการประชุม

12) เทคนิคสำหรับการส่งมอบผลสรุปทั้งเชิงบวกและเชิงลบ 13) วิธีการประเมินต่าง ๆ 14) วัฒนธรรมท้องถิ่นต่าง ๆ

ทักษะ ได้แก่ 1) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2) การนำเสนอ 3) การบริหารเวลา
4) การสื่อสารทางวาจา

ภารกิจที่ 2 ความสามารถในการประเมินความสอดคล้องของเอกสารที่ต้องการได้รับการรับรอง

ความสามารถ ได้แก่ 1) ตัวอย่างกระบวนการประเมิน 2) ตัวอย่างการบันทึกข้อมูลการประเมิน 3) กระบวนการสังเกตในการประเมิน 4) ทบทวนตรวจสอบไฟล์และบันทึกการประเมิน 5) การดำเนินการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องในการประเมิน 6) ระบบการจัดการและการควบคุมการตรวจประเมิน 7) การดำเนินการประเมินผลพยาน 8) การขยายการสุ่มตัวอย่างในกรณีที่ยังไม่ได้ข้อสรุปการประเมิน 9) เอกสารหลักฐานที่เป็นรูปธรรมที่รวบรวมได้ (การสร้างเอกสารการทำงาน การจัดบันทึก การตรวจสอบรายการที่ครบถ้วน การสร้างบันทึก ฯลฯ) 10) การตรวจสอบว่าความต้องการได้รับการตอบสนอง 11) การตรวจสอบทบทวนเอกสารกับข้อค้นพบจากการประเมิน 12) ประเมินข้อกำหนดทางเทคนิค 13) เขียนรายงานการประเมินตามข้อกำหนด 14) เขียนรายงานการประเมินและโอกาสในการปรับปรุง 15) กำหนดระดับข้อค้นพบ (ถ้าจำเป็น) 16) สื่อสารผลเบื้องต้นของการประเมิน 17) ประเมินผู้รับการฝึกอบรมเป็นผู้ประเมินระหว่างขั้นตอนการประเมินผล

ความรู้ ได้แก่ 1) หลักฐานที่ยอมรับได้ (เพียงพอและเหมาะสม) 2) เทคนิคการตรวจสอบ 3) การฝึกสอนผู้ประเมินที่เข้ารับการฝึกการประเมิน 4) ความเข้าใจร่วมกันของข้อตกลงการรับรองผลการประเมินอย่างมืออาชีพ 5) การอธิบายความหมายและข้อกำหนดของโอกาสในการปรับปรุง 6) เทคนิคการจัดทำเอกสาร 7) เทคนิคการสัมภาษณ์ 8) กระบวนการของระบบการจัดการ 9) การจัดลำดับที่เป็นไปตามข้อกำหนด 10) วิธีการที่เหมาะสมในการจัดเก็บเอกสารและการเขียนข้อกำหนดและโอกาสในการปรับปรุง 11) เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง 12) พื้นที่ทางเทคนิค 13) เทคนิคในการส่งมอบผลการประเมินทั้งเชิงบวกและลบ

ทักษะ ได้แก่ 1) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2) การเชื่อใจผู้อื่น 3) การตัดสินใจ 4) การส่งข้อความเชิงลบที่อำนวยการสะดวกในการดำเนินการในเชิงบวก 5) การเขียนข้อสรุปที่เหมาะสม 6) การเขียนข้อสรุปและการตัดสินใจจากหลักฐานที่เป็นรูปธรรม 7) การอธิบายข้อมูล 8) การฟัง 9) การควบคุม 10) อวัจนภาษา 11) การสังเกต 12) การนำเสนอ 13) การมีเหตุผล 14) การจัดการกับความเครียด 15) การทำงานในทีม 16) การสื่อสารทางการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

ภารกิจที่ 3 การประชุมเตรียมความพร้อมการปฏิบัติ

ความสามารถ ได้แก่ 1) การรวมกันของสมาชิกในทีมในการประเมินผลร่วมกัน 2) บทบาทการทบทวนและความรับผิดชอบสำหรับการประชุมปิดการประเมิน 3) การวิเคราะห์ข้อค้นพบการประเมิน 4) การบรรลุเจตนาของทีมประเมินในข้อค้นพบการประเมิน 5) การยืนยันความสมบูรณ์ของแผนการประเมิน 6) การยืนยันวัตถุประสงค์การประเมินที่ได้พบ 7) เปรียบเทียบข้อค้นพบกับความต้องการ 8) การจัดการและการแก้ปัญหาความขัดแย้งในทีมประเมิน 9) ทบทวนและจบความไม่

สอดคล้องของการประเมิน 10) ทบทวนและสรุปโอกาสในการปรับปรุง (ตามความเหมาะสม)

11) จัดทำรายงานการประเมิน 12) การเห็นพ้องต้องกันในวิธีการสำหรับการปิดการประชุมกับทีมงานประเมิน

ความรู้ ได้แก่ 1) หลักฐานที่ยอมรับได้ (เพียงพอและเหมาะสม) 2) แผนการประเมิน 3) การปิดประชุม 4) การจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ 5) การจัดทำรายงานการประเมิน 6) เทคนิคการวิเคราะห์ผลการประเมิน 7) เทคนิคสำหรับการอธิบายผลการประเมิน 8) บทบาทต่าง ๆ สำหรับสมาชิกในทีมประเมิน 9) การเขียนที่ไม่สอดคล้องกัน

ทักษะ ได้แก่ 1) การใช้คอมพิวเตอร์ 2) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3) การสร้างฉันทามติ 4) การฟัง 5) การสื่อสารทางวาจา 6) การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร

ภารกิจที่ 4 การดำเนินการปิดการประชุม

ความสามารถ ได้แก่ 1) ความเป็นปัจจุบันและข้อค้นพบ (ไม่มาตรฐาน และ/หรือโอกาสในการปรับปรุง) 2) ยืนยันวัตถุประสงค์ของการประเมินตามที่ได้พบ 3) ยืนยันซ้ำในขอบเขตของการรับรอง 4) ระบุความคิดเห็นในเชิงบวก 5) การขอบคุณผู้มีส่วนร่วม 6) อธิบายขั้นตอนต่อไป (ขั้นตอนการอุทธรณ์ กระบวนการหลักการประเมิน การตัดสินใจขั้นสุดท้าย กำหนดเวลา ระยะเวลา ศักยภาพการติดตามการประเมินผลฯ) 7) ยืนยันซ้ำในการรักษาความลับ 8) แนะนำซ้ำทุกทีมประเมินและผู้มีส่วนร่วมในการประเมิน 9) รายการประชุมทั้งหมด 10) อธิบายซ้ำว่าการประเมินเป็นกระบวนการสุ่มตัวอย่าง (ไม่ได้ตรวจสอบทุกอย่าง)

ความรู้ ได้แก่ 1) วิธีการประเมิน 2) พฤติกรรมมนุษย์ขั้นพื้นฐาน 3) อุปสรรคทางภาษา (ภาษาที่แตกต่าง ภาษาถิ่น สำเนียง และอื่นๆ) 4) ข้อกำหนดทางกฎหมาย 5) วัฒนธรรมท้องถิ่น 6) หลังระยะเวลาการประเมิน 7) ความต้องการของการรับรอง 8) เทคนิคสำหรับการส่งมอบผลการประเมินเชิงบวกและลบ 9) ขั้นตอนการอุทธรณ์การประเมินโดยทั่วไป 10) กระบวนการหลังการประเมินโดยทั่วไป

ทักษะ ได้แก่ 1) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2) การทำงานกับบุคคลที่เป็นมิตรและก้าวร้าว 3) การตัดสินใจ 4) การสื่อสารระหว่างบุคคล 5) ความเป็นผู้นำ 6) การฟัง 7) การควบคุม 8) การจัดประชุม 9) การเจรจาต่อรอง 10) อวัจนภาษา 11) การจัดการองค์กร 12) การนำเสนอ 13) การแก้ปัญหา 14) การจัดการกับความเครียด 15) การบริหารเวลา 16) การสื่อสารทางวาจา

ภารกิจที่ 5 การสร้างการเขียนรายงานการประเมินผล (ร่าง สรุปท้าย ระหว่าง สรุป ฯลฯ) สามารถทำในเวลาใดก็ได้ตามขั้นตอนการให้การรับรอง

ความสามารถ ได้แก่ 1) การขอรับข้อมูลจากทีมประเมิน 2) อธิบายข้อค้นพบกับการรับรองมาตรฐาน (ไม่ได้มาตรฐาน โอกาสในการปรับปรุง ฯลฯ) 3) การรวบรวมความเห็นของความสามารถและสอดคล้อง 4) อธิบายข้อสรุปการประเมินขั้นสุดท้าย 5) ประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินการแก้ไข (เมื่อจำเป็น) 6) แก้ไขรายงานใหม่ตามความจำเป็น

ความรู้ ได้แก่ 1) ความต้องการของการรับรอง 2) เอกสารที่เหมาะสมของการค้นพบ 3) รายงานการประเมินและเทคนิคการรายงาน 4) คำศัพท์ที่ใช้ในพื้นที่สอดคล้องกับบรรทัดฐานของเอกสาร 5) การเขียนรายงาน 6) ด้านเทคนิคของขอบเขต

ทักษะ ได้แก่ 1) เสร็จสิ้นงาน (รายงาน) ในเวลาที่เหมาะสม 2) การเขียนที่ครอบคลุม 3) การใช้งานคอมพิวเตอร์ 4) การเขียนโดยสังเขป 5) การเขียนข้อสรุปที่เหมาะสม 6) การรายงานได้อย่างถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ 7) การสังเคราะห์ข้อมูล

ด้านที่ 4 การดำเนินการหลังตรวจเยี่ยมและรายงานกิจกรรม

ภารกิจที่ 1 การติดต่อสื่อสารกับองค์กรที่ขอรับการรับรอง

ความสามารถ ได้แก่ 1) การส่งรายงานการประเมิน 2) การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการไม่ได้ทำตามกำหนดเวลา 3) การสื่อสารข้อมูลอื่น ๆ ในการให้การรับรอง 4) ประเมินสมาชิกในทีมประเมิน (ถ้าจำเป็น) 5) แจ้งองค์กรการรับรองของความไม่เห็นด้วยซึ่งสอดคล้องและไม่สอดคล้องกับการประเมิน 6) แจ้งองค์กรการรับรองของสถานการณ์ที่ผิดปกติใด ๆ ที่เกิดขึ้น 7) ชี้แจงความผิดปกติหรือถ้อยคำที่ไม่ชัดเจนในรายงาน ให้กับองค์กรการประเมิน 8) ตอบคำถามจากองค์กรการประเมินของผู้อำนาจตัดสินใจ (ถ้าจำเป็น)

ความรู้ ได้แก่ 1) วิธีการประเมินผลบุคลากร 2) ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียดตามข้อกำหนดทั่วไป

ทักษะ ได้แก่ 1) การอธิบายข้อมูลที่ชัดเจน 2) การใช้งานคอมพิวเตอร์ 3) การนำเสนอ 4) การให้เหตุผลในการตัดสินใจ 5) การบริหารเวลา 6) การสื่อสารทางวาจา 7) การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร

ภารกิจที่ 2 การตรวจสอบประสิทธิผลและการดำเนินการแก้ไข

ความสามารถ ได้แก่ 1) มีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรที่ขอรับการประเมิน 2) การแก้ปัญหา กับองค์กรที่ขอรับการประเมิน 3) ทบทวนการดำเนินการแก้ไขที่เหมาะสมรวมถึงการวิเคราะห์สาเหตุ 4) ระบุความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนการดำเนินการแก้ไข 5) กำหนดสิ่งที่ต้องการสำหรับการตรวจสอบประสิทธิภาพของการดำเนินการแก้ไข (เอกสาร การตรวจเยี่ยมซ้ำ การติดตามการเยี่ยม การเฝ้าระวัง และอื่น ๆ) 6) ตรวจสอบว่ามีการดำเนินการแก้ไขอย่างเพียงพอและเหมาะสม 7) ตรวจสอบประสิทธิภาพของการดำเนินการแก้ไข

ความรู้ ได้แก่ 1) วิธีการประเมิน 2) ระบบการจัดการที่แตกต่างกัน 3) อุปสรรคทางภาษา (ภาษาที่แตกต่าง ภาษาถิ่น สำเนียง อื่น ๆ) 4) ข้อกำหนดทางกฎหมาย 5) วัฒนธรรมท้องถิ่น 6) ความต้องการของการรับรอง 7) ข้อมูลด้านเทคนิค 8) ขั้นตอนการดำเนินการแก้ไขโดยทั่วไป

ทักษะ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูล 2) นำเสนอเหตุผลในการตัดสินใจ 3) การแก้ปัญหา 4) การสื่อสารทางวาจา 5) การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร

ด้านที่ 5 การพัฒนาความสามารถระดับมืออาชีพ (ความรู้ ทักษะและความสามารถ)

ภารกิจที่ 1 แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมความเป็นมืออาชีพ

พฤติกรรมความเป็นมืออาชีพ ได้แก่ 1) ละเว้นการขายการให้บริการให้คำปรึกษาของตนเองในระหว่างการประเมิน 2) แสดงถึงการตรงต่อเวลาโดยยึดมั่นในภาระผูกพันด้านเวลา 3) การแต่งชุดที่เหมาะสมสำหรับการประเมิน (สอดคล้องกับพนักงานขององค์กรที่รับการประเมิน) 4) มีความเป็นกลาง (ไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่ง) ในช่วงความขัดแย้งในกลุ่มผู้มีส่วนร่วมประเมิน 5) แสดงการเคารพผู้อื่น (ไม่ได้ให้ความเห็นดูถูกหรือดูหมิ่น คำนึงถึงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญของผู้ประเมินอื่น ๆ)

6) ละเว้นการแสดงความไม่เห็นด้วยกับการประเมินของสมาชิกในทีมอื่น ต่อหน้าองค์กรที่ขอรับการประเมิน 7) แสดงมารยาทที่สุภาพกับสมาชิกขององค์กรที่ขอรับการประเมิน 8) ละเว้นความคิดเห็นเชิงลบเกี่ยวกับองค์กรที่ขอรับการรับรอง 9) อุดหนุนต่ออิทธิพลจากคนอื่น ๆ (แสดงให้เห็นอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ข่มขู่โดยคนที่จะทำให้การตัดสินใจถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง) 10) รักษาระดับความเป็นมืออาชีพ โดยการแสดงความสงสัยที่เหมาะสมสำหรับการประเมิน 11) ละเว้นจากการผูกขาดการสนทนาและบอกเล่า “เรื่องราวเก่าที่ผ่านมา” 12) ไม่ให้ความเห็นเชิงลบเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรที่ขอรับการประเมิน 13) หลีกเลี่ยงความคิดเห็นและอคติส่วนบุคคลและไม่ใช่อคติจริง (สามารถสนับสนุนข้อสรุปโดยมีหลักฐานที่เป็นรูปธรรม) 14) เป็นไปตามที่ได้ตกลงไว้ในวาระการประชุม 15) รักษาความลับ ไม่เปิดเผยหรือทำซ้ำข้อมูลที่เป็นความลับ 16) ไม่กระทำการแก้ไขโดยตรงกับองค์กรที่ขอรับการประเมิน 17) ไม่ชี้แนะการให้คำปรึกษา (เพื่อน ผู้ร่วมงาน และอื่น ๆ) 18) ไม่ตกหล่นที่จะประกาศความขัดแย้งหรือการรู้จักกันทางผลประโยชน์ 19) หลีกเลี่ยงการรับของชอบหรือของขวัญ (มูลค่าที่ได้รับการยอมรับจะถูกกำหนดโดยบุคคลขององค์กรรับรองระบบ) 20) ไม่ดื่มแอลกอฮอล์หรือใช้ยาเสพติดให้โทษ 21) ไม่ยอมรับการมอบหมายงานที่อยู่นอกเหนือจากความเชี่ยวชาญของตน 22) สื่อสารข้อค้นพบบนฐานของการตรวจเยี่ยม (ไม่ทำให้ทุกคนแปลกใจต่อข้อค้นพบในการประเมิน) 23) ไม่เสียอารมณ์และรักษาความสงบในระหว่างการประเมิน 24) ไม่ดำเนินธุรกิจส่วนบุคคล (คุกกี้โทรศัพท์ ฯลฯ) ในระหว่างการประเมิน

ความรู้ ได้แก่ 1) หลักการประเมิน 2) ข้อตกลงในการรักษาความลับ

ภารกิจที่ 2 ดำเนินการพัฒนาทักษะวิชาชีพ

ความสามารถ ได้แก่ 1) การศึกษาและการฝึกอบรมความเป็นมืออาชีพ บนพื้นฐานของการประเมินและ/หรือความต้องการ 2) การตอบสนองต่อข้อเสนอแนะการประเมิน (ตนเอง ทางทางองค์กรที่ขอรับการรับรอง ข้อมูลย้อนกลับ การทบทวน การตรวจสอบ และอื่น ๆ) 3) การมีส่วนร่วมในองค์กรการประเมิน (การเข้าร่วมการประชุมผู้ประเมิน การประชุมสัมมนาผ่านเว็บ และกิจกรรมอื่น ๆ) 4) ให้ข้อมูลการพัฒนาและธำรงรักษาองค์กรการรับรอง นโยบายการรับรอง และกระบวนการขั้นตอนอื่น ๆ 5) รักษาความเท่าทันความรู้ทางเทคนิค (ฝึกอบรมปรับปรุงให้ทันสมัย และอื่น ๆ)

ความรู้ ได้แก่ 1) สามารถใช้โปรแกรมการศึกษาต่อเนื่อง 2) ข้อบกพร่อง ความต้องการ และ/หรือ ข้อกำหนดสำหรับการศึกษาต่อเนื่อง 3) ความต้องการสมรรถนะที่เกิดขึ้นใหม่ 4) แหล่งข้อมูลสำหรับการศึกษาต่อเนื่อง

ทักษะ ได้แก่ 1) การใช้คอมพิวเตอร์ 2) การเรียนรู้ข้อมูลใหม่ 3) การอ่าน

4) การศึกษาด้วยตนเอง

คณะกรรมการรับรองมาตรฐานสำหรับวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี (Accreditation Board for Engineering and Technology: ABET) ซึ่งเป็นองค์กรการรับรองมาตรฐานวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในสาขาวิทยาศาสตร์ประยุกต์ คอมพิวเตอร์ วิศวกรรม และเทคโนโลยีวิศวกรรม ใน 30 ประเทศทั่วโลก ได้กล่าวถึง สมรรถนะผู้ประเมินว่าต้องมีดังนี้ (Accreditation Board for Engineering and Technology, 2016: Online)

1. เทคนิคปัจจุบัน (Technically Current) ได้แก่ 1) แสดงให้เห็นถึงความสามารถทางเทคนิคประจำตำแหน่ง 2) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและเป็นปัจจุบัน 3) การใช้ความรู้ทางเทคนิคในการตรวจสอบ

ความสอดคล้องของโปรแกรมที่ต้องการได้รับการรับรอง 4) แนวทางการรับรองและความต้องการปัจจุบัน

2. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective at Communicating) ได้แก่ 1) การสัมภาษณ์ซึ่งหน้า 2) การเขียนที่ชัดเจนและรัดกุม 3) การนำเสนอประเด็นสำคัญที่บรรยายสรุปที่กระชับ 4) การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน 5) การเขียนที่รัดกุมตามเกณฑ์ของจุดแข็งและจุดอ่อนของโปรแกรม 6) การสรุปข้อค้นพบเพื่อปิดการสัมภาษณ์ 7) การแจ้งทีมทราบข้อมูลก่อนและระหว่างการตรวจเยี่ยม

3. เป็นมืออาชีพ (Professional) ได้แก่ 1) บ่งบอกถึงลักษณะความเป็นมืออาชีพและการกระทำ 2) มุ่งมั่นสร้างสรรค์และเพิ่มมูลค่าให้กับกระบวนการประเมิน 3) เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สูงและมีมาตรฐานทางจริยธรรม 4) เป็นตัวแทนของ ABET และสังคมความรับผิดชอบทางด้านเทคนิคการฝึกเป็นมืออาชีพ 5) ให้ข้อสังเกตเพื่อกระตุ้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมและส่งเสริมความพยายามให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) แสดงความเคารพต่อองค์กรและบุคลากรของสถาบันการศึกษา 7) ยึดถือจรรยาบรรณของ ABET ในการดำเนินการทุกครั้ง

4. ทักษะการปฏิบัติระหว่างบุคคล (Interpersonally Skilled) ได้แก่ 1) เป็นมิตรและเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย 2) การฟังและศึกษาบริบท 3) เปิดใจและหลีกเลี่ยงอคติส่วนบุคคล 4) ตรงไปตรงมาไม่กลับลำพุด 5) ชี้จุดอ่อนและจุดแข็งอย่างเปิดเผย 6) สัมภาษณ์และพร้อมรับข้อมูลจากคณะผู้บริหารที่ปรึกษาและนักเรียน 7) ประเมินตามเกณฑ์ในบริบทของสถาบันการศึกษา 8) ประเมินและสร้างสรรค์เพื่อบอกถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของโปรแกรม

5. มุ่งเน้นเป็นทีม (Team-Oriented) ได้แก่ 1) พร้อมรับข้อมูลจากสมาชิกในทีม 2) ทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมตามมติ 3) สร้างคุณค่าความสำเร็จของทีมมากกว่าความสำเร็จส่วนบุคคล 4) เปรียบเทียบข้อค้นพบกับสมาชิกอื่นในทีมตรวจเยี่ยม เพื่อปรับปรุงความสอดคล้อง 5) ดูแลและฟังปัญหาที่พบปะระหว่างโปรแกรม 6) การช่วยเหลือสมาชิกในทีมอื่นตามความจำเป็นระหว่างการตรวจเยี่ยม

6. การจัดระบบ (Organized) ได้แก่ 1) มุ่งเน้นเรื่องกำหนดเวลาการประชุม 2) มุ่งเน้นประเด็นสำคัญและหลีกเลี่ยงประเด็นย่อย 3) แสดงค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น 4) แสดงความรับผิดชอบและทำงานภายในกำหนดดูแล 5) กำหนดจุดแข็งของโปรแกรมเบื้องต้น และประเมินจุดอ่อนของวัสดุที่มีก่อนการตรวจเยี่ยม 6) มุ่งเน้นข้อค้นพบสำคัญ การสังเกตที่สนับสนุนข้อค้นพบที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องเหมาะสมกับเกณฑ์ และแสดงให้เห็นแนวทางที่จะได้สรุปมติ 7) ส่งมอบเอกสารที่มีคุณภาพสูงให้แก่ทีมงานทันเวลา 8) ให้คำแนะนำเรื่องยากตามความเหมาะสม

กรมตรวจสอบประสิทธิภาพและการประเมินผล (Department of Performance Monitoring and Evaluation: DPME) (The Canadian Journal of Program Evaluation. 2014: 71-85) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้ประเมินในแอฟริกาใต้ โดยกล่าวถึงสมรรถนะซึ่งเป็นผลจากความรู้ ทักษะ และความสามารถไว้เป็น 4 มิติ คือ 1) การพิจารณาที่ครอบคลุม (Overarching considerations) 2) ความเป็นผู้นำ (Leadership) 3) การประเมินผลความเชี่ยวชาญ (Evaluation craft) 4) การดำเนินการประเมิน (The implementation of evaluations)

เครือข่ายประกันคุณภาพอาเซียน (ASEAN University Network Quality Assurance: AUN QA) ซึ่งเป็นกลุ่มของมหาวิทยาลัยในอาเซียนในการส่งเสริมและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพเพื่อเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้การรับรองมาตรฐานคุณภาพ รวมถึงการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (ASEAN University Network. 2013: 5-9) ได้กล่าวถึง ผู้ประเมินว่าควรมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) มีจริยธรรม (ethical) 2) เปิดใจ (open minded) 3) การเจรจาต่อรอง (diplomatic) 4) ช่างสังเกต (observant) 5) รับรู้ไว (perceptive) 6) เก่งหลายอย่าง (versatile) 7) ยึดมั่น (tenacious) 8) เด็ดขาด (decisive) 9) เชื่อมั่นในตนเอง (self-reliant)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ถือว่าเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) มีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ได้รับการยอมรับจากนานาประเทศมากกว่า 70 ประเทศทั่วโลก ได้กำหนดความรู้ ทักษะ และความสามารถทั่วไปของผู้ประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนี้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2559: 8)

1. ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เข้าใจการบริหารแบบองค์รวม

2. ความเข้าใจในขั้นตอนกระบวนการตรวจประเมิน เช่น ระบบการพิจารณาให้คะแนน

3. ทักษะการใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์

4. ทักษะด้านภาษาทั้งการสื่อสาร การเรียบเรียง และการพิมพ์ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

5. การทำงานเป็นทีมร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเข้าใจตรงกัน มีการแสดงออกที่

เหมาะสม และยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น

6. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง

7. มีภาพลักษณ์ที่ดี มีวินัย

สรุปได้ว่าสมรรถนะของผู้ประเมินในองค์กรการประเมินทางการศึกษามีความคล้ายคลึงกันตามลักษณะงานการประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะกล่าวถึงสมรรถนะหลักที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับตัวของผู้ประเมิน เช่น การพัฒนาตนเอง ทศนคติ ภาพลักษณ์ วินัย

จรรยาบรรณ ความเชื่อมั่นในตนเอง 2) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประเมิน เช่น ความรู้ ความเชี่ยวชาญ การดำเนินงานประเมินอย่างเป็นระบบ การเก็บรวบรวมข้อมูล การตัดสินใจ การสื่อสาร การสะท้อนผล การรักษาความลับ 3) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับบริบทวัฒนธรรม เช่น การเคารพ

วัฒนธรรมประเพณี การใส่ใจในวัฒนธรรมที่แตกต่าง การปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม 4) สมรรถนะที่

เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานประเมิน เช่น การวางแผนการประเมิน การบริหารโครงการ การ

จัดการทรัพยากร การประสานงาน การกำกับดูแล 5) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น

การทำงานเป็นทีม เช่น การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งนี้ เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและความเป็นมืออาชีพ

จากการศึกษาสมรรถนะของผู้ประเมินในองค์กรการประเมินทางการศึกษา ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์สังเคราะห์หารายการสมรรถนะสำคัญ ตามองค์ประกอบสมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ดังนี้

สมรรถนะ	TQA (2559)	AUN QA (2013)	DPME (2014)	ABET (2016)	IAF (2012)	Ofsted (2015)	AEA (2004)	AES (2013)	ANZEA (2013)	CES (2010)
ความรู้										
วิชาชีพการประเมิน เช่น ทฤษฎีการประเมิน มาตรฐานการ ประเมิน เกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การรับรอง ขั้นตอน กระบวนการตรวจประเมิน การจัดทำแผนการประเมิน การจัด ประชุมที่มีประสิทธิภาพ การตรวจสอบข้อมูลกระบวนการ รายงานผลการประเมิน การจัดทำ รายงานการประเมิน	*		*	*	*	*	*	*	*	*
เทคนิคการประเมิน เช่น วิธีการประเมินต่าง ๆ (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงผสมผสาน) การสุ่มตัวอย่างแหล่งข้อมูล กิจกรรมที่พึงประเมินหลักฐาน เอกสารตามมาตรฐานที่ยอมรับได้ เทคนิคการเปิดประชุม เทคนิคการ ประเมิน เทคนิคการสัมภาษณ์ เทคนิคการวิเคราะห์ผลการประเมิน เทคนิคการแจ้งสรุป/อธิบายผลการ ประเมิน เทคนิคการจัดทำเอกสาร					*	*	*	*	*	*
บริบทสถานศึกษา เช่น ภาษา วัฒนธรรมท้องถิ่น ข้อกำหนดทาง กฎหมาย โครงสร้างองค์กร ประเภทที่แตกต่างกันของการ ประเมิน ความเสี่ยง ความขัดแย้ง ศัพท์เฉพาะ				*	*	*	*	*	*	
การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น ความต้องการทางสมรรถนะใหม่ ๆ แหล่งข้อมูลสำหรับการศึกษา ต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมในอาชีพ การประเมินผล						*	*		*	*
ความรู้ทั่วไป										
- การรักษาความลับ					*		*			
- การฝึกสอนผู้ประเมินที่เข้ารับ การฝึกประเมิน					*	*				
ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ค่านิยม นโยบาย						*				
ทักษะ										
การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็น ระบบ / การดำเนินการประเมิน			*		*	*	*	*	*	*
การวิเคราะห์ข้อมูล	*				*	*	*	*	*	*
การสื่อสาร (การสัมภาษณ์ การนำเสนอ การพูด การเขียน การฟัง)	*			*	*	*	*	*		*
การทำงานเป็นทีม	*			*	*	*	*	*		*
การจัดการประเมิน (เวลา ค่าใช้จ่าย การประเมิน การส่งมอบ งาน)				*	*			*	*	*

สมรรถนะ	TQA (2559)	AUN QA (2013)	DPME (2014)	ABET (2016)	IAF (2012)	Ofsted (2015)	AEA (2004)	AES (2013)	ANZEA (2013)	CES (2010)
การสังเคราะห์ข้อมูล					*	*		*	*	*
การตีความข้อมูล						*	*	*	*	*
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					*	*	*	*		*
การเรียนรู้ตลอดชีวิตและเป็น ปัจจุบัน / การเรียนรู้ข้อมูลใหม่				*	*	*				*
การใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์	*				*	*		*		
การนำผู้อื่น / ภาวะผู้นำ			*		*	*				
การแก้ปัญหาความขัดแย้ง					*			*		*
คุณลักษณะ										
มาตรฐานจริยธรรม / จรรยาบรรณ				*		*	*	*		*
ภาพลักษณ์ที่ดี / ความน่าเชื่อถือ	*					*				*
เชื่อมั่นในตนเอง / ตระหนักใน ตนเอง		*						*		*
ซื่อสัตย์สุจริต				*			*			*
รับผิดชอบ				*		*	*			
รอบคอบ						*	*			*

จากการสังเคราะห์สมรรถนะผู้ประเมินขององค์กรการประเมินทางการศึกษาเรียงตามลำดับจาก
ความถี่มากไปน้อย พบว่าผู้ประเมินทางการศึกษาโดยส่วนใหญ่ควรมีสมรรถนะ ดังนี้

ความรู้ ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการประเมิน 2) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประเมิน
3) ความรู้เกี่ยวกับบริบทสถานศึกษา

ทักษะ ได้แก่ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ/การดำเนินการประเมิน 2) การทำงาน
เป็นทีม 3) การสื่อสาร (การสัมภาษณ์ การนำเสนอ การพูด การเขียน การฟัง) 4) การวิเคราะห์ข้อมูล
5) การสังเคราะห์ข้อมูล 6) การตีความข้อมูล 7) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 8) การจัดการประเมิน
(เวลา ค่าใช้จ่าย การประเมิน การส่งมอบงาน) 9) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและเป็นปัจจุบัน/การเรียนรู้ข้อมูล
ใหม่ 10) การใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

คุณลักษณะ ได้แก่ 1) มาตรฐานจริยธรรม/จรรยาบรรณ 2) ภาพลักษณ์ที่ดี/ความน่าเชื่อถือ
3) รอบคอบ 4) ซื่อสัตย์สุจริต 5) รับผิดชอบ 6) เชื่อมั่นในตนเอง/ตระหนักในตนเอง

ประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น
สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดระบบต่าง ๆ ในองค์กรให้เห็นภาพรวมชัดเจน ทำให้องค์กรมี
เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งมีผู้ให้
ความเห็นในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลาย ดังนี้

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546: 16) ได้กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยระบบ
สมรรถนะไว้ว่า เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลใน 4 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 การให้คุณค่าและบุคลากร หมายถึง องค์กรจะต้องเชื่อมั่นว่าบุคลากรมีศักยภาพ
สามารถที่จะพัฒนาได้

มิติที่ 2 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง องค์การจะต้องมีกระบวนการ และแนวทาง ในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ มีทิศทาง และสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

มิติที่ 3 การให้บุคลากรมีส่วนร่วม หมายถึง องค์การต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการ มีอิสระในการจัดการงานของตนเองภายใต้กติกาที่ยอมรับร่วมกัน

มิติที่ 4 การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง องค์การต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ และผลงานอย่างเป็นธรรม และเป็นค่าตอบแทนที่จูงใจต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2556: 49-51) กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยนำแนวคิดเรื่อง กรอบสมรรถนะมาใช้ ว่ามี 3 ส่วนหลัก ๆ ดังนี้

1. ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เนื่องจากแนวคิดนี้จะทำให้ทราบคุณลักษณะหรือ พฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลตามที่ต้องการ
2. ใช้ในการประเมินว่าบุคคลเหล่านั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร และใช้ในการให้ค่าตอบแทนเพื่อตอบแทนและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ เหล่านั้นให้อยู่กับองค์การ

3. ใช้ในการพัฒนาพนักงาน ซึ่งหลังจากที่มีการประเมินความสามารถและศักยภาพของ พนักงานแล้ว ผู้บริหารก็สามารถที่จะวางแผนพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัจฉกร. 2555: 73-75)

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อเตรียมการให้องค์การมีบุคลากรที่มีสมรรถนะและศักยภาพ อย่างเหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์การ
2. การประเมินค่างานและการบริหารค่าจ้างเงินเดือนมีการนำสมรรถนะไปใช้ในการกำหนดค่า งานรวมถึงการบริหารค่าจ้างเงินเดือน อาทิ การจ่ายค่าจ้างตามตำแหน่ง/หน้าที่ (Pay for Job/Role) การจ่ายตามผลงาน (Pay for Results) การจ่ายตามสมรรถนะ (Pay for Competences)
3. การสรรหาและคัดเลือกใช้สมรรถนะเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกและกำหนดวิธีการวัดผลที่ เหมาะสม ช่วยลดความผิดพลาดในการตัดสินใจคัดเลือก ลดการสูญเสียเวลา ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และพัฒนา
4. การฝึกอบรมและพัฒนาเมื่อมีการประเมินสมรรถนะของพนักงาน จะทำให้องค์การทราบว่า มีสมรรถนะใดบ้างที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนา สมรรถนะใดควรได้รับการพัฒนาก่อนและ ด้านใดควรได้รับการพัฒนาที่หลัง ช่วยให้การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาสอดคล้องกับ ความต้องการจริง ๆ

5. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่งตัวแบบสมรรถนะจะเป็นแนวทางสำหรับ องค์การและพนักงานในการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพว่าจะเติบโตอย่างไร และจะต้องพัฒนา ตนเองเรื่องใดบ้าง

6. การบริหารผลการปฏิบัติงานสมรรถนะช่วยในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในทุก ขั้นตอน

7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้างสมรรถนะช่วยให้สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสม

ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ พิชิต เทพวรรณ (2555: 31-33) ที่ได้นำเสนอแนวทางการนำสมรรถนะมาใช้ในการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 8 ด้าน ได้แก่ การวางแผนความก้าวหน้าของบุคลากร (Succession Planning) การฝึกอบรม (Training) การเจรจาต่อรองพนักงาน (Employee Bargaining) การรับสมัคร (Recruitment) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ระบบข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System; HRIS) การออกแบบลักษณะงาน (Job Design) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549: 75) ได้สรุปประโยชน์ของการประยุกต์ใช้สมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ 5 ด้าน ดังนี้

1. การสรรหา/คัดเลือก
 - 1.1. ทำให้มองเห็นภาพรวมของความต้องการในงานแต่ละตำแหน่ง
 - 1.2. คัดสรรคนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง
 - 1.3. ลดเวลาและค่าใช้จ่ายขององค์กรในการหาพนักงาน
 - 1.4. ใช้ในการสัมภาษณ์รับพนักงานใหม่
 - 1.5. ช่วยในการเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคนที่พัฒนาได้ง่าย และคนที่น่าจะพัฒนายาก
2. การฝึกอบรมและพัฒนา
 - 2.1. ช่วยทำให้พนักงานต้องหันมาสนใจในการพัฒนาเรื่องทักษะ ความรู้ และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
 - 2.2. ช่วยในการจัดระเบียบพนักงานให้เป็นไปตามภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร
 - 2.3. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาให้คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายและเวลา
 - 2.4. สร้างกรอบการทำงานสำหรับการสอนงานและการติดตามผล
3. การประเมินผล
 - 3.1. ทำให้เกิดความชัดเจนในการติดตามและการวัดผล
 - 3.2. ช่วยสนับสนุนในการประเมินผลการทำงาน
 - 3.3. ใช้เป็นการสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน
4. การจ่ายค่าตอบแทน
 - 4.1. ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น
 - 4.2. ช่วยสนับสนุนผลของการประเมินความสามารถ
 - 4.3. มีความเป็นธรรมต่อพนักงานที่มีความสามารถตามมาตรฐานขององค์กรที่กำหนด
5. การบริหารจัดการคนเก่ง
 - 5.1. ช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในความเข้าใจในเรื่องของทักษะ ความรู้ และคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง
 - 5.2. ใช้ในการพิจารณาคัดสรรและประเมินเส้นทางอาชีพของพนักงาน

5.3. ช่วยในการเติมความสามารถที่ยังมีไม่เพียงพอของพนักงานด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม

5.4. ใช้เป็นดัชนีตัวหนึ่งในการบ่งชี้ถึงจำนวนพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กร

5.5. ใช้ในการแบ่งประเภทของพนักงานตามศักยภาพการทำงาน เพื่อนำไปสู่การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการบริหารจัดการบุคลากรขององค์กร

นอกจากสมรรถนะจะมีประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลดังกล่าวแล้ว เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 29) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ในด้านอื่น ๆ ดังนี้

1. ประโยชน์ที่มีต่อองค์กร

1.1 มีมาตรฐานกลางในการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.2 สามารถที่จะลงทุนในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด เพราะว่างค์การจะรับรู้ถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนที่แท้จริงของทรัพยากรบุคคล

1.3 สามารถพัฒนาและแปรเปลี่ยนความสามารถของมนุษย์มาเป็นความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนขององค์กร

2. ประโยชน์ที่มีต่อผู้บริหาร/ผู้จัดการ

2.1 มีมาตรฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2 สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานและองค์กร

2.3 ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างมีประสิทธิภาพเพราะว่ามีมาตรฐานเดียวกัน

2.4 ลดความอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ประโยชน์ที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน

3.1 สามารถประเมินตนเองได้ว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนด้านใด เมื่อเทียบกับมาตรฐานขององค์กร

3.2 สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.3 สามารถสื่อสารกับผู้บริหารหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีมาตรฐานกลางร่วมกัน

สอดคล้องกับ อารณ ภูววิทยพันธุ์ (2556: 23-24) ที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะที่มีต่อตัวพนักงานเอง ต่อหัวหน้างาน และหน่วยงาน รวมทั้งต่อองค์กรโดยรวมไว้ดังนี้

1. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน

1.1 ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการทำงาน อย่างน้อย ๆ พวกเขาจะได้รับรู้ว่าหากตนเองขาดพฤติกรรมตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้นในเรื่องใด พวกเขาจะรู้ว่าเครื่องมือการพัฒนาใดบ้างที่สามารถกำจัดจุดอ่อนหรือพฤติกรรมที่กำลังเป็นปัญหาของพวกเขา

1.2 พนักงานสามารถใช้เครื่องมือนี้ในการวางแผนความก้าวหน้าในการทำงาน/สายอาชีพ (Career Planning) ของตนเอง ทำให้พนักงานรับรู้ว่าการพัฒนาตนเองไปสู่พฤติกรรมในระดับความเชี่ยวชาญที่ยากขึ้น พวกเขาจะต้องวางแผนพัฒนาตนเองตามเครื่องมือที่กำหนดขึ้นในเรื่องใดบ้าง

1.3 ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นหรือคนเก่งและคนดี (Talented People) ที่ชอบการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง พบว่าหนึ่งในปัญหาที่ทำให้คนเก่งและคนดีออกจากองค์กรไป นั่นก็คือ พวกเขาไม่ได้รับการส่งเสริมในเรื่องการพัฒนาความสามารถในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา

2. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับหัวหน้างาน/หน่วยงาน

2.1 สร้างกรอบหรือแนวทางให้หัวหน้างานในการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ทำให้หัวหน้างานรู้ว่าหากพนักงานขาดพฤติกรรมในระดับความเชี่ยวชาญใด หัวหน้างานจะต้องใช้เครื่องมือการพัฒนาในเรื่องใดที่สามารถลดจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.2 เป็นเครื่องมือในการเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) ของผู้บริหาร ซึ่งพบว่าขั้นตอนภายหลังจากที่สามารถระบุได้แล้วว่าใครควรจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานของผู้บริหารแล้ว การพัฒนาจะเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการส่งเสริมให้ผู้สืบทอดตำแหน่งงานมีศักยภาพในการทำงานจากตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

2.3 เมื่อหัวหน้างานสามารถกำจัดจุดอ่อน เสริมจุดแข็ง และเตรียมความพร้อมของบุคลากรในทีมงานได้แล้ว ผลที่เกิดขึ้นก็คือ ความสำเร็จของเป้าหมายหรือผลงานที่คาดหวังจากพนักงาน เพราะผลงานเหล่านี้เป็นผลงานของหน่วยงาน

3. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร

3.1 ผลงานของพนักงานย่อมนำไปสู่ผลงานของหน่วยงาน และในที่สุดย่อมนำไปสู่ผลงานขององค์กร ดังนั้นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรนั่นก็คือ ความสำเร็จของเป้าหมายหรือผลงานที่ต้องการ เช่น กำไร รายได้ ส่วนแบ่งทางการตลาด ยอดขายที่เพิ่มสูงขึ้น ต้นทุนที่ลดลง จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

3.2 เป็นเครื่องมือที่ช่วยลดอัตราการสูญเสียกำลังคน โดยเฉพาะคนเก่งและคนดี พบว่าบุคคลเหล่านี้ย่อมช่วยทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากสมรรถนะหนึ่งที่สำคัญของบุคคลเหล่านี้ก็คือ ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

3.3 นอกจากสมรรถนะจะส่งผลให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ หรือเป็น Employer of Choice ที่หลาย ๆ องค์กรใฝ่ฝันไว้ เนื่องจากความเป็นเลิศที่เกิดขึ้นได้นั้นจะต้องเกิดขึ้นจากการที่องค์กรมีบุคลากรที่เข้มแข็ง มีความพร้อมในการทำงานปัจจุบัน รวมถึงมีศักยภาพที่จะเติบโตต่อไปในอนาคต พบว่าความเชื่อเหล่านี้้องค์การจะต้องมีการปลูกฝังอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้ประเมินภายนอก ซึ่งเป็นการวิจัยคุณภาพและการวิจัยเอกสาร (documentary research) ของ รศ.ดร.ศิริเดช สุชีวะ รศ.ดร.จิตพิชญ์ สงขลา และ ดร.ทิพวัลย์ ปัญจมะวัต (2561: 148-150) ที่พบว่า ผลการกำหนดสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะ ดังนี้

1. สมรรถนะหลักสำหรับผู้ประเมินภายนอก (Assessor Core Competency) วิเคราะห์ได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความรอบรู้พื้นฐานที่จำเป็น ทักษะความสามารถที่จำเป็น และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

1.1 ความรอบรู้พื้นฐานที่จำเป็น (Fundamental Literacy)

1.1.1 ความรอบรู้ในการจัดการศึกษาเฉพาะประเภท ได้แก่ 1) ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา 2) การบริหารการศึกษา 3) การจัดการเรียนการสอน

1.1.2 ความเข้าใจในบริบทของสถานศึกษาที่จะประเมิน ได้แก่ 1) ปรัชญาและพันธกิจของสถานศึกษา 2) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ของสถานศึกษา 3) อัตลักษณ์ของสถานศึกษา

1.1.3 ความรอบรู้ในหลักและวิธีการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ SAR 2) การวิเคราะห์สถานการณ์และบริบทของสถานศึกษา 3) การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูล 4) การวิเคราะห์ข้อมูลและลงข้อสรุปเบื้องต้น 5) การให้ข้อเสนอแนะ

1.1.4 ความรอบรู้ในหลักการให้ผลป้อนกลับและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา ได้แก่ 1) หลักการให้ผลป้อนกลับ (Feedback และ Feedforward) 2) หลักการเขียนข้อเสนอแนะ (Recommendation Building)

1.1.5 ความรอบรู้ในนโยบายและแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ได้แก่ 1) นโยบายการประเมินคุณภาพภายนอก 2) มาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการประเมินคุณภาพภายนอก 3) มาตรฐานการปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอก

1.2 ทักษะความสามารถที่จำเป็น (Essential Skills)

1.2.1 ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational analysis) ได้แก่ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์ SAR 2) ความสามารถในการวิเคราะห์ผลของปัจจัยด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่มีต่อสถานศึกษา

1.2.2 ความสามารถในการสืบสอบและวิเคราะห์ข้อมูล (Systematic inquiry) ได้แก่ 1) ความสามารถในการรวบรวมข้อมูลเชิงลึก 2) ความสามารถในการตรวจสอบข้อมูล (Validation) 3) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.2.3 ความสามารถในการสะท้อนคิดและให้ข้อเสนอแนะ (Reflection practice) ได้แก่ 1) ความสามารถในการกระตุ้นการสะท้อนคิดของผู้เกี่ยวข้อง 2) ความสามารถในการลงข้อสรุปเบื้องต้นจากข้อมูลที่วิเคราะห์ได้ 3) ความสามารถในการให้ผลป้อนกลับ 4) ความสามารถในการสร้างข้อเสนอแนะ

1.2.4 ความสามารถในการสื่อสารและเจรจาต่อรอง (Interpersonal skills) ได้แก่ 1) ความสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้เกี่ยวข้อง 2) ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง 4) ความสามารถในการจูงใจและการเจรจาต่อรอง

1.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Characteristic)

1.3.1 ความยึดมั่นจรรยาบรรณ ได้แก่ 1) การเคารพและให้เกียรติผู้เกี่ยวข้อง 2) ความซื่อสัตย์สุจริตในการดำเนินงานทุกขั้นตอน 3) การมีกิริยามารยาทที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์

1.3.2 การมีเจตคติการประเมินเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ได้แก่ 1) ความปรารถนาดีต่อผู้รับการประเมินและส่วนรวม 2) ความเชื่อในการประเมินเพื่อการปรับปรุง 3) ความเชื่อในการเป็นกัลยาณมิตรประเมิน

2. สมรรถนะเฉพาะ (Functional Competency) ระดับอุดมศึกษา

2.1 ด้านความรู้ ได้แก่ 1) ความรู้ในด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษาที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี 2) ความรู้ในด้านนวัตกรรมการบริหารจัดการหลักสูตรในระดับอุดมศึกษา

2.2 ด้านทักษะ ได้แก่ ความสามารถในการเข้าถึงความไว้วางใจจากเด็กวัยรุ่น ปลายผู้เตรียมความพร้อมเข้าสู่วิชาชีพ เพื่อการรวบรวมข้อมูลและสะท้อนคิด

โดยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังนี้

1. สมศ. ควรจะใช้สมรรถนะผู้ประเมินภายนอกจากผลการวิจัยไปออกแบบจัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้ประเมินภายนอก โดยเป็นหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะ (competency based curriculum) เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์กับผู้เชี่ยวชาญและผู้ประเมินภายนอกด้วยตนเองบนแพลตฟอร์มที่พัฒนาขึ้น

2. เมื่อมีความพร้อม สมศ. ควรปรับเปลี่ยนรูปแบบพัฒนาผู้ประเมินภายนอกจากการฝึกอบรมและปฏิบัติการในสถานการณ์จำลองมาเป็นรูปแบบดังที่เสนอในผลวิจัย ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะที่ยืดหยุ่น เป็นธรรมชาติ สอดคล้องความต้องการจำเป็นของผู้ประเมินภายนอกแต่ละคนภายใต้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จากผลการวิจัยและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง จึงพอสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประโยชน์หลากหลาย ทั้งในด้านการสรรหา คัดเลือก ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร ช่วยให้องค์การสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพเช่น การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การบรรจุและการปฐมนิเทศพนักงาน การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การแต่งตั้งและการโยกย้าย การเลิกจ้างและการธำรงรักษาพนักงาน สวัสดิการ วินัยและพนักงานสัมพันธ์ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังเป็นประโยชน์ทั้งในระดับบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานจนถึงระดับผู้บริหาร เป็นประโยชน์ในระดับหน่วยงานย่อยในองค์กรและระดับองค์กรอีกด้วย

แนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาแนวคิดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดตามลำดับดังนี้ 1) ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การออกแบบระบบและขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 7) เครื่องมือและเอกสารที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 8) ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal: P.A.) เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งกระทำหลังจากการวางแผน สรรหา คัดเลือก บรรจุบุคคลเข้าทำงานและได้ปฏิบัติงานไปแล้วระยะหนึ่ง ซึ่ง เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2554: 46-47) ได้กล่าวถึงทัศนะของนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้สามแนวทาง ได้แก่

แนวทางแรก เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การระบุ การวัด และการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการประเมินผลเป็นรายบุคคลมากกว่าการประเมินผลงานของหน่วยงานหรือองค์กร

แนวทางที่สอง เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล กลุ่ม และองค์กร รวมทั้งการบริหารผลงาน

แนวทางที่สาม เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่เป็นทางการของการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่มหรือทีม และองค์กร

โดยมีผู้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติของ การระบุ การวัด และการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการประเมินผลเป็นรายบุคคล เช่น มาทิสและแจ๊คสัน (Mathis & Jackson. 2004. 277) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร เมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารผลการพิจารณานั้นให้พนักงานเหล่านั้นทราบ สอดคล้องกับ เดสเลอร์ (Dessler. 2003: 241) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรืออดีตของพนักงานแต่ละคน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของบุคคล และ จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ (2558: 140) ที่ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกันและ กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2557: 206) ที่ให้ความหมายไว้ว่า ของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ระบบประเมินผลตัวบุคคลอันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้ เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขาซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโต

ส่วนนักวิชาการบางกลุ่มได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล กลุ่ม และองค์กร ดังเช่น วนิดา วาตีเจริญ และคณะ (2556: 125-126) ที่ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่ามีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินคุณค่าของงานที่พนักงานทำได้ เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือความคาดหวังที่องค์กรได้กำหนดเพื่อจะได้ทราบว่าคุณค่าของงานนั้นคุ้มค่ากับค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายไปหรือไม่ ผลของการปฏิบัติงานที่ประเมินได้จะนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติหน้าที่ในครั้งต่อไป หรือการให้รางวัล สวัสดิการ ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการปรับขึ้นเงินเดือนตามความ

เหมาะสม สอดคล้องกับที่ กิ่งพร ทองใบ (2550: 6) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์การได้กำหนดไว้ และ คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557:170) ที่กล่าวถึงความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับทุกคนว่าผลงานที่ผ่านมา มีระดับเป็นที่น่าพอใจ มีคุณค่าต่อองค์การ เมื่อมีการเปรียบเทียบกับมาตรฐานมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และผลการประเมินนี้สามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเพื่อปรับค่าจ้าง และเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่พนักงาน

นอกจากนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบของการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังที่ สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam. 1988: 7-8) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานและ/หรือคุณสมบัติของบุคคล ต้องกระทำอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กับบทบาททางวิชาชีพและจุดมุ่งหมายเฉพาะขององค์การหรือสถาบัน สอดคล้องกับ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 44) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่ประเมินผลงานของบุคลากรที่อิงแนวทางกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมไปถึง ระบบจะอิงมาตรฐานความสามารถหลักของบุคลากรซึ่งหมายถึง บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และ ผุสดี รุมาคม (2542: 4-5) ที่กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงาน คือ การประเมินบุคคลที่มีการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานและศักยภาพในการพัฒนา เป็นงานที่มีการกระทำหลังจากที่ได้มีการคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานและได้มีการปฏิบัติงานไปแล้วระยะหนึ่งตามที่กำหนดให้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามประเมินผลดูเป็นระยะ ๆ ว่าบุคคลนั้นปฏิบัติงานได้ผลงานเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งหากได้ทราบถึงผลงานและประเมินคุณค่าได้แล้วก็จะมีการเสริมหรือแก้ปัญหามาให้พนักงานมีประสิทธิภาพต่อไป สอดคล้องกับ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554: 206) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ และนำผลจากการประเมินสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ตลอดจนใช้ผลการประเมินเพื่อบริหารการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

อีกนัยหนึ่ง มีผู้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร ดังเช่น สุนันทา เลาหันันท์ (2556: 281) กล่าวถึงความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อตรวจสอบสมรรถภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ รวมถึงมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557: 109) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่องค์การใช้ในการประเมินผลการทำงานของพนักงานภายในองค์การ ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ทั้งยังเป็นการให้ข้อมูลกับพนักงานได้ทราบถึงผลการทำงานของตน และ วิเชียร วิทยอุดม (2557: 1) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการตัดสินใจและสื่อสารกับพนักงาน

เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินผลพนักงานไม่เพียงแต่จะทำให้พนักงานสามารถรู้ถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเท่านั้น แต่ยังสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานในอนาคตของพนักงานคนนั้น ๆ ด้วย และผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมักถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการปรับตำแหน่งให้กับพนักงาน การปลดคนงาน และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

ดังนั้น จึงอาจสรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ว่าเป็นขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีกระบวนการดำเนินงานที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน เพื่อการติดตามและการประเมินผลการทำงานทั้งด้านผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้ปฏิบัติงานซึ่งได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง ทำให้ทราบประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กรเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร มีการนำผลจากการประเมินสื่อสารกลับไปยังพนักงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และใช้ผลการประเมินเพื่อบริหารการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนจากการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการแนวใหม่ที่เน้นการใช้กลยุทธ์ (Strategic Approach) เน้นการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่เท่าเทียมกัน (Co-Equal Business Partner) เน้นความรับผิดชอบและผลที่ได้ (Accountability and Results) เน้นการดำเนินงานให้สอดคล้องกันและการปรับการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกันกับธุรกิจ (Alignment versus Realignment) และเน้นที่ความคล่องแคล่วว่องไวในการปรับเปลี่ยน (Agility) โดยมีปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จคือ 1) วัฒนธรรม 2) การฝึกอบรม 3) หัวหน้างาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ความยุติธรรม 6) การเงิน 7) การประเมิน (รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. 2550: 11-15) โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณค่า (Value Creation) ทุนมนุษย์ให้มีมูลค่าสูงสุด ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มผลิตภาพจากการทำงานของบุคคล และเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance-orientation) ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องพร้อมที่จะรับการตรวจสอบหรือประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาอันจะนำไปสู่เป้าหมายและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของหน่วยงานอย่างมาก

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากการคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานและได้มีการปฏิบัติงานไปแล้วระยะเวลาหนึ่งเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารผลงาน (Performance Management) ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาผลการทำงาน of พนักงานแต่ละคน ทีมงาน และองค์กรโดยรวม ด้วยกระบวนการวางแผนกำหนดเป้าหมายของงานเพื่อกำหนดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายในลักษณะที่สามารถวัดผลได้ แล้วจะต้องนำผลที่ได้รับไปสู่การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและพัฒนาความสามารถของพนักงานต่อไป เพื่อให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังที่ ศิริชัย กาญจนวาสี (2554: 8-11)

กล่าวถึงปรัชญาการประเมินไว้ว่า เป็นการศึกษาค้นหาความจริงด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อกำหนดคุณค่าของความจริงนั้น โดยยึดหลักการที่ว่าทุกสิ่งทุกอย่าง (ถ้าใช้แนวทางที่เหมาะสม) สามารถจะต้องได้ และพัฒนาได้ การประเมินจึงเป็นกระบวนการสร้างสรรค์สังคมที่สอดคล้องกับแนวทางประชาธิปไตย โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาและสร้างประโยชน์สุขแก่สังคม โดยได้สรุปวิวัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับ ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัมมุกร. 2555: 9-10)

1. แบบที่ไม่เป็นระบบ (Unsystematic) ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (Casual)
2. การประเมินแบบมีระบบและเป็นแบบดั้งเดิม (Traditional) ซึ่งประเมินทั้งคุณลักษณะประจำตัว ผลงาน หรือทั้งสองอย่าง
3. วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Mutual Goal Setting) การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร ดังนี้ (วนิดา วาตีเจริญ และคณะ. 2556: 126-127)

1. ความสำคัญต่อบุคลากรเพราะผลการประเมินงานที่ได้จะทำให้บุคลากรสามารถประเมินศักยภาพของตนเองว่าเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ หรือมาตรฐานการทำงานของตนเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานหรือไม่ มีข้อบกพร่องในการทำงานใดบ้างที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดและเป็นการปูพื้นฐานความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินของพนักงานแต่ละคนมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการบริหารค่าตอบแทนตามคุณสมบัติ ความสามารถ และความเหมาะสม ดังนั้น ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา จุดแข็ง จุดอ่อน ที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเป็นรายบุคคล เพื่อใช้ในการพิจารณา ปรับเปลี่ยน โยกย้ายให้เหมาะสมระหว่างบุคคล และตำแหน่งงานในองค์กร เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

3. ความสำคัญต่อองค์กรเนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่อ่อนไหวต่อความรู้สึกของพนักงาน ดังนั้นผู้รับผิดชอบในการประเมินจะต้องดำเนินการอย่างมีแบบแผน มีมาตรฐานที่ชัดเจน มีความยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะมีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2545: 196)

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องการบริหารจัดการแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละบุคคล ทีมงาน และองค์กร เป็นกระบวนการประเมินอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง และได้มีการปฏิบัติงานไปแล้วระยะเวลาหนึ่งเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบแนวทางการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารมีข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากร และนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการบริหารจัดการอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีผู้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ต่าง ๆ ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2555: 13-14) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินโดยทั่วไป มีดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนาคูคน ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนและผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้พิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

คำนาย อภิปรัชญากุล (2557: 170-171) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดประสงค์ดังนี้

1. ความเหมาะสมของเงินเดือน ค่าจ้าง เช่น ทำเป็นบันไดเงินเดือนหรือกล่องเงินเดือนเอาไว้ อย่างชัดเจน ตรวจสอบได้
2. ใช้ระดับความขัดแย้งเรื่องงานได้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจว่าใครเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับงานนั้น
3. ผลที่ได้ใช้เพื่อเป็นหลักการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรตามค่าระดับคะแนน และเป็นการลดข้อโต้แย้ง
4. ทราบความแตกต่าง และเปรียบเทียบผลงานบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานทราบจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง เพื่อการปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
5. ใช้วัดค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าจะทำต่อไปได้หรือไม่ทั้งงานและคน

กิ่งพร ทองใบ (2550: 8-10) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป มีดังนี้

1. เพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ (Promotion)
2. เพื่อการพิจารณาโอน โยกย้าย ลดตำแหน่ง และการออกจากงาน (Transfer Demotion and Separation)
3. เพื่อการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)
4. เพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
5. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน (Human Resource Development)
6. เพื่อปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชา (Supervisory Improvement)
7. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
8. เพื่อการแก้ไข ปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ในการทำงาน (Procedure Improvement)
9. เพื่อปรับปรุงวิธีคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน (Selection Improvement)
10. เพื่อกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้มีผลงานมากขึ้น (Productivity Improvement)
11. เพื่อให้เห็นประสิทธิผลโดยส่วนรวมของโครงการพัฒนาการบริหาร (Overall Effectiveness of Administrative Development Program)

โดยที่ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554: 207-208) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์หลักของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามี 2 ด้าน คือ

1. ด้านการประเมินผล (Evaluation Goals) ฝ่ายบริหารองค์การใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ และศักยภาพของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะสามารถตัดสินใจหรือบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ
 - 1.1 เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับไปสู่พนักงานให้ทราบถึงระดับขีดความสามารถของตน และสามารถที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น
 - 1.2 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาความเหมาะสมเรื่องค่าตอบแทนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาความดีความชอบในลักษณะของการขึ้นเงินเดือนประจำปีให้แก่พนักงาน ซึ่งจะต้องมีความยุติธรรม โดยยึดผลงานเป็นหลักในการจ่ายค่าตอบแทน (Pay for Performance)
 - 1.3 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของพนักงานในลักษณะต่างๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง การปลดออก การไล่ออก เป็นต้น ซึ่งจะต้องตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม
2. ด้านการพัฒนา (Development Goals) ฝ่ายบริหารขององค์การใช้การประเมินผลเพื่อการพัฒนาบุคลากรและองค์การ ดังนี้
 - 2.1 เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ และสอนงานแก่พนักงานในการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ให้สูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

2.2 เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาอาชีพและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานแต่ละคน

2.3 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างทักษะและศักยภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.4 เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาผ่านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั้งสองฝ่ายจะต้องปรึกษากันตั้งแต่การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การติดตามการทำงาน จนถึงการแจ้งผลการประเมินให้ทราบ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา

2.5 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการสรรหาคัดเลือก ปฐมนิเทศ และการฝึกอบรม เพื่อผลจากการประเมินพนักงานจะสะท้อนให้เห็นว่าวิธีการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่องค์การใช้อยู่มีความเหมาะสมหรือไม่ การปฐมนิเทศและการฝึกอบรมพนักงานที่องค์การจัดขึ้น

ส่วน อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557: 110) กล่าวว่า องค์การทั่วไปจะใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการบริหาร คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำผลไปใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการบริหาร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล การพิจารณาความดีความชอบ จนถึงการให้ออกจากงาน เป็นต้น

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนาหรือเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มทักษะการทำงาน รวมทั้งการฝึกอบรม

สอดคล้องกับแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุดม (2557: 2) ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 2 ประการ คือ

1. เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา เป็นต้นว่าจะต้องมีการกำหนดและปฏิบัติอย่างไร เพื่อจะก่อให้เกิดแรงจูงใจของพนักงานในการที่ต้องการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยการหาจุดอ่อนของพนักงานและทำการประเมินผล พร้อมทั้งมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาให้กับพนักงาน จึงช่วยให้พนักงานมีแรงกระตุ้นในการกำหนดเป้าหมาย มีความก้าวหน้าในอาชีพของพวกเขา

2. เพื่อการประเมินผลและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เช่น การตัดสินใจว่าจะให้ใครเป็นผู้รับการเลื่อนขั้นและมีการกำหนดอัตราผลตอบแทนในระดับนั้นได้อย่างไร หรือมีการกำหนดรูปแบบการทำงานให้กับพนักงานและมีการจัดแบ่งหน้าที่กันอย่างไร

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับประกอบการตัดสินใจและการบริหารจัดการ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การกำหนดค่าตอบแทน และเพื่อการพัฒนาบุคลากรและองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น การกำหนดแนวทางการจัดฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและทักษะการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการสรรหาคัดเลือก ปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมขององค์การ เป็นต้น

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล จึงอาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้ถูกประเมินและส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้ หลักการที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ดังที่มีผู้กล่าวถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Principles of Performance Appraisal) ไว้ต่าง ๆ ดังนี้

วนิดา วาตีเจริญ และคณะ (2556: 127-128) กล่าวถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ผู้ประเมินจะต้องไม่มีอคติต่อผู้ถูกประเมิน โดยผู้ประเมินจะต้องพิจารณาถึงคุณลักษณะสำคัญของงานแต่ละด้าน แต่ละตำแหน่ง และมาตรฐานของผลงานที่องค์กรต้องการ ตลอดจนให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ทั้งนี้ ผู้ประเมินจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล ไม่ใช่ประเมินคุณค่าของบุคคล
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของงานบริหารบุคคลที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีส่วนรับผิดชอบการประเมินจะต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ตามระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรทุก 1 เดือน 3 เดือน หรือ 6 เดือนเป็นต้น ทั้งนี้ ผู้รับผิดชอบจะต้องพิจารณาระยะเวลาและค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสม
3. ผู้รับผิดชอบการประเมินจะต้องเข้าใจวิธีการและกระบวนการประเมินผลปฏิบัติหน้าที่อย่างถ่องแท้ สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ

ส่วน วิเชียร วิทย์อุดม (2557: 2-3) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานควรต้องมีหลักการประเมินผลที่สามารถเห็นเด่นชัด ซึ่งควรตระหนักถึงในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรมีการกำหนดมาตรฐานไว้ล่วงหน้า
2. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีใจเป็นธรรม ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติใด ๆ ในขณะที่มีการประเมินผลงาน แต่ควรยึดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ตั้งไว้เป็นเกณฑ์
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและปฏิบัติใช้กับพนักงานทั่ว ๆ ไปการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำนาน ๆ ครั้ง ผู้ที่ถูกประเมินผลอาจไม่พอใจเหมือนกับการเป็นคนคอยจับผิด และการประเมินผลไม่ควรเลือกใช้เฉพาะกับคนใดคนหนึ่งเพราะจะทำให้ผู้ถูกประเมินรู้สึกว่าเป็นการยุติธรรมได้
4. ควรแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ถูกประเมินทราบเพื่อเขาจะได้ทราบความจริงว่าการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือไม่ หากยังทำได้ต่ำกว่ามาตรฐานจะได้หาทางปรับปรุง
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ควรใช้เป็นเครื่องมือในการจับผิด หรือนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาโทษ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานควรหาข้อบกพร่องเพื่อนำมาปรับปรุง

และเพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงมีหลักการสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัมฤทธิ์. 2555: 15-17)

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker)

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคนโดยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรการหนึ่งในการควบคุมและติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน มีความเชื่อมั่น (Reliability) และความเที่ยงตรง (Validity) ของผลการประเมิน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน เช่น ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Procedure on Performance Appraisal)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมิน และหารือผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบข้อดีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชาจะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความรู้สึก ชักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

6.1 กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

6.2 เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

6.3 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

6.4 ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจ ยอมรับ และร่วมมือ

6.5 กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

6.6 กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน

6.7 ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

6.8 วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้

6.9 ติดตามผล เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับพัฒนาระบบการประเมินผลต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการเชิงระบบที่ทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งคำว่า “กระบวนการเชิงระบบ” ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ (กิ่งพร ทองใบ. 2550: 6)

1. การวัดผลในเรื่องของการทำงาน

2. การประเมินกระทำโดยบุคคล มีผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน โดยใช้แบบฟอร์มเป็นสื่อ

3. การประเมินมีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานอย่างแน่นอน

4. การประเมินต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การประเมินผลปฏิบัติงานที่ดี ต้องมีหลักการประเมินผลการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการทำงานทุกคนรับรู้เข้าใจ และมีความตระหนักในขั้นตอนวิธีการ หลักเกณฑ์ รวมถึงบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้ประเมินที่ดี โดยถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารทุกคนที่จะต้องจัดให้มีการประเมินผลการทำงานที่เป็นระบบ มีความสม่ำเสมอต่อเนื่อง โดยปราศจากอคติต่อผู้ถูกประเมิน ผู้รับผิดชอบต่อการประเมินต้องมีสมรรถภาพทางการประเมิน ซื่อสัตย์ ยอมรับผู้อื่น และมีความรับผิดชอบโดยมีเครื่องมือการประเมินที่เป็นมาตรฐาน เพื่อให้ผลการทำงานมีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้และมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานหรือหาหรือผลการปฏิบัติหลังเสร็จสิ้นการประเมิน เพื่อให้ผู้ถูกประเมินทราบข้อดีและข้อบกพร่องของตนและปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

วิธีการประเมินผลการทำงาน

การประเมินผลการทำงานเป็นการศึกษาองค์การแบบนิรนัย (deductive approach) โดยมีกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการวัดผล การบันทึก และส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อสร้างแรงกระตุ้นทางบวกต่อการปฏิบัติงานโดยมีผู้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการทำงานไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

กัลยารัตน์ ธีระธัญกุล (2557: 218-220) กล่าวถึงการประเมินผลการทำงานไว้ 3 วิธี คือ

1. การประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait-based appraisals) เป็นการประเมินบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะส่วนตัวของพนักงาน เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ ทักษะในการสื่อสารหรือความคิดริเริ่ม วิธีการนี้มีปัญหาด้านความเที่ยงตรงเนื่องจากคุณลักษณะที่ประเมินจะไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เพราะว่าพฤติกรรมของพนักงานได้รับอิทธิพลอย่างสูงจากองค์ประกอบด้านสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เช่น พนักงานที่มีคุณลักษณะค่อนข้างเอะอะโวยวายและก้าวร้าวกับเพื่อนร่วมงาน อาจจะปฏิบัติตัววางเฉยและสุขุมเมื่อติดต่อกับลูกค้า นอกจากนี้คุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่ได้รับการปลูกฝังไว้นานแล้วจึงยากที่จะเปลี่ยนแปลง

2. การประเมินพฤติกรรม (Behavior-based appraisals) เป็นการประเมินสิ่งที่พนักงานแสดงออกในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล การวัดพฤติกรรมในการทำงานเป็นสิ่งที่เหมาะสม เมื่อต้องการทราบว่าจะงานนั้นทำอย่างไร พนักงานจะได้รับการประเมินตามสิ่งที่เขาได้ปฏิบัติในการทำงานที่รับผิดชอบ ข้อมูลที่ได้จึงเป็นประโยชน์สำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับเพราะว่าช่วยชี้ให้เห็นชัดเจนว่าสิ่งที่พนักงานควรปฏิบัติคืออะไร ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากวิธีนี้พบว่าบ่อยครั้งไม่ได้ตระหนักถึงพฤติกรรมสำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การประเมินผลงาน (Results-based appraisals) เป็นการประเมินปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว โดยการกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลา วิธีนี้เหมาะสมที่จะใช้เมื่อวิธีการทำงานไม่สำคัญ พนักงานจะได้รับการประเมินผลแบบเดียวกันถึงแม้ว่าวิธีการทำงานแตกต่างกันปัญหาของวิธีนี้จะเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ เพราะว่างานบางงานวัดผลการทำงานได้ยาก เช่น ผลงานของอาจารย์ผู้สอนหนังสือคืออะไร นอกจากนี้ผลงานที่เกิดขึ้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับการทำงานของพนักงานแต่ละคน หากยังได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น เครื่องมือหรืออุปกรณ์ชำรุด งบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบในทางลบต่อการทำงานเป็นทีม เพราะพนักงานมุ่งให้ความสนใจกับผลงานของตนเองเป็นหลักแทนที่จะมุ่งช่วยเหลือเพื่อร่วมงาน

ซึ่งในที่สุดอาจทำให้องค์กรการไม่ได้รับผลประโยชน์สูงสุด ข้อเสียอีกประการหนึ่งคือ ข้อมูลจากการประเมินผลงานมีประโยชน์ต่อการพัฒนางานค่อนข้างน้อยเพราะข้อมูลเพียงแต่ระบุว่าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง แต่ไม่ได้บอกให้ชัดเจนว่าจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างไร

ส่วน ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2553: 90-110) กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 3 วิธี โดยองค์กรจะใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานใดวิธีหนึ่ง หรือมากกว่าหนึ่งวิธี หรือผสมกันก็ได้ ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดพฤติกรรมประกอบด้วย

1.1 การบรรยายพฤติกรรม (narrative essay) เป็นการบรรยายถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และศักยภาพ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาตนเองของพนักงาน

1.2 การจัดลำดับผลการปฏิบัติงาน (ranging) เป็นการเรียงลำดับผลการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานของพนักงานที่ดีที่สุดจนถึงพนักงานที่แย่ที่สุด

1.3 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานเป็นคู่ (paired comparison) เป็นการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานเปรียบเทียบกันทีละคู่ แล้วให้ค่าคะแนนเพื่ออธิบายว่าใครปฏิบัติงานได้ดีกว่า (better)

1.4 การกระจายผลการปฏิบัติงานแบบปกติ (forced distribution) วิธีนี้ต้องใช้กับกลุ่มประชากรจำนวนมาก เป็นการตั้งสมมติฐานว่าผลการปฏิบัติงานจะมีลักษณะของการกระจายตัวเมื่อมีผู้ปฏิบัติงานได้ดีมาก ย่อมมีผู้ปฏิบัติงานที่แย่มากในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

1.5 การตรวจสอบพฤติกรรม (behavioral checklist) เป็นการอธิบายถึงพฤติกรรมการทำงานในหน้าที่ที่มอบหมาย โดยทั่วไปการจัดลำดับความเห็นเป็นลำดับดังนี้ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) เห็นด้วย (agree) เฉย ๆ (neutral) ไม่เห็นด้วย (disagree) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree)

1.6 ประเมินเหตุการณ์สำคัญ (critical incidents) เป็นการบันทึกสรุปงานที่ได้จากการสังเกตว่ามีผลต่อความสำเร็จของงาน หรือมีผลกระทบต่อความสำเร็จของงานทำให้งานมีปัญหา ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะดูที่พฤติกรรมการทำงานของพนักงานไม่ใช่บันทึกคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (performance not personalities)

1.7 วิธีการประเมินแบบจัดระดับผลการปฏิบัติงาน (graphic rating scale) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ปัจจัยหลักที่เป็นองค์ประกอบงานหน้าที่ที่รับผิดชอบ ผู้ประเมินจะพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้พอใจหรือไม่

1.8 การจัดลำดับพฤติกรรมการทำงานออกเป็นระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS) จะมีการกำหนดค่างานในการปฏิบัติที่ได้ผลงานที่ถือว่าอยู่ในลำดับสูง (high) กลาง (average) และต่ำ (low) และอธิบายด้วยว่างานที่ได้มาตรฐานสูงควรมีลักษณะอย่างไร งานที่ได้มาตรฐานต่ำจะมีลักษณะของการปฏิบัติเป็นอย่างไร

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดผลลัพธ์เป็นการประเมินในองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่มุ่งยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์

แผนปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อแสดงให้เห็นว่ามีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นไปได้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมเป็นการประเมินบนฐานคติในการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ต้องอาศัยความคิดวิเคราะห์ SWOT ความคิดจินตนาการ (imaginative thinking) สามารถมองเห็นภาพหมายในอนาคต (vision) วัดที่ความสำเร็จของงานโดยจะไม่ดูว่าเป็นไปตามกระบวนการทุกขั้นตอนหรือไม่ เพียงแต่ความสำเร็จนั้นอธิบายได้สมเหตุสมผล ประเด็นสำคัญความสำเร็จดังกล่าวต้องดีกว่าหรือเท่าเทียมและคุ้มค่า ซึ่งธรรมชาติของการบริหารจัดการองค์การจะมีสองลักษณะงานได้แก่ งานที่ต้องปฏิบัติประจำ (routine works) งานบริหาร งานที่ต้องแก้ไข งานพัฒนา (management & development) ซึ่งในกระบวนการบริหารจัดการงานทั้งสองลักษณะไม่ได้แยกออกจากกันโดยอิสระ ในทางปฏิบัติจึงมีการออกแบบประเมินการปฏิบัติงานที่ผสมทั้งสองลักษณะในสัดส่วนที่สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์การ

โดย วิเชียร วิทยอุดม (2557: 8-9) กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายวิธี ดังนี้

1. วิธีการจัดการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ (MBO) หรือการจัดตั้งเป้าหมาย
2. การประเมินผลแบบ 360 องศา หรือการตอบสนองกลับจากทุกฝ่ายแบบรอบทิศ (360

Degree Appraisal or Multi-rater assessment)

3. การกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Work standard approach)
4. การเรียงความบรรยายการประเมิน (Essay Appraisal)
5. การประเมินเหตุการณ์วิกฤติ (Critical – incident appraisal)
6. วิธีการใช้สเกลการให้คะแนน (Graphic rating scale)
7. วิธีรายการตรวจสอบ (Checklist)
8. วิธีการใช้สเกลจัดลำดับการประเมินพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scale)

(BARS)

9. วิธีการแบบบังคับให้เลือก (Forced-Choice rating)
10. วิธีการจัดลำดับที่ (Ranking methods)

ซึ่งมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้ขององค์การปัจจุบัน ดังนี้ (วนิดา วาตีเจริญ และคณะ. 2556: 130-140)

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์วิธีการนี้จะยึดเอาวัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยผู้ประเมินจะใช้หลักการประเมินเชิงคุณภาพ ประกอบกับหลักการประเมินในเชิงปริมาณ รวมถึงกิจกรรมที่พึงปฏิบัติ ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นมาตรฐานเชิงปริมาณ ได้แก่ ปริมาณของงาน คุณภาพของงาน และระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 วิธี ได้แก่ 1) การประเมินตามผลการปฏิบัติงาน 2) ประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดทางตรง 3) ประเมินโดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นฐาน

2. การจัดอันดับปริมาณงานเป็นวิธีที่ใช้ในการรวบรวมผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่องค์การกำหนด ซึ่งเป็นลักษณะเชิงปริมาณ สามารถวัดได้ ทั้งนี้มาตรฐานงานอาจปรับเปลี่ยนหรือลดได้ตามความเหมาะสม

3. ประเมินโดยการเปรียบเทียบระหว่างบุคคลเป็นการประเมินที่เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำหน้าที่เดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน โดยวิธีการจัดลำดับ การเปรียบเทียบรายบุคคล การจัดกลุ่มตามหลักการแจกแจงทางสถิติ

4. ประเมินตามเกณฑ์คะแนนเป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล โดยพิจารณาจากรายละเอียดแยกตามองค์ประกอบหน้าที่และของเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน

5. ประเมินโดยใช้ผู้ประเมินเป็นกลุ่มเป็นการจัดกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อทำการวิเคราะห์และวิจารณ์ผลสำเร็จของการทำงานของผู้ถูกประเมิน โดยผู้ประเมินส่วนใหญ่จะเป็นผู้บังคับบัญชาสายงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานโดยตรง และอีกส่วนหนึ่งเป็นตัวแทนพนักงานเพื่อรับฟังและให้ข้อมูลด้านผู้ปฏิบัติ สมาชิกในที่ประชุมจะพิจารณาการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ถูกประเมินจากผลการประเมินของหัวหน้างานชั้นต้น บริบทของงานที่พึงปฏิบัติ ความรับผิดชอบในการทำงาน และการตรงต่อเวลา เป็นต้น

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองการประเมินลักษณะนี้เหมาะกับผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารที่มีความสำคัญกับองค์กร เป็นวิธีการประเมินที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินประสิทธิภาพการทำงานของตน จากนั้น จึงนำผลการประเมินไปอภิปรายร่วมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อเปรียบเทียบผลประเมินที่ได้และเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนด และหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับจากทุกทิศทางจากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน ผู้ประเมินประกอบด้วย ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลูกค้า และหน่วยงานที่ผู้ถูกประเมินมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างปฏิบัติหน้าที่ เพื่อนำมาใช้ในการสนับสนุนผลสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความถูกต้อง แม่นยำ และน่าเชื่อถือมากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพียงด้านเดียว ปัจจัยที่นำมาใช้ในการประเมิน 360 องศา ได้แก่ ความรู้ความสามารถทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ พฤติกรรมการแสดงออกระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สรุปได้ว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี ซึ่งผู้ออกแบบต้องเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานที่กำหนดไว้ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้โดยทั่วไปอาจแบ่งตามบริบทขององค์กรได้เป็น 4 วิธี ได้แก่ วิธีที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก วิธีที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก วิธีที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก และวิธีผสมผสาน นอกจากนี้ สามารถแบ่งได้ตามรูปแบบวิธีการของการประเมิน เช่น การประเมินผลแบบ 360 องศา การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินเป็นกลุ่ม การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือแบ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เช่น การเรียงความบรรยายการประเมิน รายการตรวจสอบ จัดลำดับที่แบบบังคับให้เลือก เป็นต้น ทั้งนี้ แต่ละวิธีมีจุดเน้น ข้อดีและข้อจำกัดต่าง ๆ กันแต่มีเป้าหมายเดียวกันคือเพื่อให้เกิดผลงานที่เป็นไปได้ในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร และให้ได้ข้อมูลจากการประเมินผลปฏิบัติงานที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กรได้ต่อไป

การออกแบบระบบและขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเทียบกับเกณฑ์เป้าหมายหรือสมรรถนะที่กำหนดไว้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนและกำหนดทิศทางการปรับปรุงพัฒนาขององค์กรต่อไป การนำสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการกำหนดทิศทางของการพัฒนาและการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรจึงต้องมีออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติที่ดี ซึ่ง เจลิมพงศ์ มีสมนัย (2554: 43-49) ได้กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

1. มีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดสมรรถนะ
2. กำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานหรือหน้าที่งานที่บุคคลนั้นต้องปฏิบัติ และกำหนดพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการทำงานในหน้าที่นั้นจากสมรรถนะที่กำหนด
3. ดำเนินการประเมินสมรรถนะของบุคลากรด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การใช้แบบทดสอบ การประเมินตนเอง การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา หรือการประเมินโดยใช้แหล่งข้อมูลย้อนกลับหลายแหล่ง เช่น การประเมินแบบ 360 องศา โดยเป้าหมายของการประเมินเพื่อระบุว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ (ซึ่งแสดงออกผ่านทางพฤติกรรมการทำงาน) ตามประเภทและระดับที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ หรือไม่ ช่วยให้ทราบถึงช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาต่อไป (Improvement Needs)
4. วางแผนและดำเนินการพัฒนา ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นหลักสูตรการฝึกอบรม ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่ยังขาด โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน รวมทั้งอาจกำหนดเป็นแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development)
5. ประเมินและติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะ โดยอาจใช้การสอบวัดระดับของสมรรถนะเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (Criterion Reference Test) ว่าผู้ที่ผ่านการพัฒนามีสมรรถนะในประเภทและระดับที่คาดหวังสำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคต

โดย ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2553: 127-128) ได้กล่าวถึง การเตรียมการประเมินการประเมินสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนาพนักงานตามช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ไว้ดังนี้

1. จัดทำแบบประเมิน Competency
2. จัดทำคู่มือเพื่ออธิบายแบบประเมินและวิธีการประเมิน Competency
3. ทำการประเมิน Competency บุคลากรในทุกหน่วยงาน
4. ประมวลผลการประเมิน Competency และหา Competency Gap ตามหน่วยงานรายบุคคล ทั้งองค์กรเพื่อเตรียมการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ยังมี Competency Gap
5. นำข้อมูลพนักงานที่ยังมี Competency Gap มาวางแผนพัฒนาบุคลากรทั้งภาพรวม และเป็นรายหน่วยงาน
6. ออกแบบหลักสูตรการพัฒนา/ฝึกอบรมพนักงานตาม Competency
7. จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะยาวโดยการจัดทำ Training Roadmap ตาม Competency และจัดทำแผนการฝึกอบรม (Training Plan) ในแต่ละปี ตลอดจนการจัดทำแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)

8. ดำเนินการพัฒนา/ฝึกอบรมพนักงานตาม Competency Gap ที่ยังขาด

9. สร้างระบบประเมินและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรให้ครบวงจร และมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนปรับปรุงแผนการพัฒนาให้ Update อยู่เสมอ

10. นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานต่อไป

ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการเชิงระบบที่มีหลายส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การระบุหลักการที่ดีและเหมาะสม จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ดังที่ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557: 109-110) กล่าวไว้ ดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยการในการประเมิน (Identification) เป็นการกำหนดขอบเขตของงานที่ผู้บริหารควรตรวจสอบเมื่อต้องการประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน การกำหนดปัจจัยหรือเกณฑ์นั้นจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์งานเป็นสำคัญ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมุ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การให้มากที่สุด มากกว่าจะเน้นไปที่คุณลักษณะที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลงาน เช่น เชื้อชาติ อายุ หรือ เพศ เป็นต้น

2. การวัดผลงาน (Measurement) เป็นจุดสำคัญของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นจุดที่จะต้องตัดสินใจว่า การปฏิบัติงานดีหรือไม่แค่ไหน ซึ่งระบบการวัดผลงานที่ดีจะต้องมีความสม่ำเสมอ และใช้มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การ

3. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Management) เป็นเป้าหมายสำคัญของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีความหมายมากกว่าการมองย้อนผลงานในอดีตแล้ววิจารณ์ว่าดีหรือไม่ดี แต่จะต้องเป็นการมองไปข้างหน้าว่าพนักงานจะบรรลุเป้าหมายหรือเพิ่มศักยภาพหรือมีการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างไร

สอดคล้องกับ เกลิมพงศ์ มีสมนัย (2554: 46-47) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีดังนี้

1. การระบุ (Identification) หมายถึง การกำหนดเนื้อหาของงานที่จะทำการประเมิน ซึ่งโดยทั่วไปจะขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์งาน และสมรรถนะซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลแสดงผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น

2. การวัด (Measurement) หมายถึง การตัดสินใจว่าผลการปฏิบัติงานนั้นดีหรือไม่ดี ซึ่งควรมีความคงเส้นคงวาทั่วทั้งองค์การ

3. การประเมิน (Evaluation or Appraisal) หมายถึง การให้คุณค่ากับผลการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด เช่น ดีมาก ดี ปานกลาง ต้องปรับปรุง

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้บริหารให้หลักประกันว่า กิจกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การมีส่วนทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกระบวนการดังกล่าวจะต้องระบุว่ากิจกรรมและผลลัพธ์อะไรบ้างที่พึงประสงค์ขององค์การ และสิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้นหรือไม่ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อให้พวกเขาปฏิบัติงานตามที่องค์การคาดหวัง โดยการระบุปัญหาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

ส่วน วิเชียร วิทยอดม (2557: 3-8) กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Process) มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนแรกในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา รวมถึงการใช้ประโยชน์ในการพัฒนาต่าง ๆ

2. กำหนดแบบหรือลักษณะของงานที่จะประเมินผลเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินเพื่อบันทึกความเห็นของผู้ประเมินซึ่งต้องจัดทำเป็นมาตรฐานเดียวกัน ให้มีความเหมาะสมสำหรับการประเมินบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ตามลักษณะของงาน

3. กำหนดตัวผู้ประเมินผล และฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผลเป็นการกำหนดผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผล ทั้งนี้ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และได้รับการอบรมชี้แจงในเรื่องนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และเทคนิคในการประเมินตามแบบฟอร์ม และลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน

4. กำหนดวิธีประเมินผลเป็นการกำหนดวิธีในการประเมินผลงานซึ่งมีหลายแบบหลายวิธีแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ที่ใช้

5. การวิเคราะห์และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์กำหนดวิธีการวิเคราะห์ผลงานโดยการแปลความจากการประเมินเพื่อนำผลการประเมินนั้นแจ้งให้พนักงานทราบต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลจะต้องเป็นระบบหนึ่งจากหลาย ๆ ระบบซึ่งต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องและทำงานร่วมกันกับโครงสร้าง แบบ และระบบอื่น ๆ ขององค์การ โดยจะเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญ ๆ ดังนี้ (มุสดี รุมาคม. 2542: 37-40)

1. เครื่องมือและวิธีการประเมิน
2. ระดับการเข้ากันได้พอดีระหว่างลักษณะอื่น ๆ ขององค์การกับระบบการประเมิน
3. การออกแบบระบบ
4. การแนะนำระบบและการฝึกอบรมบุคคล

วิธีการออกแบบระบบประเมินการปฏิบัติงานที่เหมาะสมควรต้องตระหนักถึงความซับซ้อนอันเกิดจากแนวคิดความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้มีวิธีการออกแบบประเมินผลที่แตกต่างกัน คือ

1. แบบมีเหตุผล ยึดถือข้อกำหนดที่ได้กำหนดขึ้นอย่างรอบคอบและมีเหตุผลโดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งงานที่จะต้องมีการปฏิบัติคือ การระบุส่วนประกอบทั้งหมดและประกอบเข้าด้วยกันให้ออกมาเป็นพิมพ์เขียว

2. แบบการเมือง ความสำเร็จของการออกแบบจะถูกกำหนดโดยระดับซึ่งการออกแบบได้รับการหนุนหลังจากบุคคลที่อำนาจในองค์การ วิธีการนี้ การออกแบบเป็นกระบวนการทางการเมืองซึ่งใช้การสนับสนุนที่มาจากความมีอำนาจเป็นเสมือนเครื่องตัดสินว่าระบบควรเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง

3. แบบให้มีส่วนร่วม เป็นการให้ผู้มีส่วนร่วมในการออกแบบโดยมีข้อสมมติฐานว่าผู้มีส่วนร่วมในขั้นตอนสุดท้ายจะดัดแปลงแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ให้เข้ากับความมุ่งหมายของตนเอง ให้สามารถบรรลุความมุ่งหมายและคุณค่าภายในองค์การได้

การออกแบบระบบการประเมินให้ส่วนประกอบต่าง ๆ สนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นวงจรการประเมินการปฏิบัติงานควรมีกิจกรรมสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินการ

ปฏิบัติงานว่าควรจะเป็นอย่างไร 2) การวัดและการประเมินการปฏิบัติงาน 3) การป้อนข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกลับไปสู่บุคคลซึ่งในทางกลับกันสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานได้ และ 4) การให้ข้อมูลกับระบบอื่น ๆ ภายในองค์กรซึ่งใช้ข้อมูลเหล่านั้น ดังนี้ (มุสตี รุมาคม. 2542: 133-146)

วงจรที่ 1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน (Defining Performance) มีหลักการสำคัญคือ

- ควรจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic Business Objectives)
- ควรใช้หลายเกณฑ์ (Multiple Criteria)
- ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์

วงจรที่ 2 การวัดและการประเมินการปฏิบัติงาน (Measuring and Evaluating Performance)

- การเลือกใช้เครื่องมือวัดที่เหมาะสมกับแรงผลักดันจากสิ่งต่างๆ เช่น จุดประสงค์ของการประเมิน ประเภทของงานที่แต่ละคนปฏิบัติ และวิธีการที่ปฏิบัติงานถูกประเมิน
- การกำหนดผู้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจนก่อนที่วงจรการปฏิบัติงานจะเริ่มต้น
- การประเมินการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมที่เน้นจุดประสงค์ด้านการพัฒนาซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยลง และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในการพัฒนาและงานอาชีพของตนเอง

วงจรที่ 3 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Feedback about Performance) การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะ 5 ประการคือ

1. เฉพาะเจาะจง (Specificity) ข้อมูลหรือพฤติกรรมที่ถูกกล่าวถึงในการให้ข้อมูลย้อนกลับควรจะเฉพาะเจาะจง โดยเฉพาะการกล่าวถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ควรจะมีหลักฐานสนับสนุนที่แสดงว่าการปฏิบัติงานนั้น ๆ ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

2. ทันเหตุการณ์ (Timeliness) เพื่อการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ จึงควรให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าพฤติกรรมใดที่เหมาะสมและพฤติกรรมใดที่ไม่เหมาะสม

3. พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน (Impersonality of Feedback) ควรละเว้นการวิพากษ์วิจารณ์บุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินควรจะให้ข้อมูลย้อนกลับเฉพาะในเรื่องพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานเท่านั้น

4. ควรจะให้บ่อยครั้ง (Frequency) การให้ข้อมูลย้อนกลับบ่อยครั้งจะสร้างทัศนคติในทางที่ดีต่อการประเมินการปฏิบัติงานและทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไว้วางใจผู้บังคับบัญชา

5. เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในช่วงของการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน นอกจากจะเป็นการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบแล้ว ควรจะเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมชี้แจงเหตุผล แสดงความคิดเห็นต่อผลการประเมิน ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เหตุผลที่ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการแจ้งผลการประเมินมีหลายวิธี การเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลาย ๆ วิธีร่วมกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ คุณลักษณะ และบุคลิกภาพของผู้ถูกประเมิน วิธีการแจ้งผลมีดังนี้

1. วิธีการแจ้งผลและแนะนำ (Tell and Sell Approach) เป็นการสื่อสารทางเดียวจากระดับสูงสู่ระดับรองลงมา

2. วิธีการแจ้งผลและรับฟัง (Tell and Listen Approach) เป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบพร้อมกันนั้นก็รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการประเมิน

3. วิธีการร่วมกันแก้ปัญหา (Problem Solving Approach) เป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาแสดงบทบาทเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานโดยมุ่งสร้างพื้นฐานที่เน้นหนักผลประโยชน์ร่วมกันเพื่อนำไปใช้เสริมสร้างบรรยากาศที่มีการหารือปัญหาเกี่ยวกับงานซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น

วงจรที่ 4 การนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Information to Other Organizational Systems) ผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร กล่าวคือ การกำหนดค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การวางแผนความก้าวหน้าในงานอาชีพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การสอนงาน การให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับงาน รวมทั้งประสิทธิภาพของระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลขององค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละองค์การ มีความแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การแต่ละแห่ง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีการพิจารณา นโยบายและแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (กิ่งพร ทองใบ, 2550: 17)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายของการประเมิน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 การวัดผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 การนำผลการประเมินมาแจ้งและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรในองค์การที่ได้รับการประเมินซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การประชุม การสัมภาษณ์ ส่วนตัว เป็นต้น โดยมีรูปแบบของการให้ข้อมูลย้อนกลับ 6 ประเภท ดังนี้ (จตุรงค์ ศรีวรชวรณ์, 2558: 152-154)

1. การแจ้งหรือหารือผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1.1 กลุ่มที่มีผลงานที่น่าพอใจและมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเพื่อจัดทำแผนอาชีพและแผนปฏิบัติในการพัฒนาการศึกษาและวิชาชีพที่พนักงานต้องการสำหรับเลื่อนตำแหน่งต่อไป

1.2 กลุ่มที่มีผลงานที่น่าพอใจแต่ไม่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเพื่อรักษาระดับผลงานที่น่าพอใจนั้นเอาไว้

1.3 กลุ่มที่มีผลงานที่น่าพอใจและสามารถแก้ไขได้ เพื่อวางแผนและจัดทำแผนแก้ไขข้อบกพร่องให้แก่คนนั้น ๆ

2. การฝึกอบรมพัฒนาในแบบประเมินส่วนใหญ่จะมีช่องว่างให้ผู้ประเมินบรรยายพรรณนาความในเรื่องดังกล่าว หรืออาจมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในแต่ละข้อที่ทำการประเมิน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองจะสามารถนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา

3. การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ๆ ดังนั้นจึงต้องกระทำอย่างรอบคอบและมีความยุติธรรมโดยมีสาระสำคัญดังนี้

3.1 กำหนดช่วงเวลาในการขึ้นเงินเดือน

3.2 กำหนดช่วงเวลาในการดำเนินการ

3.3 กำหนดปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาขึ้นค่าจ้างเงินเดือน

4. การเลื่อนตำแหน่งหน่วยงานควรใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนตำแหน่งมากกว่าที่จะคาดหมายหรือคาดเดาเอาเองว่าพนักงานสามารถมาดำรงตำแหน่งนั้นได้

5. การโยกย้ายตำแหน่งถือเป็นการเปลี่ยนตำแหน่งงานในแนวราบจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่ตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งสาเหตุของการเลื่อนตำแหน่ง มีดังนี้

5.1 การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงาน

5.2 การเปลี่ยนแปลงผลผลิต ซึ่งอาจจะมีการเพิ่มผลผลิตหรือมีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เกิดขึ้น

5.3 การเพิ่มหรือขยายสาขา

6. การลดตำแหน่งและการเลิกจ้างส่วนใหญ่การลดขั้นตำแหน่งนั้นจะมีสาเหตุมาจากการผิดพลาดในการปฏิบัติงาน รวมทั้งผลงานที่ปฏิบัติของพนักงานนั้นลดลง หรือขาดคุณสมบัติในตำแหน่งเดิม ส่วนการเลิกจ้างนั้นจะทำเมื่อผลงานไม่ได้มาตรฐานเมื่อได้ให้โอกาสแก้ไขและปรับปรุงแล้ว ซึ่งการลดขั้นตำแหน่งและการเลิกจ้างจะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ ดังนี้

6.1 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีเอกสารข้อมูลสนับสนุนการประเมินอย่างชัดเจนและรัดกุม

6.2 จะต้องมีการจัดบันทึกประวัติผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่ได้รับการประเมิน

6.3 พนักงานจะต้องได้รับทราบถึงข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตน และองค์การจะต้องแสดงความตั้งใจที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนพนักงานจะต้องได้รับโอกาสในการแก้ไขปรับปรุงด้วย

สรุปได้ว่า การออกแบบกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและการนำสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน มีการคัดเลือกวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับลักษณะงาน การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การวัด การประเมิน และวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน มีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานต่อไป โดยต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นระบบหนึ่งจากหลาย ๆ ระบบในองค์การที่มีความสอดคล้องและทำงานร่วมกันได้ดีกับระบบอื่น ๆ ในองค์การ และต้องตระหนักถึงความซับซ้อนที่มีอยู่ระหว่างกระบวนการและระดับการออกแบบระบบการประเมินต่าง ๆ ตามแนวคิดความเชื่อ เช่น วิธีการแบบมีเหตุผล แบบการเมืองแบบให้มีส่วนร่วม เพื่อการออกแบบระบบการประเมินให้ส่วนประกอบต่าง ๆ สนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือและเอกสารที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินที่กระทำอย่างเป็นระบบ เครื่องมือหลักที่ต้องใช้ เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้อง ชอบธรรม มีความเชื่อถือได้ และมีความเที่ยงตรง ประกอบด้วย เอกสาร 4 อย่าง ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัจฉกร. 2555: 104-129)

1. ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) หรือใบพรรณาลักษณะงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าหน้าที่ใดบ้างที่อยู่ในความรับผิดชอบ และเป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชาใช้ในการประสานงาน และควบคุมงานให้ดำเนินไปด้วยดีจนบรรลุผลสำเร็จ

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งที่ท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามที่จะปฏิบัติให้ได้ เพื่อแสดงถึงความสามารถของตนช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น

3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) เป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้น เพื่อบันทึกและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าได้ทำอะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง ทำมากน้อยเท่าใด และดีเพียงใด

4. ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal) การกำหนดระเบียบนับว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เป็นระบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เป็นการป้องกันการเลือกปฏิบัติตามความถนัดหรือความพึงพอใจของแต่ละบุคคล ความสับสนไม่แน่ใจ และความคับข้องใจระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์และหน้าที่ของแต่ละฝ่ายในองค์กรได้อย่างชัดเจน ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องแม่นยำในตำแหน่งงาน จึงควรมีเอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้ (วนิดา วาตีเจริญ และคณะ. 2556: 128-129)

1. แผนภูมิองค์กร เพื่อให้ผู้ประเมินทราบถึงสายการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ในแต่ละระดับในองค์กร

2. เอกสารพรรณนางาน เพื่ออธิบายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งต่างๆ

3. บันทึกการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน

4. ทะเบียนประวัติพนักงาน เพื่อให้ผู้ประเมินทราบถึงการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของพนักงานในองค์กร

5. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเอกสารที่มีคุณสมบัติแตกต่างตามลักษณะการนำไปใช้งาน ส่วนใหญ่ถูกออกแบบมาเพื่อใช้วัดพฤติกรรมของพนักงาน ดังนั้น ผู้ประเมินจะต้องพิจารณารายละเอียดให้เหมาะสมกับตำแหน่งของงานและวัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นหลัก

ทั้งนี้ ในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) ซึ่งเป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อบันทึกและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้ทำอะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง ทำได้มากน้อยเพียงใด และดีเพียงใด ซึ่งโดยทั่วไปจะแบ่งออกตามระดับพนักงานเพื่อ

กำหนดหัวข้อการประเมินให้เหมาะสมแก่ระดับตำแหน่งงานและลักษณะงาน มีข้อควรคำนึงในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัมฤทธิ์. 2555: 148-149)

1. ต้องพิจารณารูปแบบให้เหมาะสมแก่การใช้ประโยชน์
 2. ต้องช่วยให้มีความสะดวกในการกรอกข้อมูลโดยกำหนดช่องว่างหรือระยะห่างระหว่างบรรทัดให้เขียนได้เพียงพอ
 3. ต้องเตรียมให้กรอกข้อความเพียงสั้น ๆ หรือให้ทำเครื่องหมายแทนการกรอกข้อความ
 4. ข้อความส่วนใหญ่ควรพิมพ์ไว้ คงเหลือช่องว่างให้กรอกข้อความเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย
 5. จัดข้อมูลที่อยู่ในหมวดเดียวกันให้อยู่ด้วยกัน และมีข้อความต่อเนื่องกันเป็นลำดับเพื่อสะดวกในการกรอกข้อความ
 6. จัดเรื่องหมวดของข้อมูลให้เป็นลำดับขั้นตอน
 7. แบบประเมินประเภทเดียวกัน อาจใช้สีเป็นที่สังเกต หรือมีรหัสกำหนดไว้ให้เห็นได้ชัด
 8. ต้องมีรหัสแบบประเมินกำกับไว้ เพื่อให้ทราบว่าเป็นแบบประเมินของหน่วยงานใด
- จัดพิมพ์ขึ้นเมื่อใด จำนวนเท่าใด
9. ขนาดของแบบประเมินจะต้องมีมาตรฐาน และเป็นขนาดที่นิยมใช้ทั่วไปเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บ
 10. ควรมีการทดสอบแบบประเมินก่อนที่จะใช้ปฏิบัติจริง ๆ เพื่อจะได้แบบประเมินที่มีความสมบูรณ์ ชัดเจน มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ประเด็นหลัก ๆ ที่ควรทดสอบ คือ
 - 10.1 คำสั่งในแบบฟอร์มนั้นชัดเจนหรือไม่
 - 10.2 หัวข้อประเมินมีความหมายตรงกัน หรือมีความเข้าใจตรงกันหรือไม่ เมื่อได้อ่านแบบฟอร์มแล้ว
 - 10.3 เกณฑ์การประเมิน กำหนดไว้ชัดเจนหรือไม่
 - 10.4 การกรอกแบบฟอร์มใช้เวลานานเท่าใด
 - 10.5 แบบฟอร์มเป็นที่ยอมรับดีเพียงใด
 - 10.6 แบบฟอร์มแสดงให้เห็นเราทราบแน่ชัดหรือไม่ว่า เราต้องการทราบอะไร

สรุปได้ว่า เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้การประเมินเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้รับการประเมิน ได้แก่ ใบกำหนดหน้าทำงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ควรมีเอกสารประกอบการประเมินผลปฏิบัติงานให้ผู้ประเมินสามารถศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ และในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาข้อควรคำนึงต่าง ๆ ด้วย เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการแยกแยะพฤติกรรมและการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรให้เป็นปัจจัยย่อยที่สามารถวัดได้ชัดเจนในลักษณะตัวชี้วัดเชิงประจักษ์ โดยผลการประเมินปัจจัยย่อยนี้สามารถนำไปแก้ไขหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้นได้ต่อไป (วนิดา วาตีเจริญ)

และคณะ. 2556: 140) การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งมีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลปฏิบัติงานไว้ต่าง ๆ ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2555: 14-15) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบหรือระเบียบแบบแผน
2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย
4. ใช้ประโยชน์การกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการ
5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข
6. เป็นเครื่องมือจูงใจให้พนักงานในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ
7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
8. ประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้าง การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557: 111-112) ได้สรุปประโยชน์หรือการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ในรายละเอียด ได้ดังนี้

1. เพื่อการปรับปรุงผลการทำงาน
2. เพื่อการปรับค่าตอบแทน
3. เพื่อการตัดสินใจในการบรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้น โยกย้าย ถอดถอน
4. เพื่อพิจารณาความต้องการหรือความจำเป็นในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา
5. เพื่อการวางแผนอาชีพ
6. ทำให้ทราบจุดอ่อนในกระบวนการบรรจุคนเข้าสู่งาน และผลของการประเมินผลงาน
7. ทำให้ทราบความถูกต้องของข่าวสารข้อมูล
8. ทำให้ทราบความผิดพลาดในการออกแบบงาน
9. การหลีกเลี่ยงความลำเอียง
10. ทำให้ทราบสาเหตุอื่น ๆ ของปัญหา

ผุสดี รุมาคม (2542: 8-9) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงานว่าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. การปฏิบัติงานของพนักงานการประเมินเป็นเครื่องช่วยชนิดหนึ่งในการสร้างและรักษาระดับการปฏิบัติงานที่น่าพอใจของพนักงานให้เกิดขึ้นในปัจจุบัน กระบวนการประเมินซึ่งมีการติดตามผลโดยการสัมภาษณ์พนักงานแต่ละคนหลังการประเมินอาจจะมีส่วนทำให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นหรือการปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นในส่วนของบุคคลหลาย ๆ คน

2. การพัฒนาพนักงานการประเมินจะช่วยให้เห็นความต้องการและโอกาสของความเจริญเติบโตและการพัฒนาของบุคคล การเจริญเติบโตอาจจะประสบผลสำเร็จได้โดยการศึกษาด้วยตนเอง หลักสูตรการฝึกอบรมที่เป็นทางการ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานต่าง ๆ เช่น การขยายขอบเขตงานให้กว้างขึ้น และการหมุนเวียนงาน และควรจะมีความชัดเจนว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานและผู้บริหารจะทำให้เกิดการเข้มแข็งขึ้นเช่นเดียวกับเป็นเครื่องช่วยบุคคลต่าง ๆ

3. ความเข้าใจในการบังคับบัญชาการประเมินอย่างเป็นทางการและตามระยะเวลาจะกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้ทำการสังเกตพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ถูกกระตุ้นโดยทัศนคติที่เหมาะสมของผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาสามารถได้รับการจูงใจให้มีความสนใจบุคคลแต่ละคนและเสนอให้ความช่วยเหลือ และถ้าหากว่าได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้ว กระบวนการประเมินทั้งหมดสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้

4. การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงงานการประเมินช่วยการตัดสินใจในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การดจ่างชั่วคราว (ในองค์การที่ความมีอาวุโสอาจจะจะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้) และการไล่ออก (ในกรณีที่มีการปฏิบัติงานไม่ดีพอ) การประเมินบุคคลคนหนึ่งอย่างเป็นระบบโดยผู้ประเมินจำนวนหนึ่งทำการประเมินตลอดระยะเวลาหนึ่ง และบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรจะช่วยให้กระบวนการนี้มีเหตุผลและเหมาะสม การประเมินควรจะให้การพิจารณาอันสมควรกับความต้องการทั้งขององค์การและบุคคล

5. การปฏิบัติในเรื่องค่าจ้างเงินเดือนองค์การเป็นจำนวนมากสัมพันธ์ขนาดและความถี่ของการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนกับการประเมินที่ได้มีการกำหนดให้กับพนักงานในการประเมินการปฏิบัติงาน

6. การทำให้ทรัพยากรมนุษย์ถูกต้องความต้องการของการคาดการณ์กระบวนการคัดเลือกพนักงานนั้นมักจะถูกรัดโดยการเปรียบเทียบหรือการหาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินการปฏิบัติงานกับคะแนนที่ได้จากการทดสอบ การประเมินของผู้สัมภาษณ์ และอื่น ๆ การชี้ให้เห็นคุณค่าของแผนการฝึกอบรมบางครั้งจะถูกรัดโดยการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของพนักงานภายหลังจากหลักสูตรการฝึกอบรมหลักสูตรหนึ่งเสร็จสมบูรณ์

สอดคล้องกับแนวคิดของ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557: 210-211) ที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลบุคลากรไว้ 6 ประการ คือ 1) ปรับปรุงการปฏิบัติงาน 2) ช่วยพัฒนาตัวบุคลากร 3) ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 4) เป็นช่องทางขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงาน 5) เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน 6) ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างบุคลากร

สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ทั้งในระดับบุคคลและองค์การเป็นประโยชน์กับผู้ปฏิบัติงานทุกคน ผู้บริหารทุกระดับ และสนับสนุนการปฏิบัติงานทุกฝ่ายขององค์การให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจและกระตุ้นให้มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่าง

ต่อเนื่อง ทำให้องค์การมีข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลงานของผู้ปฏิบัติงานอันจะทำให้องค์การสามารถพัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษามาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ โดยให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน และ มาตรา 51 ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้มาตรฐานที่กำหนด ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อเสนอแนะ การปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าว ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารายงานต่อคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2547: 29-31)

การประเมินคุณภาพภายนอกจึงเป็นกระบวนการหนึ่งของระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่กระทำโดย สมศ. ซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก เพื่อเป็นการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาทุกแห่ง ทุกระดับ ทุกประเภท และให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้มีความดียิ่งขึ้น โดยการประเมินคุณภาพภายนอกอาจกระทำโดย สมศ. หรือผู้ประเมินภายนอกที่ได้รับเชิญหรือได้รับการคัดเลือกจาก สมศ. ให้ทำการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาได้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2555ก: 2) ซึ่งคณะผู้ประเมินจะประกอบด้วยผู้ประเมินภายนอกตามจำนวน องค์ประกอบ และหลักเกณฑ์ที่ สมศ. กำหนด และให้การรับรองให้ทำการประเมินคุณภาพภายนอกสำหรับสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาได้ภายในระยะเวลา เงื่อนไข และขอบเขตการอนุญาตให้ทำการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2545)

สมศ. ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกครั้งแรกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2544-2548 ประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-2553 และการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามปีงบประมาณ พ.ศ. 2554-2558 ขณะนี้อยู่ระหว่างการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2563 โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2560 สมศ. ได้ดำเนินการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ให้สอดคล้องกับนโยบายปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา โดย

คณะกรรมการการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา ได้จัดทำแผนปฏิรูประบบการประกันคุณภาพการศึกษาเสนอต่อสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศโดยได้วิเคราะห์การดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องในการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก สรุปคุณภาพผู้ประเมิน ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. 2559 : 5-7)

1. ผู้ประเมินบางท่านมีวุฒิการศึกษาไม่ตรงตามสาขาวิชาที่ตนประเมิน ในขณะที่อาจารย์ประจำหลักสูตรเป็นผู้มีคุณวุฒิตรงสาขาวิชา
2. ผู้ประเมินบางท่านขาดความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่ต้องประเมิน หรือมีความรู้ที่ไม่ทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ในการประเมินสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ผู้ประเมินเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ถูกส่งไปประเมินหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ การพัฒนาหลักสูตรวิศวกรรม 4.0 และการบริหารการศึกษาตามหลักการบูรณาการใน 4 สหวิทยาการ (STEM) เป็นต้น
3. ผู้ประเมินอิงกฎ ระเบียบ และเกณฑ์มาตรฐานการประเมินคุณภาพ หรือทำการประเมินโดยตรวจจับข้อบกพร่องจากรายงานเท่านั้น
4. ผู้ประเมินบางท่านเป็นนักวิชาการหรือเป็นผู้บริหารหน่วยงานราชการมีความรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาจึงขาดประสบการณ์การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ไม่เข้าใจในบริบทของการบริหารสถานศึกษา
5. ผู้ประเมินขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ตัวบ่งชี้ เกณฑ์ประเมินตัวบ่งชี้ นอกจากนั้นยังตีความตามความเข้าใจของตนเอง จึงส่งผลให้ไม่สามารถประเมินคุณภาพได้อย่างถูกต้องตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน
6. ผู้ประเมินทำการประเมินตามเอกสารเป็นหลัก และตีความตามตัวอักษร มากกว่าที่จะมีการสำรวจสภาพความเป็นจริงจากการสังเกตและสัมภาษณ์ครู คณาจารย์ ผู้จ้างงาน ผู้เรียน บุคลากร ซึ่งการสัมภาษณ์ก็เป็นการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องที่สถานศึกษาจัดมา ดังนั้น ผลการประเมินจึงเป็นข้อเท็จจริงตามเอกสารซึ่งอาจไม่ตรงกับที่ปฏิบัติจริงที่อาจไม่สามารถอธิบายได้ด้วยเอกสารทั้งหมด จากรายงานผลการสำรวจความคิดเห็นผู้เกี่ยวข้องกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของไทย พบว่าประเด็นสำคัญอีกประเด็นหนึ่งคือผู้ประเมินที่ขาดมาตรฐาน การตีความตามเกณฑ์ประเมินตัวบ่งชี้ แตกต่างกันในระหว่างผู้ประเมินด้วยกันเอง ยึดตัวหนังสือเป็นหลักโดยไม่สนใจข้อเท็จจริง
7. การจัดผู้ประเมินภายในยังไม่เหมาะสมเนื่องจากอาจมีปัญหาด้านการเมือง เช่น การจัดผู้ประเมินภายในจังหวัดเดียวกันประเมินกันเอง อาจมีความเกรงใจหรือความสนิทสนมเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือผู้ถูกประเมินเสนอให้ผู้ประเมินภายนอกเข้ามาดูแลการประกันคุณภาพภายในโดยมีคำตอบแทน และมีข้อเสนอแนะที่ให้สถานศึกษาทำการประเมินตนเองโดยหน่วยงานต้นสังกัดไม่ต้องเข้าประเมินสถานศึกษาอีกต่อไป ดังนั้น เพื่อให้เป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงมีข้อเสนอให้หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานภายนอก (สมศ.) ร่วมกันสรรหาและพัฒนาผู้ประเมินคุณภาพภายนอก โดยคุณสมบัติที่สำคัญของผู้ประเมินควรจะต้องพิจารณาในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม การประเมิน และความเข้าใจในหลักการประเมินเพื่อการพัฒนา ผู้ประเมินจะต้องมีคุณภาพและประสบการณ์โดยตรง ขณะเดียวกันจะต้องมีการพัฒนาผู้ประเมินอย่างต่อเนื่องและให้เพียงพอด้วย โดยผู้ประเมินควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. 2559: 18-19)

1. คุณสมบัติ

1.1 ผู้ประเมินควรมีความรู้ความสามารถและเข้าใจบริบทของสถานศึกษา กระบวนการทำงานของสถานศึกษา ดังนั้น คณะผู้ประเมินควรประกอบไปด้วย ผู้มีประสบการณ์ด้านการสอนอย่างน้อย 1 คน ผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาประเภทที่เข้าไปทำการประเมินอย่างน้อย 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาหรือสาขาที่ใกล้เคียงอย่างน้อย 1 คน ผู้เชี่ยวชาญเรื่องระบบประกันคุณภาพอย่างน้อย 1 คน ทั้งนี้ คณะผู้ตรวจประเมินควรมีประธานการตรวจประเมิน 1 คน

1.2 ผู้ประเมินทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาที่จัดโดยหน่วยงานต้นสังกัดร่วมกับหน่วยงานภายนอก จนมีความเข้าใจในปรัชญาของการประเมินที่ถูกต้อง มีความรู้เกี่ยวกับระบบประกันและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างดี และมีความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบ/ด้าน มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการสรุปผลการประเมิน

1.3 ผู้ประเมินควรมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ การมองภาพแบบองค์รวม การตั้งคำถาม การสังเกต และการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ

1.4 ผู้ประเมินควรมีทักษะในการทำงานเป็นทีม และการติดต่อสื่อสารอย่างกัลยาณมิตร รู้จักการถามคำถาม การสัมภาษณ์ รวมทั้งการแจ้งผลการตรวจสอบ

1.5 ผู้ประเมินควรมีทัศนคติที่ดี มีความหนักแน่นสุ่มรอบคอบ สุภาพ อ่อนน้อม ไม่ก้าวร้าว และมีความสนใจที่จะทำประโยชน์ให้แก่สถานศึกษาอย่างแท้จริง

1.6 ผู้ประเมินควรมีจรรยาบรรณของผู้ประเมิน

2. จรรยาบรรณของผู้ประเมินคุณภาพการศึกษา

2.1 มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่แสวงหาผลประโยชน์จากการตรวจเยี่ยมและการประเมิน

2.2 รายงานผลการประเมินตามความเป็นจริง และไม่นำข้อมูลของสถานศึกษาไปเปิดเผยต่อผู้อื่นใด

2.3 มีความอดกลั้น และยืดหยุ่น

2.4 มีความยุติธรรม เป็นกลางไม่ลำเอียง

2.5 อุทิศเวลาอย่างเต็มที่ตามวัตถุประสงค์และขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย

สมศ. ได้นำแนวนโยบายปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาและนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมาพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง โดยบูรณาการความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และเพื่อให้สามารถจัดประเมินคุณภาพภายนอกได้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เป็นต้นไป โดย สมศ. ได้ประกาศกรอบแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ ซึ่งได้รับความเห็นชอบตามมติคณะกรรมการ สมศ. ครั้งที่ 10/2560 วันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2560 ดังนี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2561: ออนไลน์)

1. แนวคิดหลัก

1.1 การประเมินคุณภาพภายนอกต้องมีความเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุถึงเป้าหมายมาตรฐานที่กำหนดและร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เกิดขึ้น (Accountability)

1.2 การประเมินคุณภาพภายนอกต้องมีความท้าทายและช่วยกระตุ้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เกิดการส่งเสริมการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาสู่สากลตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาลเพื่อการบรรลุเป้าหมายทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ (Empowerment)

2. วัตถุประสงค์

2.1 สร้างมาตรฐานการตรวจประเมิน (Quality Code/Criteria/Guideline) และส่งเสริมให้สถานศึกษาสร้างมาตรฐานการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพทุกระดับและทุกกลุ่มประเภท และสร้างผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินคุณภาพภายนอกสำหรับสถานศึกษาทุกระดับและทุกกลุ่มประเภท เพื่อให้เกิดกลไกการขับเคลื่อนจากผู้มีหน้าที่ในการสร้าง “วัฒนธรรมคุณภาพ” ภายในสถานศึกษาและการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่สากลตามแผนยุทธศาสตร์ชาติและความคาดหวังของประเทศ

2.2 ประเมินคุณภาพภายนอกเพื่อสะท้อนคุณภาพการจัดการศึกษา พร้อมทั้ง รายงานสถานการณ์ด้านคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ข้อมูลแก่รัฐบาลในการพิจารณากำหนดนโยบายการพัฒนาที่นำไปสู่การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เป้าหมาย

มีมาตรฐานสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงบริบทของสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานระดับสากล พร้อมทั้งรายงานผลการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของชาติต่อรัฐบาลอย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศ

4. การแบ่งกลุ่มประเภทสถานศึกษา

แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.

2554

กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน

กลุ่ม ข สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี

กลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง

กลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับ

ปริญญาเอก

5. แนวทางการพัฒนาหลักเกณฑ์การประเมิน

5.1 ประเมินตามพันธกิจของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ

5.2 ใช้ข้อมูลพื้นฐานร่วมกัน และการประเมินคุณภาพภายนอกต้องสามารถตอบสนองกับการประกันคุณภาพภายในที่มีความหลากหลายและพิจารณาประเด็นความเป็นนานาชาติ และการเรียนรู้ที่หลากหลาย (Diversity of Knowledge) ของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

6. ด้านของการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา มี 5 ด้าน ดังนี้

6.1 ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการตามพันธกิจที่ตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

6.2 คุณภาพของบัณฑิต (ตรี โท เอก)

6.3 คุณภาพงานวิจัย

6.4 ผลของการบริการวิชาการ

6.5 ผลของการประกันคุณภาพภายใน

7. วิธีการประเมิน

การประเมินคุณภาพภายนอกจะเป็นการประเมินเชิงคุณภาพ เน้นข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence Based) ที่สะท้อนผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยใช้การตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment) และการตรวจทานผลการประเมินโดยคณะกรรมการในระดับเดียวกัน (Peer Review) ให้ครอบคลุมองค์ประกอบทั้งระบบแบบองค์รวม (Holistic Approach) โดยมีองค์ประกอบของวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก ดังนี้

7.1 การศึกษาข้อมูลด้านบริบทพื้นฐานของสถานศึกษา (Organization Context)

7.2 การศึกษารายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report: SAR)

7.3 การลงพื้นที่ตรวจเยี่ยม (Site Visit)

8. ขั้นตอนการดำเนินงาน

8.1 สถานศึกษาประเมินตนเอง (Self-Assessment) วิเคราะห์ สังเคราะห์ผลการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายใน แล้วจัดส่งรายงานการประเมินตนเองที่ได้รับความเห็นชอบจากต้นสังกัดให้ สมศ. ตามระยะเวลาและเงื่อนไขที่กำหนด

8.2 สมศ. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา (Pre-Analysis) จากฐานข้อมูลของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อตรวจสอบความพร้อมด้านปัจจัยการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นต้นตามโปรแกรมการตรวจสอบที่กำหนด

8.3 คณะผู้ประเมินภายนอกประชุมพิจารณาผลการดำเนินงานของสถานศึกษาจากรายงานการประเมินตนเองร่วมกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน (Pre-Assessment) เพื่อวางแผนการลงพื้นที่ตรวจเยี่ยมตามมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก รวมทั้งระบุประเด็นจุดแข็ง ประเด็นปรับปรุง และกำหนดวันลงพื้นที่ตรวจเยี่ยม

8.4 คณะผู้ประเมินลงพื้นที่ตรวจเยี่ยม (Site Visit) เพื่อประชุมเสวนาสังสรรค์ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพกับบุคลากร หลักฐานเชิงประจักษ์ และหน่วยงาน/บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพิ่มเติม รวมทั้งทำการรายงานผลประเมินด้วยวาจา

8.5 คณะผู้ประเมินภายนอกจัดทำรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก (EQA Report) พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา แล้วจัดส่งให้ สมศ. เพื่อพิจารณาให้การรับรองผลการประเมิน จากนั้น สมศ. จะจัดส่งให้กับสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป ภายในระยะเวลา 7 วัน นับถัดจากวันที่คณะกรรมการ-การ สมศ. ให้การรับรองผลการประเมิน

รูปแบบการลงพื้นที่ตรวจเยี่ยมสถานศึกษาในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ (พ.ศ. 2559-2563) (มติคณะทำงานร่วมพัฒนารอบแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกและพัฒนาผู้ประเมินภายนอก ครั้งที่ 6/2560 วันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2560) มีดังนี้

1. ลงพื้นที่ตรวจเยี่ยมเต็มรูปแบบ (Full Visit) จำนวน 3 วัน
2. ลงพื้นที่ตรวจเยี่ยมในบางประเด็น (Partial Visit) จำนวน 1-2 วัน
3. ไม่ลงพื้นที่ตรวจเยี่ยม (Non Visit) จำนวน 0 วัน

และเพื่อให้การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ บูรณาการเชื่อมโยงกับระบบการประกันคุณภาพภายใน โดยความร่วมมือกันกับหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องเชื่อมโยงแบบบูรณาการกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และแนวคิดของสภာขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการ สมศ. ในคราวประชุมครั้งที่ 8/2560 เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 ได้กำหนดองค์ประกอบของคณะผู้ประเมินภายนอก ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

1. ผู้ประเมินภายนอกกลุ่มที่ 1 เป็นผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. ปฏิบัติหน้าที่เป็นประธานคณะผู้ประเมิน
2. ผู้ประเมินภายนอกกลุ่มที่ 2 เป็นผู้ประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด ปฏิบัติหน้าที่เป็นกรรมการ
3. ผู้ประเมินภายนอกกลุ่มที่ 3 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญตามกลุ่มหรือประเภทของสถานศึกษา และเป็นอิสระจากสถานศึกษาที่ประเมิน ปฏิบัติหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ

กรณีที่ต้องมีผู้ประเมินภายนอกมากกว่า 3 คน ตามประเด็นการพิจารณา ผู้ประเมินภายนอกที่เพิ่มเติมขึ้น ต้องเป็นผู้ประเมินภายนอกที่ได้รับการรับรองจาก สมศ.

สำหรับระดับอุดมศึกษา ให้เพิ่มกรรมการและเลขานุการได้อีก 1 คน ทั้งนี้ โดยเป็นบุคคลที่ได้รับการรับรองจาก สมศ.

โดย สมศ. ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ตามมติคณะกรรมการ สมศ. ครั้งที่ 12/2561 เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2560 ดังนี้

1. มีอายุ 35 ปีขึ้นไป
2. มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป
3. มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญระดับอุดมศึกษาในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ดังนี้
 - 3.1 ด้านการบริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาระดับอุดมศึกษาในระบบของ สกอ.

หรืออื่น ๆ

3.2 ด้านการจัดการศึกษา หรือด้านการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับการศึกษาระดับอุดมศึกษา

3.3 ด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาของ สกอ. หรืออื่น ๆ

4. มีประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพทางการศึกษา

5. มีทักษะการสื่อสาร

6. มีความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่

ทั้งนี้ ในการคัดเลือกผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาเพื่อเข้าสมัครเป็นผู้ประเมินภายนอก รอบสี่ สมศ. ได้ประกาศกรอบขั้นตอนการสมัครเข้ารับการอบรม/สัมมนาผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ตามคำสั่ง สมศ. ที่ 75/2561 ประกาศ ณ วันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 ดังนี้

1. ผู้สมัครทุกคนทำการสมัครผ่านระบบสารสนเทศเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. (Automated QA) หรือ AQA โดยป้อนข้อมูลคุณสมบัติตามแบบฟอร์มที่กำหนดให้ครบถ้วน
2. ผู้สมัครทุกคนทำแบบแสดงเจตจำนงก่อนการอบรม (Pre-training requirement)
3. สำนักงานคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัคร
4. สำนักงานประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้ารับการอบรม/สัมมนาผู้ประเมินภายนอกของ สมศ.
5. ผู้มีสิทธิ์เข้ารับการอบรม/สัมมนาผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. ทำการยืนยันเข้ารับการอบรม/สัมมนา

โดย สมศ. ได้กำหนดหลักสูตรการสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา แนวใหม่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำนวน 2 วัน รายละเอียดดังนี้

1. วันที่หนึ่ง ประกอบด้วยหัวข้อการสัมมนาฯ ได้แก่
 - 1.1 พิธีเปิดการอบรมและบรรยายเรื่องหลักการ แนวคิด ทิศทางการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ และจรรยาบรรณผู้ประเมินภายนอก (2 ชั่วโมง)
 - 1.2 การประกันคุณภาพภายใน (IQA) (1.30 ชั่วโมง)
 - 1.3 บทบาทหน้าที่การเป็นผู้ประเมินภายนอก Holistic approach and Evidence based (1 ชั่วโมง)
 - 1.4 กรอบแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ระดับอุดมศึกษา และวิเคราะห์ความสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาพร้อม Case study (3 ชั่วโมง)
2. วันที่สอง ประกอบด้วยหัวข้อการสัมมนาฯ ได้แก่
 - 2.1 ระบบ AQA และขั้นตอนการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก (0.30 ชั่วโมง)
 - 2.2 การวิเคราะห์ SAR (0.30 ชั่วโมง)
 - 2.3 หลักเกณฑ์การพิจารณา รูปแบบการลงพื้นที่ตรวจเยี่ยม พร้อม Case study (2.30 ชั่วโมง)
 - 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล (SWOT+Innovation) และการเขียนข้อเสนอแนะ (1.30 ชั่วโมง)
 - 2.5 การรายงานผลการประเมินด้วยวาจา (ประธาน) การเขียนรายงานผลการประเมิน (กรรมการและเลขานุการ) (2.30 ชั่วโมง)

ทั้งนี้ ผู้ที่ผ่านการสัมมนาและมีคุณสมบัติตามที่ สมศ. กำหนด จะได้รับการประกาศรับรองเป็นผู้ประเมินภายนอกรอบสี่ ระดับอุดมศึกษา ต่อไป

สรุปได้ว่า สมศ. พัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ที่สอดคล้องตามนโยบายรัฐบาล บูรณาการเชื่อมโยงกับระบบการประกันคุณภาพภายใน โดยความร่วมมือกันกับหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการกำหนดคุณสมบัติ องค์กรประกอบคณะผู้ประเมินภายนอก กรอบขั้นตอนการสมัครเข้ารับการอบรม/สัมมนาผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. และหลักสูตรการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อคัดเลือกผู้ประเมินภายนอกรอบสี่แนวใหม่ ระดับอุดมศึกษา และให้การรับรองเป็นผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา เพื่อการจัดประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่แนวใหม่ ระดับอุดมศึกษา ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ ระดับอุดมศึกษา สมศ. จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการวัดประเมินพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล ทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานทุกคนทุกระดับ รวมถึงประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานและองค์การ สมรรถนะเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคคลที่ช่วยผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตอบสนองต่อปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์การ เป็นเครื่องมือที่มีการนำไปใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การซึ่งกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นระบบหนึ่งในหลาย ๆ ระบบขององค์การ ในการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาองค์การแบบนิรนัย (Deductive Approach) เพื่อใช้ผลการประเมินนั้นเพื่อการบริหารและการพัฒนาองค์การต่อไป ดังนั้น สมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะผู้ประเมินภายนอก สมศ. ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานโดยคณะบุคคลและปฏิบัติงานภายนอกสำนักงาน โดยที่ สมศ. ได้กำหนดคุณสมบัติและการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อคัดเลือกผู้ประเมินภายนอกที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสม และให้การรับรองเป็นผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. ต่อไป งานวิจัยนี้จึงจะเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนระบบอื่น ๆ ในการประเมินผลปฏิบัติงานของคณะผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการและการพัฒนาผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นการประเมินที่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และช่วยผลักดันให้การปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษาบรรลุตามความมุ่งหมายและแนวนโยบาย สมศ. สอดคล้องกับแนวนโยบายการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย เรื่อง การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

ระยะที่ 2 การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

ระยะที่ 3 การศึกษาผลจากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ระยะที่ 1 ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกในการปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ เพื่อเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกตามแนวทางปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษาแนวใหม่ ซึ่งผู้วิจัยเลือกจากผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) ดำรงตำแหน่งในระดับบริหารของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา หรือ 2) ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการคณะอนุกรรมการหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา และ 3) มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาอย่างน้อย 2 ปี

2. การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

ประชากรในการวิเคราะห์องค์ประกอบของกรอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ได้แก่ ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาของ สมศ. ประกอบด้วย ประธานคณะผู้ประเมินภายนอก จำนวน 67 คน กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก จำนวน 150 คน และกรรมการและเลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอก จำนวน 102 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 319 คน ซึ่งเป็นรายชื่อผู้ประเมินภายนอกที่ สมศ. ให้การรับรองจากผู้ประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม เพื่อเตรียมความพร้อมการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ แต่เนื่องจากในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2560 อยู่ระหว่างการปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษา ไม่มีการจัดประเมินคุณภาพภายนอกเป็น

เวลา 2 ปี จึงทำให้ผู้ประเมินภายนอกหลายท่านที่ได้รับการรับรองจาก สมศ. ไม่ประสงค์จะเป็นผู้ประเมินภายนอกสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ จึงทำให้มีประชากรที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ได้ไม่ครบ 319 คน

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้แก่ ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาของ สมศ. ประกอบด้วย ประธานคณะผู้ประเมินภายนอกจำนวน 30 คน กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอกจำนวน 86 คน และกรรมการและเลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอกจำนวน 59 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 175 คน ซึ่งจากการศึกษากรอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกได้ตัวแปรสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา จำนวน 35 ตัวแปร โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์หองค์ประกอบที่มีอัตราส่วนระหว่างจำนวนตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกต อย่างน้อยในอัตราส่วน 5:1 (Hair and other. 2010) รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ประเมินภายนอก สำหรับการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผู้ประเมินภายนอก	ประชากร (จำนวนคน)	กลุ่มตัวอย่าง (จำนวนคน)
ประธานคณะผู้ประเมินภายนอก	67	30
กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก	150	86
กรรมการและเลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอก	102	59
รวม	319	175

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 1 มีทั้งหมด 2 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้คำถามปลายเปิด (Open ended questionnaire) เพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกในการปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีความเป็นสากล มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ขั้นตอนการสัมภาษณ์ คำถามที่ใช้ถาม ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ แบบบันทึกผลการสัมภาษณ์ วัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์

2. สร้างแบบสัมภาษณ์ โดยผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ภาษา และปรับปรุงแก้ไขก่อนการสัมภาษณ์ ซึ่งมีแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จำนวน 3 ข้อ คือ

1) เพื่อให้การปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอกตามแนวทางการปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพรอบสี่ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีความเป็นสากล ท่านคิดว่าผู้ประเมินภายนอกควรมีสมรรถนะด้านความรู้ในเรื่องใดบ้าง

2) เพื่อให้การปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอกตามแนวทางการปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพรอบสี่ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีความเป็นสากล ท่านคิดว่าผู้ประเมินภายนอกควรมีสมรรถนะด้านความทักษะในเรื่องใดบ้าง

3) เพื่อให้การปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอกตามแนวทางการปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพรอบสี่ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีความเป็นสากล ท่านคิดว่าผู้ประเมินภายนอกควรมีสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ในเรื่องใดบ้าง

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert, 1932: 1-55) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. วิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ประเมินและสมรรถนะของผู้ประเมินในองค์กรการประเมินทางการศึกษาประเทศต่าง ๆ

2. วิเคราะห์รายการสมรรถนะสำคัญของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาจากการศึกษาแนวนโยบายรัฐบาลการปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษา ความมุ่งหมายและแนวนโยบายของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่ (พ.ศ. 2559-2563) บทบาทและหน้าที่ของคณะผู้ประเมินภายนอก

3. สังเคราะห์รายการสมรรถนะสำคัญของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์แนวนโยบายรัฐบาล และแนวปฏิบัติในการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่

4. สร้างแบบสอบถามเพื่อการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและปรับปรุงแก้ไข โดยแบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด บทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. ประสบการณ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สมศ. แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกระดับน้อยที่สุด

- การพิจารณาและแปลความหมายจากคะแนนเฉลี่ย มีดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556: 121)
- ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบได้ให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมได้อย่างเสรี

5. การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. จากข้อมูลที่ได้ศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเบื้องต้น และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข รวมมีข้อคำถามจำนวน 3 ด้าน 4 องค์ประกอบ 50 ข้อ

1.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมภาษา และคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of item Objective Congruence) ผลการวิเคราะห์พบว่าข้อคำถามส่วนใหญ่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับนิยามสมรรถนะที่กำหนด โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.0 จำนวน 44 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอแนะให้แยกข้อคำถาม 2 ข้อ รวมข้อคำถาม 3 ข้อ ตัดออก 4 ข้อ และแยกองค์ประกอบสมรรถนะด้านทักษะเป็น 2 องค์ประกอบย่อย ปรับปรุงนิยามและภาษาในข้อคำถามให้ชัดเจนมากขึ้นซึ่งผู้วิจัยได้แก้ไขตามข้อเสนอแนะ รวมจำนวน 3 องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบย่อย จำนวนข้อคำถาม 44 ข้อ

6. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ประเมินภายนอก จำนวน 30 คน รวบรวมและติดตามแบบสอบถามกลับคืนและนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α -Coefficient) (Cronbach. 1984: 161) ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .932 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1.00 จึงถือได้ว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง (พรณี ลีกิจวัฒน์. 2557: 114) จากผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (itemtotal correlation) ซึ่งเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน มีข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับคะแนนรวมทั้งฉบับตั้งแต่ระดับปานกลางขึ้นไป คือ มีค่าตั้งแต่ .20 ขึ้นไป (พรณี ลีกิจวัฒน์. 2557: 117) พบว่า เป็นไปตามเกณฑ์จำนวน 43 ข้อ และไม่เป็นไปตามเกณฑ์ จำนวน 1 ข้อ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำ

ข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ให้มีความชัดเจนและให้ผู้ตอบเข้าใจง่ายเพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพ

7. จัดพิมพ์แบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเพื่อนำไปใช้จริงในการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ระยะที่ 1 มีดังนี้

1. การสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกในการปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีความเป็นสากลมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1.1 เลือกรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด จำนวน 5 คน เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้มีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ชิตพงศ์

1.1.2 รองศาสตราจารย์ ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย

1.1.3 ศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง

1.1.4 รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วรรณรัตน์

1.1.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชาติ มงคลนาวัน

1.2 ขออนุญาตหนังสือรับรองเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการสัมภาษณ์จากบัณฑิตวิทยาลัย

1.3 ผู้วิจัยติดต่อประสานผู้เชี่ยวชาญเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ และนัดหมายวัน เวลา สถานที่สัมภาษณ์

1.4 ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองและขออนุญาตผู้เชี่ยวชาญในการบันทึกเสียง การสัมภาษณ์และจดบันทึก ดำเนินการสัมภาษณ์ตามขั้นตอนและข้อคำถามที่กำหนดโดยให้ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นอย่างอิสระ ใช้เวลาการสัมภาษณ์คนละประมาณ 30-60 นาที ก่อนสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทบทวนความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลโดยทวนคำถามและคำตอบให้แน่ชัดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันหรือแก้ไข ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์และปิดการสัมภาษณ์

2. การสอบถามความคิดเห็นเพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สมศ. มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-วิโรฒ ในการออกหนังสือขอความร่วมมือการตอบแบบสอบถามเพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สมศ.

2.2 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว พร้อมจดหมายขอความร่วมมือการตอบแบบสอบถามจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พร้อมซองติดแสตมป์สำหรับส่งแบบตอบรับกลับคืนทางไปรษณีย์ส่งจดหมายไปตามชื่อ ที่อยู่ผู้ประเมินภายนอกตามฐานข้อมูลของ สมศ. เพื่อขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ชี้แจงและคุ้มครองสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นลายลักษณ์อักษร บอกรัฐอุปสรรค และรายละเอียดในการตอบแบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

2.3 ผู้วิจัยติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืนตามเวลาที่กำหนดทางโทรศัพท์ และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับคืนตามจำนวนที่กำหนด และตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบทุกฉบับ

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ระยะที่ 1 มีดังนี้

1. การสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดจากการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ วิเคราะห์คำสำคัญ และจัดกลุ่มสมรรถนะตามแนวคิดทฤษฎีของเบนจามิน บลูม (Benjamin Bloom) ที่ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินสมรรถนะของบุคคล ประกอบด้วย สมรรถนะหรือกลุ่มพฤติกรรมการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะอื่น โดยรวบรวมและนำข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. รอบสี่ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาเอกสาร เพื่อปรับปรุงองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกแนวใหม่ตามนโยบายรัฐบาลในการปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษา สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่

2. การสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบนำมาวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีทางสถิติ ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อบรรยายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

2.2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อตรวจสอบโมเดลเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. ว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีที่นิยมใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้ (สุภมาส อังคุโชติ; สมถวิล วิจิตรวรรณ; และ รัชนีกุล ภิญญภาณุวัฒน์. 2557: 29-30)

- 1) χ^2 ควรไม่มีนัยสำคัญ ($p \geq 0.05$)
- 2) $\chi^2/df < 2.00$ สอดคล้องกลมกลืนดี 2.00-5.00 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
- 3) CFI ≥ 0.95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90-0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
- 4) GFI ≥ 0.95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90-0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
- 5) AGFI ≥ 0.95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90-0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
- 6) RMSEA < 0.05 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.05-0.08 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ 0.08-0.10 สอดคล้องกลมกลืนไม่ค่อยดี > 0.10 สอดคล้องกลมกลืนไม่ดี
- 7) SRMR < 0.05
- 8) Largest and smallest standardized residual ไม่เกิน 2.00

9) Q-Plot มีความชันมากกว่าเส้นในแนวทแยง (Slope >1.00)

ระยะที่ 2 การพัฒนารอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค้นคว้าที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 มาพัฒนารอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกประชากรที่ศึกษาในระยะที่ 2 ดังนี้

1. ประชากรในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอก ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 3 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลหรือด้านการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา จำนวน 6 คน รวมจำนวน 9 คน ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้

1.1 ผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) ดำรงตำแหน่งในระดับบริหารของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา หรือ 2) ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และ 3) มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาอย่างน้อย 2 ปี

1.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลหรือด้านการประเมินคุณภาพภายนอก มีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกหรือเทียบเท่าหรือดำรงตำแหน่งทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์หรือเทียบเท่า หรือ 2) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา หรือ 3) มีประสบการณ์ด้านการประเมินคุณภาพภายนอกมาแล้วไม่น้อย 5 แห่ง และ 4) มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาอย่างน้อย 2 ปี

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 มีทั้งหมด 2 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อพัฒนารอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกและคู่มือการใช้รอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษามีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาในการวิจัยระยะที่ 1 เพื่อนำมาพัฒนาเป็นรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษาและคู่มือการใช้รอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา

2. นำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษา มาจัดทำ (ร่าง) กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะ นิยามสมรรถนะ ตัวบ่งชี้

พฤติกรรม และระดับของสมรรถนะ

3. จัดทำ (ร่าง) คู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย

1.1 แนวคิด

1.2 วัตถุประสงค์

1.3 คำอธิบายกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา

1.4 ผู้ทำการประเมินและผู้รับการประเมิน

1.5 ระยะเวลาการประเมิน

1.6 แบบประเมินกรอบสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา

1.7 การสรุปและการวิเคราะห์ผลการประเมิน

4. จัดทำแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์และประเด็นสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา และคู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา

5. เสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ฉบับที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. นำผลการศึกษาคู่ประกอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา เป็นแบบสอบถาม ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์ระดับขั้นของความสำเร็จตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่ม โดยกำหนดเกณฑ์ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ดี ระดับที่ 2 ดีมาก และระดับที่ 3 ดีเยี่ยม ซึ่งเป็นระบบที่ไม่ซับซ้อน สะดวกและง่ายต่อการประเมิน (สุกัญญา รัตติธรรมโชติ. 2553: 76-77) เนื่องจากผู้ประเมินภายนอกเป็นผู้ที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกจาก สมศ. มาแล้วในหลายขั้นตอนก่อนให้การรับรองเป็นผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. ซึ่งต้องมีสมรรถนะอยู่ในระดับดีขึ้นไป ประกอบกับองค์ประกอบของคณะผู้ประเมินที่ไม่ซับซ้อน มีเพียง 3-4 คน และปฏิบัติงานร่วมกันในช่วงเวลาสั้น ๆ เท่านั้น

โดยระดับความคิดเห็นในแบบประเมินมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 3 หมายถึง ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับดีเยี่ยม เป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างได้

ระดับ 2 หมายถึง ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับดีมาก มีความชำนาญหรือมีการพัฒนาที่สูงขึ้น

ระดับ 1 หมายถึง ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับดี มีมาตรฐานยอมรับได้

การพิจารณาและแปลความหมายจากคะแนนเฉลี่ย ผู้วิจัยได้ดำเนินการแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่ม ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.00 หมายถึง ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับดีเยี่ยม

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับดีมาก

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับดี

แบบประเมินมีทั้งหมด 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้ให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมได้อย่างเสรี

2. เสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขและตรวจสอบความถูกต้องของถ้อยคำหรือสำนวนเพื่อให้แบบประเมินมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพ

3. จัดพิมพ์แบบประเมินที่ได้ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเพื่อนำไปใช้จริงในการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 2 โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ดังนี้

1. คัดเลือกรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด

2. เสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่คัดเลือกไว้เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาว่ามีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนด

3. ประสานเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกตามลำดับความถี่จากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย

4. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการออกหนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย

5. จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อพัฒนารอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา และคู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษาดังนี้

1.1 ประสานผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุม

1.2 ส่งจดหมายเชิญพร้อมเอกสารการประชุม เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญพิจารณาล่วงหน้าก่อนวันประชุมสนทนากลุ่ม

1.3 จัดสนทนากลุ่มตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด

1.4 สรุปเนื้อหา ข้อเสนอแนะของกลุ่มสนทนา และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 2 มีดังนี้

1. นำองค์ประกอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษาที่ได้จากการศึกษาระยะที่ 1 มาพัฒนารอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะ นิยามสมรรถนะ ตัวบ่งชี้พฤติกรรม และระดับของสมรรถนะ

2. จัดทำคู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษาและแบบประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน

ภายนอกในระดับอุดมศึกษา

3. จัดสนทนากลุ่ม เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกและคู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

4. ปรับปรุงกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา และคู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา ตามข้อคิดเห็นที่ได้จากการสนทนากลุ่ม

ระยะที่ 3 การศึกษาผลจากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา

ผู้วิจัยนำกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก และคู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษาที่ได้พัฒนาขึ้นจากการวิจัยระยะที่ 2 มาทดลองใช้ในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา เพื่อศึกษาผลจากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา ดังนี้

1. รายชื่อสถาบันอุดมศึกษา 2 แห่ง ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งได้รับอนุญาตจากผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

2. รายชื่อคณะผู้ประเมินภายนอก ประกอบด้วย ประธานคณะผู้ประเมินภายนอก กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก และกรรมการและเลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอก จำนวน 2 กลุ่ม ซึ่งได้รับอนุญาตจากผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รวมจำนวนผู้ประเมินภายนอก 8 คน ดังนี้

สถาบันอุดมศึกษา	ประธานคณะผู้ประเมินภายนอก (คน)	กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก (คน)	กรรมการและเลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอก (คน)
มหาวิทยาลัยราชภัฏ	1	2	1
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	1	2	1
รวม	2	4	2

3. รายชื่อผู้เข้าสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาแนวใหม่ รุ่นที่ 1 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำนวน 104 คน เพื่อสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. ซึ่งเป็นผู้ที่ผ่านการคัดเลือกและตรวจสอบคุณสมบัติเพื่อการเป็นผู้ประเมินภายนอกแล้วตามที่ สมศ. กำหนด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 มีดังนี้

1. จัดทำแบบประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา เพื่อการทดลองใช้กับผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา จำนวน 2 แห่ง รวม 8 คน ดังนี้

1.1 ปรับปรุงแบบประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาและคู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา จากผลที่ได้ในการวิจัยระยะที่ 2

1.2 กำหนดสีแบบประเมินกลุ่มเดียวกัน ได้แก่ กลุ่มประธานคณะผู้ประเมินภายนอก กลุ่มกรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก และกลุ่มกรรมการและเลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอก

1.3 กำหนดรหัสกำกับแบบประเมิน เพื่อให้ทราบว่าเป็นแบบประเมินของหน่วยงานใด จำนวนเท่าใด

1.4 เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไขเพื่อความถูกต้องสมบูรณ์

1.5 จัดพิมพ์ตามจำนวนที่กำหนดเพื่อนำไปใช้จริงในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. สร้างแบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาโดยแบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบได้ให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมได้อย่างเสรี

โดยในการตอบแต่ละช่องที่กำหนดเป็นค่า 1, 2, 3, 4 และ 5 มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
ในการนำไปใช้ ระดับน้อยที่สุด

การพิจารณาและแปลความหมายจากคะแนนเฉลี่ย มีดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556: 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้ประเมินภายนอก
ระดับอุดมศึกษาแนวใหม่ รุ่นที่ 1 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำนวน 104 คน ในวันสุดท้ายของ
การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเป็นผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 3 มีดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการทดลองใช้แบบประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของ
ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

1.1 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ในการออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ จำนวน 2 ฉบับ ได้แก่

1.1.1 หนังสือขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
การศึกษา ในการอนุญาตให้ทดลองใช้แบบประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก
ระดับอุดมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา 2 แห่ง ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคล ประกอบด้วย ประธานคณะผู้ประเมินภายนอก กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก
และกรรมการและเลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอก จำนวน 2 กลุ่ม กลุ่มละ 4 คน รวม 8 คน

1.1.2 หนังสือขอความอนุเคราะห์ความร่วมมือจากผู้ประเมินภายนอก ในการทดลองใช้แบบ
ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกเพื่อศึกษาผลจากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะ
ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

1.2 ทดลองใช้แบบประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน
ภายนอกระดับอุดมศึกษา ในการปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอกของคณะผู้ประเมินภายนอกใน
สถาบันอุดมศึกษา 2 แห่ง โดยให้ผู้ประเมินภายนอกแต่ละคนประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของ
ผู้ประเมินภายนอกในคณะผู้ประเมินภายนอกของตนที่ได้ปฏิบัติงานประเมินร่วมกันตามขั้นตอน
กระบวนการประเมินภายนอกรอบสี่ที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษากำหนด
และส่งแบบสอบถามคืนไปยังผู้วิจัยภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันอุดมศึกษา

1.3 ติดตามแบบประเมินที่ยังไม่ได้รับคืนตามเวลาที่กำหนด เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบสมรรถนะเพื่อ
การประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

2.1 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการออกหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการยอมรับคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเป็นผู้ประเมินภายนอกรอบสี่ระดับอุดมศึกษาแนวใหม่ รุ่นที่ 1 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

2.2 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในการอนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการยอมรับคณะกรรมการปฏิบัติงานกับผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเป็นผู้ประเมินภายนอกรอบสี่ระดับอุดมศึกษาแนวใหม่ รุ่นที่ 1 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

3. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการยอมรับคณะกรรมการปฏิบัติงานกับผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเป็นผู้ประเมินภายนอกรอบสี่ระดับอุดมศึกษาแนวใหม่ รุ่นที่ 1 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เมื่อวันที่ 24-25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561 ณ โรงแรม เดอะ รอยัล ริเวอร์ กรุงเทพฯ จำนวน 104 คน ในวันสุดท้ายของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเป็นผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 89 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.58

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยศึกษาผลจากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาจากข้อมูลที่รวบรวมได้ของผู้ประเมินภายนอกทั้ง 2 กลุ่ม ในสถาบันอุดมศึกษา 2 แห่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการยอมรับคณะกรรมการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา

ระยะที่ 3 ผลการทดลองใช้กรอบสมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความหมายของสัญลักษณ์และอักษรย่อในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ จึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย
Com	สมรรถนะผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา
Know	สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ
Skill	สมรรถนะด้านทักษะความสามารถ
Att	สมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญ
k1	ความรู้พื้นฐานการประเมินภายนอก
k2	ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment)
s1	ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก
s2	ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก
a	คุณลักษณะที่สำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก
N	จำนวนคนในกลุ่มประชากร
n	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)
R^2	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared multiple correlation)
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)
χ^2	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square)
df	ชั้นแห่งความอิสระ (Degrees of Freedom)
p-value	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
S.E.	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของน้ำหนักองค์ประกอบ

T	อัตราส่วน t ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
CFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาขององค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลจากการสังเคราะห์เอกสารเพื่อการจัดทำร่างองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สมศ. ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบย่อย รวม 35 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.1 สมรรถนะด้านความรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการประเมิน (7 ตัวบ่งชี้) 2) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประเมิน (4 ตัวบ่งชี้) 3) ความรู้เกี่ยวกับบริบทวัฒนธรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4 ตัวบ่งชี้)

1.2 สมรรถนะด้านทักษะ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ทักษะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (4 ตัวบ่งชี้) 2) ทักษะเกี่ยวกับการประเมิน (6 ตัวบ่งชี้)

1.3 สมรรถนะด้านคุณลักษณะ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ทศนคติการประเมินและการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ (7 ตัวบ่งชี้) 2) การพัฒนาความเชี่ยวชาญในอาชีพ (3 ตัวบ่งชี้)

2. ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่

ผู้วิจัยนำร่างองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารมาใช้ประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษาสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่ ตามรายชื่อที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาจำนวน 5 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่ที่มีความแตกต่างจากการประเมินคุณภาพภายนอกทั้งสามรอบที่ผ่านมา ซึ่งทำให้สมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกกรอบสี่มีความสำคัญและมีความแตกต่างจากสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกโดยทั่วไป โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.1 กรอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก

การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่เป็นการประเมินแนวใหม่ที่เน้น Output Outcome Impact และไม่เป็น one size fit all เน้นการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนายกระดับ โดยคำนึงถึงความหลากหลายและบริบทของสถานศึกษา กลุ่มผู้ประเมินที่คัดเลือกไว้จะมีความแตกต่างหลากหลาย กรอบสมรรถนะของผู้ประเมินจึงต้องมีหลายระดับ เช่น สถาบันที่อยู่โซน D ผ่านเส้นยาแดงจะขึ้นไป C สมรรถนะของผู้ประเมินที่

จะเข้าไปในกลุ่มนี้ควรเป็นอย่างไร เน้นคุณภาพของทีมประเมินโดยการจัดทีมประเมินที่เหมาะสมตาม *Organizational Profile* ของสถานศึกษา ผู้ประเมินภายนอกแนวใหม่จึงต้องเป็นผู้มีสมรรถนะสูง สามารถบอกได้ว่าต้องพัฒนาอะไร ต้องให้ความเห็นได้ แนะนำได้ บอกเล่าได้ แลกเปลี่ยนกับเขาได้ไปคุยกับเขา แล้วเขายอมรับได้ เชื่อถือได้ว่ามีความรู้จริง กรอบสมรรถนะที่จะกำหนดก็จะเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ แต่ไม่ใช่ข้อกำหนดของ สมศ. ไม่ Rigid แต่ถ้ามีจะถือเป็นแต้มต่อที่ต้องเป็น Professional

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, การสัมภาษณ์, 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่จะเป็นการประเมินเชิงคุณลักษณะที่เรียกว่า *Subjective Assessment* คือ ใช้ทักษะสูงในการประเมิน และใช้การอภิปรายมากกว่าการประเมินแบบ *Objective* เนื่องจาก รอบสี่ ตัว *Objective Evidence* หรือหลักฐานเชิงรูปธรรมที่มีการคำนวณเก็บตัวเลข เป็นการประเมินที่อยู่ใน IQA อยู่แล้ว

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, การสัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ผู้ประเมินภายนอกต้องมีสมรรถนะที่เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การประเมินประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์ ต่อให้เครื่องมือดีถ้าผู้ประเมินมีข้อจำกัดก็จะเป็นกระจกสะท้อนที่สมบูรณ์ ฉะนั้นการประเมินรอบนี้ ความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้ประเมินสำคัญมาก เนื่องจากทิศทางเปลี่ยน วัตถุประสงค์เปลี่ยน สมศ. คาดหวังความสำเร็จหรือประโยชน์จากการประเมินมากขึ้น ดังนั้น ต้องวางแผนวางระบบที่จะช่วยกันพัฒนา ผู้ประเมิน ไม่ใช่คาดหวังประสบการณ์จากตัวผู้ประเมินเอง เพื่อให้การประเมินมีทิศทางและเกิดประโยชน์ การจัดองค์ ประกอบของคณะผู้ประเมินต้องผสมผสานสมรรถนะสำคัญ Synergy ให้สัมพันธ์สอดคล้อง เชื่อมโยงกัน ต้องมีการประเมินผู้ประเมิน และการนำผลประเมินผู้ประเมินมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบได้ว่า สมรรถนะผู้ประเมินเป็นอย่างไร เพื่อให้รู้ว่าสมรรถนะผู้ประเมินของเราอยู่ระดับใดจะต้องพัฒนาอย่างไร ต่อไป เหมือนงานวิจัยที่กำลังทำอยู่นี้ ซึ่งต้องเป็นเป้าหมายของสมรรถนะใหม่ ผู้ประเมินในความคาดหวังใหม่ บทบาทใหม่ การทำงานแบบใหม่ ซึ่งอาจเทียบกับต่างประเทศที่เป็น Full QA ที่มีพัฒนาการมานานแล้วไม่ได้ สมรรถนะของเราเป็นการประเมินเพื่อพัฒนา สมรรถนะผู้ประเมินของเราจะเป็นอีกแบบหนึ่งที่ไม่เหมือนกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, การสัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

2.2 องค์ประกอบสมรรถนะด้านความรู้

ต้องเน้นเรื่องการให้คำแนะนำ การใช้ *Judgment* การเป็น Mentor ต้องมีความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการประเมิน เช่น ปรวิญญาทฤษฎีการประเมิน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา มีความรู้และเข้าใจบริบทของสถานศึกษาที่เข้าประเมิน

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, การสัมภาษณ์, 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ผู้ประเมินภายนอกต้องสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ จากผลการประเมินของ IQA ต่อยอดขึ้นไปสู่ EQA และต้องเข้าใจบริบทหรือนโยบาย ยุทธวิธีของประเทศ โดยเฉพาะคุณภาพการศึกษาในระดับประเทศ และนานาชาติได้เป็นอย่างดีต้องมีความรู้ทางด้านอุดมศึกษา ตรงกับสาขาที่จะทำการประเมิน ต้องศึกษา มาตรฐานทุกมาตรฐานเมื่อจะทำการตรวจประเมินอย่างถ่องแท้ เพราะการตรวจประเมินที่ดีการพิจารณา วินิจฉัยต้องอ้างอิงมาตรฐานต่าง ๆ อย่างถูกต้องและแม่นยำ จึงจะได้รับความเชื่อถือจากผู้รับการประเมินซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ต้องสามารถชี้ นำ เปรียบเทียบการบริหารที่ดีกว่าได้ อะไรที่เป็น Benchmark หรืออะไร

เป็น Best Practice ในเรื่องนั้น ๆ เพื่อชี้แนะ ให้สถานศึกษาพัฒนาตนเองในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, การสัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ผู้ประเมินภายนอกจะต้องรู้ความเคลื่อนไหวในสาขาวิชานั้น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่จะให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสถานศึกษาที่เข้าประเมินได้ ต้องรู้รอบ รู้ลึกในศาสตร์ของสาขาวิชาที่จะไปประเมินต้องได้รับการยอมรับ มีความรู้เกี่ยวกับระบบประเมินหรือประกัน เพราะต้องเอาผล IQA มาใช้ ต้องอ่าน IQA เป็น แล้วดูว่าทำให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์เขาได้หรือไม่ ข้อดีคืออะไร ข้อควรปรับปรุงคืออะไร ต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประเมินใหม่ ๆ ต้องเข้าใจความเคลื่อนไหวและบริบทของสถานศึกษา ผู้ประเมินจะรู้ศาสตร์ลึกอย่างเดียวไม่ได้ต้องรู้ศาสตร์ที่เชื่อมโยงกันได้ ผู้ประเมินจึงต้องรู้ Trend ต้องมีความรู้ในศาสตร์และความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงในศาสตร์ ซึ่งจะไม่ใช่ตัวและเป็นเรื่องสำคัญ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, การสัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ผู้ประเมินภายนอกต้องได้รับการพัฒนาให้เข้าถึงปรัชญาการประเมิน ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็น ต้องเข้าใจหลักการ นโยบาย และ เข้าใจ เข้าถึงมาตรฐานตัวบ่งชี้และเจตนารมณ์ของการประเมิน รับรู้และเรียนรู้หลักการใหม่ แนวคิดใหม่การประเมินรอบนี้จะขึ้นอยู่กับตัวผู้ประเมินโดยตรง การพัฒนาผู้ประเมินให้เข้าใจ เข้าถึงจึงเป็นหัวใจเรื่องสำคัญ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, การสัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ผู้ประเมินภายนอกต้องมีความสามารถทางการประเมิน มีประสบการณ์ทางการบริหารงานอุดมศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษารูมาตรฐานและเกณฑ์ ต้องเข้าถึงบริบทสถานศึกษาเป็นอย่างดี สามารถเอาผลการประเมินในภาพรวมมาวิเคราะห์และตอบโจทย์สถานภาพการศึกษาของประเทศได้ ผู้ประเมินจะต้อง comment ได้ในเชิงพัฒนา เปรียบเทียบความแตกต่างได้ การประเมินรอบนี้ประเด็นการประเมินจะเปิดกว้าง ผู้ประเมินต้องมีความรู้ความสามารถเชิงวิจัย เอาข้อมูลมาวิเคราะห์ตอบโจทย์เป็นการประเมินเพื่อพัฒนา การประเมินระบบใหม่เปิดกว้างเป็น Outcome ไม่ใช่ Output ผู้ประเมินต้องลงไปศึกษา Outcome ของมหาวิทยาลัยจริง ๆ มีข้อเสนอแนะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ นำกลับมาวิเคราะห์ ทำบทสรุปการประเมินจากมุมมองภายนอก ถ้าผลประเมินอยู่ในเกณฑ์ดีแสดงว่ามีผลลัพธ์ที่ดี ซึ่งเป็นการยืนยันจากบุคคลภายนอกจริง ๆ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, การสัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

2.3 องค์ประกอบสมรรถนะด้านทักษะ

ทักษะที่ผู้ประเมินภายนอกควรจะมีคือ ต้องมีประสบการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย อย่างน้อยที่สุด คือ ระดับหัวหน้าภาควิชา หรือยิ่งดีคือในระดับ คณบดี รองอธิการ ผู้ช่วยอธิการ ซึ่งทักษะเหล่านั้นจะทำให้ผู้ประเมินมีประสบการณ์ของตนเองในการทำการประเมินอุดมศึกษาได้ อย่างดี ผู้ประเมินควรมีประสบการณ์ที่เคยเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพ ระดับนานาชาติได้ยิ่งดี มีทักษะการประกันคุณภาพและงานบริหารต่าง ๆ เพื่อประกอบการชี้แนะให้เกิดการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ไปประเมินได้ หากมีประสบการณ์ต่างประเทศได้ยิ่งดี

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, การสัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ผู้ประเมินภายนอกต้องวิเคราะห์สังเคราะห์เก่ง สามารถตีความ และตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีความสามารถในการจัดการงานประเมิน เพราะต้องส่งงานตรงเวลา สามารถประสานงาน ทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการสื่อสาร ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ช่างสังเกต ช่างสงสัย สามารถค้นหาความจริงออกมาได้ต้องหาข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง ซึ่งรอบสัจจะ Based on IQA ซึ่งไม่ต้องหาข้อมูลเอง สถานศึกษาต้องมี Port ให้ อาจมีการตรวจสอบข้อมูลแบบ Triangulate จึงต้องมีทักษะการวางแผนการประเมิน ต้องรู้แหล่งข้อมูลว่าอะไรอยู่ที่ไหน จะเก็บอย่างไร แหล่งข้อมูลไม่ใช่เป็นเอกสารอย่างเดียว ต้องสามารถประเมินได้ตรงตามสภาพจริง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาเขา ทำอย่างไรให้เขาก้าวไปสู่เป้าหมายที่เขาต้องการ ทำอย่างไรให้เขาทำได้ดีกว่านี้ ต้องบอกคู่ทางได้ผู้ประเมินที่เป็น well establish ต้องมองแบบเชื่อมโยงได้ บูรณาการข้อมูลได้ สังเคราะห์แบบเชื่อมโยงได้ ซึ่งต้องฝึก เพื่อการประเมินแบบองค์รวม (Holistic) จนถึงสามารถให้ข้อเสนอเชิงนโยบายได้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, การสัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ผู้ประเมินภายนอกต้องมีเทคนิคการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีไหวพริบ มีเทคนิคการหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ประมวลสรุปข้อมูลใช้วิธีการที่หลากหลายในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสรุป ต้องรู้เทคนิคการประชุมที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานเป็นทีม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, การสัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ผู้ประเมินภายนอกต้องสามารถสื่อสารข้อมูลอย่างมีศิลปะในการซักถามเชิงกัลยาณมิตร กล้าชี้แจงข้อเสีย มีวิธีให้เขาเห็นข้อที่ควรปรับปรุง ต้องทำงานเป็นทีมได้ เป็นผู้รับฟังที่ดี ไม่ชี้นำ ไม่ใช้ความคิดของตัวเองเป็นใหญ่ เป็นการ Share ประสบการณ์มากกว่า ทุกอย่างมีที่มาที่ไป ผู้ประเมินต้องรับฟังว่าทำไมถึงทำอย่างนี้ ถ้ามีประสบการณ์ก็อาจบอกได้ว่ามหาวิทยาลัยของคุณสามารถ Benchmark กับที่นั่นที่นี้ได้ มี Reference มาจากที่อื่น เป็น Best Practice ที่เสนอให้เอาไปทำ เป็นเป้าหมายท้าทายครั้งต่อไป

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, การสัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

2.4 องค์ประกอบสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น

ผู้ประเมินภายนอกต้องเป็นผู้ที่ยอมรับได้ เชื่อถือได้ บุคลิกดี มีความรู้ ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รู้ทันสถานการณ์ มีทัศนคติดี

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, การสัมภาษณ์, 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ผู้ประเมินภายนอกต้องมีความเที่ยงตรง มุ่งมั่น รับผิดชอบสูง โปร่งใส มีจรรยาบรรณ ต้องเก็บรักษาความลับข้อมูลที่ทำกรตรวจได้ รู้ว่าสิ่งใดควรพูดไม่ควรพูด สิ่งใดที่ควรเขียนไม่ควรเขียน สิ่งใดที่ควรรายงานหรือไม่ควรรายงาน เป็นวิจรรย์ณณที่สำคัญของผู้ตรวจซึ่งสำคัญมาก ต้องสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีมได้ยอมรับความคิดเห็นผู้ร่วมทีมได้ สามารถ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ ไม่เอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ต้องเป็นความคิดที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมทีม และได้รับการยอมรับจากผู้รับการประเมินด้วยสามารถตรวจประเมินอย่างกัลยาณมิตร (Amicable Assessment) ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีมากในประเทศในเอเชีย

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, การสัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ผู้ประเมินภายนอกต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียและไม่มีเจตนาแอบแฝงต้องโปร่งใส มีเจตนาที่ดี มี mindset ว่าเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาเขา มีทัศนคติที่ดี มีจรรยาบรรณมีภาพลักษณ์ที่ดีน่าเชื่อถือ พฤติกรรมเกี่ยวกับภาษาท่าทางเป็นเรื่องสำคัญ ให้เกียรติเขาหรือเปล่าหรือไปว่าเขาข่มเขา เป็นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่สะท้อนมาจากภาษาท่าทาง ต้องมีความเชื่อมั่นและตระหนักในตนเองสุภาพ อ่อนน้อม รอบคอบ รับผิดชอบ และต้องเป็นกัลยาณมิตรประเมิน ที่สำคัญคือต้องเป็นคนใฝ่รู้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, การสัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ผู้ประเมินภายนอกต้องมีความน่าเชื่อถือ ไม่ใช้อคติส่วนตัว ตัดสินโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน มีเหตุผล ไม่ก้าวร้าว ชีทิส แนวทางได้ดี ให้ข้อมูลตรงตามจริง ใช้ข้อมูลเหตุผล มีคุณสมบัติเป็นนักประเมิน เป็นกัลยาณมิตร มีความพร้อมเพียง ความทุ่มเท

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, การสัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

3. ผลจากการสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน และนำมาปรับปรุงแก้ไขกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาได้องค์ประกอบสมรรถนะ 3 องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบย่อย รวม 50 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบสมรรถนะด้านความรู้ ปรับจากเดิมที่มี 3 องค์ประกอบย่อย เป็น 2 องค์ประกอบย่อย โดยให้ความสำคัญกับความรู้ขั้นสูงคือความเชี่ยวชาญ (Expertise) เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินภายนอก (External Expert) และยุบรวมองค์ประกอบย่อยเรื่องความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประเมินเพื่อเน้นภาพรวมใหญ่ของการประเมินแบบองค์รวม (Holistic Approach) เป็นดังนี้ 1) ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (5 ตัวบ่งชี้) 2) ความเชี่ยวชาญในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา (7 ตัวบ่งชี้)

1.2 องค์ประกอบสมรรถนะด้านทักษะ ปรับจากเดิมที่มี 2 องค์ประกอบย่อย เป็น 1 องค์ประกอบย่อย โดยยุบรวมทักษะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะเกี่ยวกับการประเมินเป็น ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก (18 ตัวบ่งชี้)

1.3 องค์ประกอบสมรรถนะด้านคุณลักษณะ ปรับจากเดิมที่มี 2 องค์ประกอบย่อย เป็น 1 องค์ประกอบย่อยโดยยุบรวมทัศนคติการประเมินและการปฏิบัติอย่างมีอาชีพ การพัฒนาความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็น คุณลักษณะอื่นที่เอื้อต่อการประเมินคุณภาพภายนอก (20 ตัวบ่งชี้)

4. ผลการปรับปรุงแก้ไขกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาความตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษา คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ประเมินภายนอก จำนวน 30 คน วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่ปรึกษา ได้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบย่อย 44 ตัวบ่งชี้ รายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 ผลการศึกษารายองค์ประกอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก
ระดับอุดมศึกษา

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
1. สมรรถนะด้านความรู้ความสามารถ	1.1 ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา และการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของ สมศ. ที่ทำให้ผู้ประเมินภายนอกสามารถทำการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างถูกต้อง	1.1.1 ความรู้เกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่
		1.1.2 ความรู้เกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา
		1.1.3 ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา
		1.1.4 ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา
		1.1.5 ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก
	1.2 ความรู้ความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพภายนอกแก่สถานศึกษาอย่างชาญฉลาด ชัดเจน และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยใช้ประสบการณ์ ความรอบรู้ และศักยภาพของผู้ประเมินภายนอกในการกระตุ้นหรือชี้แนะให้สถานศึกษาเกิดแนวคิดและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ	1.2.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ/หรือ การเรียนการสอนและ/หรือ การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา
		1.2.2 ความรู้ความเข้าใจในนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ ดันสังคม และสถานศึกษา
		1.2.3 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่เข้าประเมิน
		1.2.4 ความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือวิชาชีพที่ประเมิน
		1.2.5 ความรอบรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) เพื่อการชี้แนะ เปรียบเทียบ ชี้แนะทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา
		1.2.6 ความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้มความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
2. สมรรถนะด้านทักษะ	2.1 ทักษะพื้นฐาน หมายถึง ความสามารถพื้นฐานของผู้ประเมินภายนอกที่เสริมให้การปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกมีความถูกต้องรวดเร็ว และบรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.1.1 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม
		2.1.2 ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจา
		2.1.3 ความสามารถในการรับรู้จากการฟัง
		2.1.4 ความสามารถในการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร
		2.1.5 ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน
		2.1.6 ความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้ความคิดเห็นที่แตกต่าง
		2.1.7 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี
	2.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก หมายถึง ความสามารถของผู้ประเมินภายนอกในการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกมีความถูกต้องรวดเร็ว และบรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.2.1 ความสามารถในการประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย
		2.2.2 ความสามารถในการวิเคราะห์และวินิจฉัยรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา
		2.2.3 ความสามารถในการออกแบบการประเมิน วางแผนการประเมินและการดำเนินการประเมินตามแผน
		2.2.4 ความสามารถในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล
		2.2.5 ความสามารถในการเก็บข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย
		2.2.6 ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความข้อมูลจากแหล่งต่างๆ
		2.2.7 ความสามารถในการสรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวมของสถานศึกษา
3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น	3.1 คุณลักษณะที่เอื้อต่อการประเมินคุณภาพภายนอก หมายถึง ลักษณะนิสัย แรงจูงใจ เจตคติ และคุณลักษณะอื่นของผู้ประเมินภายนอก ซึ่งช่วย	3.1.1 การมีบุคลิกภาพดี
		3.1.2 การมีเจตคติที่ดีต่อสถานศึกษา
		3.1.3 การมีเจตคติที่ดีต่อการประกันคุณภาพการศึกษา
		3.1.4 การใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
	ให้การประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาเกิดความสำเร็จ ราบรื่น เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ	3.1.5 การมีความสุภาพ เคารพและให้เกียรติผู้อื่น
		3.1.6 การมีความมั่นคงทางอารมณ์ หนักแน่น สุขุม อดทน อดกลั้น
		3.1.7 การมีความรอบคอบ มีเหตุผล มีวิจารณญาณ
		3.1.8 การมีปฏิกิริยา ไหวพริบ
		3.1.9 การมีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมินภายนอก
		3.1.10 การมีกัลยาณมิตรในการพูดและการกระทำต่าง ๆ ไม่แสดงความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินต่อสถานศึกษาที่รับการประเมิน
		3.1.11 การมีความรับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา
		3.1.12 การมีความโปร่งใส เป็นกลาง
		3.1.13 การไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม
		3.1.14 การรักษาความลับจากการประเมิน
		3.1.15 การเป็นบุคคลที่ช่างสังเกต รู้จักวิธีการหาคำตอบแก้ข้อสงสัย
		3.1.16 การเป็นผู้ที่ไม่ผูกขาดการสนทนา
		3.1.17 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น และยอมรับในความคิดของผู้อื่น
		3.1.18 การเป็นผู้ใฝ่รู้ รู้ทันสถานการณ์ รู้ทันการเปลี่ยนแปลง
		3.1.19 การยอมรับและปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณการประเมินคุณภาพภายนอก

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตาราง 3 และตาราง 4

ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สมศ. กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประเมินภายนอก สมศ. จำนวน 175 คน ได้รับคืนแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน จำนวน 175 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

ปัจจัยส่วนบุคคล	(n=175)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	88	50.29
ชาย	86	49.14
ไม่ระบุ	1	0.57
2. อายุ		
ตั้งแต่ 30-40 ปี	4	2.29
ตั้งแต่ 41-50 ปี	55	31.43
ตั้งแต่ 51-60 ปี	49	28.00
ตั้งแต่ 61 ปีขึ้นไป	67	38.28
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	1	0.57
ปริญญาโท	66	37.71
ปริญญาเอก	108	61.72
4. บทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สมศ.		
ประธานคณะผู้ประเมินภายนอก	25	14.30
กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก	86	49.14
เลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอก	59	33.71
อื่นๆ	2	1.14
ไม่ระบุ	3	1.71

ตาราง 3 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	(n=175)	
	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์การประเมินคุณภาพภายนอก		
ระดับอุดมศึกษา สมศ.		
ตั้งแต่ 1-5 ครั้ง	70	40.00
ตั้งแต่ 6-10 ครั้ง	70	40.00
ตั้งแต่ 11-15 ครั้ง	16	9.10
ตั้งแต่ 16 ครั้งขึ้นไป	18	10.30
ไม่ระบุ	1	0.60

จากตาราง 3 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงร้อยละ 50.30 และเพศชาย ร้อยละ 49.14 ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 61 ปีขึ้นไป ร้อยละ 38.28 รองลงมาคือ มีอายุตั้งแต่ 41-50 ปี ร้อยละ 31.43 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก ร้อยละ 61.72 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท ร้อยละ 37.71 ส่วนใหญ่มีบทบาทหน้าที่ในการประเมินคุณภาพภายนอก สมศ. ในตำแหน่งกรรมการ คณะผู้ประเมินภายนอก ร้อยละ 49.14 รองลงมาคือ ตำแหน่งเลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอก ร้อยละ 33.71 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. ตั้งแต่ 1-5 ครั้ง และตั้งแต่ 6-10 ครั้ง ร้อยละ 40.00 เท่ากัน รองลงมาคือมีประสบการณ์การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา สมศ. ตั้งแต่ 16 ครั้งขึ้นไป ร้อยละ 10.30

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวแปรสมรรถนะด้วยสถิติเชิงบรรยายในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

ตัวแปรสมรรถนะ	(n=175)	
	$\bar{x}$	S.D.
ด้านความรู้ความสามารถ	4.63	0.35
ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน	4.72	0.38
ความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะ	4.54	0.39
ด้านทักษะ	4.66	0.30
ทักษะพื้นฐาน	4.63	0.33
ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก	4.68	0.32
ด้านคุณลักษณะที่เอื้อต่อการประเมิน	4.72	0.27

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าสมรรถนะทุกด้านเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะด้านคุณลักษณะที่เอื้อต่อการประเมินเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D.= 0.27) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านทักษะ ($\bar{X} = 4.66$, S.D.= 0.30) และ สมรรถนะด้านความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 4.63$, S.D.= 0.35) ตามลำดับ

6. ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. กับผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา จำนวน 175 คน เพื่อศึกษาว่า

6.1 องค์ประกอบย่อยด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (k1) และความรู้ความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา (k2) อยู่ภายใต้องค์ประกอบสมรรถนะหลักด้านความรู้ความสามารถ (Know)

6.2 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะพื้นฐาน (s1) และทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก (s2) อยู่ภายใต้องค์ประกอบสมรรถนะหลักด้านทักษะ (Skill)

6.3 องค์ประกอบย่อยด้านคุณลักษณะที่เอื้อต่อการประเมินคุณภาพภายนอก (a) อยู่ภายใต้องค์ประกอบสมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะอื่น (Att)

6.4 องค์ประกอบหลักด้านความรู้ความสามารถ (Know) ด้านทักษะ (Skill) ด้านคุณลักษณะอื่น (Att) อยู่ภายใต้องค์ประกอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา (Com) และองค์ประกอบใดมีความสำคัญมากกว่ากัน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง นำเสนอตั้ง ตาราง 5 ตาราง 6 และภาพประกอบ 5

ตาราง 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ของสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

สมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา (Com)	k1	k2	s1	s2	a
ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (k1)	1				
ความรู้ความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา (k2)	.612**	1			
ทักษะพื้นฐาน (s1)	.578**	.573**	1		
ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก (s2)	.570**	.640**	.661**	1	
คุณลักษณะที่เอื้อต่อการประเมินคุณภาพภายนอก (a)	.372**	.511**	.594**	.531**	1

จากตาราง 5 แสดงว่า องค์ประกอบย่อยของสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ทั้ง 5 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .372 ถึง .661 และมีทิศทางความสัมพันธ์เป็นบวกทุกคู่โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ทักษะพื้นฐาน (s1) และทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก (s2) มีค่าเท่ากับ .661 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน (k1) และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการประเมิน (a) มีค่าเท่ากับ .372

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบสมรรถนะ ผู้ประเมิน ภายนอกระดับอุดมศึกษา

องค์ประกอบสมรรถนะ	น้ำหนัก องค์ประกอบ มาตรฐาน (B)	S.E.	T	R ²	สปส.คะแนน องค์ประกอบ
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง					
ด้านความรู้ความสามารถ (Know)					
ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (k1)	0.75**	-	-	0.55	0.14
ความรู้ความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการ พัฒนา (k2)	0.82**	0.21	9.03	0.68	0.19
ด้านทักษะ (Skill)					
ทักษะพื้นฐาน (s1)	0.82**	-	-	0.67	0.13
ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก (s2)	0.82**	0.21	9.83	0.68	0.14
ด้านคุณลักษณะอื่น (Att)					
คุณลักษณะที่เอื้อต่อการประเมินคุณภาพภายนอก (a)	1.00	-	-	1.00	1.00
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สอง					
ด้านความรู้ความสามารถ (Know)	0.91**	0.12	7.33	0.83	
ด้านทักษะ (Skill)	0.99**	0.07	12.49	0.99	
ด้านคุณลักษณะอื่น (Att)	0.67**	0.40	8.63	0.45	
$\chi^2 = 6.75$ $df = 4$ $\chi^2/df = 1.69$ $p = 0.15$ $GFI = 0.98$ $AGFI = 0.91$ $CFI = 1.00$ $NNFI = 0.99$ $SRMR = 0.09$ $RMSEA = 0.06$ $90\% \text{ CI for RMSEA} = 0.14$					

**p<0.01

จากตาราง 6 แสดงว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของสมรรถนะ ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า χ^2 เท่ากับ 6.75 ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.69 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ที่ 2.00 แสดงว่าสอดคล้องกลมกลืนดี ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่ 0.95 แสดงว่าสอดคล้องกลมกลืนดี ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่ 0.95 แสดงว่าสอดคล้องกลมกลืนดี โดยค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.91 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.06 มีความสอดคล้องกลมกลืนอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด

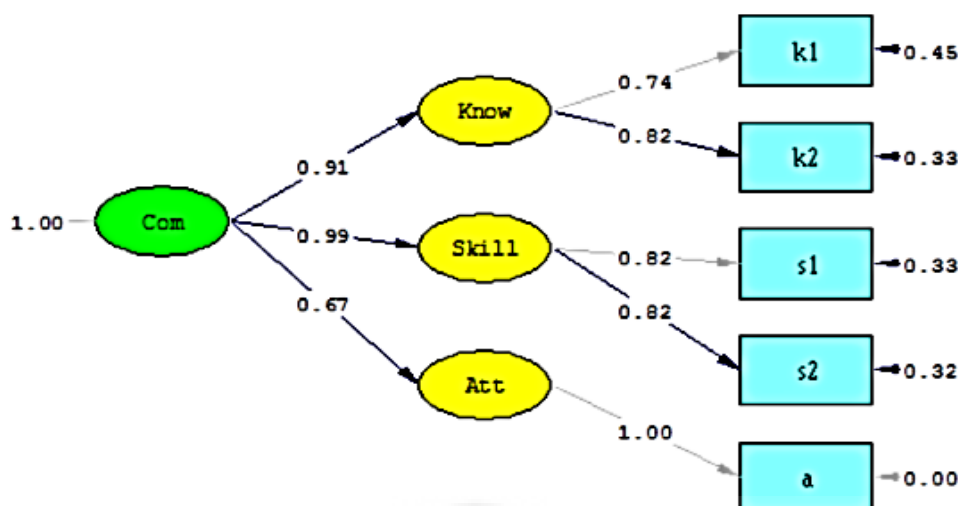
เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง พบว่า สมรรถนะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (k1) และความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา (k2) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้ความสามารถ (Know) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสมรรถนะทักษะพื้นฐาน (s1) และทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก (s2) เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะด้านทักษะ (Skill) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้วิจัยกำหนดให้สมรรถนะคุณลักษณะที่เอื้อต่อการประเมินคุณภาพภายนอก (a) เป็นองค์ประกอบสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น (Att)

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบด้านความรู้ความสามารถ (Know) มีองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ ความรู้ความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา (k2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.82 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบด้านความรู้ความสามารถ (Know) ร้อยละ 68 รองลงมาคือ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (k1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.75 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบด้านความรู้ความสามารถ (Know) ร้อยละ 55

องค์ประกอบด้านทักษะ (Skill) มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบทักษะพื้นฐาน (s1) และทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก (s2) เท่ากัน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.82 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบด้านทักษะ (Skill) ร้อยละ 67

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สอง พบว่า สมรรถนะด้านความรู้ความสามารถ (Know) สมรรถนะด้านทักษะ (Skill) และสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น (Att) เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา (Com) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยองค์ประกอบสมรรถนะด้านทักษะ (Skill) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด เท่ากับ 0.99 รองลงมาคือด้านความรู้ความสามารถ (Know) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.91 และสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น (Att) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด เท่ากับ 0.67

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง สามารถนำเสนอในรูปแบบของแผนภาพได้ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 โมเดลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองขององค์ประกอบสมรรถนะ ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

การพัฒนารอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญการประเมินภายนอก จำนวน 9 คน โดยมีวัตถุประสงค์การสนทนากลุ่ม ดังนี้

1.1 เพื่อพัฒนารอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาและแบบประเมินรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

1.2 เพื่อสร้างคู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

สรุปข้อคิดเห็นจากการสนทนากลุ่ม ตามประเด็นการสนทนากลุ่ม 3 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

1. สมรรถนะที่ 1 ด้านความรู้ความสามารถ

1.1 ปรับชื่อสมรรถนะจาก สมรรถนะด้านความรู้ความสามารถ เป็น สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจเนื่องจากเป็นเรื่องของความรู้ (Knowledge) และ ความเข้าใจ (Understanding)

1.2 ข้อ 1.2 ความรู้ความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ปรับเป็น ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก และตัวบ่งชี้พฤติกรรมในข้อนี้เป็นสิ่งที่ดีที่ควรคงไว้

2. สมรรถนะที่ 2 ด้านทักษะ

1.1 ข้อ 2.1 ทักษะพื้นฐาน ปรับเป็น ทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้ประเมินภายนอก เนื่องจากคำว่าทักษะพื้นฐานเป็นคำที่กว้างเกินไปจึงควรให้เฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้นและปรับคำนิยามใหม่ให้ชัดเจนขึ้น เป็นความสามารถพื้นฐานของผู้ประเมินภายนอกที่จำเป็น ไม่ใช่ความสามารถพื้นฐานของผู้ประเมินภายนอกที่เสริม

1.2 รวมข้อ 2.1.2 ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาข้อ 2.1.3 ความสามารถในการรับรู้จากการฟัง และ ข้อ 2.1.4 ความสามารถในการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นข้อเดียวกันในเรื่องความสามารถด้านการสื่อสาร

1.3 ข้อ 2.1.7 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี ปรับเป็น ความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.4 ปรับภาษาที่ใช้ในตัวบ่งชี้พฤติกรรมให้เป็นเชิงพฤติกรรม

1.5 ตัดข้อ 2.1.6 ความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้ความคิดเห็นที่แตกต่าง เนื่องจากเป็นสิ่งที่วัดจากพฤติกรรมได้ยาก

1.6 ข้อ 2.2 มีความครอบคลุมกระบวนการประเมินทุกขั้นตอน ได้แก่ ตัวบ่งชี้พฤติกรรม 2.2.1-2.2.3 เป็นตัวบ่งชี้ก่อนการประเมิน ตัวบ่งชี้พฤติกรรม 2.2.4-2.2.5 เป็นตัวบ่งชี้ระหว่าง การประเมิน และตัวบ่งชี้พฤติกรรม 2.2.6-2.2.7 เป็นตัวบ่งชี้หลังการประเมิน และให้ปรับการเขียนตัวบ่งชี้ให้เป็นเชิงพฤติกรรม

1.7 ข้อ 2.2.4 ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้รวมกับ ข้อ 2.2.5 ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย

1.8 สรุปข้อ 2.1 ปรับจาก 7 ตัวบ่งชี้ เหลือ 4 ตัวบ่งชี้ และข้อ 2.2 ปรับจาก 7 ตัวบ่งชี้ เหลือ 6 ตัวบ่งชี้

3. สมรรถนะที่ 3 ด้านคุณลักษณะอื่น

1.1 ปรับชื่อสมรรถนะจาก สมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น เป็น สมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญเนื่องจากสมรรถนะด้านนี้เป็นเรื่องสำคัญที่เป็นสากลและทำให้งานสำเร็จซึ่งสามารถฝึกฝนได้ การใช้คำว่าคุณลักษณะอื่นจึงไม่สะท้อนให้เห็นความสำคัญของสมรรถนะด้านนี้

1.2 ในมุมมองสากลของอาเซียน ยุโรป หรืออเมริกา ในเรื่องของผู้ประเมิน (assessor) หรือสมรรถนะหลัก (core competency) สิ่งที่ต้องระมัดระวัง (concern) มากคือ เรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) และจรรยาบรรณ (Code of Ethics) การเลือกพฤติกรรมบ่งชี้จึงควรเลือกตัวที่มีนัยสำคัญสูงในเรื่องนี้ ซึ่งถ้าเป็นด้านที่ 1 ความรู้ และด้านที่ 2 ทักษะ จะเน้นเรื่องความเป็นมืออาชีพ (professional)

1.3 ข้อ 3.1 คุณลักษณะที่เอื้อต่อการประเมินคุณภาพภายนอกให้เน้นเฉพาะหลักปฏิบัติ อะไรที่เป็นเรื่องทั่วไปหรือมีกำหนดแล้วในจรรยาบรรณของผู้ประเมินภายนอกให้ตัดออก และให้ความสำคัญกับประเด็นสำคัญประกอบด้วย ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) จรรยาบรรณ (Code of Ethics) และการไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) จึงเหลือเพียง 3 ข้อ คือ 3.1.2 การใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร ที่สะท้อนรูปแบบกัลยาณมิตรประเมินคุณภาพภายนอก

ของ สมศ. (Amicable Assessment Model) และจรรยาบรรณ (Code of Ethics) ข้อ 3.1.5 การมีความรับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา ที่สะท้อนถึงความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ข้อ 3.1.6 การมีความโปร่งใส เป็นกลาง ที่สะท้อนถึงการไม่มีประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)

1.4 ข้อ 3.1.2 การใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร อาจไปซ้ำกับ 2.1.2-2.2.4 เรื่องการสื่อสาร ควรเพิ่มคำอธิบายตามหลักของกัลยาณมิตรประเมิน (Amicable Assessment Model) ซึ่งไม่ใช่เฉพาะเรื่องภาษากับอวัจนภาษาอย่างเดียวเท่านั้น

1.5 เพิ่มคำอธิบายรายละเอียดเรื่องความซื่อสัตย์ ซึ่งสอดคล้องกับ (Code of Ethics) และความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ตามแนวคิดการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่

ประเด็นที่ 2 (ร่าง) แนวทางการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

1. ปรับชื่อ (ร่าง) แนวทางการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. เป็น (ร่าง) คู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. เพื่อให้ชื่อตรงกับสิ่งที่ต้องการสื่อสาร

2. อธิบายแนวคิดให้กระชับชัดเจน ว่าทำไมถึงทำเรื่องนี้ให้ตรงประเด็น

3. วัตถุประสงค์ ข้อ 1 ให้ปรับตามชื่อเรื่องงานวิจัย เป็น เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. ข้อ 2 เพื่อการนำผลประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาไปใช้ประโยชน์

4. ให้เพิ่มนิยามสมรรถนะว่าหมายถึงอะไร เพื่อให้เข้าใจตรงกัน

5. ปรับระดับของสมรรถนะจาก 5 ระดับ เป็น 3 ระดับ โดยกำหนดตั้งแต่ระดับดีขึ้น เช่น ดี หมายถึง มีมาตรฐานยอมรับได้ ดีมาก หมายถึง มีความชำนาญมีการพัฒนาที่สูงขึ้น ดีเยี่ยม หมายถึง เป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างได้ โดยเลือกใช้คำที่นุ่มนวลไม่กระทบใจของผู้ถูกประเมิน และปรับคำอธิบายให้ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน เพื่อให้ง่ายต่อการประเมิน เช่น สมรรถนะที่ 1.2 อาจเลือกคำสำคัญ (Key word) ที่มีอยู่แล้วในของเดิมมาอธิบายกำหนดระดับ ระดับที่ 1 คือ อธิบาย ตอบข้อซักถาม ระดับที่ 2 คือ ให้ข้อเสนอแนะหาวิธีการทำงานให้สำเร็จ ระดับที่ 3 คือ กระตุ้นจูงใจให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

6. ปรับจำนวนข้อของตัวบ่งชี้พฤติกรรมจาก 44 ข้อให้ลดลงเหลือประมาณ 20-25 ข้อ เพื่อให้การประเมินไม่สร้างภาระต่อผู้ประเมินภายนอก และควรเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมใหญ่ (Holistic) มากกว่าประเด็นย่อย ๆ

7. หัวข้อที่ 4 ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินไม่สื่อความหมายให้ผู้อ่านเข้าใจ ควรเขียนให้ชัดว่าใครประเมินใครอย่างไร อธิบายให้ชัดเจนว่าใช้เฉพาะในที่ที่ประเมินเท่านั้น โดยในส่วนของสถานศึกษาที่ประเมินผู้ประเมินภายนอกตามโครงการ QC100 จะเป็นเครื่องมือคนละชุดกัน

8. หัวข้อที่ 5 ขั้นตอนการประเมิน ควรเขียนอธิบายถึงขั้นตอนที่ต้องแจ้งผู้ประเมินภายนอกทุกท่านทราบก่อนการประเมิน เพื่อให้เกิดการยอมรับวัฒนธรรมนี้ และเป็นกติกาที่ต้องทราบก่อนการ

ประเมิน และ ควรตัดข้อ 5 นำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลต่าง ๆ การกำหนดคำตอบแทน เนื่องจากเป็นขั้นตอนการนำผลประเมินไปใช้ไม่ใช่ขั้นตอนการประเมิน

9. หัวข้อการสรุปผลการประเมินสมรรถนะให้ตัดออก เนื่องจากเป็นกระบวนการของเจ้าหน้าที่ สมศ. ไม่จำเป็นต้องเขียนใส่รายละเอียดทำให้ผู้อ่านสับสน

10. การวิเคราะห์ผลการประเมิน ถ้าให้ความสำคัญของระดับคุณภาพสมรรถนะในแต่ละระดับเท่ากันควรกำหนดช่วงกว้างของคะแนนเฉลี่ยในแต่ละช่วงให้เท่ากัน

ประเด็นที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. ผลจากการประเมินสมรรถนะผู้ประเมินภายนอก โดยเฉพาะด้านคุณลักษณะ อาจเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องอื่น เช่น วิธีการคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติเป็นต้น เนื่องจากบางเรื่องเป็นสิ่งที่ยากต่อการพัฒนา

2. หากแนวโน้มเป็นระบบออนไลน์จะช่วยในการประเมินได้ดี

3. ปรับสำนวนภาษาเขียนให้เป็นวิชาการและการใช้คำย่อต้องมีคำเต็มอธิบายประกอบด้วยการเขียนแล้วให้ผู้อ่านเข้าใจ ไม่ต้องตีความ

4. การใช้ศัพท์ภาษาอังกฤษ ควรตรวจสอบกลุ่มคำที่ใช้ว่าควรเป็น คำนาม หรือคำกริยา และใช้ให้เหมือนกัน

5. แบบประเมินต้องใช้เวลาคิดไม่เหมือนแบบสอบถาม ถ้าปรับลดแล้วต้องลองซ้อมดูว่าใช้เวลาเท่าไรในการประเมินคน ๆ หนึ่ง

6. สมรรถนะที่สำคัญสำหรับการประเมินคุณภาพภาพภายนอกรอบสี่ คือ การให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ทั้งนี้ สถานศึกษาดูจากผลการประเมินและการให้ข้อเสนอแนะ แล้วให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) กลับไปยัง สมศ. ว่าผลการประเมินเป็นประโยชน์หรือไม่ ดังนั้น สมศ. ต้องประเมินเชิงระบบ เพื่อการให้ข้อเสนอแนะเชิงระบบ ถ้าประเมินในแต่ละตัวบ่งชี้ก็จะเสนอแนะเป็นรายตัวบ่งชี้ ไม่ได้เชื่อมโยงระบบประกันคุณภาพภายใน ผู้ประเมินภายนอกจึงต้องมีความสามารถในการประเมินเชิงระบบให้เห็นความเชื่อมโยง

7. การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ เน้นความเชี่ยวชาญการประเมิน (expert judgment) องค์กรรวม (holistic) และตรงตามวัตถุประสงค์การประเมิน (fit form purpose) อาจเอาคำภาษาอังกฤษมากำกับสมรรถนะสำคัญนั้น ๆ เพื่อให้เห็นจุดเน้นการประเมินที่ชัดเจน

8. ในการประเมินผู้ประเมินขอให้แยกแบบประเมินสมรรถนะชุดหนึ่ง และมีคำอธิบายอีกชุดหนึ่งที่ต้องใช้คู่กับแบบประเมิน เพื่อให้ผู้ประเมินสะดวกต่อการประเมินยิ่งขึ้น

9. งานวิจัยนี้อาจออกแบบต่อยอดให้ QC 100 รับลูกให้เชื่อมโยงไปในทิศทาง (Alignment) เดียวกันโดยกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ให้ครอบคลุมทุกภาคส่วน แล้วรับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ให้ครบทั้งหมด เพื่อที่ สมศ. จะได้พัฒนาระบบประเมินคุณภาพภายนอกที่ตอบสนองต่อความหลากหลายได้มากขึ้น

10. เรื่องความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี ไม่ใช่ต้องมีแค่เฉพาะเลขฯ ประธานต้องเก่งคอมพิวเตอร์ด้วย ยกตัวอย่างการประเมินในต่างประเทศ ประธานคณะผู้ประเมินต้องมีคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กเพื่อพร้อมที่จะเปิดดูฐานข้อมูลรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของสถานศึกษา

สำหรับการพูดคุยกับผู้ประเมินในทีมประเมินอีก 3 คนได้ ซึ่งทีมประเมินจะประกอบด้วย 1) ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ 2) ผู้เชี่ยวชาญระบบการประกันคุณภาพภายใน (IOA) ในประเทศนั้น ๆ ที่รู้เรื่องระบบประกันคุณภาพ และ 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาหรือสาขาวิชา (content expert, subject expert) เช่น มหาวิทยาลัยเน้นเทคโนโลยี คนหนึ่งในการมการต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เพื่อให้บอกได้ว่าสถาบันนี้เทคโนโลยีทันสมัยหรือไม่ ปัจจุบันก้าวหน้าไปถึงระดับใด ดังนั้น ประธานคณะผู้ประเมินจะเป็นประธานแบบเดิมที่มีอาวุโสอย่างเดียวไม่ได้

2. ผลการสร้างกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ได้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบย่อย 24 ตัวบ่งชี้ รายละเอียดดังตาราง 7

ตาราง 7 ผลการพัฒนากลอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
สมรรถนะที่ 1 ด้านความรู้ ความเข้าใจ	1.1 ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ขั้นตอนและกระบวนการประเมิน และการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ สถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นความรู้ความเข้าใจพื้นฐานที่ทำให้ผู้ประเมินภายนอกสามารถประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ สถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาได้อย่างถูกต้อง	1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่
		1.1.2 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและภายนอกสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา
		1.1.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา
		1.1.4 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา
		1.1.5 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
	1.2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา นโยบายและยุทธศาสตร์ บริบทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สาขาวิชาการและวิชาชีพที่ประเมิน แนวปฏิบัติที่ดี รวมถึงการเปลี่ยนแปลง แนวโน้มความก้าวหน้าที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพภายนอกแก่สถานศึกษาอย่างเหมาะสม โดยใช้ประสบการณ์ ความรอบรู้ และศักยภาพของผู้ประเมินภายนอกในการกระตุ้นหรือชี้แนะให้สถานศึกษาเกิดแนวคิดและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่เหมาะสม สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ	1.2.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ/หรือ การเรียนการสอน
		1.2.2 มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ ดันสังกัด และสถานศึกษา
		1.2.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่เข้าประเมิน
		1.2.4 มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือ วิชาชีพที่ประเมิน
		1.2.5 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) เพื่อการชี้แนะเปรียบเทียบ ชี้แนะทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา
		1.2.6 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้มความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
สมรรถนะที่ 2 ด้านทักษะ ความสามารถ	2.1 ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก หมายถึง ความสามารถเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่ได้ใจความเข้าใจง่าย การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จำเป็นในการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งเป็นความสามารถพื้นฐานของผู้ประเมินภายนอกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกให้มีความถูกต้องรวดเร็ว และบรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม 2.1.2 สามารถสื่อสารได้ชัดเจนเข้าใจ (ทางวาจา การฟัง และลายลักษณ์อักษร) 2.1.3 ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน 2.1.4 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
	2.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก หมายถึง ความสามารถของผู้ประเมินภายนอกในการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกตามขั้นตอนการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีความถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.2.1 สามารถประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย
		2.2.2 สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา
		2.2.3 สามารถออกแบบการประเมินวางแผนการประเมินและการดำเนินการประเมินตามแผน
		2.2.4 สามารถเก็บข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย
		2.2.5 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ตีความข้อมูลจากแหล่งต่างๆ
		2.2.6 สามารถสรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวม (Holistic) ของสถานศึกษา
สมรรถนะที่ 3 ด้าน คุณลักษณะ สำคัญ	3.1 คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก หมายถึง ลักษณะสำคัญของผู้ประเมินภายนอกที่บ่งบอกถึงความเป็นมืออาชีพ (Professional) จรรยาบรรณ (Code of Ethics) การไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) และกลายานมิตรประเมิน (Amicable Assessment) ได้แก่ การใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร มีความรับผิดชอบสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา มีความโปร่งใส เป็นกลางซึ่งช่วยให้การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาเกิดความสำเร็จ ราบรื่น เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ	3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable)
		3.1.2 รับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลามีความเป็นมืออาชีพ (Professional)
		3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)

3. ผลการจัดทำคู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย

3.1 แนวคิด

กล่าวถึงที่มาและแนวคิดของคู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่

3.2 วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของคู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษามี 2 ข้อ ดังนี้

3.2.1 เพื่อเป็นแนวทางในการนำกรอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ (พ.ศ.2559 -2563) ของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

3.2.2 เพื่อการนำผลประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาไปใช้ประโยชน์

3.3 คำอธิบายกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาประกอบด้วย

3.3.1 ประเภทของสมรรถนะ กลุ่มของสมรรถนะ และชื่อของสมรรถนะ

3.3.2 คำนิยามของสมรรถนะ ตัวบ่งชี้พฤติกรรม และระดับของสมรรถนะ ซึ่งกำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) โดยแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ดี ระดับที่ 2 ดีมาก และ ระดับที่ 3 ดีเยี่ยม

3.4 ผู้ทำการประเมินและผู้รับการประเมิน ประกอบด้วย

3.4.1 ผู้ทำการประเมิน ได้แก่ ประธานคณะผู้ประเมินภายนอก กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก กรรมการและเลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอก ทำการประเมินผู้ประเมินภายนอกคนอื่น ๆ ในคณะผู้ประเมินภายนอก

3.4.2 ผู้รับการประเมิน ได้แก่ ประธานคณะผู้ประเมินภายนอก กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก กรรมการและเลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอก ได้รับการประเมินจากผู้ประเมินภายนอกคนอื่น ๆ ในคณะผู้ประเมินภายนอก

3.5 ระยะเวลาการประเมิน

ระยะเวลาการประเมินตั้งแต่การเริ่มกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกจนเสร็จสิ้นการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาแต่ละแห่ง

3.6 แบบประเมินกรอบสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกตามเกณฑ์ระดับขั้นความสำเร็จ 3 ระดับ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ 2) สมรรถนะด้านทักษะความสามารถ 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญ และส่วนสุดท้ายเป็นลักษณะปลายเปิด เพื่อให้ผู้ประเมินบันทึกพฤติกรรมสำคัญได้อย่างเสรี

3.7 การสรุปและการวิเคราะห์ผลการประเมิน

รวบรวมคะแนนการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา สมศ. และสรุปผลการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ประเมินภายนอกรายบุคคลโดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลจากค่าคะแนนเฉลี่ยเทียบกับระดับคุณภาพที่กำหนด

4. จากการสร้างกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา และนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ครั้งที่ 2 อีกครั้ง พบว่า มีผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวแปรด้วยสถิติเชิงบรรยายในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ครั้งที่ 2 ดังตาราง 8

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวแปรสมรรถนะด้วยสถิติเชิงบรรยายในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ครั้งที่ 2

(n=175)		
ตัวแปรสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.
ด้านความรู้ความเข้าใจ	4.63	0.35
ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก	4.72	0.38
ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment)	4.54	0.39
ด้านทักษะความสามารถ	4.64	0.30
ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก	4.60	0.35
ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก	4.68	0.32
ด้านคุณลักษณะสำคัญ	4.83	0.28

จากตาราง 8 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าสมรรถนะทุกด้านเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญ เป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$, S.D.= 0.28) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านทักษะความสามารถ ($\bar{X} = 4.64$, S.D.= 0.30) และ สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ ($\bar{X} = 4.63$, S.D.= 0.35) ตามลำดับ

5. ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองขององค์ประกอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษาสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ครั้งที่ 2 ดังตาราง 9 ตาราง 10 และภาพประกอบ 6

ตาราง 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ของสมรรถนะ
ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ครั้งที่ 2

สมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา (Com)	k1	k2	s1	s2	a
ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก (k1)	1				
ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการ ประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) (k2)	.612**	1			
ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก (s1)	.580**	.566**	1		
ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก (s2)	.571**	.647**	.620**	1	
คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก (a)	.410**	.454**	.526**	.474**	1

**p<.01

จากตาราง 9 แสดงว่า ค่าสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของเพียร์สันของตัวแปรทั้ง 10 คู่ พบว่าตัวแปรทั้ง 10 คู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีทิศทางความสัมพันธ์เป็นบวกทั้งหมด โดยมีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .410 - .647 โดยความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) และทักษะการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นคู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์มากที่สุด ส่วนความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอกและคุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอกเป็นคู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์น้อยที่สุด

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบสมรรถนะ
ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ครั้งที่ 2

องค์ประกอบสมรรถนะ	น้ำหนัก องค์ประกอบ มาตรฐาน (B)	S.E.	T	R ²	สปส.คะแนน องค์ประกอบ
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง					
ด้านความรู้ความเข้าใจ (Know)					
ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก (k1)	0.76**	-	-	0.55	0.14
ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการ ประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) (k2)	0.81**	0.20	9.40	0.65	0.15

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบสมรรถนะ	น้ำหนัก องค์ประกอบ มาตรฐาน (B)	S.E.	T	R ²	สปส.คะแนน องค์ประกอบ
ด้านทักษะความสามารถ (Skill)					
ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก (s1)	0.78**	-	-	0.61	0.25
ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก (s2)	0.81**	0.13	7.38	0.65	0.27
ด้านคุณลักษณะสำคัญ (Att)					
คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก (a)	1.00	-	-	1.00	1.00
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สอง					
ด้านความรู้ความเข้าใจ (Know)	0.95**	0.13	7.48	0.89	
ด้านทักษะความสามารถ (Skill)	1.00**	0.16	9.74	1.00	
ด้านคุณลักษณะสำคัญ (Att)	0.61**	0.08	6.35	0.37	
$\chi^2 = 3.72$ $df = 4$ $\chi^2/df = 0.93$ $p = 0.45$ $GFI = 0.99$ $AGFI = 0.95$					
$CFI = 1.00$ $NNFI = 1.00$ $SRMR = 0.02$ $RMSEA = 0.00$ $90\% CI \text{ for } RMSEA = 0.00$					

**p<0.01

จากตาราง 10 แสดงว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า χ^2 เท่ากับ 3.72 ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า χ^2/df เท่ากับ 0.93 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ที่ 2.00 แสดงว่าสอดคล้องกลมกลืนดี ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่ 0.95 แสดงว่าสอดคล้องกลมกลืนดี ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่ 0.95 แสดงว่าสอดคล้องกลมกลืนดี โดยค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 มีความสอดคล้องกลมกลืนดี

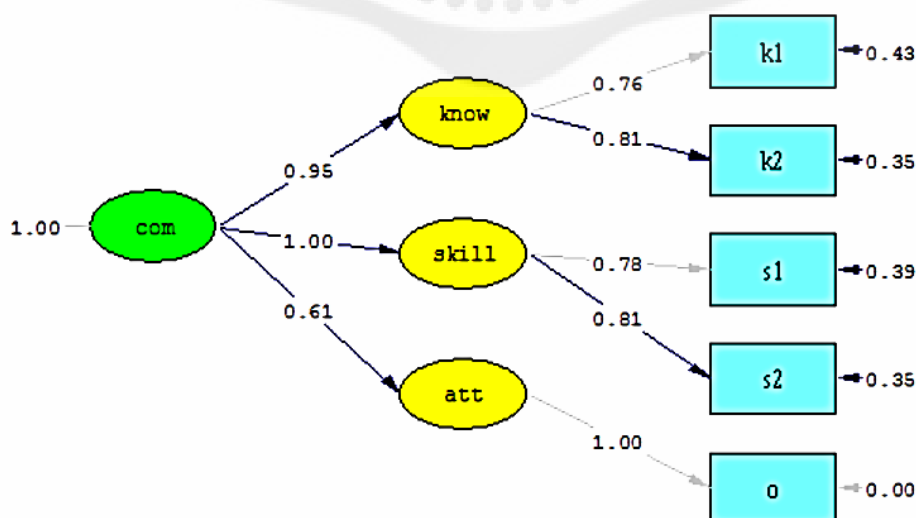
เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง พบว่า สมรรถนะความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก (k1) และความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) (k2) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจ (Know) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสมรรถนะทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก (s1) และทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก (s2) เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะด้านทักษะความสามารถ (Skill) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้วิจัยกำหนดให้สมรรถนะคุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก (a) เป็นองค์ประกอบสมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญ (Att)

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบหลักด้านความรู้ความเข้าใจ (Know) มีองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) (k2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.81 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบด้านความรู้ความสามารถ (Know) ร้อยละ 94 รองลงมาคือ ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก (k1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.76 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบด้านความรู้ความสามารถ (Know) ร้อยละ 55

องค์ประกอบหลักด้านทักษะความสามารถ (Skill) พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก (s2) มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ เท่ากับ 0.81 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบด้านทักษะความสามารถ (Skill) ร้อยละ 65 รองลงมาคือ ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก (s1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.78 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบด้านทักษะความสามารถ (Skill) ร้อยละ 61

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สอง พบว่า สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ (Know) สมรรถนะด้านทักษะความสามารถ (Skill) และสมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญ (Att) เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา (Com) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยองค์ประกอบสมรรถนะด้านทักษะความสามารถ (Skill) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด เท่ากับ 1.00 รองลงมาคือด้านความรู้ความเข้าใจ (Know) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.95 และสมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญ (Att) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด เท่ากับ 0.61

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ครั้งที่ 2 สามารถนำเสนอในรูปแบบของแผนภาพได้ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 โมเดลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองขององค์ประกอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ครั้งที่ 2

**ระยะที่ 3 ผลการทดลองใช้กรอบสมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา**

1. การทดลองใช้กรอบสมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก
ระดับอุดมศึกษากับผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาที่ได้ประเมินคุณภาพภายนอกของ
สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา 2 แห่ง แห่งละ 4 คน รวมจำนวน 8 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตาราง 11 ผลการประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินภายนอก
ระดับอุดมศึกษา คณะที่ 1 จำแนกตามตัวบ่งชี้พฤติกรรม

สมรรถนะ	คนที่ 1		คนที่ 2		คนที่ 3		คนที่ 4	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
สมรรถนะที่ 1 ด้านความรู้ความเข้าใจ								
1.1 ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพ ภายนอก								
1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการ ประเมินคุณภาพภายนอกของ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.33 (ดีมาก)	1.15	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	1.15
1.1.2 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการ ประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและภายนอก สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	1.00
1.1.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน และเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.33 (ดีมาก)	0.58	2.33 (ดีมาก)	0.58	2.33 (ดีมาก)	0.58	2.33 (ดีมาก)	0.58
1.1.4 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอน และกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.33 (ดีมาก)	0.58
1.1.5 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำ รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก	2.33 (ดีมาก)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
1.2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็น ผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment)								
1.2.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร จัดการ และ/หรือ การเรียนการสอน	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.33 (ดีมาก)	1.15
1.2.2 มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและ ยุทธศาสตร์ของประเทศ ต้นสังกัด และ สถานศึกษา	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.33 (ดีมาก)	1.15	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.00 (ดีมาก)	1.00

ตาราง 11 (ต่อ)

สมรรถนะ	คนที่ 1		คนที่ 2		คนที่ 3		คนที่ 4	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.2.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่เข้า ประเมิน	2.33 (ดีมาก)	0.58	2.33 (ดีมาก)	1.15	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
1.2.4 มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือ วิชาชีพที่ประเมิน	2.33 (ดีมาก)	0.58	2.33 (ดีมาก)	0.58	2.33 (ดีมาก)	0.58	1.67 (ดีมาก)	0.58
1.2.5 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) เพื่อการชี้แนะ เปรียบเทียบ ชี้แนะทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.33 (ดีมาก)	1.15	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	1.67 (ดีมาก)	0.58
1.2.6 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้ม ความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับ การอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.00 (ดีมาก)	1.00	2.33 (ดีมาก)	0.58	1.67 (ดีมาก)	0.58
สมรรถนะที่ 2 ด้านทักษะความสามารถ								
2.1 ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมิน ภายนอก								
2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00
2.1.2 สามารถสื่อสารได้ชัดเจนเข้าใจ (ทางวาจา การฟัง และลายลักษณ์อักษร)	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00
2.1.3 ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ ข้อมูลหลักฐาน	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.33 (ดีมาก)	1.15	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
2.1.4 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.33 (ดีมาก)	0.58	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00
2.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก								
2.2.1 สามารถประชุมภายในเวลาที่กำหนด และบรรลุเป้าหมาย	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
2.2.2 สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยรายงาน การประเมินตนเองของสถานศึกษา	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
2.2.3 สามารถออกแบบการประเมิน วาง แผนการประเมินและการดำเนินการประเมิน ตามแผน	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.33 (ดีมาก)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.33 (ดีมาก)	0.58
2.2.4 สามารถเก็บข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่ หลากหลาย	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.33 (ดีมาก)	1.15	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.33 (ดีมาก)	0.58
2.2.5 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความ ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58

ตาราง 11 (ต่อ)

สมรรถนะ	คนที่ 1		คนที่ 2		คนที่ 3		คนที่ 4	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
2.2.6 สามารถสรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวม (Holistic) ของสถานศึกษา	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
สมรรถนะที่ 3 ด้านคุณลักษณะสำคัญ								
3.1 คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก								
3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable)	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00
3.1.2 รับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลามีความมืออาชีพ (Professional)	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00
3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00

จากตาราง 11 แสดงว่า สมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา คณะที่ 1 มีความแตกต่างกัน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ผู้ประเมินภายนอกคนที่ 3 มีผลประเมินตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.00 (ดีเยี่ยม) จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1.2.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ/หรือ การเรียนการสอน 1.2.2 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม 2.1.2 สามารถสื่อสารได้ชัดเจนเข้าใจ (ทางวาจา การฟัง และลายลักษณ์อักษร) 2.1.3 ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน 2.1.4 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2.2.1 สามารถประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย 2.2.4 สามารถเก็บข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย 2.2.5 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความ ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ 2.2.6 สามารถสรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวม (Holistic) ของสถานศึกษา 3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable) 3.1.2 รับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) 3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) โดยตัวบ่งชี้อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก

ผู้ประเมินภายนอก คนที่ 1 มีผลประเมินตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.00 (ดีเยี่ยม) จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1.2.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ/หรือ การเรียนการสอน 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม 2.1.3 ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน 2.2.1 สามารถประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย 2.2.2 สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัย

รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา 2.2.5 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ดีความข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ 2.2.6 สามารถสรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวม (Holistic) ของสถานศึกษา 3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable) 3.1.2 รับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) 3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) โดยตัวบ่งชี้อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก

ผู้ประเมินภายนอกคนที่ 4 มีผลประเมินตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.00 (ดีเยี่ยม) จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม 2.1.2 สามารถสื่อสารได้ชัดเจนเข้าใจ (ทางวาจา การฟัง และลายลักษณ์อักษร) 2.1.4 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable) 3.1.2 รับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) 3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) โดยตัวบ่งชี้อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก

ผู้ประเมินภายนอกคนที่ 2 มีผลประเมินตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.00 (ดีเยี่ยม) จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม 3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable) 3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) โดยตัวบ่งชี้อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก

โดยผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา คณะที่ 1 ทุกคนมีตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสอดคล้องกันจำนวน 3 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}=3.00$ เท่ากัน) 3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable) ($\bar{X}=3.00$ เท่ากัน) 3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ($\bar{X}=3.00$ เท่ากัน) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดสอดคล้องกัน 1 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1.2.4 มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือวิชาชีพที่ประเมิน ($\bar{X}=2.33, 2.33, 2.33, 1.67$ ตามลำดับ)

ตาราง 12 ผลการประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา คณะที่ 1

สมรรถนะ	(N=12)	
	ผลประเมินกรอบสมรรถนะ ผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา คณะที่ 1	
	$\bar{X}$	S.D.
สมรรถนะที่ 1 ด้านความรู้ความเข้าใจ		
1.1 ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก		
1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ ของการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่	2.58 (ดีเยี่ยม)	0.67

ตาราง 12 (ต่อ)

สมรรถนะ	(N=12)	
	ผลประเมินกรอบสมรรถนะ	
	ผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา คณะที่ 1	
	$\bar{X}$	S.D.
1.1.2 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.49
1.1.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.33 (ดีมาก)	0.49
1.1.4 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.58 (ดีเยี่ยม)	0.51
1.1.5 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก	2.58 (ดีเยี่ยม)	0.51
1.2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment)		
1.2.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ/หรือ การเรียนการสอน	2.75 (ดีเยี่ยม)	0.62
1.2.2 มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ ต้นสังกัด และสถานศึกษา	2.50 (ดีมาก)	0.80
1.2.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่เข้าประเมิน	2.50 (ดีมาก)	0.67
1.2.4 มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือ วิชาชีพที่ประเมิน	2.17 (ดีมาก)	0.58
1.2.5 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) เพื่อการชั้นนำเปรียบเทียบ ชี้นำทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา	2.33 (ดีมาก)	0.78
1.2.6 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้ม ความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ	2.17 (ดีมาก)	0.72
สมรรถนะที่ 2 ด้านทักษะความสามารถ		
2.1 ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก		
2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00
2.1.2 สามารถสื่อสารได้ชัดเจนเข้าใจ (ทางวาจา การฟัง และลายลักษณ์อักษร)	2.83 (ดีเยี่ยม)	0.39
2.1.3 ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	2.75 (ดีเยี่ยม)	0.62
2.1.4 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	2.75 (ดีเยี่ยม)	0.45

ตาราง 12 (ต่อ)

สมรรถนะ	(N=12)	
	ผลประเมินกรอบสมรรถนะ ผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา คณะที่ 1	
	$\bar{X}$	S.D.
2.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก		
2.2.1 สามารถประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย	2.83 (ดีเยี่ยม)	0.39
2.2.2 สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา	2.75 (ดีเยี่ยม)	0.45
2.2.3 สามารถออกแบบการประเมินวางแผนการประเมินและการดำเนินการ ประเมินตามแผน	2.50 (ดีมาก)	0.52
2.2.4 สามารถเก็บข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย	2.58 (ดีเยี่ยม)	0.67
2.2.5 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ดีความข้อมูลจากแหล่งต่างๆ	2.83 (ดีเยี่ยม)	0.39
2.2.6 สามารถสรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวม (Holistic) ของ สถานศึกษา	2.83 (ดีเยี่ยม)	0.39
สมรรถนะที่ 3 ด้านคุณลักษณะสำคัญ		
3.1 คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก		
3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable)	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00
3.1.2 รับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา มีความ เป็นมืออาชีพ (Professional)	2.92 (ดีเยี่ยม)	0.29
3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับ ซ้อน (Conflict of Interest)	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00

จากตาราง 12 แสดงว่า ค่าเฉลี่ยของผลการประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา คณะที่ 1 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.00 (ดีเยี่ยม) จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม ตัวบ่งชี้ที่ 3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร มีความเป็นกัลยาณมิตร (Amicable) และตัวบ่งชี้ที่ 3.1.3 เรื่องโปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)

ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 2.17 (ดีมาก) จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1.2.4 มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือ วิชาชีพที่ประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 1.2.6 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้ม ความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตาราง 13 ผลการประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินภายนอก
ระดับอุดมศึกษา ครั้งที่ 2 จำแนกตามตัวบ่งชี้พฤติกรรม

สมรรถนะ	คนที่ 1		คนที่ 2		คนที่ 3		คนที่ 4	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
สมรรถนะที่ 1 ด้านความรู้ความเข้าใจ								
1.1 ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก								
1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการ ประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00
1.1.2 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการ ประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและภายนอก สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00
1.1.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน และเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
1.1.4 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอน และกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00
1.1.5 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำ รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00
1.2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็น ผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment)								
1.2.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร จัดการ และ/หรือ การเรียนการสอน	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
1.2.2 มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและ ยุทธศาสตร์ของประเทศ ดันสังกัด และ สถานศึกษา	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.33 (ดีมาก)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
1.2.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่เข้า ประเมิน	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00
1.2.4 มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือ วิชาชีพที่ประเมิน	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
1.2.5 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) เพื่อการชี้แนะ เปรียบเทียบ ชี้แนะทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.00 (ดีมาก)	0.00	2.33 (ดีมาก)	0.58	2.33 (ดีมาก)	0.58

ตาราง 13 (ต่อ)

สมรรถนะ	คนที่ 1		คนที่ 2		คนที่ 3		คนที่ 4	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.2.6 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้มความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.00 (ดีมาก)	0.00	2.00 (ดีมาก)	0.00	2.00 (ดีมาก)	0.00
สมรรถนะที่ 2 ด้านทักษะความสามารถ								
2.1 ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก								
2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00
2.1.2 สามารถสื่อสารได้ชัดเจนเข้าใจ (ทางวาจา การฟัง และลายลักษณ์อักษร)	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
2.1.3 ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
2.1.4 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	2.00 (ดีมาก)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.00 (ดีมาก)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
2.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก								
2.2.1 สามารถประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.33 (ดีมาก)	0.58
2.2.2 สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.33 (ดีมาก)	0.58
2.2.3 สามารถออกแบบการประเมิน วางแผนการประเมินและการดำเนินการประเมินตามแผน	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.33 (ดีมาก)	0.58	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
2.2.4 สามารถเก็บข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
2.2.5 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความข้อมูลจากแหล่งต่างๆ	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
2.2.6 สามารถสรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวม (Holistic) ของสถานศึกษา	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.33 (ดีมาก)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
สมรรถนะที่ 3 ด้านคุณลักษณะสำคัญ								
3.1 คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก								
3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable)	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58

ตาราง 13 (ต่อ)

สมรรถนะ	คนที่ 1		คนที่ 2		คนที่ 3		คนที่ 4	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
3.1.2 รับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลามีความเป็นมืออาชีพ (Professional)	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.58
3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00

จากตาราง 13 แสดงว่า สมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา คณะที่ 2 มีความแตกต่างกัน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ผู้ประเมินภายนอกคนที่ 1 มีผลประเมินตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.00 (ดีเยี่ยม) จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่ 1.1.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา 1.2.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ/หรือ การเรียนการสอน 1.2.2 มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ ต้นสังกัด และสถานศึกษา 1.2.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่เข้าประเมิน 1.2.4 มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือ วิชาชีพที่ประเมิน 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม 2.1.2 สามารถสื่อสารได้ชัดเจนเข้าใจ (ทางวาจา การฟัง และลายลักษณ์อักษร) 2.1.3 ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน 2.2.1 สามารถประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย 2.2.2 สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา 2.2.3 สามารถออกแบบการประเมิน วางแผนการประเมินและการดำเนินการประเมินตามแผน 2.2.5 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ 2.2.6 สามารถสรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวม (Holistic) ของสถานศึกษา 3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable) 3.1.2 รับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลามีความเป็นมืออาชีพ (Professional) 3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) โดยตัวบ่งชี้อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก

ผู้ประเมินภายนอกคนที่ 3 มีผลประเมินตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.00 (ดีเยี่ยม) จำนวน 15 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่ 1.1.2 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา 1.1.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา 1.2.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ/หรือ การเรียนการสอน 1.2.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

บริบท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่เข้าประเมิน 1.2.4 มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือ วิชาชีพที่ประเมิน 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม 2.1.2 สามารถสื่อสารได้ชัดเจนเข้าใจ (ทางวาจา การฟัง และลายลักษณ์อักษร) 2.1.3 ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน 2.2.1 สามารถประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย 2.2.2 สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา 2.2.3 สามารถออกแบบการประเมินวางแผนการประเมินและการดำเนินการประเมินตามแผน 2.2.5 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ 3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร(Amicable) 3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) โดยตัวบ่งชี้อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก

ผู้ประเมินภายนอกคนที่ 2 มีผลประเมินตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.00 (ดีเยี่ยม) จำนวน 14 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ 1.1.2 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา 1.2.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ/หรือ การเรียนการสอน 1.2.4 มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือ วิชาชีพที่ประเมิน 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม 2.1.2 สามารถสื่อสารได้ชัดเจนเข้าใจ (ทางวาจา การฟัง และ ลายลักษณ์อักษร) 2.1.3 ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน 2.1.4 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2.2.2 สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา 2.2.4 สามารถเก็บข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย 2.2.5 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ 3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable) 3.1.2 รับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) 3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) โดยตัวบ่งชี้อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก

ผู้ประเมินภายนอกคนที่ 4 มีผลประเมินตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.00 (ดีเยี่ยม) จำนวน 7 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ 1.1.2 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา 1.1.4 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา 1.1.5 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก 1.2.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่เข้าประเมิน 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม 3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) โดยตัวบ่งชี้อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก

โดยผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา คณะที่ 2 ทุกคนมีตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสอดคล้องกันจำนวน 3 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ ($\bar{X}=3.00$ เท่ากัน) 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}=3.00$ เท่ากัน) และ 3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ($\bar{X}=3.00$ เท่ากัน) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดสอดคล้องกัน 1 ตัวบ่งชี้

($\bar{X}$ =1.67, 2.33, 2.33, 2.33 ตามลำดับ) คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1.2.6 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้มความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตาราง 14 ผลการประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา คณะที่ 2

สมรรถนะ	(N=12)	
	ผลประเมินกรอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา คณะที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.
สมรรถนะที่ 1 ด้านความรู้ความเข้าใจ		
1.1 ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก		
1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00
1.1.2 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.92 (ดีเยี่ยม)	0.29
1.1.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.83 (ดีเยี่ยม)	0.39
1.1.4 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.75 (ดีเยี่ยม)	0.45
1.1.5 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก	2.75 (ดีเยี่ยม)	0.45
1.2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment)		
1.2.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ/หรือ การเรียนการสอน	2.92 (ดีเยี่ยม)	0.29
1.2.2 มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ ต้นสังกัด และสถานศึกษา	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.49
1.2.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่เข้าประเมิน	2.92 (ดีเยี่ยม)	0.29
1.2.4 มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือ วิชาชีพที่ประเมิน	2.92 (ดีเยี่ยม)	0.29
1.2.5 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) เพื่อการชี้้นำเปรียบเทียบ ชี้นำทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา	2.33 (ดีมาก)	0.49
1.2.6 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้ม ความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ	2.17 (ดีมาก)	0.39

ตาราง 14 (ต่อ)

สมรรถนะ	(N=12)	
	ผลประเมินกรอบสมรรถนะ ผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา ครั้งที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.
สมรรถนะที่ 2 ด้านทักษะความสามารถ		
2.1 ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก		
2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00
2.1.2 สามารถสื่อสารได้ชัดเจนเข้าใจ (ทางวาจา การฟัง และลายลักษณ์อักษร)	2.92 (ดีเยี่ยม)	0.29
2.1.3 ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	2.92 (ดีเยี่ยม)	0.29
2.1.4 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	2.42 (ดีมาก)	0.51
2.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก		
2.2.1 สามารถประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย	2.75 (ดีเยี่ยม)	0.45
2.2.2 สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา	2.83 (ดีเยี่ยม)	0.39
2.2.3 สามารถออกแบบการประเมินวางแผนการประเมินและการดำเนินการประเมินตามแผน	2.75 (ดีเยี่ยม)	0.45
2.2.4 สามารถเก็บข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย	2.75 (ดีเยี่ยม)	0.45
2.2.5 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความข้อมูลจากแหล่งต่างๆ	2.92 (ดีเยี่ยม)	0.29
2.2.6 สามารถสรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวม (Holistic) ของสถานศึกษา	2.67 (ดีเยี่ยม)	0.49
สมรรถนะที่ 3 ด้านคุณลักษณะสำคัญ		
3.1 คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก		
3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable)	2.92 (ดีเยี่ยม)	0.29
3.1.2 รับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา มีความเป็นมืออาชีพ (Professional)	2.83 (ดีเยี่ยม)	0.39
3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)	3.00 (ดีเยี่ยม)	0.00

จากตาราง 14 แสดงว่า ค่าเฉลี่ยของผลการประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา คณะที่ 2 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.00 (ดีเยี่ยม) จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบที่ 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม 3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)

ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 2.17 (ดีมาก) จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1.2.6 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้ม ความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. ผลการสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษาจากผู้ที่เกี่ยวข้องกว่ามีคุณสมบัติเบื้องต้นตามที่กำหนดให้มีสิทธิ์เข้าสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษาแนวใหม่ รุ่นที่ 1 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 หลักสูตร 2 วัน โดยเก็บข้อมูลในวันสุดท้ายของการสัมมนาจากผู้เข้าร่วมสัมมนา จำนวน 104 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 89 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.58 มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 15 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา

รายการ	(n=89)	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	38	42.70
หญิง	51	57.30
อายุ		
ตั้งแต่ 30-40 ปี	11	12.40
ตั้งแต่ 41-50 ปี	38	42.70
ตั้งแต่ 51-60 ปี	24	27.00
ตั้งแต่ 61 ปีขึ้นไป	16	18.00
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	0	0.00
ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	20	22.50
ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า	69	77.80

จากตาราง 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง ร้อยละ 57.30 และเพศชาย ร้อยละ 42.70 ส่วนใหญ่ อายุ 41-50 ปี ร้อยละ 42.70 รองลงมา คือ อายุ 51-60 ปี ร้อยละ 27.00 และอายุ 61 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 18.00 มีการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือเทียบเท่า มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 77.50 และปริญญาโท หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 22.50 ตามลำดับ

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	(n=89)					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
สมรรถนะที่ 1 ด้านความรู้ความเข้าใจ						
1.1 ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก						
1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการนโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่	4.24	0.69	มาก	3.99	0.78	มาก
1.1.2 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	4.27	0.69	มาก	4.12	0.70	มาก
1.1.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	4.17	0.74	มาก	3.97	0.70	มาก
1.1.4 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	4.22	0.75	มาก	4.03	0.78	มาก
1.1.5 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก	4.11	0.75	มาก	3.92	0.68	มาก
รวม	4.20	0.72	มาก	4.01	0.73	มาก
1.2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment)						
1.2.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ/หรือการเรียนการสอน	4.36	0.70	มาก	4.20	0.73	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	(n=89)					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
1.2.2 มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ ต้นสังกัด และสถานศึกษา	4.15	0.73	มาก	3.91	0.79	มาก
1.2.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่เข้าประเมิน	4.24	0.72	มาก	3.89	0.76	มาก
1.2.4 มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือวิชาชีพที่ประเมิน	4.31	0.79	มาก	4.07	0.84	มาก
1.2.5 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) เพื่อการชั้นนำเปรียบเทียบ ชี้นำทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา	4.13	0.73	มาก	3.82	0.76	มาก
1.2.6 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้มความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ	4.16	0.72	มาก	3.79	0.78	มาก
รวม	4.23	0.73	มาก	3.95	0.78	มาก
สมรรถนะที่ 2 ด้านทักษะความสามารถ						
2.1 ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก						
2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม	4.55	0.69	มากที่สุด	4.42	0.78	มาก
2.1.2 สามารถสื่อสารได้ชัดเจนเข้าใจ (ทางวาจา การฟัง และลายลักษณ์อักษร)	4.54	0.69	มากที่สุด	4.31	0.78	มาก
2.1.3 ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	4.53	0.69	มากที่สุด	4.26	0.86	มาก
2.1.4 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.33	0.80	มาก	4.16	0.89	มาก
รวม	4.49	0.72	มาก	4.29	0.83	มาก
2.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก						
2.2.1 สามารถประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย	4.39	0.75	มาก	4.27	0.77	มาก
2.2.2 สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา	4.40	0.69	มาก	4.16	0.77	มาก
2.2.3 สามารถออกแบบการประเมิน วางแผนการประเมินและการดำเนินการประเมินตามแผน	4.30	0.80	มาก	4.13	0.86	มาก
2.2.4 สามารถเก็บข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.30	0.80	มาก	4.11	0.87	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	(n=89)					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
2.2.5 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความข้อมูลจากแหล่งต่างๆ	4.28	0.77	มาก	4.02	0.85	มาก
2.2.6 สามารถสรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวม (Holistic) ของสถานศึกษา	4.34	0.71	มาก	3.98	0.93	มาก
รวม	4.34	0.75	มาก	4.11	0.84	มาก
สมรรถนะที่ 3 ด้านคุณลักษณะสำคัญ						
3.1 คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก						
3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร ความเป็นกัลยาณมิตร (Amicable)	4.60	0.70	มากที่สุด	4.38	0.76	มาก
3.1.2 รับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา ความเป็นมืออาชีพ (Professional)	4.69	0.67	มากที่สุด	4.45	0.80	มาก
3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest)	4.74	0.59	มากที่สุด	4.54	0.71	มากที่สุด
รวม	4.68	0.65	มากที่สุด	4.46	0.76	มาก

จากตาราง 18 แสดงว่า ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ในแต่ละสมรรถนะ มีรายละเอียดดังนี้

สมรรถนะที่ 1 ด้านความรู้ความเข้าใจ

ความเหมาะสมของความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.27 รองลงมา คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ตามลำดับ

ความเป็นไปได้ของความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.12 รองลงมา คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

หลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ตามลำดับ

ความเหมาะสมของความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) พบว่า มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ/หรือการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.36 รองลงมา คือ มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือวิชาชีพที่ประเมิน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่เข้าประเมิน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ตามลำดับ

ความเป็นไปได้ของความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) พบว่า มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ/หรือการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.20 รองลงมา คือ มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือวิชาชีพที่ประเมิน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและยุทธศาสตร์ ของประเทศ ต้นสังกัด และสถานศึกษา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ตามลำดับ

สมรรถนะที่ 2 ด้านทักษะความสามารถ

ความเหมาะสมของทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก พบว่า มีการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.55 รองลงมา คือ สามารถสื่อสารได้ชัดเจนเข้าใจ (ทางวาจา การฟัง และลายลักษณ์อักษร) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 และตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 ตามลำดับ

ความเป็นไปได้ของทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก พบว่า มีการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.42 รองลงมา คือ สามารถสื่อสารได้ชัดเจนเข้าใจ (ทางวาจา การฟัง และลายลักษณ์อักษร) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 และตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ตามลำดับ

ความเหมาะสมของทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัย รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.40 รองลงมา คือ สามารถประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และสามารถสรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวม (Holistic) ของสถานศึกษา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 ตามลำดับ

ความเป็นไปได้ของทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า สามารถประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.27 รองลงมา คือ สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัย รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และสามารถออกแบบการประเมินวางแผนการประเมินและการดำเนินการประเมินตามแผน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ตามลำดับ

สมรรถนะที่ 3 ด้านคุณลักษณะสำคัญ

ความเหมาะสมของคุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก พบว่า โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.74 รองลงมา คือ รับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69 และใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร มีความเป็นกัลยาณมิตร (Amicable) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 ตามลำดับ

ความเป็นไปได้ของคุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก พบว่า โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.54 รองลงมา คือรับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา ความเป็นมืออาชีพ (Professional) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 และใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร ความเป็นกัลยาณมิตร (Amicable) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ตามลำดับ



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
- 2) เพื่อพัฒนากรอบสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
- 3) เพื่อศึกษาผลจากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive) จำนวน 5 คนเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกในการปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ภาษา และปรับปรุงแก้ไขก่อนการสัมภาษณ์ ซึ่งมีแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ จำนวน 3 ข้อ และวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกที่สอดคล้องตามแนวทางปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษาแนวทางใหม่
2. การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สมศ. เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวนโยบายรัฐบาลในการปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษา แนวนโยบายของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ บทบาทหน้าที่ของคณะผู้ประเมินภายนอก รอบสี่ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาความตรงตามเนื้อหาและคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง เลือกข้อคำถามซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 จำนวน 44 ข้อ นำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้ประเมินภายนอก จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .932 นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาที่ สมศ. ให้การรับรอง ซึ่งผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ประกอบด้วย ประธานคณะผู้ประเมินภายนอก จำนวน 30 คน กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก จำนวน 86 คน และกรรมการ

และเลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอกจำนวน 59 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 175 คน และวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อบรรยายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อตรวจสอบโมเดลเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. ว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ระยะที่ 2 การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา

ดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทางการประเมินคุณภาพภายนอก จำนวน 9 คน ผู้วิจัยสร้างแบบสนทนากลุ่มโดยนำองค์ประกอบสมรรถนะที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 มาพัฒนากรอบสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา และคู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา เสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและปรับปรุงแก้ไข และจัดประชุมสนทนากลุ่มตามกำหนดการเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการสร้างกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษาที่เหมาะสมกับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

2. ปรับปรุงแก้ไขกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ครั้งที่ 2 โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อตรวจสอบโมเดลเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สมศ. ว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ระยะที่ 3 การศึกษาผลจากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา

ดำเนินการวิจัยโดย

1. ทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษาในการปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ของผู้ประเมินภายนอกสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา 2 แห่ง ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยแต่ละแห่งมีคณะผู้ประเมินภายนอก จำนวน 4 คน ประกอบด้วยประธานคณะผู้ประเมินภายนอก 1 คน กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก 2 คน และกรรมการและเลขานุการผู้ประเมินภายนอก 1 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 8 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive) ตามที่ได้รับอนุญาตจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการสนทนากลุ่มในระยะที่ 2 และปรับปรุงแก้ไขแล้วตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5

ระดับ ซึ่งได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับ ผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาแนวใหม่ รุ่นที่ 1 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำนวน 104 คน ในวันสุดท้ายของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเป็นผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา (หลักสูตร 2 วัน) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

องค์ประกอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักสมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอกองค์ประกอบย่อยที่ 1.2 ความรู้ที่ จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment)

2. องค์ประกอบหลักสมรรถนะด้านทักษะความสามารถ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 ทักษะ การประเมินคุณภาพภายนอก

3. องค์ประกอบหลักสมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญ ประกอบด้วย 1 องค์ประกอบย่อย คือ องค์ประกอบย่อยที่ 3.1 คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second-Order Factor Analysis) ของ โมเดลองค์ประกอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีจาก ค่า χ^2 เท่ากับ 3.72 ค่า χ^2/df เท่ากับ 0.93 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 โดยค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการ ประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 แสดงว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนดี

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบอันดับที่สองเรียงจากค่ามากไปน้อย ได้ดังนี้ 1.00, 0.95, 0.61 ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดม- ศึกษาเกิดจากองค์ประกอบหลัก 1) ด้านทักษะความสามารถ (Skill) 2) ด้านความรู้ความเข้าใจ (Know) 3) ด้านคุณลักษณะสำคัญ (Att) ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน ภายนอก ระดับอุดมศึกษา

ผลการพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษาสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะย่อย 24 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

1. สมรรถนะหลักด้านทักษะความสามารถ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อยได้แก่

สมรรถนะย่อยที่ 1.1 ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) มีการทำงานเป็นทีม 2) สามารถสื่อสารได้ชัดเจนเข้าใจ (ทางวาจา การฟัง และลายลักษณ์อักษร)
- 3) ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน 4) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

สมรรถนะย่อยที่ 1.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอกมี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) สามารถ

ประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย 2) สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา 3) สามารถออกแบบการประเมิน วางแผนการประเมินและการดำเนินการประเมินตามแผน 4) สามารถเก็บข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย 5) สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์ ตีความข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ 6) สามารถสรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวม (Holistic) ของสถานศึกษา

โดยองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ เท่ากับ 0.81 รองลงมาคือ ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.78

2. สมรรถนะหลักด้านความรู้ความเข้าใจ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อย ได้แก่

สมรรถนะย่อยที่ 2.1 ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอกมี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ 2) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและภายนอก สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา 3) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา 4) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา 5) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก

สมรรถนะย่อยที่ 2.2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ/หรือ การเรียนการสอน 2) มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ ต้นสังกัด และสถานศึกษา 3) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่เข้าประเมิน 4) มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือ วิชาชีพที่ประเมิน 5) มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) เพื่อการชี้แนะ เปรียบเทียบ ชี้นำทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา 6) มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้ม ความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

โดยองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.81 รองลงมาคือ ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอกมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.76

3. สมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะสำคัญ ประกอบด้วย 1 สมรรถนะย่อย คือ คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร

(Amicable) 2) รับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) 3) โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)

ระยะที่ 3 การศึกษาผลจากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา

1. การศึกษาผลจากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา พบว่า ผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษาแต่ละคนมีสมรรถนะแตกต่างกัน โดยผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา คณะที่ 1 ทุกคนมีตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกันจำนวน 3 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}=3.00$ เท่ากัน) 3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable) ($\bar{X}=3.00$ เท่ากัน) 3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ($\bar{X}=3.00$ เท่ากัน) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดสอดคล้องกัน 1 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1.2.4 มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือ วิชาชีพที่ประเมิน ($\bar{X}=2.33, 2.33, 2.33, 1.67$ ตามลำดับ)

ส่วนผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา คณะที่ 2 ทุกคนมีตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสอดคล้องกันจำนวน 3 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอก (Amicable) ($\bar{X}=3.00$ เท่ากัน) 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}=3.00$ เท่ากัน) และ 3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ($\bar{X}=3.00$ เท่ากัน) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดสอดคล้องกัน 1 ตัวบ่งชี้ ($\bar{X}=1.67, 2.33, 2.33, 2.33$ ตามลำดับ) คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1.2.6 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้มความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยของผลการประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา คณะที่ 1 มีตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.00 (ดีเยี่ยม) จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม ตัวบ่งชี้ที่ 3.1.1 ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร มีความเป็นกัลยาณมิตร (Amicable) และตัวบ่งชี้ที่ 3.1.3 เรื่อง โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 2.17 (ดีมาก) จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1.2.4 มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือ วิชาชีพที่ประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 1.2.6 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้ม ความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

โดยภาพรวมของผลการประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา คณะที่ 2 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.00 (ดีเยี่ยม) จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอก 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม 3.1.3 โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 2.17 (ดีมาก) จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1.2.6 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้ม ความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. ผลการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา พบว่า

สมรรถนะหลักที่ 1 ด้านความรู้ความเข้าใจสมรรถนะย่อยที่ 1.1 ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก และ สมรรถนะย่อยที่ 1.2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.72 และ $\bar{X}=4.23$, S.D.=0.73 ตามลำดับ) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.01$, S.D.= 0.73 และ $\bar{X}=3.95$, S.D.= 0.78 ตามลำดับ)

สมรรถนะหลักที่ 2 ด้านทักษะความสามารถ สมรรถนะย่อยที่ 2.1 ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก และ สมรรถนะย่อยที่ 2.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.49$, S.D.= 0.72 และ $\bar{X}=4.34$, S.D.= 0.75 ตามลำดับ) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.29$, S.D.= 0.83 และ $\bar{X}=4.11$, S.D.= 0.84 ตามลำดับ)

สมรรถนะหลักที่ 3 ด้านคุณลักษณะสำคัญ สมรรถนะย่อยที่ 3.1 คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.68$, S.D.= 0.65) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46$, S.D.= 0.76)

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัย มี 3 ข้อ ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

ผลจากการศึกษาพบว่าสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 3 ด้าน คือ สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ สมรรถนะด้านทักษะความสามารถ และ สมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยตามองค์ประกอบสมรรถนะหลักที่มีค่าน้ำหนักมากไปหาน้อย ดังนี้

1.1 องค์ประกอบหลักที่ 1 สมรรถนะด้านทักษะความสามารถ พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ 1.00 ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ หากผู้ประเมินภายนอกมีสมรรถนะด้านทักษะความสามารถสูง ก็จะสามารถทำการประเมินคุณภาพภายนอกได้อย่างมีอาชีพ ทำให้สามารถทำการประเมินคุณภาพภายนอกได้ตรงประเด็นด้วยวิธีการประเมินที่มีคุณภาพ ได้ข้อค้นพบที่มีความถูกต้อง สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ และเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง เป็นกระจุกสะท้อนผลการประเมินได้อย่างสมบูรณ์ ผู้ประเมินภายนอกจึงต้องมีทักษะความสามารถทางการประเมินอันเกิดจากการเรียนรู้และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ อันได้แก่ ทักษะส่วนบุคคลซึ่งเป็นทักษะทั่วไป (Generic Skills) และทักษะการประเมินตามกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอก ประกอบด้วย ก่อนการประเมิน ระหว่างการประเมิน และหลังการประเมิน ซึ่งเป็นทักษะเฉพาะทางการประเมิน (Professional Skills) สอดคล้องกับที่ สุรัชย์ พรหมพันธ์ (2554: 188-243) กล่าวว่า องค์ประกอบหลักของสมรรถนะด้านการแสดงออกทางทักษะ (Skill) ประกอบด้วย ทักษะทั่วไป (Generic Skills) และทักษะวิชาชีพ (Professional Skills) ได้แก่ ทักษะเฉพาะงาน และ

ทักษะการบริหาร ผู้ประเมินภายนอกจึงต้องมีทักษะความสามารถที่เป็นพื้นฐานทั่วไปของการเป็นผู้ประเมินภายนอกที่ดี และทักษะความสามารถทางการประเมินคุณภาพภายนอกซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะ ซึ่งจะทำให้การประเมินคุณภาพภายนอกมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มีความน่าเชื่อถือ และมีความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน สอดคล้องกับที่ รัตนะ บัวสนธ์ (2550: 244-250) กล่าวว่า ผู้ประเมินต้องทำการศึกษอย่างเป็นระบบ สามารถใช้เทคนิคการประเมินที่เหมาะสมและเป็นมาตรฐาน สามารถทำการประเมินตามวัตถุประสงค์การประเมินด้วยวิธีการต่าง ๆ และนำเสนอผลการประเมินเพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับผู้ใช้ผลการประเมินอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะระดับสูงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินของ The Canadian Evaluation Society (CES) (2010: 1-15) ที่ได้กำหนดทักษะทั่วไป มุ่งเน้นไปที่ทักษะบุคคลในด้านการปฏิบัติระหว่างบุคคล (Interpersonal Practice) และทักษะทางวิชาชีพมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญทางการประเมินผลในด้านเทคนิคการปฏิบัติ (Technical Practice) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปราโด (Prado. 2016: Online) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้ประเมินภายนอกในบริบทของเอเชียเพื่อพิจารณาโครงสร้างที่ใช้อธิบาย ผู้ได้รับการรับรองในอุดมคติของ Accrediting Agency of Chartered Colleges and Universities in the Philippines (AACUP) ว่าผู้ประเมินควรมีทักษะ 8 ประการดังต่อไปนี้ 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ทักษะการบริหาร 3) ทักษะองค์กร 4) ความสามารถในการเป็นผู้นำ 5) ทักษะการทำงานเป็นทีม 6) ทักษะความน่าเชื่อถือ 7) ทักษะการสื่อสาร และ 8) ทักษะในการตรวจสอบ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. ในทุกระดับการศึกษา ดังเช่นงานวิจัยของ นันทนา กองผาพา (2559: 304-317) เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักด้านความรู้ความสามารถ 2) องค์ประกอบหลักด้านทักษะ 3) องค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และ 4) องค์ประกอบหลักด้านเจตคติ โดยพฤติกรรมในการดำเนินการด้านทักษะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ส่วนพฤติกรรมในการดำเนินการด้านความรู้ความสามารถมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปภาวี โดนสันเทียะ (2560: 109-110) เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกด้านการอาชีวศึกษา สมศ. ที่พบว่า องค์ประกอบด้านทักษะเป็นองค์ประกอบหลักของผู้ประเมินภายนอก ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ทักษะการวางแผน 2) ทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล 3) ทักษะการสรุปผลการประเมิน 4) ทักษะการให้ข้อเสนอแนะ 5) ทักษะการเขียนรายงาน 6) ทักษะการทำงานเป็นทีม 7) ทักษะการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับผลจากงานวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้ประเมินภายนอก (ศิริเดช สุชีวะ; ใจทิพย์ ณ สงขลา; และ ทิพวัลย์ ปัญจมะวัต. 2561: 148-149) ที่พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้ประเมินภายนอกด้านทักษะความสามารถที่จำเป็น (Essential Skills) ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ 2) ความสามารถในการสืบสอบและวิเคราะห์ข้อมูล 3) ความสามารถในการสะท้อนคิดและให้ข้อเสนอแนะ และ 4) ความสามารถในการสื่อสารและเจรจาต่อรอง

1.2 องค์ประกอบหลักที่ 2 สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นอันดับที่สองเท่ากับ 0.95 ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ องค์ประกอบย่อยที่ 1 ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอกองค์ประกอบย่อยที่ 2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหากผู้ประเมินภายนอกมีความรู้ดี ย่อมทำให้ทักษะหรือการปฏิบัติดีด้วย ผู้ประเมินภายนอกจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายนอก เพื่อให้ผลการประเมินมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เป็นที่ยอมรับแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องตรงตามบริบทของสถานศึกษา ดังที่ สุรัชย์ พรหมพันธุ์ (2554: 188-243) กล่าวว่า สมรรถนะด้านความรู้มีความสำคัญในการเป็นสารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติเป็นกรอบผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท สำหรับการประเมินค่าและนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน ความรู้จึงเป็นฐานสำคัญของการแสดงออกทางทักษะ (Skills) และการแสดงทางคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) โดยการแสดงออกทางความรู้ ได้แก่ ความรู้ในตัวของมนุษย์หรือความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และความรู้เชิงประจักษ์ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit Knowledge) ดังนั้น ผู้ประเมินภายนอกจึงต้องพัฒนาตนเอง สังเกตองค์ความรู้อยู่เสมอ เพื่อนำความรู้มาใช้และประยุกต์ใช้ จนเกิดเป็นทักษะความสามารถเฉพาะตน ให้เป็นผู้รอบรู้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่จะเข้าประเมิน เข้าใจบริบทของสถานศึกษา เข้าใจหลักการ วัตถุประสงค์ และวิธีการประเมิน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผลการประเมินมีความแม่นยำ ถูกต้องกับบริบทสถานศึกษาและที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะหลักของวิชาชีพการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ของ The European Association of Quality Assurance Agencies (ENQA) (2016: 2-4) ที่ได้สังเคราะห์กรอบสมรรถนะหลัก ด้านความรู้ ได้แก่ 1) ความรู้ด้านการอุดมศึกษา 2) การประกันคุณภาพของชาติ 3) มิติระหว่างประเทศของการประกันคุณภาพและการยกระดับคุณภาพ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาวิชาชีพด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของ International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE) (2016: Online) ที่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบประกันคุณภาพใหม่ ๆ ผ่านความร่วมมือระหว่างหน่วยงานประกันคุณภาพแห่งใหม่ ด้วยโปรแกรมที่ประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ 1) การศึกษาระดับอุดมศึกษาในโลก: บริบทของการประกันคุณภาพ 2) การประกันคุณภาพภายนอก: อะไรคือคุณภาพและมีการใช้งานอย่างไรในประเทศต่าง ๆ 3) การดำเนินงานของหน่วยงานคุณภาพภายนอก: การฝึกปฏิบัติในโครงสร้างและการจัดการของหน่วยงานประกันคุณภาพทั่วโลก 4) การรักษาคุณภาพภายในสถาบัน : การประเมินการเรียนการสอนการศึกษาด้วยตนเองและการใช้ข้อมูล ซึ่งเนื้อหาการฝึกอบรมสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการประกันคุณภาพของ INQAAHE ให้ความสำคัญกับความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านประกันคุณภาพภายนอก นอกจากนี้ ผลจากการวิจัยยังสอดคล้องในบริบทของ สมศ. และงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. ในทุกระดับการศึกษา ดังเช่น งานวิจัยของ ศจี จิระโร (2551: 153-155) ที่ได้ศึกษาประเด็นการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อต่ออายุการรับรองของผู้ประเมินภายนอกระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ซึ่งพบว่าสมรรถนะด้านความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา มีน้ำหนักความสำคัญเป็นอันดับที่หนึ่ง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปภาวี โดนสันเทียะ (2560: 109-110) ที่พบว่าสมรรถนะด้านความรู้เป็น

องค์ประกอบหลักของสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกด้านการอาชีวศึกษา สมศ. ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความรู้ความเข้าใจด้านการอาชีวศึกษา 2) ความรู้ความเข้าใจด้านบริบทของสถานศึกษา และ 3) ความรู้ความเข้าใจด้านระบบการประกันคุณภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้ประเมินภายนอก (ศิริเดช สุชีวะ; ใจทิพย์ ณ สงขลา; และ ทิพวัลย์ ปัญจมะวัต. 2561: 148-149) ที่พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้ประเมินภายนอกด้านความรู้พื้นฐานที่จำเป็น (Fundamental Literacy) ประกอบด้วย 1) ความรอบรู้ในการจัดการศึกษาเฉพาะประเภท 2) ความเข้าใจในบริบทของสถานศึกษาที่จะประเมิน 3) ความรอบรู้ในหลักและวิธีการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก 4) ความรอบรู้ในหลักการให้ผลป้อนกลับและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนสถานศึกษา และ 5) ความรอบรู้ในนโยบายและแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.

1.3 องค์ประกอบหลักที่ 3 สมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดเท่ากับ 0.61 ประกอบด้วย 1 องค์ประกอบย่อย คือ คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก คุณลักษณะสำคัญของการเป็นผู้ประเมินภายนอกเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความเชื่อถือ และความไว้วางใจ ส่งผลให้ผู้ประเมินภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้ครบถ้วนถูกต้องตามความเป็นจริง ซึ่งคุณลักษณะสำคัญนี้จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้รับการประเมินและผู้เกี่ยวข้องเกิดความศรัทธาต่อการประเมินคุณภาพคุณภาพภายนอก เกิดความมั่นใจในผลการประเมินว่ามีประโยชน์ ยุติธรรม น่าเชื่อถือ อันจะนำไปสู่ความร่วมมือด้านต่าง ๆ ในการให้ความสนใจ การยอมรับผลการประเมิน และการใช้ผลการประเมินให้เป็นประโยชน์ อันเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้ประเมินภายนอกจะมีคุณลักษณะสำคัญที่ด้อยต้องเกิดจากการมีความรู้ดี มีความรู้สึกนึกคิดเชิงบวกต่อการประเมินคุณภาพภายนอก ในการช่วยเหลือและยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ด้วยเจตนาธรรมและความมุ่งมั่นที่จะกระตุ้น จูงใจ และช่วยเหลือสถานศึกษาด้วยความเป็นกัลยาณมิตรอย่างแท้จริง ดังที่ เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2554: 2-13) กล่าวว่า คุณลักษณะเป็นส่วนหนึ่งของความรู้สึก และเป็นตัวเสริมแรงให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพมากขึ้น และคุณลักษณะของบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน และดังที่ สุรัชย์ พรหมพันธ์ (2554: 188-243) กล่าวว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลต้องมีความสำคัญมาจากความรู้เสมอ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะสำคัญของผู้ประเมินภายนอก ของ Office for Standards in Education, Children's Services and Skills (Ofsted) (2015: 3-6) ด้านการแสดงผลระดับสูงของจรรยาบรรณวิชาชีพ ที่กล่าวถึงความเป็นมืออาชีพ การปรับปรุงความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องการเตรียมการอย่างรอบคอบ การเป็นสมาชิกที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับบทบาทที่ได้รับความสัมพันธ์ที่เปิดกว้างและเป็นมืออาชีพ สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและจรรยาบรรณ การปฏิบัติตามนโยบาย ความเสมอภาคและความหลากหลาย สอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง An Exploration the Competency Framework for External Quality Assurance Practitioners ของฮุกยูหนิง (Nguyen. 2016: Online) ที่พบว่า สมรรถนะของทัศนคติหมายถึงความเป็นมืออาชีพของผู้ประกอบการวิชาชีพด้านการประกันคุณภาพ นั่นคือต้องเน้นจรรยาบรรณและทัศนคติแบบมืออาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรเน้นความรับผิดชอบ (Responsibility) ความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความเป็นอิสระ (Autonomy) การรับผิดชอบ (Accountability) ความ

โปร่งใส (Transparency) และความมุ่งมั่น (Commitment) ผลจากการวิจัยสอดคล้องในบริบทของ สมศ. และงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. ในทุกระดับการศึกษา ดังเช่น การวิจัยของ ศจี จิระโร (2551: 153-155) ที่ได้ศึกษาประเด็นการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อต่ออายุการรับรองของผู้ประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมศ. ซึ่งพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะความเป็นกัลยาณมิตรในการประเมิน และสมรรถนะด้านจรรยาบรรณในการประเมิน เป็นองค์ประกอบหลักของผู้ประเมินภายนอก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปภาวี โดนสันเทียะ (2560: 109-110) ที่พบว่า สมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะของสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกด้านการอาชีวศึกษา สมศ. ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความเป็นกัลยาณมิตร 2) เจตคติที่ดีต่อการประกันคุณภาพ 3) ความยุติธรรม เป็นกลาง 4) ความตรงต่อเวลา 5) ความซื่อสัตย์สุจริต 6) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และงานวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้ประเมินภายนอก (ศิริเดช สุชีวะ; ใจทิพย์ ณ สงขลา; และ ทิพวัลย์ ปัญจมะวัต. 2561: 148-149) ที่พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้ประเมินภายนอก ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Characteristic) ประกอบด้วย 1) ความยึดมั่นในจรรยาบรรณ 2) การมีเจตคติการประเมินเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

2. ผลการพัฒนารอบสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา

กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ สมรรถนะย่อย 5 สมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม 24 ตัวบ่งชี้ มีความสอดคล้องกับสมรรถนะผู้ประเมินขององค์กรการประเมินทางการศึกษา ดังนี้

2.1 สมรรถนะด้านทักษะความสามารถ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อย 10 ตัวบ่งชี้ โดยองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสามารถประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย ความสามารถวิเคราะห์และวินิจฉัย รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ความสามารถออกแบบการประเมิน วางแผนการประเมิน และการดำเนินการประเมินตามแผน ความสามารถเก็บข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย ความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และความสามารถสรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวม (Holistic) ของสถานศึกษา เป็นทักษะความสามารถที่สำคัญที่ทำให้การประเมินคุณภาพภายนอกบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลที่จะสามารถประยุกต์ใช้ทักษะสำคัญนั้น ๆ ให้สามารถปรับเปลี่ยน ยืดหยุ่น ประยุกต์และนำไปใช้ได้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นทักษะความสามารถเฉพาะของบุคคลที่สามารถผสมผสานความเชี่ยวชาญในขณะผู้ประเมินภายนอกได้ เพื่อให้การประเมินคุณภาพภายนอกมีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้ และเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ซึ่งทักษะการประเมินคุณภาพภายนอกจากงานวิจัยนี้ ครอบคลุมจุดเน้นสำคัญของทักษะการประเมินด้านความเป็นมืออาชีพ ด้านเทคนิคการประเมิน ด้านสถานการณ์ในการพิจารณาและวิเคราะห์บริบท ด้านการจัดการการประเมินต่าง ๆ และด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล สอดคล้องดังที่ รัตนะ บัวสนธิ์ (2550: 245) กล่าวว่า ผู้ประเมินจะต้องใช้เทคนิควิธีการประเมินที่เหมาะสมและเป็นมาตรฐาน ต้องทำการประเมินเพื่อตอบคำถามการประเมิน

ที่หลากหลายตามความต้องการของผู้รับการประเมิน ต้องใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบต่อคำถามการประเมินเหล่านั้น ผลจากการวิจัยนี้ มีความสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะระดับสูงในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินของ The Canadian Evaluation Society (CES) (2010: 1-15) ซึ่งได้กำหนดทักษะทั่วไป มุ่งเน้นไปที่ทักษะบุคคลในด้านการปฏิบัติระหว่างบุคคล (Interpersonal Practice) เช่น การสื่อสาร (ทักษะการเขียนและเทคโนโลยี ทักษะการสื่อสารด้วยวาจา และทักษะการฟัง) การเจรจาความขัดแย้ง (ทักษะการเจรจาต่อรองและทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง) การทำงานร่วมกัน (ทักษะการประสานงานและการทำงานเป็นทีม ทักษะการทำงานส่วนบุคคล (ตนเองและทีม) และทักษะการทำงานแบบมีส่วนร่วม) และประเด็นของความหลากหลายและวัฒนธรรม โดยทักษะทางวิชาชีพมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญทางการประเมินผลในด้านเทคนิคการปฏิบัติ (Technical Practice) เช่น การออกแบบข้อมูล การวิเคราะห์ การตีความ และการรายงานสอดคล้องกับกรอบสมรรถนะของผู้ประเมินมืออาชีพของ The Australasian Evaluation Society (AES) (2013: Online) ซึ่งกำหนดทักษะทั่วไปในด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) และกำหนดทักษะทางวิชาชีพไว้ในด้านวิธีวิจัยและการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมอย่างเป็นระบบ (Research Methods and Systematic Inquiry) การจัดการโครงการ (Project Management) และการปฏิบัติงานประเมิน (Evaluation Activities) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับกรอบสมรรถนะหลักของวิชาชีพการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ The European Association of Quality Assurance Agencies (ENQA) (2016: 5-7) ที่ได้สังเคราะห์กรอบสมรรถนะหลักด้านเทคนิคและความเป็นระบบ (Systemic / Technical Competencies) ได้แก่ 1) การจัดการโครงการ (ทักษะการวางแผนและองค์กร) (Project management (organizational and planning skills) 2) ทักษะด้านไอทีและข้อมูล (IT and data skills) 3) ทักษะการแก้ปัญหา/การวิเคราะห์และทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Problem solving / analytical skills and continuous learning skills) เช่นเดียวกับ Aotearoa New Zealand Evaluation Association (ANZEA) (2013: Online) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกไว้ว่า ได้แก่ การวิเคราะห์บริบทและการมีส่วนร่วม (Contextual analysis and engagement) การสอบถามรายละเอียดการประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic evaluative inquiry) การดำเนินงานประเมินอย่างมืออาชีพ (Evaluation project management and professional evaluation practice) และการสะท้อนผลการปฏิบัติและการพัฒนาความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Reflective practice and professional development)

2.2 สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อย 11 ตัวบ่งชี้ โดยองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา ความรู้ความเข้าใจในนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ ต้นสังกัด และสถานศึกษา ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่เข้าประเมิน ความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือ วิชาชีพที่ประเมิน ความรอบรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) เพื่อการชี้แนะ เปรียบเทียบ ชี้นำทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา และความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้ม ความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่การประเมินคุณภาพภายนอก โดยการ

ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ดังกล่าวในการประเมินคุณภาพภายนอก ทำให้ผู้ประเมินภายนอกสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาได้อย่างเฉียบคม ทันสมัย เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และสอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมและกระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้ประเมินภายนอกจึงต้องเฝ้าหาความรู้และสังสมประสบการณ์ด้านต่าง ๆ เพื่อการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับอุดมศึกษา เป็นการสร้างเสริมความสามารถเฉพาะตนให้โดดเด่น ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ประเมินภายนอกแต่ละคนมีระดับความเชี่ยวชาญที่ต่างกันและไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment) อย่างแท้จริง สอดคล้องดังที่ โบยาท์ซิส (Boyatzis, 1982) กล่าวว่า “competencies” เป็นขีดความสามารถที่จะทำให้บุคคลมีผลงานสูงหรือดีกว่าคนอื่น ถ้าเป็นความสามารถที่ทำให้คนสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งนั้นได้ เรียกว่า “threshold competency” ซึ่งเป็นความรู้ทั่วไป แต่การที่คนจะมีคุณลักษณะที่ว่านี้ไม่ได้หมายความว่าเขาจะมีผลงานที่โดดเด่นหรือเหนือกว่าคนอื่น ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับกรอบสมรรถนะการเรียนรู้ของผู้ประเมินมืออาชีพ (Evaluators’ Professions Learning Competency Framework) ของ The Australasian Evaluation Society (AES) (The Australasian Evaluation Society. 2013: Online) ที่ได้กำหนดเกี่ยวกับด้านทฤษฎีการประเมินผล (Evaluation Theory) เช่น ทฤษฎีการประเมิน วรรณกรรมของประเด็นการประเมิน ประวัติศาสตร์และแนวโน้ม ระเบียบวิธีการสังเคราะห์ และด้านวัฒนธรรม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบริบท (Culture, Stakeholder and Context) เช่น ทำความเข้าใจวิธีการประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน อื่นภายใต้บริบทระบอบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และอำนาจความสัมพันธ์โดยเจาะจง เป็นต้น และสอดคล้องกับการกำหนดการรับรองสมรรถนะผู้ประเมินตามการปฏิบัติงานของ The International Accreditation Forum (IAF) (The International Accreditation Forum. 2012: 85-96) ที่ได้กำหนดการรับรองสมรรถนะด้านความรู้ของผู้ประเมินตามการปฏิบัติงานในการกิจต่าง ๆ ตามขั้นตอนการประเมินไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผนกิจกรรมการประเมิน 2) การดำเนินการตรวจสอบเอกสาร 3) การตรวจประเมิน 4) การดำเนินการหลังการตรวจเยี่ยมและรายงานการประเมิน 5) การพัฒนาความสามารถระดับมืออาชีพ (ความรู้ ทักษะ และความสามารถ)

2.3 องค์ประกอบหลักสมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญ ประกอบด้วย 1 สมรรถนะย่อย 3 ตัวบ่งชี้ โดยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหากผู้ประเมินภายนอกมีการใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable) มีความรับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) มีความโปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) จะสะท้อนถึงความเป็นผู้ประเมินมืออาชีพ ซึ่งในองค์กรการประเมินคุณภาพทางการศึกษาส่วนใหญ่ได้กำหนดไว้ในจรรยาบรรณของผู้ประเมิน เพื่อสร้างความตระหนักและเป็นแนวทางในการกำกับควบคุมตนเองของผู้ประเมินภายนอกให้ถือปฏิบัติและรักษาจรรยาบรรณที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด สอดคล้องดังที่ รัตนะบัวสนธิ์ (2550: 245) กล่าวว่า ผู้ประเมินภายนอกต้องมีความซื่อสัตย์ในการประเมิน แสดงถึงความชัดเจนด้านงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เงื่อนไขและขอบเขตข้อจำกัดต่าง ๆ โดยไม่ผลักให้เป็นภาระของผู้รับการประเมิน ผู้ประเมินต้องแสดงออกถึงความตระหนักชัดในบทบาทหน้าที่และ

สัมพันธภาพของตนเองกับสถานศึกษาและบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในอันจะทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนหรือความขัดแย้งของการประเมิน ต้องรายงานผลการประเมินอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของผลการประเมินที่มอบต่อสถานศึกษามีความรับผิดชอบโดยการป้องกันและแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้นในการประเมินอย่างสุดความสามารถ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดทั้งวิธีการประเมิน ข้อมูลและข้อค้นพบของการประเมินผู้ประเมินต้องยอมรับและตระหนักในความปลอดภัย ศักดิ์ศรี และคุณค่าของบุคคลต่าง ๆ รวมถึงตระหนักในความรับผิดชอบที่จะทำให้การประเมินคุณภาพภายนอกมีคุณค่าต่อสถานศึกษา บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะผู้ประเมินของ Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET) (2559: Online) ด้านความเป็นมืออาชีพ (Professional) ได้แก่ 1) บ่งบอกถึงลักษณะความเป็นมืออาชีพและการกระทำ 2) มุ่งมั่นสร้างสรรค์และเพิ่มมูลค่าให้กับกระบวนการประเมิน 3) เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สูงและมีมาตรฐานทางจริยธรรม 4) เป็นตัวแทนของ ABET และสังคมความรับผิดชอบทางด้านเทคนิคการฝึกเป็นมืออาชีพ 5) ให้ข้อสังเกตเพื่อกระตุ้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมและส่งเสริมความพยายามให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) แสดงความเคารพต่อองค์กรและบุคลากรของสถาบันการศึกษา 7) ยึดถือจรรยาบรรณของ ABET ในการดำเนินการทุกครั้ง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับหลักการเป็นผู้ประเมินของ American Evaluation Association (AEA) (2004: Online) ที่กำหนดแนวทางทางปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย 1) การหาข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Systematic Inquiry) 2) ความสามารถ (Competence) 3) ความซื่อสัตย์ (Integrity / Honesty) 4) ยอมรับผู้อื่น (Respect for People) 5) ความรับผิดชอบต่อสวัสดิการทั่วไปและสาธารณะ (Responsibilities for General and Public Welfare) และสอดคล้องกับผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. ในบริบทของไทย ดังเช่นการวิจัยเรื่อง การใช้รูปแบบกัลยาณมิตรประเมินของผู้ประเมินภายนอกตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ของ โชติกา นิลมะณี (2558: 65-66) ที่พบว่า โดยภาพรวมมีการใช้รูปแบบกัลยาณมิตรประเมินของผู้ประเมินภายนอกอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการสร้างศรัทธาต่อหมอโรงเรียน ให้สถานศึกษาศรัทธาและไว้วางใจต่อผู้ประเมินและมีความเป็นมิตรต่อกันโดยผู้ประเมินต้องมีคุณลักษณะกัลยาณมิตรธรรม 7 และเป็นผู้ประเมินมืออาชีพ มีอิสระ และมีความเป็นกลางอย่างแท้จริง

3. ผลการศึกษาผลการทดลองใช้กรอบสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา

3.1 ผลการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา 2 คณะ พบว่า สมรรถนะผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ถึงดีเยี่ยม โดยเมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ผู้มีประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษาทั้งสองคณะมีสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยผลประเมินสูงสุดสอดคล้องกัน คือ ตัวบ่งชี้ที่ 2.1.1 มีการทำงานเป็นทีม และตัวบ่งชี้ที่ 3.1.3 โปร่งใส เป็นกลางมีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สมศ. ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้ประเมินภายนอกที่มีประสบการณ์ประเมินหรือการประกันคุณภาพการศึกษา และการบริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยได้กำหนดไว้ในคุณสมบัติของผู้ประเมินภายนอกในตำแหน่งประธานคณะผู้ประเมิน กรรมการคณะผู้ประเมิน และ

กรรมการและเลขานุการคณะผู้ประเมิน อีกทั้ง ผู้ประเมินภายนอกหลายท่านเป็นผู้ประเมินเดิมของ สมศ. มีประสบการณ์ทางการประเมินคุณภาพภายนอกมาแล้วหลายรอบจึงสามารถทำงานเป็นทีมได้ เป็นอย่างดี และมีการยึดถือจรรยาบรรณของ สมศ. มาอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ผลการประเมินสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกในภาพรวมอยู่ในระดับดีมากและดีเยี่ยม สอดคล้องกับที่ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553: 16-17) กล่าวว่า ในการทำงานเป็นทีม ทีมงานต้องมีวัตถุประสงค์ในการอยู่ร่วมเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกัน เห็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน ต้องถือกฎกติกาและกรอบการทำงานเดียวกัน กำหนดหน้าที่แต่ละคนอย่างชัดเจน มีผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้าทีมคนเดียวกัน และต้องรับผิดชอบในความสำเร็จหรือล้มเหลวร่วมกัน ซึ่งการที่ทีมงานจะมีคุณภาพต้องประกอบด้วย กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีบุคลากรหรือสมาชิกของทีมงานที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถซึ่งจะส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากผลการวิจัยที่พบว่า มีตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดสอดคล้องกันทั้งสองคณะ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1.2.6 มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้ม ความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่แนวโน้มมีความแตกต่างจากการประเมินคุณภาพภายนอกทั้งสามรอบที่ผ่านมา โดยเน้นการประเมินเพื่อกระตุ้นชี้แนะการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาตามบริบทของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ผู้ประเมินภายนอกรอบสี่จึงต้องมีองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศเพื่อการเทียบเคียงและให้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสม ตามบริบทของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น ๆ สอดคล้องดังที่ จินตนา สุจจันท์ (2556: 159-166) กล่าวว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกมีการเชื่อมต่อกันทั่วโลก ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความหลากหลายและการปรับตัว มีแนวโน้มที่จะมีการแลกเปลี่ยนข้ามเขตภูมิศาสตร์และข้ามพรมแดนมากขึ้น คู่แข่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งสำคัญมากต่อการอยู่รอดของธุรกิจ จึงต้องเปลี่ยนวิธีคิด การทำงาน ต้องมีความรู้และความสามารถที่จะเข้าใจศาสตร์ข้ามสาขาวิชา และทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต ซึ่งผลจากการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้ประเมินภายนอก (ศิริเดช สุชีวะ; ใจทิพย์ ณ สงขลา; และ ทิพวัลย์ ปัญญะวัต. 2561: 148-149) ที่พบว่า ความรู้ในด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษาที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และความรู้ด้านนวัตกรรมการบริหารจัดการหลักสูตร เป็นสมรรถนะเฉพาะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

3.2 ผลการศึกษาความเหมาะสมของกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ในภาพรวมพบว่า สมรรถนะย่อยทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะย่อยที่ 3.1 คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา โดยในภาพรวมพบว่า สมรรถนะย่อยทุกด้านมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในการพัฒนารอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการด้วยวิธีที่หลากหลาย และรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ หลายแหล่ง โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน นโยบายรัฐบาลในการปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพ

การศึกษารอบสี่แนวใหม่ บทบาทและหน้าที่ของคณะผู้ประเมินภายนอก ประกอบการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องสำคัญในการกำหนดทิศทางและนโยบายการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ รวมถึงการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษากับผู้ประเมินภายนอก และ การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจาก กระบวนการดังกล่าวทำให้ได้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษาที่มีความเหมาะสมกับเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่แนวใหม่ตาม นโยบายปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งเน้นการประเมินเพื่อให้ ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาในระดับสถานศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความหลากหลายและผสมผสาน สมรรถนะสำคัญเพื่อทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ ในการพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ซึ่งกำหนดดำเนินการไว้ 3 ระยะ ระยะแรกศึกษา องค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ระยะที่สองพัฒนากรอบสมรรถนะการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา และระยะที่สามศึกษาผล จากการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดม- ศึกษา โดยการดำเนินการวิจัยในระยะแรกและในระยะที่สองได้มีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การ สอบถามความคิดเห็นจากผู้ประเมินภายนอก และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทางการ ประเมินคุณภาพภายนอก เป็นตรวจสอบด้านอรรถประโยชน์จากการประเมิน (Utility) และมาตรฐาน ด้านความถูกต้อง (Accuracy) เพื่อให้ผลการประเมินตรงตามที่ใช้ผลการประเมินอย่างรู้ และนำไปใช้ ประโยชน์ได้จริง มีวิธีการที่ใช้ในการประเมินที่ถูกต้อง ให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ นอกจากนี้ ได้มีการสอบถาม ความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาแนวใหม่ รุ่นที่ 1 เพื่อ ตรวจสอบด้านความเหมาะสม (Propriety) และด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) ในภาพรวมว่ากรอบ สมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ที่ได้พัฒนาขึ้นใน การวิจัยนี้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ เป็นการประเมินไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ทำ ให้เกิดผลเสียให้กับผู้ใด และวิธีการที่ใช้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง สอดคล้อง ดังที่ อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547: 57-58) กล่าวถึงวิธีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานไว้ว่า สามารถ ทำได้หลายวิธี ดังนี้ 1) การกำหนดสมรรถนะโดยการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management process approach) 2) การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะใน งาน (job competency assessment methodology: JCA) 3) การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (subject matter expert: SME) 4) การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary source) และสอดคล้องดังที่ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553: 273-274) กล่าวว่า การประเมินผลที่งาน เป็นกระบวนการสำคัญในการวัดผลการปฏิบัติงาน ของสมาชิกในทีมงาน หากองค์กรหรือหน่วยงานมีระบบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และมีความ ยุติธรรม ผู้ปฏิบัติงานก็จะทำงานอย่างทุ่มเทด้วยความพึงพอใจ องค์กรจึงต้องมีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของทีมงานอย่างเป็นระบบ มีความถูกต้องเหมาะสม จึงจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ทีมงานและองค์กร ผลจากการวิจัยนี้ สอดคล้องกับผลจากการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการประเมิน คุณภาพภายนอกที่ส่งผลต่อระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ไทยสู่ความเป็นเลิศ (ศิริเดช สุชีวะ; โชติกา ภาณีผล; และ ทิพวัลย์ ปัญจมะวัต. 2559: 814-815) ที่

พบว่า กระบวนการประเมินที่สอดคล้องกับทิศทางในระดับสากล และความต้องการของประเทศในระยะยาว ประกอบด้วยหลักการ 9 ข้อ ได้แก่ 1) มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์มี 2 ประเภท ได้แก่ มาตรฐานขั้นต่ำที่ยอมรับได้ในระดับสากล และมาตรฐานที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในระดับสากล 2) ตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่เน้นที่กระบวนการสำคัญและผลลัพธ์เชิงคุณภาพ 3) ระบบการประเมินต้องไม่เป็นการเพิ่มภาระ 4) ระบบการประเมินต้องไม่เป็นภาระด้านงบประมาณและเอกสาร 5) มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์สอดคล้องกับความเป็นจริง เป็นไปได้ และมีความยืดหยุ่นภายใต้ดุลยพินิจของผู้ประเมินอย่างเหมาะสม 6) ระบบการประเมินมีความชัดเจน เป็นปรนัย สามารถทำการประเมินได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐานใกล้เคียงกัน 7) ใช้เวลาในการประเมินไม่มาก 8) ผลประเมินจากระบบการประเมินมีความเชื่อถือได้สูง และสะท้อนคุณภาพที่แท้จริง 9) ผลการประเมินมีความละเอียดชัดเจนพอที่จะนำไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานได้ทันทีหลังการประเมินเสร็จสิ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบย่อย และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น สมศ. จึงควรนำองค์ประกอบดังกล่าวไปใช้กำหนดเป็นสมรรถนะหลักของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา และนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ตามระบบ QC 100 (Quality Control 100) ผ่านระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก สมศ. (Automated QA)

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า องค์ประกอบหลักของสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ด้านทักษะความสามารถมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความรู้ความเข้าใจ และด้านคุณลักษณะสำคัญ ตามลำดับ ดังนั้น สมศ. จึงควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกและพัฒนาผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาในสมรรถนะด้านทักษะความสามารถมากที่สุด รองลงมาคือ สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ และสมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญ ตามลำดับ โดยควรกำหนดรูปแบบการพัฒนาผู้ประเมินภายนอกด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ตามหัวข้อสมรรถนะเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ทางเว็บไซต์ สมศ. และเปิดช่องทางให้ผู้ประเมินภายนอกสามารถเข้าไปศึกษาเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ประเมินอื่นได้ผ่านระบบออนไลน์ การจัดให้ผู้ประเมินใหม่ได้ร่วมคณะผู้ประเมินที่มีผู้ประเมินเดิมซึ่งมีความเชี่ยวชาญ เพื่อการฝึกฝนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง หรือ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ เพื่อสนองตอบความต้องการจำเป็นของผู้ประเมินภายนอกแต่ละคน และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้ สมศ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย

3. จากผลการศึกษาที่พบว่ากรอบสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย 3 สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะย่อย 24 ตัวบ่งชี้ ดังนั้น สมศ. จึงควรนำกรอบสมรรถนะดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา เพื่อส่งเสริมคนเก่งคนดีให้ได้รับการชื่นชมยกย่อง สร้างเกียรติภูมิและความภาคภูมิใจ

ในการเป็นผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. เป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ประเมินภายนอกอื่นได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มกำลังความสามารถ ให้คนเก่งคนดีเข้ามาสมัครเป็นผู้ประเมินภายนอก และให้การเป็นผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. เป็นการสร้างโอกาสความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ อันจะส่งผลให้ สมศ. พัฒนาสู่องค์กรความเป็นเลิศ และทำให้การประเมินคุณภาพภายนอกได้รับความเชื่อมั่นเชื่อถือจากผู้รับการประเมิน สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. จากผลการศึกษาที่พบว่ากรอบสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย 3 สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะย่อย 24 ตัวบ่งชี้ โดยองค์ประกอบย่อยด้านทักษะความสามารถที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก และองค์ประกอบย่อยด้านความรู้ความเข้าใจที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) ดังนั้น สมศ. จึงควรนำกรอบสมรรถนะดังกล่าวไปพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะสำหรับผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลาย เช่น การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) การทดสอบ และประเมินตนเองผ่านระบบออนไลน์ การจัดฝึกอบรม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อให้ผู้ประเมินภายนอกสามารถเลือกใช้ช่องทางการพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ ตามความต้องการ และความสนใจ

5. จากผลการวิจัยที่พบว่ากรอบสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา มีความสอดคล้องกับกรอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกขององค์กรการประเมินทางการศึกษาประเทศต่าง ๆ ดังนั้น สมศ. จึงอาจทำข้อตกลงความร่วมมือในการพัฒนาผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาร่วมกันกับองค์กรอื่น เพื่อเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพในการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ประเมินภายนอกให้มีมาตรฐานเทียบเคียงได้ในระดับนานาชาติ

6. จากผลการวิจัยที่พบว่าสมรรถนะหลักของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของผู้ประเมินภายนอกด้านการอาชีวศึกษา และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น สมศ. จึงควรนำสมรรถนะหลักของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาที่ได้จากผลการวิจัยนี้ ไปประยุกต์ใช้เป็นสมรรถนะหลักของผู้ประเมินภายนอกของ สมศ.

7. ผลการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ที่พบว่า ตัวบ่งชี้สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้มความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้น สมศ. จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ประเมินภายนอกรอบรู้แนวโน้มในเรื่องดังกล่าว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยนี้มุ่งศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะการปฏิบัติงาน (Functional Competency) ตามบทบาทหน้าที่ในคณะผู้ประเมินภายนอก ได้แก่ ประธานคณะผู้ประเมิน กรรมการคณะผู้ประเมิน และกรรมการและเลขานุการคณะผู้ประเมิน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในคณะผู้ประเมินภายนอก

2. ควรนำผลจากการวิจัยนี้ไปวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมอิงสมรรถนะระดับพื้นฐานสำหรับผู้ประเมินใหม่ และหลักสูตรฝึกอบรมอิงสมรรถนะระดับสูงสำหรับผู้ประเมินที่มีความประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ เพื่อการพัฒนาต่อยอดงานวิจัยนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

3. เนื่องจากงานวิจัยนี้อยู่ระหว่างการเริ่มต้นของการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยกระบวนการดำเนินงานประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกยังไม่สิ้นสุดกระบวนการประเมิน การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรมีการนำผลการประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษาไปศึกษาเปรียบเทียบกับผลการประเมินรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกและคุณภาพของผู้ประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา





บรรณานุกรม

- กฎกระทรวง การประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561. (2561, 23 กุมภาพันธ์). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 ตอนที่ 11 ก. หน้า 3-5.
- กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- กึ่งพร ทองใบ. (2550). หน่วยที่ 12 การบริหารผลการปฏิบัติงาน. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 9-15. หน้า 1-65. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management). กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดียแอนด์พับลิชชิง.
- จตุรงค์ ศรีวรชวณิช. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- จินตนา สุขจันท์. (2556). การศึกษาและการพัฒนาชุมชนในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2557). การบริหารคนเพื่อผลงาน. กรุงเทพฯ: ทเวลฟ์พริ้นต์.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2554). หน่วยที่ 14 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 11-15. หน้า 1-60. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.
- โชติกา นิลมะณี. (2558). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์ (1991).
- ณัฐพันธ์ เขจรันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553). การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- ทัศนศิรินทร์ สว่างบุญ; และ วราพร เอรารวรรณ์. (2557). รายงานการวิจัย เรื่อง การสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ระยะครึ่งวงจร ระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2553). เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย; และ วรณิ เจตจำนงนุช. (2548). รายงานการวิจัย เรื่อง การสังเคราะห์รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- นันทนา กองผาพา. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารจัดการการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2556). *Competency-Based Approach*. พิมพ์ครั้งที่ 6. นนทบุรี: เดอะกราฟิก ซิสเต็มส์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปภาวี โดนสันเทียะ. (2560). *การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกด้านการอาชีวศึกษา. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การวิจัยและพัฒนาศักยภาพมนุษย์)*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2553). *การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับเงินเดือน*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- ผุสดี รุมาคม. (2542). *การประเมินการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค.
- พยัต วุฒิมรงค์. (2555). *สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรณี ลีกิจวัฒน์. (2557). *การวิจัยทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พิชิต เทพวรรณ. (2555). *A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พินดา วราสุนันท์. (2556, กรกฎาคม-ธันวาคม). ย้อนรอยการประเมินสู่มุมมองการประเมินในอนาคต. *วารสารการวัดผลการศึกษา*. 30(88): 12-21.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 9. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักสมรรถนะ ใน กระแสคน กระแสโลก การบริหารทรัพยากรบุคคลบนกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก เล่ม 2*. สำนักงาน ก.พ. หน้า 16-17. กรุงเทพฯ: แอร์บอร์นพริ้นต์.
- รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม. (2550). โฉมหน้าใหม่ของการบริหารงานบุคคล. ใน *กระแสคน กระแสโลก การบริหารทรัพยากรบุคคลบนกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก เล่ม 2*. สำนักงาน ก.พ. หน้า 11-15. กรุงเทพฯ: แอร์บอร์นพริ้นต์.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2550). *ทิศทางและอาณาบริเวณการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์ (1991).
- วนิดา วาดีเจริญ; และคณะ. (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วรรณดี แสงประทีปทอง; และ กานดา พุนลาภทวี. (2559: 320). *การสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ของสถานศึกษาอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).

- วารุณี ลัคนาโชคดี; และคนอื่นๆ. (2556). รายงานการวิจัย เรื่อง การสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสอง (พ.ศ.2549-2553) ระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2557). บทที่ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising Performance). ใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ *Human Resource Management*. หน้า 1-24. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ศจี จิระโร. (2551). การประยุกต์ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับประเมินสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อต่ออายุการรับรอง. ปรินซ์นิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต (การวัดและประเมินผลการศึกษา). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ศานัญ ปณิธานธรรม; สุภาพร แสงดาว; และ ภมรพรรณ วงศ์เงิน. (2550). สมรรถนะ: ความเหมือนในความต่าง. ใน นิยามใหม่การบริหารทรัพยากรบุคคล. สำนักงาน ก.พ. หน้า 29-35. กรุงเทพฯ: แอร์บอร์นพริ้นต์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2554). ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- ศิริเดช สุชีวะ; ใจทิพย์ ณ สงขลา; และ ทิพวัลย์ ปัญจมะวัต. (2561). รายงานการวิจัย โครงการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้ประเมินภายนอก. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- ศิริเดช สุชีวะ; โชติกา ภาษีผล; และ ทิพวัลย์ ปัญจมะวัต. (2559). รายงานการวิจัย โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอกที่ส่งผลต่อระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สมใจ ลักษณะ. (2552). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2552). คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554, 26 ตุลาคม). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 - 2559.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2543, 27 ตุลาคม). พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2545, 1 ตุลาคม).

ระเบียบสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการให้การรับรองขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่และการกำกับดูแลผู้ประเมินภายนอกสำหรับการประเมินคุณภาพสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2545.

----- (2547). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: พรินทวาทกราฟฟิค.

----- (2550). จุดประกายความคิดฯ ทิศทางการประเมินคุณภาพภายนอก. กรุงเทพฯ: จุฑาทอง.

----- (2555ก, 12 เมษายน). ระเบียบสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการให้การรับรองขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่และการกำกับดูแลผู้ประเมินภายนอกสำหรับการประเมินคุณภาพสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2555.

----- (2555ข). คู่มือผู้ประเมิน เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ระดับอุดมศึกษา (พ.ศ. 2554-2558). สมุทรปราการ: ออฟเซ็ทพลัส.

----- (2557). วัฒนธรรมคุณภาพ: สร้างคน สร้างชาติ. สมุทรปราการ: ออฟเซ็ทพลัส.

----- (2558ก). ก้าวข้ามขีดจำกัด สู่สหัสวรรษแห่งคุณภาพ. สมุทรปราการ: ออฟเซ็ทพลัส.

----- (2558ข, กุมภาพันธ์). รายงานการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557 (1 ตุลาคม 2556 - 30 กันยายน 2557).

----- (2558ค, ธันวาคม). รายงานการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2558 (1 ตุลาคม 2557 - 30 กันยายน 2558).

----- (2559). สรุปรายงานผลโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางและวิธีการพัฒนาเป็นผู้ประเมินมืออาชีพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 วันที่ 17-19 มีนาคม 2559 ณ บ้านอัมพวา รีสอร์ท แอนด์สปา ต.อัมพวา อ.อัมพวา จ.สมุทรสงคราม. กรุงเทพฯ: ภารกิจส่งเสริมและพัฒนาสัมพันธ์ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).

----- (2561). กรอบแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ (พ.ศ. 2559-2563) (คณะกรรมการบริหาร สมศ. มีมติเห็นชอบในการประชุม ครั้งที่ 10/2560 เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2560). สืบค้นเมื่อ 1 มกราคม 2561. จาก <https://bit.ly/2FT9J40>

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2559). คู่มือการสมัครผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2559. สืบค้นเมื่อ 30 กันยายน 2558. จาก <http://www.tqa.or.th/th/assessor/ข้อกำหนดและเงื่อนไข.html>

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2558, สิงหาคม). วาระปฏิรูปที่ 16: การปฏิรูประบบการจัดการศึกษา วาระปฏิรูปที่ 17: การปฏิรูประบบการคลังด้านการศึกษา (ด้านอุปสงค์) วาระปฏิรูปที่ 18: การปฏิรูประบบการเรียนรู้.สำนักงานการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. กรุงเทพฯ.

----- (2559). รายงานของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ เรื่อง “แผนปฏิรูประบบการประกันคุณภาพการศึกษา”. สืบค้นเมื่อ 1 กันยายน 2559. จาก <https://bit.ly/2rFNdGT>.

- สิทธิศักดิ์ ศรีธรรมวัฒนา. (2554). *การประเมินผลงานพนักงานภาคปฏิบัติพร้อมตัวอย่างแบบประเมิน*. นนทบุรี: ริงค์ ปียอนด์บุ๊กส์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2551). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-Based Learning*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.
- (2553). *คู่มือประเมินผลงานสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.
- สุนันทา เลาหั่นทนต์. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- สุภามาส อังสุโชติ; สมถวิล วิจิตรวรรณ; และ รัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2557). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISRELL*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เจริญมั่นคงการพิมพ์.
- สุรัชย์ พรหมพันธุ์. (2554). *ข้าแหล่งสมรรถนะเพื่อการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัจฉกร. (2555). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุง)*. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). *แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (สมรรถนะ): เรื่องเก่าที่เรายังคงหลงทาง*. Chulalongkorn Review. 16(64). กรุงเทพฯ.
- อาภรณ์ ภูวพิพัฒน์. (2553). *Competency-based Training Road Map (TRM)*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- (2556). *Competency +Development Roadmap*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- (2557). *Career Development in Practice*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- Accreditation Board for Engineering and Technology. (2559). *Competency Model for Program Evaluators*. Retrieved October 8, 2016, from <https://bit.ly/2jKxoeE>
- American Evaluation Association. (2004). *Guiding Principles for Evaluators*. Retrieved September 1, 2016, from <http://www.eval.org/p/cm/ld/fid=51>
- Aotearoa New Zealand Evaluation Association. (2013). *Evaluator Competencies for Aotearoa New Zealand*. Retrieved November 1, 2015, from <https://bit.ly/2KYw5EY>
- ASEAN University Network. (2013). *Guidelines for AUN Quality Assessment and Assessors*. Bangkok: AUN Secretariat
- Boyatzis, Richard E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Conbach, Lee Joseph. (1984). *Essential of Psychology and Education*. New York: Mc-Graw Hill.
- Dessler, Gary. (2003). *Human Resource Management*. 10th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

- European Association of Quality Assurance Agencies (ENQA). (2016). *ENQA quality assurance professional competencies framework*. Retrieved April 4, 2018, from <https://bit.ly/2EwgeJp>
- Ghere, G.; King, J.A.; Stevahn, L.S.; & Minnema, J. (2006). A professional Development Unit for Reflecting on Program Evaluator Competencies. *American Journal of Evaluation*. 27(1): 108-123.
- Green, Pual C. (1999). *Buliding Robust Competencies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hair, J.; Blak, W.C.; Barbin, B.J.; Anderson, R.E.; & Tatham, R.L. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Upper Sandle River, Prentice Hall, p.168-707.
- Henderson, R. I. (2000). *Compensation management in a knowledge-based world*. 8th ed. Upper Saddle River. NJ.: Prentice-Hall.
- Huu Cuong Nguyen. (2016). *An Exploration of the Competency Framework for External Quality Assurance Practitioners*. 11th European Quality Assurance Forum 17–19 November 2016 Ljubljana, Slovenia. Retrieved March 31, 2018, from <https://bit.ly/2l2LmqH>
- International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE). 2016. *QA Graduate Program*. Retrieved May 7, 2018, from www.inqaahe.org/qa-graduate-program.
- Kessler, Robin. (2008). *Competency-Based Performance Review: How to Perform Employer Evaluations the Fortune 500 Way*. New Jersey: The Career Press.
- Likert, R.A. (1932, May). "Technique for the Measurement of Attitudes," *Arch Psychological*. 25(140): 1 – 55.
- Mathis. R. L.; & Jackson, J. H. (2004). *Human resource management*. 10th ed. Singapore: South-Western Thomson Learning.
- McClelland, David C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*. 28(1): 1-14.
- Nordhau, Odd. (1993). *Human Capital in Organizations: Competence, Training, and Learning*. New York: Oxford University Press.
- Office for Standards in Education, Children's Services and Skills. (2015, September 7). *Qualifications, experience and standards required of additional inspectors undertaking inspections on behalf of Her Majesty's Chief Inspector of Education, Children's Services and Skills*. Retrieved October 1, 2016, from <https://goo.gl/u2ePa>
- Parry, Scott B. (1996, July). The Quest for Competencies. *Training*. 33(7): 48-54.

- Prado, N. I. (2016, May). *The ideal accreditor of the Accrediting Agency of Chartered Colleges and Universities in the Philippines (AACUP): commendable practices, challenges and rewards*. Paper presented at the Asia-Pacific Quality Network (APQN) and Annual General Meeting 2016. Natadola, Fiji.
- Robert, Kaplan S.; & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Press.
- Spencer, Lyle M.; & Spencer, Signe M. (1993). *Competency at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
- Stufflebeam, D. L. (1988). *The personnel evaluation Standards: How to assess systems for evaluationg educations*. Thousand Oaks. CA: Corwin Press.
- The Australasian Evaluation Society (AES). (2013). *Evaluators' Professional Learning Competency Framework*. Retrieved November 1, 2015, from <https://bit.ly/2KUPSFz>
- The Canadian Evaluation Society. (2010, April 4). *Competencies for Canadian Evaluation Practice*. 11: 1-15. Retrieved October 4, 2015, from <https://bit.ly/1PUncY>
- The Canadian Journal of Program Evaluation. (2014). *Evaluator Competencies: The South African Government Experience*. 28: 71-85. Retrieved November 8, 2015, from <http://www.evaluationcanada.ca/secure/28-3-071.pdf>
- The International Accreditation Forum. (2012). *Validation Report Job Task Analysis (JTA) Accreditation Body Assessor*. Retrieved May 1, 2018, from <https://bit.ly/2FWlgjf>
- Worthen, B.R. (1975). Competencies for Educational Research and Evaluation. *Educational Researcher*. 4(1): 13-16.
- Zwell, Michael. (2000). *Creating a Culture of Competence*. Newyork: John Wiley & Sons.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก
ในการปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอกแนวใหม่**



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอก ในการปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอกแนวใหม่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ชิตพงศ์
 - ประธานคณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา
 - ที่ปรึกษาคณะกรรมการพัฒนาเกณฑ์วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก การสรรหาและพัฒนาผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา
2. รองศาสตราจารย์ ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย
 - คณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา
 - ประธานคณะกรรมการพัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก การสรรหาและพัฒนาผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา
 - ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
3. ศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง
 - คณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา
 - คณะทำงานพัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก การสรรหาและพัฒนาผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐชาติ มงคลนาวิน
 - คณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา
 - คณะทำงานพัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก การสรรหาและพัฒนาผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา
5. รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วรรณรัตน์
 - รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
 - ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

1. ดร.กฤติมา เหมวิภาต
 - ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
 - ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลเรือตรีหญิง ดร.สุภัทรา เอื้อวงศ์
 - ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยสยาม
 - ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.
3. ดร.ดวงใจ ชนะสิทธิ
 - อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
 - ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัฐชาติ มงคลนาวิน
 - กรรมการพัฒนาระบบประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.
 - คณะทำงานพัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก การสรรหาและพัฒนาผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา
5. ดร. วรวิชช ภาสวาสุวัศ
 - รองผู้อำนวยการ สมศ.

ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)



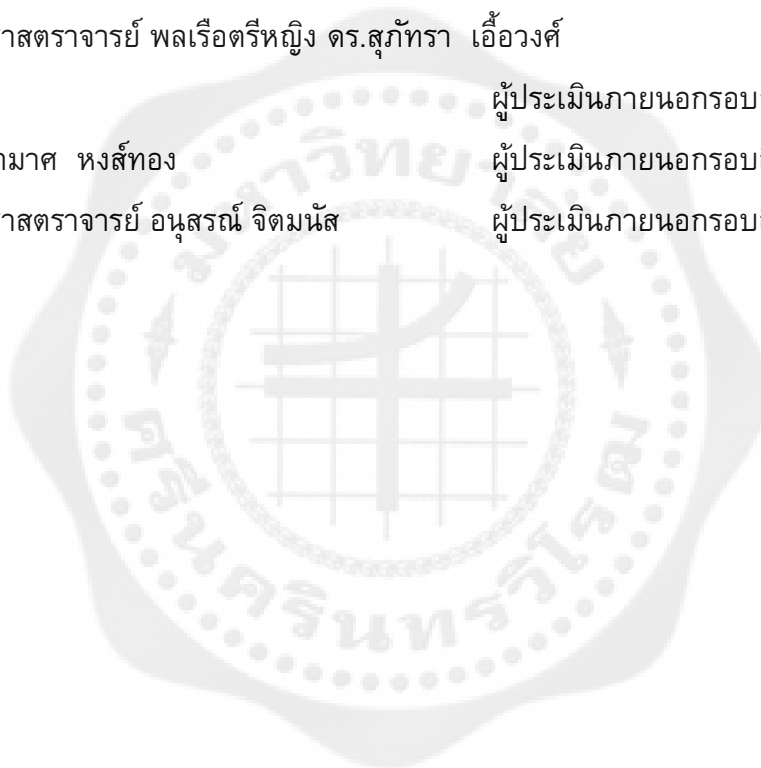
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

1. ดร.มานิต บุญประเสริฐ
 - ผู้อำนวยการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
 - อาจารย์ประจำหลักสูตร หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต
2. รองศาสตราจารย์ กัลยาภรณ์ ปานมะเร็ง
 - รองอธิการบดีด้านแผนและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
 - ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.
3. ดร.กฤติมา เหมวิภาต
 - ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
 - ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.
4. ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง
 - อาจารย์ประจำหลักสูตร กศ.ด. กศ.ม. (การจัดการการอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 - ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.
5. รองศาสตราจารย์ ดร.นงเยาว์ อุทุมพร
 - อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
 - ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.
6. รองศาสตราจารย์ ดร.สุบิน บุระรัช
 - ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
 - ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ ภูผา
 - คณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา สมศ.
8. ดร.วรวิช ภาสาวสุวัศ
 - รองผู้อำนวยการ สมศ.
9. ดร.สมยศ ชี้อย่าง
 - หัวหน้าสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สมศ.

ภาคผนวก ง
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สมศ.

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการทดลองใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สมศ.**

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. นายพุ่ม วีระประเสริฐ | ผู้ประเมินภายนอกรอบสี่ ระดับอุดมศึกษา |
| 2. รองศาสตราจารย์ จันทน์ เพชรานนท์ | ผู้ประเมินภายนอกรอบสี่ ระดับอุดมศึกษา |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.วศิน อิงควัฒนา | ผู้ประเมินภายนอกรอบสี่ ระดับอุดมศึกษา |
| 4. นางจงกลณี อัครเดชกำจร | ผู้ประเมินภายนอกรอบสี่ ระดับอุดมศึกษา |
| 5. ดร.มัทนา สานติวัตร | ผู้ประเมินภายนอกรอบสี่ ระดับอุดมศึกษา |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลเรือตรีหญิง ดร.สุภัทรา เอื้อวงศ์ | ผู้ประเมินภายนอกรอบสี่ ระดับอุดมศึกษา |
| 7. ดร.จุฑามาศ หงส์ทอง | ผู้ประเมินภายนอกรอบสี่ ระดับอุดมศึกษา |
| 8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อนุสรณ์ จิตมณัส | ผู้ประเมินภายนอกรอบสี่ ระดับอุดมศึกษา |



ภาคผนวก จ
แบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง “สมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกในการปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอกแนวใหม่”



แบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง “สมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกในการปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอก
แนวทางใหม่”

ชื่อผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1
 สถานที่สัมภาษณ์ ห้องรับรอง สมศ.
 วันที่ให้สัมภาษณ์ วันพฤหัสบดีที่ 16 กุมภาพันธ์ 2560
 เริ่มสัมภาษณ์เวลา 15.35 น.
 ปิดการสัมภาษณ์เวลา 16.15 น.

หัวข้อวิจัยเรื่อง การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก
 ระดับอุดมศึกษาสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ประเด็นข้อคำถาม

เพื่อให้การปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอกตามแนวทางการปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพแนวทางใหม่มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีความเป็นสากล ท่านคิดว่าผู้ประเมินภายนอกควรมีสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะในเรื่องใดบ้าง

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
ทิศทางของการประเมินแนวทางใหม่ที่จะเชื่อมโยงไปสู่กรอบสมรรถนะหลักของผู้ประเมิน จะเป็นการประเมินที่เน้น <u>Output Outcome Impact</u> นั้นหมายถึง เน้นผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ และผลกระทบ ต่อการนำไปใช้ โดยหลักคือไม่เอาเสื้อตัวเดียวไปให้เขาใส่ โดยจะไปดูในความแตกต่างของแต่ละสถาบันตามกลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มราชภัฏ กลุ่มราชชมคล ซึ่งในแต่ละกลุ่มจะมีบริบทย่อยๆ ของเขามากกว่าจะอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เมื่อเป็นเช่นนั้น ในการประเมิน Output (ผลลัพธ์) Outcome (ผลสัมฤทธิ์) Impact (ผลกระทบ) ก็ต้องดูตามบริบทของสถาบัน สถาบันที่สอนอย่างเดียวกันไปดูว่าผลผลิตมีคุณภาพหรือไม่ หากสถาบันมีเรื่องการวิจัยการบริการวิชาการ (R1) ก็ต้องไปดูว่าตอบสนองต่อประชาคมในระดับใด (พื้นที่ใกล้เคียง จังหวัด ภูมิภาค) ถ้าบริบทที่เชื่อมโยงกับสากล เชื่อมโยงกับการผลิตและพัฒนาความรู้ระดับสูง ก็ต้องไปดูผลว่าเป็นอย่างไร การใช้ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ผลการวิจัยถูกปรับเปลี่ยนนำมาใช้มากน้อยเพียงใด ถ้าเป็นด้านเทคโนโลยีก็ไปดูว่านำไปสู่นวัตกรรมมากน้อยแค่ไหน ถ้าเป็นด้านสังคมก็จะไปดู	- เป็นการประเมินที่เน้น Output Outcome Impact และไม่เป็น one size fit all - พิจารณาตามบริบทของสถาบันตามกลุ่มต่างๆ วัตถุประสงค์และบริบทย่อยๆ ของแต่ละ

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
ว่ามีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงต่อวิถีความเป็นอยู่ของผู้คนในเชิงความคิด ทัศนคติ หรือเศรษฐกิจมากนักน้อยเพียงใด อย่างไร ซึ่งมหาวิทยาลัยแต่ละระดับก็มีความแตกต่างกัน เช่น ราชภัฏ ราชมนคล ก็จะต้องทำท้องถิ่น จังหวัด ภูมิภาค ได้ประโยชน์ในระดับไหนแค่ไหน ซึ่งจะมากกว่าการสอน แต่ถ้ามหาวิทยาลัยระดับชาติ (จุฬา ธรรมศาสตร์ เกษตร มหิดล ขอนแก่น เชียงใหม่ สงขลา) ทั้งที่อยู่ส่วนกลางและภูมิภาค ก็จะต้อง Impact ระดับชาติ เมื่อเป็นอย่างนี้แล้ว การประเมิน Output Outcome Impact ในมหาวิทยาลัยที่มีความแตกต่างกัน ลักษณะและกระบวนการประเมินจะไม่เป็นแบบ Checklist ซึ่งนำไปใช้ได้เพียงแค่การตรวจสอบมาตรฐานขั้นต่ำจาก SAR ในเบื้องต้นเท่านั้น จากนั้น ก็จะจากดู Output Outcome Impact จริงๆ ซึ่งการประเมินแนวใหม่นี้ไม่ใช้การประเมินที่บอกแล้วว่าผ่านหรือไม่ผ่าน แต่ต้องบอกให้ได้ว่าสถาบันมีคุณภาพอยู่ระดับใด เช่น ระดับ Development ระดับ Improvement ระดับ Best Performance ระดับ Excellence ซึ่งตรงนี้ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจของผู้ประเมิน เช่น ผ่านระดับ Development แล้วต้องพัฒนาไปสู่ระดับ Improvement <u>สมรรถนะของผู้ประเมินก็ต้องบอกได้ว่าต้องพัฒนาอะไร ต้องให้ความเห็นได้ แนะนำได้ บอกเล่าได้ แลกเปลี่ยนกับเขาได้</u> ซึ่งตรงนี้ผู้ประเมินต้องมีความรู้ ความเข้าใจต้องมีรอบความเข้าใจ การจัดผู้ประเมินเข้าไปประเมินในแต่ละระดับก็จะไม่เท่ากัน ต้องแนะนำเขาได้ แนะนำแล้วเขาต้องฟัง สมรรถนะของทีมผู้ประเมินในแต่ละระดับก็จะต่างกัน เช่น ถ้าผ่านแค่พื้นฐานแล้วสูงขึ้นพัฒนาถ้าจะทำให้ดีขึ้นต้องทำอย่างไร ก็ไม่จำเป็นต้องส่งผู้ประเมินชั้นเยี่ยมที่ Excellence เข้าไปประเมิน ฉะนั้น <u>กลุ่มผู้ประเมินที่คัดเลือกไว้จะมีความแตกต่างหลากหลาย</u> แต่ที่สำคัญคือการจัดคนเข้าไปประเมินที่เหมาะสมตามบริบทของสถานศึกษานั้น ให้เป็นไปตาม Organizational Profile ซึ่งกำหนดร่วมกับ สกอ. ดังนั้น กรอบสมรรถนะของผู้ประเมินจึงมีความต่างกัน เพราะจะไม่เอาเสื้อตัวเดียวไปใส่ แต่จะเลือกเอาเสื้อที่เหมาะสมที่สุดกับสถาบันนั้น ๆ สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้ระดับ ซึ่งผู้ประเมินต้องเข้าไปช่วยเขาได้ เมื่อเป็นอย่างนี้ <u>กรอบสมรรถนะของผู้ประเมินจึงต้องมีหลายระดับต่างกัน เช่น สถาบันที่อยู่โซน D ผ่านเส้นยาแดงจะขึ้นไป C สมรรถนะของผู้ประเมินที่จะเข้าไปดูในกลุ่มนี้ควรเป็นอย่างไร</u> นอกจากนี้ ต้องดูตามบริบทสถาบัน เช่น สถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะเน้นเรื่องการเรียนการสอน ก็ต้องเอาผู้ที่สันทัดในการพัฒนาการเรียนการสอนเข้าไปประเมิน หากเอาผู้ประเมินที่เน้นวิจัยเข้าไปประเมินสถาบันก็ตกตาย เพราะไม่ใช่มหาวิทยาลัยวิจัย หากเป็นราชภัฏถ้าจะอยากจะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ก็ต้องจัดผู้ประเมินที่เหมาะสมกับบริบทของมหาลัยนั้น ๆ จะดู Profile ของ	ละแห่ง - ไม่ใช้การประเมินที่บอกแล้วว่าผ่านหรือไม่ผ่าน แต่ต้องบอกให้ได้ว่าสถาบันมีคุณภาพอยู่ระดับใด และผู้ประเมิน ต้องให้ข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับได้ - จัดผู้ประเมินตาม Organizational Profile - กรอบสมรรถนะของผู้ประเมินควรมีหลายระดับ/ประเภท - สมรรถนะต้องมากกว่าความรู้เรื่องกฎหมาย โครงสร้าง ข้อกำหนด ผู้มีส่วน

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
ผู้ประเมินด้วย กรอบสมรรถนะการประเมินแนวใหม่ จึงต้องเป็นไปตามบริบทของสถาบัน ไม่จำเป็นต้องเป็นเกรด A ทุกคน เพราะไม่ได้ประเมินสถาบันเกรด A ทั้งหมด อาจใช้ผู้ประเมินกลุ่ม Top ที่เป็น A หรือ B เป็นหัวหน้าทีม กรรมการที่อยู่ตรงกลางช่วยดูว่าจะยกระดับ สอดคล้องกับบริบทสถาบันซึ่งมากกว่าเรื่องจุดมุ่งหมาย โครงสร้างองค์กร ข้อกำหนดทางกฎหมาย หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำ แต่ผู้ประเมินต้องมีสมรรถนะที่สูงกว่านั้น เพื่อไปช่วยเขา และนำเขาได้ ผู้ประเมินต้องสอดคล้องกับ Ranking ของสถานศึกษา ผู้แทนจาก IQA มาร่วมประเมินได้แต่ต้องไม่เข้าสถาบัน ระดับพื้นฐานไม่เข้าเขตพื้นที่ เน้นการ assign คน เข้าไป ไม่ถึงกับจัดกลุ่มผู้ประเมิน แต่จะบอกไว้และจะดูจาก Profile ของผู้ประเมินแต่ละคนว่าถ้าเป็นแบบนี้ ต้องประเมินในสถาบันแบบไหน ในส่วนของความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการประเมิน เช่น <u>ปรัชญา ทฤษฎีการประเมิน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา</u> ผู้ประเมินต้องมีความรู้ความเข้าใจซึ่งต้องผ่านการฝึกอบรมเรื่องนี้ จะมีการประเมินเบื้องต้นก่อนถ้ามีความรู้ความเข้าใจแล้วก็ไม่ต้องเข้าอบรม ทุกคนต้องได้รับการปูพื้นฐานในเรื่องนี้กันใหม่ <u>เนื่องจากแนวทางประเมินเปลี่ยนไปไม่ใช่ Checklist แบบเดิม</u> แต่ออกแนวสนทนารอบมากกว่า การพัฒนาผู้ประเมิน ภาระงาน 1 วัน เลขา 1 วัน และอบรมความรู้พื้นฐานทั่วไป 3 วัน ถ้าคนที่มีความรู้พื้นฐานมาแล้วอาจไม่ต้องอบรมทั้ง 3 วัน ซึ่งจะไม่จัดต่อเนื่องกัน อบรมทั่วไปก่อนแล้วไปอบรมภาระงาน เลขาฯ ส่วนของเลขาฯ การจะเป็นกรรมการและเลขาฯโดยจะมีส่วนในการตัดสินใจด้วย อาจจะมีบางกลุ่มมีเลขาฯอย่างเดียว แต่จะมีบางคนที่เป็นการกรรมการและเลขาฯ การซึ่งจะมีเลขาฯเป็นผู้ช่วยการอบรมจะเป็นกระบวนการประเมินแบบใหม่ เน้นเรื่องการให้คำแนะนำ การใช้ Judgment การเป็น Mentor ไปคุยกับเขาแล้วเขายอมรับได้ เชื่อถือได้ว่ามีความจริงใจ ต้องคัดเลือกเข้มข้น ที่ผ่านมา สมศ. โดน Complain 2 เรื่อง คือ 1. One Size Fit All 2. ผู้ประเมินไม่รู้เรื่องการศึกษา 3. มีความรู้แต่ทัศนคติไม่ดี บุคลิกภาพไม่ดีกร่างเข้าไป แต่ไม่มากมีน้อย ต้องเปลี่ยนกลางคันเพราะสถานศึกษาแจ้งมา วิธีการต่อไปคือไปเป็นเพื่อน ไม่ใช่จับผิด เป็นเพื่อนที่รู้เรื่องนี้มากกว่าผู้รับการประเมิน ซึ่งต้องบอกแล้วเพื่อรับฟังได้ เพื่อนเชื่อ ทำอย่างไรจะให้ได้ผู้ประเมินแบบนั้น ผู้ประเมินต้องมีการพัฒนาความถนัดความสนใจในอาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง Update ความรู้ตนเองเรื่อยให้ทันสถานการณ์ การพัฒนาความเชี่ยวชาญในอาชีพ <u>ไม่น่าจะเรียกว่าเป็นอาชีพ เป็นคนที่สนใจชอบ</u> อยาก	ได้ส่วนเสีย - เน้นคุณภาพของทีมประเมิน(การจัดทีมที่เหมาะสม) - มีความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการประเมิน เช่น ปรัชญาทฤษฎีการประเมิน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา - เป็นการประเมินที่เน้นการแลกเปลี่ยน - คณะผู้ประเมินได้แก่ ประธาน กรรมการ กรรมการและเลขา (อาจมีเลขาเป็นผู้ช่วย) - ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับได้ เชื่อถือได้ บุคลิกดี มีความรู้ - เน้นเรื่องการให้คำแนะนำ การใช้ Judgment การเป็น Mentor - ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องรู้ทันสถานการณ์ - ไม่เรียกการประเมินว่าเป็นอาชีพหรือวิชาชีพ - ทักษะการเจรจา

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
มาช่วยเหลือทางการศึกษา ในระดับอุดมศึกษาไม่ได้โดยตรงนี้เป็นอาชีพ แต่พื้นฐานเป็นอาชีพ <u>เรียกวิชาชีพก็ไม่ได้</u> รายได้ไม่ถึงกับเป็นอาชีพ แต่ถือว่าได้ทำประโยชน์ เสียสละ ผู้ประเมินต้องพัฒนาตนเองเสมอ การเป็นสมาชิกหรือมีส่วนร่วมกับองค์กรวิชาชีพ ไม่ได้กำหนด ไม่ต้องถึงขนาดตีกรอบขนาดนั้น ตอนนี้ใช้ผู้ประเมินเก่า ก็จะถือว่ามีการประเมินมาแล้ว นำร่องจำนวนหนึ่งก่อนประมาณสองร้อยกว่าคนสอบถามไปแล้วให้เขาตอบยืนยันมาก็ได้ครบตามต้องการ รุ่นต่อไปจึงจะรับใหม่เปิดกว้างให้คนรุ่นใหม่ เพราะจำนวนมหาศาลมีมากแต่คนเดิมคงไม่พอ <u>ทักษะการประเมินด้านการเจรจาต่อรอง การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มีได้ก็ดี</u> อยากให้มี แต่ถ้าไม่มีเป็นไปไม่ได้ไม่ถึงขั้นนั้น <u>ระดับประธานอาจจะใช้ แต่ระดับทีมไม่น่าจะเป็นข้อกำหนด</u> แต่ถ้ามีก็ถือว่าดี อาจเป็นคำถามหนึ่งที่จะถามในตอนรับสมัครว่ามีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้หรือไม่ ในส่วนของคุณลักษณะ นอกจากบุคลิก ความรู้ การสื่อสารพูดจารู้เรื่องเข้าใจได้ ทักษะและการปฏิบัติการประเมิน ทุกคนต้องมีเพราะจะนำไปสู่การเป็นหัวหน้าทีมการเป็นผู้ประสานงานการเป็นเลขานุการจะเป็นแกนหลักของการประเมิน ไม่ได้กำหนดเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นในการเข้ามาเป็นผู้ประเมิน หากตีกรอบจำกัดจะทำให้ไม่มีผู้ประเมินเอาและบางอย่างประเมินอยาก แต่ถ้ามีแล้วเขาแสดงได้ก็ช่วยเสริมให้เขาได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ ถ้านำไปสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เขารู้ตนเอง เนื่องจากเป็นผู้ประเมินเก่า ให้ประเมินในทีม ด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ <u>เพื่อการพัฒนาเป็นเรื่องที่ดีที่เห็นด้วย จะพัฒนาไปสู่ Professional มากขึ้น ถ้าทำอย่างนี้สัก 5 ปีจะสร้าง Professional และเป็นสื่อกลางที่จะสร้างระบบประเมินที่ดีขึ้นด้วย</u> เพราะเขาจะเห็นปัญหา เข้าใจ <u>ดังนั้น กรอบที่จะกำหนดเป็นคุณลักษณะก็จะเป็นตัวที่พึงประสงค์ แต่ไม่ใช่ข้อกำหนดของ สมศ.</u> แต่ไม่ Rigid แต่ถ้ามีจะถือเป็นแต้มต่อเนื่องจากผู้ประเมินจะเป็น Part-time ที่ต้องเป็นแบบ Professional จากข้อกังวลของผู้วิจัยที่ผู้ประเมินเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการนำมาสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องมีการสะท้อนผลตรงไปตรงมาจะมีผลกระทบอย่างไรหรือไม่ ซึ่งก็หนีไม่ได้ที่สังคมทั่วไปต้องมี Bias แต่ถ้าจัดระบบดี ๆ ระบบก็จะ Culling คนไม่ดีออกไปเอง การที่สถานศึกษาไม่เอาผู้ประเมินจะมีสองอย่างคือเข้มงวดเกินไป และ performance หรือบุคลิกไม่ดี	ต่อรอง การแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง น่าจะเป็นระดับ ประธาน ไม่ใช่ ข้อกำหนดของทีม - การสื่อสารพูดจารู้เรื่องเข้าใจได้ ทัศนคติดี - ต้องปฏิบัติการ ประเมินได้ - การประเมินเพื่อพัฒนาจะสร้าง Professional และ เป็นสื่อกลางในการสร้างระบบประเมินที่ดี - กรอบสมรรถนะที่กำหนดต้องไม่ใช่ ข้อกำหนด สมศ. แต่เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์

แบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2
 สถานที่สัมภาษณ์ ห้องพิธีพจนนะ สมศ.
 วันที่ให้สัมภาษณ์ วันพฤหัสบดีที่ 17 กุมภาพันธ์ 2560
 เริ่มสัมภาษณ์เวลา 09.15 น.
 ปิดการสัมภาษณ์เวลา 09.40 น.

หัวข้อวิจัยเรื่อง การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก
 ระดับอุดมศึกษาสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ประเด็นข้อคำถาม

เพื่อให้การปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอกตามแนวทางการปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพแนวใหม่มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีความเป็นสากล ท่านคิดว่าผู้ประเมินภายนอกควรมีสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะในเรื่องใดบ้าง

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
สมรรถนะที่สำคัญคือผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ทางด้านอุดมศึกษา ตรงกับสาขาที่จะทำการประเมิน ซึ่ง สมศ. ก็ได้มีการกำหนดเรื่องสาขาของผู้ประเมินไว้แล้ว ทักษะที่ควรจะมีคือมีประสบการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย อย่างน้อยที่สุดคือระดับหัวหน้าภาควิชาหรือยิ่งดีคือในระดับ คณบดี รองอธิการ ผู้ช่วยอธิการ ซึ่งทักษะเหล่านั้นจะทำให้ผู้ประเมินมีประสบการณ์ของตนเองในการทำการประเมินอุดมศึกษาได้อย่างดี ทักษะที่สำคัญ คือผู้ประเมินควรมีประสบการณ์ที่เคยเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพระดับนานาชาติได้ยิ่งดี สิ่งที่ต้องการคือผู้ประเมินที่ดีต้องสามารถให้คำแนะนำ ชี้้นำได้ มีทักษะการประกันคุณภาพและงานบริหารต่างๆ เพื่อประกอบการชี้้นำให้เกิดการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ไปประเมินได้ หากมีประสบการณ์ต่างประเทศได้ยิ่งดี ผู้ประเมินต้องมีความเที่ยงตรง มุ่งมั่น รับผิดชอบสูง โปร่งใส มีจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตรวจ ต้องเก็บรักษาความลับข้อมูลที่ทำ การตรวจ ได้รู้ว่าสิ่งใดควรพูดไม่ควรพูด สิ่งใดที่ควรเขียนไม่ควรเขียน สิ่งใดที่ควรรายงานหรือไม่ควรรายงาน เป็นวิจักษณ์ญาณที่สำคัญของผู้ตรวจซึ่งสำคัญ	- มีความรู้ทางด้านอุดมศึกษา - ตรงกับสาขาที่จะทำการประเมิน - มีประสบการณ์ทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษา - มีประสบการณ์ทักษะทางการประกันคุณภาพ - สามารถให้ข้อชี้แนะ เชื่อมโยงประสบการณ์ได้ - เที่ยงตรง - มุ่งมั่น - รับผิดชอบ

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
มาก <u>ต้องสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีมได้ยอมรับความคิดเห็นผู้ร่วม</u> <u>ทีมได้ยอมรับความคิดเห็น</u> วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ เนื่องจากข้อมูลเหล่านั้นเป็นข้อมูลที่มีองค์ประกอบสูง พร้อมที่จะแลกเปลี่ยน ความความรู้ ข้อคิดเห็นนั้น ๆ กับเพื่อนร่วมทีมได้ <u>ต้องไม่เอาความคิดของ</u> <u>ตนเองเป็นใหญ่ต้องเป็นความคิดที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมทีม และ</u> <u>ได้รับการยอมรับจากผู้รับการประเมินด้วย</u> การให้ข้อเสนอแนะต้องได้รับการ การตอบรับ หรือตอบกลับจากผู้รับการประเมินด้วยว่าเขาเห็นด้วยมากน้อย แค่ไหน เขามีข้อคิดเห็นอย่างไร การสรุปประเมินที่ดี ทั้งผู้ประเมินและผู้รับ การประเมินเห็นชอบร่วมกันจึงจะถือว่าเป็นการประเมินที่มีผลสัมฤทธิ์ที่ดี ที่สุด ยังชอบอยู่คำหนึ่งที่เรากำลังใช้กันอยู่คือ <u>การตรวจประเมินอย่าง</u> <u>กัลยาณมิตร (Amicable Assessment)</u> ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง <u>น่าจะดีมากในประเทศในเอเชีย</u> ในต่างประเทศก็มีอยู่แล้วแต่เขาไม่ได้เห็น จุดนี้มาก การเป็นกัลยาณมิตรแปลว่าการตรวจประเมินที่ไม่ใช่การจับผิด ไม่ มองด้านลบเพียงด้านเดียว ตรวจแล้วจะเสนอแนะอะไรแก่ผู้รับการประเมิน อย่างเป็นมิตร ให้ข้อคิดอย่างเป็นมิตร ในลักษณะที่ผู้รับการประเมินเห็น ประโยชน์ในสิ่งที่ผู้ประเมินชี้แนะ ชี้แนะไป ซึ่งสำคัญมาก ไม่ใช่การตัดสิน ลงโทษในลักษณะเชิงลบ มีมิตรไมตรีที่จะชี้แนะที่ดี สุดท้าย ผู้ประเมินต้องศึกษามาตรฐานทุกมาตรฐานเมื่อจะทำการตรวจ <u>ประเมินอย่างถ่องแท้</u> เพราะการตรวจประเมินที่ดีการพิจารณาวินิจฉัยต้อง <u>อ้างอิงมาตรฐานต่าง ๆ อย่างถูกต้องและแม่นยำ</u> จึงจะได้รับความเชื่อถือจาก <u>ผู้รับการประเมินซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากอีกเรื่องหนึ่ง</u> เรื่องที่ต้องการเน้นและต้องการมากสำหรับการประเมินรอบสี่ ต้องการ ผู้ประเมินที่มีทักษะสูงกว่าที่ผ่านมา มีประสบการณ์สูง อยากได้มี ประสบการณ์ที่เป็นผู้บริหารไม่น้อยกว่าสิบปีขึ้นไป เคยเป็นผู้บริหารมากกว่า หนึ่งตำแหน่งจะทำให้มองเห็นได้ชัดเจนขึ้น เปรียบเทียบได้ดีขึ้น <u>ชี้แนะ</u> <u>เปรียบเทียบการบริหารที่ดีกว่าได้ อะไรที่เป็น Benchmark หรืออะไรเป็น</u> <u>Best Practice ในเรื่องนั้นๆได้</u> ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องการสูงกว่าในรอบที่ผ่านมา เนื่องจากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่จะเป็นการประเมินเชิง <u>คุณลักษณะที่เรียกว่า Subjective Assessment</u> คือใช้ทักษะสูงในการประเมิน และใช้การอภิปรายมากกว่าการประเมินแบบ Objective เนื่องจากรอบสี่ตัว Objective Evidence หรือหลักฐานเชิงรูปธรรมที่มีการคำนวณ เก็บตัวเลข ซึ่งเป็นการประเมินที่อยู่ใน IQA อยู่แล้ว ดังนั้น เราต้องการผู้ประเมินที่ <u>สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ จากผลการประเมินของ IQA ต่อยอดขึ้นไปสู่</u> <u>EQA และต้องเข้าใจบริบทหรือนโยบาย ยุทธวิธีของประเทศ โดยเฉพาะ</u>	- โปร่งใส - มีจรรยาบรรณ - รักษาความลับ - มีวิจรรย์ญาณ - ทำงานเป็นทีม - รับฟังและแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกับผู้อื่น - สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจาก การสัมภาษณ์ได้ - ตรวจประเมินอย่าง กัลยาณมิตร - มีความรู้ความเข้าใจ มาตรฐานการประเมิน - วินิจฉัยและสามารถ อ้างอิงมาตรฐานได้ ถูกต้องแม่นยำ - ต้องได้รับความเชื่อถือ จากผู้รับการประเมิน - สามารถเปรียบเทียบ เพื่อชี้แนะการพัฒนาใน ระดับที่สูงขึ้นไปได้ - การประเมินรอบสี่เป็น การประเมินแบบ Subjective Assessmentใช้การ ประเมินแบบอภิปราย - สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ จากผลการ ประเมินของ IQA ต่อ ยอดขึ้นไปสู่ EQA - ต้องเข้าใจบริบทหรือ นโยบาย ยุทธวิธีของ

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
คุณภาพการศึกษาในระดับประเทศและนานาชาติได้เป็นอย่างดี ต้องการผู้ตรวจที่<u>ชั้นนำ</u> <u>ชี้แนะ</u>ให้สถานศึกษาพัฒนาตนเองในระดับประเทศและระดับนานาชาติได้ <u>เน้นทางทักษะ ประสพการณ์</u> ซึ่งผู้ประเมินต้องมีทักษะสูงเป็นพิเศษ สามารถหยิบยกประสพการณ์ได้เคยเจอที่ไหนอย่างไร เรื่องนี้ไม่ดีอย่างไรมากกว่าการมองเพียงแค่ตัวเลข ดังนั้น ในเชิงการอภิमान หรือในเชิง Subjective เป็นเรื่องสำคัญในการประเมินรอบสี่ รอบสี่อยากจะเสนอ สมศ. ในการสำรวจผู้ประเมินที่มีทักษะในต่างประเทศบ้าง มีทักษะที่สามารถเปรียบเทียบกับต่างประเทศได้ สามารถที่จะมองเห็นภาพในสาขานั้นเทียบกับต่างประเทศ <u>เฉพาะประธานสำคัญที่สุด</u> <u>เพราะเป็นคนตัดสิน ชี้นำ ต้องมีอาวุโส และมีประสพการณ์เยอะ</u>	ประเทศ - การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่เน้นผู้ประเมินที่มีทักษะประสพการณ์สูง - ประธานเป็นผู้สำคัญที่สุด เพราะเป็นคนตัดสิน ชี้นำ ต้องมีอาวุโส และมีประสพการณ์เยอะ



แบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3
 สถานที่สัมภาษณ์ ห้องพิธีพจนะ สมศ.
 วันที่ให้สัมภาษณ์ วันพฤหัสบดีที่ 17 กุมภาพันธ์ 2560
 เริ่มสัมภาษณ์เวลา 12.50น.
 ปิดการสัมภาษณ์เวลา 13.30น.

หัวข้อวิจัยเรื่อง การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก
 ระดับอุดมศึกษาสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ประเด็นข้อคำถาม

เพื่อให้การปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอกตามแนวทางการปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพแนวใหม่มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีความเป็นสากล ท่านคิดว่าผู้ประเมินภายนอกควรมีสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะในเรื่องใดบ้าง

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
การประเมินรอบสี่ซึ่งเป็นการประเมินเชิงพัฒนา ผู้ประเมินจะเปลี่ยนไปจากรอบที่ผ่านมา ต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่สถานศึกษายอมรับ ต้องไม่ตรวจตามเกณฑ์ แต่จะต้องรู้ความเคลื่อนไหวในสาขาวิชานั้นทั้งในประเทศและต่างประเทศที่จะให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาแก่สถานศึกษาที่เข้าประเมินได้ <u>ต้องมีประสบการณ์กว้างขวางเป็นที่ยอมรับ</u> ซึ่งหาได้ยาก หากเขาไม่เชื่อถือว่าให้ข้อเสนอแนะเขาก็จะไม่ยอมรับ ด้านทักษะต้องวิเคราะห์ สังเคราะห์เก่ง ส่วนการเจรจาต่อรองจะลดความสำคัญลง ไม่เหมือนรอบสามที่จะนับว่ามีก็เรื่องคิดเป็นก็คะแนน เพราะรอบสี่จะอ่าน IQA ดูเป้าหมายสถานศึกษาเป็นหลัก แล้วผู้ประเมินต้องเสนอได้ว่าต้องทำอะไร จะดูทั้งหมดว่าเหตุที่ไม่ไปถึงเป้าหมายเป็นเพราะอะไร เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะต้องเป็น 1 ใน 100 ในทางสาย Education ในจุฬา 100 ปีแล้วไม่ถึง ผู้ประเมินต้องบอกได้ว่าเป็นเพราะอะไร และจะอย่างไรจึงจะไปถึงเป้าหมายด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการประเมิน ต้องเข้าใจในหลักการก็เพียงพอ แต่ควรเน้นในศาสตร์ของสาขาวิชาที่เข้าประเมินในอนาคตพัฒนาการหลาย	- จะต้องรู้ความเคลื่อนไหวในสาขาวิชานั้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ - มีประสบการณ์กว้างขวางเป็นที่ยอมรับ - ต้องวิเคราะห์ สังเคราะห์เก่ง - ประเมินตามบริบทของสถานศึกษา - ให้ข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับบริบทเป้าหมายของสถานศึกษา - ต้องรู้รอบ รู้ลึกในศาสตร์ของสาขาวิชาที่จะไปประเมิน - ต้องรู้ระบบประเมิน IQA

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
สาขาจะเป็นแบบบูรณาการกัน หลายดีก็ได้ วิชาเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์อาจจัดรวมกัน <u>ต้องรู้รอบ รู้ลึกในศาสตร์ของสาขาวิชาที่จะไปประเมินต้องได้รับการยอมรับ</u> <u>ความรู้เกี่ยวกับระบบประเมินหรือประกันควรจะต้อมี เพราะต้องเอาผล IQA มาใช้ ต้องอ่าน IQA เป็น แล้วดูว่าทำให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์เขาได้หรือไม่ บรรลุได้ข้อดีคืออะไร ข้อควรปรับปรุงคืออะไร</u> <u>ต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประเมินใหม่ ๆ เช่น จัดประชุมอย่างไรให้คนมีส่วนร่วม สนทริยะสนทนาเป็นอย่างไร เพื่อให้ Lead การประชุมได้ แต่ไม่ต้องรู้ว่าการประชุมมีกี่แบบ ไม่ต้องรู้ลึกมาก แต่ให้รู้เทคนิคใหม่ๆ</u> ด้านความรู้เกี่ยวกับบริบทวัฒนธรรมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องรู้และเข้าใจเพราะต้องอ่าน IQA เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นท้องถิ่น เช่นภาคเหนือมีวัฒนธรรมล้านนาและอาจมีอาเซียนเข้ามาใกล้มากเพราะใกล้ลาว ฉะนั้นบริบทไม่ใช่เรื่องกว้าง ๆ ที่เป็นประเภทมหาวิทยาลัย แต่ต้องเข้าใจท้องถิ่น รู้จัก Positive Opportunity ที่มหาวิทยาลัยจะโตหรือขยายไปได้อย่างไร มีวิสัยทัศน์ว่าที่นี่จะพัฒนาต่อยอดไปได้อย่างไร จึงต้องเข้าใจความเคลื่อนไหวและบริบทของสถานศึกษาได้ด้วย <u>ด้านทักษะในหมวดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะเกี่ยวกับการประเมิน ในเรื่องของการประสานงาน การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การเจรจาใช้ได้ ก็จำเป็น แต่ทักษะการเจรจาต่อรองและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งคงต้องมีในผู้ที่เป็นประธานเป็นหลักต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ช่างสังเกตอาศัยประสบการณ์ว่าเขาพูดมาจริงหรือไม่ บางทีอ่านแล้วดูดีแต่ของจริงไม่ใช่ ต้องช่างสงสัยสามารถค้นหาความจริงออกมาได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากให้มีมากเพราะไม่ใช่การประเมินกระดาษ ต้องหาข้อมูลจากหลายๆแหล่ง ประกอบกับการดูจริง ไม่เชื่อตามกระดาษแต่ต้องค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อทำความเข้าใจสถาบันนั้นให้ลึก ๆ ต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่มีเจตนาแอบแฝงต้องโปร่งใส มีเจตนาที่ดี</u> ด้านทักษะเกี่ยวกับการประเมินเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่ต้องเก็บข้อมูลมาเอง แต่รอบสัจจะ Based บน IQA ซึ่งไม่ต้องหาข้อมูลเอง สถานศึกษาต้องมี Port ให้ อาจมีการตรวจสอบข้อมูลแบบ Triangulate แต่ต้องมีทักษะการวางแผนการประเมิน ต้องรู้แหล่งข้อมูลว่าจะไรอยู่ที่ไหน จะเก็บอย่างไรเพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ แต่ยังไม่เชื่อ ต้องหาข้อมูล แหล่งข้อมูลไม่ใช่เป็นเอกสารอย่างเดียว จากที่รู้มากับที่เขาเขียนอาจไม่ตรงกันต้องหาข้อมูล	- มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประเมินใหม่ๆ (ไม่ต้องรู้ลึกแต่ให้เป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินได้) - ต้องเข้าใจความเคลื่อนไหวและบริบทของสถานศึกษา - ต้องมีทักษะการประสานงาน การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร - ทักษะการเจรจาต่อรอง และแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นเรื่องของประธานเป็นหลัก - ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ช่างสังเกต ช่างสงสัย สามารถค้นหาความจริงได้ - หาข้อมูลจากหลายๆแหล่ง ประกอบกับการลงพื้นที่ประเมินจริง - ต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่มีเจตนาแอบแฝงต้องโปร่งใส มีเจตนาที่ดี - รอบสัจจะ Based บน IQA ซึ่งไม่ต้องหาข้อมูลเอง - มีการตรวจสอบข้อมูลแบบ Triangulate - วิเคราะห์ SAR และวางแผนการประเมินได้ดี - ต้องมี mindset ว่าเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาเขา - ทักษะด้านการวิเคราะห์สังเคราะห์ ดีความ การ

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
มาเทียบว่าอะไรถูกอะไรผิด ต้องมี mindset ว่าเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาเขา ทำอย่างไรให้เขาก้าวไปสู่เป้าหมายที่เขาต้องการ ทำอย่างไรให้เขาทำได้ดีกว่านี้ ต้องบอกคู่ทางได้ <u>ทักษะด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความ การตัดสินใจอย่างมี</u> <u>วิจารณญาณ สำคัญมากที่สุดและการจัดการงานประเมินก็สำคัญเพราะ</u> <u>ต้องส่งงานตรงเวลา</u> <u>ด้านทัศนคติที่ดีมีจรรยาบรรณต้องมีอยู่แล้ว ส่วนภาพลักษณ์ที่ดี</u> <u>น่าเชื่อถือคิดว่าพฤติกรรมเกี่ยวกับภาษาท่าทางเป็นเรื่องสำคัญ</u> ให้ เกียรติเขาหรือเปล่าหรือไปว่าเขาชมเขา เป็นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่ สะท้อนมาจากภาษาท่าทาง ทำให้บางคนอยากคุยด้วย บางคนไม่ยอม คุยด้วย บางคนพูดอะไรก็เชื่อ บางคนพูดอะไรก็ไม่เชื่อเป็นอวัจนะ ภาษาที่สามารถฝึกได้ เจตคติกับการปฏิบัติควรแยกหมวดกัน <u>ต้อง</u> <u>สามารถประเมินได้ตรงตามสภาพจริง</u> <u>ต้องมีความเชื่อมั่นและตระหนักในตนเองก็เป็นเรื่องสำคัญ สุภาพ อ่อน</u> <u>น้อม รอบคอบรับผิดชอบ และต้องเป็นกัลยาณมิตรประเมิน</u> ไม่เข้าไป แบบเจ้านาย <u>ด้านการพัฒนาความเชี่ยวชาญใช้คำว่าความเป็นมืออาชีพได้การ</u> <u>พัฒนาตนเองทำได้หลายวิธี</u> <u>แค่รู้จักแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นก็พัฒนา</u> <u>ตนเองได้ที่สำคัญคือต้องเป็นคนใฝ่รู้</u> เดียวนี้มี Trend ในการรวมกลุ่ม คณะ เช่น ที่นิวซีแลนด์ไม่มีคณะครุศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ เป็น College of humanity and Social Science ซึ่งต่อไปจะเกิดกับเรา เนื่องจากเด็กไม่มีเรียน จึงแก้ปัญหารวมคณะเป็นสหวิทยาการมากขึ้น <u>ผู้ประเมินจะรู้ศาสตร์ลึกอย่างเดียวไม่ได้ต้องรู้ศาสตร์ที่เชื่อมโยงกันได้</u> <u>ซึ่งมีโอกาสทำได้เพราะ สกอ.อนุญาตให้มี Double Degree ต้องรู้สห</u> <u>วิทยาการ ทักษะการประกอบอาชีพในอนาคตต้องเป็น Multi Task</u> <u>ความรู้ที่เรียนปี 1 กว่าจบก็ล้ำสมัยวิทยาการก้าวไปเร็วมาก ผู้</u> <u>ประเมินจึงต้องรู้จักแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ข้อเสนอแนะได้ ต้องบอกได้ว่า</u> <u>ทำไมถึงทำได้ ทำได้เพราะอะไร รู้ข้อกำหนดทางกฎหมาย</u> ดังนั้น ผู้ <u>ประเมินจึงต้องรู้ Trend ต้องมีความรู้ในศาสตร์และความก้าวหน้าของ</u> <u>การเปลี่ยนแปลงในศาสตร์ซึ่งจะไม่แข็งตัวและเป็นเรื่องสำคัญ</u> <u>ผู้ประเมินที่เป็น well establish ต้องมองแบบเชื่อมโยงได้ บูรณา</u> <u>การข้อมูลได้ สังเคราะห์แบบเชื่อมโยงได้ ซึ่งต้องฝึก เพื่อการประเมิน</u> <u>แบบองค์รวม (Holistic)จนถึงสามารถให้ข้อเสนอเชิงนโยบายได้</u> ผู้ประเมินในรอบสี่จะต่างไปจากรอบที่ผ่านมา สมศ.จึงต้องมีการ	ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ สำคัญมากที่สุด - ต้องสามารถประเมินได้ตรงตามสภาพจริง - สามารถจัดการงานประเมินได้ ส่งงานตรงเวลา - ด้านทัศนคติที่ดี มีจรรยาบรรณ - ด้านภาพลักษณ์ที่ดี น่าเชื่อถือ พฤติกรรมเกี่ยวกับภาษาท่าทาง (อวัจนภาษา) เป็นเรื่องสำคัญ - ต้องมีความเชื่อมั่นและตระหนักในตนเอง สุภาพ อ่อนน้อม รอบคอบ รับผิดชอบ และต้องเป็นกัลยาณมิตรประเมิน - พัฒนาตนเองจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - ต้องเป็นคนใฝ่รู้ - ผู้ประเมินจะรู้ศาสตร์ลึกอย่างเดียวไม่ได้ต้องรู้ศาสตร์ที่เชื่อมโยงกันได้ - ผู้ประเมินจึงต้องรู้ Trend ต้องมีความรู้ในศาสตร์และความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงในศาสตร์ - ผู้ประเมินจึงต้องรู้จักแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ข้อเสนอแนะได้ ต้องบอกได้ว่าทำไมถึงทำได้ ทำได้เพราะอะไร รู้ข้อกำหนดทางกฎหมาย

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์สำคัญ
พัฒนาเรื่อย ๆ บางคนประเมินเก่งให้ข้อเสนอแนะได้ดีแต่ไม่เขียนเอง สมศ. จึงอาจต้องจัดทีมมาให้ และทีมเขาต้องเก่ง	- ผู้ประเมินที่ต้องมองแบบ เชื่อมโยงได้ บูรณาการ ข้อมูลได้ สังเคราะห์แบบ เชื่อมโยงได้ เพื่อการ ประเมินแบบองค์รวม (Holistic) จนถึงสามารถให้ ข้อเสนอเชิงนโยบายได้



แบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4
 สถานที่สัมภาษณ์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
 วันที่ให้สัมภาษณ์ วันพฤหัสบดีที่ 23 กุมภาพันธ์ 2560
 เริ่มสัมภาษณ์เวลา 10.45 น.
 ปิดการสัมภาษณ์เวลา 12.00 น.

หัวข้อวิจัยเรื่อง การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก
 ระดับอุดมศึกษาสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ประเด็นข้อคำถาม

เพื่อให้การปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอกตามแนวทางการปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพแนวใหม่มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีความเป็นสากล ท่านคิดว่าผู้ประเมินภายนอกควรมีสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะในเรื่องใดบ้าง

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
ก่อนอื่นคือ 1) ผู้ประเมินต้อง<u>รับรู้และเรียนรู้หลักการใหม่ แนวคิดใหม่</u>เพราะความเข้าใจที่เขามีอยู่กับสิ่งที่ปฏิบัติมันเปลี่ยนไป หลักการแนวใหม่ต้องให้เขายอมรับให้เห็นแนวทางดำเนินการ 2) ต้องมี<u>คุณสมบัติเป็นนักประเมิน ต้องเป็นกัลยาณมิตร ต้องดูตามเจตนาตามมาตรฐานตัวบ่งชี้ 3) ต้องมีประสบการณ์ทางการบริหาร และการจัดการอุดมศึกษา</u> ถ้ามองไม่ออกว่าการจัดอุดมศึกษาเป็นอย่างไร โดยเฉพาะการจัดอุดมศึกษาซึ่งมีหลายองค์กรหลายระดับ เช่น ภาครัฐกับภาคเอกชนต่างกัน ธรรมชาติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ราชชมคลก็ต่างกัน ผู้ประเมินต้องรู้ไม่ใช่ตีค่าตามมหาวิทยาลัยที่เขาเคยอยู่ หรือตีค่าตามมหาวิทยาลัยของรัฐใหญ่ๆ <u>ผู้ประเมินต้องปรับกระบวนทัศน์ใหม่ และเข้าใจธรรมชาติของสถาบันต้องมีการทำงานเป็นทีมมีความพร้อมเพรียง ความทุ่มเท</u> ช่วงเวลาการออกไปตรวจเยี่ยมในเวลาที่จำกัด ก็เป็นอีกปัญหาหนึ่ง แค่เวลาจะพูดคุยก็ได้แค่ทางโทรศัพท์ไม่มีการประชุมเรื่องอะไรเลย โดยเฉพาะภาพรวมของสถาบันเป็นอย่างไร สิ่งที่ได้เป็นอย่างไร และจะเป็นไปอย่างไร 4) เนื่องจากมีหลายสังกัด <u>นโยบาย หลักการของแต่ละหน่วยงานหรือ</u>	- ผู้ประเมินต้องรู้หลักการ แนวคิด เจตนารมณ์ของการประเมินรอบสี่ - มีคุณสมบัติเป็นนักประเมิน - เป็นกัลยาณมิตร - มีประสบการณ์ทางการบริหาร และการจัดการอุดมศึกษา - เข้าใจธรรมชาติของสถาบัน - ต้องมีการทำงานเป็นทีม มีความพร้อมเพรียง ความทุ่มเท - เก็บข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย - รู้หลักการ นโยบายของต้นสังกัดแต่ละแห่ง

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
<u>ต้นสังกัดทุกคนไม่อินเหมือนกันของภาครัฐก็เป็นแบบหนึ่ง</u> มหาวิทยาลัยก็มีนโยบายยุทธศาสตร์ของเขา แต่ผู้ประเมินเข้าใจไม่ถึงยุทธศาสตร์ของเขา ขณะนี้สถาบันเน้นแต่เรื่องการอยากได้คะแนน ทำอย่างไรจึงจะสร้างความเข้าใจแก่สถาบันได้ สถาบันต้องการอย่าง แต่ผู้ประเมินก็ไปอีกอย่าง ทุกแห่งอยากได้คะแนน ข้อมูลหลักฐานอยู่ที่ไหนถ้าไม่เน้นข้อมูลหลักฐาน <u>มันต้องยึดทั้งการสัมภาษณ์และหลาย ๆ อย่างประกอบกัน ต้องยึดหยุ่นอย่างมีหลักการหลักฐานมีเหตุผลประกอบกัน</u> การหาข้อมูลหลักฐานที่ไปน้อยวันไม่รู้ว่าเขาทำจริงหรือไม่ อีกอย่างการเชื่อมโยง (Link) ระหว่างภายในกับภายนอก คุณภาพของผู้ประเมินภายในน่าเชื่อถือหรือไม่ เพราะสถาบันเป็นคนเลือกเอง แนนอนว่าต้องเลือกคน Soft ไว้ก่อน เขาก็จะมองว่าเป็นไปตามเกณฑ์มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ สมมุติใช้ตัวบ่งชี้เดียวกัน แล้วคนภายนอกไปมองอีกแบบ จะทำอย่างไร จะปรับกันได้หรือไม่ ข้อมูลภายในกับภายนอกไม่ตรงกันจะตัดสินใจอย่างไร ทางภาครัฐ หรือ สกอ. ยีระบบ CHES เป็นตัวตั้ง แล้วข้อมูล Update มากน้อยขนาดไหน เปลี่ยนแปลงกันมากน้อยแค่ไหน โดยเฉพาะเรื่องคุณสมบัติอาจารย์ ภาครัฐการโยกย้ายเป็นแค่ช่วงหนึ่งคือปีงบประมาณ แต่ภาคเอกชนต่างกัน การเข้าออกเป็นเทอม ผู้ประเมินต้องมีทักษะการเจรจาต่อรอง คือเข้าไปในระบบวิธีการ แต่เป็น กลยัตินมิตรภายใต้เหตุผลและข้อมูลที่มีอยู่ต้องไม่ยึดเป็นแบบไม่บรรทัด ต้องดูตามเจตนารมณ์และเป้าหมายไม่ Fix จนเกินไป <u>เรื่องที่มีงานสำคัญ ความหลากหลายของสถาบันแล้วยังประเมินระดับสถาบัน องค์กรรวมสถาบันจะคิดจากอะไร</u> ภายในต้องดูส่วนย่อยแล้วภายนอกดูส่วนใหญ่แต่ส่วนใหญ่จะอาศัยข้อมูลส่วนย่อยจากไหน บางทีคิดแต่ค่าเฉลี่ยแล้วหารก็สบาย หากคิดแค่ขั้นผ่านก็ทำได้ ผู้ประเมินต้องได้รับการพัฒนาให้เข้าถึง <u>ปรัชญาการประเมิน</u> ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็น <u>ต้องเข้าใจหลักการ นโยบาย และ เข้าใจ เข้าถึง มาตรฐานตัวบ่งชี้และเจตนารมณ์ของการประเมินเป็นห่วงแต่ว่าการประเมินรอบนี้จะขึ้นอยู่กับตัวผู้ประเมินโดยตรง การพัฒนาผู้ประเมินให้เข้าใจเข้าถึงเป็นหัวใจเรื่องสำคัญ</u> เพราะเป็นเรื่องใหม่ทั้งหมด ซึ่งก็ต้องอบรมให้เข้าใจเข้าถึงแต่ลักษณะการอบรมของเราก็เป็นอีกแบบคือให้ทำแบบฝึกแบบฝึกหัด แต่ที่เขาต้องการคือสอบถามประเด็นที่ต้องนำไปปฏิบัติต้องการดูแนวทางปฏิบัติว่ามาแบบนี้จะอย่างไร	- ทำการประเมินตามหลักการ และเจตนารมณ์ของสมศ. - มีทักษะการเจรจาต่อรอง คือเข้าไปในระบบวิธีการ แต่เป็น กลยัตินมิตรภายใต้เหตุผลและข้อมูลที่มีอยู่ - เข้าใจบริบทความหลากหลายของสถาบัน - เข้าใจปรัชญาการประเมินหรือหลักการ นโยบาย เข้าใจเข้าถึงมาตรฐานตัวบ่งชี้และเจตนารมณ์ของการประเมิน

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
มาแบบนั้นจะอย่างไร แต่ไปให้วิเคราะห์ข้อมูลสุดท้ายก็ไปลงที่ข้อมูลหลักฐานเหมือนเดิม <u>ผู้ประเมินต้องมีเทคนิคการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีไหวพริบ มีเทคนิคการหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ประมวลสรุปข้อมูลแล้วที่เราอบรมจะเป็นระยะสั้นโดยใช้แบบฝึก ต้องอาศัยข้อมูลหลักฐานที่มีอยู่ซึ่งมีอะไรแฝงอยู่เราก็ไม่รู้ สภาพจริงที่ไปเจอเป็นอีกอย่าง ถ้าตีความแบบนักกฎหมายถ้ามีอย่างนี้คือเป็นอย่างนี้มันก็ไม่มีปัญหา ความจริงอยู่ที่ว่าข้อมูลมันมีหลากหลาย ผู้ประเมินก็ต้องใช้วิธีการที่หลากหลายในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสรุป บางแห่งอาจดูแลสิ่งที่เขาจะเป็น ต้องตีบทแตกว่าเขาดีอะไร เขาน่าจะอย่างไร</u> ความรู้เรื่องภาษาอังกฤษไม่เกี่ยวกัน ต้องดูตามบริบทของเขา ว่ามีโครงการเท่าไร มีคนมาเท่าไร เราไม่แตะเรื่องการบริหาร ต้องดูตามหลักการ นโยบายของเขา ยกเว้นคนที่จะไปประเมินที่เป็นนานาชาติ เช่น เอเชียแปซิฟิก เซ็นต์เทรซ่า คนที่จะไปนานาชาติจึงต้องสื่อสารทางภาษาได้ ซึ่งไม่ใช่คุณสมบัติทั่วไป ต้องแยกเฉพาะกลุ่ม ส่วนใหญ่ผู้ประเมินเป็นผู้สูงวัย <u>คุณสมบัติด้านการใช้คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี ต้องกำหนดในผู้ช่วยหรือเลขาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในทีม</u> <u>ประเมินต้องหาเลขาดี ๆ คุณสมบัตินี้จึงต้องอยู่ที่เลขา ต้องทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขา ไม่ใช่เลขาอย่างเดียวแต่บางคนก็งานเยอะ ไม่ทัน ประสานอะไรก็ไม่ทัน</u> <u>คณะกรรมการประเมินต้องตรวจสอบรายงานแต่ไม่ใช่การประเมินอภิमान ประธานกรรมการต้องเป็นคนตรวจสอบ แต่ต้องได้รับการยินยอมหรือยืนยันจากสถาบันซึ่งคิดว่ารอบนี้ก็ยังต้องมีอยู่</u> <u>การตรวจสอบต้องขึ้นอยู่กับดุลยพินิจผู้ประเมิน การดำเนินการต้องทำ 3 ระยะ ก่อนออกประเมิน ระหว่างประเมิน หลังประเมิน ต้องมีการประชุมการประเมิน</u> ถ้าผู้ประเมินไปหลายแห่ง เลขาต้องไปหลายแห่ง ทำไม่ทัน ต้องเซตเวลาและกำหนดกติกาให้มีการประชุมก่อนการประเมิน ระหว่างประเมิน และ Approve ผลการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการประเมิน <u>ต้องรู้เทคนิคการประชุมที่มีประสิทธิภาพ</u> ปัญหาคือผู้ประเมินวิ่งรอก สมศ. ต้องจัดสรรเวลาเพื่อให้ผู้ประเมินวางแผนได้ ช่วงเวลาว่าเดือนหนึ่งได้กี่แห่ง สถานที่ประชุมที่ดีที่สุดก็คือ สมศ. อาจนัดประชุมที่สถาบันก็ได้ ก็แล้วแต่เขา เมื่อมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นก็ต้องมีค่าใช้จ่ายให้เขา จัดสรรให้เขาไปเลยว่าค่าอะไรเท่าไร ต้องจัดกลุ่มว่าแต่ละแห่งใช้ระบบประกันแบบไหน คนที่ไปก็ต้อง	- ต้องมีเทคนิคการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีไหวพริบ มีเทคนิคการหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ประมวลสรุปข้อมูล - ผู้ประเมินก็ต้องใช้วิธีหลากหลายในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสรุป - ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ควรกำหนดเฉพาะผู้ประเมินที่ไปประเมินนานาชาติ - กรรมการและเลขาต้องมีความรู้และทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี - ต้องมีการตรวจสอบรายงาน - ต้องมีการประชุมผู้ประเมินทั้ง 3 ระยะ คือก่อนประเมิน ระหว่างประเมิน และหลังประเมิน - ต้องรู้เทคนิคการประชุมที่มีประสิทธิภาพ - มีการวางแผนการประเมิน - ต้องมีความรู้ความเข้าใจระบบประกันคุณภาพภายในของสถาบัน - ประเมินตามสภาพจริง - ทีมประเมินต้องมีความหลากหลาย - ผู้ประเมินต้องหาข้อมูลได้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลได้ - ความน่าเชื่อถือ - การประเมินผลปฏิบัติงาน

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
<u>ระบบนั้น ต้อง Train ผู้ประเมินให้รู้ทุกระบบ แล้วตอนลงประเมินก็</u> <u>เลือกตามความถนัด ในที่มประเมินต้องหลากหลาย ต้องดูตามสภาพ</u> <u>จริงข้อมูลจากภายในอาจเป็นอีกแบบแต่พอเราเข้าไปมันอาจจะ</u> <u>เปลี่ยนแปลง เราจะสามารถใช้ข้อมูลในตอนนั้นได้หรือไม่ผู้ประเมิน</u> <u>ต้องหาข้อมูลได้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลได้เพราะถึงอย่างไรก็ต้อง</u> <u>ดูแนวโน้ม ดูข้อมูลย้อนหลัง ในเรื่องของการสร้างความน่าเชื่อถือ</u> <u>สมศ.ควรมีประวัติต่าง ๆ ของผู้ประเมิน และส่งให้สถานศึกษา เพื่อ</u> <u>สร้างความน่าเชื่อถือ</u> <u>การประเมินผลปฏิบัติงานของผู้ประเมินก็ทำได้ แต่ให้ดูเกณฑ์</u> <u>หลัก ๆ เช่น มีความรู้ มีความน่าเชื่อถือ ไม่ใช่อคติส่วนตัว ตัดสินโดย</u> <u>ใช้ข้อมูลหลักฐาน มีเหตุผล ไม่ก้าวร้าว ชีตศ แนวทางได้ดี ให้ข้อมูล</u> <u>ตรงตามจริง ใช้ข้อมูลเหตุผล เก็บข้อมูลหลากหลายให้อาหลัก</u> <u>กัลยาณมิตรไปตีโจทย์เอา</u> เรื่องการเป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการ ประเมิน ขึ้นอยู่กับว่าเรารับผู้ประเมินแบบไหน ถ้าเป็นผู้ประเมินเก่า ที่มีอายุมากก็ไม่ไหว ต้องวางแผน กำหนดเงื่อนไข สรรวจและ พัฒนาผู้ประเมิน กำหนดคุณสมบัติผู้ประเมิน ถ้าเป็นปริญญาเอกก็ ต้องสายทำวิทยานิพนธ์ ประสบการณ์ทำงาน การบริหาร การ ประเมิน ต้องสำรวจใหม่หมด ต้องเซตใหม่เรื่องประวัติผู้ประเมิน การส่งให้สถานศึกษาก็ส่งเฉพาะเรื่องสำคัญ และให้ข้อมูลในตำแหน่ง สุดท้ายที่ทำงาน	ของผู้ประเมินให้ดูเกณฑ์ หลัก ๆ เช่น มีความรู้ มีความ น่าเชื่อถือ ไม่ใช่อคติส่วนตัว ตัดสินโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน มีเหตุผล ไม่ก้าวร้าว ชีตศ แนวทางได้ดี ให้ข้อมูลตรง ตามจริง ใช้ข้อมูลเหตุผล เก็บ ข้อมูลหลากหลาย - ใช้หลักกัลยาณมิตร ประเมิน

แบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5
 สถานที่สัมภาษณ์ ห้องประชุมชั้น 6 อาคารมหามกุฏ คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 วันที่ให้สัมภาษณ์ วันศุกร์ที่ 24 กุมภาพันธ์ 2560
 เริ่มสัมภาษณ์เวลา 10.30 น.
 ปิดการสัมภาษณ์เวลา 11.30 น.

หัวข้อวิจัยเรื่อง การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก
 ระดับอุดมศึกษาสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ประเด็นข้อคำถาม

เพื่อให้การปฏิบัติงานประเมินคุณภาพภายนอกตามแนวทางการปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพแนวใหม่มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีความเป็นสากล ท่านคิดว่าผู้ประเมินภายนอกควรมีสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะในเรื่องใดบ้าง

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
ผู้ประเมินต้องได้รับการยอมรับเป็นตัวแทนองค์กรการประเมินจากภายนอกไม่ใช่จากมหาวิทยาลัยประเมินกันเอง <u>ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> ต้องมีความสามารถทางการประเมิน มีประสบการณ์ทางการบริหารงานอุดมศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษาประสบการณ์บางอย่างเช่นเกี่ยวกับอุดมศึกษาเป็นสิ่งที่ต้องสั่งสม ประสบการณ์บางอย่างเช่น การประกันคุณภาพ สามารถอบรมได้ Train ได้เพื่อให้มีความทันสมัยกับระบบที่จะใช้ประเมิน จึงต้องมีการวางแผนมาระดับหนึ่ง จำนวนมหาวิทยาลัยไม่ได้เยอะมาก แต่จะหาคนที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียเลยได้น้อย Stakeholder อาจเป็นผู้ใช้บัณฑิตอาจารย์ผู้สอน เป็นคณะกรรมการร่วมประเมินก็ได้ เนื่องจากมิติที่จะประเมินมีหลายด้าน(บริหาร วิชาการ วิจัยฯ) คนที่มีประสบการณ์โดยตรงก็น่าจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ เนื่องจากเป็นผู้ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย <u>สมรรถนะของผู้ประเมิน คือต้องทำงานที่ สมศ. มอบหมายให้ อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน</u> ก็ขึ้นอยู่กับ Guideline ที่ สมศ.กำหนดถ้ามีความชัดเจน ผู้ประเมินก็ไม่ต้องไปแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเอง <u>ต้องรู้มาตรฐานและเกณฑ์ ต้องรู้ระบบประกันคุณภาพ การปฏิบัติงานต้อง</u>	- ต้องได้รับการยอมรับ - ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย - ต้องมีความสามารถทางการประเมิน - มีประสบการณ์การบริหารงานอุดมศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา - ผู้ใช้บัณฑิตอาจารย์ผู้สอน เป็นคณะกรรมการร่วมประเมินก็ได้ - สมรรถนะของผู้ประเมินคือต้องทำงานที่ สมศ. มอบหมายให้อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน - ต้องรู้มาตรฐานและเกณฑ์ ต้องรู้ระบบประกันคุณภาพ การปฏิบัติงานต้องเป็นกลาง

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
<u>เป็นกลาง สามารถสื่อสารข้อมูลอย่างมีศิลปะในการซักถาม</u> เช่น กลยณมิตร กล้าชี้แจงข้อเสีย มีวิธีให้เขาเห็นข้อที่ควรปรับปรุง <u>เป็น Personality ของผู้ประเมินคนนั้น ในขณะผู้ประเมินต้องมี</u> สมรรถนะที่หลากหลายผสมกันได้ อย่างน้อยประธานต้องมีศิลปะในการควบคุมให้การประเมินได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจ ได้รับความน่าเชื่อถือ <u>ในขณะที่เดียวกันทีมงานอาจมีคนที่ตรงๆ ต้อง</u> สามารถสื่อประเด็น จับประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องได้ เพราะเรื่องที่จะไปดูมีเยอะหาก สื่อสารกันไม่รู้เรื่องก็ผิดพลาดมีปัญหา <u>ผู้ประเมิน</u> ต้องเข้าถึงบริบทสถานศึกษาเป็นอย่างดี ต้องทำการบ้านเนื่องจาก หากเป็นผู้ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ประเมินแทบอาจไม่รู้เรื่อง สถานศึกษาแห่งนั้น จึงต้องทำการบ้านเป็นอย่างดี มองจากมุมมองของคนภายนอก เรียนรู้จากเอกสารหรือข้อมูลที่สถานศึกษาให้มา <u>ส่วนใหญ่ผู้ประเมินจะรู้จักกันก็จะประเมินจากสิ่งที่รู้มาไม่ได้พูดจาก</u> สิ่งที่สถานศึกษาเสนอมาไม่ได้ประเมินตามประเด็นมาตรฐาน ซึ่งจะ ทำให้สถานศึกษารู้สึกไม่ดีกับการประเมิน <u>ต้องทำงานเป็นทีมได้ การใช้คอมพิวเตอร์จะอยู่ที่ทีมเลขการ</u> ประเมินออนไลน์ การรวบรวมข้อมูล ทีมเลขต้องสามารถสรุปข้อมูล ให้เกิดประโยชน์ได้ เนื่องจากกรรมการอาจอายุเยอะเรื่องเหล่านี้อาจ ไม่คล่อง ต้องมีทีมเลขที่เข้มแข็ง สรุปประเด็นได้ เลขต้องเก่ง ต้องรู้ เรื่องและต้องมีประสบการณ์ ต้องเข้าไปอยู่ในคณะทำงานที่ Test ระบบ จะได้รู้ปัญหาอะไรเป็นช่องโหว่ เลขจะได้ช่วย Guide ได้ ทีม เลขไม่ควรเปลี่ยนเยอะ ไม่ควรมีหลายชุด ต้องเป็นผู้ Support อาจารย์ผู้ใหญ่ที่เป็นผู้ประเมิน ทีมเลขต้องทำงานเหมือนกัน ๆ <u>เนื่องจากข้อมูลจะมาเป็นชุดคล้าย ๆ กัน เวลาสรุปต้องมี Format มี</u> Pattern ไม่ใช่ข้อมูลเดียวกันเลขชุดนี้สรุป 10 หน้า เลขชุดนี้สรุป 3 หน้า ที่จะ Lock ประเด็นการสรุปว่าจะลงไปดูอะไร ประเมินอะไร ต้อง เสนอได้ว่าจะวางแผนการลงไปประเมินแบบไหนจึงจะมีประสิทธิภาพ <u>เหมาะสมกับเวลา เสนอที่ประชุมให้ประธานและกรรมการพิจารณาให้</u> ข้อเสนอแนะปรับปรุงปรับเปลี่ยนได้ เลขเป็น Key สำคัญที่จะต้อง Conduct เตรียมการเพื่อจะจัดการเรื่องการประเมินทั้งหมด <u>ผู้ประเมินบางคนไม่ถนัดบางเรื่องอาจโยนให้เลขไปจัดการให้จบ</u> เลขก็ต้องทำหน้าที่มีศิลปะในการสื่อสาร หาข้อมูล การซักถาม อย่างน่าเชื่อถือ ต้อง Conduct Meeting ในการประเมินได้ <u>ในทีมประเมินอย่างน้อยต้องมีคนที่ใช้งานภาษาอังกฤษได้ระดับ</u>	- สามารถสื่อสารข้อมูลอย่างมีศิลปะในการซักถาม เช่น กลยณมิตร - กล้าชี้แจงข้อเสีย มีวิธีให้เขาเห็นข้อที่ควรปรับปรุง - คณะผู้ประเมินต้องมีสมรรถนะที่หลากหลายผสมกันได้ - ประธานต้องมีศิลปะในการควบคุมให้การประเมินได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจ ได้รับความน่าเชื่อถือ - สามารถสื่อประเด็น จับประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องได้ - ผู้ประเมินต้องเข้าถึงบริบทสถานศึกษาเป็นอย่างดี - ต้องทำการบ้านเป็นอย่างดี มองจากมุมมองของคนภายนอก - ต้องประเมินตามประเด็นมาตรฐาน - ต้องทำงานเป็นทีมได้ - การใช้คอมพิวเตอร์จะอยู่ที่ทีมเลข - ทีมเลขที่เข้มแข็ง สรุปประเด็นได้ เลขต้องเก่ง ต้องรู้เรื่องและต้องมีประสบการณ์ - เลขเป็น Key สำคัญที่จะต้อง Conduct เตรียมการเพื่อจะจัดการเรื่องการประเมินทั้งหมด - เลขก็ต้องทำหน้าที่มีศิลปะในการสื่อสาร หาข้อมูล การซักถาม อย่างน่าเชื่อถือ ต้อง Conduct Meeting ในการประเมินได้

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
หนึ่ง ไม่อยากให้มองเป็นบุคคล ให้มองเป็นทีม เนื่องจากยุคสมัยเปลี่ยนไปผู้ประเมินต้องใช้ภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น อาจต้องมีเอกสารที่เป็นภาษาอังกฤษให้ต้องอ่านต้องดูต้องศึกษาวิเคราะห์ การประเมินรอบสี่ในตอนนี้มีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ บัณฑิต วิจัย บริการ วิชาการ การประกันคุณภาพ ยังไม่ก้าวไปถึงความเป็นนานาชาติ ยังไม่มีการกำหนดผลลัพธ์ของความเป็นนานาชาติ <u>ผู้ประเมินจะต้องคอมเมนต์ได้ในเชิงพัฒนา เปรียบเทียบความแตกต่างได้ ต้องความรู้เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพราะต้อง Benchmark ต้องมีประสบการณ์มีความรู้เกี่ยวกับต่างประเทศมาแล้วระดับหนึ่ง ถ้าไม่เห็นจากภายนอกประเทศเลยก็เหมือนกับประเมินกันเองภายในจะให้ข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับไม่ได้ กำหนดเป้าหมายไม่ได้ ไม่ใช่แค่รู้แต่ในประเทศดีที่สุดในประเทศไม่รู้จะไปทางไหนต่อ แต่เรื่องนี้อบรมได้ สื่อสารได้ อาจมีคณะทำงานที่มีความรู้เกี่ยวกับประกันคุณภาพต่างประเทศ มหาวิทยาลัยต่างประเทศ หรือการจัดอันดับ ซึ่ง สมศ. ต้องจัดอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้ เพิ่มประสบการณ์ ให้แก่คณะกรรมการประเมิน</u> ทีมผู้ประเมินอาจไม่จำเป็นต้องรู้เรื่องการประเมินอภิमानรายงาน แต่ต้องสามารถเอาผลการประเมินในภาพรวมมาวิเคราะห์และตอบ <u>โจทย์สถานภาพการศึกษาของประเทศไทย</u> ที่ให้มีอภิमानเพื่อดูว่า Consistency ของการประเมิน เพราะไม่เชื่อมั่นในคุณภาพของผู้ประเมิน แต่ถ้าระบบดี เลขาอบรมมาดี ฝ่ายเลขาเข้มแข็ง สมศ.มี Guideline ให้ผู้ประเมินทำหน้าที่อยู่ในกรอบ ในขอบเขต ผลประเมินก็คือผลประเมิน และตอนนี้ผลประเมินไม่ต้องเทียบกันว่ามหาวิทยาลัยนี้เทียบกับมหาวิทยาลัยนี้ แต่สิ่งที่ได้คือประโยชน์ที่ได้จากผู้ประเมินลงพื้นที่ไปแล้วได้ข้อมูลอะไรกลับมา ผู้ประเมินได้ให้ข้อเสนอแนะอะไรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย เป็นไปตามกรอบการพัฒนามหาวิทยาลัย ตามแผนการศึกษาของชาติ หรือไม่รายงานพวกนี้ควรนำกลับมา Assess ว่าระบบการประเมินรอบนี้ Affective หรือไม่ ได้คำตอบให้กับรัฐบาลหรือไม่ สมศ. จะสามารถทำรายงานเรื่องนี้บอกรัฐบาลว่าได้เสนอแนะเป้าหมายท้าทายการจัดการศึกษาให้ยกระดับขึ้นอีกอย่างไร ไปเสนอให้เขาพัฒนาเรื่องอะไร เมื่อวางแผนการศึกษาหรือปรับแผนชาติ จะได้มีข้อมูลว่ามีกลไกเหล่านี้ช่วยขับเคลื่อน ซึ่งจะเป็นเรื่องที่สำคัญกว่าเป็นการทำวิจัยในตัว เช่น มหาวิทยาลัยออกนอกระบบเทียบกับใน	- ไม่อยากให้มองเป็นบุคคล ให้มองเป็นทีม - ในทีมประเมินอย่างน้อยต้องมีคนที่ใช้งานภาษาอังกฤษได้ดีระดับหนึ่ง - ผู้ประเมินจะต้องคอมเมนต์ได้ในเชิงพัฒนา เปรียบเทียบความแตกต่างได้ ต้องความรู้เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ Benchmark ได้ - ผู้ประเมินต้องสามารถเอาผลการประเมินในภาพรวมมาวิเคราะห์และตอบโจทย์สถานภาพการศึกษาของประเทศไทยได้ - ผู้ประเมินลงพื้นที่ไปแล้วได้ข้อมูลอะไรกลับมา ผู้ประเมินได้ให้ข้อเสนอแนะอะไรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย เป็นไปตามกรอบการพัฒนามหาวิทยาลัย ตามแผนการศึกษาของชาติหรือไม่ - รายงานพวกนี้ควรนำกลับมา Assess ว่าระบบการประเมินรอบนี้ Affective หรือไม่ ได้คำตอบให้กับรัฐบาลหรือไม่

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
กำกับของรัฐแล้วผลเป็นอย่างไร ดีกว่าหรือไม่ คำถามพวกนี้สังคมอยากรู้เพื่อใช้กำหนดนโยบายต่อไป หากมีข้อมูลตอนนี้อาจให้ข้อเสนอแนะได้ว่าควรแยกเป็นกระทรวงอุดมศึกษาหรือไม่ แยกแล้วดีขึ้นหรือไม่อาจบอกได้ว่าการศึกษาของไทยอยู่ระดับใดเมื่อเทียบกับมาเลเซีย ทำไมของคนอื่นเขาไปได้ไกลแล้ว การลงพื้นที่เป็นโอกาสทอง แม้กระทั่ง สกอ.ก็อาจไม่รู้เพราะเรื่องพวกนี้เป็น Inner เป็นผลจากภายในที่เราเห็นจากของจริง สามารถไปกวาดไปดึงสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กลับมาวิเคราะห์ได้ อันนี้จะเป็นประโยชน์ที่เราท้าทายไปแล้วในการประเมินรอบห้าเกณฑ์อาจเอาเรื่องนี้มา Adjust เพื่อรองรับการทำนายพวกนี้ไม่ใช่ไปดูแบบเดิม แต่ต้องมาจากการจัดการศึกษาในภาพรวม คือ เด็กต้องเดินก่อนวิ่ง อยู่ดีๆ เรามโนว่าท้าทายให้เขาวิ่ง แท้จริง ๆ เขาอาจยังเดินไม่เป็นก็ไม่สามารถทำได้ ถ้าเขาเดินได้แล้วตอนนี้เราตั้งให้เดิน อีกสี่ปีอาจให้วิ่ง ต้องเอา Majority เอาภาพรวมส่วนใหญ่ เราอาจพบว่าทำไมอีกสี่สิบเปอร์เซ็นต์ยังไม่เดินซึ่งในยุคนี้คุณต้องเดินได้แล้ว ก็ต้องผลักดันให้เขาเดินให้ได้ เป็นการช่วยให้สถานศึกษายกระดับขึ้น ผลวิเคราะห์พวกนี้จะเป็นประโยชน์ อาจมีกรรมการชุดนี้โดยมีประธานของกรรมการเป็นประธานวิเคราะห์เอาทีมเลขาทั้งหมดมาทำสรุป ทำวิจัยทำวิเคราะห์ สมศ. ต้องตอบโจทย์รัฐบาล มีโจทย์ตั้งหลายอย่าง อุดมทำตามแผนหรือไม่ ก็เปอร์เซ็นต์ ซึ่งได้ว่ามหาวิทยาลัยไหนมีศักยภาพแล้วไม่ทำ มหาวิทยาลัยไหนที่ไม่มีศักยภาพแต่อยากจะทำ สามารถแบ่งกลุ่มได้เพื่อรัฐบาลจะได้รู้ ต่อรองและช่วยเหลือได้ จะช่วยขับเคลื่อนให้เกิดประโยชน์ ตอนนี้ไม่มีข้อมูลเหล่านี้ <u>มหาวิทยาลัยมีหลายกลุ่มเป็นความสามารถของคณะผู้ประเมินหรือกลไกที่ สมศ. ต้องทำเรื่องนี้ขึ้นมาเพื่อแยกแยะเรื่องพวกนี้ให้ได้ เพื่อตอบโจทย์สุดท้าย ดังนั้น ผู้ประเมินต้องมีสมรรถนะที่เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การประเมินประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์</u> ต่อให้เครื่องมือดี ถ้าผู้ประเมินมีข้อจำกัด ทำโน่นทำนี่ไม่ได้ ข้อมูลที่ได้ก็จะได้แค่ 60-70 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งถ้านำมาวิเคราะห์ก็จะไม่เป็นกระจุกสะท้อนที่สมบูรณ์ ฉะนั้นรอบนี้ <u>ความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้ประเมินสำคัญมาก</u> เนื่องจากการประเมินรอบนี้ ทิศทางเปลี่ยน วัตถุประสงค์เปลี่ยน สมศ.คาดหวังความสำเร็จหรือประโยชน์จากการประเมินมากขึ้น ดังนั้นต้องวางแผนวางระบบที่จะช่วยกันพัฒนาผู้ประเมิน ไม่ใช่คาดหวังประสบการณ์จากตัวผู้ประเมินเอง เพื่อให้การประเมินมี	- มหาวิทยาลัยมีหลายกลุ่มเป็นความสามารถของคณะผู้ประเมินหรือกลไกที่ สมศ.ต้องทำเรื่องนี้ขึ้นมาเพื่อแยกแยะเรื่องพวกนี้ให้ได้ - ผู้ประเมินต้องมีสมรรถนะที่เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การประเมินประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์ - การประเมินรอบนี้ ความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้ประเมินสำคัญมาก - การจัดองค์ประกอบของคณะผู้ประเมินต้องผสมผสานสมรรถนะสำคัญ Synergy ให้สัมพันธ์สอดคล้องเชื่อมโยงกัน - ต้องเป็นเป้าหมายของสมรรถนะใหม่ ผู้ประเมินใน

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
ทิศทางและเกิดประโยชน์ <u>การจัดองค์ประกอบของคณะผู้ประเมินต้องผสมผสานสมรรถนะสำคัญ Synergy ให้สัมพันธ์สอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างไร</u> ต้องมีประเมินผู้ประเมินและการนำผลประเมินผู้ประเมินมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบได้ว่าสมรรถนะผู้ประเมินเป็นอย่างไร เพื่อให้รู้ว่าสมรรถนะผู้ประเมินของเราอยู่ระดับใดจะต้องพัฒนาอย่างไรต่อไป เหมือนงานวิจัยที่กำลังทำอยู่นี้ <u>ซึ่งต้องเป็นเป้าหมายของสมรรถนะใหม่ ผู้ประเมินในความคาดหวังใหม่ บทบาทใหม่ การทำงานแบบใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ ทักษะการเจรจาต่อรองในรอบนี้ไม่จำเป็น</u> เป็นสิ่งที่ไม่ดีเพราะเป็นการคาดคั้นคาดหวังจากผู้รับการประเมิน เป็นผลจากที่สถานศึกษาทำมาอย่างต่อเนื่อง เป็นการประเมิน <u>เป็นการสื่อสารมากกว่า ระบบประเมินใหม่ผู้ประเมินต้องเป็นผู้รับฟังที่ดี ไม่ชี้นำ ไม่ใช้ความคิดของตัวเองเป็นใหญ่</u> เป็นการ Share ประสบการณ์มากกว่า ทุกอย่างมีที่มาที่ไป ผู้ประเมินต้องรับฟังว่าทำไมถึงทำอย่างนี้ แต่ไม่ใช่ชี้นำ ถ้ามีประสบการณ์ก็อาจบอกได้ว่ามหาวิทยาลัยคุณสามารถ Benchmark กับที่นั่นที่นี้ได้ แต่ไม่ใช่บอกว่ามหาวิทยาลัยคุณต้องทำแบบนั้นแบบนี้ อันนั้นเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องไปเลือก ต้องมี Guideline ที่ดี มี Reference มาจากที่อื่น เป็น Best Practice ที่เสนอให้เอาไปทำ เป็นเป้าหมายท้าทายครั้งต่อไป ถ้าทำไม่ได้ด้วยเหตุอะไรข้อมูลเหล่านี้นำมาวิเคราะห์เพื่อสื่อถึงข้อจำกัดต่าง ๆ จาก รัฐบาล นโยบาย กฎหมาย เพื่อนำไปสู่การแก้ไข เป็น Good Feedback ไม่ใช่ไปบอกโดยไม่มี Reference เพราะทีมบริหารต้องคิดมาดีแล้วแต่อาจมองข้ามบางประเด็น แต่ถ้าผู้ประเมินมีประสบการณ์ก็จะเป็นการเสริมประสบการณ์ เสริมข้อมูล เสริมความรู้ให้แก่มหาวิทยาลัย ซึ่งก็เป็นเรื่องดี ไม่ใช่ชี้นำ <u>แต่เป็นการเสริมพลัง</u> ในฐานะที่เป็นผู้ถูกประเมินถ้ามีความชัดเจน มีความพยายามแบบนี้ มหาวิทยาลัยก็น่าจะรับได้น่าจะพอใจ ระบบที่มหาวิทยาลัยเลือกผู้ประเมิน ก็จะเลือกคนรู้จัก หาก สมศ. เลือกจาก Stakeholder จากผู้ใช้บัณฑิต เช่น ตัวแทนจาก ปตท. ตัวแทนจากปูนซีเมนต์ ฝ่าย HR ของบริษัทใหญ่ๆ เข้าไปดูเพื่อให้เห็นว่าบัณฑิตที่จบออกไปควรเป็นอย่างไร กลไกการประเมินไม่ใช่ทำทุกอย่างให้เป็น Formality เป็นการเปิดรับฟังทั้งสองฝ่ายเพราะ<u>เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาต้องเปิดรับฟังความรู้กว้าง ๆ จากคนอื่น ๆ</u> เข้ามาเป็นความรู้ของเรา เพื่อตั้งเข็มให้ถูกว่าบัณฑิตจบออกไปแล้ว	ความคาดหวังใหม่ บทบาทใหม่ การทำงานแบบใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ - ทักษะการเจรจาต่อรองในรอบนี้ไม่จำเป็นเป็นการสื่อสารมากกว่า - ระบบประเมินใหม่ผู้ประเมินต้องเป็นผู้รับฟังที่ดี ไม่ชี้นำ ไม่ใช้ความคิดของตัวเองเป็นใหญ่ - เป็นการประเมินแบบเสริมพลัง - เป็นการประเมินเพื่อพัฒนา - ผู้ประเมินภายนอกที่มาจาก Stakeholder เป็นเรื่องสำคัญ

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
ทำไมไม่ได้งานทำไมได้บังคับ แต่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลบางอย่าง เช่น ประเมินผู้ใช้บัณฑิต สมศ. อาจทำระบบเองโดยที่ไม่ต้องขอจากสถานศึกษา ส่งอีเมลตั้งคำถามส่งไปฝ่าย HR ที่บริษัท มี Data Based ทุกมหาวิทยาลัยให้เลือกได้ ผู้ประเมินถือข้อมูลจากการ Survey ไปแลกเปลี่ยนกับสถานศึกษาได้ เป็น input จากคนภายนอกผู้ใช้บัณฑิต มหาวิทยาลัยยุคใหม่ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับปริญญา แต่เด็กต้องการมีงานทำได้เงินเดือนที่ดี สามารถสร้างงาน ทำงานได้ดี ซึ่งเป็นผลผลิตสำคัญและเป็นงานวิชาการ บริหารเป็นส่วน Backup สุดท้ายคือเด็กต้องทำงานได้ งานวิจัยตอบโจทย์ประเทศ แก้ปัญหาสังคม แก้ปัญหาการผลิต ซึ่งการประเมินรอบนี้ก็จะเริ่มเป็นนวัตกรรมเป็น Startup แล้ว ดังนั้น ผู้ประเมินภายนอกที่มาจาก Stakeholder เป็นเรื่องสำคัญ ไม่ใช่แค่อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเท่านั้น ไม่ใช่ชมกันเองก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไร <u>การประเมินรอบนี้เป็นแบบ Holistic ที่มองในระดับสถาบัน</u> เพราะเราเป็น External จึงไม่ใช้การประเมินหน่วยงานเล็ก ต้องบอกได้ว่า จุฬาคืออะไร มหิดลคืออะไร ต้องบอกตัวตนของสถานศึกษาได้ มหาวิทยาลัยต้องทำตามแผนที่ทำตามแผนตนเอง ดูพัฒนาการของแต่ละคณะว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ <u>ผู้ประเมินต้องมองระบบประกันของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนได้</u> ต้อง Check ว่า IQA Link ทุกฝ่ายเข้ามาจริง ๆ ถ้าไม่จริงก็ Fail แล้ว สมศ. ไปตรวจใหญ่ ต้องดูแผนของมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยต้อง Report ให้เรา <u>การประเมินรอบนี้ประเด็นการประเมินจะเปิดกว้าง ผู้ประเมินต้องมีความรู้ความสามารถเชิงวิจัย เอาข้อมูลมาวิเคราะห์ตอบโจทย์สิ่งที่ควรจะต้องตอบก็จะมีพัฒนาการมากขึ้นเพราะเป็นการประเมินเพื่อพัฒนา</u> <u>จึงขึ้นกับความสามารถของผู้ประเมินเป็นหลัก</u> ไม่เหมือนเมื่อก่อน ผู้ประเมินจะเป็นใครก็ได้เพราะเป็น Checklist ว่าทำหรือไม่ทำ <u>การประเมินระบบใหม่เปิดกว้างเป็น Outcome ไม่ใช่ Output ผู้ประเมินต้องลงไปศึกษา Outcome ของมหาวิทยาลัยจริง ๆ มีข้อเสนอแนะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ นำกลับมาวิเคราะห์ ทำบทสรุปการประเมินจากมุมมองภายนอก</u> ถ้าผลประเมินอยู่ในเกณฑ์ดีแสดงว่ามีผลลัพธ์ที่ดี ซึ่งเป็นการยืนยันจากบุคคลภายนอกจริง ๆ สมศ. ต้องสร้างระบบ Refresh ความรู้และประสบการณ์ให้ผู้ประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีประสบการณ์มาก ๆ และสามารถถ่ายทอดให้สถานศึกษาต่อไปได้ <u>ทีมเลขาจะต้องรู้ระบบ รู้กลไก เครื่องมือการประเมิน</u> ส่วนผู้ประเมิน	- ผู้ประเมินต้องมองระบบประกันของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนได้ - การประเมินรอบนี้ประเด็นการประเมินจะเปิดกว้าง ผู้ประเมินต้องมีความรู้ความสามารถเชิงวิจัย เอาข้อมูลมาวิเคราะห์ตอบโจทย์สิ่งที่ควรจะต้องตอบก็จะมีพัฒนาการมากขึ้นเพราะเป็นการประเมินเพื่อพัฒนา จึงขึ้นกับความสามารถของผู้ประเมินเป็นหลัก - การประเมินระบบใหม่เปิดกว้างเป็น Outcome ไม่ใช่ Output ผู้ประเมินต้องลงไปศึกษา Outcome ของมหาวิทยาลัยจริง ๆ มีข้อเสนอแนะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ นำกลับมาวิเคราะห์ ทำบทสรุปการประเมินจากมุมมองภายนอก - สมศ. ต้องสร้างระบบ Refresh ความรู้และประสบการณ์ให้ผู้ประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีประสบการณ์มาก ๆ และสามารถถ่ายทอดให้สถานศึกษาต่อไปได้ - ทีมเลขาจะต้องรู้ระบบ รู้กลไก เครื่องมือการประเมิน - กรรมการหลักให้รับรู้ภาพใหญ่ ประสบการณ์อื่นๆ

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์	วิเคราะห์คำสำคัญ
ที่เป็นกรรมการหลักให้รับภาพใหญ่ ประสบการณ์อื่น ๆ ผู้ประเมินก็ได้ประโยชน์ในการเป็นผู้ประเมิน ได้สร้างเสริมประสบการณ์ตนเอง สร้างคุณค่า และช่วยพัฒนามหาวิทยาลัย ไม่ใช่การมองตามเกณฑ์ Complete Job แล้วจบ แต่ได้ความรู้จากการศึกษา ได้แชร์ความรู้ รับฟังปัญหา สามารถ Report รัฐบาลได้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้ทำหน้าที่ สมศ. ตอบโจทย์รัฐบาล อาจเขียนเป็นวงจรให้เห็นว่าทุกฝ่ายได้ประโยชน์ ผู้ประเมินได้ประโยชน์ ไม่ใช่แค่มารับ Job ผู้บริหารที่หมดวาระไปแล้ว ถ้าได้รับ Job นี้ก็จะได้ศึกษาเพิ่มเติม ต่อไปอาจเข้าไปตำแหน่งบริหารอื่นก็ได้เพราะได้ประสบการณ์จากตรงนี้มากขึ้น ก็จะเป็น Win Win อันนี้มองใน Stage ของเราตอนนี้ ซึ่ง <u>สมรรถนะของผู้ประเมินของเราอาจเทียบกับต่างประเทศที่เป็น Full QA ที่มีพัฒนาการมานานแล้วไม่ได้</u> เขาวิ่งได้แล้ว เขากลายเป็นกรรมการจัดการแข่งการวิ่ง แต่ของเราเป็นกรรมการพัฒนาให้เพื่อจะไปแข่ง การไปเทียบกับระบบจาก Literature ต่างประเทศ ของเขามีกฎกติกาเป็นกรรมการแล้ว แต่ของเราเป็นกรรมการพัฒนา <u>สมรรถนะของผู้ประเมินจึงเป็นคนละแบบ</u> ต้องมีอีกสมรรถนะหนึ่งที่ไม่เหมือนกัน ของเขาเป็นการ Enforce ตรวจเช็คกฎ ตรวจมาตรฐานขั้นต่ำ แต่ของเราอยู่ใน Phase ของการพัฒนา สมรรถนะของเราจึงเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้ประเมินของเราก็จะเป็นอีกแบบหนึ่ง ซึ่งต้องดูโจทย์ตรงนี้ด้วย	- อาจเขียนเป็นวงจร - สมรรถนะของผู้ประเมินของเราอาจเทียบกับต่างประเทศที่เป็น Full QA ที่มีพัฒนาการมานานแล้วไม่ได้ สมรรถนะของผู้ประเมินจึงเป็นคนละแบบ

**สรุปการพัฒนากรอบสมรรถนะตามข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง การพัฒนากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก
ระดับอุดมศึกษาสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)**

สรุปข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์

• การประเมินคุณภาพภายนอกแนวใหม่

1. การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่ เป็นการประเมินแนวใหม่ที่เน้นผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ และผลกระทบ ตามความแตกต่างและบริบทของสถานศึกษา
2. เป็นการประเมินระดับสถานศึกษาซึ่งเน้นการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา โดยคำนึงถึงความหลากหลายและบริบทของสถานศึกษา
3. เป็นการประเมินแบบอัตวิสัย (Subjective Assessment) ที่ใช้การประเมินแบบอภิमान โดยการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment) และวิธีพิชญ์พินิจ (Peer review)
4. คณะผู้ประเมินภายนอกต้องมีความสามารถที่หลากหลายเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ต้องผสมผสานสมรรถนะสำคัญ เพื่อทำงานร่วมกัน (Synergy) ให้สัมพันธ์สอดคล้องเชื่อมโยงกันโดยเน้นคุณภาพของทีมประเมิน
5. ผู้ประเมินภายนอกต้องเป็นมีความรู้ความเชี่ยวชาญการประเมินภายนอก มีทักษะและประสบการณ์สูง สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับแก่สถานศึกษาได้
6. ผู้ประเมินภายนอกต้องมีสมรรถนะที่เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การประเมินคุณภาพภายนอกแนวใหม่ประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์เหมาะสมตามบริบทของกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา
7. ผู้ประเมินภายนอกกรอบสี่ต้องสมรรถนะสูง ต้องมีมากกว่าความรู้เรื่องข้อกำหนดกฎหมาย โครงสร้างองค์กรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งถือเป็นสมรรถนะทั่วไป
8. สมรรถนะที่กำหนดต้องไม่ใช่ข้อกำหนด สมศ. แต่เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์
9. ไม่เรียกการประเมินคุณภาพภายนอกว่าเป็นอาชีพหรือวิชาชีพ
10. การกำหนดสมรรถนะของการประเมินแนวใหม่ต้องเป็นเป้าหมายของสมรรถนะใหม่ ในความคาดหวังใหม่ บทบาทใหม่ และการทำงานแบบใหม่ ซึ่งจะมีความแตกต่างจากสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกที่เป็นการประเมินคุณภาพเต็มรูปแบบ (Full QA)
11. การประเมินผลปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกต้องพิจารณาตามหลักเกณฑ์ใหญ่ๆ พิจารณาเป็นภาพรวมของคณะผู้ประเมินภายนอก
12. การประเมินคุณภาพภายนอกแนวใหม่นี้ เรื่องความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้ประเมินสำคัญมาก สมศ. ต้องสร้างระบบทบทวนและเติมเต็ม (Refresh) ความรู้และประสบการณ์ให้ผู้ประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีประสบการณ์มาก ๆ และสามารถถ่ายทอดให้สถานศึกษาต่อไปได้ การประเมินเพื่อพัฒนาจะสร้างผู้เชี่ยวชาญการประเมิน (Professional) และเป็นสื่อกลางในการสร้างระบบประเมินที่ดี

• การกำหนดสมรรถนะ

การประเมินคุณภาพภายนอกแนวใหม่ผู้ประเมินต้องมีสมรรถนะด้านความรู้ทักษะ และ
คุณลักษณะอื่น ๆ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านความรู้

- เน้นเรื่องการให้คำแนะนำ การเป็นที่ปรึกษา (Mentor) โดยใช้วิจารณญาณ (Judgment)
- มีความรู้และทักษะตรงกับสาขาที่จะทำการประเมิน
- มีความรู้ทางด้านอุดมศึกษา มีประสบการณ์ทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
- มีความรู้เกี่ยวกับระบบและการประกันคุณภาพการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจระบบ

ประกันคุณภาพภายในของสถาบัน

- สามารถให้ข้อชี้แนะ เชื้อแนะเชื่อมโยงประสบการณ์ได้
- มีความรู้ความเข้าใจ หลักการ นโยบายแนวคิด เจตนารมณ์ และมาตรฐานของการ

ประเมินรอบสี่

- เข้าใจบริบทหรือนโยบาย ยุทธวิธีของประเทศ
- รู้ความเคลื่อนไหวในสาขาวิชานั้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- รู้รอบ รู้ลึกในศาสตร์ของสาขาวิชาที่จะไปประเมิน และรู้ศาสตร์ที่เชื่อมโยงกัน
- มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประเมินใหม่ ๆ เรื่องที่เป็นประโยชน์ที่สามารถนำมาใช้ในการ

ประเมินได้

- เข้าใจความเคลื่อนไหวและบริบทของสถานศึกษา
- เข้าถึงบริบทสถานศึกษาเป็นอย่างดี เข้าใจธรรมชาติและความหลากหลายของสถาบัน
- ให้ข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับบริบทเป้าหมายของสถานศึกษา
- รู้หลักการ นโยบายของต้นสังกัดแต่ละแห่ง
- รู้แนวโน้ม (Trend) ความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงในศาสตร์ที่ประเมิน
- ให้ข้อเสนอแนะในเชิงพัฒนา เปรียบเทียบความแตกต่างได้ สามารถเปรียบเทียบเพื่อชี้แนะ

การพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นไปได้

- มีความรู้เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศสามารถเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

(Benchmark) ได้

- ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา เป็นไปตามกรอบการพัฒนา

มหาวิทยาลัย ตามแผนการศึกษาของชาติ

- สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ จากผลการประเมินของการประกันคุณภาพภายใน (Internal Quality Assurance: IQA) ต่อยอดขึ้นไปสู่การประกันคุณภาพภายนอก (External Quality

Assurance: EQA) ได้

- มีความรู้ความสามารถเชิงวิจัย มีคุณสมบัติเป็นนักประเมิน
- มีประสบการณ์กว้างขวางเป็นที่ยอมรับ

2. สมรรถนะด้านทักษะ

- สื่อสารพูดจารู้เรื่องเข้าใจได้ดี สามารถสื่อสารข้อมูลอย่างมีศิลปะในการซักถาม เชิง

กัลยาณมิตร

- เป็นผู้ฟังที่ดี ช่างสังเกต ช่างสงสัย สามารถค้นหาความจริงได้
 - สามารถสื่อประเด็น จับประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องได้
 - สามารถปฏิบัติการประเมินได้ถูกต้อง
 - วิเคราะห์รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของสถานศึกษาและวางแผนการประเมินได้ดี
 - วินิจฉัยและสามารถอ้างอิงมาตรฐานได้ถูกต้องแม่นยำ
 - มีเทคนิคการหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ประมวลสรุปข้อมูลใช้ข้อมูลเหตุผล
 - สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้
 - มีทักษะด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ดีความ การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ
 - มีทักษะการประสานงาน การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม มีความพร้อมเพรียง ความทุ่มเท
 - เก็บข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลายหาข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง
 - ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulate)
 - ทำการบ้านเป็นอย่างดี และพิจารณาจากมุมมองของคนภายนอก
 - ตัดสินโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน
 - ประเมินได้ตรงตามสภาพจริง
 - จัดการงานประเมินได้ ส่งงานตรงเวลา
 - ต้องเชื่อมโยงได้ บูรณาการข้อมูลได้ สังเคราะห์แบบเชื่อมโยงได้ เพื่อการประเมินแบบองค์รวม (Holistic) จนถึงสามารถให้ข้อเสนอเชิงนโยบายได้
 - กล้าชี้แจงข้อเสีย มีวิธีให้สถานศึกษาเห็นข้อที่ควรปรับปรุง
 - ประเมินตามประเด็นมาตรฐาน
 - ระบบประเมินใหม่ผู้ประเมินต้องเป็นผู้รับฟังที่ดี ไม่ชี้นำ ไม่ใช้ความคิดของตัวเองเป็นใหญ่
- เน้นการสื่อสาร**
- ทำการประเมินตามหลักการ และเจตนารมณ์ของ สมศ.
 - ต้องมีเทคนิคการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีไหวพริบ ผู้ประเมินก็ต้องใช้วิธีหลากหลายในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสรุป
 - ต้องมีการตรวจสอบรายงาน
 - ต้องมีการประชุมผู้ประเมินทั้ง 3 ระยะ คือก่อนประเมิน ระหว่างประเมิน และหลังประเมิน
 - ต้องรู้เทคนิคการประชุมที่มีประสิทธิภาพ
- 3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น**
- ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับได้ บุคลิกดี ได้รับความเชื่อถือจากผู้รับการประเมิน
 - มีทัศนคติดีเป็นการประเมินเพื่อพัฒนา
 - มีจรรยาบรรณไม่มีส่วนได้ส่วนเสียปฏิบัติงานอย่างเป็นกลาง โปร่งใส และไม่มีเจตนาแอบแฝง
 - เที่ยงตรงมุ่งมั่นรับผิดชอบรักษาความลับมีวิจารณญาณ
 - เป็นกัลยาณมิตร ไม่ใช้อคติส่วนตัว มีเหตุผล
 - ไม่ก้าวร้าว ให้ข้อมูลตรงตามจริง

- ทำงานเป็นทีม
- มีพฤติกรรมเกี่ยวกับภาษาท่าทาง (อวัจนภาษา) ที่ดี
- มีความเชื่อมั่นและตระหนักในตนเอง สุภาพ อ่อนน้อม รอบคอบ
- เป็นคนใฝ่รู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องรู้ทันสถานการณ์
- รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นพัฒนาตนเองจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้

ข้อแนะนำได้

- ทำงานที่ สมศ. มอบหมายให้อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน

4. คุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง

- ประธานคณะผู้ประเมินภายนอกต้องมีศิลปะในการควบคุมให้การประเมินได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจ ได้รับความน่าเชื่อถือมีทักษะการเจรจาต่อรอง การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
- ทีมเลขานุการต้องเข้มแข็ง ต้องรู้ระบบ รู้กลไก เครื่องมือการประเมิน สามารถใช้ คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีได้ดีสรุปประเด็นได้ สามารถจัดการงานประเมินได้ทั้งหมด และสามารถจัดการ ประชุม (Conduct Meeting) ในการประเมินได้มีศิลปะในการสื่อสาร การหาข้อมูล การซักถามมีความ น่าเชื่อถือ

ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพล ยงศรี ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร. สมสรณย์กว้างษ์อยู่น้อย กรรมการ

ผู้วิจัย นางมณีรัตน์ จันทนา

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชา การบริหารและการจัดการการศึกษา
แขนงวิชา การบริหารการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการประเมินคุณภาพภายนอก นโยบายรัฐบาลในการปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษาแนวใหม่ ความมุ่งหมายและแนวนโยบายของ สมศ. สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก พัฒนาการสรรหาและพัฒนาผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่และผู้ทรงคุณวุฒิทางการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา โดยผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามและปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว และให้ผู้ประเมินภายนอก สมศ. ระดับอุดมศึกษาเป็นผู้ตอบเพื่อการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบสมรรถนะของคณะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกสมศ.

ระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย

- 2.1 สมรรถนะด้านความรู้ความสามารถ จำนวน 11 ข้อ
- 2.2 สมรรถนะด้านทักษะ จำนวน 14 ข้อ
- 2.3 สมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่นจำนวน 19 ข้อ

3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำตอบของท่านมีค่ายิ่ง ขอท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลให้ครบทุกข้อ ข้อมูลใด ๆ ที่ท่านระบุไว้ในแบบสอบถามนี้จะไม่มีการเผยแพร่ใด ๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานของท่านและโปรดส่งคืนที่ E-mail: maneerat.j@onesqa.or.th; maneerat-n@hotmail.com หรือซองจดหมายตอบกลับที่แนบมาพร้อมนี้ ภายในอังคารที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ทุกท่านได้กรุณาให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพทั่วไปของท่าน

1. เพศ

☐ หญิง

☐ ชาย

2. อายุ

☐ ตั้งแต่ 30 - 40 ปี

☐ ตั้งแต่ 41 - 50 ปี

☐ ตั้งแต่ 51 - 60 ปี

☐ ตั้งแต่ 61 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

☐ปริญญาโท หรือเทียบเท่า

☐ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า

☐อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. บทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.

☐ ประธานคณะผู้ประเมินภายนอก

☐ กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก

☐ เลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอก

☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ประสบการณ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.

☐ ตั้งแต่ 1 - 5 ครั้ง

☐ ตั้งแต่ 6 - 10 ครั้ง

☐ ตั้งแต่ 11 - 15 ครั้ง

☐ ตั้งแต่ 16 ครั้งขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นในแต่ละสมรรถนะที่ท่านเห็นว่า

มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกมาก

ระดับ 3 หมายถึง สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประเมินภายนอกน้อยที่สุด

1. สมรรถนะด้านความรู้ความสามารถ

ข้อ	รายการสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1.1 ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา และการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของ สมศ. ที่ทำให้ผู้ประเมินภายนอกสามารถทำการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างถูกต้อง							
1	ความรู้เกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่						
2	ความรู้เกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา						
3	ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา						
4	ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา						
5	ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก						
1.2 ความรู้ความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพภายนอกแก่สถานศึกษาอย่างชาญฉลาด ชัดเจน และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา							

ข้อ	รายการสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	โดยใช้ประสบการณ์ ความรอบรู้ และศักยภาพของผู้ประเมินภายนอกในการกระตุ้นหรือชี้แนะให้สถานศึกษาเกิดแนวคิดและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ						
6	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ/หรือ การเรียนการสอนและ/หรือการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา						
7	ความรู้ความเข้าใจในนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ ต้นสังกัด และสถานศึกษา						
8	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของสถานศึกษาที่เข้าประเมิน						
9	ความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือวิชาชีพที่ประเมิน						
10	ความรอบรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) เพื่อการ ชี้นำ เปรียบเทียบ ชี้แนะทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา						
11	ความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้ม ความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศ						

2. สมรรถนะด้านทักษะ

ข้อ	รายการสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	2.1 ทักษะพื้นฐาน หมายถึง ความสามารถพื้นฐานของผู้ประเมินภายนอกที่เสริมให้ การปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกมีความถูกต้อง รวดเร็ว และบรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายนอก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
12	ความสามารถในการทำงานเป็นทีม						
13	ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจา						
14	ความสามารถในการรับรู้จากการฟัง						
15	ความสามารถในการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร						
16	ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ ข้อมูลหลักฐาน						

ข้อ	รายการสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
17	ความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้ความคิดเห็นที่แตกต่าง						
18	ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี						
2.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก หมายถึง ความสามารถของผู้ประเมินภายนอกในการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกมีความถูกต้องรวดเร็ว และบรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
19	ความสามารถในการประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย						
20	ความสามารถในการวิเคราะห์และวินิจฉัยรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา						
21	ความสามารถในการออกแบบการประเมิน วางแผนการประเมินและการดำเนินการประเมินตามแผน						
22	ความสามารถในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล						
23	ความสามารถในการเก็บข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย						
24	ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความข้อมูลจากแหล่งต่างๆ						
25	ความสามารถในการสรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวมของสถานศึกษา						

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น

ข้อ	รายการสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
3.1	คุณลักษณะที่เอื้อต่อการประเมินคุณภาพภายนอก หมายถึง ลักษณะนิสัย แรงจูงใจ เจตคติ และคุณลักษณะอื่นของผู้ประเมินภายนอก ซึ่งช่วยให้การประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาเกิดความสำเร็จ ราบรื่น เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ						
26	การมีบุคลิกภาพดี						
27	การมีเจตคติที่ดีต่อสถานศึกษา						

ข้อ	รายการสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
28	การมีเจตคติที่ดีต่อการประกันคุณภาพการศึกษา						
29	การใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร						
30	การมีความสุภาพ เคารพและให้เกียรติผู้อื่น						
31	การมีความมั่นคงทางอารมณ์ หนักแน่น สุขุม อดทน อดกลั้น						
32	การมีความรอบคอบ มีเหตุผล มีวิจารณ์ญาณ						
33	การมีปฏิภาณ ไหวพริบ						
34	การมีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมินภายนอก						
35	การมีกาลเทศะในการพูดและการกระทำต่างๆไม่แสดงความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินต่อสถานศึกษาที่รับการประเมิน						
36	การมีความรับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา						
37	การมีความโปร่งใส เป็นกลาง						
38	การไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม						
39	การรักษาความลับจากการประเมิน						
40	การเป็นบุคคลที่ช่างสังเกต รู้จักวิธีการหาคำตอบแก้ข้อสงสัย						
41	การเป็นผู้ที่ไม่ผูกขาดการสนทนา						
42	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น และยอมรับในความคิดของผู้อื่น						
43	การเป็นผู้ใฝ่รู้ รู้ทันสถานการณ์ รู้ทันการเปลี่ยนแปลง						
44	การยอมรับและปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณการประเมินคุณภาพภายนอก						

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกความคิดเห็น
เพื่อร่วมกันพัฒนามาตรฐานผู้ประเมินภายนอก สมศ.

ภาคผนวก ข
สรุปผลการสนทนากลุ่ม



สรุปผลการสนทนากลุ่ม

วันศุกร์ที่ 6 ตุลาคม 2560 ณ ห้องประชุมสิขวิวัฒน์ อาคารพญาไทพลาซ่า ชั้น 24

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก
ระดับอุดมศึกษาสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ ภูผา คณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพ
ภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.
2. ดร.วรวิษ ภาสาวสุวัศ รองผู้อำนวยการ สมศ.
3. ดร.สมยศ ชี้แจ้ง หัวหน้าสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สมศ.
4. ดร.มานิต บุญประเสริฐ อาจารย์ประจำหลักสูตร หลักสูตรศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยรังสิต / ผู้อำนวยการสมาคม
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
5. ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง อาจารย์ประจำหลักสูตร กศ.ด. กศ.ม.สาขาวิชาการ
บริหารและการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ / ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา
สมศ.
6. ดร.กฤติมา เหมวิภาต ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
/ ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.
7. รองศาสตราจารย์ กัลยาภรณ์ ปานมะเริง รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม / ผู้ประเมิน
ภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.
8. รองศาสตราจารย์ ดร.นงเยาว์ อุทุมพร อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ธนบุรี / ผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ.
9. รองศาสตราจารย์ ดร.สุบิน ยุระรัช ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย
มหาวิทยาลัยศรีปทุม / ผู้ประเมินภายนอก
ระดับอุดมศึกษา สมศ.

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรณฤกษ์ วงษ์อยู่น้อย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ผู้วิจัย นางมณีนรรัตน์ จันทนา สาขาวิชา การบริหารและการจัดการการศึกษา
 แผนกวิชา การบริหารการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม

1. เพื่อยืนยันกรอบสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
2. เพื่อตรวจสอบแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

เริ่มการสนทนากลุ่ม เวลา 09.30 น.

ประเด็นการสนทนากลุ่ม

ประเด็นที่ 1 ท่านคิดว่ากรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก รอบสี่ ระดับอุดมศึกษา ควรปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง อย่างไร

สรุปข้อคิดเห็นจากการสนทนากลุ่ม ดังนี้

1.1 สมรรถนะที่ 1 ด้านความรู้ความสามารถ

1. ปรับชื่อสมรรถนะจาก สมรรถนะด้านความรู้ความสามารถ เป็น สมรรถนะด้านความรู้ ความเข้าใจ เนื่องจากเป็นเรื่องของความรู้ (Knowledge) และ ความเข้าใจ (Understanding)
2. ข้อ 1.2 ความรู้ความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ปรับเป็น ความรู้ที่ จำเป็นสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกเนื่องจากหัวข้อและตัวบ่งชี้พฤติกรรมไม่สอดคล้องกัน และ ตัวบ่งชี้พฤติกรรมในข้อนี้เป็นสิ่งที่ควรคงไว้

1.2 สมรรถนะที่ 2 ด้านทักษะ

1. ข้อ 2.1 ทักษะพื้นฐาน ปรับเป็น ทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้ประเมินภายนอกเนื่องจากคำว่าทักษะพื้นฐานเป็นคำที่กว้างเกินไป จึงควรให้เฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้นและปรับคำนิยามใหม่ให้ชัดเจนขึ้น เป็นความสามารถพื้นฐานของผู้ประเมินภายนอกที่จำเป็น ไม่ใช่ความสามารถพื้นฐานของผู้ประเมิน ภายนอกที่เสริม

2. รวมข้อ 2.1.2 ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาข้อ 2.1.3 ความสามารถในการรับรู้ จากการฟัง และ ข้อ 2.1.4 ความสามารถในการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นข้อเดียวกันในเรื่องความสามารถด้านการสื่อสาร

3. ข้อ 2.1.7 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี ปรับเป็น ความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. ปรับภาษาที่ใช้ในตัวอย่างพฤติกรรมให้เป็นเชิงพฤติกรรม

5. ตัดข้อ 2.1.6 ความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้ความคิดเห็นที่แตกต่าง เนื่องจากเป็นสิ่งที่วัดจากพฤติกรรมได้ยาก

6. ข้อ 2.2 มีความครอบคลุมกระบวนการประเมินทุกขั้นตอน ได้แก่ ตัวอย่างพฤติกรรม 2.2.1-2.2.3 เป็นตัวอย่างก่อนการประเมิน ตัวอย่างพฤติกรรม 2.2.4-2.2.5 เป็นตัวอย่างระหว่างการประเมิน และตัวอย่างพฤติกรรม 2.2.6-2.2.7 เป็นตัวอย่างหลังการประเมิน และให้ปรับการเขียนเป็นเชิงพฤติกรรม

7. ข้อ 2.2.4 ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้รวมกับ ข้อ 2.2.5 ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย

8. สรุปข้อ 2.1 ปรับจาก 7 ตัวอย่าง เหลือ 4 ตัวอย่าง และ 2.2 ปรับจาก 7 ตัวอย่าง เหลือ 6 ตัวอย่าง

1.3 สมรรถนะที่ 3 ด้านคุณลักษณะอื่น

1. ปรับชื่อสมรรถนะจาก สมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น เป็น สมรรถนะด้านคุณลักษณะสำคัญ เนื่องจากสมรรถนะด้านนี้เป็นเรื่องสำคัญที่เป็นสากลและทำให้งานสำเร็จซึ่งสามารถฝึกฝนได้ การใช้คำว่าคุณลักษณะอื่นจึงไม่สะท้อนให้เห็นความสำคัญของสมรรถนะด้านนี้

2. ในมุมมองสากลของอาเซียน ยุโรป หรืออเมริกา ในเรื่องของ assessor หรือ core competency สิ่งที่ concern มากคือ Conflict of Interest และ Code of Ethics การเลือกพฤติกรรมบ่งชี้จึงควรเลือกตัวที่มีนัยสำคัญสูงในเรื่องนี้ ซึ่งถ้าเป็นด้านที่ 1 ความรู้ และด้านที่ 2 ทักษะ จะเน้นเรื่องความเป็นมืออาชีพ (professional)

3. ข้อ 3.1 คุณลักษณะที่เอื้อต่อการประเมินคุณภาพภายนอก ให้เน้นเฉพาะหลักปฏิบัติอะไรที่เป็นเรื่องทั่วไปให้ตัดออก และให้ความสำคัญกับประเด็นสำคัญประกอบด้วย ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) จรรยาบรรณ (Code of Ethics) และการไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) จึงเหลือเพียง 3 ข้อ คือ 3.1.2 การใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร ที่สะท้อน รูปแบบกัลยาณมิตรประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. (Amicable Assessment Model) และจรรยาบรรณ (Code of Ethics) ข้อ 3.1.5 การมีความรับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา ที่สะท้อนถึงความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ข้อ 3.1.6 การมีความโปร่งใส เป็นกลาง ที่สะท้อนถึงการไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)

4. ข้อ 3.1.2 การใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร อาจไปซ้ำกับ 2.1.2-2.2.4 เรื่องการสื่อสาร ควรเพิ่มคำอธิบายตามหลักของกัลยาณมิตรประเมิน (Amicable Assessment Model) ซึ่งไม่ใช่เฉพาะเรื่องภาษากับอวัจนภาษาอย่างเดียวเท่านั้น

5. เพิ่มคำอธิบายรายละเอียดเรื่องความซื่อสัตย์ ซึ่งสอดคล้องกับ (Code of Ethics) และความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ตามแนวคิดการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่า (ร่าง) แนวทางการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา สมศ. ควรปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง อย่างไร

สรุปข้อคิดเห็นจากการสนทนากลุ่ม ดังนี้

1. ปรับชื่อ (ร่าง) แนวทางการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา สมศ. เป็น (ร่าง) คู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา สมศ. เพื่อให้ชื่อตรงกับสิ่งที่ต้องการสื่อสาร
2. อธิบายแนวคิดให้กระชับชัดเจน ว่าทำไมถึงทำเรื่องนี้ให้ตรงประเด็น ไม่ต้องลงรายละเอียด
3. วัตถุประสงค์ ข้อ 1 ให้ปรับตามชื่อเรื่องงานวิจัย เป็น เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษา สมศ. ข้อ 2 เพื่อการนำผลประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ประเมินภายนอกในระดับอุดมศึกษาไปใช้ประโยชน์
4. ให้เพิ่มนิยามสมรรถนะว่าหมายถึงอะไร เพื่อให้เข้าใจตรงกัน
5. ปรับระดับของสมรรถนะจาก 5 ระดับ เป็น 3 ระดับ โดยกำหนดตั้งแต่ระดับดีขึ้น เช่น ดี หมายถึง มีมาตรฐานยอมรับได้ ดีมาก หมายถึง มีความชำนาญมีการพัฒนาที่สูงขึ้น ดีเยี่ยม หมายถึง เป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างได้ โดยเลือกใช้คำที่นุ่มนวลไม่กระทบใจของผู้ถูกประเมิน และปรับคำอธิบายให้ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินเช่น สมรรถนะที่ 1.2 อาจเลือกคำสำคัญ (Key word) ที่มีอยู่แล้วในของเดิมมาอธิบายกำหนดระดับ ระดับที่ 1 คือ อธิบาย ตอบข้อซักถาม ระดับที่ 2 คือ ให้ข้อเสนอแนะหาวิธีการทำงานให้สำเร็จระดับที่ 3 คือ กระตุ้นจูงใจให้การทำงานมีประสิทธิภาพ
6. ปรับจำนวนข้อของตัวบ่งชี้พฤติกรรมจาก 44 ข้อให้ลดลงเหลือประมาณ 20-25 ข้อ เพื่อให้การประเมินไม่สร้างภาระต่อผู้ประเมิน
7. หัวข้อที่ 4 ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ไม่สื่อความหมายให้ผู้อ่านเข้าใจ ควรเขียนให้ชัดว่าใครประเมินใครอย่างไร อธิบายให้ชัดเจนว่าใช้เฉพาะในทีมประเมินเท่านั้น โดยในส่วนของสถานศึกษาที่ประเมินผู้ประเมินภายนอกตามโครงการ QC100 จะเป็นเครื่องมือคนละชุดกัน
8. หัวข้อที่ 5 ขั้นตอนการประเมิน ควรเขียนอธิบายถึงขั้นตอนที่ต้องแจ้งผู้ประเมินภายนอกทุกท่านทราบก่อนการประเมิน เพื่อให้เกิดการยอมรับวัฒนธรรมนี้ และเป็นกติกาที่ต้องทราบก่อนการประเมิน และควรตัดข้อ 5 นำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลต่าง ๆ การกำหนดค่าตอบแทน เนื่องจากเป็นขั้นตอนการนำผลประเมินไปใช้ ไม่ใช่ขั้นตอนการประเมิน
9. หัวข้อการสรุปผลการประเมินสมรรถนะให้ตัดออก เนื่องจากเป็นกระบวนการของเจ้าหน้าที่ สมศ. ไม่จำเป็นต้องเขียนใส่รายละเอียดทำให้ผู้อ่านสับสน
10. การวิเคราะห์ผลการประเมิน ถ้าให้ความสำคัญของระดับคุณภาพสมรรถนะในแต่ละระดับเท่ากันควรกำหนดช่วงกว้างของคะแนนเฉลี่ยในแต่ละช่วงให้เท่ากัน

ประเด็นที่ 3 ท่านมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ อย่างไร

1. ผลจากการประเมินสมรรถนะผู้ประเมินภายนอก โดยเฉพาะด้านคุณลักษณะ อาจเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องอื่น เช่น วิธีการคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติ เป็นต้น เนื่องจากบางเรื่องเป็นสิ่งที่ยากต่อการพัฒนา
2. หากแนวโน้มเป็นระบบออนไลน์จะช่วยในการประเมินได้ดี
3. ปรับสำนวนภาษาเขียนให้เป็นวิชาการและการใช้คำย่อต้องมีคำเต็มอธิบายประกอบด้วยการเขียนแล้วให้อ่านเข้าใจ ไม่ต้องตีความ
4. การใช้ศัพท์ภาษาอังกฤษ ควรตรวจสอบกลุ่มคำที่ใช้ว่าควรเป็น คำนาม หรือคำกริยา และใช้ให้เหมือนกัน
5. การให้ความหมายของแต่ละหัวข้อ ควรมีอ้างอิงว่าเอามาจากไหน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ
6. แบบประเมินต้องใช้เวลาคิดไม่เหมือนแบบสอบถาม ถ้าปรับลดแล้วต้องลองซ้อมดูว่าใช้เวลาเท่าไรในการประเมินคน ๆ หนึ่ง
7. สมรรถนะที่สำคัญสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ คือ การให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ทั้งนี้ สถานศึกษาดูจากผลการประเมินและการให้ข้อเสนอแนะ แล้วให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) กลับไปยัง สมศ. ว่าผลการประเมินเป็นประโยชน์หรือไม่ ดังนั้น สมศ.ต้องประเมินเชิงระบบเพื่อการให้ข้อเสนอแนะเชิงระบบ ถ้าประเมินในแต่ละตัวบ่งชี้ก็จะเสนอแนะเป็นรายตัวบ่งชี้ ไม่ได้เชื่อมโยงระบบประกันคุณภาพภายใน ผู้ประเมินภายนอกจึงต้องมีความสามารถในการประเมินเชิงระบบให้เห็นความเชื่อมโยง
8. การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ เน้น expert judgment, holistic และ fit form purpose อาจเอาคำภาษาอังกฤษมากำกับสมรรถนะสำคัญนั้น ๆ เพื่อให้เห็นจุดเน้นการประเมินที่ชัดเจน
9. ในการประเมินผู้ประเมินขอให้แยกแบบประเมินสมรรถนะชุดหนึ่ง และมีคำอธิบายอีกชุดหนึ่งที่ต้องใช้คู่กับแบบประเมิน เพื่อให้ผู้ประเมินสะดวกต่อการประเมินยิ่งขึ้น
10. งานวิจัยนี้อาจออกแบบต่อยอดให้ QC 100 รับลูกให้เชื่อมโยงไปในทิศทาง (Alignment) เดียวกัน โดยกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ให้ครอบคลุมทุกภาคส่วน แล้วรับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ให้ครบทั้งหมด เพื่อที่ สมศ. จะได้พัฒนาระบบประเมินคุณภาพภายนอกที่ตอบสนองต่อความหลากหลายได้มากขึ้น
11. เรื่องความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี ไม่ใช่ต้องมีแค่เฉพาะเลขาฯ ประธานต้องเก่งคอมพิวเตอร์ด้วย ยกตัวอย่างการประเมินในต่างประเทศ ประธานฯ ต้องมีคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กเพื่อพร้อมที่จะเปิดดูฐานข้อมูล SAR ของสถานศึกษาสำหรับการพูดคุยกับผู้ประเมินในทีมประเมินอีก 3 คนได้ ซึ่งทีมประเมินจะประกอบด้วย 1) ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ 2) IOA ในประเทศนั้น ๆ ที่รู้เรื่องระบบประกัน และ 3) content expert หรือ subject expert เช่น มหาวิทยาลัยเน้นเทคโนโลยี คนหนึ่งในกรรมการต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เพื่อให้บอกได้ว่าสถาบันนี้

เทคโนโลยีทันสมัยหรือไม่ ปัจจุบันก้าวหน้าไปถึงไหนแล้ว ดังนั้น ประธานคณะผู้ประเมินจะเป็นประธานแบบเดิมที่มีอาวุโสอย่างเดียวไม่ได้

เลิกการสนทนากลุ่ม เวลา 12.00 น.

นางมณีรัตน์ จันทนา
ผู้สรุปบันทึกการสนทนากลุ่ม



ภาคผนวก ช
คู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

**คู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)**

คำชี้แจง

คู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษาฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการนำกรอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษาที่ได้จากการศึกษาไปทดลองใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพ ภายนอก รอบสี่ (พ.ศ.2559 -2563) ของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ ในการทดลองใช้กรอบสมรรถนะ เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา ตามรายละเอียดในคู่มือนี้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญยิ่งต่อการนำไปใช้เพื่อพัฒนาผู้ประเมินภายนอก ระดับอุดมศึกษา และการพัฒนาการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ ระดับอุดมศึกษาต่อไป

มณีรัตน์ จันทนา

1. แนวคิด

ผู้ประเมินภายนอกคือหัวใจสำคัญในการประเมินคุณภาพภายนอก คุณภาพของผลการประเมินจะมีความเที่ยงตรง เป็นประโยชน์ และเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้ประเมินภายนอก ซึ่งเป็นผู้ที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือ สมศ. ให้การรับรองให้ทำการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา

สมศ. ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกมาแล้วสามรอบ รอบแรก (พ.ศ. 2544-2548) รอบสอง (พ.ศ. 2549 - 2553) รอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ขณะนี้อยู่ระหว่างการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ (พ.ศ. 2559-2563) และอยู่ระหว่างการปฏิรูประบบมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาดังนั้น เพื่อการพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถ หรือสมรรถนะของผู้ประเมินภายนอกให้มีความเป็นมาตรฐานระดับสูงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกับแนวนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาแนวใหม่ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าสมรรถนะการปฏิบัติงานขององค์กรการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ นโยบายรัฐบาลในการปฏิรูประบบมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาแนวใหม่ รวมถึงข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จนได้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. และนำมาสร้างเป็นคู่มือการใช้กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษานับนี้

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นแนวทางในการนำกรอบสมรรถนะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ (พ.ศ. 2559 -2563) ของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
2. เพื่อการนำผลประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาไปใช้ประโยชน์

3. คำอธิบายกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา

กรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ เป็นกรอบสมรรถนะหลัก (Core Competency) เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการประเมินพฤติกรรมที่แสดงถึงความรู้ความเข้าใจ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะสำคัญของผู้ประเมินภายนอกในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะย่อย ตัวบ่งชี้พฤติกรรม 24 ข้อ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 ด้านความรู้ความเข้าใจ

- 1.1 ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก (5 ตัวบ่งชี้)
- 1.2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment) (6 ตัวบ่งชี้)

สมรรถนะที่ 2 ด้านทักษะความสามารถ

2.1 ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก (4 ตัวบ่งชี้)

2.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก (6 ตัวบ่งชี้)

สมรรถนะที่ 3 ด้านคุณลักษณะสำคัญ

3.1 คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก (3 ตัวบ่งชี้)

สมรรถนะที่ 1 ด้านความรู้ความเข้าใจ

1.1 ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก

หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ขั้นตอนและกระบวนการประเมิน และการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาซึ่งเป็นความรู้ความเข้าใจพื้นฐานที่ทำให้ผู้ประเมินภายนอกสามารถประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างถูกต้อง

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ดี

หมายถึง แสดงว่ามีความรู้ความเข้าใจ สามารถอธิบายเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

ระดับที่ 2 ดีมาก

หมายถึง แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถวางแผน ปฏิบัติงานตามแผน ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ แก้ไขปัญหา หรือให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 3 ดีเยี่ยม

หมายถึง แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และแสดงถึงการมีวิสัยทัศน์ มุมมอง การประยุกต์ใช้สร้างสรรค์ เสนอแนะแนวทางใหม่ให้บรรลุเป้าหมายของการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment)

หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา นโยบายและยุทธศาสตร์ บริบทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สาขาวิชาการและวิชาชีพที่ประเมิน แนวปฏิบัติที่ดี รวมถึงการเปลี่ยนแปลง แนวโน้มความก้าวหน้าที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ขอเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพภายนอกแก่สถานศึกษาอย่างเหมาะสม โดยใช้ประสบการณ์ ความรอบรู้ และศักยภาพของผู้ประเมินภายนอกในการกระตุ้นหรือชี้แนะให้สถานศึกษาเกิดแนวคิดและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ดี

หมายถึง แสดงว่ามีความรู้ความเข้าใจ สามารถอธิบาย แลกเปลี่ยนได้

ระดับที่ 2 ดีมาก

หมายถึง แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถเชื่อมโยง คาดการณ์ วิเคราะห์แนวโน้ม เพื่อให้ข้อเสนอแนะการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

ระดับที่ 3 ดีเยี่ยม

หมายถึง แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถเสนอแนะมุมมองใหม่ แนวคิดใหม่ กระตุ้นใจ ซึ่งแนะแนวทางการพัฒนาให้เกิดการส่งเสริมและยกระดับคุณภาพของสถานศึกษา อย่างเหมาะสมกับแนวโน้ม ทิศทางการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ

สมรรถนะที่ 2 ด้านทักษะความสามารถ

2.1 ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก

หมายถึง ความสามารถเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่ได้ใจความเข้าใจง่าย การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จำเป็นในการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งเป็นความสามารถพื้นฐานของผู้ประเมินภายนอกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกให้มีความถูกต้องรวดเร็ว และบรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ดี

หมายถึง แสดงว่ามีความสามารถพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก สามารถเสนอความคิดเห็น แลกเปลี่ยน ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

ระดับที่ 2 ดีมาก

หมายถึง แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขปัญหา พัฒนาดตนเองและช่วยเหลือผู้อื่นได้

ระดับที่ 3 ดีเยี่ยม

หมายถึง แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถส่งเสริมสนับสนุน สร้างโอกาส ริเริ่ม สร้างสรรค์ ให้เกิดการพัฒนาดอย่างต่อเนื่อง

2.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก

หมายถึง ความสามารถของผู้ประเมินภายนอกในการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกเกี่ยวกับการประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย สามารถวิเคราะห์วินิจฉัยรายงานการประเมิน ออกแบบการประเมิน วางแผนการประเมิน และดำเนินการประเมินตามแผน สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการที่หลากหลาย วิเคราะห์ สังเคราะห์ ดีความ สรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวมของ

สถานศึกษาที่ถูกต้องรวดเร็วและบรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ดี

หมายถึง แสดงว่ามีความสามารถในการประเมินคุณภาพภายนอกที่ถูกต้อง รวดเร็ว และบรรลุวัตถุประสงค์

ระดับที่ 2 ดีมาก

หมายถึง แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ วิเคราะห์ คัดการณ แก้ไขปัญหา ทำการประเมินคุณภาพภายนอกได้อย่างเหมาะสมเป็นระบบ เชื่อถือได้ เพื่อให้การประเมินคุณภาพภายนอกมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 3 ดีเยี่ยม

หมายถึง แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาปรับปรุง เผยแพร่เทคนิควิธีการประเมินใหม่ที่ทำให้การประเมินคุณภาพภายนอกมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะที่ 3 ด้านคุณลักษณะสำคัญ

3.1 คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก

หมายถึง ลักษณะสำคัญของผู้ประเมินภายนอกที่บ่งบอกถึงความเป็นมืออาชีพ (Professional) จรรยาบรรณ (Code of Ethics) การไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) และกลยณมิตรประเมิน (Amicable Assessment) ได้แก่ การใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร มีความรับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลา มีความโปร่งใส เป็นกลาง ซึ่งช่วยให้การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาเกิดความสำเร็จ ราบรื่นเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ดี

หมายถึง แสดงพฤติกรรมสำคัญเป็นปกติประจำ

ระดับที่ 2 ดีมาก

หมายถึง แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ให้คำแนะนำหรือหาวิธีการที่ช่วยเสริมให้การประเมินคุณภาพภายนอกเกิดความสำเร็จ ราบรื่น เรียบร้อย

ระดับที่ 3 ดีเยี่ยม

หมายถึง แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถส่งเสริม ผลักดัน กระตุ้นจูงใจเสริมสร้างจิตสำนึก คิดสร้างสรรค์ในการสร้างคุณภาพการทำงานและบรรยากาศการประเมินที่ดี

4. ผู้ทำการประเมินและผู้รับการประเมิน

ผู้ทำการประเมินและผู้รับการประเมินตามแบบประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย

1) ผู้ทำการประเมิน ได้แก่ ประธานคณะผู้ประเมินภายนอก กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก และกรรมการและเลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอก ทำการประเมินผู้ประเมินภายนอกคนอื่น ๆ ในคณะผู้ประเมินภายนอก

2) ผู้รับการประเมิน ได้แก่ ประธานคณะผู้ประเมินภายนอก กรรมการคณะผู้ประเมินภายนอก และกรรมการและเลขานุการคณะผู้ประเมินภายนอก ได้รับการประเมินจากผู้ประเมินภายนอกคนอื่น ๆ ในคณะผู้ประเมินภายนอก

รายละเอียดดังนี้

ผู้ทำการประเมิน	ผู้รับการประเมิน			
	ประธานผู้ประเมิน	กรรมการคนที่ 1	กรรมการคนที่ 2	กรรมการและเลขานุการ
ประธานผู้ประเมิน		✓	✓	✓
กรรมการคนที่ 1	✓		✓	✓
กรรมการคนที่ 2	✓	✓		✓
กรรมการและเลขานุการ	✓	✓	✓	

5. ระยะเวลาการประเมิน

ระยะเวลาการประเมินตั้งแต่การเริ่มกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกจนเสร็จสิ้นการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาแต่ละแห่ง

6. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินกรอบสมรรถนะเพื่อการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. มีดังนี้

ผู้ทำการประเมิน ชื่อ-นามสกุล.....(ประธานคณะผู้ประเมิน).....

ผู้รับการประเมิน ชื่อ-นามสกุล.....(กรรมการ คนที่ 1).....วัน/เดือน/ปี ที่ประเมิน.....

สถานศึกษาอุดมศึกษาที่เข้าประเมิน..... (สถานศึกษา A).....ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกวันที่.....

คำชี้แจง ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อมูลใด ๆ ที่ท่านระบุไว้ในแบบสอบถามนี้จะเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานของท่าน

สมรรถนะที่ 1 ด้านความรู้ความเข้าใจ

ตัวบ่งชี้พฤติกรรม		ระดับคะแนน		
		1	2	3
1.1 ความรู้พื้นฐานการประเมินคุณภาพภายนอก				
1.1.1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย แนวคิดและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่			
1.1.2	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา			
1.1.3	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา			
1.1.4	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา			
1.1.5	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก			
1.2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (Expert Judgment)				
1.2.1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ/หรือ การเรียนการสอน			
1.2.2	มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ ต้นสังกัด และสถานศึกษา			
1.2.3	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่เข้าประเมิน			
1.2.4	มีความรอบรู้ในสาขาวิชาการ และ/หรือ วิชาชีพที่ประเมิน			
1.2.5	มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) เพื่อการชี้้นำ เปรียบเทียบ ชี้นำทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา			
1.2.6	มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้ม ความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ			

สมรรถนะที่ 2 ด้านทักษะความสามารถ

ตัวบ่งชี้พฤติกรรม		ระดับคะแนน		
		1	2	3
2.1 ทักษะพื้นฐานการเป็นผู้ประเมินภายนอก				
2.1.1	มีการทำงานเป็นทีม			
2.1.2	สามารถสื่อสารได้ชัดเจนเข้าใจ (ทางวาจา การฟัง และลายลักษณ์อักษร)			
2.1.3	ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน			
2.1.4	สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ			
2.2 ทักษะการประเมินคุณภาพภายนอก				
2.2.1	สามารถประชุมภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย			
2.2.2	สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา			
2.2.3	สามารถออกแบบการประเมิน วางแผนการประเมิน และการดำเนินการประเมินตามแผน			
2.2.4	สามารถเก็บข้อมูลหลักฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย			
2.2.5	สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ			
2.2.6	สามารถสรุปและอธิบายผลการประเมินแบบองค์รวม (Holistic) ของสถานศึกษา			

สมรรถนะที่ 3 ด้านคุณลักษณะสำคัญ

ตัวบ่งชี้พฤติกรรม		ระดับคะแนน		
		1	2	3
3.1 คุณลักษณะสำคัญการเป็นผู้ประเมินภายนอก				
3.1.2	ใช้ภาษาและอวัจนภาษาที่เป็นมิตร (Amicable)			
3.1.5	รับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และตรงเวลามีความเป็นมืออาชีพ (Professional)			
3.1.6	โปร่งใส เป็นกลาง มีจรรยาบรรณ (Code of Ethic) ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)			

บันทึกพฤติกรรมสำคัญ

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

7. การสรุปและวิเคราะห์ผลการประเมิน

สมศ. รวบรวมคะแนนการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. ลงในแบบสรุปผลการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้ประเมินภายนอกรายบุคคล หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผล

สมรรถนะระดับดีเยี่ยม	จำนวน.....สมรรถนะ
สมรรถนะระดับดีมาก	จำนวน.....สมรรถนะ
สมรรถนะระดับดี	จำนวน.....สมรรถนะ

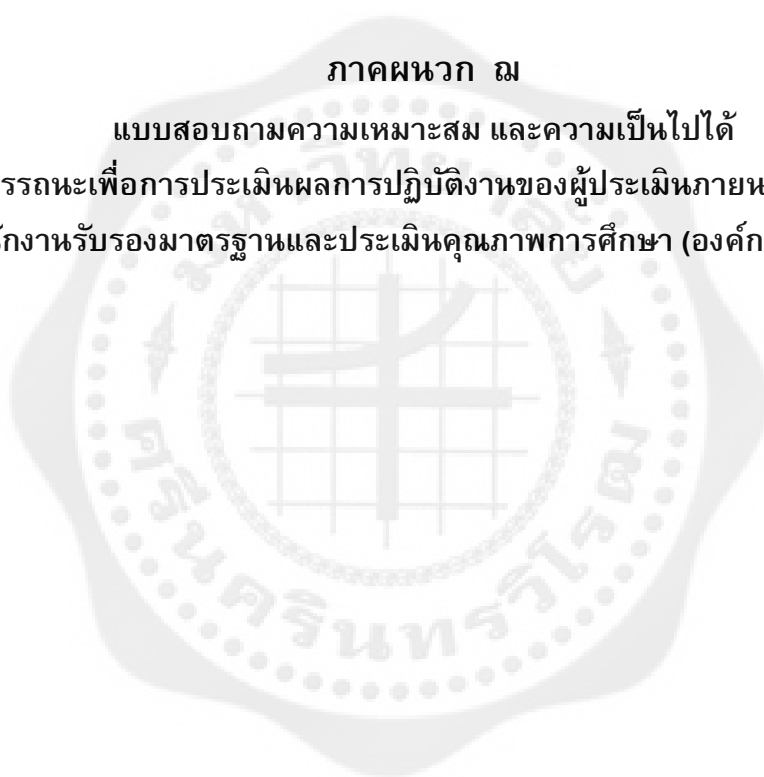
การวิเคราะห์ผลการประเมิน

การแปลผลการประเมินตัวบ่งชี้พฤติกรรมรายข้อ และรายสมรรถนะ มีเกณฑ์ในแปลผลจากค่าคะแนนเฉลี่ยเทียบกับระดับคุณภาพที่กำหนด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.00	หมายถึง ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับดีเยี่ยม
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับดีมาก
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับดี

ภาคผนวก ฅ

แบบสอบถามความเหมาะสม และความเป็นไปได้
ของกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)



แบบสอบถามความเหมาะสม และความเป็นไปได้
ของกรอบสมรรถนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอก
ระดับอุดมศึกษา
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

.....

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกรอบสมรรถนะเพื่อการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้โปรดกรุณาพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในประเด็นต่าง ๆ

คำตอบของท่านมีค่ายิ่ง ขอท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ข้อมูลใด ๆ ที่ท่านระบุไว้ในแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานของท่าน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ทุกท่านได้กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางมณีรัตน์ จันทนา

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษา

แขนงวิชาการบริหารการอุดมศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพทั่วไปของท่าน

1. เพศ

☐ หญิง

☐ ชาย

2. อายุ

☐ ตั้งแต่ 30 - 40 ปี

☐ ตั้งแต่ 41 - 50 ปี

☐ ตั้งแต่ 51 - 60 ปี

☐ ตั้งแต่ 61 ปีขึ้นไป

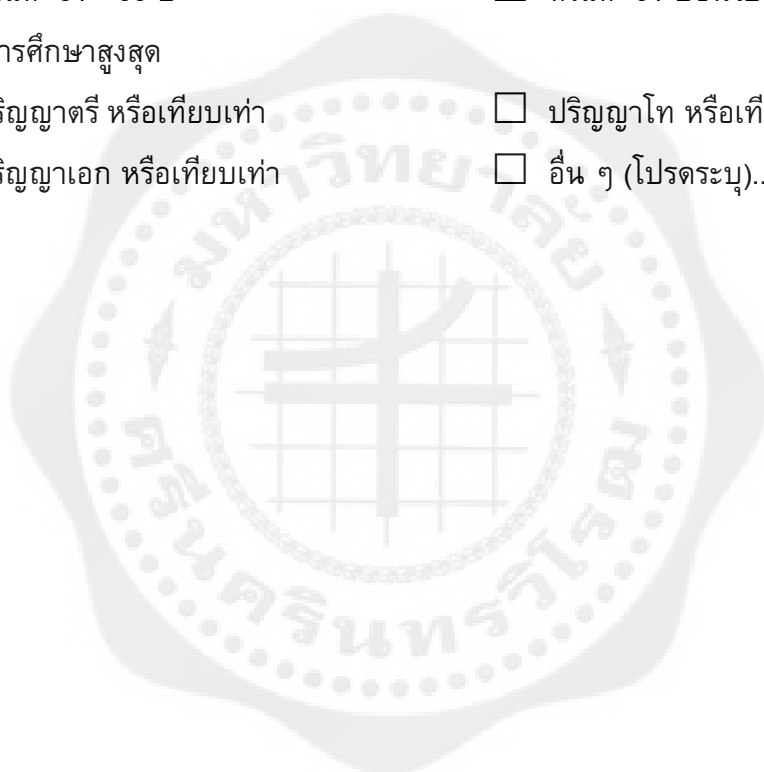
3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

☐ปริญญาโท หรือเทียบเท่า

☐ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า

☐อื่น ๆ (โปรดระบุ).....



ประวัติย่อผู้วิจัย



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นางมณีนรรัตน์ จันทนา
วันเดือนปีเกิด	7 พฤษภาคม 2511
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	206/665 ถ.พหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
ตำแหน่งปัจจุบัน	หัวหน้าภารกิจพัฒนาระบบประเมิน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ชั้น 24 อาคารพญาไทพลาซ่า เลขที่ 128 ถนนพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2527	มัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนอตุตรดิตถ์ตรุณี จังหวัดอุตรดิตถ์
พ.ศ. 2531	การศึกษามัธยมศึกษา (วิทยาศาสตร์-เคมี) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2543	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ปฐมวัยศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2546	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (การแนะแนว) จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2539	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2561	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารและการจัดการการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ