



การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

TEACHERS AND SCHOOL ADMINISTRATORS' EVALUATION UNDER KHON KAEN PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION

อนุศิริ ชินศรี^{1*}

วิฑูล ทาชา²

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน^{1,2}

anasiri.chi@student.mbu.ac.th¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น 2) ศึกษาความคาดหวังของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น 3) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น และ 4) เสนอแนวทางในการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู 184 คน และกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้บริหารสถานศึกษา 20 คน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$)

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความคาดหวังต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ความต้องการจำเป็นของการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า มีช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในทุกด้าน โดยครูมีความต้องการจำเป็นสูงสุดด้านการจัดการเรียนรู้ และผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นสูงสุดด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม และ 4) แนวทางในการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านข้อตกลงในการพัฒนางาน ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ในส่วนของแนวทางในการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมุ่งเน้นการพัฒนา ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และด้านข้อตกลงในการพัฒนางานตามลำดับ

คำสำคัญ : การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความต้องการจำเป็น ข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA)



This research aimed to: (1) examine the current conditions of performance evaluation of teachers and school administrators under the Khon Kaen Provincial Administrative Organization; (2) investigate the expected conditions of such performance evaluation; (3) identify the priority needs for performance evaluation; and (4) propose guidelines for developing performance evaluation for teachers and school administrators. The sample consisted of 184 teachers, while the target group included 20 school administrators under the Khon Kaen Provincial Administrative Organization. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire. Data were analyzed using mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}).

The findings revealed that the overall current condition of performance evaluation for both teachers and school administrators was at a moderate level, whereas the expected condition was at the highest level. There were gaps between the current and desirable conditions in all aspects. Teachers demonstrated the highest priority need in learning management, while school administrators demonstrated the highest priority need in strategic change management and innovation. The proposed guidelines for developing performance evaluation emphasized enhancing teachers' competencies in learning management, performance agreement (PA), support and promotion of learning management, and professional and self-development. For school administrators, the guidelines focused on strategic change management and innovation, school management, community and network management, academic administration and instructional leadership, professional and self-development, and performance agreement (PA), respectively.

Keywords: Performance Evaluation Priority Needs Performance Agreement (PA)



บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โครงสร้างเศรษฐกิจในยุคอุตสาหกรรม 4.0 และปัญหาสังคมระดับโลก ส่งผลให้ทุกประเทศต้องปฏิรูประบบการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่จำเป็น ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร และการรู้เท่าทันดิจิทัล ซึ่งทักษะเหล่านี้ไม่สามารถพัฒนาได้ผ่านการศึกษาแบบดั้งเดิมที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ฝ่ายเดียว (OECD, 2019)

ปัจจัยที่นักวิชาการและองค์กรระหว่างประเทศให้ความสำคัญสูงสุดในการปฏิรูปการศึกษา คือ คุณภาพของครู เนื่องจากครูคือตัวแปรภายในโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมากที่สุด มากกว่าขนาดชั้นเรียน งบประมาณ หรือโครงสร้างพื้นฐาน (OECD, 2018; Schleicher, 2018) ด้วยเหตุนี้ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจึงกลายเป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่รัฐบาลและองค์กรการศึกษาทั่วโลกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในด้านแนวคิดการประเมิน กระบวนทัศน์สมัยใหม่ได้เปลี่ยนจากการประเมินเพื่อการตัดสิน (Summative Evaluation) ที่มุ่งวัดประสิทธิภาพการบริหาร เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการคงวิทยฐานะ ซึ่งถูกวิจารณ์ว่าเป็นเพียงพิธีกรรมและก่อให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างเอกสารมากกว่าการพัฒนาตนเอง (Danielson, 2016) ไปสู่การประเมินเพื่อการพัฒนา (Developmental Evaluation) ที่มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้และการเติบโตทางวิชาชีพของครูผ่านการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์และการสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ (Darling-Hammond et al., 2020) โดย OECD (2020) ระบุว่าประสิทธิภาพสูงสุดเกิดขึ้นเมื่อระบบการประเมินผสมผสานทั้งมิติความรับผิดชอบและการพัฒนาวิชาชีพอย่างสมดุล

สำหรับประเทศไทย สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้นำระบบ ข้อตกลงในการพัฒนางาน (Performance Agreement: PA) มาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 เพื่อเปลี่ยนแนวทางจากการสะสมเอกสารไปสู่การประเมินที่อิงผลการปฏิบัติงานจริง โดยให้ครูกำหนด "ประเด็นท้าทาย" จากสภาพปัญหาจริงในชั้นเรียนในลักษณะของการวิจัยปฏิบัติการ และให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นโค้ชและผู้ให้คำปรึกษาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) (Irby et al., 2023; Tan et al., 2024)

อย่างไรก็ตาม การนำระบบ PA ไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นพบความท้าทาย 4 ด้านหลัก ได้แก่ (1) ด้านความรู้ความเข้าใจ ครูและผู้บริหารบางส่วนยังมองระบบ PA เป็นเพียงการเปลี่ยนรูปแบบเอกสาร ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ (2) ด้านทักษะการปฏิบัติ ครูจำนวนมากยังขาดทักษะในการกำหนดประเด็นท้าทายที่มีความหมายและออกแบบนวัตกรรมการเรียนรู้ที่วัดผลได้จริง (3) ด้านบทบาทผู้บริหาร ผู้บริหารยังขาดความพร้อมในการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงพัฒนาและการนิเทศทางวิชาการที่มีคุณภาพ และ (4) ด้านปัจจัยสนับสนุน สถานศึกษาหลายแห่งขาดแคลนทรัพยากร เวลา และระบบ PLC ที่เข้มแข็งเพียงพอ ซึ่งหากปัญหาเหล่านี้ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบ ระบบ PA อาจกลายเป็นเพียง "ภาระงานเชิงเอกสารรูปแบบใหม่" โดยไม่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในห้องเรียน (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2567) นอกจากนี้ งานวิจัยที่มีอยู่ส่วนใหญ่มุ่งศึกษาบริบทของสถานศึกษาสังกัด สพฐ. และยังขาดการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของทั้งครูและผู้บริหารในฐานะระบบที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันภายใต้บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือเป็น ช่องว่างของงานวิจัย (Research Gap) ที่สำคัญ

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัยเพื่อประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Research) โดยวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่พึงประสงค์ (Altschuld & Watkins, 2014) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากร การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่ตรงจุด และการพัฒนาระบบการนิเทศติดตามที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นต่อไป

วัตถุประสงค์

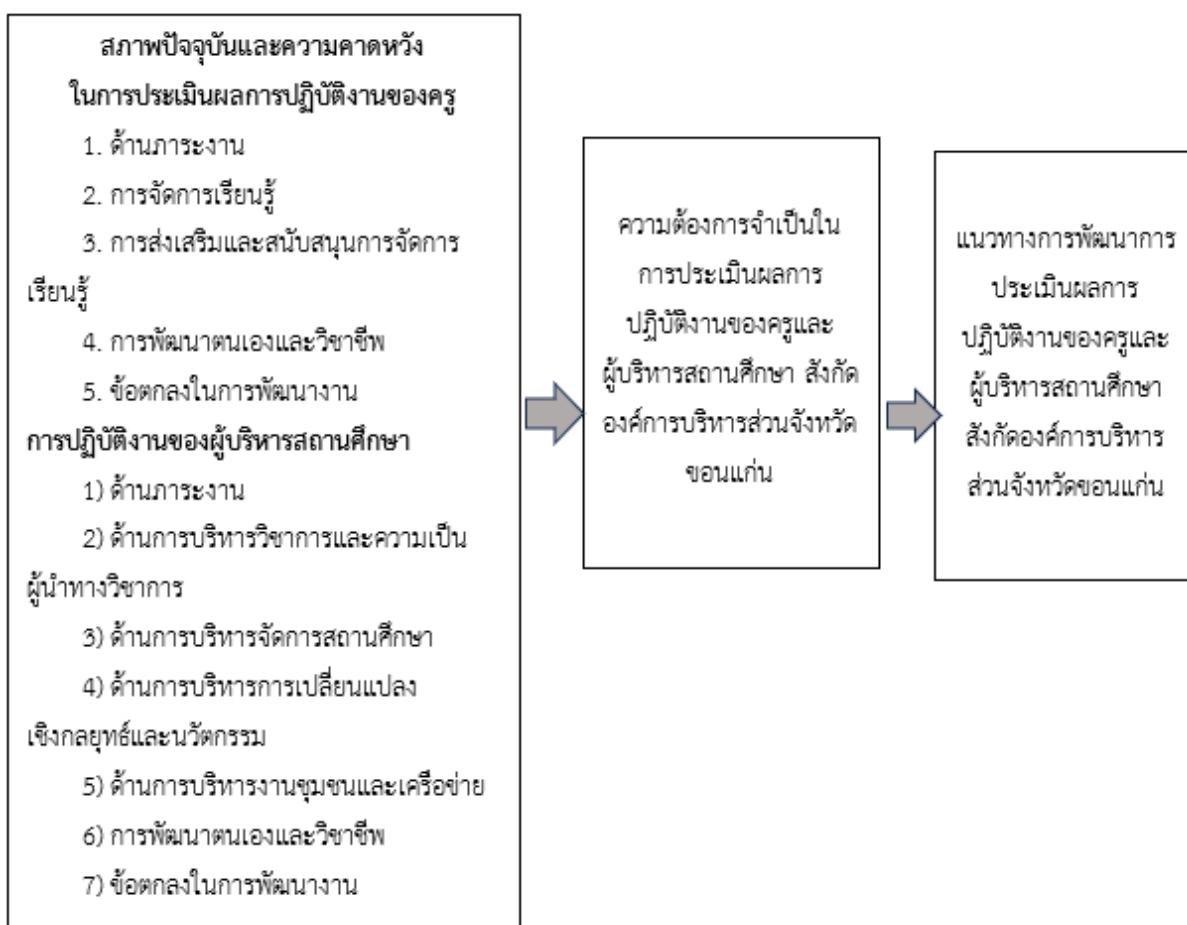
1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น



2. เพื่อศึกษาความคาดหวังของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น
3. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น
4. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารเพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งได้มาจากกาสังเคราะห์แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ ก.พ. (2562), พิมพ์พรรณ ปัญญาวงศ์ (2561), Robbins และ Coulter (2018), ประวิต เอราวรรณ (2564), John Terra (2024), นรวิทย์ ผันเชียร (2564), Armstrong (2014), Cascio (2016) และสำนักงาน ก.ค.ศ. (2552, 2565) สรุปองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูได้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ภาระงาน 2) การจัดการเรียนรู้ 3) การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 4) การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และ 5) ข้อตกลงในการพัฒนางานที่เป็นประเด็นท้าทาย และสรุปองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ภาระงาน 2) การบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ 3) การบริหารจัดการสถานศึกษา 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม 5) การบริหารงานชุมชนและเครือข่าย 6) การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และ 7) ข้อตกลงในการพัฒนางานที่เป็นประเด็นท้าทาย โดยผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน จาก 20 โรงเรียน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ส่วนกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู จำนวน 220 คน จากประชากร 517 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Krejcie and Morgan (1970) และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งตามขนาดโรงเรียน (เล็ก กลาง ใหญ่) และจัดสรรตัวอย่างตามสัดส่วน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ และ (2) แบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) เพื่อวัดสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของการประเมินผลการปฏิบัติงานครอบคลุมตัวชี้วัดตามมาตรฐานตำแหน่งของครู 5 ด้าน และผู้บริหารสถานศึกษา 7 ด้าน รวมประเด็นข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA)

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน โดยผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีคุณสมบัติสอดคล้องกับการประเมิน ประกอบด้วย 1) ศึกษานิเทศก์ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น และดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา 3) ครูผู้สอนโรงเรียนสังกัดสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ขอนแก่นวิทยฐานะ ครูเชี่ยวชาญ ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) รูปแบบของแบบสอบถาม (Format) การใช้ภาษา (Wording) ให้เหมาะสมถูกต้อง โดยประเมินความสอดคล้องของนิยามศัพท์เฉพาะและข้อความถามของตัวแปรแต่ละตัว การใช้ภาษา (Wording) ให้เหมาะสม จากนั้นนำผลการประเมินที่ได้มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Congruence: IOC) โดยแบบสอบถามทั้งสองชุด มีผลการประเมินตั้งแต่ 0.67 - 1.00 และมีการปรับจำนวนข้อความถามของครูจาก 33 ข้อเป็น 37 ข้อ ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งสองชุด ไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่าง คือครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเลย จำนวน 30 คน วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และหาค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.912 (ครู) และ 0.916 (ผู้บริหาร) ซึ่งอยู่ในระดับสูงสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามแบบอิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ผ่าน Google Form โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเข้าตอบแบบสอบถามผ่านลิงค์ URL หรือ สแกนผ่าน QR CODE ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ครู จำนวน 220 คน และ กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น จำนวน 20 คน ซึ่งได้ข้อมูลตอบกลับของครู จำนวน 184 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.64 และ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไป รวมทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยใช้ดัชนี $PNI_{modified}$ ซึ่งคำนวณจากความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังและสภาพปัจจุบัน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อคำนวณค่าสถิติสำหรับการหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ ได้ผลการวิจัย ดังนี้



1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ของครูและ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยใช้ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง ดังตารางที่ 1 – 2

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของครู

สภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู	n = 184		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านภาระงาน	4.10	1.03	มาก
ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	3.48	0.97	ปานกลาง
ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้	3.13	0.91	ปานกลาง
ด้านข้อตกลงในการพัฒนางาน	3.09	1.02	ปานกลาง
ด้านการจัดการเรียนรู้	2.96	0.87	ปานกลาง
โดยรวม	3.35	0.96	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.35$, S.D.=0.96) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านภาระงาน ($\bar{X}=4.10$, S.D.=1.03) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ($\bar{X}=3.48$, S.D.=0.97) ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ ($\bar{X}=3.13$, S.D.= 0.91) ด้านข้อตกลงในการพัฒนางาน ($\bar{X}=3.09$, S.D.=1.02) และ ด้านการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X}=2.96$, S.D.=0.87) อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

สภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 20		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านภาระงาน	3.80	0.97	มาก
ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย	3.50	0.52	ปานกลาง
ด้านข้อตกลงในการพัฒนางาน	3.49	0.66	ปานกลาง
ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ	3.39	0.72	ปานกลาง
ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา	3.10	0.38	ปานกลาง
ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	3.00	0.25	ปานกลาง
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม	2.97	0.20	ปานกลาง
โดยรวม	3.32	0.53	ปานกลาง

จากตารางที่ 2 พบว่าสภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.32$, S.D.=0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านภาระงาน ($\bar{X}=3.80$, S.D.= 0.97) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย $\bar{X}=3.50$, S.D.= 0.52) ด้านข้อตกลงในการพัฒนางาน ($\bar{X}=3.49$, S.D.=0.66) ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ($\bar{X}=3.39$, S.D.=



0.72) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 3.10, S.D.=0.38) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 3.00, S.D.=0. 0.25) และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ($\bar{X}$ =2.97, S.D.= 0.20) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาความคาดหวังของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยวิเคราะห์ความคาดหวังของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยใช้ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง ดังตารางที่ 3 – 4

ตารางที่ 3 ผลการศึกษาความคาดหวังของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

ความคาดหวังของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู	n = 184		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้	4.71	0.54	มากที่สุด
ด้านข้อตกลงในการพัฒนางาน	4.69	0.56	มากที่สุด
ด้านการจัดการเรียนรู้	4.66	0.56	มากที่สุด
ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	4.66	0.55	มากที่สุด
ด้านภาระงาน	4.04	0.99	มาก
โดยรวม	4.55	0.64	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 พบว่า ความคาดหวังของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยรวมอยู่ที่ระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.55, S.D.=0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคาดหวังสูงสุด คือ ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ ($\bar{X}$ =4.71, S.D.= 0.54) รองลงมา คือ ด้านข้อตกลงในการพัฒนางาน ($\bar{X}$ =4.69, S.D.= 0.56) ตามมาด้วย ด้านการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X}$ =4.66, S.D.=0.56) และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ($\bar{X}$ =4.66, S.D.= 0.56) อยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ และ ด้านภาระงาน ($\bar{X}$ =4.04, S.D.=0.99) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4 ผลการศึกษาความคาดหวังของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

ความคาดหวังของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 20		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านภาระงาน	4.89	0.21	มากที่สุด
ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา	4.89	0.27	มากที่สุด
ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย	4.82	0.31	มากที่สุด
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม	4.79	0.51	มากที่สุด
ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.70	0.51	มากที่สุด
ข้อตกลงในการพัฒนางาน	4.70	0.41	มากที่สุด
ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	4.67	0.44	มากที่สุด
โดยรวม	4.78	0.38	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่าความคาดหวังของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.78, S.D.=0.38) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก



ที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 ด้าน ได้แก่ ด้านภาระงาน ($\bar{X}=4.89$, S.D.= 0.21) และด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ($\bar{X}=4.89$, S.D.=0.27) รองลงมา คือ ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย ($\bar{X}=4.82$, S.D.=0.31) ด้านเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และนวัตกรรม ($\bar{X}=4.79$, S.D.=0.51) ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ($\bar{X}=4.70$, S.D.= 0.51) ซึ่งมีค่าเฉลี่ย เท่ากับด้านข้อตกลงในการพัฒนางาน ($\bar{X}=4.70$, S.D.=0.41) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ($\bar{X}=4.67$, S.D.=0.44)

3. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยใช้สูตรการหาค่า $PNI_{modified}$ นำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียงดังตารางที่ 5 - 6

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

ความต้องการจำเป็นของการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของครู	n = 184		$PNI_{modified}$
	สภาพ ปัจจุบัน	ความ คาดหวัง	
ด้านการจัดการเรียนรู้	2.96	4.66	0.574
ด้านข้อตกลงในการพัฒนางาน	3.09	4.69	0.519
ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้	3.13	4.71	0.504
ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	3.48	4.66	0.339
ด้านภาระงาน	4.10	4.04	-0.010
โดยรวม	3.35	4.55	0.358

จากตารางที่ 5 พบว่าความต้องการจำเป็นของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ในภาพรวม เท่ากับ 0.358 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการจัดการเรียนรู้มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.574$) รองลงมา คือ ด้านข้อตกลงในการพัฒนางาน ($PNI_{modified} = 0.519$) ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ ($PNI_{modified} = 0.504$) ตามมาด้วย ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ($PNI_{modified} = 0.339$) และด้านที่น้อยที่สุดคือ ด้านภาระงาน ($PNI_{modified} = -0.010$)

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น



ความคาดหวังของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา	N = 20		PNI _{modified}
	สภาพ ปัจจุบัน	ความ คาดหวัง	
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม	2.97	4.79	0.615
ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา	3.10	4.89	0.574
ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	3.00	4.67	0.558
ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ	3.39	4.70	0.389
ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย	3.50	4.82	0.376
ข้อตกลงในการพัฒนางาน	3.49	4.70	0.344
ด้านภาระงาน	3.80	4.89	0.286
โดยรวม	3.32	4.78	0.439

จากตารางที่ 6 พบว่าความต้องการจำเป็นของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีดัชนีความต้องการจำเป็นในภาพรวม เท่ากับ 0.439 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI_{modified} = 0.615) รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา (PNI_{modified} = 0.574) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ (PNI_{modified} = 0.558) ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ (PNI_{modified} = 0.389) ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย (PNI_{modified} = 0.376) ด้านข้อตกลงในการพัฒนางาน (PNI_{modified} = 0.344) และด้านที่น้อยที่สุดคือ ด้านภาระงาน (PNI_{modified} = 0.286)

สรุป

1. สภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้งสองกลุ่ม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านภาระงานซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของครูคือด้านการจัดการเรียนรู้ และของผู้บริหารสถานศึกษาคือด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ซึ่งทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความคาดหวังของการประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้งครู และผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองกลุ่ม สำหรับครู ด้านที่มีความคาดหวังสูงสุดคือด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้รองลงมาคือด้านข้อตกลงในการพัฒนางาน และด้านการจัดการเรียนรู้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีความคาดหวังสูงสุดคือด้านภาระงานและด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาเท่ากันทั้งสองด้าน) ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างที่มียุทธศาสตร์ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่พึงประสงค์ในทุกด้านของทั้งสองกลุ่ม

3. ความต้องการจำเป็นของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ครูมีความต้องการจำเป็นโดยรวมในระดับสูง โดยด้านที่ต้องการพัฒนาเร่งด่วนสูงสุดสี่ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านข้อตกลงในการพัฒนางาน ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ตามลำดับ ส่วนด้านภาระงานมีค่าดัชนีติดลบ สะท้อนว่าสภาพปัจจุบันใกล้เคียงหรือสูงกว่าความคาดหวัง จึงควรคงสถานะปัจจุบัน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นโดยรวมสูงกว่าครู โดยทุกด้านอยู่ในระดับสูงและต้องการพัฒนาเร่งด่วน โดยเฉพาะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา และด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย ตามลำดับ

4. แนวทางการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่ได้ดังภาพ ที่ 1 และ 2



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาการประเมิน
ผลการปฏิบัติงานของครู



ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาการประเมิน
ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้งครูและผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนให้เห็นว่านโยบายจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน แต่การนำไปปฏิบัติยังขาดประสิทธิภาพ โดยทั้งสองกลุ่มมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านภาระงานแต่ต่ำสุดในด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้และการบริหารเชิงนวัตกรรม สะท้อนระบบที่ยังเน้นการปฏิบัติตามภารกิจมากกว่าการพัฒนาผลลัพธ์ที่แท้จริง (Cascio, 2016; Armstrong, 2014) ในขณะที่ความคาดหวังของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้และการสนับสนุนผู้เรียน สะท้อนการเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการประเมินเพื่อการตัดสินไปสู่การประเมินเพื่อการพัฒนา และแสดงให้เห็นว่าบุคลากรให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลลัพธ์มากกว่าปริมาณงาน (Black & Wiliam, 2009) สำหรับความต้องการจำเป็น ครูมีความต้องการสูงสุดด้านการจัดการเรียนรู้ สะท้อนถึงความท้าทายในการปรับบทบาทสู่การเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ตามแนวคิด Constructivism และ Active Learning ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการกำหนดประเด็นท้าทายและการวิจัยในชั้นเรียน (Bonwell & Eison, 1991; วิโรจน์ สารรัตน์, 2567) ส่วนผู้บริหารมีความต้องการสูงสุดด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม สะท้อนความจำเป็นในการพัฒนาทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำการเรียนรู้และโค้ชที่สนับสนุนครูอย่างต่อเนื่อง (Bass & Avolio, 1994; Hallinger, 2011) โดยแนวทางการพัฒนาสำหรับทั้งสองกลุ่มควรมุ่งเน้นการส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในฐานะผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน (DuFour & Fullan, 2013; Fullan, 2014)

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเสนอให้หน่วยงานต้นสังกัดนำข้อมูลไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูง ทั้งด้านการจัดการเรียนรู้ ข้อตกลงในการพัฒนางาน และการสนับสนุนการเรียนรู้สำหรับครู รวมถึงด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการ และการพัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหาร ควรพัฒนาคู่มือและเครื่องมือ PA ที่มีตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี พร้อมสร้างระบบนิเทศแบบโค้ชซึ่งและให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงพัฒนา



สำหรับผู้บริหาร ควรส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียนผ่าน PLC พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาครู และสนับสนุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการเรียนรู้

สำหรับครู ควรพัฒนาทักษะการออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้วิจัยในชั้นเรียนและข้อมูลผู้เรียนเพื่อปรับปรุงการสอน และมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนา PA ให้เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ผู้เรียนอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะในด้านการวิจัย ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับความคาดหวัง เปรียบเทียบรูปแบบการประเมินระหว่างหน่วยงาน และติดตามผลการพัฒนาในระยะยาว เพื่อยกระดับระบบการประเมินให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2567, จาก https://www.moe.go.th/moe/nipa/ed_law/p.r.g.edu1.pdf.
- ชุตินา แสงสุวรรณ และ สมชาย ใจดี. (2565). ความท้าทายในการนำนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานครูแนวใหม่ไปสู่การปฏิบัติในประเทศไทย. *วารสารบริหารการศึกษา*, 15(2), 45–60.
- ทิพกัญญา ไชยปัญหา, วาโร เฟิงสวัสดิ์, & อภิสิทธิ์ สมศรีสุข. (2567). การประเมินความต้องกาจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียน (ตามระบบ วPA) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 14(1), 13–27. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2567, จาก <https://so04.tciithaijo.org/index.php/neuarj/article/view/266731>.
- นรรค์ ฝันเขียว. (2564). การประเมิน PA คืออะไร และนำมาใช้อย่างไรกับการประเมินข้าราชการครู. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2567, จาก <https://www.truelookpanya.com/dhamma/content/90337>.
- เพ็ญพิชชา ใจยอด, & อิศักดิ์ อุปไมยอริชัย. (2565). การศึกษาความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมการจัดทำข้อตกลงในการพัฒนางานตำแหน่งครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตาก. *สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*. สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2568 จาก <https://shorturl.at/uMnYl>.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2567, จาก https://www.moe.go.th/moe/nipa/ed_law/p.r.g.edu1.pdf.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2560). *ราชกิจจานุเบกษา*, เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2567). *แนวโน้มสากลในการประเมินครู: แนวทางเพื่อการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพัฒนาครู. (2563). *คู่มือการพัฒนาครูตามมาตรฐานวิชาชีพครู*. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). *หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู*. สำนักงาน ก.ค.ศ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2565). *หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู*. สืบค้นเมื่อ 13 ตุลาคม 2567, จาก https://otepc.go.th/th/content_page/item/3368-9-2565.html.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2566). *รายงานผลการสำรวจระบบการประเมินวิทยฐานะแบบข้อตกลงพัฒนางาน (วPA)*. สืบค้นเมื่อ 14 ตุลาคม 2567, จาก https://www.otepc.go.th/th/content_page/item/4575-1437-2566.html.



- สุวดี ฐามูล. (2565). *ความต้องการและแนวทางการพัฒนามาตรฐานตำแหน่งครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามหลักเกณฑ์ PA สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. สืบค้นเมื่อ 14 ตุลาคม 2567 จาก <https://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/5672/3/SuwadeeThamoon.pdf>.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น. (2567). *ประวัติสำนักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัด ขอนแก่น*. สืบค้นเมื่อ 14 ตุลาคม 2567 จาก <http://edukkpao.go.th>.
- องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD). (2564). *ผลการสำรวจการสอนและการเรียนรู้ระหว่าง ประเทศ (TALIS): ฉบับสรุปสำหรับผู้บริหาร*. สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- Alkaabi, A. M., & Abdallah, A. K. (2024). *Portfolio practices in the principal evaluation process: A qualitative case study*. *Heliyon*, 10(21), e39467. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39467>.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). Performance management in practice: Performance, transparency and learning. *Financial Accountability & Management*, 22(3), 251–270. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.0267-4424.2006.00402.x>.
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research*. Wallace Foundation. Retrieved from <https://www.wallacefoundation.org/publications>.
- Leevarangkul, D. (2023). Enhancement process of performance agreement abilities by using principles of assessment for learning and profession. *Journal of Humanities and Social Sciences, Rajapruk University*, 9(3), 36–51. Retrieved from <https://so03.tcithaijo.org/index.php/rpu/article/view/274229>.
- OECD. (2021). *Teaching as a knowledge profession: The OECD Teaching and Learning International Survey (TALIS) insights*. OECD Publishing. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/talis-2021-en>.
- Pimpa, N. (2005). Teacher performance appraisal in Thailand: Poison or panacea? *Journal of Educational Administration*, 43(2), 118–135.
- S. Jessica. (2019). *Need assessment*. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2567 Retrieved from <https://aifs.gov.au/resources/practice-guides/needs-assessment>
- Smith, W. C., & Holloway, J. (2020). School testing culture and teacher satisfaction. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 32(3), 461–479. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11092-020-09342-8>.
- UNESCO. (2021). *Synthetic review of evaluations: Evaluation of teacher development and related programmes*. UNESCO Publishing. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org>.
- Witkin, E. W., & Altschuld, J. H. (1995). *Planning and conducting needs assessments: Results-driven decisions*. Sage Publications.
- Worth, J., & Van den Brande, J. (2020). Teacher satisfaction and test-based accountability: Examining the role of testing culture and student test scores in teacher appraisals. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 32(1), 87–109. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11092-020-09325-4>.