

**PERFORMANCE APPRAISAL OF PROFESSIONAL NURSES
IN A UNIVERSITY HOSPITAL USING PORTFOLIO:
PROBLEM ANALYSIS**



**A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF MANAGEMENT
(NURSING MANAGEMENT)
FACULTY OF GRADUATE STUDIES
MAHIDOL UNIVERSITY
2009**

COPYRIGHT OF MAHIDOL UNIVERSITY

Copyright by Mahidol University

Thematic Paper
Entitled
**PERFORMANCE APPRAISAL OF PROFESSIONAL NURSES
IN A UNIVERSITY HOSPITAL USING PORTFOLIO:
PROBLEM ANALYSIS**



Tarane Limponsatorn

Miss Tarane Limponsatorn
Candidate

Rachanee Sujjantararat

Assoc. Prof. Rachanee Sujjantararat,
DSN (Administrator of Nursing)
Major-Advisor

Prangtip Ucharattana

Assoc. Prof. Prangtip Ucharattana,
M.A. (Nursing Administration)
Co- Advisor

B. Mahavej

Prof. Banchong Mahaisavariya, M.D.
Dean
Faculty of Graduate Studies
Mahidol University

Yajai Sitthimongkol

Assoc. Prof. Yajai Sitthimongkol,
Ph.D. (Nursing)
Chair
Master of Management Program in
Nursing Management
Faculty of Nursing
Mahidol University

Thematic Paper
Entitled
**PERFORMANCE APPRAISAL OF PROFESSIONAL NURSES
IN A UNIVERSITY HOSPITAL USING PORTFOLIO :
PROBLEM ANALYSIS**

was submitted to the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University
for the degree of Master of Management (Nursing Management)

on
February 23, 2009

Tarane Limpong-satou

Miss Taranee Limpongsatorn
Candidate

Yajai Sitthimongkol
Assoc. Prof. Yajai Sitthimongkol,
Ph.D. (Nursing)
Chair

Rachanee Sujjantararat
Assoc. Prof. Rachanee Sujjantararat,
DSN (Administrator of Nursing)
Member

Prangtip Ucharattana
Assoc. Prof. Prangtip Ucharattana,
M.A. (Nursing Administration)
Member

Yupin Aungsuroch
Assoc. Prof. Pol.Capt. Yupin Aungsuroch,
Ph.D. (Nursing Science)
Member

Hermann Gruenwald
Hermann Gruenwald, Ph.D.
Dean
College of Management
Mahidol University

B. Mahaisavariya
Prof. Banchong Mahaisavariya, M.D.
Dean
Faculty of Graduate Studies
Mahidol University

Fongcum Tilokul
Assoc. Prof. Fongcum Tilokskulchai,
Ph.D. (Nursing)
Dean
Faculty of Nursing
Mahidol University

ACKNOWLEDGEMENTS

This thematic paper was accomplished successfully with great support from Associate Professor Dr. Rachanee Sujijantararat, Chairman of the thematic paper committee and Associate Professor Prangthip Ucharattana, Thematic paper committee member who kindly and constantly advised, conceptualized, and motivated investigator all along this study. I would like to express my deepest gratitude to them on this occasion.

I would like to also give my very thankful to Associate Professor Dr. Yajai Sitthimongkol and Associate Professor Police Captain Dr. Yupin Aungsuroch, Thematic paper examination committee who gave me valuable and beneficial advice and opinion for this study.

I give also my very thankful to all lecturer staffs in Faculty of Nursing, Collage of Management, Mahidol University and Mrs. Siriwan Winijorn who tirelessly and kindly teach me and sharpen my thought including giving advice, kindness, and care to all students. Many thanks to my colleagues providing me support and suggestions and encouraging me to complete this thematic paper. Furthermore, I thank to my organization's development Funds for some financial support to this study.

Last but not least, my gratitude is given to my parents, brother, sisters, and everyone in my family who endlessly encouraged and supported me to break all barriers and finally reach the favorable accomplishment in this study.

Taranee Limpongsatorn

PERFORMANCE APPRAISAL OF PROFESSIONAL NURSES IN A UNIVERSITY HOSPITAL USING PORTFOLIO: PROBLEM ANALYSIS

TARANEE LIMPONGSATORN 4637844 MGNM/M

M.M. (NURSING MANAGEMENT)

THEMATIC PAPER ADVISORY COMMITTEE: RACHANEE SUJJANTARARAT,
DSN (ADMINISTRATOR OF NURSING), PRANGTIP UCHARATTANA, M.A.
(NURSING ADMINISTRATION)

ABSTRACT

The purpose of this study was to describe the appropriate guidelines of work performance appraisal for professional nurses using a portfolio in a university hospital. The first step in development of the guidelines was initiated by data collection from the relevant research, thesis and articles. The data was processed by analysis of the problems in work performance appraisal of professional nurses and the development of their portfolios, by using the steps of portfolio development with the selected context appropriate for a patient unit.

It was found from the analysis that the problems that impact the performance appraisal are communication and participation of the head nurse and staff nurses under appraisal. The system used was unclear and there was no recording activity for feedback, no systematic documentations to give the nurses under appraisal to evaluate strengths and weaknesses for further development. There was no explicit evidence that could be used for performance appraisal and personal development. There is one way to solve this problem and that is to use the portfolio for performance appraisal. The investigator has developed a performance appraisal for professional nurses by using the ward to conduct the investigation. The development resulted in 2 handbooks: the handbook of work performance evaluation for professional nurses and the handbook of portfolio development for professional nurses; including the 9 worksheets of activity checklists for evaluation of the portfolio, such as: determination of objectives, collection of work performance, selection of the artifacts and self reflection, record form of selected artifacts, work performance evaluation, expression of opinions from evaluator, conclusions of work performance evaluation, work performance appraisal of skills / characteristics and the complete portfolio appraisal.

The recommendations for this study is that the portfolio should be completely developed under the research process, and then the director or person responsible should be consulted for permission for the study to provide comprehensive knowledge concerning the portfolio to the users for the preparation of implementation.

KEY WORDS: PORTFOLIO / PORTFOLIO DEVELOPMENT / PERFORMANCE APPRAISAL / PROFESSIONAL NURSE

137 pages

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยโดยใช้แฟ้มสะสมผลงาน: วิเคราะห์ปัญหา
PERFORMANCE APPRAISAL OF PROFESSIONAL NURSES IN A UNIVERSITY HOSPITAL
USING PORTFOLIO: PROBLEM ANALYSIS

ธารณี ลิ้มพงษ์ 4637844 MGNM/M

กจ.ม. (การจัดการพยาบาล)

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รัชณี สุจินทรรัตน์, DSN (ADMINISTRATOR OF NURSING), ปรางค์ทิพย์
อุจะรัตน์, M.A.(NURSING ADMINISTRATION)

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ
ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยโดยใช้แฟ้มสะสมผลงาน ขั้นตอนเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลทางวิชาการ วิทยานิพนธ์
และรายงานการวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลและแฟ้มสะสมผลงาน นำข้อมูลที่ได้มาประกอบ
การวิเคราะห์ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ และทำการพัฒนาแฟ้มสะสมผลงานสำหรับ
พยาบาลวิชาชีพจากข้อมูลเดิมที่มีอยู่ ตามขั้นตอนการสร้างแฟ้มสะสมผลงานโดยเลือกใช้ให้สอดคล้องกับบริบท
ของหอผู้ป่วย

ผลการวิเคราะห์ตามขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ คือ การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลผู้
รับการประเมินที่ไม่ชัดเจน ขาดกิจกรรมและการบันทึกที่ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับ และการจัดเก็บเอกสารอย่าง
เป็นระบบ ทำให้พยาบาลผู้รับการประเมินไม่สามารถระบุจุดเด่นและสิ่งที่ตนเองต้องพัฒนาได้ รวมทั้งขาด
หลักฐานเชิงประจักษ์ที่นำมาประกอบประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งแนวทางหนึ่ง
ที่จะสามารถแก้ปัญหาได้ คือ การนำแฟ้มสะสมผลงานมาประกอบประเมินผล ผู้ศึกษา จึงทำการพัฒนาแฟ้ม
สะสมผลงานสำหรับพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วย โดยนำบริบทของหอผู้ป่วยที่ศึกษา มาประกอบการจัดทำ
ภายใน แฟ้มประกอบด้วยเอกสารหลักจำนวน 2 ชุด คือ คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพยาบาลวิชาชีพ
และคู่มือการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานสำหรับพยาบาลวิชาชีพ รวมทั้งเอกสารประกอบที่สำคัญจำนวน 9 ใบงาน คือ
คำชี้แจงการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล, คำชี้แจงการรวบรวมชิ้นงาน, คำชี้แจงการคัดเลือกชิ้นงานและ
ใบงานการสะท้อนตนเอง, แบบทำทะเบียนชิ้นงาน, แบบประเมินผลงาน, แบบแสดงความคิดเห็นของผู้ประเมินผล
งาน, แบบสรุปผลการประเมินผล, แบบประเมินทักษะ/คุณลักษณะ และแบบประเมินผลงานฉบับสมบูรณ์

ข้อเสนอแนะในการศึกษานี้ คือ แนวทางการพัฒนาแฟ้มสะสมผลงานสำหรับพยาบาลวิชาชีพ ที่
ผู้ศึกษาจัดทำขึ้น ควรนำไปดำเนินการให้ครบถ้วนตามขั้นตอนการทำวิจัย ปรัชญาผู้บริหารในหน่วยงาน เพื่อขออนุญาตในการนำ
แฟ้มสะสมผลงานไปทดลองใช้ ให้ความรู้และทำความเข้าใจเรื่องแฟ้มสะสมผลงานกับบุคลากร ก่อนนำไปทดลองใช้ให้เกิดผลใน
เชิงปฏิบัติ

CONTENTS

	Page
ACKNOWLEDGEMENTS	iii
ABSTRACT (ENGLISH)	iv
ABSTRACT (THAI)	v
LIST OF TABLES	viii
LIST OF FIGURES	ix
CHAPTER	
I INTRODUCTION	
Background and Significance of the Study	1
Main Issues	6
Purposes of the study	6
Expected benefits / outcomes	6
II LITERATURE REVIEW	
Review of Existing Literature Related to Issues of Concern	8
1. Performance appraisal	9
1.1 The Definition of performance appraisal	9
1.2 The principles of performance appraisal	11
1.3 The method of evaluation	15
1.4 The key instrument for evaluation of work performances	17
1.5 Work performance appraisal for professional nurses in the studied patient unit	18
2. Portfolio	23
2.1 The fundamental concept of portfolio	23
2.2 The meaning of portfolio	26

CONTENTS (cont.)

	Page
2.3 The principles of portfolio organizing	27
2.4 The structure of portfolio	28
2.5 Types and characteristics of portfolio	32
2.6 The portfolio arranging process	34
2.7 Advantage and disadvantage of the portfolios	45
2.8 The portfolio evaluation of professional nurse	48
III PROBLEM ANALYSIS	62
IV CONCLUSION AND RECOMMENDATION	82
BIBLIOGRAPHY	87
APPENDIX	94
BIOGRAPHY	137

LIST OF TABLES

Table	Page
1 The comparison between each factor of portfolio structure in order to be a criteria of selecting portfolio structure used in this study	29
2 Classification of portfolio types	33
3 Classification of portfolio levels	34
4 The 10 steps of organizing the portfolio	36
5 Determination of significance of professional nurses' responsibility and the quantity of tasks	37
6 The example of the Analytic Scoring evaluation of innovative artifact	55
7 The example of the portfolio evaluation by focused holistic approach showing various evidence in portfolio.	55
8 The example of portfolio evaluation by analytic scoring of nursing service	56
9 The example of portfolio evaluation by holistic approach coming from professional nurses' creativity	57
10 The example of portfolio evaluation by the holistic approach of portfolio in complete version	58
11 The assignment of work performance appraisal for each job position	67

LIST OF FIGURES

Figure		Page
1	The steps of professional nurse's performance appraisal	14
2	Steps of performance appraisal process of the studied patient unit	22



CHAPTER 1

INTRODUCTION

1.1 Background and Significance of the Study

“Man” is an intellectual capital which indicates the competitive capabilities of organization as it was stated that “The key to the ability of the competition in this decade is the efficacy of the staffs in their work performances: how do they function their job more efficient than the competitors” (James, 1992 cited in Kittikhun Wacharamonthien and Thumarut Watanabutr, 2006). Human is the valuable assets (Sunanta Laohanan, 2003) which could potentiate contribution of the value added to the organization, from their variety of knowledge, capabilities and experiences of the individuals. The value of humans is dependent to their work performances and the outcomes (Aporn Poowittayapan, 2004). Thus, the human resources development is the dynamic process which the administrators should consider as the priority; with the proper human resource development system, we could maximize the staff commitment to the organization and consequence in organizational image (Surapong Malee & Duenpen Phawakaranond, 2006).

The principle of human development for nursing organization that has been assigned by The Institute of Hospital Quality Improvement and Accreditation is “The Nursing Organizations should have readiness to increase the relevant knowledge and skills in order to support their members to function their jobs efficiently”, by means of creative activities which enhance knowledge and skills in job relevance, dynamically, in order to support work performances of the members. The effectiveness of human resource development should base on evidence of the training needs of members which could be obtained by work performance evaluation so that the improvement plan could be possible (The Institute of Hospital Quality Improvement and Accreditation, 2000), but the majority of human resource development in the government organization was provided by the administrators’ opinions without

assessment of staff needs (Supachai Yawaprabhas, 2003). Moreover, during the period of hospital quality improvement, it has been reported that there were no human resource development plan in some hospitals, the majority of training during the quality improvement period has focused on rather the context of hospital development than relevant knowledge and skills in the specialties of their staffs (Piya Netrvichien; 2003).

In order to maintain the efficacy and high quality of nursing services, the nursing personnel should be updated their knowledge, skills, and attitudes which could enhance their abilities in job functioning through the anticipated well planned learning process consequence in cooperation between staffs and organization (College of Social Science, 2003) that is systemic and dynamic yielded from the feedback of performance appraisal. The staffs would recognize the outcomes of their job functioning which enhances them for self-improvement and self-development as well (Natthabhand Khejoranand, 2003; Natthaya Santrakarnbhol, 2006; Burachai Sirimahasakorn, 1998; Cascio, 2003; Ivancevich, 2003) in addition, this will motivate them for job performance and satisfaction (Saisamorn Chaleoykitti & Areewan Ouamtani, 2002).

In clinical practice, the information obtained from work performance was not able to indicate of either work performance potentialities or opportunity for self-development of staffs, due to the measurement of knowledge, skills and attitudes are rather qualitative measurement than quantitative (Pornthida Wichienpanya, 2004). Thus, the erroneous of measurement of human's abilities by scoring was usually found in the existing world due to the capability of the measuring tools that was effective only in some parts of humans' attributes (Burachai Sirimahasakorn). The study of the tools used for measuring of clinical practice capabilities, by Girot (1993 cited in Brunt, 2002), concluded that there were not found the dynamic reflective feedback in the evaluation for work performance development, in addition, there were few inventory for direct measuring of job function capabilities which Utumporn-Jamonmarn (2001) stated that one in fifty inventory for rating of staff's capability, in their job functioning, is the **"portfolio"**.

Portfolio contributes learning process which is essential in human resource development. The outcomes of portfolio could be assessed by human development

ability (Danai Tienput, 2000) because of portfolio is the objective data that is literally indicated the evidence of human development and achievement. It is the outcome of cooperative work from all relevant people i.e. portfolio's owner, colleagues and head of the department who put their efforts for the portfolio appraisal (Burachai Sirimahasakorn, 1998; Suwit Khammool, 2001), by self-assessment in comparison with either preceding work performance or the benchmark which has been determined by the organization. The staffs would recognize their strengths and weaknesses to enhance their self-improvement. This method has been accepted by many specialists with confirmation that it is better than knowledge testing methods (Burachai Sirimahasakorn; Utumporn Jamonmarn, 1997; Kuhn, 2004 cited in Rassin, Silner & Ehrenfeld, 2005; O'Sullivan and Greene, 2002). In addition, the team members could practice skills in evaluation of colleagues go along with records of outcomes of learning and artifacts collection which are important for the development of professional knowledge and could be used as a tool for organizational accreditation or acceptance from external institute (Knapp, 1975; cited in McMullan et al., 2003).

In 1999, The United Kingdom Central Council (UKCCC) applied the concept of portfolio in nursing profession, by requirement for the evidence of clinical knowledge and skills development in the renewal of nursing licensures, in order to maintain their professional license (Bowers & Jinks, 2004; UKCCC, 1999 cited in McCready, 2006) to achieve in their works related promotion and income; (Doh, 2003 cited in McCready, 2006).

On behalf of Thai Nursing Organization, Kittiya Seeorn (1998) applied the concept of nursing practical portfolio to clinical instruction for nursing students resulted in increasing problem-solving skills among nursing students after used. Sriprai Chaiya (1998) concluded that the readiness of self-studying was higher among the students who were instructed by the portfolio instruction than the students who were instructed by conventional instruction. In summary, self-studying from experiences collected in the portfolio yielded cognitive development. The study of Montathip Chaiyasak, Kanibhand Pannarong, & Chutima Malai (2001) which concluded that there were higher self-directed learning skills among nursing students who had been instructed by using portfolio than the others who were not, in concurrent with the study of Tiwari & Tang (2003) in The University of Hong Kong, found that

portfolio encouraged students to participate in cooperative learning, increased self-studying skills as their needs and stimulated students to be interested and enthusiastic in learning activities. Moreover, the learning process with the application of portfolio increased skills in the clinical practice (Scholes et al., 2004). The trial of portfolio applied to work performance evaluation for professional nurse concluded that there were higher satisfaction rates towards work performance evaluation and increasing motivation in job functions (Somsiri Promthong, 2002); and the study of Sudarat Krutka (2003) found that there were significantly increasing in satisfaction rates and work behaviors among professional nurses after the use of portfolio for self-development.

Hence, portfolio is a tool that could be applied for professional nurse work performance evaluation and enhance self-learning continuously for the nursing staffs, including reflection of job functions and mutual learning environment from various situation (Benner, 1984; Schon, 1983; cited in Shirley, 2001) which could be integrated the theoretical knowledge into nursing practice (Corlett, 2000; Santy & Mackintosh, 2000; Koh, 2002 cited in McCready, 2006; Scholes et al., 2004). There are some dynamic evaluations which could be performed at any time during job functioning (Barton & Collins, 1997 cited in Somsiri Promthong) which was significantly indicated of self-development and accomplishment of the professional nurse.

The inpatient unit, used as the sample in this study, is one of the units in a University hospital that applied the evaluation policy, established by the hospital, to evaluate work performance of the professional nurse; the main purpose of evaluation was to enhance staff development including maximization of efficiency and potency of human resources development and planning, in order to be performed twice a year, with the tool that had been developed from the efficacy and efficiency of work performance by the general government officers (2001), focused on work achievement which is objective, transparent clear, and validation possibility; which allows the staffs to participate in goal settings including work and follow up by the work plans. In contrary, the implementation of this evaluation system was not clearly unfolded due to the communication with printed circular which was not available for two-way pattern that is more powerful, including unavailability of documentation about work performance evaluation for staffs to review consequence in poor recognition and

understanding of the evaluation process among staffs, resulting in ignorance about the significance of work performance evaluation. Alongkorn Meesuttha & Smith Satchukorn (2001), stated that the staff symposium provides the opportunity for discussion and mutual recognition in order to validate information and ideas yielding acceptance of the significance of work performance appraisal.

Moreover, lacking of participation among staffs in evaluation of their work performances could mislead them to burden the head nurse with this mutual responsibility. Natthaya Sintrakarnbhol (2006) discussed about the significance of participation among staffs in every step of the work performance evaluation process, emphasized that one of the best practice was self-evaluation by the staffs who request for evaluation.

The unclear steps of giving and receiving feedback during job functioning of professional nurse caused the invalid results which was not justified work performance level, including strengths and weaknesses of the nurse who requests for work performance evaluation which consequence the inabilities, of staffs, to differentiate the necessities or requirements for developing of self-assessment and job functions; including unclear evaluation method that had been used for evaluation of work performances. Lack of dynamic and systematic recording of work performances in both parts: the nurses who request for work performance evaluation and the supervisor which usually used the accidental data or the data from only one time period which was not represent the whole job function which might cause the invalid evaluation results that was not justice for the nurse who requests for work performance evaluation.

The facts obtained from reviewing of the application of Nursing Department's portfolio to utilize in the patient unit, could be concluded that the portfolio of the patient unit has not indicated about the organizing of information/ evidence during the period of portfolio development, such as: the professional work accomplishment, the outcomes, the success of work performances, the level of organizational goal accomplishment, the needs for assistance in improvement and developmental needs, etc. This issue caused lacking of the evidence indicated of self-development, specialization and expertise in nursing practice, neither academic nor professionalism, which could be used as the evidence for work performance evaluation

and staff development.

Accordingly, the ineffective process of professional nurse work performance evaluation including the organizing of documentation/evidence during job functioning was not extended to the principles and significant steps of portfolio development consequence the data that has been organized in the professional nurse's portfolio, in the studied patient unit, consisted of rather quantitative than qualitative thus the problems of professional nurse's work performances evaluation remains unfolded and the conclusions from the evaluation process still be questionable for staff development planning.

1.2 Main Issues

The awareness and concern of the significance of the application of portfolio to professional nurse work performance evaluation as an effective evaluation tool that yield the significant information for staff development plan. At present, this patient unit was ineffective for professional nurse work performance evaluation, including the portfolio that had been previously developed had not been able to resolve the problems as discussed. The investigator was interested in performing this analysis study about the problems of professional nurse work performance evaluation and portfolio development in order to resolve the problems about work performance evaluation, which would consequence the justice for the professional nurse and minimization of conflicts, due to the evidence that could be referenced.

1.3 Purposes of the Study

This is analytical study to develop an appropriate guideline for work performance evaluation of the professional nurse, in the University Hospital, by the use of portfolios.

1.4 Expected Benefits / Outcomes

1. To obtain a guideline of portfolio development for professional nurse in the university hospital.
2. The patient unit could be able to apply the concept of portfolio to the development of other clinical practice.

CHAPTER II

LITERATURE REVIEW

The methodology of the study about the performance appraisal for professional nurses using portfolio in a university hospital. The investigator reviewed literatures, research articles, theses, and relevant academic documentation in Thai and international journals, as publicized and disseminated at the libraries of Faculty of Nursing, Mahidol University, Faculty of Medicine, Siriraj Hospital, Mahidol University, Faculty of Nursing, Chulalongkorn University, Central library, Chulalongkorn University, Burapa University, Srinakarintarawirote University, Pattanaboriharn-sat Institute and electronic databases, is as follows:

1. Library database, Faculty of Nursing, Mahidol University, Faculty of Medicine, Siriraj Hospital, Mahidol University, at www.li.mahidol.ac.th, by the use of several databases, such as CINAHL, Ovid, MEDLINE, Pubmed, Science direct,
2. Library publication, Central library, Chulalongkorn University, Burapa University, Srinakarintarawirote University, Pattanaboriharn-sat Institute, at www.tiac.or.th
3. Hand searching, Faculty of Nursing, Chulalongkorn University, Central library, Mahidol University.
4. Search keywords: Portfolio, Portfolio Development, Performance-appraisal, Professional nurses

Inclusion Criteria

The inclusion criteria used for selection of relevant document and articles for this analysis study are:

1. Textbooks, articles, and technical reports about portfolio development and performance appraisal published in Thai and International during B.E. 2539 – 2551 or B.C. 1996 – 2008.
2. Theses, research articles, and research artifacts relevant to portfolio and

performance appraisal published in Thai and International Journals during B.E. 2539 – 2551 or B.C. 1996 – 2008

3. Full text documents.

The results of the intensive review were 66 copies of the full text articles which could be categorized as follows: academic documentation 45 copies, theses, research articles and technical research reports 21 copies.

Review of Existing Literature Related to Issues of Concern

The professional nurse performance appraisal had been designated for the participation, in every step of evaluation activities, of professional nurse who need to be assessed. The evaluation could indicate level of work ability, strengths, and weaknesses of the participants; including systematic documentation during performing duties in order to use as evidence/data for staff development which could be extended to increase the effectiveness of human resources planning, to meet the objectives of staff performance appraisal designated by the organization.

For this study, the investigator had reviewed various concepts from the textbooks, documentations and the relevant research articles. The content has been presented respectively, as following:

1. Performance appraisal

1.1 The Definition of performance appraisal

1.2 The principles of performance appraisal

1.3 The method of evaluation

1.4 The key instrument for evaluation of work performances

1.5 Work performance appraisal for professional nurses in the studied

patient unit

2. Portfolio

2.1 The fundamental concept of portfolio

2.2 The meaning of portfolio

2.3 The principles of portfolio organizing

2.4 The structure of portfolio

2.5 Types and characteristics of portfolio

2.6 The portfolio arranging process

2.7 Advantage and disadvantage of the portfolios

2.8 The portfolio evaluation of professional nurse

1. Performance appraisal

Performance appraisal is the important factor for the performance management system which affects to work efficiency of staffs in each organization because of the evaluation outcomes could indicate the level of work performance for each staff.

1.1 The Definition of performance appraisal

The educators had given the definitions of performance appraisal as the following:

Nuttapan Khejornnan (2005:194); Nuttaya Sintrakarnpol (2006:182); Ratchanee Sujjantararat (2003: 154); Supachai Yawaprapas (2003: 251); Carolyn & Norman (2002: 181) stated that performance appraisal means systematic process used for measuring the level of staffs' work performance in comparison with the determined principal criteria or standard, in concordance with the organization's objectives both in qualitative and quantitative measurement, in order to yield the valuable information appropriates for decision-making in the administration process which could earn acceptance between the supervisors and staffs. (Alongkorn Meesutha and Smith Satchukorn 2001:12)

Nursing Department (1996) had given the definition of performance appraisal as the assessment strategies, used by supervisor, in collecting the qualitative and quantitative data about the work performance of registered nurses in comparison to the determined standards. The performance appraisal would encourage staffs to contribute their knowledge, skills and efforts in their job functioning in order to build up their morale and spirit and justice. In addition, it could be used as evidence for promotion of career advancement and staff development.

It could be concluded that performance appraisal of professional nurses means the systematic method of evaluation, in quantitative and qualitative, as an indicator of the effectiveness of nursing services in comparison with the principles or standards over the specific time frame which has been determined by the supervisor and the staffs. The results from evaluation could be used as the data for planning of

human resources development in the future. Moreover, it could be used as an evidence for decision-making in salary raised and promotion for job advancement including rewarding and other human resource management.

From the definition of performance appraisal is significant for job functioning in each unit within the organization, and benefits the staffs, supervisors and organization in promoting the justice and effectiveness of working process. From the educators' opinions (Natthabhan Kejoranan, 2003; Narongwit Saenthong, 2008; Supachai Yavaprabhas, 2003; Sa-noh Ti-yao, 2000; Alongkorn Meesuttha & Smith Satchukorn, 2008) about the benefits of performance appraisal, could be summarized as:

1. Staffs: to apply the evaluation outcomes for improvement of their job function by the organizational standards, on the other hand to increase their efficacy to meet the determined organization standards.
2. Supervisor: to apply the evaluation outcomes for enhancing their job function in order to increase management efficiency, especially systematic wages management, making decision for the wages, promotion of career path and career advancement which consequence in increasing morale for staffs.
3. Organization: to enhance cost effectiveness of human resources. The appropriate work assignment is significant for morale support, and encouragement for contribution of knowledge and skillful job functioning from their staffs yielding high efficiency management of the organization.

The advantages of performance appraisal were dependent on the objectives of its application which specifies by the following questions, such as:

- What is the purpose of performance appraisal ?
- The application in reality could be possible ?

The effective evaluation of performance appraisal would satisfy staffs and motivate them in job functioning which consequence high achievement of the organization.

Thus, the performance appraisal should be determined in order to get the same direction of evaluation. The educators (Natthabhan Khejoranan, 2003; Narongwit Saenthong, 2008; Supachai Yawaprabhas, 2003; Alongkorn Meesuttha & Smith Satchukorn, 2008) stated the similar objectives for performance appraisal, such as:

1. To be utilized as a tool for the consideration of salary, wages or other benefits in compliance with job description for each staff.
2. To be utilized as a tool for consideration of the job appropriateness for each staff, including guidance for improvement, development, training, or relocating of staffs in order to increase the effectiveness of their work performances.
3. To be utilized as a tool for consideration of promotion and career advancement for staffs. Performance appraisal would indicate of the effectiveness of work performances of the staffs which could be utilized as an indicator for the raise and their career advancement.
4. To be utilized for human resource development and training. The result of performance appraisal will indicate the direction of training and development of each staff.
5. The recording of the staffs' profiles. The results obtained from performance appraisal will be recorded in the employees' profiles so that the administrator could utilize for human resources management and as needed.
6. To reinforce and maintain good relationships between the evaluator and the participants. The step of participation in standard of practice development, notification and consultation for work achievement which had been performed appropriately would support good work climate and consequence the efficacy of the organization.

Performance appraisal should be guided principally in order to encompass the evaluator for the objectivity and justice. Because of the evaluation outcomes could affect morale of staffs which could consequence efficacy of the organization. The key principles should be considered as a guideline in performance appraisal has been proposed (Nattabhan Khejoranan, 2005; Woranart Saengmanee, 2000 Supachai Yawaprabhas, 2003; Alongkorn Meesuttha and Smith Satchukorn, 2001) as follows:

1.2 The principles of performance appraisal

Performance appraisal is needed to have principal to use as the compass of evaluation management to bring it be correctly and achieve the goal. Because of the evaluation result may effect to staff's morale and efficiency of

organization in the future, so the evaluator should understand the principal before do it. (Nuttaphan Khejornnan, 2005; Woranart Sangmanee, 2000; Supachai Yawaprapas, 2003; Alongkorn Meesutha and Smith Satchukorn, 2001) as follows,

1.2.1 Performance appraisal is the value assessment of the work achievement outcomes, not a person. Thus, the performance appraisal must be valid and reliable in concurrent with the determined objectives of evaluation and justice to every relevant person.

1.2.2 Performance appraisal is the responsibility of the supervisors and their staffs. So both the person under evaluation and the appraisers must be involved in the process at all steps. (Natthaya Sintrakarnbhol, 2006).

1.2.3 The evaluator should recognize the principles and assessment tools, such as: job description, performance standard, performance appraisal form, and personnel procedure on performance appraisal, in order to define the advantages/disadvantages and the boundaries of the evaluation, so that the outcomes could be valid and relevant to its purpose.

1.2.4 During process of performance appraisal, the feedback should be given to the participants in timely fashioned in order to acknowledge the outcomes of their job functioning, in compliance with the organizational goal and for consideration of self-improvement.

1.2.5 Performance evaluation is the dynamic process which should be reviewed continuously in order to acknowledge the appropriate evaluation technique to the relevant staffs, which would obtain cooperativeness and justice to the participants. The process of performance appraisal consists of 9 steps approach as follows:

- 1) Determination of the purposes of evaluation, this is an initial significant step of the evaluation process because of the evaluation purposes would indicate the pattern and characteristics of job function, including the strategy used in the evaluation process should be communicated to increase mutual understanding among the relevant staffs in order to earn acceptance and cooperativeness, and being justice for the participant.

- 2) Work assignment for each level of staffs who were the participants for the revision of job description in order to indicate job character,

responsibility and priority.

3) Goal setting and standardization of performance appraisal and its criteria in order to use for determination of scoring techniques. The effectiveness of standardization should base on the clear definition or explanation so that the mutual understanding could be enforced.

4) Scheduling the evaluation periods: every 3, 6 months, or annually depends on work characteristic.

5) To assign person who will in charge of evaluation. Most of evaluators are direct supervisor of participant.

6) Report the evaluation result, to each staff, in comparison to the organization demands. Acknowledge their strengths and weaknesses, constructively, to enhance self-improvement and efficient work performance.

7) Application of evaluation result to practice, such as human resources development, salary raise, bonus, and career advancement.

8) Follow up and revision of self-improvement, continuously, in order to use the evaluation outcomes as evidence in planning for staff development, such as: training improvement including performance appraisal recording in each staff profile.

9) Organizing of the evaluation results in the staffs' portfolios.

From the 9 steps of performance appraisal, as discussed above, it could be presented as the flow chart as follow:

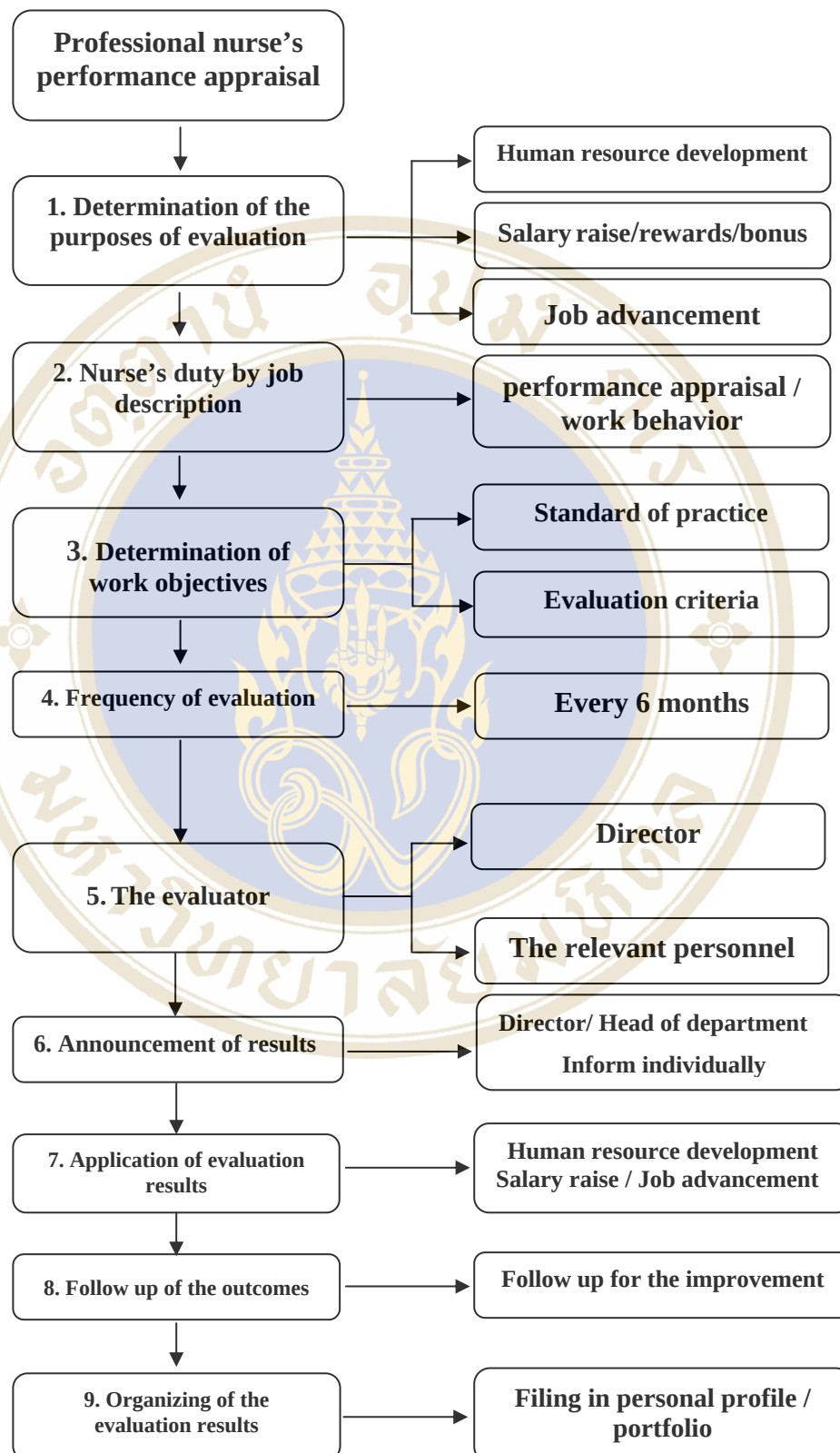


Figure 1: The steps of professional nurse's performance appraisal

1.3 The method of evaluation

Performance appraisal is the vital part for the effective human resource management. The educators (Natthabhan Khejoranan, 2005; Prawet Maharatsakul, 2002; Supachai Yawaprabhas, 2003; Sumrit Yotsomsak, 2002; Alongkorn Meesuttha & Smith Satchukorn, 2001; Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2001; Noe, 2006) stated of various approaches for performance appraisal, which could be concluded as Comparative approach, Attribute approach, Behavioral approach and result approach. The details of each approach could be described as follows:

1.3.1 Comparative approach is the performance appraisal which uses the method of comparison between the staffs, who were required for evaluation, and their colleagues for the purpose of improvement of work performance outcomes, by the strategies of:

- 1) Ranking of the staffs from the highest to lowest work achievement, by the use of attribute or characteristic or specific work behavior as the criteria. This method should not be applied for more than 20 population.

- 2) Forced distribution: this method is performance appraisal which is done by separate performers into groups and set up group by using frequency of scores as normal curve of statistic.

- 3) Paired comparison, the staffs would be compared with their colleagues, in the same level. The evaluator put (+) for the better performance than the others and put (-) for worse than the others, then make conclusion for the best one.

1.3.2 Attribute approach emphasizes on the level of qualification of each staff who has been believed of required characteristic, which would increase success for the organization, such as: creative thinking, leadership, etc., by the use of the following strategies:

- 1) Graphic rating scales, the scales of rating the attributes / characteristics of each staff by work period. The evaluator would select the characteristics for evaluation in each position and ranked from lowest to highest, for example: unsatisfactory to very good.

- 2) Mixed-standard scales, the evaluation performed by assessing the related performance appraisal and develop the key words indicated levels of work qualities for each staff. For example: good, fair, need improvement, etc., these words

would be used in concurrent with rating scales.

1.3.3 Behavioral approach, the performance appraisal which specifies the staffs' behaviors. The specified behaviors, of the staff, would be rated by the evaluators, by the methods of:

1) Recording of critical incidents, recording the data about performance appraisal of each staff, for both satisfactory and unsatisfactory work behaviors. The record should be performed in timely manner, which would be valuable evidence for performance appraisal.

2) Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS): the evaluator would describe the details of characteristics of performance appraisal, for both satisfactory and unsatisfactory work behaviors. The description of the data should be in rating scales, specifies the satisfactory and unsatisfactory behaviors, the evaluator would use the words which could closely described the work behaviors of each performer, and scoring for those behaviors as well.

3) Behaviorally Observation Scales (BOS): this method is similar to behavioral evaluation by rating but has specified more details of each behavior that indicates the efficiency of performance appraisal, including emphasized on the frequency of evaluation and average scoring by the time-period instead of one-time evaluation.

4) Organizational Behavior Modification (OBM): the system offering feedback to the staffs who received behavioral evaluation, which consists of 4 factors such as: 1) Specify the behavior for measurement, 2) measuring system that could indicate the behaviors, 3) The staffs should be informed about specific behaviors or frequency of the behaviors expected to be observed, and 4) staffs could reflect their vision to the evaluator.

5) Assessment centers: there are many people involve in the evaluation process in order to be justice and acceptable from every party.

1.3.4 Results approach, the evaluation which based on work outcomes, could be categorized in 2 types, such as:

1) Goal appraisal, the assessment of work achievement. The staffs would participate in goal setting for themselves, and the indicator of success is the expected outcomes.

2) Action Plan & Review, the method has been used for performance appraisal which emphasize on work process (process evaluation), in order to ensure that the outcomes of work process would have reached its expected goal. This method originated the performance agreement between evaluator and the staff. When the agreement had been implied to practice, the evaluator who was usually the supervisor should review the progress of the plan for ensuring of expected outcomes.

In summary, there are various strategies of performance appraisal which had been developed for evaluation of staffs' work performances In order to be justice and effective. Thus, the selection of those methods and strategies should be thought over so that the goal achievement could be highly enforced, which consequence increasing job morale.

1.4 The key instrument for evaluation of work performances.

By the principles of work performance appraisal, the educators (Natthabhand Khejoranand, 2005; Alongkorn Meesuttha & Smith Satchukorn, 2008) stated that the key instruments for evaluation of performance appraisal consists of 4 types of documents, such as:

1.4.1 Job description

The document describes area and scope of the job and job function. It indicates the main responsibility including the essential information of the job holder for each job position. It is the key instrument assisting supervisor in the evaluation process, in order to maintain the justice of performance appraisal.

1.4.2 Performance standard

The performance standard is the standard of practice which had been specified for evaluation of performance appraisal, in order to assist evaluator for reviewing and sustaining of work quality. It enhance in acknowledging of their responsibility for each staff about the details of their job responsibility. In addition, performance standard ensures supervisor and staffs for the mutual understanding among supervisor, staffs, and other relevant and non relevant people. It could be specified as both qualitative and quantitative performance rating, work period, costs, and behavior.

1.4.3 Performance appraisal form

It is the facts sheet for recording and collecting data relevant to performance appraisal in order to indicate of work achievement, quantity and quality of the outcomes. The evaluation forms are specified as: the professional evaluation and the evaluation form in general, for the determination of the theme for evaluation appropriated to the job position and job description because of the evaluation title should be in concordance with work performance in each position correctly and appropriately.

1.4.4 Personnel procedures on performance appraisal

This is vital for human resources management because of the determination of practice procedures which is appropriate, clear and support mutual understanding between supervisor and the staffs would help direct the work procedure to be in the same direction.

From the details of the key instrument for performance appraisal as discussion above, could be concluded that work performances evaluation should consist of 4 aspects of the key instrument in order to validate and justify the evaluation procedures so that the outcomes could be reliable, acceptable, and valid for staffs.

1.5 Work performance appraisal for professional nurses in the studied patient unit

At present, a patient unit performed performance appraisal by the protocol of the organization which has applied the rules of criterion evaluation and the methods of evaluation by the use of the efficiency and effectiveness assessment forms as instructed by the Office of the Civil Service Commission (OCSC) in 2001 which emphasized on work achievement that was systematic, concrete, transparency and could be verified in concordance with the relative laws, regulation, and the acts of the human resources management of Thai government, which has been performed twice yearly. The organization assigned the main purpose of performance appraisal as for staff development including effective planning for human resources development, by the agreement stipulated as follows:

1. The performance appraisal form in practice level which has been adapted from the evaluation form developed by the Office of the Civil Service-

Commission (OCSC) in 2001, in order to be in line with the context of the organization, consists of 4 parts such as:

1.1 Part 1 Personal data

1.2 Part 2 Personnel check by the criterion of the Office of the Civil Service Commission (OCSC) in 2001.

1.3 Part 3 Performance appraisal by the stipulated topics

1.4 Part 4 Conclusions

1.5 Part 4 Recommendation

1.5.1 Development plan/need for training (short term plan 1-2 years)

1.5.2 Evaluator's opinion/committee

1.5.3 Supervisor's opinion

2. Two factors of performance to be evaluated, such as:

2.1 Work performance (70%): the evaluation of job performance in concordance with responsibilities of the professional nurse limited by job description in each position, such as: the outcomes of nursing job performance based on standard of practice designated by the organization and professional standard which is including nursing services, management, and education. The performances has been designated as project/plan/assignment or created by the participants.

2.2 Skills/characteristics of job function (30%), means knowledge and skills including behavior of staffs enhances work achievement, for each position, which should be evaluated in 3 parts such as:

2.2.1 Academic skills, e.g. knowledge, skills, and ability in analysis and decision-making.

2.2.2 Administrative skills, e.g. delegation, work assignment, follow-up, human resources management, in order to support dynamic self-development.

2.2.3 Individual characteristics/behaviors, would direct work performance, e.g. intention, industrious, and enthusiasm.

3. Goal settings, or criterion-based performances which had been categorized such as: quantity of work, quality of work, work-period and outcomes, cost-effectiveness, and satisfaction.

4. The evaluation criteria had been designated as 5 ratings, such as:

- Consistent higher than standard 9 – 10 points
- Higher than standard 7 – 8 points
- Meet the standard 5 – 6 points
- Below than the standard 4 – 5 points
- Needs improvement 1 – 2 points

5. The evaluation period, of work performances, has been designated as twice yearly by the fiscal year as follow:

First period: From October 1st to March 31st of the next year.

Second period: From April 1st to September 30th of the same year.

6. Work implementation, such as:

6.1 Supervisor, acknowledge the job specification (1-5) including reassure the mutual understanding among supervisor and the participants, in order to ensure the same practical standard, before initiating of performance appraisal in each period.

6.2 Determination of mutual agreement between the supervisor and every participant about work performances in the 1st factor, since the beginning of the evaluative activities in each period, and should be performed by the supervisor.

6.3 The evaluation of the skills / characteristics of individual work performances which should be performed in the 2nd factor, as 360 degree evaluation, to evaluate of each other by every participant.

6.4 The supervisor reported performance appraisal results to the participants, individually, and the explanation about the matter of fact/doubt/needs for improvement or training, at least, in order to encourage every professional nurse examine their own work performance so that they could be provided the opportunity for self-improvement, based on the evidence from their work performances in the 1st period of that fiscal year; and the participants confirmed of the acknowledgment by their signatures.

6.5 The supervisor used the information from passed evaluation as the data-based for mutual performance agreement between supervisor and every participant, in the last 6 months, for the next evaluation period.

6.6 The supervisor should make duplicates about suggestions for

improvement or training needs individually, and report to human resource department for planning of staff development, which might be offered by the organization or self-training individually by the professional nurse.

The determination of steps in performance appraisal process, developed by the organization, there were some relationships between the principles of performance appraisal, previously discussed, and the organizational implementation; this could be concluded that the first step of evaluation process was the explanation of the purpose of evaluation in order to inform the evaluation policy and the guidelines to staffs. The mutual agreement, between the participants and their supervisor, step by step from designation of work performance, goal/work accomplishment to the implementation of evaluation results and follow-up in staff development. Thus, the investigator present the steps of performance appraisal process as shown in figure 2.

From the discussion above, it could be concluded that Performance Appraisal could be used as the key instrument for measuring the value of staffs and stimulation for self-improvement due to the performance appraisal system consists of several dimensions, such as goal determination, planning, controlling and following up of work achievement, including the feedback by rewarding. Thus, the patient unit could apply those techniques to performance appraisal process to the practice, this would consequence the continuous learning process and self-improvement among professional nurse, including benefit the achievement in education, training and seminar to be more concrete. When the efficacy of staffs by persons, groups, and/or departments was increased, it would maximize the efficacy and effectiveness of organization as well. Hence, the persons who were responsible for performance appraisal should aware of the significance of the process and recognize the concepts, principles, methodology, and the matter of facts about performance appraisal for the staffs in order to communicate the facts obtained to the relevant persons in order to form the mutual understanding, acceptance, and cooperative, including being justice for the participants.

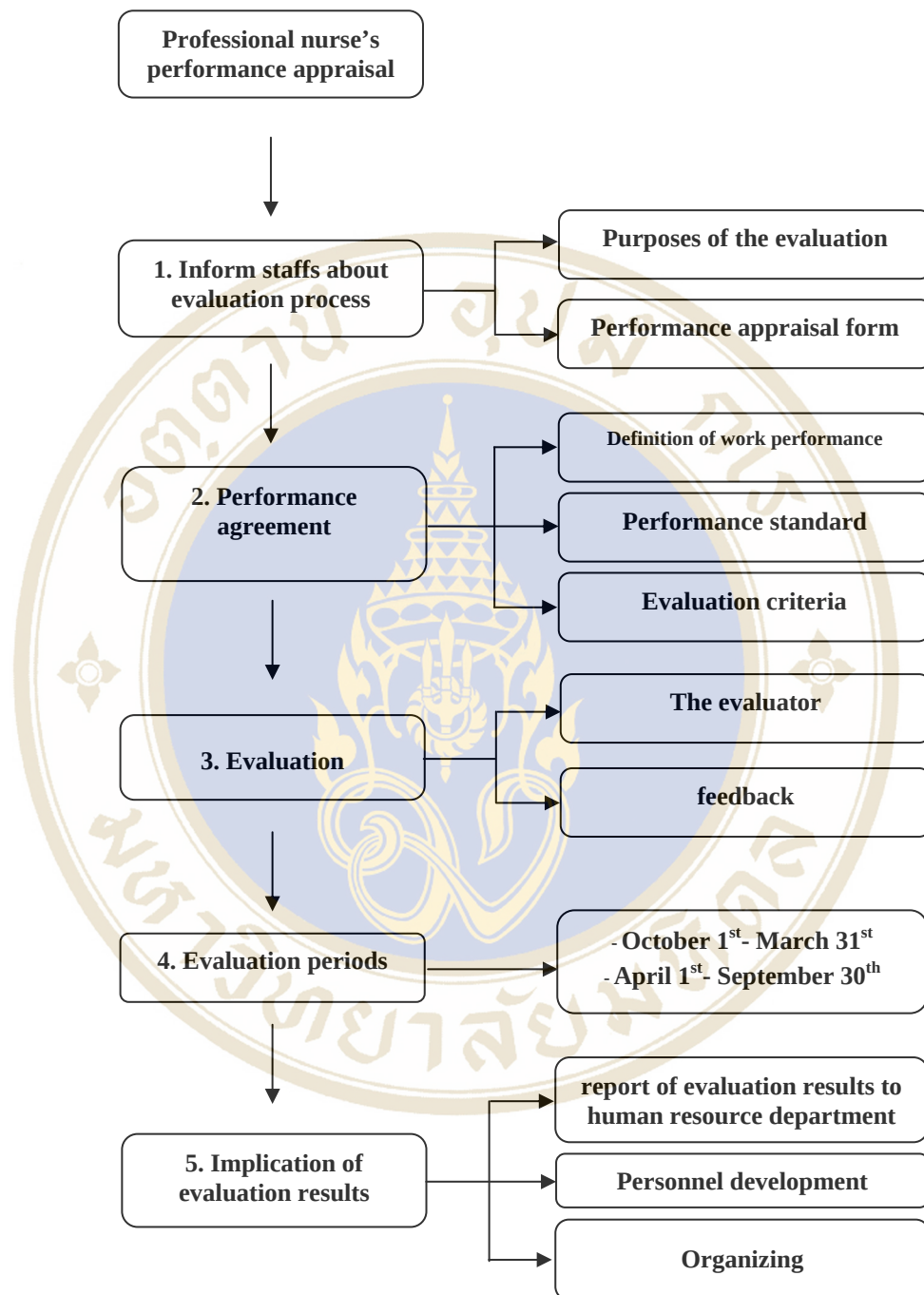


Figure 2: Steps of performance appraisal process of the studied patient unit

2. Portfolio

2.1 The fundamental concept of portfolio

Portfolio is based on the concept and slogan “contribution yields the man’s reputation”, originated from realm of Arts which the artists present the deeds about their accomplishment and skills in their works for the public appreciation (Meister et al., 2002). In 1988, England, The USA, and Australia induced the concepts of portfolio as an evaluation tool, for teaching and learning in the schools and the universities, found that the evaluation method by the use of portfolio enhanced the students in their development and self-study, including records of teaching skills and follow-up the advancement of research study as well (Kuhn, 2004; O’Sullivan & Greene, 2002).

In 1994, The Ministry of Education Thailand initiated the use of portfolios with the students of 10 schools in Krabi Province, and spread the popularity to public in the present (The Ministry of Education Thailand, 1997). That is to say the portfolio is the affirmative evidence of individual’s ability, because of the empirical information which could be reliable and acceptable by the owner of the portfolio, a colleague, and a supervisor; and the educator concluded that this is better than the method of testing (Burachai Sirimahasakorn, 1998; Utumporn Jamornman, 1997; Kuhn, 2004; O’Sullivan & Greene, 2002).

Portfolio has been applied to nursing professional for years (Bell, 2001; Jackson, 2004; Oermann, 2002). For example, in 1996, the National Council of State Boards of Nursing (NCSBN) has recommended to use a portfolio as the document for an assessment of professional development, and also use as a tool for systematic staff development (NCSBN, 1996 cited in Williams & Jordan, 2007). The portfolio system has been widely used in many foreign countries as an evaluation tool for staff development which is enhancing nurses in setting plans for self-evaluation and development in order to advancing their professionalism effectively (Joyce, 2005; Oermann, 2002). Kentucky and Ohio Boards of Nursing had set a plan to use the portfolio in complementary license renewal for professional nurse (Meister et al., 2002). Moreover, the portfolio could be used as an evidence of the specialization in their professional skills (Hoban, 2003; Pagnotta, 2003; Trossman, 1999 cited in Oermann, 2002).

In Thailand, there were some studies, about the application of portfolio in professional development among nurses such as the study about application of portfolio in clinical teaching among student nurses, by

Kittiya Seeorn (1998) who studied the effects of clinical teaching by using portfolio of nursing practice on problem solving ability of nursing student, found that problem solving ability of student nurses is higher after attended the clinical teaching by using nurse's working portfolio. Due to no specific pattern, such as characteristics in teaching-learning process, work assignment, and evaluation, in conventional clinical teaching; by all means, there are clear and concise patterns in characteristics of teaching-learning process, work assignment, and evaluation of clinical teaching by using of portfolio, including create working system which could be verified for correction and develop in the actual circumstances.

Thanaporn Yaemsuda (1999) who studied the development of learning system in nursing, which emphasize the social intellectual learning by the use of portfolio, found that the use of portfolios enhanced the intellectual development of student nurses by setting of learning objectives, self-learning and group learning, reflect thinking in learning process, including evaluation of learning and ability from work products. Moreover, the student nurses were skillful in logical thinking, practice systematically, and learning achievement were higher than the group received conventional teaching.

Monthathip Chaiyasakdi et al., (2001) who studied the effects of teaching by using portfolio to self-directed leaning skill of nursing students in practicum under supervisions of preceptors, found that learning by self-motivation after receiving teaching with portfolios increased self-motivated learning skills higher than before receiving teaching with portfolios. This could be concluded that there was higher self-motivation among the student nurses who were initiated self-learning. The utilization was better and longer than learning by being directed only. The portfolios increased the creative thinking, positive attitude to themselves, and better problem-solving.

Sudarat Krudka (2003) studied the effects of human resources development concluded that the use of portfolio in human resources development increased efficacy, responsibility, and satisfaction of staff nurses, in their work that

had been collected in the portfolio, consequence increased their job satisfaction. According to evidence of accomplishment and professional progression, the portfolio plays significant role as the reference and resource, for staff nurses, in order to improve their work behavior continuously; the most of all for the ultimate goal of high quality nursing care, in concordance with the study of Sripai Chaiya (1998) found that using of portfolios in clinical teaching enhanced readiness for self-learning of the student nurses was higher than higher than the conventional teaching group. It is obvious that self-learning from the evidences collected in the portfolios enhanced the students to advance knowledge by self-learning. And Hayes et al. (2002) studied on the portfolio procedures by sampling the students' portfolios for trying out with the nurse clinicians in The University of Massachusetts, Amherst, School of Nursing and found that portfolio could be used for review and develop work performances. Not only the process of portfolio development enhanced students for the advancement of learning but also statistically significance in proving of conceptual evidence in advanced nursing practice of the profession and yielded the practitioner satisfaction in learning from experiences.

The study of Somsiri Promthong (2002) concluded that the use of portfolios as a performance evaluation tool for professional nurses was the development of human resources management system in the aspect of professional nurses' performance evaluation in the effective development of human resources. This impact the satisfaction towards performance evaluation and motivated the professional nurses to increase their job performance which consequences higher quality of nursing care, nursing quality assurance, and increase standard of nursing profession; in accordance with Cayne (1995 cited in Bower & Jinks, 2004) who studied concluded that portfolio was a tool that enhanced professional nurses learn about their job performance and could be used as an evaluation tool in the aspects such as: characteristics, personality, and professionalism in all at once. Fitzsimons & Pacquiao (1994 cited in Thanaporn Yaemsuda, 1999), used the portfolios analyzed nursing curriculum by the method of nursing process analysis, and nursing practice performance evaluation. The conclusions were portfolios yielded the information which indicated advancement of student development in quantity and quality, including the efficacy of the curriculum in hierarchy student development. Chairit

Siladetch (1997) studied about the development of portfolio in the evaluation of English study of junior high school students, found that using of portfolio in achievement evaluation yielded higher validity and reliability.

2.2 The meaning of portfolio

Portfolio so called in Thai as

“แฟ้มงาน แฟ้มสะสมผลงาน แฟ้มสะสมผลงานดีเด่น หรือแฟ้มพัฒนางาน”

Scholars have brought the principles of portfolio to apply them to education and profession by various meanings as follows:

The Ministry of Education Thailand (1997:68); Burachai Sirimahasakorn (1998:11- 12); Pawinee Srisukwattananan (1997:58-59); Suwit Kammool (2001:27); Brown 1995, cited in McMullan et al., 2003:288 stated that the portfolio is the collection of work accomplishment and the evidences of learning experiences systematically, expressing the characteristics of the owner in the aspects of advanced knowledge, skills, attitude, expertise and accomplishment; including reflects individual's performance development and self-development by the participation of the portfolio's owner.

Somsiri Promthong (2002:43); Sudarat Krudka (2003:31); Oermann (2002:73-78) concluded that the portfolio is a series of document or the evidences organized systematically by the owners according to their goals. The artifacts express the individual's self-development, ability advancement, the development of skill, attitude, comprehension and achievement which had learned from the past, including reflection of the ability in nursing services, knowledge and skills collected and self-development. The portfolio could be a tool that coordinates the experiences of learning, expertise, skills, and opportunity for professional development Crist, 1998:729-36, cited in Sudarat Krudka (2003), by the persons who have also taken responsibility in organizing and appraising the portfolio.

It could be concluded that the professional nurse's portfolio means a series of document or the evidence accumulated properly and systematically by the owners. The artifacts present their performances, knowledge, skills, attitudes, and achievement currently which could be bridging the actual work environment, including potentates expertise of the professional nurses as well as reflecting the

quality of care. Consequently, enhances the nurses to advance themselves and nursing profession dynamically, by the relevant persons for this study. The relevant person means portfolio's owners, peers, and nurse managers, would take the accountability in development and evaluation of each other's portfolios.

2.3 The principles of portfolio organizing

As previous stated, the professional nurse's portfolio is the accumulation of owner's accomplishment purposely, and systematically organized by the coordination of involving persons, such as nurse who is the portfolio's owner, peers, and the nurse manager. Chairit Siladej (1997); Burachai Sirimahasakorn (1998); Akarin Simahasarn (1997 cited in Burachai Sirimahasakorn (1998) stated that portfolio arrangement will need 3 principles, such as 1) collection of accomplishment 2) cooperative learning and 3) data organizing.

The investigator reviewed the meanings of portfolio for professional nurse and the principle concepts of the portfolio, the principles in organizing of portfolio could be concluded as following:

1. Collection: the owner of portfolio have to create artifacts dynamically within adjusted time and select the satisfied artifacts to be kept in portfolio as the evidence of their knowledge and ability which overspreads nursing practice for the assessment of self-development, advancement and achievement in both aspects: quality and quantity.

2. Cooperative learning: emphasizes the participation among the owner of portfolio, the colleague and the head of department by participation in activity such as selection of the satisfying artifacts by the owner of portfolio, self-reflection of their own opinions, self-improvement, and self-evaluation. The owner of the portfolio should be a participant of the evaluation process, not to be evaluated. The colleague should take the role of giving a recommendation, and the head of department should give a recommendation, consultant, and motivator to enhance morale and encouragement Somchai Hiranyanut, 2000 cited in Chadathorn Pranmontri, 2004). Moreover, Benner (1984 cited in Shirley, 2001); Jasper (2001) stated that cooperative learning will motivate the staff to be proud of their accomplishment, which enhances their own advancement and achievement,

consequences advancement in caring and the information from the evaluation could benefit a plan for staff development individually, and ease the team development.

3. Organizing of information: the systematic organizing of significant information such as master piece of work, which the nurse achieved and involving documentation such as self-reflection and evaluation, collected in the portfolio would be evidence reflects their accomplishment and the performance appraisal could be used as the references for performance evaluation which had been separated into 3 parts, such as:

3.1 Part 1: Introduction, the information about portfolio development

3.2 Part 2: The collected artifacts and the evidence of evaluation process

3.3 Part 3: Conclusions of portfolio evaluation

2.4 The structure of portfolio

The work portfolio should be organized systematically, as previously discussed; and according to the literature reviewed, involving structure of portfolio, found there were no specification about the constituent part of portfolio but it could be appointed by the objective of the portfolio development (Brown, 1996; Gannon, Draper, Watson, Proctor & Norman, 2001 cited in Scholes, 2004; UKCC, 1999; Williams & Jordan, 2007). The educators in Thailand and foreign countries (Chairit Siladej, 1997; Chaiyapruet Sereeratana, 2000; Somsiri Promthong, 2002; Sudarat Krutka, 2003; Barton & Collins, 1994; Burke, 1994 cited in Burachai Sirimahasakorn, 1998) classified the varieties of portfolio's structures, as shown in table 1. The researcher presented the details of each part which could be classified into 2 groups: group 1 for the use in teaching-learning, group 2 for the use in nursing profession, as follows:

Group 1 Application of portfolio in academy:

1. Burke et al., (1994 cited in Burachai Sirimahasakorn, 1998) stated that the structure of portfolio which is popular used in USA is composed of 3 parts:

Part 1 The introductory part consists of the cover of the portfolio,

the biography of the owner, the self-learning objectives, the personal plan of studying, the content of artifacts, work index, the input and output items of artifacts.

Part 2 The artifacts organizer is collected from studying, the reflection of ideas and opinion, presentation of work history, number of books that had been studied, length of time spent in studying, the test score, including the teacher's evaluation form, the work journals, and evidence of working process, or pictures of activities.

Part 3 The portfolio criterion recording part consists of information about self-evaluation, plans for self-monitoring and meeting.

Table 1: The comparison between each factor of portfolio structure in order to be a criteria of selecting portfolio structure used in this study

Structure	Classifiers		
	Chairit Siladej (1997) Somsiri Promthong (2002) Sudarat Krudka (2003) Burke (1994)	Chaipruek Serirat (2000)	Barton and Collins (1994)
1. Part 1 Introduction			
- cover / content / preface	√		
- objectives	√	√	√
2. Part 2 The personal data			
- personal background	√	√	
3. Part 3 Work information			
- the outstanding work	√	√	√
- Artifact evaluated evidence	√	√	√
- the developed work evidence	√	√	√
- the self- evaluation evidence	√	√	√
4. Part 3 The evaluation summary			
- The work evaluated criterion	√	√	√
- the work Evaluated summary	√	√	√
- work planning / recommendation for development	√		

2. Barton & Collins (1997 cited in Somsiri Promthong, 2002) stated that the structure of portfolio consists of 3 parts:

Part 1 Purposes that have been clearly proposed to be the guidance for organizing the portfolio, enhancing the learner to recognize and bridging the purposes towards learning activities.

Part 2 Evidence or artifact: documentation such as work journals, report papers which reflects self-accomplishment, quality assurance of work, interview accomplishment, degrees or certificates.

Part 3 Criteria for evaluation: should be clearly state, for instance, the main purpose of using portfolio, summary of portfolio evaluation.

3. Chairit Siladej (1997) stated that the structure of portfolio consists of 4 parts as follows:

Part 1 Introductory part consists of the introduction, of portfolio and the owner of portfolio, such as its cover, the preface or introduction, objectives, and the plans for activity assessment.

Part 2 Content such as the outstanding work performance, the evidence of work strategies, evaluation, and revision, the written background about job advancement such as the starting date, how to perform their work, how to develop their work strategy, record of the actual performances in the work sheet, the performance appraisal records, and the performance control registration form.

Part 3 The summary of evaluation part: such as evaluation criteria of portfolio, the summary of portfolio evaluation.

Part 4 Appendix part such as the presentation of the data or the additional evidence involving capabilities in other aspects.

4. Chaipruek Serirat et al., (2000 cited in Burachai Sirimahasakorn, 1998) stated that the structure of portfolio consists of 3 parts:

Part 1 The general information such as the personal data, the educational background, the goals and objectives of portfolio and portfolio organizing plan.

Part 2 The evidence of performances: such as the outstanding achievement, the personal journal that reflects self-learning towards work of choice; the criteria for evaluation of minor tasks, the outstanding work, and the evaluation

result of the accomplishment collected in the portfolio.

Part 3 The portfolio owner's advancement report such as the records of pros and cons analysis, or the learner self-assessment, the learner's advancement recorded by the teacher, including record of opinions about the outstanding performance of oneself, classmates and instructors as well as honorary, certifications, rewards and citations, etc...

Group 2 The application to the nursing profession

1. Somsiri Promthong (2002) adapted the structure of portfolio concepts of The United Kingdom Central Council (UKCC) (UKCC, 2001) which consists of 3 parts:

Part 1 Introduction: such as cover, content, and objectives.

Part 2 Personal data part such as the personal background, the educational background, qualifications, the committee work, the member of meeting, training.

Part 3 Records of accomplishment.

Part 4 Records of outstanding projects which were selected by the criteria indicated.

Part 5 Records of revision, assessment of needs for development between portfolio's owner and the administrator

Part 6 Records of evaluation results such as documentation and evidence of evaluation.

2. Sudarat Krudka (2003) stated that the structure of portfolio is composed of 4 parts, such as:

Part 1 The introductory part: consists of preface, content, and objectives of the portfolio preparation.

Part 2 The personal data: such as personal background, the government service, the day off/leave, honors and royal decoration background, seminar/special training records, CNUE, the training of nursing service and/or nursing administration.

Part 3 The records of nursing practice, such as performances in nursing services nursing administration, and nursing academy, which were accepted.

Part 4 The information about portfolio evaluation such as the summary of the portfolio evaluation towards the criteria which is the summation of performance evaluation in every aspect and work plans or the recommendation of each aspect for future development.

The consideration of the portfolio's structures in details, in Thailand and foreign countries, for both groups: the teaching-learning, and the nursing profession, found the similarity in characteristics. It could be concluded that the portfolio's structure consists of 4 parts, such as: Part 1 Introduction, Part 2 Personal data, Part 3 Work performance data, Part 4 Evaluative data. This research study found some consistency between part 1 and 2 of the portfolio's structures and the work performances portfolio existing in the patient unit. Hence, there was systematic organizing of data in concurrent with the portfolio's structure, the patient unit would own the complete information that could be used as the evidence for work performance evaluation including favor for the portfolio's owner, colleagues/ reviewers / students could be able to use as reference.

2.5 Types and characteristics of portfolio

Portfolio is the source of data collection from a particular source. The application of any type of portfolios is based on the objectives of organizing the portfolio organized at that time, and will be named concerning the purpose of the application, in order to be convenience to communicate Bowers & Jinks, (2004). The educators (Chairit Siradej, 1997; Burachai Sirimahasakorn, 1998; Wattanaporn Rangabtuk, 2002; Suwit Khammool, 2001; D'Aoust, 1992 cited in Montatip-Chaiyasak et al., 2001; Dietz, 1999 classified portfolio in various types as shown in 1999 classified portfolio in various types as shown in Table 2 and could be summarized as the following:

1. Academic portfolio is the portfolio showing professional nurses' knowledge and learning ability, by the use of an evidence in evaluation such as a personal portfolio in order to presenting the development of a nurse or a group of nurse who owns a portfolio to collect the artifacts reflecting the overview of a group activity or an achievement of the work department.

2. Professional portfolio is the portfolio showing the artifact about

professionalism which has shown personal ability and knowledge such as personal portfolio for promotion or getting raise in order to being a tool for performance

Table 2: Classification of portfolio types

The educators	Classification of portfolio types						
	Academic	Professionalism	Personal	Project	A Exemplary Folio	Development Process	A Combined Folio
Chairit Siladej (1997)	✓	✓	✓				
Burachai Sirimahasakorn (1998)	✓	✓	✓	✓			
Suwit Kammool (2001)							
Wattanaporn Rangubtook, (1998)	✓	✓	✓				
D'Aoust (1992)					✓	✓	✓

evaluation and staff development using as an evidence for consideration of performance evaluation or interview. The portfolio collected evidence shows success in management of an executive.

3. Personal portfolio is the portfolio that presents personal data about talent, gift, interest. The portfolio consists of pictures about owner's activities such as sports, music, arts and socialization.

4. Project portfolio is the portfolio that presents the owner's endeavors to accomplish the planned project. The portfolio consists of the rationales of the project, objectives, the steps and strategy used in the process, materials and equipments, and the artifacts.

Furthermore, The Ministry of Education Thailand (1996); Burachai-Sirimahasakorn (1998); Pawinee Srisukwattananan (1996 cited in Montatip Chaiyasak et al (2001); Wattanaporn Rangubtook (1998); and Oermann (2002) classified portfolio into 2 levels according to the document arrangement which is named differently in each level as shown in table 3. To look into the details of document arrangement, there was sequential similarity. The researcher have made the conclusion and presented as follow:

Table 3: Classification of portfolio levels

Classifiers	Classification of portfolio levels			
	Working Portfolio	Growth Development Portfolio	Showing Portfolio / Final Portfolio	Presentation Portfolio
The Ministry of Education, Thailand (1996)	√		√	
Burachai Sirimahasakorn (1998)				
Wattanaporn Rangubtook (1998)				
Pawinee Srisukwattananan (1996)	√			√
Oermann (2002)		√		√

1. Working portfolio or Growth Development portfolio: the portfolio that is used for keeping the artifacts that is in processing while the project is still running. This type of portfolio is used for monitoring the project advancement, the development and the learning endeavor for achievement in the aspects of personal and nursing profession which have not been organized systematically.

2. Final portfolio or Showing portfolio or Presentation portfolio or Portfolio of Evidence is used for collecting the evidence of excellent artifacts which have been selected by the evaluation criteria, and organized systematically by the determined structure. Final portfolio could be used as a source of data base or evidences for revision of oneself annual performance and others' studying, including presentation in an exhibition. Moreover, it could be used as a data base or evidence for getting raised of the rank and salaries or benefit a job searching.

2.6 The portfolio arranging process

The portfolio is a tool for collection of the artifacts purposely, to present the evidence of advancement and achievement of the owner, to cooperate learning among the involving persons. The investigator reviewed the literatures about portfolio arrangement and found 8 cited articles, such as: Booncherd Pinyoanantapong (1996 cited in Monthathip Chaiyasukdi et al., (2001); Burke et al., (1994 cited in Burachai - Sirimahasakorn, 1998); Chakrit Chomcheun (1997 cited in Somsiri Promthong (2002); Jiraporn Siritawee (1997 cited in Sudarat Krutka (2003);

Suwit Khammool (2001); The Ministry of Education, Thailand (1996); The National Committee for Professional Development 2001; The University of Texas at Arlington 2001 and 6 research articles, such as: Kittiya Seeorn's (1998); Thanaporn Yaemsuda (1999); Montatip Chaivasak et al., (2001); Sriprai Chaiya (1998); Sudarat Krutka (2003); Somsiri Promthong (2002) proposed the various steps of successful portfolio arrangement, as shown in table 4, including asked permission of trying-out of training plan instrument for professional nurse and the nurse manager, in the topic of "staff development by portfolio arrangement" which Somsiri Phromthong and Sudarat Krutka had developed, respectively, to be used as the guideline for this study. The investigator presents the 10 steps for completion of portfolio (The Ministry of Education, Thailand (1996); Jiraporn Sirithawee (1997); Chakrit Chomcheun (1997) Sudarat Krutka & Yupin Ungsuroj (2005); Suwit Khammool (2001); Burke et al. (1994), cited in Burachai Sirimahasakorn, 1998), to show the details as follows:

Step 1 Determination of the project purposes

This step is the step of planning in portfolio development which the supervisor and every professional nurse confine the responsibility and make mutual understanding of job description, in order to stipulate the objectives of portfolio development, types of portfolio, period of development, activities/ quantity of performances, and set up the evaluation criteria that has to be harmonious with the objectives of portfolio development.

The experiment of Somsiri Phromthong and Sudarat Krutka found that cooperativeness of the supervisor and every professional nurse in their job description and responsibility would aware them and clarify about their role. The application of the portfolio development guidelines, which has been developed by 2 researchers, for the implication would increase professional nurse recognition. Prabhond Bhasookyued (2004) stated that participation of staffs is the most important and necessary because of it is the constructing process for the recognition of the jobs Natthaya Sintrakarnbhol (2006); Alongkorn Meesutha and Smith Satchukorn (2001); Foot & Hook (2001). This would enhance the staffs for goal settings which yielded the efficacy of work performance and consequence dynamic increasing organizational development (Prawet Maharatsakul, 2002). The designated agreements could be used as criteria of work performance evaluation for all staff (Samrit Yotsomsakdi, 2002);

Table 4: The 10 steps of organizing the portfolio

Classifiers	Steps of organizing the portfolio										
	1. Determination of the Project Purposes	2. Collecting and organizing of job performance	3. Selecting the Key Artifacts	4. Interject Personality	5. Reflection of Metacognitively	6. Inspection of self-assessment	7. Perfection and Evaluation	8. Connection and Conference	9. Injection/Ejection to Update	10. Exhibition to Respect the Accomplishment	Stepwises
Burke et al., (1994) Chakrit Chomcheun (1997) Suwit Kammool (2001) Jiraporn Siritawee (1997) The Ministry of Education,Thailand (1996)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
Boonched Pinyoanantapong (1996) Montatip Chaiyasak’s (2001) Sriprai Chaiya (1998) Somsiri Promthong (2002) Sudarat Krudka (2003) Thanaporn Yaemsuda (1999)	✓	✓	✓		✓		✓	✓			6
Kittiya Seeron (1998)	✓	✓			✓		✓			✓	5
The University of Texas at Arlington (2001)	✓				✓		✓	✓			4
Boonched Pinyoanantapong(1996)		✓	✓		✓						3
The National Committee for Professional Development (2001)	✓					✓		✓			3

Noe et al., (2006) was in concordance with the study of Jeeraporn Daenkhet (2000) found that participation of staffs in the activities enhanced self-esteem, cooperative in job function to achieve the designated goals, believe in their work (Preeyaporn Wonganutararoj, 2001).

For nursing, the nurse educator determined the quantity of the artifacts such as:

According to Kittiya Seeorn (1998) determined the performances in 2 aspects: 1) reports of nursing practice by cases, is a set of document presents the nursing activities provided by student nurses, and 2) creative work presents the level of achievement in each subject of learning experience in nursing practice.

Montathip Chaitasakdi et al., (2001); Sriprai Chaiya (1998) stated that evidence or artifact which the portfolio's owner need to collect consist of 1) the task which had been determined by teacher, such as nursing care plan, health education plan, study plan, nursing practice plan, or report of nursing discussion and meeting, and 2) the task which the portfolio's owners created by themselves, such as: reports or evidence of studying and research, reports of opinions, documentation that reflects feelings and opinions about experiences in nursing practice.

Somsiri Promthong (2002) determined professional nurses create performance and the quantity of tasks by weighing of the significance of responsibility, there were 2 parts of performance: 1) nursing service performance, including nursing management and nursing education, 2) the performance created by creative thinking of professional nurses, such as adaptation of equipment used for patient care as shown in table 5.

Table 5: Determination of significance of professional nurses' responsibility and the quantity of tasks (Somsiri Promthong, 2002).

Level of professional nurses	Significance of responsibility(%)			Quantity of tasks/ head				Numbers of tasks
	Administrative	Service	Academic	administrative	Service	Academic	Independent	
6-7	60	20	20	1	1	1	1	4
3-5	25	50	25	0-1*	2	0-1*	1	4

* The professional nurses made their own choice to arrange only one task

Sudarat Krutka (2003) determination of professional nurses to create their job performance by a case study in each following aspect: nursing service, nursing administration, and nursing academy; and one job performance by creative thinking, which each of the professional nurse needs to create 4 job performances.

The principles of working portfolio, in general, the instructor had done the work assignment but the study of Barton & Collins (1993 cited in Chairit Siladej, 1997); Paulson & Paulson (1990 cited in Somsiri Phromthong, 2002) found that the effective portfolio should consist of 2 work performances: 1) work performance designated by the instructor or evaluator, and 2) work performance that was initiated from constructive idea of the learner or practitioner.

Step 2 Collecting and organizing of job performance

In this step, each nurse who own the portfolio collected their work performances as being designated in step 1. The head nurse functions as the stimulator and consultant for creation of work pieces including self-evaluation. The correction could be made by the portfolio's owner, in case of finding the flaws. The complete artifact and reports of evaluation should be kept in the working portfolio of each professional nurse and in this step, Burachai Sirimahasakorn (1998) stated that there should be registration of the task as well.

Step 3 Selecting the Key Artifacts

Each nurse who is the owner of the portfolio needs to make recognition of criteria for evaluation of designated artifacts, in order to getting guidelines for selection and revision of the key artifacts. These activities should be done under guidance from head nurse, who plays the role of consultant, motivator, and supporter. This step could be done at the same time as Step 2; by Step 3, the owner of the portfolio should collect the key artifacts as designation.

The activities which the portfolio's owners have to complete were:

1. Selection of the best artifact by examining the designated evaluation criteria. Thus, the artifacts which have been collected in the portfolio should exhibit the ability, expertise in nursing practice which the portfolio's owner could take pride, initiative idea or innovations in nursing, and the artifact is useful that could be used as a good role model. The selected artifacts were not necessarily excellent quality but the presentation could reflect the abilities, such as intellectual, work process, work habits, or responsibility (Sawat Teechuen, 1997; Suwit Khammool, 2001; Somsiri Promthong, 2002; An Bord Altranais, 2000; Klenowski,

2001; Oermann, 2002; Pearce, 2003; Price, 2003; Webb, 2002).

2. The nurse who is the owner of portfolio needs to record the critical thinking about selecting the artifact, which Burke et al., (1994) stated that critical thinking in artifact selection reflects the development of decision-making skills and procedure of the portfolio's owner or team members in analytical thinking about their artifact selection

3. The nurse who is the owner of portfolio needs to complete the portfolio by revision the artifact to be the best one and scoring in self-evaluation of each one, then collect all of data in the working portfolio.

Step 4 Interject Personality

When the nurse who is portfolio's owner selects the quality and numbers of the artifacts by the designated criteria to make a complete portfolio for presentation in the meeting, the second time. Thus, there are 2 activities which the nurse who own the portfolio need to follow, such as:

1. Arrangement of portfolio

The nurse who own the portfolio should arrange the artifacts by the professional nurse portfolio structure, such as: personal background, job performance, references, documentation of critical thinking in selection of each artifact, self-evaluation, systematically, in order to getting complete information and could be used as an evidence of performance appraisal because of information obtained from participation of involving persons in the portfolio arrangement (Huber, 2000) and systematic presentation of portfolio structure.

2. Decoration and creation of portfolio

The portfolio's owners should decorate their portfolios to hand down the ability of their creative thinking, invention, and decoration for the attractiveness of their portfolios. This step would reflect the creative thinking, personality, characteristics, and talent of the owners, for examples: the nurses who have sense of humor might reflect themselves by relay their own pictures as cartoons on the covers. The creative decoration reflects the individual characteristics of the portfolios, as well as hand prints or personality of the owners, thus bringing up ownership, taking pride for themselves, and enhancing self-development.

Step 5 Reflection of Metacognitively

In this step, the portfolio's owner needs to perform the activities as follows:

1. The supervisor encourage each portfolio's owner to express their opinions or feelings as a self-reflection towards selected work piece, and proposed to the supervisor and the colleagues. The supervisor would be responsible in providing of consultation, recommendation, and encouraging the colleagues to express their ideas and recommendation in comparison to the designated rating criteria.

Puangrat Boonyanurak (2003); Anuwat Suphachutikul (2007) stated that the presentation of work performances, for getting suggestion or discussion, advancing ideas and related theory with practicum including concrete understanding which leading to expansion the frontier of ideation or adjustment of work direction to be more appropriate. The study of Tiwari & Tang (2003) on the topic of "From process to outcome: The effect of portfolio assessment on student learning" by the application of portfolio to the teaching-learning, in the subject of Nursing Theory, for nursing students of the University in Hong Kong and concluded that group learning with the instructor as a consultant yielded cooperative in problem-solving and consequence student-centered learning which was better than recording from lectures only. Moreover, teaching-learning by the application of portfolio could enhance student development as shown by simplification of the difficult subject of nursing theory to be more understandable. The use of the portfolio enhance the students to designate and control of self-learning methods, independently, which is harmonious with the review of literature from database by the use of CINAHL and MEDLINE by McMullen et al. (2003), stated that the application of portfolio could improve work performances including knowledge, skills, attitude, and job satisfaction reflected by the feedback to the nurses who own the portfolios, in addition, improvement of performance that indicates the ability and expertise of professional nurses which reflected knowledge and skills in nursing interventions which enhances self-advancement and nursing profession.

2. The portfolio's owner compiles the data, collected from the colleagues and the supervisor, to make completion of the portfolio and record

those reflected data in their own portfolios.

Puangrat Boonyanurak (2003) stated that journal writing was the record of everything that had been seen and performed, independently, in the aspects of thought and feeling during the adjusted time as well as expressed the turning back thinking which was emphasized on problem-solving. The recorded evaluation is the summary of important work behavior that was focused on problem-solving (Nongnut Wongsuwan, 2003; Prawet Maharatsakul, 2002; Woranat Saengmanee, 2004; Somchai Hiranyakitti, 1999). This was in line with the study of Sripai Chaiya (1998) found that self-studying from the evidence collected in the portfolio enhanced self-learning development.

3. The nurse who own the portfolio, colleagues, and the supervisor scored work performances of each others. The scores would be kept confidential and reported directly to the supervisor. The supervisor compiled the scores and data obtained from the evaluation and reported to professional nurse, individually, to acknowledge their work performance by the organizational requirements, and perception of their own strengths and weaknesses.

Natthabhan Khejoranand (2003) stated about reporting of evaluation results to the staffs that to make sure staffs know about their job performances and the organizational requirements, leading to improvement and development for the better performances. Natthaya Sintrakarnbhol (2006) stated that feedback is a part of relationships between supervisor and their staffs, in concordance with Saisamorn Chaleoykitti & Areewan Ouamtanee (2002) studied the effects of empowerment program by head nurses on feedback about performance and job satisfaction of staff nurses, and concluded that receiving feedback from the head nurse enhanced self-perception about strengths and weaknesses in their work performances, and the complimentary praise encourages staff nurses to function effectively; the staff nurses also called for a frankly and generously encountering the details about their job performances, including lays the eyes on them with caring and make believe of trust, which has shown the confidence in the staff nurses and accept their mistakes, then encouraging for their improvement (Nyberg, 1986 cited in Saisamorn Chaleoykitti, 2001).

Thus, feedback is the important tool for the administrator in

order to encourage their staff for the better job performances (Samrit Yotsomsakdi, 2006).

The study of Sudarat Krutka (2003) found that reflection of opinion towards job performance which was the independent expression yielded various issues and could be time consuming, she determined the topic of presentation as follows: 1) title of each work piece, 2) rationale in selected work pieces, 3) objectives for the development of the selected work pieces, 4) the details that signify the selected work pieces, such as nursing care plan, brief subject content, and 5) the implication and recommendation, which was in concordance with Thomson, A., Rief, L., Honard, K. cited in Julia (1992 cited in Burachai Sirimahasakorn, 1998) stated about self-reflection of the students that the teachers should state the directed simple questions that could be easier for guiding the learners about self-reflection.

Step 6 Inspection of self-assessment

This is the step of each nurse who own the portfolio review and assess, the data of recommendations and evaluation from head nurse and colleagues (from the 1st time), with the head nurse in order to confirmation that the artifacts which had been collected in the portfolio had met the objectives of the portfolio, assessing the level of achievement, and how to develop or improve the artifacts in this step. This is the analytical step of the landmark and the advancement opportunities of the portfolio's owner, for the purpose of developing of high quality performance (Oermann), 2002; Webb, 2003. Wiggin (1994 cited in The Ministry of Education Thailand, 1997) stated that self-assessment is the responsibility of the portfolio's owners which enhancing the ability and freedom in self-evaluation including goal setting for their accomplishment. It builds up social skills in order to be co-existence with the society, and cultivation of self-acceptance in their own weaknesses which is leading to self-correction and increasing their strength to be accepted from the colleagues.

Step 7 Perfection and Evaluation

This step is the significant step, it is the step of refining the artifacts for perfection and evaluation.

The portfolio's owners present their artifacts, individually, after refining and correction based on the first evaluation results from the supervisor and colleagues, for an evaluation from the supervisor and the colleagues for the second time. Based on the second evaluation results, the portfolio's owners refine their work pieces as final artifacts. Then, the portfolio's owners presented their portfolios to the supervisor and the colleagues again for confidential evaluation of each others; each nurse returned the results directly to the supervisor. The supervisor compiled the recommendations and results of evaluation, and reported to each portfolio's owner. Based on the data recommended, the portfolio's owners made completion of their portfolios as much as possible then arranged all of the artifacts and data, systematically, in the portfolios.

This step is the significant step because of the perfection and evaluation of the artifacts.

This step yielding the innovative artifacts which the portfolio's owner would take pride in themselves, consequences their endeavor in order to perfection of their artifacts because of every nurse had mutual development which enhanced recognition of each other and yielding the artifacts as designated.

Step 8 Connection and Conference

The portfolio meeting is the forth group meeting, the nurse who own the portfolio, colleagues, and the head nurse perform the discussion and exchange their ideas about the portfolios for the preparation of portfolio appraisal as the designated criteria.

1. The head nurse would arrange for the portfolio's owner presents the success of the portfolio and perform the discussion of connection between the portfolio and the objectives of its development by the scope of practice and responsibility of the professional nurse, such as: job description, standard of nursing practice, standard of practice as a profession.

2. This activity allows every portfolio's owner to exchange their knowledge and opinions, including promotion of effective communication and expression appropriately which benefits self-development and achievement in the future. The head nurse should coordinate and facilitate the event and direct the

conference which promotes good relationships among staffs, as the words: dialogue is the learning style of the group which benefits understanding both oneself and others (Anuwat Suphachutikul, 2007).

3. Next, the nurse who own the portfolio compiles the data of recommendations for the improvement of the portfolio, and presents to the head nurse, colleagues, and oneself for evaluation, by:

3.1 The head nurse summarizes the scores from 2 parts of each artifacts: 1) the artifacts in accordance with scope of responsibility of professional nurse, and 2) the artifacts created from constructive thinking, calculated from the means of scores obtained from self-evaluation, colleagues, and the head nurse, each time.

3.2 The head nurse summarizes the scores obtained from evaluation of 2 whole parts of artifacts, and calculated the mean scores from 2 parts.

3.3 The head nurse and the nurse who own the portfolio evaluate a completed portfolio by the designated scoring criteria, as a whole picture, and report to the head nurse directly.

3.4 Conclusions: every nurse who own the portfolio make a conclusion, cooperatively, from portfolio such as: expression of feelings, recommendations, obstacles, including the head nurse makes conclusion, opinions, and recommendations for self-improvement, and plans for staff development.

Step 9 Injection / Ejection to Update

Due to portfolio arrangement of the professional nurse is the document that exhibits the potentiality and expertise of the professional nurse which reflects the quality of care, which could be used as the reference for the evaluation of collected artifacts, and evidence in performance appraisal of the professional nurse. Thus, the nurse who own the portfolio could adjust the artifacts collected, by the replacement of the former artifacts with the completed products in step 8, in order to getting the best portfolio which reflects the knowledge and efficacy of the portfolio's owner.

Step 10 Exhibition to Respect the Accomplishment

This is an important step because of the exhibition of the best artifacts from every professional nurse and colleagues in the other department in the radiology nursing and other participants. The exhibition gives rising in acceptance of valuable artifacts which contributes to the pride and motivation for achievement of the nurse who own the portfolio. Every professional nurse is responsible in arranging of exhibition under guidance from the head nurse who has to announce the fame of the portfolio's owner to the audience and give the prize to the nurses who own the valuable portfolios.

From the steps of professional nurse portfolio development that has been discussed, the researcher could make conclusion as the professional nurse working portfolio was the process that emphasizes the portfolio's owners to participate in every step of portfolio development. The nurses who own the portfolios gained the opportunity in the creation and collection of their work performances, including self-selection of the artifacts, which could be the evidence of success and professional advancement, increased self-esteem and take pride in their accomplishment, independently. Moreover, work performance evaluation should be respectable due to participation in every step of the portfolio's owner, as self-evaluation, colleagues, and the supervisor which could be undertaken as transparency and verifiable that reflected its justice.

2.7 Advantage and disadvantage of the portfolios

From the study about portfolios, reviewed by S. Vasana Prawalapreuk (1996); Suwit Khammul (2001); Utumporn Jarmornmarn (2001); Barton & Collins (1997), cited in Somsiri Phromthong (2002); Klenowski (2001); Pearce (2003); Popham (1995), cited in Monthathip Chaiyasukdi et al (2001), found that:

1. The professional nurses' portfolios present the advancement of nursing practice which nurses could use as the evidence for the review of their accomplishment, and reflection of the hallmark and developmental opportunity of the professional nurses. The literature review by the use of data bases such as CINAHL

and MEDLINE by McMullan et al. (2003) found that the portfolios could advance nursing practice in the dimension of knowledge, skills, attitude, practice, and job satisfaction, based on cognitive theory including feed back to the nurse who own the portfolio for his/her career advancement to be nurse specialist that reflects knowledge and ability in nursing practice and specialization of professional nurse. The portfolios could be the document that indicates potentiality of professional nurses, used for the hospital accreditation (Joint Commission Accreditation of Healthcare Organization: JCAHO) (Brooks & Madda, 1999) and could be used as a strategy for quality improvement in their job (Rassin, Silner & Ehrenfeld, 2005).

2. Portfolio as a learning and measurement tool:

2.1 Learning: Professional nurse portfolio begin with the learner indicate the topic of interest to study. Studying or research leads to active learning (Utumporn Jarmornmarn, 1997) which impact thinking, skill training, dynamic learning and take pride in their own portfolios. The skill teaching should be done systematically for every unit or department to increase the efficacy of practice (Praphai Ariyaprayoon, 2005; Thanaporn Yaemsuda, 1999)

Puangrat Boonyanurak (2003) stated the strategy that professional nurses could use, in order to gaining experience or opportunity to fulfil their learning needs, were the supports to understand clearly about their own needs which is the important step to reach the goal, corresponding with Tiwari & Tang (2003); Sriprai Chaiya (1998); Monthathip Chaiyasakdi et al (2001) found that the students who were successful in using of portfolios must be advised closely from their advisors. Participation in mutual learning and interrelationship, build up a good relationship and self-learning skills as needed including the ability for designation and controlling of their work strategy or self-learning, increasing confidence in thought or learning process. Furthermore, this study also indicated that portfolios increased attention in learning of the students who lack of motivation.

Moreover, the learning process by using of portfolios enhanced the students for better clinical practice (Scholes et al., 2004), learning and understanding and application of nursing theory, increased the ability of the students in coordination of learning, experiences, expertise, and gaining the opportunity for professional development in the future (Oermann, 2002; Tiwari & Tang, 2003).

2.2 The good measurement means the measurement that yield reliable information and the practitioner accepts the results of evaluation. In the period of outcomes evaluation, the nurses who own the portfolios have to assess whether their outcomes reach their goals. The outcomes evaluation by using of portfolios enhanced the creativity and clear understanding for the staff which is important for learning (Biggs & Tang, 1998; Karlowicz, 2000; Lettus et al, 2001 cited in Tiwari & Tang, 2004) Williams & Jordan (2007) said the important part of the portfolio is the dynamic self-evaluation, this will empower nurses to be a self-evaluator and correction of the pitfalls, then impact self-development such as physical, mental, social, intellectual and also advancing the job responsibility in all at once (Utumporn Jarmornman, 1997). Klenowski (2001); Pearce (2003) proposed that the effective portfolio should be the data or document reflects the experience, strength, ability and skills of the owner, moreover, it is an evaluation tool indicates the success of the nurse manager in the strategy of management development. It helps nurse manager to perform dynamic self-development, or the other words, the performance evaluation is a tool for the dynamic self-development.

3. Building up pride: The ownership of valuable work product that was accepted by the society causes the nurse gained self-confidence, increased self-esteem, including motivated quality nursing practice and consequence self-development, self-competition, self-training, self-discipline, and endurance. The study of Chadathorn Pranmontri (2004) stated that constructive motivation was the initiation of job development, taking pride in their job, and increased self-accomplishment.

From all the information discussed, it can be concluded that performance appraisal can be put to good use as follows:

1. It can be used as a tool for personnel development by strengthening the strong points, correct the weak points of the person under evaluation and help the nurses to learn continuously.

2. It can be used as a tool for performance appraisal and it can also be used as a quality control apparatus.

3. It can also be used as a center for data collection for Information Technology with both quality and quantity that is verifiable. It is a document that will

give the appraised nurse pride, since it is an acceptable work performance that is valuable.

Utumporn Jarmornmarn (2001) and Somsiri Promthong (2002) stated about the limitation of portfolios, such as:

1. The portfolios completion is a time consuming task which the person needs to put a lot of efforts in making the reliable one, especially in the use for job performance evaluation. The portfolio's owners have to put a lot of efforts in organizing their best one and complete on time for their job performance evaluation, causes job deprivation for some portfolio owners. So the evaluator and the portfolio owners should have co-operation in optimizing the appropriate evaluation time. The performance evaluation should be done periodically and dynamically in concurrent with the real situation as much as possible, so that the owner could be relieved from pressure caused by portfolio organizing task.

2. It is costly for organizing the portfolio. Because of the owner intend to organize the best portfolios for themselves, some of them might hire the media specialists instead of doing one by themselves.

3. It is the time consuming task to evaluate job performance by the evaluation tools. Due to each of portfolio owner has to evaluate each others, and there are a lot of portfolios in line for evaluation so the implementation should be adjusted for convenience and minimize the length of time for evaluation.

4. The incomplete presentation of job performance in the portfolio. Sometimes the portfolio does not represent all of the tasks performed by the owner due to the owner selected only the good ones to show in the portfolio.

5. The organizing of portfolio. The nurse manager and the professional nurses should receive training about the methods of organizing the portfolio, so that they understand and could imply efficiently which consequence in efficacy of performance evaluation, and advancement effectively in some other aspects of their job.

2.8 The portfolio evaluation of professional nurse

The portfolio evaluation of professional nurse is the document or the data showing the holistic learning of the owner of portfolio, so the portfolio evaluation

needs to receive data more than to give answers Birenbaum, (1996 cited in Montatip Chaiyasak, (2001). As the performance evaluation from actual situation has various ways to receive achievement and a particular answer is not an only correct answer or not always having a particular effect. The scoring cannot give the clear answer like the scoring by multiple choices (Educational Technique Department, Ministry of Education, 1997 cited in Burachai Sirimahasakorn, 1998). S.Wasana Prawalpruek (1995) said that the portfolio evaluation was the evaluating process urging the evaluator to give an explanation, admire the owner of portfolio including to evaluate continuously and appropriately in order to change behaviors appropriately and correct the artifact.

It can say that the artifact evaluation in portfolio does not focus on artifact checking -- “right or wrong”. On the contrary, it focuses on the artifact critic – “there are strong points and weak points that should be revised” which benefit to the artifact improvement more than the examination and evaluation for only performance decision. It also relates to Scholes’s study (2004) stating that the portfolio evaluation was based on principle of evaluating in skillful artifact not skillful in portfolio creating. Samrit Yossomsak (2006) stated that the performing result evaluation is the performing value evaluation, not the personnel evaluation, so the decision to the value of work has to compare with that person’s potential more than that of person to person. That each and every person’s artifact brought to be compared makes serious disagreement (Prawet Maharatsakul, 2002). The portfolio evaluation is used as the medium of learning for life (Suwit Kammool, 2001).

Burke et al, (1994 cited in Burachai Sirimahasakorn, 1998) remarked that the process of artifact evaluation in portfolio consisted of 3 ways:

1. Examining means to examine the correctness of artifact by comparing with the criteria that had previously been set to decide whether that artifact was linked to the criteria or not.
2. Evaluation means to judge the value of examined artifact and the quality of it is arranged in a particular order such as good, fair, poor, or pass and fail by mostly focusing on self evaluation.
3. Critiques means to recommend the opinions about an artifact after it is examined according to the criteria such as a prominent part that is mentioned, thing

that should be revised by mostly focusing self reflection.

It can be concluded that portfolio evaluation focuses on the positive appraisal to differentiate between persons. The evaluation must be a continuous process for the benefit of self development so as to make progress in nursing profession.

2.8.1 Persons involving portfolio evaluation

The concept of portfolio focusing on cooperative learning depends on a mutual idea from the involving persons such as a nurse who owns the portfolio, colleagues and the head nurse of patient ward in order to cooperate in the complete self-development (Burachai Sirimahasakorn, 1998; Arter 1992:38 cited in Montatip Chaiyasak, 2001), so persons involving portfolio evaluation are as the following:

1. The nurse who owns portfolio involves in self evaluation by self selection, self reflection, self-monitoring, self evaluation in order to have the benefit of self-development, achievement evaluation, feeling proud of the artifact ownership. Williams & Jordan (2007) said the important part of the portfolio is the dynamic self-evaluation, this will empower nurses to be a self-evaluator. that self-evaluation yielded high quality performance, supported the development of self-study and accomplishment for oneself and the profession. (Oerman, 2002; Utumporn Jarmornmarn, 1997; Webb, 2003)

2. Colleagues are the persons who give recommendations, artifact critic and exchange of their knowledge, experience, opinions as well as participation in artifact evaluating. This creates cooperation and assistance that are the important parts of living in society, that peer reviews are essential to maintaining the standard of practice at its optimum level and professionalism (Curtin, 1994; Roper & Russell, 1997 cited in Rachanee Sujijantararat, 2003). Peers' afternoon and late night shifts allows them to become acquainted with peers' work performance, which in turns allows the nurses to be able to evaluate each other (Wilkinson, 1987 cited in Somsiri Promthong, 2002).

3. Head nurse of patient ward is a person who give recommendations, artifact critic and urge colleagues to give recommendations each other as well as participate in evaluating every nurse's artifact.

2.8.2 The methods of portfolio evaluation

Scholars have divided the methods of portfolio evaluation as the following:

1) Paulson and Paulson (1990 cited in Chairit Siladej, 1997 and Montatip Chaiyasak, 2001) proposed that there were 2 methods of how to judge the portfolio by a professional judgment.

1.1) Evaluating in the method of portfolio development consist of the artifact linked to the learning objectives, the turning back data reflection of artifact showing the development or the progress of the owner of portfolio. The portfolio development is linked between the objectives and caption such as what is the narrative writing about this artifact? why do we choose this artifact?

1.2) Evaluating in the content is the evaluation about things that are gathered in the portfolio of learner, showing progress and accomplishment of artifact whether it can achieve the objectives of portfolio creating or not? in case of no more progress of that artifact to be considered.

2) Randall et al.(1987 cited in Burachai Sirimahasakorn, 1998) proposed that there were two methods of how to evaluate a portfolio as the following:

2.1) Analytic Scoring is the evaluation about an artifact in portfolio by separately evaluating each artifact. After that, the score is brought to add up then to find an average for an aggregate of a whole portfolio.

2.2) Holistic Scoring or Portfolio as a whole is Focused Holistic Approach of artifacts in a whole portfolio comparing to evaluating criteria described to the characteristic of artifact in each level of quality from the highest to the lowest.

2.8.3 The tool of evaluating portfolio value of professional nurse

The evaluating of portfolio value is to consider the working result of an individual that results in both qualitative and quantitative aspects. It is necessary to have the tools for using as evidence and data to consider the evaluation. Nattapan Khejornnan (2003); Prawet Maharatsakul (2002) remarked that If a record and a given score being brought with the performance of which objectives had been set up could urge the staffs to have potential for doing their tasks, so they could have the most effective artifacts which link to the use of tools in portfolio evaluation that

was sorted out by Sripri Chaiya (1998) as following:

1) The recorded forms are the tools used for observation, interview, and self-evaluation such as checklist, rating scale, ranking, anecdotal record. These tools are built by the owner of portfolio and the persons who involve by using the objectives of portfolio creating to be the ways of specifying statements or issues. These record forms have to use together with an evaluation manual in order that the evaluator can record all data on the same principles and patterns. Grrish (1993 cited in Sudarat Krutka, 2003); Cayne (1995); Snadden & Thomas (1998 cited in McMullan et al., 2003) stated that writing is the best reflection of feedback, and found that there was a positive correlation between writing the skills in nursing practice with the use of portfolio and positive feelings towards the performance of their duty, this method of learning minimized the dissent and increased mutual acceptance of work climate.

2) Rubric assessment or Rubric scoring is the tool used as an evaluation toward personal performance. “Rubric” is derived from Latin word called “Rubricaterra” related to religion in ancient time. This means the red mark on important thing used for leading the way. In academic term, (The Thai Ministry of Education, 1996) “Rubric” is potential or characteristic items described as the showing of learner’s ability in order to use as scoring guide.

Utumporn Jamornman, (2001) remarked that Rubric Scoring meant to give value to characteristic which was set up between the teacher and the learner. The Rubric Scoring derived from the two dimension table. One was the characteristic items or portfolio evaluating criteria, and the other dimension was scale such as 5, 4, 3, 2, and 1. Therefore; “Rubric” resulted in positive creativity and gave much data than using only estimated scale. As the evaluation by Rubric scoring is the major data for evaluator who wants the answer of “How much achievement can the owner of portfolio get?” “Which standard level is the artifact?” or “How is the quality of artifact?” and the Rubric Scoring played an important part to have the learning encouragement and develop individual’s potential to reach the standard criteria that have already been set up (Burachai Sirimahasakorn, 1998).

Therefore; “Rubric Scoring” means the guidance of scoring by scale and the characteristic items described to the distinct showing of learner’s ability

in each scale.

The benefits of Rubric scoring are: (Utumporn Jamornman, 2001).

1. The tools for studying and evaluating can be used in revising the learner's ability as well as in examining the learner's ability by showing the teacher's expectation toward the learner clearly. In addition, it shows how to achieve objectives that results in developing both learner's ability and learning.

2. The guidance of self-evaluation in responsibility toward duties

3. The reduction in teaching time used in learner evaluation makes the learner get the turning back data about the superior aspects and the inferior aspects that should be revised immediately.

2.8.4 The process of creating portfolio evaluating criteria consists of 4 stages as the following : (Burke et al., 1994 cited in Burachai Sirimahasakorn, 1998; Suwit Kammool, 2001)

1. Specifying the characteristic measurement for Instance; innovative artifacts have 4 evaluated characteristics: the objectives, the characteristics, the critic, and the connection.

2. Choosing the scale -- number rating scale such as 1, 2, 3, 4 or qualitative rating scale such as poor, fair, good, very good.

3. Specifying the standard of working quality from the lowest to the highest as the following:

- 4 Points = very good means the data can be specified exactly every items.

- 3 Points = good means the data can be specified exactly almost every items.

- 2 Points = fair means the data can be specified exactly some items.

- 1 Point = poor means the data can be specified exactly very few items/cannot be specified

4. Making summary table about topic of evaluation and quality level

2.8.5 The criteria of portfolio evaluation

The setting up of criteria of portfolio evaluation is the important process of evaluation which is the key to the appropriate development because there are clear and reasonable communication and the emphasis on the development of the nurse who owns the portfolio (Thanaporn Yamsuda, 1999; Samrit Yossombut, 2006). That makes the portfolio evaluation get the highest advantages (Utumporn Jamornman, 2001); (McCreedy, 2006).

Goodrich (1997 cited in Thanaporn Yamsuda, 1999; Montatip Chaiyasak, 2001; Somsiri Promthong, 2002) Stated that Rubric Scoring could be well used together with the portfolio because there is a link between the encouragement and the evaluation of the owner of portfolio's learning. The portfolio evaluation by Rubric scoring has 2 types (Educational Technique Department, 1997; Chairit Siladej, 1997; Burachai Sirimahasakorn, 1998; Utumporn Jamornman, 2001; Birenbaum, 1996 cited in Montatip Chaiyasak, 2001) as following:

1. Analytic Scoring or sub criteria means the score divided into different parts from the working capability or the artifact details analyzed into different parts and describes clearly that each part has what kind of characteristics for example; the narrative writing of the Analytic Scoring evaluation of innovative artifact as shown on table 6.

2. Portfolio as a whole means the artifact scoring by focused holistic approach of artifact like what kind of characteristics it has. There is a quality explanation or the artifact achievement such as the quality of understanding or concept, the given meaning. The working process and artifact may be divided into levels of quality from 0-4 or 0-6 for instance; the portfolio evaluation by focused holistic approach that shows records and reflection in portfolio, as shown on table 7.

Table 6: The example of the Analytic Scoring evaluation of innovative artifact

Ways of evaluation	Quality levels (score)			
	4 = very good	3 = good	2 = fair	1 = poor
- objectives: artifacts	- Explain the major and minor objectives of artifacts	- Explain all major objectives of artifacts	- Explain the minor objectives but not the major ones	- Not explain the objectives
characteristics: components are applied to objective response	- explain all detail both can be noticed and that of cannot as well as explain the method of objective response	- explain all significant detail including to explain the objective response	- lack of some detail and insufficiently explain the usage	- no detail about characteristics or usage
- critic : strong point-weak point	- mention strong point - weak point. To recommend the method of revision	- mention only strong points and weak points	- mention only strong point or weak point	- not mention anything
- a link : There is a link between artifacts and other things in the past, present and future.	- There is a good link between objectives and characteristics of artifacts as well as other phenomena.	- There is a link to 1-2 phenomena.	- A link is not clear and inappropriate.	- There is no link.

Table 7: The example of the portfolio evaluation by focused holistic approach showing various evidence in portfolio.

Score level	Artifact quality
4 = Very good	- The well-selected artifacts in portfolio show the picture linked to what the owner of portfolio has learnt and performed. As the careful learner, each piece of work shows the improvement, the relationship between principles and effects specified in an artifact clearly as well as the reflection of reasonable self evaluation. The owner of portfolio realizes the important of self-evaluator's point of view about artifact system management including to a portfolio presentation.
3 = good	- The owner of portfolio has conflict and consideration simultaneously. The artifact has to be compared both efficiently and inefficiently by the owner of portfolio and she realizes in the learning process and the achievement. The artifact does not connect clearly to the owner of portfolio as the learner including to the insufficient artifact showing that the owner of portfolio realizes the self evaluator's point of view.
2 = fair	- Some artifacts show the attention to select them, but the reasons are not clear such as "I have selected this artifact because I like it very much". They are lack of the core of system management and the link to the major objective. Although there is self - reflecting data, it is lack of data showing the characteristic of being learner of consideration.
1 = poor	- All artifacts in portfolio cannot show the link to objectives. The artifact collecting is rather plain, not gives all attention to select artifacts. There is an attempt to compare artifacts or arrange them in an ordered way that links to the major theme. There is not even a sketch of artifact that shows the characteristic of being a learner of consideration.

Rubric scoring is used for the criterion of portfolio evaluation both in nurse students' clinical studying and professional nurses' performance. Kittiya Srion (1998); Montatip Chaiyasak and a group (2001) ; Sripri Chaiya (1998) ; Sudarat Krudka (2003) ; Somsiri Promthong (2002) used nursing process to be the frame of how to set the evaluated criteria that used the analytic scoring method for evaluating each artifact. Portfolio as a whole for evaluating the artifact creativity and the portfolio in complete version which have the detail of quality level as the score 4-1 and the evaluating items as shown on table 8, table 9 and table 10 as following:

Table 8: The example of portfolio evaluation by analytic scoring of nursing service (Somsiri Promthong, 2002; Sudarat Krudka, 2003)

Evaluated Items	The criteria of quality level			
	4 = very good	3=good	2=fair	1=poor
Data gathering 1. The correctness of data according to the patients' actual condition.	- Specify data in all items correctly.	- Specify data in most items correctly	- Specify data in some items correctly	- Specify data very few items correctly/ Don't specify any data
2. The data completeness derived from personal background enquiry, medical health checking, observation and interview.	- Specify data completely in all items	- Specify data nearly complete in all items	- Specify data completely in some items	- Specify data completely in very few items/ Don't specify any data
3. The completeness of data in physical aspect, emotional aspect, social aspect and spiritual aspect.	-	-	-	-
The nursing consideration 1.The statements of nursing consideration can be described health conditions correctly according to patient conditions	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3.....	-	-	-	-

Table 9: The example of portfolio evaluation by holistic approach coming from professional nurses' creativity. (Somsiri Promthong, 2002)

Evaluated Items	The criteria of quality level			
	4 = very good	3=good	2=fair	1=poor
Professional nurses' creative artifacts				
1. Context links to the objectives of workplace.	- 7 items of criteria are shown completely	- 4-6 items of criteria are shown	- 1-3 items of criteria are shown	- All criteria cannot be shown
2. Specify context that comes from understanding, the capability of how to apply, summary, synthesis and analysis.				
3. Express opinions toward that work completely as well as sensibly and show the trusted reference				
4. There is complete and reasonable evidence that shows the trusted reference.				
5. Artifacts show intention and attempt.				
6. Be able to use communicative language with appropriateness, clarity.				
7. Be able to present with interesting format and orderly content.				

Table 10: The example of portfolio evaluation by the holistic approach of portfolio in complete version. (Somsiri Promthong, 2002)

Evaluated Items	The criteria of quality level			
	4 = very good	3=good	2=fair	1=poor
- To Set objectives and kinds of artifact	9 items of criteria are shown completely	7-8 items of criteria are shown	5-6 items of criteria are shown	less than 5 items of criteria are shown
1. The objectives of portfolio development link to the objectives of workplace				
2. The specified artifact must link to the objectives of portfolio development				
- Gathering and managing artifacts				
3. The artifacts are suitable for the level of professional nurses and respect to the workplace objectives.				
4. Portfolios have been arranged in an ordered and a well-organized way.				
- The reflection of turning back data				
5. Self-evaluation in an appropriate way links to the evaluated criteria and the portfolio objectives.				
6. Show the correct way of portfolio development according to the evaluated data.				
- The artifact done in complete way and evaluated				
7. The artifact is evaluated by the head nurse of patient ward, colleagues, and the artifact owner according to the criteria that have been set altogether.				
8. The artifact is correctly revised according to evaluated data.				
9. Portfolio is shown for the development of performing according to the workplace objectives.				

2.8.6 How to score the portfolio evaluation(Somsiri Promthong, 2002 ; Sudarat Krudka, 2003)

1. The portfolio evaluation by analytic scoring can be calculated by adding up the score given by each evaluator, then finding an average and divided by all evaluated items. The principles of variation on the average are used for giving the meaning to the average score of artifact (Prakong Kannasoot, 1995 cited in Sudarat

Krudka, 2003) as following:

Average score	The criteria of how to decide the quality of artifacts
3.50 - 4.00	Artifacts are at very good level
2.50 - 3.49	Artifacts are at good level
1.50 - 2.49	Artifacts are at fair level
1.00 - 1.49	Artifacts are at poor level

2. The portfolio evaluation by holistic approach coming from the professional nurses' creativity and the portfolio in complete version can be calculated by adding up the score given by each evaluator then finding an average. The principles of variation on the average are used for giving the meaning to the average score of portfolio (Prakong Kannasoot, 1995 cited in Sudarat Krudka, 2003) as following:

Average score	The criteria of how to decide the quality of artifacts
3.50 - 4.00	Portfolios are at very good level
2.50 - 3.49	Portfolios are at good level
1.50 - 2.49	Portfolios are at fair level
1.00 - 1.49	Portfolios are at poor level

It can be concluded that the performance appraisal can be both a minor evaluation during operation (Formative evaluation) for self development or it can be a conclusive evaluation at the end of the study (Summative evaluation) to see the progress and accomplishment of knowledge acquisition by the nurses under evaluation. This summative evaluation can be used to judge the value of the works performed. It is a positive evaluation to help the nureses under evaluation to find an area that need improvement, and to see if work performance meet the specified standards, also the nureses under evaluation can see for themselves thier own potential. Further more, performance appraisal of the professional nureses is also the center for potential expression, progress report, and expression of pride. Therefore it can be stated that performance appraisaisal is a source of information for a life long learning.

Summary

However, there were several guidelines for the development of effective work performance evaluation. Portfolio was a method that could be used as a great tool for work performance of professional nurse. Due to the principle of portfolio emphasizes on participatory approaches in every step of the relevant persons, including the evidences that could be proved. In reality, the studied patient unit used the portfolio for recording of personal data, education, training, skill development, performance/activity management, quality improvement, citation, etc. In case of the patient unit could be able to go along every step of portfolio development, this would greatly benefit work performance evaluation process and human resources development, by individual efficiency:

1. The portfolio consisted of 10 steps guideline:

- Step 1 Determination of the project purposes
- Step 2 Collecting and organizing of job performance
- Step 3 Selecting the Key Artifacts
- Step 4 Interject Personality
- Step 5 Reflection of Metacognitively
- Step 6 Inspection of self-assessment
- Step 7 Improvement of the Artifact Perfection and Evaluation
- Step 8 Connection and Conference
- Step 9 Injection / Ejection to Update
- Step 10 Exhibition to Respect the Accomplishment

2. The professional nurses' portfolio appraisal

- 2.1 The appropriate person for portfolio appraisal was the nurse who own the portfolio, colleagues, and the head nurse (Burachai Sirimahasakorn, 1998; Arter, 1992 cited in Monthathip Chaiyasakdi, 2001; Curtin, 1994 cited in Ratchanee Sujichantararat, 2003; Wilkinson, 1987 cited in Somsiri Phromthong, 2002).

- 2.2 Record form could be used as evidence for performance evaluation in order to yield the justice and high quality. Moreover, it is the reviewed data that nurses who received evaluation used as the evidence for improvement and correction or self development, because of the descriptive writing is the best feedback and minimize the conflict of interest, which stimulates the mutual acceptance within the

organization

2.3 The evaluation by the use of Rubric scoring yields the answer of the question about accomplishment that the nurses who own the portfolio performed, what standard and quality of their job performance, which is the criteria that could describe the ability of realistic nursing performance, can be used to support and assess the knowledge of the nurse who owns the portfolio, and provides encouragement for nurses to work in full potentiality. There are 2 types of Rubric scoring used for evaluation of professional nurse portfolios: 1) Analytic scoring, and 2) Portfolio as a whole.

3. Portfolio is a set of document/evidence that the nurse who is the owner of the portfolio collected their nursing artifacts through the steps of portfolio development. To display the examples of artifact collection, knowledge, skills, and accomplishment; including completion of documentation in order for utilization as the evidence of job performance or as a reference, it is necessary to have the structure of portfolio in order to systematic arrangement of the artifacts. Thus, the structure of portfolio had been organized in 4 sections as follows:

Section I The introductory section, consisted of cover, preface, lists of content, objectives of portfolio arrangement.

Section I The introductory section, consisted of cover, preface, lists of content, objectives of portfolio arrangement.

Section II Personal data consists of personal history, education, government service, history of leaves / vacation, honors and decorations, conferences/seminars/trainings/continuing education, additional skill development, CNEUs, providing special lectures/experts/committee/special activities, praises.

Section III Accomplishment data consists of the artifacts which had been accepted as the master piece, the evidence of each artifact appraisal, the evidence of artifact development, academic artifact, quality development activities.

Section IV Evaluation summarization consists of the summarization of artifact evaluation in the portfolio, by the evaluation criteria of the portfolio it is the summarization of personal development in every aspect, and plans, or the suggestions for development of each aspect.

CHAPTER III

PROBLEM ANALYSIS

Organizations generally consider performance appraisals important part in management because it motivates staff to keep improving their performance. Therefore, all departments in an organization are required to conduct performance appraisal every 6 months. The results of evaluation will enable staff members to improve their work capacity and performance. In addition, the performance appraisal can be used to help in raising staff salaries appropriately and transparently, in handing out performance awards, in promoting staff to higher positions, as well as in helping in other aspects of human resource management.

An Analysis of the Performance Appraisal of Professional Nurses of a patient unit in a University Hospital

At present, the performance appraisal of professional nurses at the ward to be analysed is inefficient, perhaps because of inadequate knowledge, capability, and understanding about ideas, principles, and procedures of an efficient performance appraisal of administration and staff. Appraisal documents and results collected from the ward did not provide a clear evaluation of its staff's work performance, nor did it motivate its personnel to improve. An unreliable appraisal system may provide misleading results leading to an unfair appraisal process. Thus, the investigator has decided to analyze the ward's performance appraisal of its professional nurses by thoroughly scrutinizing relevant documents to form a more appropriate and transparent appraisal system.

The investigator has utilized a 5-steps appraisal system (figure 2 on page 22) to analyze the appraisal of professional nurses in the context of this particular ward. Results are as follows:

1. Explaining the details of the performance appraisal

There are two particular details which need to be clearly explained to professional nurses being evaluated including: 1) the performance appraisal's objectives and 2) the performance appraisal form.

1.1 Objectives of the performance appraisal

The main objectives of the appraisal of professional nurses, according to the hospital's policies at which the ward is situated, are for staff improvement and human resources planning to increase efficiency and effectiveness. An improved appraisal system would provide reliable resources for conducting appropriate salary raises and staff promotions. Meanwhile, the analysis revealed that many of the evaluated nurses were only aware that the appraisal is the head nurse's responsibility and that its results will be used to conduct salary raises.

The main objectives of the performance appraisal of professional nurses, according to the hospital's policies at which the studied ward is situated, are for staff improvement and human resources planning to increase staff efficiency and effectiveness. An improved performance appraisal system would provide reliable resources for conducting appropriate salary raises and staff promotions. Meanwhile, the analysis revealed that many of the evaluated nurses were only aware that the performance appraisal was the head nurse's responsibility and that its results would be used to conduct salary raises.

1.2 The Performance appraisal form

The analysis has also revealed that the organization failed to clearly explain to its nursing staff about the performance appraisal model. The nursing staff were not only inadequately informed on the model of the appraisal and the use of its results, but the nursing staff also had little opportunity to ask for clarification. Such inadequacy led to misunderstandings of both the nursing staff and the head nurse. The head nurse believes that the performance appraisal for all nursing staff in the ward should be done by the head nurse alone to avoid mistakes of having many people fill out the appraisals, or, sometimes, to finish the appraisals and to submit them on time, even when the deadline is informed ahead of time. The nursing staff also

misunderstood that the appraisals are to be done only by the head nurse and that their only duty was to receive the results of the appraisal.

Recommendation for development

1. The head nurse should organize a meeting to inform the nursing staff being evaluated about details of the appraisal process including its objectives, procedures, and the use of its outcomes. The meeting should aim to create a true understanding of the importance of the performance appraisal.

2. The head nurse should give proper advice and, together with those being evaluated, produce a booklet of instructions to fill out the appraisal forms. The booklet should help the nursing staff understand and properly fill out the human resources planning to increase staff efficiency and effectiveness. An improved performance appraisal forms.

3. The head nurse along with the nurses being evaluated should cooperate in setting a clear and appropriate timeframe, on which both parties can agree and one which would allow adequate time for the process to proceed thoroughly. Setting a timeframe is one of the Personnel Procedures on Performance Appraisal, which is one of the four major tools used for work performance appraisals.

The aforementioned recommendations were produced upon data collection of step 1, which is the determination of the project purposes (Burke et al., 1994 cited in Burachai Sirimahasakorn, 1998), which focused mainly on staff participation according to the results of studies by Jeeraporn Daenkhiet and Patcharee Saisadudee in the year 2000 and 2001, respectively. Their studies found that staff involvement created a sense of cooperation to achieve the objectives of the appraisal, also instilling in the nursing staff self-worth, faith in their duties, and close relationships (Tiwari & Tang, 2003). The studies have encouraged the hospital to adopt the concept of staff participation and involvement in the appraisal process, which have also been reported to increase an understanding in duties (Alongkorn Meesuttha & Smith Satchukorn, 2008; Foot & Hook, 2002; Nuttaya Sintrakarnpol, 2006; Praphond Phasookyued, 2004). A true understanding of duties would allow the hospital to clearly set objectives and standards of such duties as the understanding is mutual between the administration and staff. Furthermore, the ability to set clear goals and standards in duties have been known to lead to the continued improvement of the

organization (Narongwit Santhong, 2008; Noe et al., 2006; Prawet Maharatanasakul, 2002; Sumrit Yotsomsak 2002). And one of the best ways to achieve staff involvement is to have each individual nurse fill out his or her own appraisal form (Nuttaya Sintrakarnpol, 2006) as the appraisal form asks for specific questions about the success and level of standards of the particular duties of the particular staff's position (Alongkorn Meesuttha & Smith Satchukorn, 2008).

2. Making performance agreement

The analysis for making work performance agreement consists of 3 aspects: 1) definition of work performance, 2) standard of performance, and 3) the appraisal criteria.

2.1 Definition of work performance

There were differentiation of the obligation, in each job position, of professional nurse who participates in work performance appraisal. A clear definition of work performance of each job position would indicate the scope of responsibility, such as: job function, expected performances, methods of performing the tasks, methods of qualification.

In recent practice, the supervisor would make performance agreement with each group of participants when the period of appraisal was due. The factor #1 was the work performance appraisal, since the period of appraisal was started, with the work plan/ activities/ project which were obtained from the work unit analysis and the service profile development of the patient unit. The service profile including 3 aspects that was established by the organization, such as: 1) the policy, 2) the job description, 3) job assignment/ independent study that was initiated by the participant, with the similarity of work performance defined by Sudarat Krutka (2003); Somsiri Phromthong (2002); Barton & Collins (1993 cited in Chairit Siladej, 1997); Paulson & Paulson (1990 cited in Somsiri Phromthong, 2002); Somsiri Promthong (2002); Sudarat Krutka (2003). The findings were that there was no clear establishment of performance agreement in each job position because the agreement that was made in the patient unit had been established as a group. Also, there was no clear definition of work performance in the independent study; in addition, there were no guidelines, for the participants, about the steps in defining of work performance and the quantity of

work pieces that would be used for appraisal. The ward also failed to inform the nurses about all the different parts each nurse should participate in and how much.

In addition, the ward did not clearly specify the evaluated nurses' positions. Moreover, stipulation of the level of participants by work experience such as: nurse clinician 1 means the participants who have work experience 0 – 1 year, or nurse clinician 4 means the participants who have work experience > 3 – 5 years, instead of stipulation by the level of participants such as level 3, 4, 5, or 6; the weight assignment by the workloads and responsibility in nursing services, nursing administration, nursing education, and assigned workloads/ independent study selected by the participants, which was stipulated by the nursing department of the patient unit were not applied in full measures which causes inability of the patient unit in succinctly define the work performance in each job position. There were varieties of work experiences and cognitive levels among the participants which consequence the irrelevancy of work performance appraisal to the job attributes which the participants were functioning, which might affect the justice issue for the participants. Some participants could not be able to describe the scope of practice in their job positions due to lack of refreshment and understanding of their roles and responsibilities according to the job descriptions and competency requirements in each job position. In addition, the ward still lacks a mechanism that allows for the nurse's involvement in setting the standards of which aspects of work and how much of each are to be used in the appraisals.

Recommendation for development

1. The participants and the supervisor should review and make mutual understanding of the role the participants would play according to the job description. The stipulation of levels of participants according to work experience, score weighted by the job responsibility, including professional competency (PC), and functional competency (FC) which consists of common functional competency (FCc) and the specific functional competency (FCs), so that the participants would be clearly understanding and contribute to be more participation in their role function.
2. Every participant should be provided with the documentation discussed above (item 1) and organized in each self-portfolio for studying/revision.
3. The supervisor and the participants should make a mutual

Assignment in the independent study topic which the participant desire as an artifact of work performance appraisal. The investigator recommended the application of the organizational policy as a framework for assignment, such as: develop the activities for staff happiness, internal decoration for the patient unit, and Thai cultural conservation, etc. so that the participants would recognize and practice in the same direction and standard.

4. The supervisor and the participants should make mutual agreement on the work to be reviewed for appraisals by specifying a nurse's position and the scope of responsibility and competency, in order to ensure the distinction of job function in each position, in each of the 6-month appraisal period, to ensure justice of the appraisal. In addition, it would not be too hasty for procurement of work performance. The assignment of work performance appraisal for each job position is proposed in table 11

Table 11: The assignment of work performance appraisal for each job position

Competency levels by years of experience	Significance of responsibility (%)				Quantity of tasks/ head/6 months				Numbers of tasks
	administrative	Service	Academic	Independent	administrative	Service	Academic	Independent	
> 5 years	25	40	25	10	1	2	1	1	5
> 3-5 years	10	65	15	10	1	2	1	1	5
0-3 years	5	75	10	10	0/1*	2	0/1*	1	4

* The participants made their own choice for the development of any one aspect of work performance.

5. Every participant should record the performance agreement, which had been established with the supervisor, in the work performance appraisal form in order to be used as a guideline for the success of work performance preparation; and the participants could be apprenticed in data entry and processing to be clear and concise.

The recommendation for development as previously discussed, the investigator proposed a suggestion based on the conceptual model which had been studied by Sudarat Krutka (2003); Somsiri Promthong (2002) stated that revision of role and responsibility participated by the professional nurses and the supervisor

increased the professional nurses awareness of their role and responsibility. Moreover, they found that the application of step 2 of portfolio development, the aspect of compiling work pieces, which requires the professional nurse to record performance traits or work situation and behaviors demonstrated as nursing service, nursing administration, and nursing education. The common issue encountered was that the professional nurse did not recognize the aspect of work performances deemed as which category of work, for which Somsiri Promthong (2002) recommended that each participant should organize the documentation in each of its own portfolio.

The application of participation in job function of the practitioner as a guideline for work performance assignment was significant and necessary because this could minimize confusion on the job, as it assists the practitioners in recognizing the work strategy to achieve the designated goal, which in turn results in good relationships among the practitioners (Natthaphan Khejoranan, 2003; Natthaya Sintrakarnbhol, 2006); Narongwit Saenthong, 2008; (Prawet Maharatsakul, 2002; Supachai Yawaprabhas, 2003; Samrit Yotsomsak, 2002; Foot & Hook, 2002; Noe et al., 2006; Tiwari & Tang, 2003). Including application of the guideline for work piece assignment based on its significant level, the experience level of professional nurse, and the recommendation of professional nurse towards work performance appraisal by the use of portfolio, which stated that the time interval for organizing of work pieces should be increased from 1 – 2 weeks to 2 – 3 weeks, due to the excessive nursing workload (Somsiri Promthong, 2002).

2.2 Performance standard

A standard of practice is only effective when it is carried out completely. Therefore, all nurses in the unit should be involved in the establishment of standards of practice, to ensure that the nurses accept the standards and are willing to keep up with such standards (Natthabhan Khejoranan, 2003; Alongkorn Meesuttha & Smith Satchukorn, 2008).

Because the ward is relatively a small part of the organization, the ward's participation in the establishment of standard of practice is achieved by sending a representative to be a member of the committee in charged of the process. During procedure, the representative would report the progress of the procedure to the

colleagues periodically. When the procedure had completed, the organization explained the final outcomes to all staff so that the practitioners can begin applying the standards to their practice. This allowed the practitioners to evaluate and to give recommendations on the application of the standards on a regular basis, to amend the standard of practice to achieve the highest and most appropriate standards for the organization. The standard of practice was documented clearly and distributed to all staff before the organization declared it the official standard of practice.

The analysis revealed that the participation strategy of the organization's establishment of the standard of practice was concurrent with the characteristic of step 1 in work portfolio development, in which objectives are established with emphasis on the participation of all relevant staff. The other part of establishing the standard of practice is from the policies of the organization, which the head nurse relayed to the ward's nurses to establish a clear understanding for application. Both parts are considered appropriate as they are in accordance with the establishment of standard of practice, which is a crucial part in performance appraisals.

2.3 The criteria of work performance appraisal

The criteria of work performance appraisal are the heart of the appraisal process, which will lead to an appropriate development (Goodrich1997 cited in Somsiri Promthong, 2002). Therefore, the criteria of the appraisal must be set according to the appropriate procedures and must cover all aspects of work, provide a clear appraisal and reflects each nurse's work performance. The criteria should also be easily understood and accepted by the staff (Burachai Sirimahasakorn, 1998; Suwit Khammool, 2001). An appraisal with such criteria have been shown to be the most beneficial (McCready, 2006; Utumporn Jamonmarn, 2001).

The hospital, in which the ward is a part of, has a two-part work performance appraisal. The first part is to evaluate work performance, which measures five indicators. The five indicators are amount, quality, duration, value, and satisfaction of the work performance. This part includes various sets of criteria. The first set is criteria set by the organization, such as evaluating projects or innovation. The second set is set by the nursing department, such as patient fall rate by frequency

per one thousand patient days, or nursing records which measures the final result of the whole work process, or other indicators which was predetermined by the head nurse. The head nurse is also responsible for applying the second part of the organization's work performance appraisal.

The second part of the organization's work performance appraisal is to evaluate the skills or characteristics of the job. Various criteria are set to evaluate each skill or characteristic according to a scale of 1 to 10. Subsequent scores are later evaluated according to the aforementioned 5 levels of quality, which have explanations clearly provided by the organization. The head nurse is responsible for applying the organization's criteria as appropriate to the ward as possible. Analysis revealed the following results:

1. The establishment of criteria at all three levels, including the organization level, the nursing department level, and the ward level, are appropriate as they completed all four of the following processes: 1) the determination of preferred characteristics 2) the selection of measurement tools 3) the determination of quality standards and 4) forming a summarizing table of appraisal aspects and work quality. (Burachai Sirimahasakorn, 1998). The criteria also covered both forms of appraisal, which are 1) analytic scoring of each part as well as 2) evaluating the portfolio as a whole (Burachai Sirimahasakorn, 1998; Birenbaum, 1996 cited in Montathip Chaitasakdi et al., 2001; Goodrich 1997 cited in Somsiri Promthong (2002); Utumporn Jamonmarn, 2001).

2. The nurses being evaluated were neither involved in setting the criteria at the organization level nor at the ward level, but were involved at the nursing department level, in the same way they were involved in setting the standard of practice in 3.2. The head nurse also failed to establish a mutual understanding of the appraisal criteria with the nurses being evaluated.

3. The appraisal of skills or characteristics of work performance of each individual, which evaluates knowledge, skills, capability, as well as behavior of individuals in each position, is essential as it provides a model for the nurses being evaluated to follow. Such appraisal also clarifies the appraisal process, to which the nurses being evaluated had agreed in the form of performance agreement, as well as to produce a 360-degree feedback. The 360-degree feedback is aimed at providing

feedback for the nurses being evaluated from all sides including peers and the head nurse. However, each component being evaluated such as creativity, critical thinking and decision making, and morality cannot be evaluated by giving a score. The ward also failed to effectively utilize the method of evaluating the capability of professional nurses, which includes questioning, demonstrations, behavior observation, peer questioning, or examining work results, according to an agree-or-disagree type of answer, which were predetermined by the nursing department in which the ward of study is situated.

4. Analysis of the appraisal of work performance by part, which includes part 1) work performance appraisals and 2) skill/characteristics of work performance, revealed that both the appraisal via scoring by parts and appraisal as a whole, for which the scores come from numbers reflecting the nurse's competency in each aspect of work, were unable to provide a clear assessment of the work performance quality, and failed to reflect the nurse's ability to perform tasks. Therefore, the appraisal did not provide a basis for improvements or development in any way. The analysis suggests that the appraisal's failure is caused by the ward's lacking interpretation of the score in terms of work quality, which has led the nurses being evaluated to value only the numbered score they would receive.

Recommendation for development

1. The ward should establish a mutual understanding and acceptance of the criteria to be used in the appraisal between the nurse being evaluated and the head nurse by allowing the nurse being evaluated to ask questions and to be informed of the criteria prior to its use. The nurse being evaluated should also be allowed to make suggestions and recommendations to improve the criteria of appraisal to be more comprehensive. In addition, the nurse who was evaluated should have access to the results of the appraisal to utilize the feedback as a basis for making improvements, which may include allowing the nurse to access documents of the appraisals to review to improve understanding and clarify results.

2. For the second part of the appraisal, the ward should adjust the method of appraisal by utilizing the appraisal of skills or characteristics of the work performance as predetermined by the nursing department, which is the form of agree or disagree answers. The ward should also establish a form for recording observations

of the nurses' behavior to be used as data in the work performance appraisal.

3. Both the two parts of work performance appraisals should designate levels of quality of work to define and help clarify the expectations of the nurses' work performance. This will enable the evaluated nurse to take the necessary actions to adjust work behavior to be in accordance with such expectations and to fulfill the ward's goals. This should lead to a successful staff development and improvement for the ward.

The aforementioned recommendations mainly concerned the application of portfolio documentation in the first step including Goodrich's and Kittiya's research results (Goodrich 1997 cited in Somsiri Promthong, 2002). Rubric Scoring (Kittiya Seeorn, 1998; Montathip Chaiyasakdi et al., 2001; Sriprai Chaiya, 1998; Sudarat Krutka, 2003; Somsiri promthong, 2002) has been proposed as a good method for appraisal as it is clear and fair, as well as emphasizing staff development (Thanaporn Yaemsuda, 1999). The recommendations also suggested the measurements of knowledge, skills and attitudes as qualitative measurements, but are only limited to such, as it cannot serve as a quantitative measurement (Pornthida Wichienpanya, 2004) as well as Burachai's method of evaluating the portfolio. Burachai Sirimahasakorn suggested that the portfolio should include an appraisal of the portfolio as a whole, even though an analysis scoring was used for the appraisal by part. Burachai also recommended that the organization avoid numbered scoring methods as nurses have a tendency to value the numbered score more than the suggestions for improvements that the scores provide. The recommendations also suggested the interpretation of averaged scores in terms of work quality according to Prakong Kammasutra (1995 cited in Sudarat in 2003. In addition, the overall appraisal method of Sudarat Krutka (2003); Somsiri promthong, (2002) was suggested in the recommendations.

3. In effective methods used for appraisal

Analysis of the appraisal methods involves two parts which are 1) the evaluator and 2) work standards.

3.1 The evaluator

Appraisals are susceptible to the evaluator's ideas, beliefs, and emotions. Therefore, the appraisal process should include all personnel involved in the appraisal process, including those being evaluated, to achieve the most fair and effective appraisal methods. An effective appraisal method should ultimately lead to comprehensive improvement and development (Burachai Sirimahasakorn, 1998; Arter, 1992: 38 cited in Monthatip Chaiyasakdi et al., 2001).

In this particular ward, the head nurse is responsible for both parts of the appraisal method, which include work appraisal and skill and performance appraisal, while the evaluated nurses were only limited to involvement in the second part of the appraisal process. If the nurses being evaluated are involved in the process by having them evaluate themselves, peers, and the head nurse, the appraisal process would be fairer and also beneficial, as it would teach the nurse appraisal skills.

In addition, the time of the appraisal process is carried out only at the convenience of the head nurse, which does not provide sufficient data to perform an effective work performance appraisal. An effective appraisal process should record data on a regular basis throughout the year.

The literature reviewed concluded that self-evaluations can reveal strengths and weaknesses and how self-learning has resulted in self-improvements and enhanced work performance (Oermann, 2002; Webb, 2003). Literatures have also cited that peer reviews is essential to maintaining the standard of practice at its optimum level and professionalism (Curtin, 1994; Roper & Russell, 1997 cited in Rachanee Sujjantararat, 2003). Peers' afternoon and late night shifts allows them to become acquainted with peers' work performance, which in turns allows the nurses to be able to evaluate each other (Wilkinson, 1987 cited in Somsiri Promthong, 2002). The head nurse is responsible for conducting a direct work performance appraisal (Nuttaya Sintrakarnpol, 2006).

Recommendation for development

The results of this study suggest that the appraisal process involve all relevant personnel, which include the nurse being evaluated, colleagues, and the head nurse. Such involvement in the appraisal process will not only help the ward achieve an effective and efficient appraisal, but also develop appraisal skills for the nurses in

the ward, as well as fostering work-performance-enhancing interpersonal relationships.

3.2 Giving feedback

Feedback is important, as it allows employees to reflect on their work performance, to identify strengths and weaknesses. Feedback and criticism from peers has also been shown to boost creative and progressive thinking, the ability to apply theory into practice, and to help employees make the appropriate adjustments in their work. Giving feedback should be practiced early, frequently, and consistently throughout all work processes. (Alongkorn Meesuttha & Smith Satchukorn, 2008; Anuwat Suphachutikul, 2007; Burachai Sirimahasakorn, 1998; Cascio, 2003; Ivancevich, 2003; Natthapan Khejornnant, 2003; Natthaya Sintrakarnphol, 2006; Noe et al., 2006; Puandgrat Boonyanurak, 2003; Saisamorn Chaleoykitti, 2001).

The ward studied currently lacks an appropriate feedback system for the evaluated nurses. Analysis revealed the following:

1. Suggestions or feedback in the process of work performance appraisals which mostly come from the head nurse covers most aspects of work, as the head nurse is responsible for both parts of the appraisal.
2. The ward does not have an appraisal model that reflects the evaluated nurse's ability to apply knowledge and skills. The appraisal fails to point out the evaluated nurse's work quality, teamwork skills, and most importantly, the nurse's strengths to encourage development and career advancement opportunities.
3. The ward also lacks a peer appraisal and recommendation system, which has hindered the group learning of the evaluated nurses. This is mainly due to the fact that colleagues are not a part of the first part of the appraisal process.
4. Another problem with the appraisal process is that it only takes into account whether the nurses had followed the original plan, the obstacles and solutions in achieving the tasks, and/or the result of the tasks. Such information allows only the appraisal of the end result of the work process, which fails to identify the evaluated nurse's involvement in the team, the lessons learned working with the team, the application of knowledge and ability, and/or the potential improvements to help in future practices. Such information is useful for the second part of the appraisal, which

evaluates the skills and characteristics of the work performance. The lack there of hinders the colleagues' ability in evaluating and giving feedback to the evaluated nurse. The peer's restricted ability in providing feedback in turn affects the evaluated nurse's career development.

5. Observations and questioning revealed that most of the evaluated nurses did not receive feedback from the head nurse regularly and did not record their participation in projects. Without such information, the nurses lacked the information to look back and to review for improvements and developments.

6. The head nurse also lacked consistency in providing recommendation and feedback to the evaluated nurses, which has hindered development. As such, the inconsistent feedback may provide inaccurate information and may result in injustice for the evaluated nurse.

Recommendation for development

As the ward of study lacks evidence of an appropriate feedback system, the investigator recommends that the ward adopts the following suggestions outlining the application of the appropriate steps in making a work performance portfolio:

1. The second step is collecting and organizing a work performance portfolio is the first step that each evaluated nurse must determine on his or her own to ensure a fair appraisal, appropriate for the particular job the evaluated nurse is holding. Once a portfolio is created, the work must be compared to a predetermined criteria or standard. If the nurse finds a difference between the current work performance and the preset standard, then the nurse can make the necessary adjustment immediately, which is considered the first step of self-appraisal.

2. The third step is selecting the key artifacts of work performance to reflect the behavior of the evaluated nurse in learning, capabilities, work ethic, and work performance (An Bord Altranais, 2000; Sawat Teechuen, 1997; Suwit-Khammool, 2001; Somsiri Promthong, 2002; Klenowski, 2001; Oermann, 2002; Pearce, 2003; Price, 2003; Webb, 2002). The selection is determined by comparing to a predetermined criteria or standard. This step is another step of self-appraisal, which reveals the evaluated nurse's critical thinking and decision making skills (Burke et al., 1994 cited in Burachai Sirimahasakorn, 1998). Therefore, the evaluated nurse should

present key artifacts as well as the reasons for choosing them to the peers and head nurse conducting the appraisal. The nurse should also bring the form of records of work pieces to make the retrieval for use in the appraisal more convenient. The investigator also recommends that the ward use the model form provided by Burachai Sirimahasakorn (1998); Somsiri Promthong (2002); Sudarat Krutka (2003)

3. The fifth stage is the reflection of metacognitive abilities, in which the evaluated nurse opinions about his or her own work performance. The investigator recommends that the ward utilizes questions of self-appraisal provided by Thomson, Rief & Honard (1992 cited in Jasmine & Julia and Burachai Sirimahasakorn (1998) and to use topics of presentation according to Sudarat Krutka (2003) as a model of design.

4. The seventh step is the perfection and appraisal step. This step is very important as it is the step in which colleagues, the head nurse, and the evaluated nurse conducts a self-appraisal to summarize the quality of work performance in the ward. The investigator suggests that the ward make use of the appraisal form and the comment forms for the evaluated nurses to fill out each time, as well as the model of summarization of appraisal provided by Burachai Sirimahasakorn (1998); Somsiri Promthong (2002); Sudarat Krutka (2003).

5. The eighth step is the connection and conference step, in which the evaluated nurse has a chance to present general accomplishments and to explain the relevance of the artifacts to the appraisal. It is also a chance to exchange ideas and to listen to opinions and suggestions of colleagues and the head nurse, which would lead to an appropriate general appraisal. Moreover, this step promotes better communication, appropriate self-expression, and understanding oneself and others (Anuwattana Suphchutikul, 2007) which is beneficial to self-improvement and work quality development. The model the investigator suggests for the ward to apply in this step is the comprehensive work portfolio for appraisal provided by Somsiri Promthong (2002); Sudarat Krutka (2003).

Recommendations 3 through 5 are based on studies by Saisamorn Chaleoykitti & Areewan Ouamtanee (2003); Oermann (2002); Webb (2003) who found that feedback helps evaluated nurses distinguish good from bad work performances, and whether they are up to standards, which in turn help the nurses

improve and develop. Feedback has also been found to help nurses realize their strengths and weaknesses. Moreover, Natthaya Sintrakarnphol (2006) reported that giving feedback fosters a good relationship between the evaluator and the person being evaluated. In addition, (Biggs & Tang, 1998; Karlowicz, 2000; Lettus et.al., 2001 cited in Tiwari & Tang, 2003; Williams & Jordan, 2007; Wilkinson, 1987 cited in Somsiri Phromthong, 2002). reported that an appraisal system which utilizes a work performance portfolio enhances staff learning. Giving and receiving constructive criticisms, with the head nurse giving advice or feedback and encouraging colleagues to give each other advice or feedback on work performance, enhances work performance improvements and personal development. Hence, advice or feedback from colleagues is just as crucial to staff development as advice or feedback from the head nurse. This is in accordance with Tiwari & Tang (2003) who reported that peer learning with an instructor providing advice results in teamwork and self-learning, which is more effective than the typical lecture style of teaching. Furthermore, Sriprai Chaiya (1998) also found that learning from experiences recorded in a work portfolio results in self-learning and self-appraisal to improve upon future work (Hayes et al., 2002).

All recommendations are in accordance with Sriprai Chaiya (1998) who found that all work portfolios must have a distinct form for recording data as it is an important tool to be used in observations, interviews, and self-appraisal. All recommendations are also in accordance with Cayne (1995 cited in McMullan et al., 2003; Grrish (1993 cited in Sudarat Krutka, 2003); Natthaya Sintrakarnphol (2006); Nongnutch Wongsuwan (2003); Prawet Maharatsakul (2003); Puangrat Boonyanurak (2003); Snadden & Thomas (1990 cited in McMullan et al., 2003); Somchai Hiranyakitti (1999); Voranart Saengmanee (2004) who reported that recording data is the best way to provide feedback, as well as to minimize conflict among staff members.

4. Setting a time frame for the appraisal process

The ward studied conducted appraisals of professional purses according to the organization, under which the ward operates. There are two appraisals which are:

First period: From October 1st to March 31st of the next year.

Second period: From April 1st to September 30th of the same year.

5. Utilizing the results of the appraisal

The analysis of the utilization of the appraisal's results consists of 3 parts, which are: 1) Announcing the results 2) Staff development and 3) Filing documents.

5.1 Announcing the results

The announcement of results is to inform the evaluated nurses about their status and value to the organization.

Literature review revealed that the announcement of appraisal results is a way to inform the evaluated personnel about the strengths and weaknesses to allow the proper improvements and development in accordance with the organization's standards, and to increase efficiency in the work performance (Alongkorn Meesutha & Smith Sutchukorn, 2008; Natthaya Sintrakarnbhol, 2006).

At the ward of study, appraisal results are announced after the work performance appraisal is officially completed. The head nurse is the one who announces the results to each individual nurse who has been evaluated. The head nurse will reveal the results of the work performance appraisal, point out the strengths and weaknesses, and also allow the nurses to ask questions. However, the nurses rarely asked any questions beneficial to their improvements, mainly focusing on the score of their performance. Many admit the score is reflective of their performance while some say they received a score higher than expected. The nurse then signs in acceptance of the appraisal results. The ward's announcement of appraisal results is in accordance with a principle of appraisal which is to have the evaluator be the one to give the results back to the person being evaluated (Alongkorn Meesutha & Smith Sutchukorn, 2008; Natthaya Sintrakarnbhol, 2006), and thus the investigator suggests the ward continues to do so.

5.2 Staff development

Staff development is a planned mechanism to increase knowledge, ability, skills, experience, and to improve attitude and flexibility. For the organization to be successful in staff development, the organization must acquire the staff's desires, which can be obtained from the appraisal (The Institute of Hospital Quality

Improvement and Accreditation, 2000).

The organization in which the ward studied is located, there is a system of staff development at both the organization level and at the nursing department level. While the ward conducts the system of staff development according to the organization's regulations, but analysis reveals that the ward was unable to utilize the information retrieved from the staff appraisal. It seems the failure is due to the ward's lack of a clear mutual understanding of the aspects of work to be considered for appraisal, as well as the lack of a feedback system. Thus, if the ward were to have an appropriate and beneficial staff development system, it must be able to rely on the information retrieved in the feedback after the work performance appraisal, especially details of the staff's strengths and weaknesses (in accordance with 3.2). The data should also be used in improving the appraisal system for the next round, which is part of the organization's work performance appraisal system in which the ward is located.

5.3 Documentation

Documentation is important as it reflects the evaluated nurse's knowledge skills, learning, experience, expertise, and success. Documents are essential as they provide data for learning, reviewing, serve as data for the appraisal and staff development, as well as a reference for the next appraisal. Therefore, documentation must be systematically filed in each individual nurse's work performance portfolio (Nattabhan Khejoranan, 2005; Woranart Saengmanee, 2000 Supachai Yawaprabhas, 2003; Alongkorn Meesuttha & Smith Satchukorn, 2001)

The current documentation system of the ward of study is conducted as follows:

1. Documentation of projects includes documents of details such as the plan, development or problem solving procedures, and results of the project. However, it still lacks documentation of the evaluated nurse's activities and the experience and knowledge gained from the activities. Observations and questioning also revealed that the nurses in the ward summarized and sent information to the head nurse for documentation, which disallows each evaluated nurse to have his or her own data.

2. All documents relevant to the work performance appraisal are filed by the head nurse after the appraisal results have been announced.

3. Portfolios in use consist of two parts. The first is the introduction part, which includes a preface and instructions on filling out the forms. The second part is the personal data part, which personal history, work experience, training, projects, work participation, annual work summary, and future plans. The nurses were found to lack future plans in the personal data part.

Analysis revealed that the ward of study still lacks documentation of work records, such as self-appraisal, peer-appraisal, and appraisal by the head nurse. This also includes the lack of observations and behavior records of the evaluated nurses, the lack of adequate data to be used in appraisal and development. In addition, the documentation process seems to focus only on quantity rather than quality. The process also lacks a comprehensive system, which has led to the inability to resolve issues in the work performance appraisal, as well as hindering the application of appraisal results in staff development.

Recommendation for development

1. The ward should apply the 4th step in work performance called the “Interject Personality”, which concerns systematical documentation. The 3rd step is also recommended, which involves recording methods and guidelines, such as recording feelings and opinions reflecting learning and analysis ability, strengths and potential improvements, progress in various areas in the evaluated nurse’s work. The 4th step which is the appraisal results such as appraisal forms of each project, criteria for evaluating small projects, criteria for the general appraisal, and the summary of the appraisal results.

2. All evaluated nurses should have two different work portfolios which are:

2.1 Working portfolio - to document work in progress

2.2 Showing portfolio - to document finished work which has been processed according to the framework of the portfolio.

Another recommendation is the guidelines for forming the framework for the portfolios of Barton & Collins (1994); Burke et al., (1994 cited in Burachai Sirimahasakorn, 1998); Chairit Siladej (1997); Sudarat Krudka (2003). The guidelines for setting the degree for the portfolios of the Ministry of Thailand is also recommended Burachai Sirimahasakorn (1998); Pawinee Srisukwattananan (1996);

The Ministry of Thailand (1996); Wattanaporn Rangubtook (1998). All of the aforementioned documents should be filed as comprehensive information for references in the appraisal process as well as staff development. Such information can greatly contribute to the appraisal process as the records are derived with the participation of all parties, which include the head nurse, the peers, and the evaluated nurse (Huber et al., 2000 cited in Rassin M., Silner D., Ehrenfeld M., (2005).



CHAPTER IV

CONCLUSION AND RECOMMENDATION

This study aimed to analyze the work performance appraisal of professional nurses in a university hospital by utilizing portfolios and aimed to formulate suggestions in accordance to the hospital's policies. Results yielded a variety of suggestions, to help resolve issues and to improve the work performance appraisal system, appropriate in regards to the hospital's policies and procedures. Furthermore, the portfolio seemed to be the most appropriate tool to perform the work performance appraisals.

Literature review included 21 publications 45 academic papers. The total of 66 documents was used to analyze the work performance appraisals of professional nurses. The researcher chose to analyze the five-step appraisal system utilized by the ward of study, which yielded the following results:

1. Communication along the appraisal process was insufficient. The evaluated nurses lacked participation in nearly every step of the process, leading to a lack of mutual understanding. In consequence, the appraisals were conducted without the mutual consent of the evaluated nurse and the head nurse on the conditions of the process. There was also a lack of relevant documents indicating the establishment of agreements.

2. The establishment of the type of work performance to be used as data in the appraisals was unclear. Such establishment is important as it would allow the nurse to be evaluated to adjust how he or she works to achieve the expectations of the ward. It is a matter not only of appropriateness but also of fairness for the nurses.

3. The appraisal lacks an appropriate model as was illustrated by the lack of self-evaluation in the appraisal process. This disallowed the evaluated nurses to realize his or her own strengths and weaknesses. Moreover, the nurse was also left out of part 1 of the work performance appraisal. In addition, there was no numerical scoring system to quantitatively indicate the level of work performance, which consequently

hindered improvement efforts.

4. The ward did not have an appropriate documentation scheme because the ward also did not have a process of work performance presentation and reflection for peers and the head nurse to utilize as data in the appraisal. Such documents are also the basis of feedbacks. The establishment of work performance headings or categories would clarify the quality of the work, which would motivate the nurse to evaluate his- or herself. This would also make feedbacks more informative about the strengths and weaknesses of the evaluated nurse, to facilitate further improvements. It would also train the nurses to listen to constructive criticisms from co-workers and the head nurse.

5. The ward's documentation system is ambiguous because of incomprehensive or even missing data. At times, the portfolios seem to focus too much on quantity instead of quality, which obstructs the application of such data in the work performance appraisal and staff development. The ward should have both a working and showing portfolio which include the documentation according to an appropriate framework of the documentation process.

The five-point analysis coupled with literature review allowed the researcher to make the following conclusions: an appropriate portfolio establishment will make the work performance appraisal system fair and transparent, and thus open to evaluations. The system would be clearer in terms of facilitating work training and delegation. The portfolio would provide comprehensive data to be used as reference in staff development.

The step - by - step portfolio formation for the work performance appraisal is as follows:

Step 1: Determination of the project's purpose

This step focuses participation and achieving a mutual understanding between the evaluated nurse and the head nurse. The ward should establish various agreements to be appropriate for the appraisal's purpose including the method, timeframe, data to be used, the quantity of work performance data, criteria of the appraisal, the person conducted the appraisal, and the appraisal form. This would solve the first problem which included poor communication, the second problem of the lack of establishment of work standards. For the second problem, a

document stating the objectives which were set together in worksheet 1, a guide for the work performance appraisal has been produced as Manual 1, as well as a guide on how to construct an appropriate portfolio as Manual 2 in Appendix A.

Step 2: Collecting and organizing work performance

This step involves the evaluated nurse collecting and organizing evidence of relevant work performances according to the objectives of the appraisal in the time frame given. The nurse should over-collect as data can be screened later. As each piece of evidence is collected, there should be a collective effort in evaluating each piece of evidence by the nurse, co-workers, and the head nurse before filing them in the working portfolio. This step solves the second problem of establishing expectations of work performance evidences to be used in the appraisal, in terms of quality and quantity. This step also solves the fifth problem which is the poor documentation system as a guideline on the appropriate documentation system, as well as the worksheet to be used in filing artifacts, have been produced as worksheet 2. In addition, the third problem is also addressed in this step in which the ward lacks a model of appraisal, as an appraisal form for various types of work has been produced to be used in each appraisal.

Step 3: Selecting the key artifacts

In this step, the evaluated nurse is the one to select the key artifacts by screening the artifacts collected according to the predetermined criteria of the appraisal. This step requires critical thinking and academic decision making. The result of the selection will reflect the nurses thinking ability. This step solves the fourth problem which is the lack of establishment of evidence and artifacts to be used in the staff development upon the work performance appraisal. The relevant guidelines have been produced in as worksheet 3. This step also solves the fifth problem which is the poor documentation system, for which a record form of selected artifacts to be filed in the temporary/working portfolio has been produced as worksheet 4.

Step 5: Reflection of Metacognitive abilities

This step is the presentation of the reflection of metacognitive thinking ability in the work performance artifacts. This also presents an opportunity

for improvement for the evaluated nurse, the co-workers, and the head nurse to the whole ward. In addition, this step allows the rest of the ward to make suggestions and/or feedback for the benefit of staff development and improvement to influence a higher quality of work. This step solves the fourth problem, which addressed the lack of activities and documentation of evidence and artifacts to facilitate giving feedbacks. For this, the suggestion form for various types of work has been produced for use in each appraisal worksheet 6.

Step 7: Perfecting the artifact and evaluation.

This step is the last step makes the documentation process complete, so that it can be used in the work performance appraisal. This involves scoring each artifacts according to the pre-determined criteria of the ward, which should include scoring by the evaluated nurse, co-workers, and the head nurse. This solves the third problem which concerns the lack of model of work performance appraisal, for which a model has been produced as worksheet 5. The appraisal summary form has also been produced as worksheet 8. An evaluation of skills and personality of professional nurses is produced as worksheet 7.

Step 4: Interject personality

This step involves documenting personal information including a personal history, work achievements, self-evaluations, and more. This documentation is according to a predetermined framework for the working portfolio which includes 4 parts 1) Introduction 2) Personal records 3) Work records and 4) Appraisal records. If all these parts of the portfolio are fulfilled, the portfolio is considered complete with information, as the information is derived collectively upon careful analysis and decision making by all relevant parties. The information is to be used for reviewing, studying, and as reference, as well as to be used as evidence of work performance during the work performance appraisal process and staff development and improvement. All the information from the working portfolio should eventually be filed in the showing portfolio for the general review. An evaluation form to evaluate the completed portfolio has been produced as worksheet 9. This step solves the fifth problem which concerns poor documentation of finished work.

Recommendations

1. The application of improvements for the portfolio used in the work performance evaluation should be applied as follow:

1.1 Senior officials of the organization should check the content validity of the suggestions of this study to make sure the suggestions are applied in accordance with the organization's policies and objectives.

1.2 After the content validity is verified, there should be a study process for the new work performance appraisal system for professional nurses in the ward of study to make sure that the system is working properly.

1.3 Present the project to the management of the department.

1.4 Prepare the professional nurses to participate in the project.

1.5 Test- drive the new system of work performance appraisal for 6 months.

1.6 Evaluate the project to ensure satisfaction is achieved in all relevant parties.

1.7 Present the summary of the project's evaluation to the management to expand the project's application from the department to the whole nursing unit.

2. The suggestions should be processed completely through the research process before trying to apply the system to a realistic situation.

3. The application of the portfolio for work performance appraisal should be applied in accordance with the organization's objectives and policies as there are many documents which take time to process completely.

BIBLIOGRAPHY

- An Bord Altranais. (2000). *The Scope of Nursing and Midwifery Practice Framework*. An Bord Altranais, Dublin.
- Bowers, S. J., & Jinks, A. M. (2004). Issues surrounding professional portfolio Development for nurses. *British Journal of Nursing*, 13(3), 155-159.
- Brooks, B. A., & Madda, M. (1999). How to Organize a Professional Portfolio for staff and career Development. *Journal Nurses Staff Development*, 15(1), 5-10.
- Brunt, A. B. (2002). Identifying performance criteria for staff development competencies. *Journal for Nurses in Staff Development*, 18(6), 314-321.
- College of Social Science. (2003). *Master of Education in Human Resource Development*. Available from Rassin M., Silner D., Ehrenfeld M., (2005). (<http://www.xu.edu/hrd/overview.htm>).17, April.
- Cascio, Wayne F. (2003). *Managing Human Resource : Productivity, Quality of Work Life, Profits*. (6th ed.). New York : McGraw-Hill.
- Ivancevich, John M. (2003). *Human Resource Management*. (9th ed.). New York : McGraw-Hill.
- Jasper, M. (2001). The role of the nurse manager in ensuring competence - the use of portfolio and reflective writing. *Journal of Nursing Management*, 9, 249-251.
- Joyce, P. (2005). A framework for portfolio development in postgraduate nursing practice. *Journal of Clinical Nursing*, 14: 456-463.
- Klenowski, V. (2002). *Developin Portfolios for Learning and Assessment*. Routledge. Falmer, London.
- Kuhn, J. K. (2004). Faculty development: the educator's portfolio-its preparation, uses, and value in academic medicine. *Academic Emergency Medicine*, 11:307-402.

- McCready T. (2006). Portfolio and the assessment of competence in nursing : A Literature review. *International Journal of Nursing Studies*, Accepted January 28, 2006, 1-9.
- McMullan, M., Endacott, R., Gray, M. A., Jasper, J., Miller, C. M., Scholes, J., et al. (2003). Portfolios and the assessment of competence : A review of Literature. *Journal of Advanced Nursing*, 41(3), 283-294.
- Meister, L., Heah, J., Andrews, J., & Tingen, M.S. (2002). Professional nursing portfolios: A global perspective. *Medsurg Nursing*, 11(4), 177-183.
- Noe, Raymond A., John, R., Hollenbeck, Barry Gerhart, & Patrick, M. W. (2006). *Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage*. (5th ed.). New York : McGraw-Hill.
- Oermann, M. H., (2002). Developing a Professional Portfolio in Nursing. *Orthopedic Nursing*, 21(2), 73-82.
- O'Sullivan, P., & Greene. C., (2002). Portfolios: possibilities for addressing emergency medicine resident competencies. *Academic Emergency Medicine*, 9, 1305-1310.
- Pearce, R. (2003). *Profiles and Portfolios of Evidence*. Nelson Thorns Ltd., Cheltenham.
- Rassin M., Silner D., & Ehrenfeld M., (2005). Departmental portfolio in nursing- Advanced instrument. *Nurse Education in Practice*, 6, 55-60.
- Scholes J., Webb C., Gray M., Endacott R., Miller C., Jasper M., et al. (2004). Making portfolios work in practice. *Journal of Advanced Nursing*, 46(6), 595-603.
- Shirley K. Bell. (2001). Professional Nurse's Portfolio. *Nursing Administration Quarterly/ Winter*, 25(2), 69-73.
- Tiwari, A. , & Tang, C., (2003). Form process to outcome : the effect of portfolio Assessment on student learning. *Nurse Education*, 23, 269-277.
- The United Kingdom Central Council. , (2001). *Nursing portfolio*. Available from: (<http://www.Doh.Gov.uk>).
- The University of Texas at Arlington. (2001). *Employee development portfolio*. Available from: (<http://www.2.uta.edu/employeeDev/geninfo2.htm>).

- Webb, C., Endocott, R., Gray, M. A., Jasper, M. A., McMullan, M., & Scholes, J. (2003). Evaluating portfolio assessment system : what are appropriate criteria?. *Nurse Education*, 23, 600-609.
- Williams, M. & Jordan, K. (2007). The Nursing Professional Portfolio: A Pathway to Career Development. *Journal for Nurses in Staff Development*, 23(3), 125-131.
- กิตติคุณ วัชรเมธเชียร และ ธรรมรัตน์ วัฒนบุตร. (2006). (Wacharamonthien, K. & Watanabutr, T., 2006). การบริหารจัดการผู้มีความสามารถ (Talent Management) ประเมินผลที่มีตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนาบุคลากร. งานสัมมนา HR-Innovation. 2006 วันที่ 23 มีนาคม 2549 ณ หอประชุมเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบพระชนมพรรษา. NIDA National Institute of Development Administration. (หน้า 58-67). กรุงเทพฯ.
- กิตติยา ลีอ่อน. (2541). (Seeorn, K., 1998). ผลการสอนในคลินิกโดยใช้เพิ่มสะสมงานการปฏิบัติการพยาบาลต่อความสามารถในการแก้ปัญหาทางการพยาบาลของนักศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2539). (Nursing Department, 1996). คู่มือการจัดการบริการพยาบาลจากหลักสูตรสู่การปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิระพร แคนเขตต์. (2543). (Daenkhet, J., 2000). พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและผลผลิตภาพในงานของพยาบาล ประจำการ โรงพยาบาลชุมชนเขต 10. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาลบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ฉฐาธร ปรานมนตรี. (2547). (Pranmontri, C., 2004). ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความสามารถในการทำงานของพยาบาล ประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยฤทธิ์ สีลาเดช. (2540). (Siladetch, C., 1997). การพัฒนาเพิ่มสะสมงานในกาประเมินผล การเรียน วิชาภาษาอังกฤษระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชาการทดลองและวัดผลการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2546). (Khejoranand, N., (2546). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*.
กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐยา สันตรการผล. (2549). (Santrakarnbhol N., 2006). *คัมภีร์ผู้จัดการ: Manager's Toolkit*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2551). (Saenthong, N., 2551). *การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2543). (Tienput, D., 2000). *การจัดทำแผน HRD สู่วิศวกรหน้าสำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: ไทยเจริญการพิมพ์.
- ธนพร แยมสุดา. (2542). (Yaemsuda, T., 1999). *การพัฒนาระบบการเรียนการสอนทางพยาบาลศาสตร์ที่เน้นการเรียนรู้ทางปัญญาสังคมโดยใช้พอร์ทัลโพลีโอ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2546). (Nongnut Wongsuwan, 2003). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักต์.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2541). (Sirimahasakorn, B., 1998). *การสร้างและการใช้แฟ้มสะสมผลงานมิติใหม่ทางการศึกษา*. นนทบุรี: ไทยร่มเกล้า.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2541). (Sirimahasakorn, B., 1998). *การสร้างและการใช้แฟ้มสะสมผลงาน: Portfolio Plus in Action*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2550). (Bhasookyued, P., 2004). *การจัดการความรู้ฉบับขับเคลื่อน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โยโหมครีเอทีฟ กรุ๊ป จำกัด.
- ประไพ อริยประยูร. (2548). (Ariyaprayoon, P., 2005). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความเข้มแข็งอดทน การสอนงาน กับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2545). (Maharatsakul, P., 2002). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวทางใหม่*. กรุงเทพฯ: บริษัทดวงกมลสมัย จำกัด.
- ปิยะ เนตรวิเชียร. (2546). (Netrvichien, P., 2003). *Competency and patient safety: Best Practices in Patient Safety*. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). (Wonganutararoj, P., 2001). จิตวิทยาการบริหารบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซต.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). (Wichienpanya, P, 2004). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. (2546). (Boonyanurak, P., 2003). ขุมปัญญาทางพยาบาลศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: พระราม 4 ปรีนติ้ง.
- มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์, กนิพันธุ์ ปานณรงค์ และ ชุติมา มาลัย. (2544). (Chaiyasak, M., Pannarong, K., & Malai, C., 2001) ผลการสอนโดยใช้แฟ้มสะสมผลงาน ต่อทักษะการเรียนรู้ แบบการนำตนเองของนักศึกษาพยาบาลศาสตร์ ในการศึกษาภาคปฏิบัติภายใต้การนิเทศของพยาบาลพี่เลี้ยง. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรีสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.
- รัชณี สุจิตันทรรัตน์. (2546). (Sujijantararat, R., 2003). การบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- วรรณภา แสงมณี. (2547). (Sangmanee, W., 2000). การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ประสิทธิ์กัณฑ์เอนด์พรีนติ้ง
- ศรีไพร ไชยา. (2541). (Chaiya, S., 1998). ผลการสอนในคลินิกโดยใช้แฟ้มสะสมงานต่อความสามารถในการคิดวิจารณ์ และความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. (2543). (The Institute of Hospital Quality Improvement and Accreditation, 2000). มาตรฐาน HA และเกณฑ์พิจารณาบูรณาการภาพรวมระดับโรงพยาบาล. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.
- สวัสด์ ดีชื่น. (2540). (Teechuen, S., 1997). การจัดทำแฟ้มสะสมประสบการณ์การเรียนรู้ (Portfolio). กรุงเทพฯ: ศิลปบรรณาการ.โรงพยาบาล.
- สายสมร เฉลยภักดี และ อารีขรรณ อ่วมตานี. (2545). (Chaleoykitti, S., & Ouamtani, A., 2002). ผลของโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุดารัตน์ ครูทกะ. (2546). (Krutka, S., 2003). ผลของการพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างแฟ้มสะสมงานต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุดารัตน์ ครูทกะ และ ยุพิน อังสุโรจน์. (2548). (Krutka, S., & Angsuroch, Y., 2005). แฟ้มสะสมงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาความสามารถของพยาบาลวิชาชีพ. วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 14 (1), 10–21.
- สุนันทา เลานันท์. (2546). (Laohanan, S., 2003) การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธนการพิมพ์.
- สุรพงษ์ มาลี และเดือนเพ็ญ ภาวิชานนท์. (2006). (Malee, S., & Phawakaranond, D., 2006). การพัฒนาทุนมนุษย์. งานสัมมนา HR 2006. วันที่ 23 มีนาคม 2549 ณ หอประชุมเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบพระชนมพรรษา, NIDA National Institute of Development Administration. กรุงเทพฯ : 20-24.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2544). (S Khammool, S., 2001). แฟ้มสะสมงาน (Portfolio). (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- สมศิริ พรหมทอง. (2545). (Promthong, S., 2002) ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แฟ้มสะสมผลงานต่อความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ส. วาสนา ประวาลพฤกษ์. (2539). (Prawalpruek, S., 1995). การประเมินผลการเรียนให้สอดคล้องกับสภาพจริง: การใช้แฟ้มสะสมผลงาน. วารสารการวัดผลการศึกษา. 16 (48), ม.ค.-เม.ย, 31- 36.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). (Yotsomsak, S., 2002). การบริหารทรัพยากรมนุษย์: หลักการและแนวคิด. (พิมพ์ครั้งแรก). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม.ที.เพรส.
- อนุวัฒน์ ศุภชุตikul. (2550). (Suphachutikul, A., 2007). HA UPDATE 2007. (พิมพ์ครั้งแรก). นนทบุรี: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.
- อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์. (2548). (Poowittayapan, A., 2004). Competency Dictionary. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.

- อุทุมพร จามรมาน. (2544). (Jamonmarn, U., 2001). *แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) ของนักเรียน
ครู ศึกษานิเทศก์ และ ผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อการพัฒนาการเรียน.* (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: ฟีนิกซ์พับลิชชิ่ง.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. (2544). (Meesuttha, A., & Satchukorn, S., 2001).
การประเมินผลการปฏิบัติงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.





APPENDIX A

คู่มือการพัฒนาเพิ่มสะสมผลงานของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย



สารบัญ

	หน้า
คู่มือชุดที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ	1
คู่มือชุดที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานสำหรับพยาบาลวิชาชีพ	9
คู่มือชุดที่ 3 ใบงานกิจกรรม	14
ใบงานที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน	14
ใบงานที่ 2 คำชี้แจงการรวบรวมผลงานและการจัดเก็บผลงาน	15
ใบงานที่ 3 คำชี้แจงการคัดเลือกชิ้นงานและใบงานการสะท้อนตนเอง	16
ใบงานที่ 4 ทะเบียนชิ้นงานที่คัดเลือก	18
ใบงานที่ 5 แบบประเมินผลงาน	19
ใบงานที่ 6 แบบแสดงความคิดเห็นของผู้ประเมินต่อผลงาน	21
ใบงานที่ 7 แบบประเมินทักษะ/คุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพ	22
ใบงานที่ 8 แบบสรุปผลการประเมินผลงาน	24
ใบงานที่ 9 แบบประเมินแฟ้มสะสมผลงานฉบับสมบูรณ์	26

คู่มือชุดที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ

1. คำชี้แจงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ แบบประเมิน และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพยาบาลวิชาชีพ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของหอผู้ป่วยที่ทำการศึกษาดำเนินการตามนโยบายขององค์การที่หอผู้ป่วยสังกัด โดยกำหนดวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร รวมทั้ง การวางแผนทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งมีการประเมินผล ปีละ 2 ครั้ง ด้วยการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ และวิธี การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามแบบที่ ก.พ.กำหนด ปี พ.ศ.2544 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นรูปธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมทั้ง สอดคล้องกับกฎหมายระเบียบ ข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐ มาใช้ ซึ่งกำหนดข้อตกลงไว้ดังนี้ คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

1.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1.2 ส่วนที่ 2 การตรวจสอบคุณสมบัติตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

พ.ศ. 2544

1.3 ส่วนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามหัวข้อที่กำหนด

1.4 ส่วนที่ 4 สรุปผลการประเมิน

1.5 ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

1.5.1 แผนการพัฒนา/ความต้องการฝึกอบรม (แผนระยะสั้น 1-2 ปี)

1.5.2 ความเห็นของผู้ประเมิน/คณะกรรมการ

1.5.3 ความเห็นของผู้บังคับบัญชา

2. ผลงานที่ใช้ในการประเมิน มี 2 องค์ประกอบ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติงาน (สัดส่วนร้อยละ 70) เป็นการประเมินผลงานที่สอดคล้องกับขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลวิชาชีพแต่ละตำแหน่งงาน ตามใบพรรณนาลักษณะงาน (Job description) และตามระดับความสามารถ (Competency) ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานทางการพยาบาลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การและมาตรฐานเชิงวิชาชีพ ที่ครอบคลุมงานทั้งในด้านบริการพยาบาล ด้านบริหารการพยาบาล และด้านวิชาการพยาบาล โดยกำหนดผลงานเป็นโครงการ/แผนงาน/งานที่ได้รับมอบหมาย หรืองานที่พยาบาลผู้รับการประเมินต้องการจะทำ

2.2 ทักษะ/คุณลักษณะการปฏิบัติงาน (สัดส่วนร้อยละ 30) หมายถึง ความรู้ ความ

สามารถ และพฤติกรรมของบุคคลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จซึ่งในตำแหน่งงาน นั้นๆ ต้องมี โดยมีการประเมินใน 3 ส่วน คือ

2.2.1 ทักษะทางวิชาการ เช่น การแสดงถึงความรู้ ความสามารถในการงานที่รับผิดชอบ ความสามารถในการวิเคราะห์และการตัดสินใจ

2.2.2 ทักษะทางการบริหาร เช่น การมอบหมาย ติดตามงานและการสั่งการ การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.2.3 คุณลักษณะ/พฤติกรรมของแต่ละบุคคล เป็นแนวทางการปฏิบัติในการทำงาน เช่น ความมุ่งมั่น อุทิศและและการกระตือรือร้น

3. กำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน มี 5 ประเภท คือ ตัวชี้วัดด้าน ปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านระยะเวลา ด้านความคุ้มค่า และด้านความพึงพอใจ

4. เกณฑ์การประเมินกำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

- | | |
|---------------------------------------|----------------------|
| - ผลงานสูงกว่ามาตรฐานมากอย่างสม่ำเสมอ | ช่วงคะแนน 9-10 คะแนน |
| - ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน | ช่วงคะแนน 7-8 คะแนน |
| - ผลงานเป็นไปตามมาตรฐาน | ช่วงคะแนน 5-6 คะแนน |
| - ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน | ช่วงคะแนน 4-5 คะแนน |
| - ผลงานต้องได้รับการปรับปรุง | ช่วงคะแนน 1-2 คะแนน |

5. กำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง คือ

รอบที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป

รอบที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

6. การดำเนินการ ได้แก่

6.1 หัวหน้าหอผู้ป่วย ชี้แจงข้อกำหนดดังกล่าว (ข้อ 1- 5) รวมทั้ง ทำความเข้าใจ ร่วมกันระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีการปฏิบัติเป็นไปในแนวทาง เดียวกัน ก่อนที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกรอบการประเมิน

6.2 การจัดทำข้อตกลงร่วมกัน (Performance Agreement) ระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลผู้รับการประเมินทุกคน เกี่ยวกับผลงานในองค์ประกอบที่ 1 ตั้งแต่ระยะแรกของการประเมินในแต่ละรอบการประเมิน และทำการประเมินโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย

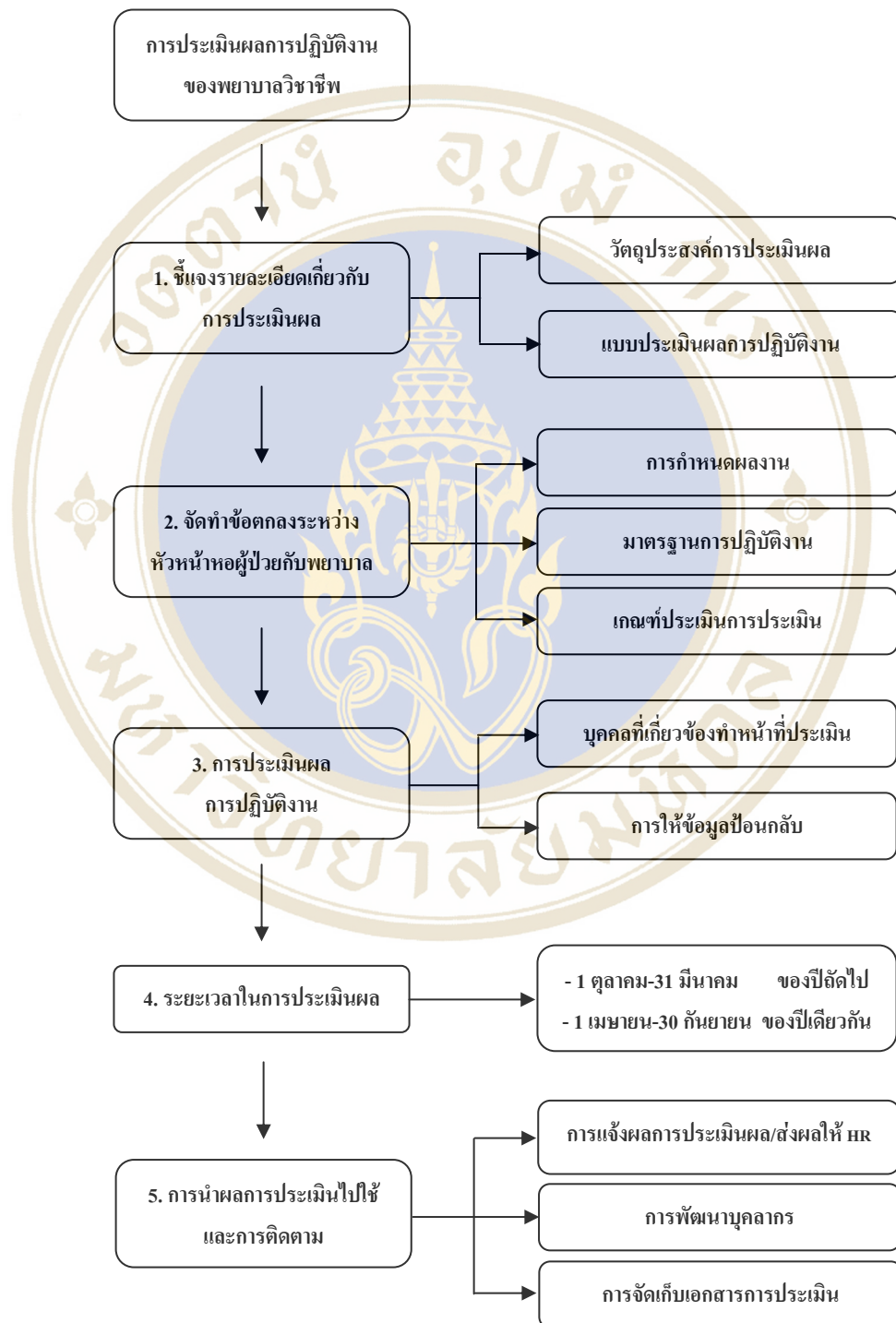
6.3 การประเมินทักษะ/คุณลักษณะการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็น ประเมินในองค์ประกอบที่ 2 ใช้การประเมินแบบ 360 องศา โดยให้พยาบาลผู้รับการประเมินทุกคน ประเมินผลงานซึ่งกันและกัน

6.4 หัวหน้าหอผู้ป่วย แจ้งคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่พยาบาลผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งชี้แจงเหตุผล/ข้อสงสัย/ข้อควรพัฒนาหรือการฝึกอบรมอย่างชัดเจน เพื่อให้พยาบาลผู้รับการประเมินทุกคนได้พิจารณาถึงผลงานในปัจจุบันของตนเอง และมีโอกาสปรับปรุงหรือแก้ไขข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานในครั้งปีที่ผ่านมา และพยาบาลผู้รับการประเมินเซ็นชื่อรับทราบผลการประเมิน

6.5 หัวหน้าหอผู้ป่วย นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินครั้งที่ผ่านมา มาเป็นข้อมูลประกอบการทำข้อตกลงร่วมกัน (Performance Agreement) ระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลผู้รับการประเมินทุกคน ในช่วง 6 เดือนหลัง เพื่อการประเมินครั้งต่อไป

6.6 หัวหน้าหอผู้ป่วย จัดทำคำแนะนำข้อควรพัฒนาหรือการฝึกอบรมเป็นรายบุคคลส่งให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรต่อไป หรือหน่วยงานจัดให้ หรือพยาบาลผู้รับการประเมินทำการศึกษาด้วยตนเอง

2. ขั้นตอน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ



3. แผนดำเนินงาน

แผนดำเนินงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน
รอบการประเมินที่ 1 ระหว่าง 1 ตุลาคม 2552 ถึง 31 มีนาคม 2553
หอผู้ป่วย

รายการ	เดือน/พ.ศ. 2552			เดือน/พ.ศ. 2553		
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
1. หัวหน้าหอผู้ป่วยชี้แจงทำความเข้าใจ ร่วมกำหนดข้อตกลงในการประเมินผล	⇒					
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยจัดทำข้อตกลงกับพยาบาลผู้รับการประเมิน	⇒					
3. พยาบาลผู้รับการประเมินทุกคนกรอรายละเอียด แผนงาน/โครงการที่ได้ทำข้อตกลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	⇒					
4. พยาบาลผู้รับการประเมินสร้างผลงานตามที่กำหนด	⇒					
5. พยาบาลผู้รับการประเมินคัดเลือกผลงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้าหอผู้ป่วย และตนเอง ร่วมทำการประเมินผลงาน/ปรับปรุงผลงาน		⇒				
6. หัวหน้าหอผู้ป่วยสรุปผลการประเมิน แนวทางการพัฒนา					⇒	
7. หัวหน้าหอผู้ป่วยแจ้งผลการประเมินให้พยาบาลผู้รับการประเมินทราบ และจัดทำข้อตกลงในรอบการประเมินต่อไป					⇒	
8. หัวหน้าหอผู้ป่วยจัดส่งเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตามขั้นตอน					⇒	

4. การกำหนดผลงานของพยาบาลผู้รับการประเมินในแต่ละตำแหน่งงาน

ระดับของพยาบาลผู้รับการประเมินตามประสบการณ์การทำงาน	% น้ำหนักความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ				จำนวนชิ้นงานที่กำหนด / คน / 6 เดือน				รวมจำนวนชิ้นงาน
	บริหาร	บริการ	วิชาการ	อิสระ	บริหาร	บริการ	วิชาการ	อิสระ	
> 5 ปี	25	40	25	10	1	2	1	1	5
> 3 - 5 ปี	10	65	15	10	1	2	1	1	5
เริ่มปฏิบัติงาน - 3 ปี	5	75	10	10	0 / 1*	2	0 / 1*	1	4

หมายเหตุ * หมายถึง พยาบาลผู้รับการประเมินเลือกจัดทำผลงานด้านหนึ่งด้านใดเพียงด้านเดียว

5. ตัวอย่าง ลักษณะผลงานแต่ละด้านของพยาบาลวิชาชีพ 4 (มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี)

หน้าที่ความ รับผิดชอบ	ลักษณะผลงาน
ด้านบริหาร	- การปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าเวรเช้า/บ่าย/ดึก - การกำหนดแผนงานและมอบหมายงานในการจัดทำโครงการ - การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในหอผู้ป่วย รวมทั้ง วิเคราะห์แนวทางเลือก/วิธีแก้ไขที่ส่งผลต่อเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การใช้ SWOT Analysis, 7-S
ด้านบริการ	- การจัดทำโครงการ เรื่อง
ด้านวิชาการ	- การสร้างแนวปฏิบัติการพยาบาล เรื่อง - งานวิจัย เรื่อง
ผลงานอิสระ	- การจัดกิจกรรมการสร้างเสริมสุขภาพสำหรับบุคลากรในหอผู้ป่วย

6. เกณฑ์การประเมินผลงานของหอผู้ป่วยที่ทำการศึกษา

6.1 ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลงานแบบแยกองค์ประกอบ เรื่อง การปฏิบัติงานหัวหน้าเวรเช้า

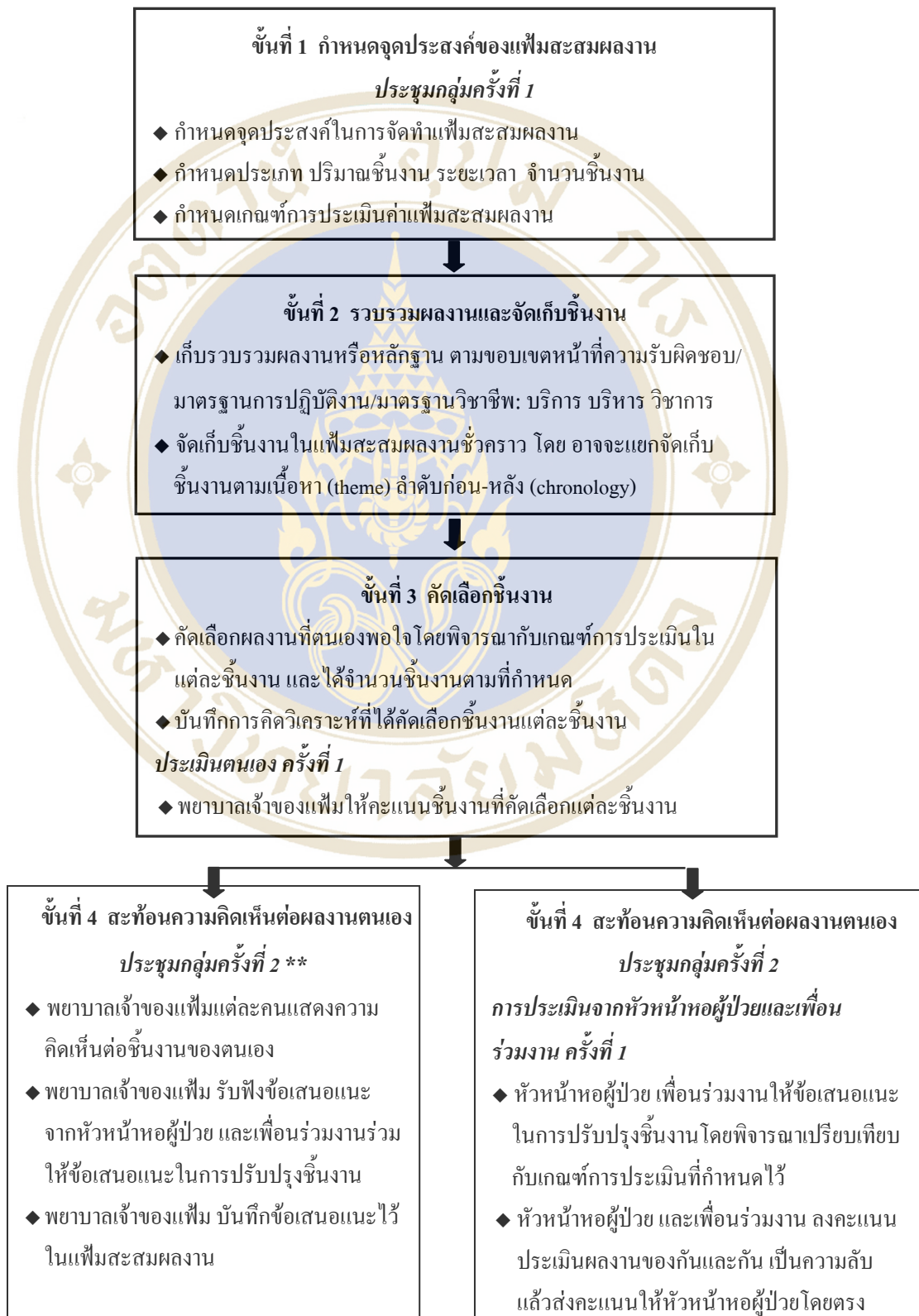
ระดับผลงาน/ หัวข้อประเมิน	ต้องปรับปรุง (ได้มาตรฐานบางส่วน)	ดี (ได้ตามมาตรฐาน)	ดีมาก (สูงกว่ามาตรฐาน)	ดีเยี่ยม (สูงกว่ามาตรฐานมาก)
1. ปริมาณของงาน :				
จำนวนผลงานที่ทำได้	ปริมาณงานที่ทำได้น้อย	ปริมาณงานที่ทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	ปริมาณงานที่ทำได้น้อยกว่ามาตรฐาน	ปริมาณงานที่ทำได้น้อยกว่าที่คาดหวังไว้
สำเร็จเปรียบเทียบกับ	เป้าหมายที่กำหนด	ตามเป้าหมายที่กำหนด	มากกว่ามาตรฐาน	มากกว่าที่คาดหวังไว้
ปริมาณงานที่ควรจะทำ	และน้อยกว่าเพื่อน	หรือตามที่คาดหวัง		มาก งานบรรลุ
ทำได้หรือที่กำหนด	ร่วมงาน			เป้าหมายที่กำหนด
ในระยะเวลาที่กำหนด				และเสร็จก่อนเวลา
2. คุณภาพงาน :				
ความถูกต้อง ประณีต	ขาดความระมัดระวังใน	งานโดยทั่วไปผ่านการ	งานโดยทั่วไปมีความ	มีความละเอียด
และความเรียบร้อย	การทำงานงานผิดพลาด	พิจารณา มีข้อผิดพลาด	ถูกต้องและเรียบร้อย มี	รอบคอบในการทำงาน
ของงาน	ซ้ำมากกว่าที่ควรจะเป็น	พอประมาณ	ข้อผิดพลาดน้อย	แทบไม่มีข้อผิดพลาด
3. ความรอบรู้ในงาน				
และความสามารถในการเรียนรู้ :				
ความรู้ ความเข้าใจ วิธี	มีความรู้ ความเข้าใจ	มีความรู้ ความเข้าใจ		
ปฏิบัติงาน ในหน้าที่/	งานในหน้าที่บ้าง ต้อง	งานในหน้าที่เพียงพอ		
เกี่ยวข้อง และความ	ให้คำแนะนำเกือบ	ที่ปฏิบัติงานได้ และมี		
สามารถในการเรียนรู้	ตลอดเวลาและเรียนรู้	ความสามารถในการ		
	งานได้ซ้ำ	เรียนรู้งานได้ดี		
4. ความคิดริเริ่ม				
สร้างสรรค์ :				
.....				
.....				
.....				
5.				
.....				
.....				
.....				
6.				
.....				
.....				
.....				
7.				
.....				

6.1 ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลงานแบบภาพรวม ตามการประเมินของ สมศิริ พรหมทอง และ สุดารัตน์ กรุฑกะ

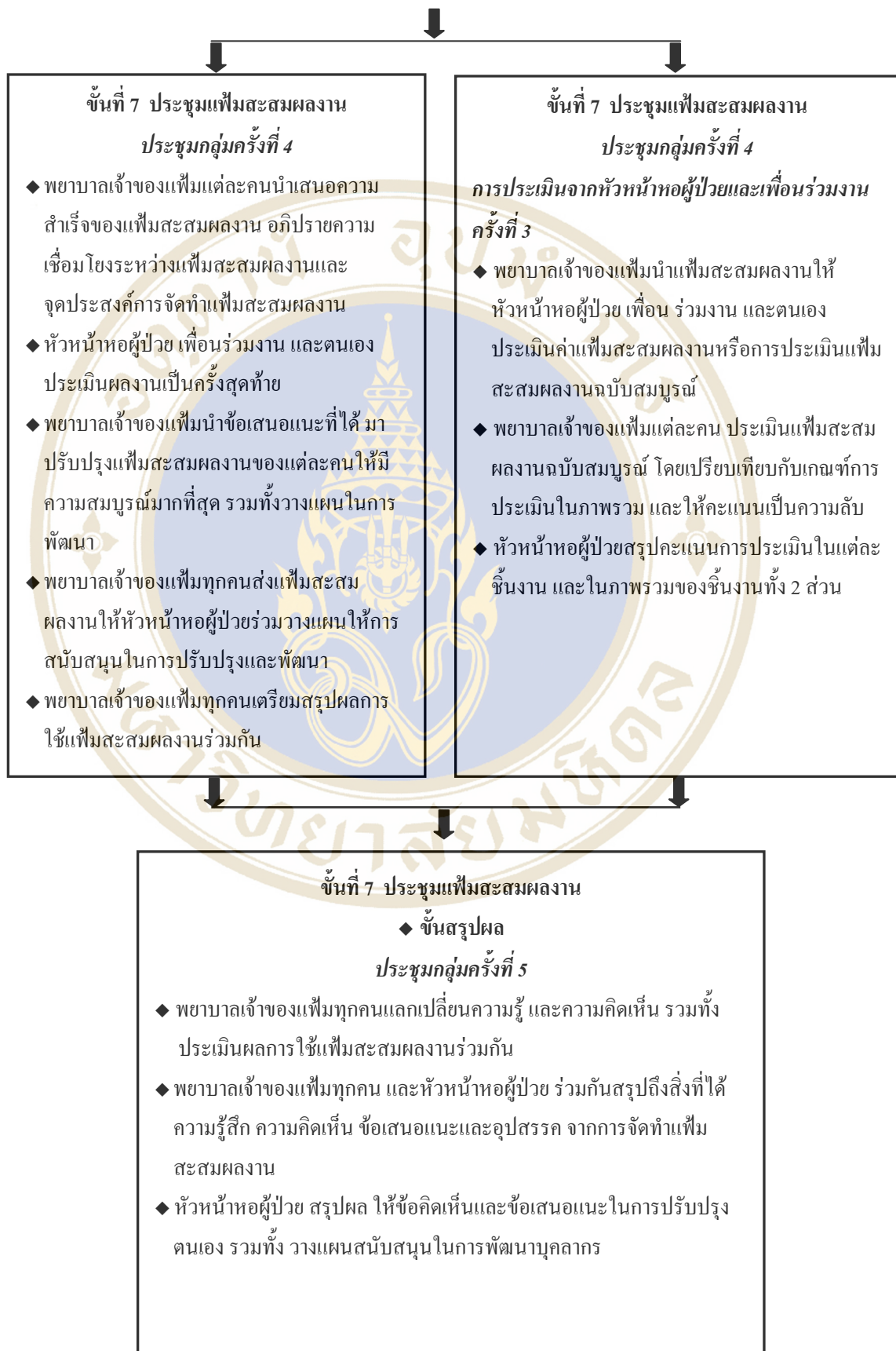
เกณฑ์การประเมินเพิ่มสะสมผลงานฉบับสมบูรณ์

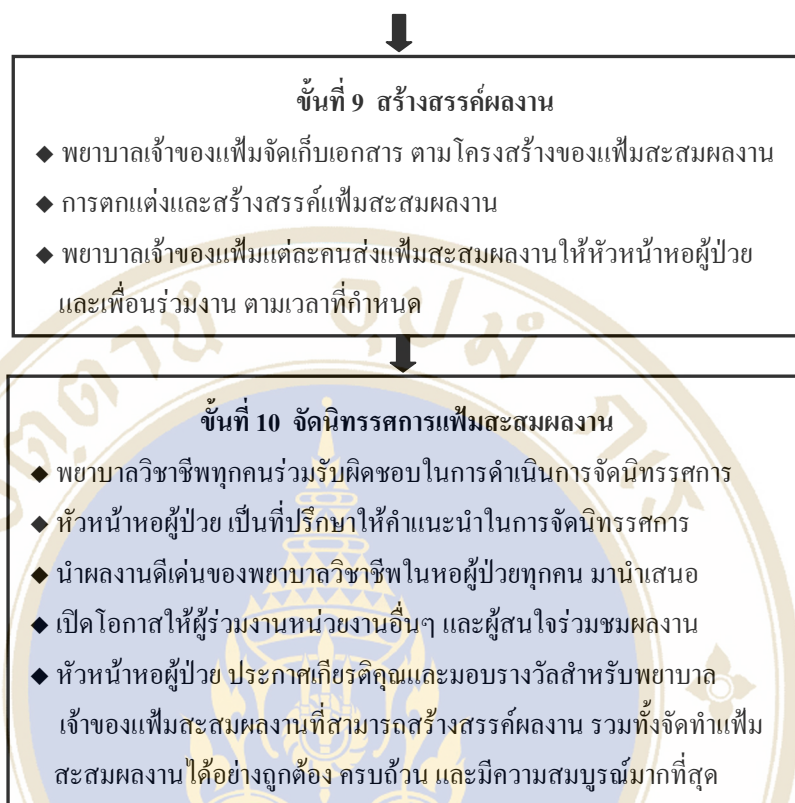
รายการการประเมิน	ระดับคุณภาพของเกณฑ์			
	4 = ดีมาก	3 = ดี	2 = พอใช้	1 = ต้องปรับปรุง
การกำหนดจุดประสงค์และประเภทของชิ้นงาน	แสดงออก	แสดงออก	แสดงออก	แสดงออก
1. วัตถุประสงค์การพัฒนาเพิ่มสะสมงาน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผล	ตามเกณฑ์ครบทั้ง 13 รายการ	ตามเกณฑ์ครบทั้ง 9-12 รายการ	ตามเกณฑ์ครบทั้ง 6-8 รายการ	ตามเกณฑ์น้อยกว่า 6 รายการ
2.				
การรวบรวมและจัดการชิ้นงาน				
3. ชิ้นงานเหมาะสมกับระดับของพยาบาลวิชาชีพ และตอบสนองวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน				
4.				
การคัดเลือกชิ้นงาน				
5. คัดเลือกชิ้นงานและจัดเก็บชิ้นงานมีความเป็นระเบียบ เรียบร้อย ได้อย่างเหมาะสม สวยงาม				
การสะท้อนข้อมูลย้อนกลับ				
6. ประเมินตนเองได้อย่างครอบคลุม เหมาะสม สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินและวัตถุประสงค์ของเพิ่มสะสมงาน				
7.				
การทำชิ้นงานให้สมบูรณ์และประเมินค่า				
8.				
9.				
10.				
11. มีการจัดเก็บผลงานอย่างเป็นระบบและแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างเพิ่มสะสมผลงานทั้ง 4 ส่วน				
การทำชิ้นงานให้สมบูรณ์และประเมินค่า				
12.				
13. ข้อเสนอแนะในการอภิปรายสามารถนำมาวางแผนการพัฒนากุศลการได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง				

คู่มือชุดที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน









**** ตัวอย่าง คำถามนำในการแสดงความคิดเห็นต่อผลงานตนเอง (Reflect Metacognitively)**

1. พยาบาลเจ้าของแฟ้มทำงานชิ้นนี้ ใช้เวลานานเท่าใด
2. ให้พยาบาลเจ้าของแฟ้มบรรยายถึงกระบวนการในการทำงานชิ้นนี้ เช่น
 - 2.1 พยาบาลเจ้าของแฟ้มได้แนวความคิดในการทำผลงานชิ้นนี้ มาจากที่ใด
 - 2.2 พยาบาลเจ้าของแฟ้ม มีวิธีการทำงาน (Strategies) ให้สำเร็จอย่างไร
 - 2.3 พยาบาลเจ้าของแฟ้ม มีปัญหาอะไรบ้างในการทำผลงานชิ้นนี้
 - 2.4 พยาบาลเจ้าของแฟ้มได้แก้ปัญหานั้นอย่างไร
3. ผลงานของพยาบาลเจ้าของแฟ้มมีจุดเด่นและจุดด้อยอย่างไร
4. พยาบาลเจ้าของแฟ้มรู้สึกอย่างไร ต่อผลงานชิ้นนี้
 - 4.1 เพราะเหตุใดพยาบาลเจ้าของแฟ้มจึงเลือกเก็บสะสมผลงานชิ้นนี้
 - 4.2 อะไรเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับพยาบาลเจ้าของแฟ้ม ในการทำผลงานชิ้นนี้
 - 4.3 พยาบาลเจ้าของแฟ้มได้เรียนรู้อะไร จากการทำผลงานชิ้นนี้
 - 4.4 พยาบาลเจ้าของแฟ้ม แสดงความรู้สึกที่มีต่อคำวิจารณ์ของเพื่อน เช่น พยาบาล

เจ้าของแฟ้ม เห็นด้วยหรือไม่ กับคำวิจารณ์ของเพื่อนที่มีต่อผลงานนักเรียน เพราะเหตุใด

การกำหนดหัวข้อในการนำเสนอ มีดังนี้

- 1) ชื่อเรื่องของผลงานแต่ละชิ้นงาน
- 2) เหตุผลในการเลือกชิ้นงานชิ้นนี้
- 3) จุดประสงค์ในการพัฒนางาน
- 4) รายละเอียดส่วนที่สำคัญของเนื้อหา เช่น เนื้อหาความรู้โดยย่อทางวิชาการ
- 5) ประโยชน์ในการนำไปใช้และข้อเสนอแนะ



คู่มือชุดที่ 3 ใบงานกิจกรรม

ใบงานที่ 1

การกำหนดวัตถุประสงค์ของแฟ้มสะสมผลงาน

คำชี้แจง

พยาบาลผู้รับการประเมินและหัวหน้าหอผู้ป่วยกำหนดข้อตกลงและทำความเข้าใจร่วมกันตามหัวข้อต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน เช่น เพื่อการพัฒนาบุคลากร การนำแฟ้มไปใช้เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้ประกอบ เช่น เพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น รับรางวัลบุคลากรดีเด่นในระดับต่างๆ
2. วิธีการ/ระยะเวลาดำเนินงาน
3. กำหนดเกณฑ์การประเมินผลงาน
4. จำนวนผลงานที่ต้องจัดทำและคัดเลือก
5. ผู้ประเมินผลงาน
6. แบบประเมินผลงานต่างๆ

ใบงานที่ 2

การรวบรวมและจัดการชิ้นงาน

คำชี้แจง

1. พยาบาลผู้รับการประเมินทุกคน สร้างผลงานของตนเองตามจำนวนผลงานที่กำหนด ภายในระยะเวลา 2 เดือน ด้วยการจัดทำกิจกรรม หรือในรูปแบบการเขียนรายงาน หรือโครงการ ซึ่ง การจัดทำโครงการนั้น อาจแบ่งระยะเวลาการดำเนินการเป็นระยะที่ 1, ระยะที่ 2 ตามความเหมาะสม ของแต่ละโครงการ
2. การจัดทำผลงานต้องสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและระดับความสามารถของ แต่ละตำแหน่งงาน ที่ครอบคลุมงานด้านบริหาร ด้านบริการ ด้านวิชาการ และงานที่เกิดจากความคิด สร้างสรรค์
3. การจัดทำผลงานต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เพื่อการพัฒนาบุคลากร และนำผลการประเมิน/ข้อมูล มาใช้ประกอบในการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือน
4. พยาบาลผู้รับการประเมินทุกคน สร้างผลงานตามจำนวนที่กำหนด ภายในระยะเวลา 2 เดือน
5. หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และกระตุ้นให้พยาบาลวิชาชีพทุกคน สร้างผลงาน
6. นำผลงานทุกชิ้นเก็บในแฟ้มสะสมผลงานชั่วคราว (working portfolio)

ใบงานที่ 3

คำชี้แจงการคัดเลือกชิ้นงานและการสะท้อนตนเอง

คำชี้แจง

1. พยาบาลผู้รับการประเมินทุกคน คัดเลือกชิ้นงานของตนเอง ให้ได้จำนวน ประเภทของผลงาน ตามที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 โดยพิจารณาจากเกณฑ์ มาตรฐาน/วิธีการปฏิบัติงาน ที่กำหนดไว้ เช่น โครงการ จะพิจารณาจากเกณฑ์การพิจารณาและตัดสินรางวัลนวัตกรรมดีเด่น หรือ เกณฑ์การประเมินบันทึกทางการพยาบาล
2. หลังจากพยาบาลผู้รับการประเมินคัดเลือกชิ้นงานเป็นที่พอใจแล้ว ต้องบันทึกชิ้นงานที่ได้รับการคัดเลือกไว้ในทะเบียนชิ้นงาน (ใบงานที่ 4) และต้องเขียนเหตุผลด้วยว่าทำไมจึงเลือกชิ้นงานชิ้นนี้ (ใบงานที่ 3)

ใบงานที่ 3 (ต่อ)

แบบสะท้อนความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลผู้รับการประเมิน

หอผู้ป่วย

ชื่อ-สกุล พยาบาลระดับ

ชื่อผลงาน เรื่อง				
ความเห็นของพยาบาลผู้รับการประเมินต่อชิ้นงานที่คัดเลือก				
▶ จุดเด่นของผลงาน				
▶ จุดบกพร่องของผลงาน				
▶ ประโยชน์ที่ได้จากการทำงานชิ้นนี้/พยาบาลผู้รับการประเมินได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการทำงานชิ้นนี้				
▶ เหตุผลที่เลือกงานชิ้นนี้				
▶ สิ่งที่ต้องปรับปรุงในการปฏิบัติ				
▶ ผลงานชิ้นนี้มีคุณภาพระดับ (ทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">☐ 1 = ควรปรับปรุง</td> <td style="padding: 5px;">☐ 2 = พอใช้</td> <td style="padding: 5px;">☐ 3 = ดีมาก</td> <td style="padding: 5px;">☐ 4 = ยอดเยี่ยม</td> </tr> </table> ลงชื่อเจ้าของผลงาน (นาย/นางสาว) วันที่ เดือน พ.ศ.	☐ 1 = ควรปรับปรุง	☐ 2 = พอใช้	☐ 3 = ดีมาก	☐ 4 = ยอดเยี่ยม
☐ 1 = ควรปรับปรุง	☐ 2 = พอใช้	☐ 3 = ดีมาก	☐ 4 = ยอดเยี่ยม	

ใบงาน 4
ทะเบียนชิ้นงาน

หอผู้ป่วย

ชื่อ-สกุล พยาบาลระดับ

ทะเบียนคุมชิ้นงานในแฟ้มสะสมผลงาน				
ว/ด/ป	ครั้งที่	ผลงานที่จัดทำทั้งหมด (จำนวนชิ้นงาน)	ผลงานที่คัดเลือก (จำนวนชิ้นงาน)	ผลงานที่คัดออก (จำนวนชิ้นงาน)
		ผลงานด้านการบริหารการพยาบาล		
		เรื่อง		
		เรื่อง		
		เรื่อง		
		เรื่อง		
		เรื่อง		
		ผลงานด้านการบริหารการพยาบาล		
		เรื่อง		
		เรื่อง		
		เรื่อง		
		เรื่อง		
		เรื่อง		
		ผลงานด้านวิชาการพยาบาล		
		เรื่อง		
		เรื่อง		
		เรื่อง		
		เรื่อง		
		เรื่อง		
		ผลงานด้านความคิดสร้างสรรค์		
		เรื่อง		
		เรื่อง		

ใบงาน 5 แบบประเมินผลงานด้านต่างๆ

คำชี้แจง

1. พยาบาลผู้รับการประเมินนำเสนอผลงานของตนเองให้เพื่อนร่วมงาน หัวหน้าหอผู้ป่วย และตนเองประเมิน โดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินตามข้อตกลงที่ได้ตกลงกันไว้ (ใบงานที่ 5) จากนั้น ส่งคะแนนการประเมินอย่างเป็นทางการให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วย
2. พยาบาลผู้รับการประเมิน เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้าหอผู้ป่วย แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ (ใบงานที่ 6)
3. หัวหน้าหอผู้ป่วย รวบรวมคะแนนและข้อเสนอแนะ ที่ได้จากการประเมินของพยาบาลผู้รับการประเมินแต่ละคน โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้แจ้งผลให้พยาบาลผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล

ใบงาน 5 (ต่อ)

แบบประเมินผลงานด้าน

ชื่อเรื่อง																	
ครั้งที่					ชื่อ-นามสกุล												
ว.ค.ป.					ตำแหน่งงาน												
รายการการประเมิน	ผู้ประเมิน																
	ตนเอง				เพื่อนร่วมงาน				หัวหน้าหรือผู้ช่วย								
	ระดับคุณภาพ				ระดับคุณภาพ				ระดับคุณภาพ								
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1					
1. ปริมาณของงาน :																	
จำนวนผลงานที่ทำสำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงาน																	
ที่ควรจะได้หรือที่กำหนด ในระยะเวลาที่กำหนด																	
2. คุณภาพงาน :																	
ความถูกต้อง สมบูรณ์ ชัดเจน ประณีตและความ																	
เรียบร้อยของงาน																	
3. ความรอบรู้ในงานและความสามารถในการเรียนรู้ :																	
ความรู้ ความเข้าใจ วิธี ปฏิบัติงาน ในหน้าที่เกี่ยวข้อง																	
และความสามารถในการเรียนรู้																	
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ :																	
5.																	
6.																	
รวมคะแนน																	
สรุปผลการประเมินผลงานด้านบริการพยาบาล ครั้งที่																	
ตนเอง		เพื่อนร่วมงาน		หัวหน้าหรือผู้ช่วย		ตนเอง		เพื่อนร่วมงาน		หัวหน้าหรือผู้ช่วย		ตนเอง		เพื่อนร่วมงาน		หัวหน้าหรือผู้ช่วย	
สรุปผล	เกณฑ์	สรุปผล	เกณฑ์	สรุปผล	เกณฑ์	สรุปผล	เกณฑ์	สรุปผล	เกณฑ์	สรุปผล	เกณฑ์	สรุปผล	เกณฑ์	สรุปผล	เกณฑ์	สรุปผล	เกณฑ์
☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	☐ ดีมาก	3.50 – 4.00
☐ ดี	2.50 – 3.49	☐ ดี	2.50 – 3.49	☐ ดี	2.50 – 3.49	☐ ดี	2.50 – 3.49	☐ ดี	2.50 – 3.49	☐ ดี	2.50 – 3.49	☐ ดี	2.50 – 3.49	☐ ดี	2.50 – 3.49	☐ ดี	2.50 – 3.49
☐ พอใช้	1.50 – 2.49	☐ พอใช้	1.50 – 2.49	☐ พอใช้	1.50 – 2.49	☐ พอใช้	1.50 – 2.49	☐ พอใช้	1.50 – 2.49	☐ พอใช้	1.50 – 2.49	☐ พอใช้	1.50 – 2.49	☐ พอใช้	1.50 – 2.49	☐ พอใช้	1.50 – 2.49
☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49
ความคิดเห็น																	
.....																	
ลงชื่อ									ลงชื่อ								
พยาบาลผู้รับการประเมิน									หัวหน้าหรือผู้ช่วย								
วันที่ เดือน พ.ศ.									วันที่ เดือน พ.ศ.								

ใบงานที่ 6

ความคิดเห็นของผู้ประเมินผลงานด้าน ครั้งที่

ผู้ประเมิน	ข้อดีของผลงาน	ข้อควรปรับปรุง
พยาบาลเจ้าของแฟ้ม		
เพื่อนร่วมงาน		
หัวหน้าหอผู้ป่วย		
พยาบาลเจ้าของแฟ้มแสดงความความคิดเห็นต่อผลงาน ด้าน		
1. พยาบาลเจ้าของแฟ้มตัดสินใจ ☐ เลือก ☐ ไม่เลือก ไม่เลือกผลงานชิ้นนี้ เพื่อเก็บสะสม ในแฟ้มสะสมผลงาน เพราะว่า		
2. พยาบาลเจ้าของแฟ้มรู้สึกอย่างไร ต่อผลงานชิ้นนี้		
☐ 😊 พอใจมาก ☐ 😐 พอใจปานกลาง ☐ ☹️ ไม่พอใจ		
ลงชื่อ วันที่		

ใบงานที่ 7

แบบประเมินทักษะ/คุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพ

ชื่อ-สกุล พยาบาลวิชาชีพระดับ						
รหัสประจำตัว หอผู้ป่วย						
ทักษะ/คุณลักษณะ	ผู้ประเมิน					
	ตนเอง		เพื่อนร่วมงาน		หัวหน้าหอผู้ป่วย	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1. มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ และยึดมั่นในจริยธรรม						
2. มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ						
3. เอาใจใส่และติดตามงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ผลสัมฤทธิ์						
4. ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวม						
5. ให้บริการด้วยความเต็มใจ						
6. สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี						
7. สามารถวิเคราะห์ และตัดสินใจได้ดี						
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ						
9. มุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง						
10. ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบขององค์กร และหน่วยงาน						
ระดับคะแนนการประเมิน						
ค่าเฉลี่ยคะแนนการประเมิน						

ระดับคะแนนการประเมิน

10	= ดีมาก	แสดงออกครบทั้ง 10 ข้อ
8-9	= ดี	แสดงออก 8-9 ข้อ
6-7	= พอใช้	แสดงออก 6-7 ข้อ
> 6	= ปรับปรุง	แสดงออกน้อยกว่า 6 ข้อ

ใบงานที่ 7 (ต่อ)	
ข้อเสนอแนะ/แนวทางการพัฒนาของผู้ประเมิน	
ผู้ประเมิน	ข้อเสนอแนะ/แนวทางการพัฒนา
ตนเอง	
เพื่อนร่วมงาน	
หัวหน้าหอผู้ป่วย	
สรุปผลการประเมินทักษะ-คุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพ	
สรุปผล	ระดับคุณภาพของงาน
☐ ดีมาก	3.50 – 4.00
☐ ดี	2.50 – 3.49
☐ พอใช้	1.50 – 2.49
☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49
☐ รับทราบผลการประเมิน	
ความคิดเห็น	
ลงชื่อ	ลงชื่อ
พยาบาลผู้รับการประเมิน	หัวหน้าหอผู้ป่วย
วันที่ เดือน พ.ศ.	วันที่ เดือน พ.ศ.

ใบงานที่ 8

การทำชิ้นงานให้สมบูรณ์และประเมินเพิ่มสะสมผลงานรวมทั้งประชุมกลุ่ม

คำชี้แจง

1. พยาบาลผู้รับการประเมินปรับปรุงชิ้นงานตามข้อเสนอแนะ แล้วนำเสนอให้เพื่อนร่วมงาน หัวหน้าหอผู้ป่วย และตนเองประเมิน ซึ่งเป็นการตัดสินคุณค่าของงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ลงคะแนนอย่างเป็นความลับให้หัวหน้าหอผู้ป่วยโดยตรง จากนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยรวบรวมข้อมูลแล้วแจ้งแก่พยาบาลเจ้าของแฟ้มแต่ละคนทราบ

2. หัวหน้าหอผู้ป่วย จัดให้พยาบาลพยาบาลผู้รับการประเมินนำเสนอความสำเร็จของเพิ่มสะสมผลงาน และอภิปรายเชื่อมโยงระหว่างเพิ่มสะสมผลงานกับวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามคำบรรยายลักษณะงาน ระดับความสามารถ มาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานเชิงวิชาชีพ

3. พยาบาลผู้รับการประเมินร่วมอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาต่อไป จากนั้น พยาบาลผู้รับการประเมินและหัวหน้าหอผู้ป่วยบันทึกข้อมูลในใบงานที่ 8 ซึ่งเป็นเอกสารสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย

3.1 หัวหน้าหอผู้ป่วย ลงคะแนนที่ได้จากการประเมินชิ้นงานแต่ละด้าน โดยคิดจากค่าเฉลี่ยคะแนนจากการประเมินตนเอง เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้าหอผู้ป่วย ในแต่ละด้าน

3.2 หัวหน้าหอผู้ป่วยลงคะแนนที่ได้จากการประเมินโดยรวมทั้ง 3 ด้าน โดยคิดค่าเฉลี่ยของคะแนนทั้ง 3 ด้านในแต่ละครั้ง

4. พยาบาลเจ้าของแฟ้มประเมินเพิ่มสะสมฉบับสมบูรณ์ ซึ่งเป็นการประเมินแบบองค์รวม โดยใช้เกณฑ์การประเมินที่ได้ตกลงกันไว้ ตาม ใบงานที่ 9

ใบงานที่ 8 (ต่อ)
สรุปผลการประเมินผลงาน

แบบประเมินผลงานด้าน												
การปฏิบัติงาน	ผลการประเมินการปฏิบัติงาน											
	ครั้งที่ 1				ครั้งที่ 2				ครั้งที่ 3			
	ดี มาก	ดี	พอ ใช้	ปรับปรุง	ดี มาก	ดี	พอ ใช้	ปรับปรุง	ดี มาก	ดี	พอ ใช้	ปรับปรุง
1. ด้านบริหารการพยาบาล												
2. ด้านบริการการพยาบาล												
3. ด้านวิชาการพยาบาล												
สิ่งที่ต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป												
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
หัวหน้าหอผู้ป่วยให้การส่งเสริมสนับสนุนในการปรับปรุงพัฒนา ดังนี้												
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม												
ครั้งที่ 1		ครั้งที่ 2		ครั้งที่ 3		ครั้งที่ 1		ครั้งที่ 2		ครั้งที่ 3		
สรุปผล	เกณฑ์	สรุปผล	เกณฑ์	สรุปผล	เกณฑ์	สรุปผล	เกณฑ์	สรุปผล	เกณฑ์	สรุปผล	เกณฑ์	
☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	
☐ ดี	2.50 – 3.49	☐ ดี	2.50 – 3.49	☐ ดี	2.50 – 3.49	☐ ดี	2.50 – 3.49	☐ ดี	2.50 – 3.49	☐ ดี	2.50 – 3.49	
☐ พอใช้	1.50 – 2.49	☐ พอใช้	1.50 – 2.49	☐ พอใช้	1.50 – 2.49	☐ พอใช้	1.50 – 2.49	☐ พอใช้	1.50 – 2.49	☐ พอใช้	1.50 – 2.49	
☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	
ลงชื่อ						ลงชื่อ						
พยาบาลผู้รับการประเมิน						หัวหน้าหอผู้ป่วย						
วันที่ เดือน พ.ศ.						วันที่ เดือน พ.ศ.						

ใบงานที่ 9

เกณฑ์การประเมินเพิ่มสะสมผลงานฉบับสมบูรณ์

รายการการประเมิน	ระดับคุณภาพของเกณฑ์			
	4 = ดีมาก	3 = ดี	2 = พอใช้	1 = ต้องปรับปรุง
การกำหนดจุดประสงค์และประเภทของชิ้นงาน				
1. วัตถุประสงค์การพัฒนาเพิ่มสะสมงาน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผล				
2.				
การรวบรวมและจัดการชิ้นงาน				
3. ชิ้นงานเหมาะสมกับระดับของพยาบาลวิชาชีพ และตอบสนองวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน				
4.				
การคัดเลือกชิ้นงาน				
5. คัดเลือกชิ้นงานและจัดเก็บชิ้นงานมีความเป็นระเบียบ เรียบร้อย ได้อย่างเหมาะสม สวยงาม				
การสะท้อนข้อมูลย้อนกลับ				
6. ประเมินตนเองได้อย่างครอบคลุม เหมาะสม สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินและวัตถุประสงค์ของเพิ่มสะสมงาน				
7.				
การทำชิ้นงานให้สมบูรณ์และประเมินค่า				
8.				
9.				
10.				
11. มีการจัดเก็บผลงานอย่างเป็นระบบและแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างเพิ่มสะสมผลงานทั้ง 4 ส่วน				
การทำชิ้นงานให้สมบูรณ์และประเมินค่า				
12.				
13. ข้อเสนอแนะในการอภิปรายสามารถนำมาวางแผนการพัฒนานุเคราะห์ได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง				

ใบงานที่ 9 (ต่อ)

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานฉบับสมบูรณ์					
ผู้ประเมิน					
พยาบาลเจ้าของแฟ้ม					
เพื่อนร่วมงาน					
หัวหน้าหอผู้ป่วย					
สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานฉบับสมบูรณ์					
ครั้งที่ 1		ครั้งที่ 2		ครั้งที่ 3	
สรุปผล	เกณฑ์	สรุปผล	เกณฑ์	สรุปผล	เกณฑ์
☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	☐ ดีมาก	3.50 – 4.00	☐ ดีมาก	3.50 – 4.00
☐ ดี	2.50 – 3.49	☐ ดี	2.50 – 3.49	☐ ดี	2.50 – 3.49
☐ พอใช้	1.50 – 2.49	☐ พอใช้	1.50 – 2.49	☐ พอใช้	1.50 – 2.49
☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49	☐ ปรับปรุง	1.00 – 1.49
ลงชื่อ พยาบาลผู้รับการประเมิน			ลงชื่อ หัวหน้าหอผู้ป่วย		
วันที่ เดือน พ.ศ.			วันที่ เดือน พ.ศ.		

APPENDIX B

วิธีการสืบค้นข้อมูล

ขั้นตอน วิธีการสืบค้น รวบรวมและศึกษา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เอกสารทางวิชาการ และข้อมูลเชิงประจักษ์ เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานและเพิ่มสะสมผลงาน ทั้งในประเทศ ไทยและต่างประเทศที่มีการตีพิมพ์และเผยแพร่ในหอสมุดคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล หอสมุดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล หอสมุดคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หอสมุดกลาง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ดังนี้

1. ค้นจากฐานข้อมูล หอสมุดคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล หอสมุดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล จาก Website www.li.mahidol.ac.th โดยใช้ ฐานข้อมูล Cinahl, Ovid, MEDLINE, Pubmed and Science direct
2. ค้นหนังสือในหอสมุดกลาง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยบูรพา และสถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ จาก Website www.tiac.or.th
3. การสืบค้นด้วยมือ หอสมุดคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยมหิดล
4. คำสำคัญที่ใช้ในการสืบค้น
ภาษาไทย : เพิ่มสะสมผลงาน, การพัฒนาบุคลากร, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, พยาบาลวิชาชีพ

ภาษาอังกฤษ: Portfolio, Portfolio Development, Performance appraisal, Professional nurses

เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกเอกสารที่เกี่ยวข้องสำหรับการวิเคราะห์ ในครั้งนี้

1. ตำรา เอกสาร งานวิชาการที่ตีพิมพ์เผยแพร่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเพิ่มสะสมผลงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 - 2552 หรือ ปี ค.ศ. 1996 – 2009
2. วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเพิ่มสะสมผลงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 - 2551 หรือ

ปี ค.ศ. 1996 – 2008

3. เอกสาร Full text

ผลการสืบค้น ได้เอกสารทั้งสิ้น จำนวน 66 ฉบับ แบ่งได้ ดังนี้
 วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยและงานวิจัย จำนวน 21 ฉบับ
 เอกสารทางวิชาการ จำนวน 45 ฉบับ

การนำเพิ่มสะสมผลงานมาใช้ในการพยาบาล ในปัจจุบันมีผู้ศึกษาไว้ ดังนี้

ชื่อเรื่องวิจัย : ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เพิ่มสะสมผลงานต่อความพึงพอใจใน
 ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ
 ผู้วิจัย : สมศิริ พรหมทอง (2545)

หัวข้อ	รายละเอียด
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ก่อนและหลังการใช้เพิ่มสะสมงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ
กลุ่มตัวอย่าง	พยาบาลวิชาชีพงานหอผู้ป่วยที่มีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกัน ปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 44 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มควบคุมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามปกติ 22 คน กลุ่มทดลองมีการใช้เพิ่มสะสมงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 22 คน
ตัวแปรที่ศึกษา	การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เพิ่มสะสมงานใน และความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
แหล่งเก็บข้อมูล	โรงพยาบาลชัยนาท
การออกแบบวิจัย	วิจัยกึ่งทดลอง
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 ประเภท 1. เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการทดลอง ประกอบด้วยเครื่องมือ 3 ชุด คือ ชุดที่ 1 คู่มือการสร้างและประเมินเพิ่ม, เกณฑ์การประเมินค่าเพิ่ม ชุดที่ 2 แบบตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยใช้เพิ่มสะสมงาน ชุดที่ 3 แผนการอบรมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เพิ่มสะสมงาน 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยเครื่องมือ 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดย

หัวข้อ	รายละเอียด
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)	ใช้แฟ้มสะสมงาน ชุดที่ 2 แบบสอบถามแรงงูใจในการปฏิบัติงาน
ผลการวิจัย	การใช้แฟ้มสะสมงานประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ทำให้พยาบาลวิชาชีพ มีความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แฟ้มสะสมงาน และส่งผลให้พยาบาลเจ้าของแฟ้มสะสมงานเกิดแรงงูใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น
ข้อคิดเห็นในการนำผลงานวิจัยไปใช้	1. ควรมีการนำรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แฟ้มสะสมผลงานไป ประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในการพัฒนาบุคลากรใหม่ 2. ผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินค่าแฟ้มสะสมผลงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้ จะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงสุด และเป็นแรงงูใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี 3. ควรมีการศึกษาความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แฟ้มสะสมผลงานในระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยและผู้บริหารการพยาบาล
การสกัดเพื่อการนำไปใช้	1. รูปแบบการสร้างแฟ้มสะสมงาน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 2. เอกสารการกำหนดกิจกรรมที่พยาบาลวิชาชีพต้องมีส่วนร่วมและดำเนินการด้วยตนเอง โดยกำหนดเป็นใบงานและมีคำอธิบายแยกตามขั้นตอนต่างๆ ในการจัดทำแฟ้มสะสมงาน

ชื่อเรื่องวิจัย : ผลของการพัฒนานุเคราะห์โดยการสร้างแฟ้มสะสมงานต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงาน
และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

ผู้วิจัย : สุภารัตน์ กรุฑกะ (2546)

หัวข้อ	รายละเอียด
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อนและหลังการพัฒนานุเคราะห์โดยการสร้างแฟ้มสะสมผลงาน และเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
กลุ่มตัวอย่าง	พยาบาลประจำการ ที่ปฏิบัติงานประจำในหอผู้ป่วย จำนวน 30 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มควบคุมมีการพัฒนานุเคราะห์ตามปกติ 22 คน กลุ่มทดลองมีการพัฒนานุเคราะห์โดยการสร้างแฟ้มสะสมผลงาน 22 คน
ตัวแปรที่ศึกษา	วิธีการพัฒนานุเคราะห์โดยการสร้างแฟ้มสะสมผลงาน, การพัฒนานุเคราะห์ตามปกติ และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน, ความพึงพอใจในงาน
แหล่งเก็บข้อมูล	โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช
การออกแบบวิจัย	วิจัยกึ่งทดลอง
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 ประเภท 1. เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการทดลอง ประกอบด้วยเครื่องมือ 4 ชุด คือ ชุดที่ 1 แผนการอบรมการพัฒนานุเคราะห์โดยการสร้างแฟ้มสะสมผลงาน ชุดที่ 2 แบบประเมินความรู้ เรื่อง การพัฒนานุเคราะห์โดยการสร้างแฟ้ม ชุดที่ 3 คู่มือการสร้างและการใช้แฟ้มสะสมผลงาน ชุดที่ 4 แบบประเมินการปฏิบัติการพัฒนานุเคราะห์โดยการสร้างแฟ้มสะสมผลงาน 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 แบบสอบถามพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ ชุดที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
ผลการวิจัย	การสร้างแฟ้มสะสมผลงาน ทำให้เกิดความรับผิดชอบและความภาคภูมิใจในงานการสะสมผลงานที่เป็นรูปธรรม ทำให้แฟ้มสะสมผลงานเป็นแหล่งความรู้ในการศึกษาค้นคว้าและสร้างแรงจูงใจในการจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน การพัฒนานุเคราะห์อย่างต่อเนื่องด้วยแฟ้มสะสมผลงานเป็นการค้นพบนวัตกรรมที่ควบคุมให้เกิดการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน และการพัฒนานุเคราะห์

หัวข้อ	รายละเอียด
ผลการวิจัย (ต่อ)	โดยการสร้างเพิ่มสะสมงาน ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจมากขึ้น
ข้อคิดเห็นในการนำผลงานวิจัยไปใช้	1. ควรนำรูปแบบการพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างเพิ่มสะสมผลงานไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาถึงระยะเวลาในการดำเนินการ 2. ผู้บริหารการพยาบาลสามารถนำแนวทางการพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างเพิ่มสะสมผลงานไปประยุกต์ใช้ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 3. ผู้บริหารการพยาบาลสามารถนำผลการประเมินค่าเพิ่มสะสมผลงานมาวางแผนในการพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งมีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ โดยการพิจารณาจากผลงานของพยาบาลประจำการแต่ละบุคคล
การสกัดเพื่อการนำไปใช้	ลักษณะเดียวกับของ สมศิริ พรหมทอง

ชื่อเรื่องวิจัย : ผลการสอนโดยใช้แฟ้มสะสมงานต่อทักษะการเรียนรู้แบบการนำตนเองของนักศึกษาพยาบาลศาสตร์ ในการศึกษาภาคปฏิบัติภายใต้การนิเทศของพยาบาลพี่เลี้ยง

ผู้วิจัย : มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์, กนิพัทธ์ ปานณรงค์, ชุตินา มาลัย (2544)

หัวข้อ	รายละเอียด
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	เพื่อเปรียบเทียบทักษะการเรียนรู้แบบการนำตนเองของนักศึกษาพยาบาลศาสตร์ที่ได้รับการสอนโดยใช้แฟ้มสะสมงาน และนักศึกษาพยาบาลศาสตร์ที่ได้รับการสอนตามปกติ และเพื่อเปรียบเทียบทักษะการเรียนรู้แบบการนำตนเองของนักศึกษาพยาบาลศาสตร์ก่อนและหลังได้รับการสอนโดยใช้แฟ้มสะสมงาน
กลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มแบบง่าย และวิธีจับคู่เข้ากลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง จากนักศึกษาพยาบาลศาสตร์ ชั้นปีที่ 4 ปีการศึกษา 2543 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนราธิวาส จำนวน 84 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มควบคุมจัดให้เรียนตามปกติ 42 คน กลุ่มทดลองจัดให้เรียนโดยใช้แฟ้มสะสมงาน 42 คน
ตัวแปรที่ศึกษา	การสอนโดยใช้แฟ้มสะสมงานในการศึกษาภาคปฏิบัติการพยาบาล, ทักษะการเรียนรู้แบบการนำตนเอง
แหล่งเก็บข้อมูล	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนราธิวาส
การออกแบบวิจัย	วิจัยกึ่งทดลอง
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 ประเภท 1. เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการทดลอง ได้แก่ คู่มือการสร้างแฟ้มสะสมงาน, แผนการสอน และเกณฑ์การประเมินแฟ้มสะสมงาน 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบวัดทักษะการเรียนรู้แบบการนำตนเอง
ผลการวิจัย	นักศึกษาพยาบาลที่มีการริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองจะเรียนอย่างตั้งใจ มีจุดหมาย และมีแรงจูงใจสูงสามารถใช้ประโยชน์ได้ดีกว่าและยาวนานกว่าผู้เรียนที่รอรับคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีเจตคติในเชิงบวกต่อตนเอง และสามารถจัดการกับปัญหาได้มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายซึ่งเป็นคุณลักษณะของการมองอนาคตในแง่ดี
ข้อคิดเห็นการนำผลงานวิจัยไปใช้	1. ควรมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้สอนในการปรับเปลี่ยนกระบวนการสอนโดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้อย่างแท้จริง

หัวข้อ	รายละเอียด
ข้อคิดเห็นการนำผลงานวิจัยไปใช้	2. ควรมีการเตรียมความพร้อมของผู้เรียนต่อรูปแบบการเรียนรู้ที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ซึ่งผู้เรียนต้องเป็นผู้ริเริ่มการเรียนรู้ตั้งแต่การเริ่มตั้งวัตถุประสงค์ของการเรียน และมีผู้สอนเป็นผู้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เรียน
การสกัดเพื่อการนำไปใช้	การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แฟ้มสะสมผลงานในครั้งนี้ พิจารณาการตั้งวัตถุประสงค์ของการประเมินผลของพยาบาลวิชาชีพ และการกำหนดผลงานของแต่ละตำแหน่งงานเป็นลำดับแรก



เรื่องวิจัย : ผลการสอนในคลินิกโดยใช้แฟ้มสะสมงานการปฏิบัติการพยาบาลต่อความสามารถในการแก้ปัญหาทางการพยาบาลของนักศึกษาพยาบาล

ผู้วิจัย : กิตติยา ลีอ่อน (2541)

หัวข้อ	รายละเอียด
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	เพื่อศึกษาผลการสอนในคลินิกโดยใช้แฟ้มสะสมงานการปฏิบัติการพยาบาลต่อความสามารถในการแก้ปัญหาทางการพยาบาลของนักศึกษาพยาบาล และเปรียบเทียบความสามารถในการแก้ปัญหาทางการพยาบาลของนักศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ได้รับการสอนในคลินิกโดยใช้แฟ้มสะสมงานการปฏิบัติการพยาบาลกับกลุ่มที่ได้รับการสอนแบบปกติ
กลุ่มตัวอย่าง	นักศึกษาพยาบาล ชั้นปีที่ 4 ที่กำลังฝึกเสริมประสบการณ์การปฏิบัติการพยาบาลก่อนสำเร็จการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนราธิวาส จำนวน 60 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มควบคุมได้รับการสอนแบบปกติ 30 คน กลุ่มทดลองได้รับการสอนโดยใช้แฟ้มสะสมงานการปฏิบัติการพยาบาล 30 คน
ตัวแปรที่ศึกษา	การสอนในคลินิกโดยใช้แฟ้มสะสมงานการปฏิบัติการพยาบาล, ความสามารถในการแก้ปัญหาทางการพยาบาล
แหล่งเก็บข้อมูล	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนราธิวาส
การออกแบบวิจัย	วิจัยกึ่งทดลอง
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 ประเภท 1. เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการทดลอง ได้แก่ คู่มือนักศึกษาในการสร้างแฟ้มสะสมงาน, แผนการสอน และเกณฑ์การประเมินแฟ้มสะสมงาน 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม อี คิว
ผลการวิจัย	การสอนในคลินิกโดยใช้แฟ้มสะสมงานนั้นมีรูปแบบที่ชัดเจนและรัดกุม ทั้งลักษณะการจัดการเรียนการสอน การมอบหมายงาน และการประเมินผลรวมทั้ง มีระบบการสร้างสรรคผลงานที่มีการตรวจสอบแก้ไขและพัฒนาอย่างมีทิศทางและตรงตามสภาพการณ์จริง ทำให้นักศึกษาได้มีการคิดวิเคราะห์โดยการนำข้อมูลมาใช้ในการแก้ปัญหาคด้วยตนเองซึ่งเท่ากับได้พัฒนาทั้งทางด้านความคิดสร้างสรรค์ การเขียน และการพูด
ข้อคิดเห็นในการผลงานวิจัยไปใช้	1. ควรนำรูปแบบการสอนในคลินิกโดยใช้แฟ้มสะสมงานการปฏิบัติการพยาบาลไปใช้ในการฝึกปฏิบัติในวิชาอื่นๆ 2. ควรนำรูปแบบการสอนในคลินิกโดยใช้แฟ้มสะสมงานการปฏิบัติการ

หัวข้อ	รายละเอียด
การสกัดเพื่อ การนำไปใช้	พยาบาลไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนภาคทฤษฎีควบคู่กับภาคปฏิบัติ 3. ควรนำเอารูปแบบการสร้างแฟ้มสะสมงานไปใช้ในการพัฒนาพยาบาลใหม่และอาจารย์พยาบาลใหม่ 4. ควรมีการชี้แจงแนวคิดและหลักการของการสอนโดยใช้แฟ้มสะสมงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน
การสกัดเพื่อ การนำไปใช้	การนำแฟ้มสะสมผลงานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลผู้รับการประเมินครั้งนี้ เป็นเรื่องใหม่สำหรับพยาบาลผู้รับการประเมิน การให้ความรู้และการทำความเข้าใจตรงกันจึงเป็นเรื่องที่ต้องนำมาดำเนินการในขั้นตอนแรกของการปฏิบัติ

เรื่องวิจัย : ผลการสอนในคลินิกโดยใช้แฟ้มสะสมงานต่อความสามารถในการคิด

วิจารณ์ญาณและความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาพยาบาล

ผู้วิจัย : ศรีไพร ไชยา (2541)

หัวข้อ	รายละเอียด
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	เพื่อเปรียบเทียบความสามารถในการคิดวิจารณ์ญาณ และความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาพยาบาล ก่อนและหลังการสอนในคลินิกโดยใช้แฟ้มสะสมงาน และเปรียบเทียบความสามารถในการคิดวิจารณ์ญาณและความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาพยาบาลหลังการสอน
กลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จากนักศึกษาพยาบาลศาสตร์ ชั้นปีที่ 2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ลำปาง จำนวน 30 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มควบคุมได้รับการสอนแบบปกติ 15 คน กลุ่มทดลองได้รับการสอนโดยใช้แฟ้มสะสมงาน 15 คน
แหล่งเก็บข้อมูล	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ลำปาง
การออกแบบวิจัย	วิจัยเชิงทดลอง
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 ประเภท 1. แผนการสอนในคลินิกโดยใช้แฟ้มสะสมงาน 2. แบบสอบความสามารถในการคิดวิจารณ์ญาณ 3. แบบวัดความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง
ผลการวิจัย	การสอนในคลินิกโดยใช้แฟ้มสะสมงานนั้นมีรูปแบบที่ชัดเจนและรัดกุม ทั้งลักษณะการจัดการเรียนการสอน การมอบหมายงาน และการประเมินผล รวมทั้ง มีระบบการสร้างสรรค์ผลงานที่มีการตรวจสอบแก้ไขและพัฒนาอย่างมีทิศทางและตรงตามสภาพการณ์จริง ทำให้นักศึกษาได้มีการคิดวิเคราะห์โดยการนำข้อมูลมาใช้ในการแก้ปัญหาด้วยตนเองซึ่งเท่ากับได้พัฒนาทั้งทางด้านความคิดสร้างสรรค์ การเขียน และการพูด
ข้อคิดเห็นในการนำผลงานวิจัยไปใช้	1. ศึกษาการใช้แฟ้มสะสมงานในรายวิชาทฤษฎี 2. ศึกษาผลของการใช้แฟ้มสะสมงานต่อเจตคติในการปฏิบัติการพยาบาล ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความมีคุณค่าในตนเองและความคิดสร้างสรรค์ 3. ศึกษาผลการใช้แฟ้มสะสมงานในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มเก่ง และ กลุ่มอ่อน แล้วเปรียบเทียบผลที่เกิดจากการใช้แฟ้มสะสมงานในแต่ละกลุ่มเพื่อหาคำตอบว่าแฟ้มสะสมงานเหมาะสมกับนักศึกษากลุ่มใดมาก

หัวข้อ	รายละเอียด
ข้อคิดเห็นในการนำผลงานวิจัยไปใช้ (ต่อ)	ที่สุด 4. พัฒนาการใช้เพิ่มผลงานในหลักสูตรพยาบาล เพื่อให้มีรูปแบบการเรียนการสอนและการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
ข้อคิดเห็นในการนำผลงานวิจัยไปใช้	ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยการใช้เพิ่มสะสมผลงาน พิจารณาการสร้างสรรค์ผลงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูล หลักฐานเชิงประจักษ์ที่สามารถนำมาใช้ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากรทั้งตนเองและผลงาน ที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

ที่ ศร 0512.11/ 2557



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตต์ ชั้น 12 ถนนพญาไท
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

29 ธันวาคม 2549

คณะพยาบาลศาสตร์	
เลขที่	555
วันที่	25 ธ.ค. 2550
เวลา	

เรื่อง อนุญาตให้ใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

อ้างถึง หนังสือคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ ศร 0517.05(พ.บ.)/861 ลงวันที่ 27 ตุลาคม 2549
เรื่อง ขออนุญาตใช้เครื่องมือวิจัย

ตามที่ นางสาวธารณี ลิ้มพงษ์ศรี นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการบริหาร
พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นโดยใช้แฟ้มสะสมงาน" มีความประสงค์จะขอใช้
เครื่องมือการวิจัย ของ คุณสมศิริ พรหมทอง โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. จินตนา ชูนิพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
และ เครื่องมือการวิจัยของ คุณสุภารัตน์ กระจุกทะ โดยมี รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น คณะฯ อนุญาตให้ใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวได้ โดยขอให้รับผิดชอบผลการวิจัยและ
การปรับเครื่องมือวิจัย (ถ้ามี) ให้ทราบต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

เรียน ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
เพื่อโปรดทราบ
เรื่อง

ขอแสดงความนับถือ

Oneo
2550

(รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์)
คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

ฝ่ายวิจัยและวิเทศสัมพันธ์
โทร. 0-2218-9800
โทรสาร. 0-2218-9806

วันที่ 29/12/49
1 อาจารย์ประจำภาควิชา
2 พลศึกษา
เลขาฯ 50 (นิตยภัต) ๓ ๐๖/๑๒/๕๐
ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์
1 ๓ ๕๐

APPENDIX C

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของคู่มือ (Content Validity)

- | | |
|---|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชณี สุจิจันทร์รัตน์ | รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 2. รองศาสตราจารย์ ปรางค์ทิพย์ อุจะรัตน์ | รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 3. รองศาสตราจารย์ ร้อยคำรวงเอกหญิง
ดร.ยุพิน อังสุโรจน์ | รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |

BIOGRAPHY

NAME	Miss. Taranee Limpongsatorn
DATE OF BIRTH	18 December 1958
PLACE OF BIRTH	Suratthanee, Thailand
INSTITUTIONS ATTENDED	Mahidol University, 1982 Bachelor of Nursing Mahidol University, 2008 : Master of Management (Nursing Management)
POSITION&OFFICE	2 Siriraj Hospital, Bangkok, Thailand Position: Head Nurse Tel. 02 – 4198541 02 – 4199196 E-mail: tharanee.lim@gmail.com E-mail: tharanee.lim@hotmail.com
HOME ADDRESS	124/139 Soi 15 Maneeya Master Piece Village Ratthanathibet Rd, Nonthaburi 11000 Tel. 02 – 9859450 081- 4270134