



### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากรในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 179 คน และสังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 228 คน รวม 407 คน และเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลสังกัดกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 8 คน เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลสังกัดกองการเจ้าหน้าที่กรมสามัญศึกษาจำนวน 8 คน และเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู จำนวน 20 คน รวม 36 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และการใช้ภาษา โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขโดยความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสอบถาม ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและรับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ส่วนหนึ่งและส่งแบบสอบถาม และรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองอีกส่วนหนึ่ง โดยส่งแบบสอบถามไป 407 ฉบับ ได้รับคืน 334 ฉบับ และเป็นฉบับสมบูรณ์ทั้ง 334 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.06

3.2 แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละแล้ว นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย

### สรุปผลวิจัย

#### สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ อายุและอายุราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย อายุมากกว่า 55 ปี และมีอายุราชการตั้งแต่ 31 - 35 ปี
2. ระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และกรมที่สังกัด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 5 - 9 ปี ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระดับ 8
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด การเสนอขอกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระดับ 9 และจำนวนครั้งที่เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการเสนอขอกำหนดตำแหน่งให้ได้รับเงินเดือนระดับ 9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี ยังไม่เคยเสนอขอกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระดับ 9 และ เคยเข้ารับการอบรม 1 ครั้ง

### สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ตำแหน่งปัจจุบัน อายุราชการ และระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเจ้าของหน้าที่วิเคราะห์ 6 มีอายุราชการ ตั้งแต่ 10-19 ปี และปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมากแล้วมากกว่า 10 ปี

2. วุฒิกการศึกษาสูงสุด หน้าที่เกี่ยวข้องในการกำหนดค่าให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น และประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี มีหน้าที่ในการวิเคราะห์ความถูกต้องและครบถ้วนของหลักฐานในคำเสนอขอ แต่ไม่เคยปฏิบัติงานในโรงเรียน

### หลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับ เงิน เดือนระดับสูงขึ้น

#### 1. คุณสมบัติ เฉพาะของผู้เสนอขอ

ผู้บริหารสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลเห็นด้วยกับหลักเกณฑ์เรื่อง คุณสมบัติ เฉพาะของผู้ที่เสนอขอ กำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระดับ 9 ตามที่ ก.ค. กำหนดไว้ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์เวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 3 ปี ได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับ 9 และมีผลการปฏิบัติงาน 3 ปีย้อนหลัง โดยให้เหตุผลว่า ผู้ที่จะได้รับการอนุมัติให้รับเงินเดือนระดับ 9 จะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารสถานศึกษา มาพอสมควร ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง

## 2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล เห็นด้วยกับการที่จะนำเรื่องการรักษาวินัยมาประเมินต่างหากโดยอาศัยเกณฑ์ผ่านกับไม่ผ่าน โดยให้เหตุผลว่า จะทำให้ได้คนดี มีคุณธรรมและมีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง และเห็นด้วยกับรายการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความครอบคลุมประเด็นต่างๆ ครบถ้วนแล้ว อีกทั้งยังเห็นด้วยกับสัดส่วนของคะแนนที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละรายการรวม ทั้งเห็นด้วยกับเกณฑ์ตัดสินผ่านของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ร้อยละ 70 หรือ 700 คะแนน

## 3. การประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล เห็นด้วยกับ การนำคะแนนการประเมินความเชี่ยวชาญมาประเมินร่วมกับผลงานทางวิชาการ สัดส่วนของคะแนนประเมินความเชี่ยวชาญแต่ละรายการ สัดส่วนของคะแนนประเมินผลงานทางวิชาการ เกณฑ์การตัดสินผ่านการประเมินความเชี่ยวชาญ เกณฑ์การตัดสินผ่านการประเมินผลงานทางวิชาการ และเกณฑ์การตัดสินผ่านการประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการรวมกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลส่วนใหญ่เห็นด้วยที่จะมีการเพิ่มคะแนนประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการและไม่เห็นด้วยที่จะมีการเพิ่มเติมรายการประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ โดยให้เหตุผลว่า คะแนนและรายการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมและครอบคลุมอยู่แล้ว

## วิธีการในการกำหนดค่าให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับเงินเดือนระดับสูงขึ้น

### 1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลเห็นด้วยการที่จะให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียว โดยให้เหตุผลว่า ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ใกล้ชิด ทราบรายละเอียดการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ดีที่สุด แต่ในขณะเดียวกันก็เห็นด้วยกับการที่จะตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น โดยให้เหตุผลว่า ถ้าหากให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นประเมินแต่เพียงผู้เดียว อาจมีอคติหรือลำเอียงได้ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความรอบคอบรัดกุมได้เสนอแนะว่า คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับ 9 ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นว่ามีเหมาะสม และได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการออกแบบสอบถาม เพื่อสอบถาม ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชาและนักเรียน ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เป็นต้น

### 2. วิธีการประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ไม่เห็นด้วย กับวิธีการประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการที่อาศัยการประเมินจากเอกสารเพียงอย่างเดียว โดยให้เหตุผลว่า การประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการโดยอาศัยการประเมินจากเอกสาร มีโอกาสผิดพลาดได้มาก เพราะอาจมีการปรับแต่งข้อมูลให้เกินความเป็นจริงได้ และได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรที่จะมีการประเมินที่สถานศึกษาเลย ส่วนเอกสารให้เป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งของการประเมินเท่านั้น นอกจากนี้ยังให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตั้งคณะกรรมการประเมินว่าควรที่ต้องมีความรอบคอบในการแต่งตั้ง โดยระบุว่าผู้ที่จะเป็นกรรมการประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร และได้ผ่านการอบรมด้านการประเมินมาเป็นอย่างดี ควรมีผู้ที่อยู่ในพื้นที่ที่สถานศึกษาตั้งอยู่ขณะเดียวกัน

ก็ควรที่จะมีการจากส่วนกลางเพื่อร่วมประเมินด้วย แต่ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลต่างก็เห็นด้วยกับวิธีการประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ ที่อาศัยคณะกรรมการประเมินชุดเดียวกัน และเห็นว่าวิธีการประเมินความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสถานศึกษาระดับ 9 และ ระดับ 8 ไม่ควรแตกต่างกัน

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง การศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผลดังนี้

#### สถานภาพ

##### 1. ผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นชาย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เพศชายส่วนใหญ่จะทำหน้าที่ทางด้านการบริหารสถานศึกษา ด้านอายุส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 55 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้อาวุโสมีประสบการณ์ชีวิตมาก ด้านอายุราชการส่วนใหญ่มีอายุราชการตั้งแต่ 31-35 ปี นับว่าเป็นผู้ที่มึประสบการณ์ในหน้าที่ราชการต่าง ๆ มาเป็นอย่างดี ด้านระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ เป็นผู้บริหารสถานศึกษามาแล้ว 5-9 ปี และเป็นผู้บริหารสถานศึกษาระดับ 8 ด้านวุฒิการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีตามคุณวุฒิขั้นต่ำที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีที่ ก.ค.กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (ภาคผนวก) ซึ่งกำหนดไว้ว่า "ต้องได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู"

ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่เคยเสนอขอกำหนดตำแหน่งเพื่อรับเงินเดือนในระดับ 9 ส่วนผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระดับ 9 นั้น ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งเป็นไปได้ว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาปริญญาโทส่วนใหญ่ ไม่มีปัญหาในการจัดทำผลงานทาง

วิชาการจึงสามารถทำผลงานทางวิชาการแล้ว ผ่านการประเมินให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระดับ 9 และเมื่อพิจารณาผู้ที่ไม่เคยเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการเสนอขอกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้นแล้ว พบว่า มีจำนวนมากทำให้ไม่ทราบขั้นตอนหลักเกณฑ์ และวิธีการในการเสนอขอกำหนดตำแหน่ง ถึงแม้ว่าส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์แล้วก็ตาม จากการวิจัยของ พ็อน เปรมพันธ์ (2534) เรื่องความต้องการเสริมสมรรถภาพในการผลิตผลงานทางวิชาการ ของครูภาษาไทยระดับมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า ครูภาษาไทยต้องการเสริมสมรรถภาพในการผลิตผลงานทางวิชาการมาก ในทำนองเดียวกัน ผู้วิจัยเห็นว่า มีความเป็นไปได้ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีปัญหาเช่นเดียวกัน คือ ไม่ทราบถึงวิธีการในการทำผลงานทางวิชาการที่ชัดเจน จึงทำให้ส่วนใหญ่ไม่เคยเสนอขอกำหนดตำแหน่ง

## 2. ผู้ให้สัมภาษณ์

ผลการวิจัย พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ 6 ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่พิจารณาวิเคราะห์คำเสนอขอ มีอายุราชการ 10-19 ปี มีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมากกว่า 10 ปี มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี แต่ส่วนใหญ่ไม่เคยมีประสบการณ์ปฏิบัติงานในโรงเรียน จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า ถึงแม้เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและบริหารงานบุคคลมาพอสมควร เมื่อต้องมาปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์คำเสนอขอ แต่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในโรงเรียนอาจทำให้การวิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ ขาดความสมบูรณ์ เพราะเจ้าหน้าที่อาจพิจารณาได้ไม่ครบทุกด้าน ทำให้ข้อมูลต่าง ๆ มีข้อผิดพลาดได้



## หลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น

### 1. คุณสมบัติเฉพาะของผู้เสนอขอ

จากการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันคือ เห็นด้วยกับคุณสมบัติเฉพาะของผู้เสนอกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระดับ 9 ที่ ก.ค. กำหนดขึ้น กล่าวคือ

1.1 เห็นว่าผู้เสนอขอตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระดับ 9 จะต้องดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยให้เหตุผลว่า จะได้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารงานพอสมควร เพราะถ้าหากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์น้อยจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ และไม่เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระดับ 9 อย่างไรก็ตามยังมีผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนไม่น้อย ที่ให้ความเห็นว่าผู้เสนอขอตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระดับ 9 จะต้องดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จะเห็นว่าทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลได้ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ของผู้ที่จะได้รับการกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนระดับ 9 ซึ่งถือเป็นผู้บริหารระดับสูง ตามระบบบริหารข้าราชการพลเรือนของไทย

1.2 เห็นว่าผู้เสนอขอตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระดับ 9 จะต้องได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 9 โดยให้เหตุผลว่าเพื่อให้เหมือนกับข้าราชการพลเรือนอื่น แต่ก็มีจำนวนไม่น้อยที่แสดงความคิดเห็นว่า ควรได้รับเงินเดือนก่อนถึงขั้นต่ำของระดับ 9 จำนวน 2 ขั้น โดยให้เหตุผลว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ยังเป็นการส่งเสริมให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อพัฒนาการศึกษาของประเทศให้มีความเจริญยิ่ง ๆ ขึ้นไป



1.3 เห็นว่าผู้เสนอขอกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระดับ 9 ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี โดยให้เหตุผลว่าจะได้ทราบรายละเอียดความก้าวหน้าของงานมากพอแก่การประเมินเพราะถือว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากที่จะบ่งชี้ว่าผู้เสนอขอมีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่เสนอขอเพียงไร เพราะการได้รับการอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระดับ 9 นั้น มีผลประโยชน์ที่ได้รับหลายประการนับตั้งแต่เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ชั้นสายสะพายเส้นที่ 1 ปม. (ประดมาภรณ์มงกุฎไทย) เงินประจำตำแหน่ง (ชช.9.) เงินบำเหน็จบำนาญและเงินค่าเช่าบ้านอีกด้วย ดังนั้น การพิจารณาประเมินผ่านจะต้องมีความรอบคอบ และมีข้อมูลที่เพียงพอ

จากข้อ 1.1 ข้อ 1.2 และ ข้อ 1.3 สรุปได้ว่า คุณสมบัติเฉพาะของผู้เสนอขอกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนระดับ 9 มีความเหมาะสมดีแล้ว

## 2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 2.1 รายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์ เห็นว่ารายการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งของกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีรายการประเมินครอบคลุมประเด็นที่จำเป็นในการประเมินแล้ว ไม่มีความจำเป็นจะต้องเพิ่มเติมรายการใดอีก มีเพียงส่วนน้อยที่เห็นว่ายังไม่ครอบคลุม จึงสรุปได้ว่า รายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ ก.ค. กำหนดมีความเหมาะสมดีแล้ว

แต่มีประเด็นที่น่าสนใจคือทั้งผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์ เห็นว่า ควรนำการรักษาวินัยและการประพฤติตนไปประเมินต่างหาก โดยอาศัยเกณฑ์ผ่านและไม่ผ่านไปประเมินก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุผลว่าการรักษาวินัยและการประพฤติตน ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะถ้าหากผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานด้านอื่นดี แต่การรักษาวินัยและการประพฤติตนไม่เหมาะสม จะถือว่าเป็นผู้เหมาะสมไม่ได้ เพราะการได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระดับ 9 สามารถที่จะเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ชั้นสูง (ชั้นสายสะพายเส้นที่ 1) และสามารถขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ปช.(ประดมาภรณ์ข้างเผือก) ชั้นสายสะพาย เส้นที่ 2 และสูงสุดถึง ม.ว.ม. (มทาวชิรมงกุฎ) สายสะพายเส้นที่ 3 ซึ่งถือเป็นเกียรติอันสูงสุดของข้าราชการระดับ 9 ดังนั้นผู้ที่มีความประพฤติไม่เหมาะสมจึงไม่ควรที่จะได้รับเกียรติอันนี้ ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยจึงมีความคิดเห็นตรงกันว่า ควรนำการรักษาวินัยและการประพฤติตนมาประเมินก่อนโดยอาศัยเกณฑ์ผ่านและไม่ผ่านและผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินไม่สามารถเสนอขอกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระดับ 9 ได้อีก เพราะถือว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติ

## 2.2 สักส่วนของคะแนนแต่ละรายการ

ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นตรงกันว่า สักส่วนของคะแนนแต่ละรายการมีความเหมาะสมดีแล้ว ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขใด ๆ อีก ถึงแม้จะมีผู้ให้ข้อเสนอแนะแก้ไขแต่ก็มีจำนวนน้อยมากจึงไม่มีน้ำหนักพอที่จะเป็นเหตุผลการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงได้

## 2.3 เกณฑ์ตัดสินผ่าน

ผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า เกณฑ์ตัดสินผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมดีแล้ว แต่ก็มีบางส่วนเห็นว่าไม่เหมาะสม โดยให้ข้อคิดเห็นเป็น 2 แนวทาง คือ ฝ่ายหนึ่งเห็นว่าสูงเกินไปควรลดลง เป็นร้อยละ 60-ร้อยละ 65 หรืออีกฝ่ายหนึ่งเห็นว่าต่ำเกินไป โดยให้ข้อเสนอแนะว่าควรเพิ่มเป็นร้อยละ 80 แต่ก็ไม่มีน้ำหนักพอที่จะเป็นเหตุผลการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงได้

## 3. การประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ

### 3.1 รายการประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ

ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า รายการประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการมีความเหมาะสมแล้ว ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงควรเปลี่ยนแปลงวิธีการประเมิน เพราะมีเพียงส่วนน้อยที่เห็นว่าไม่เหมาะสม และเห็นว่าควรเพิ่มงานด้านการบริการให้มีความชัดเจน

### 3.2 สัดส่วนของคะแนนแต่ละรายการ

ผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้ให้สัมภาษณ์ เห็นว่า สัดส่วนของคะแนนการประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ มีความเหมาะสมแล้วไม่จำเป็นต้องแก้ไข หรือเพิ่มคะแนนขึ้นไปอีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ควรเพิ่มคะแนนประเมินผลงานทางวิชาการ เพราะผลงานทางวิชาการเป็นแต่เพียงงานเอกสารไม่อาจบ่งชี้ถึงความเชี่ยวชาญด้านการบริหารได้อย่างชัดเจน

### 3.3 เกณฑ์ตัดสินผ่าน

ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า เกณฑ์การตัดสินผ่านการประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการมีความเหมาะสมดีแล้ว หรือถ้าหากจะแก้ไขควรแก้ไขดังนี้ ระดับ 7 เกณฑ์ตัดสินผ่านร้อยละ 70 ระดับ 8 เกณฑ์ตัดสินผ่านร้อยละ 80 และระดับ 9 เกณฑ์ตัดสินผ่านร้อยละ 90 โดยให้เหตุผลว่าตำแหน่งยังสูงเกณฑ์ตัดสินผ่านควรสูงไปด้วยทั้งนี้ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระดับ 9

## วิธีการในการกำหนดค่าให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับ เงิน เดือนในระดับสูงขึ้น

### 1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 1.1 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นควรเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุผลว่า ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ใกล้ชิดสามารถเห็นการปฏิบัติงานโดยตลอด จึงสามารถเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้ เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถกระทำได้ ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2534) ได้อธิบายว่า "ในองค์การส่วนมากโดยเหตุที่การปกครองบังคับบัญชาได้มีการจัดเป็นระดับชั้น วิธีการประเมินที่มักจะใช้กันก็คือการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน เพราะ ผู้บังคับบัญชาอยู่ในตำแหน่งที่สามารถตรวจสอบหรือสังเกตเห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายงานและเป้าหมายขององค์การที่ทำได้" และได้ให้เหตุผลที่คัดค้านการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา คือ ผู้บังคับบัญชามักจะมี

ทัศนคติที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการประเมินโดยตรง และโดยที่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ดุลยพินิจหรือความเห็นประกอบ ถ้าผู้บังคับบัญชาเอนเอียงแล้ว การประเมินก็พลอยจะมีอคติไปด้วยเสมอ จากการวิเคราะห์ได้เคยปรากฏผลว่า การทำให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลนั้นผลที่ได้ออกมามักจะไม่น่าเชื่อถือ หรือถูกต้องไปกว่าการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานเท่าใดนัก" จากเหตุผลข้างต้นจะเห็นว่า ถึงแม้ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์จะมีความเห็นสอดคล้องกันว่าควรให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นว่ามี ความเชื่อถือได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

## 1.2 การประเมินโดยคณะกรรมการ

ถึงแม้ว่าทั้งผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์จะเห็นด้วยกับการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ก็เห็นด้วยที่จะมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น โดยให้เหตุผลว่า " ถึงแม้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ใกล้ชิดสามารถเห็นการปฏิบัติงานโดยตลอด สามารถเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้ แต่ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาอาจมีความลำเอียงเข้าข้างผู้เสนอขอได้ หรืออาจมีอคติต่อผู้เสนอขอทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ผ่านได้ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความยุติธรรม และเกิดความรอบคอบในการประเมินจึงควรตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เพื่อร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น โดยได้กำหนดคุณลักษณะของผู้ที่จะเป็นคณะกรรมการว่า ควรได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นศึกษานิเทศจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการที่อยู่ใกล้เคียง ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา ผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหาร และผู้ที่เห็นว่ามี ความเหมาะสม" จากเหตุผลและคำอธิบายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์ เห็นด้วยกับ การนำวิธีการหลายอย่างมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Latham และ Wexley (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2534) ที่สรุปว่า การใช้วิธีการประเมินแบบผสมผสานสามารถก่อให้เกิดคุณภาพสูงสุดได้ ทั้งนี้ เพราะวิธีการผสมผสานจะช่วยให้สามารถได้ข้อมูลรวมที่สมบูรณ์ที่สุด และเป็นข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด"

จะเห็นว่า การให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือให้มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็เป็นไปตามหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงควรมีการ

ปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสนอขอกำหนดตำแหน่งให้ได้รับเงินเดือนสูงขึ้นนั้น จะมีการประเมินเฉพาะเมื่อมีผู้บริหารสถานศึกษามีความประสงค์ที่จะได้รับแต่งตั้งให้ได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น หรือ ต้องการเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักบริหารระดับสูง ในข้าราชการเรือนใน SES ของสหรัฐอเมริกา หรือ ใน CES ของฟิลิปปินส์ (อ้างถึงใน สุพรรณิไพรัชเวทย์, 2535) ซึ่งจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปี วิธีการประเมินจะอยู่ในรูปคณะกรรมการและมีเกณฑ์ในการตัดสินเป็น มาตราจัดลำดับ(Rating Scale) และมีการตัดสินผลเพื่อพิจารณาให้เลื่อนระดับ ให้รางวัล หรือพิจารณาให้ออกจาก SES หรือ CES โดยเฉพาะในฟิลิปปินส์ซึ่งนักบริหารระดับสูงเป็นข้าราชการเช่นเดียวกับผู้บริหารสถานศึกษา ระดับ 9 ของไทยนั้นเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ ในด้านการบริหารและมีความสำนึกให้เกิดการพัฒนา คือ 1. ต้องมีความเชี่ยวชาญ สามารถระบุปัญหาและหาทางแก้ปัญหาได้ สามารถจัดลำดับก่อนหลังของสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาและสามารถนำความเชี่ยวชาญมาปรับใช้กับงานได้ 2. ต้องเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง ต้องรู้สภาพการณ์และทิศทางการเปลี่ยนแปลง เข้าใจบทบาทที่จะช่วยเหลือประชาชนให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ และรู้วิธีที่จะใช้ความพยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3. ต้องมีความเป็นผู้นำ สามารถที่จะจัดการหรือปรับเปลี่ยนทรัพยากรต่าง ๆ โดยใช้วิธีปกติธรรมดาหรือวิชาการเข้ามาช่วยเพื่อให้งานสำเร็จผล ต้องสามารถวางแผน กำหนดนโยบายที่จะพัฒนาข้าราชการของตนให้ร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อจะบรรลุเป้าหมายการพัฒนา จากตัวอย่างข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า ในประเทศไทยยังให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย ทำให้เกิดข้อสงสัยในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานตลอดมา ดังนั้น ในทางปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาควรที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปี โดยคณะกรรมการ ทั้งนี้เพื่อความแน่ใจในประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้การจัดการศึกษาของชาติได้รับการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

## 2. วิธีการประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ

### 2.1 วิธีการประเมินความเชี่ยวชาญ

ผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้ให้สัมภาษณ์ ไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมินความเชี่ยวชาญที่อาศัยการประเมินจากเอกสารเพียงอย่างเดียว โดยให้เหตุผลว่า การประเมินจากเอกสารไม่อาจบ่งชี้ว่า ผู้นั้นมีมีความเชี่ยวชาญได้ และให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีวิธีการที่หลากหลาย คือ ต้องประเมินที่สถานศึกษา โดยคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น, ผอ.ปจ., ผอ.สศจ. ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับ 9 ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาวุโส นอกจากนี้ควรใช้วิธีการใช้แบบสอบถามจากผู้ใต้บังคับบัญชา ประชาชน นักเรียน และหัวหน้าส่วนราชการที่อยู่ใกล้เคียงประกอบการประเมินด้วย

นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า นอกจากที่จะต้องประเมินที่สถานศึกษาแล้ว ควรที่จะมีการสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมิน ออกแบบสอบถามเพื่อสอบถามผู้ร่วมงานและชุมชน ใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพ ให้นำเสนอผลงาน เป็นต้น จากวิธีการดังกล่าว จะสอดคล้องกับวิธีการประเมินที่เรียกว่า การให้ศูนย์ประเมิน (assessment centers) (อ้างอิง ธงชัย สันติวงษ์, 2534) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการประเมินวิธีต่าง ๆ ดังนี้ วิธีการทดสอบสถานการณ์ (Situation tests) วิธีทดสอบข้อเขียน (paper and pencil ability tests) วิธีตั้งคำถามเพื่อทดสอบบุคลิกภาพ (personality Questionnaires) วิธีการดังกล่าวจะทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### 2.2 วิธีประเมินผลงานทางวิชาการ

ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์ ไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมินงานทางวิชาการ โดยให้เหตุผลเช่นเดียวกับข้อ 3.2.1 แต่มีส่วนหนึ่งให้เห็นด้วย โดยให้เหตุผลว่า ผลงานทางวิชาการเป็นงานเอกสารโดยธรรมชาติอยู่แล้วการประเมินผลโดยการประเมินเอกสารจึงมีความเหมาะสม อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างประชากรได้ให้ข้อเสนอแนะการประเมินควรใช้ลักษณะเดียวกับข้อเสนอแนะในการประเมินความเชี่ยวชาญ

นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์ยังเห็นว่าการใช้คณะกรรมการชุดเดียวกันในการประเมินความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการมีความเหมาะสมแล้ว โดยเห็นว่าความเชี่ยวชาญ และผลงานทางวิชาการควรสอดคล้องกัน

#### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับ ก.ค. จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ ก.ค. ควรนำไปพิจารณาปรับปรุง หลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น ดังนี้

1. วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. วิธีการในการประเมินความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ
3. การนำเอาเรื่องการรักษาวินัยและการประพฤติตนมาประเมินก่อนโดยแยกต่างหากจากการประเมินผลงานทางวิชาการ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษากระบวนการทำผลงานทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรมีการศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดให้ครูใหญ่ได้รับเงินเดือนในระดับ 7 อาจารย์ใหญ่ได้รับเงินเดือนระดับ 8 เป็นพิเศษเฉพาะราย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย