

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร โดยจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอในการวิจัยในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร โดยการสุ่มแบบเจาะจงได้ผู้บริหาร จำนวน 45 คน และสุ่มแบบง่ายได้ครูจำนวน 316 คน รวม 361 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถาม การสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นด้วยการใช้กรอบแนวความคิดของ Mondy และ Noe (1990 : 389) ตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นจึงนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3. การส่งและเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้จัดส่งและรับแบบสอบถามกลับคืนมาด้วยตนเอง แบบสอบถามที่ได้รับคืนและเป็นฉบับที่สมบูรณ์ใช้ในการวิจัยได้ สำหรับผู้บริหาร จำนวน 45 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สำหรับครู จำนวน 311 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.42

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหญิงมากกว่าชายคือ เป็นหญิงร้อยละ 81.74 กลุ่มผู้บริหารเป็นหญิง ร้อยละ 68.89 และกลุ่มครูเป็นหญิง ร้อยละ 83.60

2. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 31-40 ปี มีมากที่สุดคือ ร้อยละ 49.45 โดยกลุ่มผู้บริหารอายุระหว่าง 21-30 ปี มีมากที่สุดคือ ร้อยละ 40.00 กลุ่มครูอายุระหว่าง 31-40 ปี มีมากที่สุดคือร้อยละ 52.41

3. วุฒิสถูที่สุด ผู้ตอบแบบสอบถาม วุฒิปริญญาตรีมีมากที่สุดคือ ร้อยละ 83.15 โดยกลุ่มผู้บริหาร วุฒิปริญญาตรีมีมากที่สุดคือ ร้อยละ 77.78 กลุ่มครู วุฒิปริญญาตรีมีมากที่สุดคือ ร้อยละ 83.72

4. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนระหว่าง 6-10 ปี มีมากที่สุดคือ ร้อยละ 24.72 โดยผู้บริหารมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียน 21 ปีขึ้นไป มากที่สุดคือ ร้อยละ 35.56 กลุ่มครูมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนระหว่าง 6-10 ปี มากที่สุดคือ ร้อยละ 27.65

5. ประสิทธิภาพด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้บริหาร ผู้บริหารส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 86.67 มีประสิทธิภาพด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระบบและปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูไว้ เพื่อเป็นข้อมูลที่จะนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติการสอนของครู และเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ครูได้รับรู้ถึงพฤติกรรม การปฏิบัติงานของตน ครูส่วนใหญ่ยอมรับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนด ครูส่วนน้อยที่ไม่ยอมรับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ให้เหตุผลที่ไม่ยอมรับว่า ขาดการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับคณะครู โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากคุณภาพของงานที่ครูทำ โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้ระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ผู้บริหารใช้วิธีประชุมชี้แจง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานกำหนดโดยผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน ปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วัตถุประสงค์ของการประเมินกำหนดโดยผู้บริหารของโรงเรียนฝ่ายเดียว

2. การสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

ครูรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน ขอบข่ายหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานที่จะต้องปฏิบัติ โดยผู้บริหารของโรงเรียนชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบของครู โรงเรียนกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของครู โดยผู้บริหารกำหนดตามความจำเป็นที่ประสบอยู่ มาตรฐานของการปฏิบัติ

งานของครูประกอบด้วย ปริมาณงานชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ที่ครูต้องรับผิดชอบ ครูรับรู้เกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ชี้แจง หลักการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ยึดมาตรฐานนั้นครูสามารถปฏิบัติได้เป็นแนวทางในการกำหนด วิธีการในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานของครูคือ ผู้บริหารโรงเรียนชี้แจงในที่ประชุมครูก่อนเริ่มปีการศึกษา มาตรฐานของการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนด ครูส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติตามได้ ครูส่วนน้อยที่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ เนื่องจากมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่โรงเรียนต้องการ ครูยังไม่เข้าใจอย่างชัดเจน ปัญหาในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานของครูคือ ครูไม่สนใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารชี้แจง

3. การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

โรงเรียนกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากหน้าที่ซึ่งโรงเรียนมอบให้ครูปฏิบัติ โรงเรียนกำหนดรายการที่จะประเมินในแต่ละองค์ประกอบ โดยพิจารณาเน้นความสามารถในการปฏิบัติงานของครู และเน้นผลงานที่ครูปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เครื่องมือที่โรงเรียนใช้ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูคือ แบบสังเกตกระบวนการปฏิบัติงานของครู เครื่องมือตรวจสอบการปฏิบัติงานของครูมีลักษณะเป็นการจัดให้มีระดับคะแนนและแปลความ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้ข้อมูลมาจากระบบการสังเกต ผู้ที่ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหาร ปัญหาของการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูคือ โรงเรียนไม่มีวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ชัดเจน ปัญหาของการตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูคือ โรงเรียนไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการตรวจสอบข้อมูล

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ โดยใช้แบบประเมินที่สร้างขึ้น ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 1 ครั้ง ในภาคปลายของปีการศึกษา โรงเรียนดำเนินการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยจัดให้มีการประชุมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้ครูทุกคนทราบ โรงเรียนมีรูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนใช้ดุลยพินิจของคนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูมากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โรงเรียนใช้คือ ให้คะแนนระดับการปฏิบัติงานของครูตามรายการในแบบประเมินที่โรงเรียนกำหนด ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคือ ครูใหญ่ โรงเรียนใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานของครูมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยให้คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นผู้รับผิดชอบ โรงเรียนดำเนินการเพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการให้คณะบุคคลหลายฝ่ายร่วมกันประเมินและกำหนดรายการในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกด้าน โรงเรียนมีการนำผลการประเมินด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และนำผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพไปเปรียบเทียบกับระดับเกณฑ์ที่กำหนด ปัญหาในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคือ โรงเรียนไม่มีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ประเมิน

5. การแจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการแจ้งผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน โรงเรียนส่วนใหญ่ที่มีการแจ้งผลการประเมินดำเนินการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูด้วยการเตรียมข้อมูลการปฏิบัติงานของครู จุดประสงค์ของการแจ้งผลการประเมินคือ เพื่อให้ครูทราบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน โรงเรียนใช้วิธีการในการแจ้งผลการประเมินต่อครู โดยผู้บริหารโรงเรียนแจ้งภาพรวมของผลการประเมินในที่ประชุมครู การแจ้งผลการประเมินมีผลต่อครูเป็นส่วนใหญ่ ผลโดยตรงที่มีต่อครูคือ ครูได้รับรู้ข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไขมากที่สุด รองลงมาคือ ครูได้รับรู้แนวทางที่โรงเรียนต้องการให้ตนปฏิบัติ บรรยากาศของการพบปะพูดคุยในการแจ้งผลการประเมินคือ ผู้บริหารและครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของครูไปใช้ในการกระตุ้นให้ครูปรับปรุงตนเองมากที่สุด รองลงมาคือ ใช้ในการปรับเงินเดือนครู
โรงเรียนมีปัญหาของการแจ้งผลการประเมินต่อครูผู้ถูกประเมินคือ ไม่มีการแจ้งผลการประเมินต่อ
ครูผู้ถูกประเมิน โรงเรียนมีปัญหาในการอภิปรายผลการประเมินคือ ครูคิดว่าตนเองไม่ได้รับความ
ยุติธรรมจากการประเมิน

เมื่อพิจารณาทุกขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า
การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร มีการกำหนดวัตถุประสงค์
ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การ
รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการแจ้ง
และอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมินทุกขั้นตอน แต่กิจกรรมที่ทำในแต่ละขั้นตอนยังไม่ครอบคลุม

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม



จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู
เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 81.74) เป็นที่น่าสังเกตว่า ร้อยละของผู้บริหารที่เป็นเพศหญิงต่ำกว่า
ร้อยละของครูที่เป็นเพศหญิง (ผู้บริหารเป็นเพศหญิง ร้อยละ 68.89 และกลุ่มครูเป็นเพศหญิง
ร้อยละ 83.60) เนื่องจากสาเหตุโรงเรียนของสังฆมณฑลและของคณะนักบวชชายมีผู้บริหาร
ได้แก่ อธิการและผู้อำนวยการเป็นเพศชาย ในขณะที่ครูของโรงเรียนทั้งของสังฆมณฑล ของคณะ
นักบวชและของฆราวาส ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 31-40 ปี (ร้อยละ 49.45) เป็นที่น่าสังเกต
ว่ากลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่อายุ 21-30 ปี (ร้อยละ 40.00) กลุ่มครูส่วนใหญ่อายุ 31-40 ปี
(ร้อยละ 52.41) แสดงว่าวิสัยทัศน์ไม่ใช่คุณสมบัติที่สำคัญในการที่จะเป็นผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก

วุฒิสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ วุฒิปริญญาตรี (ร้อยละ 83.15) ผู้บริหารมีวุฒิปริญญาโทในอัตราร้อยละที่มากกว่าครู (ผู้บริหารมีวุฒิปริญญาโท ร้อยละ 17.78 ครูมีวุฒิปริญญาโท ร้อยละ 0.97) แสดงว่า วุฒิต่างการศึกษา อาจเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งในการที่จะคัดเลือกผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก

ระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 6-10 ปี (ร้อยละ 24.72) โดยผู้บริหารส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนมากกว่าระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนของครู

ประสบการณ์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะของกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 86.67) มีประสบการณ์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระบบและปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ เพื่อเป็นข้อมูลที่จะนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติการสอนของครู (ร้อยละ 83.15) เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับให้ครูได้รับรู้ถึงพฤติกรรมการทำงานของตน (ร้อยละ 58.99) และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้บริหารโรงเรียนในการขึ้นเงินเดือนครูประจำปี (ร้อยละ 51.97) แสดงว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่โรงเรียนกำหนด ถึงแม้จะแตกต่างกันในรายละเอียด แต่มีจุดมุ่งหมายเหมือนกันในลักษณะหนึ่งคือ มุ่งให้ครูปฏิบัติงานในหน้าที่ดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Mondy และ Noe (1990 : 388) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรที่จะเลือกวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญมากที่สุดและสามารถปฏิบัติได้ หน่วยงานแต่ละแห่งอาจจะเน้นวัตถุประสงค์

ของการประเมินแตกต่างกันออกไป แต่มีจุดมุ่งหมายเหมือนกันคือ มุ่งความสำเร็จในการปฏิบัติงาน นั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และที่สำคัญคือ วัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจนด้วย และสอดคล้องกับแนวคิดของ Castetter (1976 : 239) ที่ว่าวัตถุประสงค์ในการประเมินแต่ละครั้ง จะแตกต่างกันตามกาลเวลา

ในส่วนที่เกี่ยวกับความชัดเจนนี้ จากข้อมูลในการวิจัยเรื่องการยอมรับวัตถุประสงค์ของการประเมินที่โรงเรียนกำหนดนั้น พบว่า ครูส่วนใหญ่ยอมรับ (ร้อยละ 87.36) ครูส่วนน้อยที่ไม่ยอมรับได้ให้เหตุผลว่า เป็นเพราะวัตถุประสงค์ของการประเมินไม่ชัดเจนคือ ขาดการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินกับคณะครู (ร้อยละ 55.67) และวัตถุประสงค์ของการประเมินไม่ชัดเจนว่าจะประเมินศักยภาพหรือพฤติกรรมด้านใดของครู (ร้อยละ 53.33) ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่าหลังจากกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูแล้ว โรงเรียนควรที่จะมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินให้กับคณะครู เพื่อให้ครูเกิดความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าวอย่างชัดเจน Mondy และ Noe (1990 : 388) ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ต่อไปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของหลายองค์การหรือหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สำหรับวิธีกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินนั้นโรงเรียนพิจารณาจากคุณภาพงานที่ครูทำ (ร้อยละ 61.52) และส่วนใหญ่แล้วโรงเรียนระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินโดยผู้บริหารประชุมชี้แจง (ร้อยละ 44.94) ซึ่งแสดงว่ายังมีโรงเรียนอยู่จำนวนหนึ่งยังไม่มีการระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูไว้เป็นลายลักษณ์อักษร จึงขอเสนอแนะว่านอกจากผู้บริหารใช้วิธีการประชุมชี้แจงแล้ว โรงเรียนควรที่จะมีการระบุวัตถุประสงค์ดังกล่าวไว้เป็นลายลักษณ์อักษรด้วย เพื่อครูจะได้มีโอกาสทบทวนและทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินที่โรงเรียนกำหนดไว้ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

สำหรับปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู กำหนดโดยผู้บริหารของโรงเรียนฝ่ายเดียว (ร้อยละ 43.26) ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่าควรให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์

ของการประเมินด้วย อาจจะทำในรูปแบบของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารทุกระดับและตัวแทนครูจำนวนหนึ่ง หรือใช้วิธีการแบบการบริหารโดยอัครวัตฤ-ประสงค์ (MBO) (Mondy และ Noe 1990 : 402) หรือดังที่ ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530 : 154) ได้เสนอไว้ว่า ควรสนับสนุนให้มีการใช้วิธีการกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อผลประโยชน์ในการประเมินที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องแม่นยำ

2. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า ครูรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน ขอบข่ายหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานที่จะต้องปฏิบัติ โดยผู้บริหารของโรงเรียนที่แจ้ง (ร้อยละ 71.63) และโรงเรียนแจกคู่มือการปฏิบัติงานให้ครู (ร้อยละ 55.33) แสดงว่าโรงเรียนมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้ครูทราบ ทั้งด้วยวิธีการที่แจ้งโดยผู้บริหารและการแจกคู่มือการปฏิบัติงานให้ครู โรงเรียนกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งครู โดยผู้บริหารกำหนดตามความจำเป็นที่ประสบอยู่ (ร้อยละ 42.70) ซึ่งตรงกับข้อเสนอแนะของ ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530 : 22) ว่า มาตรฐานจะต้องทันสมัย มาตรฐานไม่ใช่สิ่งถาวรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขของงาน การมอบหมายความรับผิดชอบหรือปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของตำแหน่ง

สำหรับหลักการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานของครูนั้น จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า โรงเรียนยึดหลัก มาตรฐานนั้นครูสามารถปฏิบัติได้ (ร้อยละ 56.46) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลในการวิจัยที่ปรากฏต่อมาก็คือ ครูส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด (ร้อยละ 83.99) เป็นที่น่าสังเกตว่ามาตรฐานของการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนด มีครูส่วนน้อย (ร้อยละ 20.22) ที่เกิดความรู้สึกท้อทลายความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน ซึ่งปกติแล้วมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ดี ควรมีลักษณะทั้ง 2 อย่างคือ ไม่อยู่ในระดับที่สูงเกินไปจนไม่มีใครสามารถปฏิบัติได้ และควรเป็นสิ่งที่ท้าทายความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน (ชูศักดิ์ เทียงตรง 2530 : 22) ซึ่งสาเหตุที่ครูไม่เกิดความรู้สึกท้อทลาย สามารถอธิบายได้จากข้อมูลในการวิจัย พบ

ว่า มาตรฐานของการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วย ปริมาณงานชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ที่ครูต้องรับผิดชอบ (ร้อยละ 64.61) ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้โรงเรียนเพิ่มองค์ประกอบของมาตรฐานการปฏิบัติงานในส่วนที่จะช่วยให้ครูเกิดความรู้สึกท้าทายความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น ความยากง่ายของงาน และระดับความสำคัญของงานที่ต้องรับผิดชอบ

ในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีวิธีการในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารโรงเรียนชี้แจงในที่ประชุมครูก่อนเริ่มปีการศึกษา (ร้อยละ 75.84) เป็นการเน้นให้เห็นอีกครั้งหนึ่งว่าโรงเรียนมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานของครู

สำหรับปัญหาในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน พบว่า ครูไม่สนใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารชี้แจง (ร้อยละ 43.54) แสดงให้เห็นว่า ถึงแม้โรงเรียนจะมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้แก่ครูแล้วก็ตาม แต่ยังไม่ได้รับความสนใจจากครู เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีชี้แจงในที่ประชุมครูก่อนเริ่มปีการศึกษาเท่านั้น ซึ่งอาจจะน้อยเกินไป หรือชี้แจงในเวลาไม่เหมาะสม เพราะก่อนเริ่มปีการศึกษา ผู้บริหารมีประเด็นสำคัญที่จะต้องแจ้งให้ครูทราบเป็นจำนวนมาก เช่น แจ้งเรื่องการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน นโยบายของโรงเรียนสำหรับปีการศึกษาใหม่ ปฏิทินปฏิบัติงานของปีการศึกษาใหม่ โครงการต่าง ๆ ที่ครูจะต้องรับทราบ ตารางสอนของครูแต่ละคน ตลอดจนมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ครูไม่สนใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารชี้แจง เพราะมีประเด็นอื่น ๆ ที่ครูต้องการทราบมากกว่าเรื่องมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงขอเสนอวิธีการแก้ปัญหาเรื่องครูไม่สนใจเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารแจ้งคือ ผู้บริหารควรจะให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานด้วย พร้อมทั้งทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้ตัวหน้า ให้ทุกฝ่ายเข้าใจ ออมรับ และร่วมมือ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก (ชู้ศักดิ์ เกียงตรง 2530 : 22-24)

3. การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า โรงเรียนกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผล การปฏิบัติงานของครู โดยพิจารณาจากหน้าที่ซึ่งโรงเรียนมอบหมายให้ครูปฏิบัติ (ร้อยละ 40.73) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เกสเน่ หงส์นันท์ (2530 : 46) ที่อธิบายว่า องค์ประกอบในการนำมาพิจารณาสำหรับการประเมินบุคคลนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่กำหนดไว้ โรงเรียนกำหนดรายการที่จะประเมินในแต่ละองค์ประกอบ โดยพิจารณาเน้นความสามารถในการปฏิบัติงานของครู (ร้อยละ 69.94) พิจารณาผลงานที่ครูปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (ร้อยละ 59.27) และพิจารณาเน้นคุณลักษณะและคุณธรรมของความเป็นครู (ร้อยละ 54.49) แสดงว่า รายการที่จะประเมินในแต่ละองค์ประกอบที่โรงเรียนใช้อยู่เน้นด้านความสามารถ ผลงาน และคุณลักษณะเฉพาะตัวครู ซึ่งเหมาะสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของคนทำงานในระดับปฏิบัติ ที่เน้นทั้งความสามารถ ผลงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล (ชูศักดิ์ เทียงตรง 2530 : 18)

ในส่วนที่เกี่ยวกับเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า โรงเรียนใช้แบบสังเกตกระบวนการปฏิบัติงานของครูเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปฏิบัติงานของครู (ร้อยละ 58.43) ซึ่งแบบสังเกตกระบวนการปฏิบัติงานของครูนี้ เป็นเครื่องมือที่ชนิดหนึ่ง ผลเสียของวิธีนี้คือ มีลักษณะคล้ายกับเป็นการควบคุมอย่างใกล้ชิด ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีความหวาดระแวง (เรืองศักดิ์ ปานเจริญ 2535 : 49) ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้โรงเรียนใช้เครื่องมือหลายแบบประกอบกัน เช่น แบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์ ฯลฯ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินที่กำหนดไว้ (Mondy และ Noe 1990 : 392) สำหรับเครื่องมือตรวจสอบการปฏิบัติงานของครูที่โรงเรียนใช้มีลักษณะดังนี้ จัดให้มีระดับคะแนนและแปลความ (ร้อยละ 37.08) เก็บข้อมูลครูแต่ละคนบรรจุไว้ในแฟ้มทะเบียนประวัติครู (ร้อยละ 35.11) และแทรกอยู่ในระบบการทำงานของครูเป็นระยะ ๆ (ร้อยละ 33.15) แสดงให้เห็นว่าลักษณะของเครื่องมือตรวจสอบที่โรงเรียนใช้อยู่ยังมีความหลากหลายแตกต่างกันออกไป แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มผู้บริหารได้ตอบว่า เครื่องมือตรวจสอบการปฏิบัติงานของ

ครูมีลักษณะตรงตามความต้องการของโรงเรียน จึงอาจกล่าวได้ว่า เครื่องมือตรวจสอบการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีความแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละโรงเรียน

สำหรับแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูทั้งที่เป็นเอกสารและแหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้ข้อมูลมาจากแบบการสังเกต (ร้อยละ 33.43) ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลว่า โรงเรียนใช้แบบสังเกตกระบวนการปฏิบัติงานของครู ส่วนแหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคลผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร (ร้อยละ 68.54) และหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้าสายหรือหัวหน้ากลุ่มวิชา (ร้อยละ 66.57) แสดงให้เห็นว่า ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูได้ข้อมูลมาจากแบบการสังเกตและจากผู้บริหารทุกระดับ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรจะมีแหล่งข้อมูลทั้งที่เป็นเอกสารและบุคคลมากกว่านี้ ดังที่ เกศินี หงสนันท์ (2530 : 75) ได้กล่าวไว้ว่า ข้อมูลที่รวบรวมได้นั้น ควรจะต้องมาจากหลายแหล่งด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ เสนาะ ตีเฮาว์ (2532 : 191) ว่า เพื่อให้การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลถูกต้องยิ่งขึ้น จะต้องรวบรวมหลักฐานและปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาให้มากที่สุด

ปัญหาในการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีปัญหาในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูคือ โรงเรียนไม่มีวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ชัดเจน (ร้อยละ 39.89) และครูไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่แท้จริง (ร้อยละ 36.24) เป็นที่น่าสังเกตว่า ถึงแม้คำตอบของผู้บริหารและของครูสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ แต่คำตอบของผู้บริหารในเรื่องปัญหาในการรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารตอบว่า ผู้รวบรวมข้อมูลไม่กล้ารวบรวมข้อมูลด้านลบของครูมากที่สุด (ร้อยละ 33.33) รองลงมาคือ ครูไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่แท้จริง (ร้อยละ 26.67) ซึ่งมีอัตราร้อยละเท่ากับโรงเรียนไม่มีวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ชัดเจน (ร้อยละ 26.67) ในขณะที่ครูเลือกตอบว่า ปัญหาในการรวบรวมข้อมูล การปฏิบัติงานของครูคือ โรงเรียนไม่มีวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ชัดเจนมากที่สุด (ร้อยละ 41.80) รองลงมาคือ ครูไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่แท้จริง (ร้อยละ 37.62) และครูที่ตอบว่า

ผู้รวบรวมข้อมูลไม่กล้ารวบรวมข้อมูลด้านลบของครูมีเพียงร้อยละ 17.36 แสดงว่าโรงเรียนยังมีปัญหาเรื่องการรวบรวมข้อมูลหลายอย่าง เหตุที่เป็นเช่นนี้ผู้วิจัยสรุปได้ว่าเพราะการรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยผู้บริหารฝ่ายเดียว และที่สำคัญคือ โรงเรียนยังไม่มีวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ชัดเจน นอกจากนั้นเนื่องจากความเกรงใจ ทำให้ผู้ประเมินไม่กล้ารวบรวมข้อมูลด้านลบของครู ซึ่งปัญหาเหล่านี้ผู้วิจัยขอเสนอวิธีแก้ไขคือ โรงเรียนควรจัดให้มีวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ชัดเจนและระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมกับเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วย เพราะวิธีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (โสร็จ แสนศิริพันธ์ 2529 : 8) และจากข้อมูลในการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีปัญหาในการตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูคือ โรงเรียนไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการตรวจสอบข้อมูล (ร้อยละ 46.91) และโรงเรียนมีบุคลากรไม่เพียงพอที่จะทำหน้าที่ตรวจสอบข้อมูล (ร้อยละ 30.34) เป็นที่น่าสังเกตว่า กลุ่มผู้บริหารให้คำตอบเกี่ยวกับปัญหาในการตรวจสอบข้อมูลว่า โรงเรียนมีบุคลากรไม่เพียงพอที่จะทำหน้าที่ตรวจสอบข้อมูล (ร้อยละ 42.22) ขณะที่กลุ่มครูให้คำตอบเกี่ยวกับปัญหาในการตรวจสอบข้อมูลว่า โรงเรียนไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการตรวจสอบข้อมูล (ร้อยละ 49.20) ซึ่งแสดงถึงการมองปัญหาของกลุ่มผู้บริหารเน้นด้านบุคลากรมีไม่เพียงพอเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ โรงเรียนไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการตรวจสอบข้อมูล (ร้อยละ 31.11) สามารถสรุปได้ว่าโรงเรียนมีปัญหาในการตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู 2 ประเด็นคือ โรงเรียนไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการตรวจสอบข้อมูล และโรงเรียนมีบุคลากรไม่เพียงพอที่จะทำหน้าที่ตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างยุติธรรม และตรงตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้ โดยอ้างถึงความเห็นของ เกลินี หงส์นันท์ (2530 : 46) ว่า องค์ประกอบในการนำมาพิจารณาตรวจสอบและประเมินบุคคลนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานหลักที่กำหนดไว้ ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์งานและประเมินค่างาน แล้วจึงนำมาสร้างเป็นหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบข้อมูลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งอาจจะจัดในรูปของคณะกรรมการ-

การดำเนินงานหรือให้หน่วยงานบุคคลทำหน้าที่ในการสร้างหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการตรวจสอบข้อมูล (ชูศักดิ์ เทียงตรง 2530 : 24)

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ ในช่วงเวลาของแต่ละปีการศึกษา โดยโรงเรียนใช้แบบประเมินที่สร้างขึ้นประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครู 1 ครั้ง ในภาคปลายของปีการศึกษา (ร้อยละ 46.67) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy และ Noe (1990 : 391) ที่กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีการจัดช่วงระยะเวลาที่เฉพาะเจาะจง องค์การจะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง หรือปีละ 2 ครั้ง เป็นส่วนใหญ่ และจากข้อมูลในการวิจัยเรื่องนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่า ยังมีโรงเรียนอีกจำนวนหนึ่ง (ร้อยละ 22.47) ไม่มีการประเมินผลโดยใช้แบบประเมินเป็นทางการ ผู้วิจัยขอเสนอความคิดเห็นว่า โรงเรียนควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ เพื่อเพิ่มสมรรถนะของการทำงานของครู สำหรับเรื่องระยะเวลาของการประเมิน เกล็นี่ หงสนันท์ (2530 : 25) มีความเห็นเพิ่มเติมว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มักจะกระทำกันปีละ ครั้ง ถึงแม้ว่าการประเมินอย่างเป็นทางการจะเป็นปีละครั้ง แต่ควรมีการประเมินอย่างไม่เป็น ทางการต่อเนื่องอยู่เสมอ เพราะผลจากการประเมินนี้จะช่วยในการตัดสินใจที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา จากข้อมูลในการวิจัยเรื่องการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า โรงเรียนใช้วิธีจัดให้มีการประชุมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนให้ครูทุกคนทราบ (ร้อยละ 54.76) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เรืองศักดิ์ ปานเจริญ (2535 : 128) ว่า การแนะนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องได้รับการยินดีที่จะตกลง ปลูกใจผูกมัดตนเองกับระบบนี้จากคนทำงานทุกฝ่าย

สำหรับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูนั้น ผู้บริหารโรงเรียนใช้ดุลยพินิจ ของตนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู (ร้อยละ 38.48) เป็นที่น่าสังเกตว่า กลุ่มผู้บริหาร

ตอบว่า โรงเรียนจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูมากที่สุด (ร้อยละ 37.78) รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียนใช้ดุลยพินิจของคนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู (ร้อยละ 33.33) แต่กลุ่มครูตอบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ดุลยพินิจของคนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูมากที่สุด (ร้อยละ 39.23) รองลงมาคือ โรงเรียนจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู (ร้อยละ 33.44) ซึ่งสามารถอภิปรายได้ว่า จำนวนโรงเรียนที่ใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้ดุลยพินิจของคนในการประเมินกับจำนวนโรงเรียนที่ใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยใช้การจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู มีจำนวนไม่แตกต่างกัน สำหรับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูนั้น จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า ครูใหญ่เป็นผู้ประเมินมากที่สุด (ร้อยละ 75.56) รองลงมาคือ หัวหน้าหมวดวิชา (ร้อยละ 52.25) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู การจัดตั้งเป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูยังมีจำนวนน้อย (ร้อยละ 31.46) เกสรี หงสนันท์ (2530 : 22) มีความเห็นว่า เท่าที่ปฏิบัติกันเป็นส่วนใหญ่แล้ว ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นจะเป็นผู้ประเมิน และตามความรู้สึกของผู้ถูกประเมินโดยทั่วไปนั้น ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินมากกว่าที่จะให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน และเพื่อลดข้อผิดพลาดในการประเมิน เสนาะ ลิเฮาว์ (2532 : 190) ได้เสนอว่าการแต่งตั้งผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานจะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม เพราะโดยทั่วไปแล้วผู้ที่ประเมินมีลักษณะอย่างไร ผลการประเมินมักจะแสดงลักษณะของผู้นั้นออกมา ถ้าผู้พิจารณาชอบสิ่งใดก็มักจะถือว่าสิ่งนั้นดี และถือว่าสิ่งที่เขาไม่ชอบเป็นสิ่งไม่ดี ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาแล้วนี้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้โรงเรียนกระทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน แทนที่จะให้คน ๆ เดียวพิจารณาทั้งหมด

สำหรับการใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานของครูมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า โรงเรียนให้คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู (ร้อยละ 36.52) และให้

ครูประเมินผลการปฏิบัติงานตามเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานของครูที่โรงเรียนกำหนด (ร้อยละ 33.71) ซึ่งแสดงให้เห็นอีกครั้งหนึ่งว่า โรงเรียนส่วนหนึ่ง (ร้อยละ 36.52) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในรูปแบบของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำหรับเรื่องความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า โรงเรียนดำเนินการเพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยให้คณะบุคคลหลายฝ่ายร่วมกันพิจารณาประเมิน (ร้อยละ 55.62) และโรงเรียนกำหนดรายการในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครูให้ครอบคลุมทุกด้าน (ร้อยละ 54.49)

การใช้เกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีการนำผลการปฏิบัติงานของครูไปเปรียบเทียบกับระดับการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนดเป็นส่วนใหญ่ โรงเรียนที่ไม่มีการนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับระดับเกณฑ์ที่กำหนดมีเพียงร้อยละ 14.33 เท่านั้น สำหรับโรงเรียนที่มีการนำผลการปฏิบัติงานของครูไปเปรียบเทียบกับระดับการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนด ได้มีการนำผลการประเมินด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับการทำงานของครูไปเปรียบเทียบกับระดับเกณฑ์ที่กำหนด ร้อยละ 37.08 นำผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพไปเปรียบเทียบกับระดับเกณฑ์ที่กำหนด ร้อยละ 36.52 แสดงว่าโรงเรียนมีการนำผลการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับการทำงานของครู และคุณภาพของการทำงานของครูไปเปรียบเทียบกับระดับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า โรงเรียนควรนำผลการปฏิบัติงานด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวกับงานไปเปรียบเทียบกับระดับเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนดไว้ด้วย ดังที่ Gibson และ Hunt (1965 : 242) มีความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรคำนึงถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของครูเป็นพื้นฐานของลักษณะที่พึงประเมินด้วย

สำหรับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีปัญหาในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคือ โรงเรียนไม่มีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ประเมิน (ร้อยละ 32.58) เป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มผู้บริหารให้คำตอบเรื่องปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคือ ผู้ประเมินไม่มีเวลาดำเนินการ

การประเมินอย่างเพียงพอมากที่สุด (ร้อยละ 42.22) รองลงมาคือ โรงเรียนไม่มีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ประเมิน (ร้อยละ 31.11) และกลุ่มครู ให้คำตอบเรื่องปัญหาในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคือ โรงเรียนไม่มีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ประเมินมากที่สุด (ร้อยละ 32.58) รองลงมาคือ ผู้ประเมินยึดมั่นในความเห็นของตนมากกว่าหลักเกณฑ์ (ร้อยละ 26.40) สำหรับปัญหาเรื่องโรงเรียนไม่มีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ประเมินนั้น Dessler (1988 : 492) กล่าวว่าปัญหาสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการประเมิน หลุมพรางบางประการในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ควรหลีกเลี่ยงคือ ขาดเกณฑ์มาตรฐาน หากไม่มีเกณฑ์มาตรฐานแล้วการประเมินค่าการปฏิบัติงานก็จะไม่มีความเป็นปรนัย (objective) เป็นแต่เพียงอัตนัย (subjective) ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้สึกและการคาดเดาของผู้ประเมินเท่านั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า โรงเรียนควรที่จะสร้างเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู แทนที่จะใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีหลักเกณฑ์ใดเป็นแนวทาง

5. การแจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน

ธรรมชาติของมนุษย์ทั่วไปต้องการรู้ผลการกระทำของตนว่าเป็นที่พึงพอใจของผู้อื่นมากน้อยเพียงใด ซึ่งตรงกับหลักจิตวิทยาของธอร์นไดค์ (Thorndike) ที่เรียกว่ากฎแห่งผล (Law of effect) ดังนั้นตัวผู้ปฏิบัติงานเองก็ปรารถนาที่จะทราบว่าการทำงานของตนอยู่ในระดับใดเช่นกัน (พยอม วงศ์สารศรี 2534 : 130) จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู (ร้อยละ 51.97) แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าคำตอบของกลุ่มผู้บริหารแตกต่างจากคำตอบของกลุ่มครูคือ กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่ตอบว่า โรงเรียนมีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู (ร้อยละ 73.33) แต่กลุ่มครูส่วนใหญ่ตอบว่า โรงเรียนไม่มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู (ร้อยละ 51.13) ซึ่งหากมองในภาพรวมสามารถตอบได้ว่า โรงเรียน-

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู และที่ครูส่วนใหญ่ตอบว่าไม่มีการแจ้งผลการประเมิน เป็นเพราะวิธีการในการแจ้งผลการประเมินที่โรงเรียนใช้มากที่สุดคือ ผู้บริหารแจ้งภาพรวมของผลการประเมินในที่ประชุมครู (ร้อยละ 48.31) รองลงมาคือ ผู้บริหารเชิญครูมาพูดคุยเป็นรายบุคคลเฉพาะที่มีความสงสัย (ร้อยละ 42.13) ทำให้ครูส่วนใหญ่ไม่เห็นชัดเจนว่าโรงเรียนมีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานต่อครู และสามารถเห็นได้ชัดเจนถึงปัญหาในการแจ้งผลการประเมินต่อครูผู้ถูกประเมิน อีกครึ่งหนึ่งที่กลุ่มครูส่วนใหญ่ (ร้อยละ 51.13) ตอบว่าโรงเรียนมีปัญหาในการแจ้งผลการประเมินคือ ไม่มีการแจ้งผลการประเมินต่อครูผู้ถูกประเมิน ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาคือ นอกจากผู้บริหารแจ้งภาพรวมของการประเมินในที่ประชุมครูแล้ว ผู้บริหารควรใช้วิธีการอื่น ๆ ในการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ครูได้รับรู้ถึงผลการประเมินด้วย เช่น การพบปะพูดคุยถึงผลการประเมินเป็นการส่วนตัวทีละคน หรือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรถึงครูทุกคน เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพและเวลาที่ใช้ในการประเมินด้วย สำหรับการเตรียมการแจ้งผลการประเมิน จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า ผู้บริหารเตรียมประเด็นที่จะพูดคุยกับครูมากที่สุด (ร้อยละ 57.30) รองลงมาคือ เตรียมข้อมูลการปฏิบัติงานของครู (ร้อยละ 54.05) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เสนาะ ดิเฮาว์ (2532 : 204) ที่เสนอว่า ก่อนแจ้งผลการประเมิน ผู้บริหารจะต้องกำหนดหัวข้อหรือประเด็นที่จะต้องแจ้ง และต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเมินการปฏิบัติงานให้มากที่สุด

เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการแจ้งผลการประเมิน จากข้อมูลในการวิจัย พบว่าโรงเรียนมีจุดประสงค์ของการแจ้งผลการประเมิน เพื่อให้ครูทราบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน (ร้อยละ 64.04) ซึ่งสอดคล้องกับการเตรียมการแจ้งผลการประเมินคือ เตรียมประเด็นและข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน สำหรับประโยชน์ของการแจ้งผลการประเมิน จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า การแจ้งผลการประเมินส่วนใหญ่มีผลต่อครู (ร้อยละ 82.02) และมีผลต่อครูโดยตรงคือ ครูได้รับรู้ข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไข (ร้อยละ 79.11) ครูได้รับรู้แนวทางที่โรงเรียนต้องการให้ตนปฏิบัติ (ร้อยละ 53.08) และครูได้รับรู้ว่าผู้ประเมิน ประเมินคุณค่าการ

ปฏิบัติงานของคนอยู่ในระดับใด (ร้อยละ 52.05) บรรยากาศของการพบปะพูดคุย จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน (ร้อยละ 42.13) แสดงว่าบรรยากาศของการพบปะพูดคุยระหว่างผู้บริหารกับครูเป็นบรรยากาศแบบเปิดเป็นส่วนใหญ่ เพราะมีการแจ้งผลการประเมินและมีการพบปะพูดคุยกันเรื่องผลการประเมินระหว่างผู้บริหารกับครู สอดคล้องกับแนวคิดของ เร็งฮักคี่ ปานเจริญ (2535 : 73-74) ว่า หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนดแล้ว สารการประเมินจะต้องถ่ายทอดให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบด้วย เหตุที่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินรับรู้นั้น ก็เพื่อผลด้านขวัญ กำลังใจ และการจูงใจ และผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีสิทธิ์ที่จะรู้ว่า เขากำลังยืนอยู่ตรงจุดไหนบนเส้นทางสู่จุดหมายตามมาตรฐานที่ตั้งไว้สำหรับเขา การให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมรับรู้ข้อมูลเช่นนี้ มักจะนำไปสู่การทำงานที่คึกคักและมีการพัฒนาตนเองมากขึ้น

สำหรับการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูไปใช้ จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า โรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูไปใช้เพื่อกระตุ้นให้ครูปรับปรุงตนเองมากที่สุด (ร้อยละ 62.36) เพื่อปรับเงินเดือนครู (ร้อยละ 56.46) เพื่อปรับเปลี่ยนหน้าที่ตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู (ร้อยละ 54.78) และเพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปี (ร้อยละ 53.37) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังที่ได้กล่าวถึงแล้วคือ เพื่อเป็นข้อมูลที่จะนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติการสอนของครู

สำหรับปัญหาในการอภิปรายผลการประเมินนั้น จากข้อมูลในการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีปัญหาในการอภิปรายผลการประเมินคือ ครูคิดว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมจากการประเมิน (ร้อยละ 41.29)

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาเรื่องการแจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมินคือ ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การรวบรวมผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบข้อมูล การจำแนกข้อมูล และอื่น ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง

การประเมินอย่างถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีผิดพลาด (สมพงษ์ เกษมลิน 2521 : 163 และใช้แบบประเมินที่เป็นปรนัย ซึ่งกำหนดรายละเอียดไว้ชัดเจน และไม่ปกปิดผลการประเมินไว้เป็นความลับ (ภิญโญ สาธร 2517 : 441)

เมื่อพิจารณาภาพรวมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกใน กรุงเทพมหานครทุกชั้นตอน พบว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับ การปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการแจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูก ประเมินทุกชั้นตอน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทำนุบำรุงและรักษาและการพัฒนาบุคลากร ของโรงเรียนคาทอลิก อย่างไรก็ตามในชั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน โรงเรียนควรที่จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์ อักษร ตลอดจนมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินที่โรงเรียนตั้งไว้กับ คณะครู และโรงเรียนควรใช้วิธีกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินร่วมกันในรูปแบบของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในชั้นตอนการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการ ปฏิบัติงาน การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โรงเรียนควรจัดให้มีการ วิเคราะห์งานเพื่อจำแนกกลุ่มงาน กำหนดลักษณะของงาน ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ และระดับ ของงานที่ครูต้องปฏิบัติ กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลที่ชัดเจนเป็น ลายลักษณ์อักษร ตลอดจนจัดให้มีการชี้แจงทำความเข้าใจกับคณะครูในประเด็นต่าง ๆ โดยจัดใน ช่วงเวลาที่เหมาะสม ชั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแจ้งและอภิปรายผลการประเมิน กับผู้ถูกประเมินโรงเรียนควรจัดให้มีเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินและดำเนินการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อประเมินผลการ ปฏิบัติงานเสร็จแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรแจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมินเป็น รายบุคคลด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ความมีการวิจัยในแนวคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกในลักษณะของการศึกษาเฉพาะกรณี
2. ความมีการวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก
3. ความมีการวิจัยเพื่อนำเสนอเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก
4. ความมีการวิจัยเพื่อวิเคราะห์เครื่องมือรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย