



บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง" นี้ ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้ คือ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง จำนวน 529 คน หาขนาดของกลุ่มตัวอย่างประชากรโดยอาศัยตารางของ Krejcie และ Morgan ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากร 300 คน คำนวณหาขนาดเป็นรายอำเภอ โดยวิธีเทียบบัญญัติไตรยางค์ แล้วสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จนได้จำนวนครบตามต้องการ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยอาศัยเอกสารตำรา ระเบียบ หลักเกณฑ์ ตลอดจนหนังสือสั่งการเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในปี พ.ศ. 2532 และปี พ.ศ. 2533 ภายใต้การแนะนำตรวจสอบของอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยแบ่งเครื่องมือออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1. เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามให้เลือกตอบ (Check List) จำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 2. เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในปีงบประมาณ 2532 มีลักษณะเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) จำนวน 65 ข้อ โดยมีค่าวัดความคิดเห็นแต่ละข้อเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4) เห็นด้วย (3) เห็นด้วยน้อย (2) ไม่เห็นด้วย (1) และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (0) ตามลำดับ

ตอนที่ 3. เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะสำหรับการพิจารณา ความดีความชอบ ประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะเป็นคำถามให้เลือกตอบ และกรอกข้อความแสดงความคิดเห็นแบบมีโครงสร้างมีจำนวน 10 ข้อ รวมเป็นแบบสอบถามทั้งสิ้น 84 ข้อ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงสำนักงานการประถมศึกษาทุกอำเภอ และขอความร่วมมือในการส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ตอบแล้วส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ส่งแบบสอบถามไป 300 ฉบับ ได้รับคืนเป็นฉบับสมบูรณ์ใช้ในการวิจัยได้จำนวน 275 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.66

4. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล มีผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ดำรงตำแหน่งครูใหญ่มีมากที่สุด รับเงินเดือนในระดับ 6 มีมากที่สุด มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวนมากที่สุด มีอายุราชการตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด มีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุด มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 3-6 ปีมากที่สุด ตั้งแต่รับราชการมาได้เลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น จำนวน 1-3 ครั้งมีมากที่สุด และปีงบประมาณที่ได้เลื่อน 2 ชั้น ครั้งล่าสุดคือปี 2528 ลงไป มีจำนวนมากที่สุด

2. ความคิดเห็นด้านการกำหนดนโยบาย เมื่อการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็น ดังนี้คือ

เห็นด้วย

ในเรื่องการกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน การแจ้งนโยบายผ่านที่ประชุมผู้บริหารโรงเรียนต้นปีความดีความชอบ การใช้แบบประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษา ของ สปช. การใช้คะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก การใช้เกณฑ์ภายในที่ สปช. กำหนด การไม่ใช้ระบบหมุนเวียน การให้วันระยะห่างในการให้ 2 ชั้น อย่างน้อย 2 ปี การให้ประธานกลุ่มเสนอลำดับความสำคัญผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่ม และการปกปิดผลการพิจารณาทุกระดับเป็นความลับ

เห็นด้วยน้อย

ในเรื่องการให้ สปช. ใช้เกณฑ์นิยมจากโควตาของอำเภอได้ตามความเหมาะสม

ไม่เห็นด้วย

ในเรื่องการรวมโควตาเป็นกลุ่มระดับไว้ที่อำเภอไม่แบ่งให้กลุ่มโรงเรียน

3. ความคิดเห็นด้านหลักเกณฑ์ การพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็น ดังนี้คือ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ในเรื่องการใช้หลักความสามารถ ความอดุสาหะและความเป็นผลดีต่อราชการเป็นเกณฑ์

เห็นด้วย

ในเรื่องการกำหนดวันลาป่วย ลากิจ ตามเกณฑ์ของ สปช. การกำหนดวันลาศึกษาต่อหรือดูงานตามเกณฑ์ของ สปช. การกำหนดวันลาป่วยครั้งตามเกณฑ์ของ สปช. การกำหนดวันมาสายตามเกณฑ์ สปช. การถูกลงโทษทางวินัย ตามเกณฑ์ สปช. การกำหนดโควตา 2 ชั้น 15% ของผู้บริหารตามกลุ่มระดับ การกำหนดคะแนนประเมิน 188 คะแนนขึ้นไป เป็นเกณฑ์การเลื่อน 2 ชั้น การรวมเกณฑ์นิยมจากโควตาทุกสายงาน ใช้ตามกลุ่มระดับ การใช้หลักความประพฤติดี มีผลงานพัฒนาก้าวหน้า สนองนโยบายหน่วยงาน บริหารงานเรียบร้อย ราบรื่น ตรงเวลา เป็นเกณฑ์ภายใน สปช. การใช้หลักความต่างไกลกันดาร คุณภาพการสอนดีเด่น ช่วยงานพิเศษ

สปจ. เป็นเกณฑ์ภายในของ สปจ. การพิจารณาตัวบุคคลจากการเสนอของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เป็นเกณฑ์ การไม่เลื่อนเงินเดือนแก่ผู้ขาดคุณสมบัติตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) เป็น เกณฑ์ และการใช้หลักการเลื่อนเงินเดือนเป็นพิเศษเฉพาะรายตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) เป็นเกณฑ์

#### เห็นด้วยน้อย

ในเรื่องการให้อำเภอพิจารณาเฉพาะโควตาจำนวนเต็มของแต่ละกลุ่มระดับและการ พิจารณา 2 ชั้นของผู้บริหารโรงเรียนไม่ผ่านคณะกรรมการกลุ่ม

4. ความคิดเห็นด้านแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นดังนี้คือ

#### เห็นด้วย

กับการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบของ สปช. ในเรื่องมีรูปแบบที่ เหมาะสมกับงานประเมินผลผู้บริหารโรงเรียน มีโครงสร้างครอบคลุมวัตถุประสงค์ แบบตอนที่ 1 มีเนื้อหาไม่ครบถ้วน แบบตอนที่ 1 มีผลต่อการเลื่อนเงินเดือนคือ เวลาปฏิบัติราชการและการ รักษาวินัย แบบตอนที่ 1 ยังขาดข้อมูลการได้รับเลื่อนเงินเดือนครั้งล่าสุด แบบตอนที่ 2 มีรายการ ละเอียดยชัดเจนดี การกำหนดให้หมวดประเมินตอนที่ 2 มีค่าคะแนนในการประเมิน การกำหนด คะแนนเต็มของหมวดผลงานเป็น 100 คะแนน โดยมีรายการประเมิน 31 ข้อ การกำหนดรายการ ประเมินด้านคุณภาพงาน 14 ข้อ การกำหนดรายการประเมินด้านปริมาณงาน 17 ข้อ การกำหนด คะแนนเต็ม ของหมวดคุณลักษณะในการปฏิบัติงานเป็น 150 คะแนน โดยมีรายการประเมิน 26 ข้อ การกำหนดรายการประเมินด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 10 ข้อ การกำหนดรายการ ประเมินด้านการรักษาวินัย 6 ข้อ การกำหนดรายการประเมินด้านความอดุสาหะ 6 ข้อ การกำหนด รายการประเมินด้านความรับผิดชอบ 4 ข้อ การให้สรุปผลการประเมินเป็น 4 ระดับ การให้ ข้อเสนอแนะของผู้ประเมินในตอนที่ 3 มีผลต่อการพัฒนางาน และเลื่อนเงินเดือน การกำหนด แบบเสนอแนะของผู้ประเมินในตอนที่ 3 มีรายการเสนอแนะได้ครั้งเดียว การกำหนดแบบบันทึก ความเห็นของผู้บังคับบัญชา ตอนที่ 4 ซึ่งมีผลต่อการเลื่อนเงินเดือน การประเมินตามแบบฟอร์ม ส่งผลต่อการได้เปรียบเสียเปรียบแก่ผู้ถูกประเมินก่อนหลัง การแจ้งผลการประเมินเป็นการ ส่วนตัวเฉพาะตอนที่ 3 และการใช้ผลการประเมินตามแบบฟอร์มอย่างจริงจังในการพิจารณา ความดีความชอบ

เห็นด้วยน้อย ในเรื่องการมีรายการให้สรุปผลการประเมินเพียงครั้งที่ 1



5. ความคิดเห็นด้านกระบวนการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารโรงเรียนมีความ  
 คิดเห็นดังนี้คือ  
เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ในขั้นตอนการปฏิบัติงานของ สปจ. ในการจัดทำคำสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนและเบิกจ่าย  
 หนี้สิน เดือนตุลาคม

เห็นด้วย

ในขั้นตอน การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินที่ชัดเจนโดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้น  
 การกำหนดแบบประเมินและมาตรฐานงานให้เข้าใจตรงกัน การกำหนดผู้ประเมินให้ผู้บริหาร  
 โรงเรียนยอมรับ การกำหนดแผนการประเมินและการดำเนินการตามแผนได้อย่างจริงจัง การ  
 สรุปผลการประเมินเป็นคะแนนตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏ การจัดทำบัญชีหมายเลข 1 ตามคะแนน  
 ประเมินและเกณฑ์ภายในของ สปอ. การปฏิบัติงานของคณะกรรมการใน กปอ. พิจารณาเฉพาะ  
 โควตาจำนวนเต็มของแต่ละกลุ่มระดับเท่าที่ สปอ. เสนอแนะการจัดทำบัญชีหมายเลข 1,2,3  
 ของ สปอ. ตามการเสนอของ กปอ. การปฏิบัติงานของคณะทำงานที่ ผอ.ปจ. แต่งตั้งพิจารณา  
 เสนอเสนอตามเกณฑ์ภายในของ สปจ. การปฏิบัติงานของคณะกรรมการ กปจ. ให้ความเห็น  
 ชอบตามที่ กปอ. และสปจ. เสนอเท่านั้น และการมีการประเมินผล การดำเนินงานของคณะ  
 กรรมการทุกระดับ

6. ความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาด้านการกำหนดนโยบายในการพิจารณา  
 ความดีความชอบของหน่วยงาน ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่ามีปัญหา โดยเรียง  
 ลำดับตามความสำคัญ ดังนี้

- นโยบายไม่ได้นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง
- นโยบายบางข้อก่อให้เกิดการไม่ให้ความร่วมมือกับกลุ่มโรงเรียน
- ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้มีส่วนร่วม
- การเว้นระยะ 2 ปี ในการให้ 2 ชั้น ไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
- ผู้บังคับบัญชาไม่ยึดผลงานเป็นหลักแต่ยึดระบบพรรคพวก
- ไม่ประเมินผลการปฏิบัติงานจริงจัง
- กปอ. กบจ. มักจะได้ปีเว้นปี

7. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การพิจารณาความ  
 ดีความชอบเป็นกรณีพิเศษของหน่วยงาน ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่ามีปัญหา  
 โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

- การกำหนดโควตา 15% เฉพาะผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารบางระดับขาดขวัญกำลังใจ
- หลักเกณฑ์กว้างเป็นนามธรรมวัดไม่ได้
- หลักเกณฑ์ไม่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียน
- ผู้ช่วยงานพิเศษมาก ๆ จะได้คะแนนไม่ถึงเกณฑ์
- ผู้ประเมินไม่เคารพหลักเกณฑ์
- ไม่มีเกณฑ์แน่นอนจะให้ใครตามใจ ทน.ปอ.
- ไม่นำผลประเมินไปประกอบการพิจารณา
- ผู้มีอำนาจไม่ความเที่ยงธรรม
- ทน.ปอ. ไม่ยึดหลักเกณฑ์และระเบียบถือความพอใจเป็นเกณฑ์
- ไม่ประเมินต่อเนื่องไม่มีข้อมูลสำหรับ สปอ.

8. ความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหา ด้านการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ สปช. ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า มีปัญหา โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้

- ผู้ประเมินไม่ประเมินตามความเป็นจริง
- โรงเรียนเล็กและห่างไกลเกิดความท้อแท้หมกมุ่นใจ
- ไม่แจ้งผลประเมินเป็นส่วนตัวทุกครั้ง
- รายการประเมินยุ่งยากต่อการประเมิน
- แบบประเมินเป็นนามธรรมเกินไป
- เกณฑ์ประเมินไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงในแต่ละท้องถิ่น

9. ความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาด้านกระบวนการพิจารณาความดีความชอบของ สปช. ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่ามีปัญหา โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้

- ไม่นำผลการประเมินมาใช้อย่างจริงจัง
- ไม่ได้วางแผนร่วมกันตั้งแต่ต้นปีความดีความชอบ
- คณะทำงานของ สปอ., สปจ. ไม่รักษาความลับ
- กบจ. พิจารณาเศษทัศนียมไม่เป็นไปตามลำดับที่ กปอ. เสนอแนะไว้
- ไม่ส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติราชการดี

10. ความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพิจารณาความดีความชอบ  
 ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านหลักการกำหนดนโยบาย ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  
 ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- มีความสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ
- ยึดผลงานเป็นเกณฑ์
- ใช้เกณฑ์หลาย ๆ เกณฑ์
- มีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
- ปฏิบัติได้ในลักษณะยืดหยุ่น
- ประชุมชี้แจงนโยบายให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ
- ส่งเสริมการประสานงานระหว่างโรงเรียนกับกลุ่ม
- แบ่งโควตาให้กลุ่มโรงเรียน
- ให้โควตาผู้บริหารโรงเรียนที่จะเกษียณถ้าไม่มีความผิด
- กบจ. ควรกำหนดแนวปฏิบัติให้ชัดเจนทุกขั้นตอน
- ให้คนส่วนใหญ่ยอมรับและเป็นธรรม
- ส่งเสริมคนชยันป้องกันการเล่นพรรคพวก

11. ความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพิจารณาความดีความชอบ  
 ของผู้บริหารโรงเรียนด้านหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้  
 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- ใช้เกณฑ์ภายในหลาย ๆ เกณฑ์
- ยึดผลการประเมินเป็นหลัก
- ไม่ขัดกับกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519)
- ใช้ระบบหมุนเวียน
- ถือความอาวุโส
- อยู่ที่ความพอใจของผู้บังคับบัญชา
- ยึดผลงานและคุณภาพงานทั้ง 6 เป็นเกณฑ์
- ให้ผู้ไม่ได้ 2 ชั้นนาน 5-6 ปีบ้าง

12. ความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านหลักเกณฑ์ตามกฎหมาย ก.พ.  
ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) ที่ควรแก้ไข ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมตามลำดับ  
ความสำคัญ ดังนี้

- เกณฑ์การลาศึกษาต่อและดูงาน
- เกณฑ์การให้เลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น
- เกณฑ์การลาป่วย ลากิจ
- เกณฑ์การลาบ่อยครั้ง
- เกณฑ์การถูกลงโทษทางวินัย
- ไม่ควรแก้ไขเพราะดีแล้ว
- ผู้ลาศึกษาต่อควรได้เลื่อนเงินเดือนตามปกติ

13. ความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพิจารณาความดีความชอบ  
ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านลักษณะแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้  
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- มีเนื้อหาครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ
- พัฒนางานในหน้าที่ผู้รับการประเมินได้
- สะดวกต่อการนำไปใช้
- วัดค่าคะแนนได้ตามหลักวิทยาศาสตร์
- ประหยัดเงินและเวลา
- เป็นรูปธรรมมากขึ้น
- ไม่ควรมากข้อ เกณฑ์หลักไม่ควรเกิน 5 ข้อ
- มีเกณฑ์ประเมินแน่นอนเป็นสากล

14. ความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพิจารณาความดีความชอบ  
ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านสิ่งที่ควรแก้ไขในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียน  
ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมตามลำดับความสำคัญ ดังนี้





- กำหนดคะแนนเต็มให้สัมพันธ์กับรายการตอนที่ 2
- เพิ่มรายการเลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น ครึ่งล่าสุดในตอนที่ 1
- เพิ่มรายการบันทึกของผู้ประเมินครั้งที่ 2 ในตอนที่ 2
- เพิ่มรายการบันทึกของผู้ประเมินครั้งที่ 2 ในตอนที่ 4
- เพิ่มรายการบันทึกของผู้ประเมินครั้งที่ 2 ในตอนที่ 3
- ลดจำนวนข้อลงเหลือเกณฑ์ที่สำคัญ ๆ

15. ความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารโรงเรียนด้านกระบวนการพิจารณาความดีความชอบที่ดี ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- ให้ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผน
- ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง
- พิจารณาตัดสินใจโดยคณะกรรมการทุกชั้นตอน
- กำหนดกฎทึนปฏิบัติงานให้ชัดเจน
- ประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการเมื่อเสร็จงาน
- ให้ สปจ. โดย กปจ. กำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนสอดคล้องกับ สปช.
- ให้มีผลย้อนกลับ

#### อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากผลของการวิจัย ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง พบว่า

1. ความคิดเห็นด้านการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็น เห็นด้วย ในเรื่อง การกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน นับว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว ดังที่ ภัฏญู สาธร (2526) กล่าวไว้ว่า สิ่งที่ผู้บริหารทุกคนควรระลึก คือ การจัดแนวนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานอยู่ในแบบอันถูกต้อง เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และจัดพิมพ์ออกเผยแพร่ให้ทราบกัน

อย่างกว้างขวาง เพื่อช่วยให้การทำงานถูกต้อง

ผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยในเรื่องการจ้างนโยบายผ่านที่ประชุมผู้บริหารโรงเรียนต้นปี มีความดีความชอบ นับว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว เพราะการประชุมเป็นวิธีสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างดีในสิ่งที่ปฏิบัติร่วมกันได้ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) กล่าวว่า การสื่อสารที่ดีนำไปสู่ความร่วมมือ และประสานงานเป็นผลดีต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จ

ผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยในเรื่องการให้คณะกรรมการที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ แต่งตั้งเป็นผู้ประเมินผล แต่ควรมีการแก้ไขในวิธีการแต่งตั้งโดยที่ประชุมผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารเห็นด้วยมากยิ่งขึ้น เพราะจากการวิเคราะห์จะมีผู้บริหารไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวนค่อนข้างสูง ถึงร้อยละ 19.50 ดังที่ ภาณุ ญาทร (2526) กล่าวไว้ว่า ในประเทศที่ปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตย ผู้ที่จะต้องได้รับผลกระทบกระเทือนจากการตัดสินใจ ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเสมอ

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นด้วยในเรื่องการใช้แบบประเมินผลผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นับว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว เห็นด้วยในการใช้คะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก นับว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว ดังที่ สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี (2523) กล่าวว่า การนำผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาเลื่อน เงินเดือน เป็นการกระตุ้นการเพิ่มสมรรถภาพข้าราชการ ข้าราชการที่ไม่มีผลงานก็ไม่ควรได้รับเลื่อนเงินเดือน เห็นด้วยในเรื่องการใช้เกณฑ์ภายในที่ สปอ. กำหนด เป็นส่วนประกอบ นับว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว

ผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยเกี่ยวกับการเว้นระยะอย่างน้อย 2 ปี ในการให้เงินเดือน 2 ชั้น ความคิดเห็นในข้อนี้มีการกระจายมาก เมื่อดูจากตารางวิเคราะห์จะพบผู้บริหารที่เห็นด้วยน้อย และไม่เห็นด้วย มีจำนวนมากถึงร้อยละ 34-51 ซึ่งน่าจะมีข้อยกเว้นแก่ผู้มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษจริง ๆ เพราะถ้าไม่ข้อยกเว้นให้คนที่มีความพิเศษจริง ๆ มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น ด้วยโดยไม่ต้องเว้นระยะถึง 2 ปี อาจไม่เป็นการจูงใจในการปฏิบัติงาน และขัดกับจุดหมายของการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษที่ว่า เพื่อบูณาแห่งความชอบและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่นเป็นพิเศษ

ผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยกับการให้ประธานกลุ่มเสนอลำดับความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มต่อ ทน.ปอ. แต่ยังมีผู้บริหารโรงเรียนที่เห็น เห็นด้วยน้อย มีจำนวนมากถึงร้อยละ 41.10 ควรจะมีการปรับปรุงในเรื่องหลักและวิธีการปฏิบัติให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง กับการรวมโควตาเป็นกลุ่มระดับไว้ที่อำเภอ ไม่แบ่งให้กลุ่มโรงเรียน นับว่าเป็นการปฏิบัติที่ยังไม่เหมาะสม จึงควรปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติในข้อนี้ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการปกปิดผลการพิจารณาทุกระดับเป็นความลับ นับว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว การปกปิดผลการพิจารณาเป็นความลับไว้ก่อน ก่อให้เกิดความสงบและป้องกันการวิ่งเต้นเล่นพรรคพวกได้ ผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยกับการให้ สปจ. ใช้เทศสนิยมจากโควตาของอำเภอได้ตามความเหมาะสม นับว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว

2. ความคิดเห็น ด้านหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในเรื่องการใช้หลักความรู้ความสามารถความอดุสาหะและความเป็นผลดีต่อราชการ เป็นเกณฑ์การกำหนดวันลาป่วยลากิจ ตามหลักเกณฑ์ของ สปช. การกำหนดวันลาศึกษาต่อ หรือดูงานตามหลักเกณฑ์ของ สปช. การกำหนดคว่ำบ่อยครั้งตามหลักเกณฑ์ของ สปช. การกำหนดวันมาสายตามหลักเกณฑ์ของ สปช. การถูกลงโทษทางวินัยตามหลักเกณฑ์ของ สปช. นับว่าเป็นหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมควรใช้ต่อไปได้ ดังที่ ภาณุโยธย สาร (2517) กล่าวไว้ว่า ประโยชน์ที่เห็นได้ชัด ในการประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์ คือ รักษาความเป็นธรรมของผู้บริหารในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร สะดวกต่อการตัดสินใจเลือกปูนบำเหน็จบุคลากรได้ถูกต้อง

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการกำหนดโควตา 2 ชั้น จำนวน 15% ของผู้บริหารเป็นกลุ่มระดับ นับว่าความคิดเห็นในข้อนี้มีความเหมาะสมแต่ควรปรับปรุงการจัดกลุ่มระดับ เพราะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระดับ 3, 4, 5, 6 บริหารงานและคุณภาพงานไม่แตกต่างกันมากนัก ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการให้อำเภอพิจารณาเฉพาะโควตาจำนวนเต็มของแต่ละกลุ่มระดับ นับว่าเหมาะสมแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยน้อยกับการพิจารณา 2 ชั้น ของผู้บริหารไม่ผ่านคณะกรรมการกลุ่ม นับว่ายังไม่เหมาะสม ควรหาวิธีการและแนวทางที่จะทำให้ผู้บริหารเกิดความรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมมากที่สุด

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการกำหนดคะแนนประเมิน 188 คะแนนขึ้นไปเป็นเกณฑ์การเลื่อน 2 ชั้น การรวมเศษทศนิยมจากโควตา 2 ชั้นทุกสายงานใช้ตามความเหมาะสมในแต่ละกลุ่มระดับ การใช้หลักความประพฤตินี้ มีผลงานพัฒนาก้าวหน้า สอดนโยบายของหน่วยงานบริหารงานเรียบร้อย รวดเร็ว ตรงเวลาเป็นเกณฑ์ ภายในของ สปอ. การใช้หลักความห่างไกลกันดาร คุณภาพการสอนดีเกิน บุคคลพิเศษของ สปจ. เป็นเกณฑ์ภายในของ สปจ. การใช้หลักพิจารณาตัวบุคคลจากการเสนอของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นเกณฑ์ การใช้หลักไม่เลื่อนเงินเดือนแก่ผู้ขาดคุณสมบัติตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) เป็นเกณฑ์และการใช้หลักการเลื่อนเงินเดือนเป็นพิเศษเฉพาะงาน ตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) เป็นเกณฑ์ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในระดับที่เหมาะสม นับว่าเป็นหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมที่ควรใช้พิจารณาความดีความชอบผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

3. ความคิดเห็นด้านแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นด้วยในเรื่องการมีรูปแบบที่เหมาะสมกับงานประเมินผลผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สปช. การมีโครงสร้างครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการประเมิน

ผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยกับรายการของแบบบันทึกข้อมูลเบื้องต้นในตอนที่ 1 มีเนื้อหาไม่ครบถ้วน แบบบันทึกข้อมูลเบื้องต้นในตอนที่ 1 ที่มีผลต่อการเลื่อนเงินเดือน คือเวลาปฏิบัติราชการและการทำผิดวินัย แบบประเมินตอนที่ 1 ยังขาดข้อมูลการได้รับเลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น ครั้งล่าสุด แบบประเมินตอนที่ 1 มีรายการละเอียดชัดเจนดี การกำหนดให้หมวดประเมินตอนที่ 2 มีค่าคะแนนในการประเมินความดีความชอบ การกำหนดคะแนนเต็มของหมวดผลงานเป็น 100 คะแนน โดยมีรายการประเมิน 31 ข้อ การกำหนดรายการประเมินด้านคุณภาพงานโดยมีรายการ 14 ข้อ การกำหนดรายการประเมินด้านปริมาณงานโดยมีรายการประเมิน 17 ข้อ การกำหนดคะแนนเต็มของหมวดคุณลักษณะในการปฏิบัติงานเป็น 150 คะแนน โดยมีรายการ 26 ข้อ การกำหนดรายการประเมินด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยมีจำนวน 10 ข้อ การกำหนดรายการด้านการรักษาวินัย โดยมีจำนวน 6 ข้อ การกำหนดรายการประเมินด้านความมอดุสาหะ โดยมีจำนวน 6 ข้อ การกำหนดรายการประเมินด้านความรับผิดชอบโดยมีจำนวน 4 ข้อ



การกำหนดให้สรุปผลการประเมินเป็น 4 ระดับ คือ ดีเด่น ดี ปกติ และต่ำกว่าปกติ การมีรายการให้สรุปผลการประเมินเพียงครั้งที่ 1 การให้ข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน ในตอนที่ 3 มีผลต่อการพัฒนางานและประกอบการเลื่อนเงินเดือน การกำหนดแบบเสนอแนะของผู้ประเมิน ในตอนที่ 3 มีรายการเสนอแนะได้ครั้งเดียวการกำหนดแบบบันทึกความเห็นของผู้บังคับบัญชาใน ตอนที่ 4 ซึ่งมีผลต่อการเลื่อนเงินเดือน การมีคู่มือที่กำหนดวิธีการประเมินให้อย่างชัดเจน แบบประเมิน สปช. สามารถประเมินได้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ การประเมินตามแบบฟอร์มส่งผลต่อการได้เปรียบเสียเปรียบแก่ผู้ถูกประเมินก่อนหลัง การแจ้งผลการประเมินเป็นส่วนตัวหลังการประเมินทุกครั้ง เฉพาะตอนที่ 3 และการใช้ผลการประเมินตามแบบฟอร์มอย่างจริงจังในการพิจารณาความดีความชอบ แบบประเมินของ สปช. นี้ นับว่าเป็นแบบประเมินที่มีความเหมาะสมแล้วแต่ควรปรับปรุงแก้ไขในบางเรื่อง ที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยมีจำนวนน้อย ได้แก่ เรื่องการกำหนดคะแนนเต็มของหมวดผลงานเป็น 100 คะแนน โดยมีรายการประเมิน 31 ข้อ เรื่องการกำหนดคะแนนเต็มของหมวดคุณลักษณะในการปฏิบัติงานเป็น 150 คะแนน โดยมีรายการประเมิน 26 ข้อ ควรปรับปรุงให้คะแนนเต็มกับรายการสัมพันธ์กัน และเรื่องการมีรายการให้สรุปผลการประเมินเพียงครั้งที่ 1 การกำหนดแบบเสนอแนะของผู้ประเมินในตอนที่ 3 มีรายการเสนอแนะได้ครั้งเดียวในเรื่องการให้ 2 ชั้น ไม่ใช่ระบบหมุนเวียน นับว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว เพราะการใช้ระบบหมุนเวียน ไม่เป็นการจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างดีเด่น และทำให้ครูคอยลำค้ำของตน โดยไม่จำเป็นต้องเอาใจใส่ทุ่มเทกับการปฏิบัติงานดีเด่น ซึ่งสอดคล้องกับ ภาณุโณ สาธร (2526) กล่าวไว้ว่า การให้ครูคนใด "สองชั้น" โดยที่ครูคนนั้นไม่ได้ปฏิบัติงานดีเด่นจริงจนเป็นที่ยอมรับกันในหมู่ครู จะเป็นการทำให้ครูส่วนใหญ่เสียขวัญ มิใช่เป็นการบำรุงขวัญ

4. ความคิดเห็นด้านกระบวนการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินที่ชัดเจนโดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้น นับว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมดีแล้ว เพราะผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ใกล้ชิดที่จะกำกับติดตามให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย ดังที่ ภาณุโณ สาธร (2526) กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินผลงานก็คือ การตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จึงต้องเอาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานมาเป็นบรรทัดฐานที่ใช้วัดหรือประเมินผลกระบวนการประเมินผลงานชั้นแรก คือกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานให้แน่นอนว่า ต้องการผลงานอะไรบ้าง



ผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยกับการกำหนดแบบประเมินและมาตรฐานงานให้เข้าใจตรงกัน นับว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว เห็นด้วยกับการกำหนดผู้ประเมินให้ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับ นับว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว ดังที่ บัณฑิต ศรีเมือง (2528) กล่าวไว้ว่า ครูต้องการที่จะได้บุคคลหรือกลุ่มบุคลากร ที่เขาเลือกเป็นผู้พิจารณาความดีความชอบของเขา

ผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยกับการกำหนดแผนการประเมินและดำเนินการตามแผนได้อย่างจริงจัง นับว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว เห็นด้วยกับการสรุปผลการประเมินตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏเป็นคะแนนที่วัดได้ นับว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดีแล้ว

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการที่ หน.ปอ. แต่งตั้งในการทำบัญชีหมายเลข 1 ตามคะแนนประเมินและเกณฑ์ภายในของ สปอ. นับว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว ดังที่ บัณฑิต ศรีเมือง (2528) กล่าวไว้ว่า การใช้ผลงานเป็นมาตรฐานในการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ นับว่าเป็นเรื่องที่ถูกที่ควร โดยไม่มีอคติอาวุโส ระบบหมุนเวียนหรือความพอใจของผู้บังคับบัญชา เป็นหลัก นับว่ามีความยุติธรรมถูกต้องตรงตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่ได้จากการวิจัย

ผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ กปอ. พิจารณาเสนอการเลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น เฉพาะโควตาจำนวนเต็มของแต่ละกลุ่มระดับเท่าที่ สปอ. เสนอแนะ นับว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว เห็นด้วยกับการจัดทำบัญชีหมายเลข 1,2,3 ของ สปอ. ตามการเสนอของ กอป. เห็นด้วยกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการที่ ผอ.ปจ. แต่งตั้งพิจารณาเศษตศนิยมตามเกณฑ์ภายในของ สปจ. นับว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว เห็นด้วยกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ กปจ. ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ การเลื่อนเงินเดือนตามที่ กปอ. และ สปจ. เสนอเท่านั้น นับว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว เห็นด้วยกับการปฏิบัติงานของ

สปลจ. ในการจัดทำคำสั่งเลื่อนเงินเดือนประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนและเบิกจ่ายทันในสิ้นเดือน ตุลาคม นับว่าเป็นการปฏิบัติเหมาะสมดีแล้ว และเห็นด้วยกับการมีการประเมินผลการดำเนินงาน พิจารณาความดีความชอบของคณะกรรมการทุกระดับนับว่าเป็นขั้นตอนที่เหมาะสมดีแล้ว ควรถือปฏิบัติต่อไป

5. ความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาด้านนโยบายการพิจารณาความดีความชอบ-ประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนร้อยละ 70.18 เห็นว่ามีปัญหา โดยมิให้ผู้ให้ความคิดเห็นตรงกันจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ นโยบายไม่ได้นำไปปฏิบัติจริงจัง นโยบายบ้างข้อก่อให้เกิดการไม่ให้ความร่วมมือกับกลุ่มโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้มีส่วนร่วม การเว้นระยะ 2 ปี ในการให้ 2 ชั้น ไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงาน สำหรับปัญหาที่น่าสนใจคือ นโยบายไม่ได้นำไปปฏิบัติ อย่างจริงจัง เพราะนโยบายจะดีเลิศเพียงใด ถ้าไม่นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ก็จะไม่เกิด ประโยชน์อันใด ซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยในเรื่องนี้ ร้อยละ 53.45 จึงควรจะได้มีการ พิจารณาเอาใจใส่ในเรื่องนี้ให้มากขึ้นอีก เรื่องหนึ่งคือ นโยบายบางข้อก่อให้เกิดการไม่ให้ความ ร่วมมือกับกลุ่มโรงเรียน ซึ่งมีผู้บริหารเห็นด้วยในเรื่องนี้ร้อยละ 41.45 นับว่าเป็นเรื่องที่ต้อง พิจารณาปรับปรุงแก้ไข เพราะจุดมุ่งหมายของการตั้งกลุ่มโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนร่วมมือ กันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ภายในกลุ่ม สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525) สำหรับเรื่อง ผู้บริหารไม่มีส่วนร่วมก็เป็นปัญหาที่ควรแก้ไขให้ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายตามที่ ภัฏญู สาธร (2526) กล่าวไว้ว่า การกำหนดนโยบายทุกคนควรมีส่วนแสดงความคิดเห็นหรือซักถาม ข้อข้องใจ เพราะนโยบายมีผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่ จึงควรให้เขามีส่วนรู้เห็นและ ร่วมออกความเห็น

6. ความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาด้านหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนร้อยละ 71.64 เห็นว่ามีปัญหา โดยที่ผู้ให้ความคิดเห็นตรงกันจากมาก ไปหาน้อย ตามลำดับ ดังนี้คือ การกำหนดโควตา 15% เฉพาะผู้บริหารทำให้ผู้บริหารบางระดับ ขาดขวัญกำลังใจ หลักเกณฑ์กว้างเป็นนามธรรมวัดไม่ได้ หลักเกณฑ์ไม่สนับสนุนให้เกิดความ ร่วมมือระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยงานพิเศษมาก ๆ จะได้คะแนนประเมินไม่ถึงเกณฑ์

ผู้ประเมินมีความลำเอียงไม่เคารพหลักเกณฑ์ ไม่มีเกณฑ์ที่แน่นอนจะให้ใครตามใจ ทน.ปอ.  
 ผู้มีอำนาจพิจารณาไม่มีความเที่ยงธรรม ไม่นำผลประเมินไปประกอบการพิจารณา ทน.ปอ.  
 ไม่มียึดหลักเกณฑ์และระเบียบ ถือความพอใจเป็นเกณฑ์ และไม่ประเมินต่อเนื่องและไม่มีข้อมูลของ  
 สปอ. ซึ่ง 6 เรื่องท้าย มีจำนวนผู้เห็นด้วยน้อย ปัญหาที่น่าสนใจคือ การกำหนดโควตา 15%  
 เฉพาะผู้บริหารทำให้ผู้บริหารบางระดับขาดขวัญและกำลังใจ ซึ่งมีผู้เห็นด้วยในเรื่องนี้ร้อยละ  
 50.54 นับว่ามากพอสมควร ปัญหานี้จะเกิดกับผู้บริหารในกลุ่มระดับต่ำ คือ กลุ่ม 1-3 และกลุ่ม  
 6-8 ซึ่งแต่ละกลุ่มโรงเรียนมีจำนวนโควตาน้อย ทำให้มีโอกาสได้ 2 ชั้นน้อยด้วย ทั้ง ๆ ที่มีผล  
 งานและคุณภาพงานถึงเกณฑ์ที่จะได้ 2 ชั้น จึงควรพิจารณารวมโควตากับสายผู้สอน  
 อีกปัญหาหนึ่งคือ หลักเกณฑ์กว้างเป็นนามธรรมวัดไม่ได้ ซึ่งมีผู้เห็นด้วยร้อยละ 42.54 นับว่ามี  
 จำนวนมากพอสมควร ปัญหานี้น่าจะเป็นหลักเกณฑ์การให้ความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษในกฎ  
 ก.พ. ฉบับที่ 13 (2519) ข้อ 8(1)-(6) ซึ่งกล่าวไว้อย่างกว้าง ๆ ไม่ระบุเครื่องชี้วัด  
 จึงควรมีการระบุให้เป็นรูปธรรมที่วัดได้ชัดเจน

#### 7. ความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาด้านแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณา

ความดีความชอบ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนร้อยละ 71.09 เห็นว่ามีปัญหา โดยมีผู้ให้ความคิด  
 เห็นตรงกันจากมากไปหาน้อยตามลำดับคือ ผู้ประเมินไม่ประเมินตามความเป็นจริง โรงเรียนเล็ก  
 และห่างไกลเกิดความท้อแท้หมดกำลังใจ ไม่แจ้งผลประเมินเป็นส่วนตัวทุกครั้ง รายการประเมิน  
 มากยุ่งยากต่อการประเมิน แบบประเมินเป็นนามธรรมเกินไป และเกณฑ์ประเมินไม่สอดคล้อง  
 กับสภาพความเป็นจริงแต่ละท้องที่ ปัญหาที่น่าสนใจคือ ผู้ประเมินไม่ประเมินตามความเป็นจริง  
 ซึ่งมีผู้บริหารเห็นด้วยร้อยละ 59.64 นับว่ามาก แสดงให้เห็นว่า เป็นปัญหาจริงแต่เรื่องตัวแบบ  
 ประเมินจากผลการวิเคราะห์ในตาราง 14 พบว่ามีปัญหาน้อย ดังนั้น ผู้ประเมินไม่ประเมินตาม  
 ความเป็นจริงอาจมาจากสาเหตุอื่น ซึ่งควรหาทางแก้ไข ดังที่ ญญู สาธร (2517) ให้ทัศนะ  
 เกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เกิดจากหลายสาเหตุเช่น อิทธิพลรังสี ผู้ประเมิน  
 มีความลำเอียง เพราะคิดว่า ถ้าใครมีดีอะไรอย่างหนึ่งก็ต้องดีไปหมดทุกอย่าง จึงให้คะแนน  
 สูงตามไปด้วย ลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ให้คะแนนคนที่ตนชอบมากกว่า  
 คนที่ไม่ชอบ แนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ผู้ประเมินให้คะแนนในระดับปานกลางเหมือนกันหมด  
 เพราะไม่ได้ดูแลการทำงานของบุคคลากรอย่างใกล้ชิด

สำหรับโรงเรียนเล็กและห่างไกลเกิดความอึดอัด หมคกำลังใจ ซึ่งมีผู้เห็นด้วย ร้อยละ 48.73 นับว่ามากเช่นกัน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ สปช. ที่ใช้อยู่เป็นแบบ กลางที่ใช้เหมือนกันทั่วประเทศ บางเรื่องอาจไม่เหมาะกับงานบริหารโรงเรียนเล็ก ๆ และ ห่างไกล จึงเป็นเรื่องที่ สปจ. ลำปาง ควรหาทางแก้ไขปรับปรุงแบบให้เกิดความเหมาะสมกับ สภาพท้องที่ต่อไป อีกเรื่องคือ ไม่แจ้งผลการประเมินเป็นส่วนตัวทุกครั้ง มีผู้เห็นด้วยร้อยละ 39.64 ในเรื่องนี้ถ้า สปอ. สามารถแจ้งผลการประเมินเป็นส่วนตัวทุกครั้ง จะเกิดประโยชน์ ทั้ง 2 ฝ่าย จะแก้ปัญหาเรื่องการไม่ประเมินตามความเป็นจริงได้ด้วยและจะเป็นผลดีต่อการ ปรับปรุงพัฒนางานบริหารของโรงเรียนได้ด้วย ส่วนรายการประเมินมากยุ่งยากต่อการประเมิน ซึ่งมีผู้เห็นด้วยร้อยละ 35.27 นับว่ายังเป็นปัญหาน้อย เพราะการประเมินผลงานถ้าสามารถมี รายละเอียดเยอะมากเท่าไร ยิ่งสามารถเป็นประโยชน์ต่อการเปรียบเทียบผลงานกันมากขึ้น

8. ความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาด้านกระบวนการพิจารณาความคิดความชอบ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนร้อยละ 75.64 เห็นว่ามีปัญหา โดยมีผู้บริหารโรงเรียนให้ความคิดเห็น ตรงกันจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้ คือ ไม่นำผลการประเมินไปใช้อย่างจริงจัง ไม่ได้ วางแผนร่วมกันตั้งแต่ต้นปีความคิดความชอบ คณะทำงานของ สปอ., สปจ. ไม่รักษาความลับ คณะกรรมการ กปจ. เปลี่ยนตัวบุคคลเอาพรรคเอาพวก กปจ. พิจารณาเศษตนิยมไม่เป็นไปตามลำดับที่ กปอ. เสนอแนะไว้ ไม่ส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติราชการดี ปัญหาที่น่า สนใจคือ ไม่นำผลประเมินมาใช้อย่างจริงจัง ซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยร้อยละ 59.19 ไม่ได้วางแผนร่วมกันตั้งแต่ต้นปีความคิดความชอบ ร้อยละ 44.36 คณะทำงานของ สปอ., สปจ. ไม่รักษาความลับร้อยละ 40.36 นับว่าเป็นปัญหาที่ควรแก้ไข ซึ่งทำได้ไม่ยาก โดยการประชุม วางแผนร่วมกันตั้งแต่ต้นปีความคิดความชอบ วางแผนในทุก ๆ เรื่อง ให้เข้าใจตรงกัน ปัญหานี้จะ หมคไป สำหรับปัญหา กปจ. เปลี่ยนตัวบุคคลเอาพรรคเอาพวก เป็นปัญหาในระดับที่สปอ.ปจ. จะสามารถแก้ไข ควบคุมได้ ส่วนปัญหานั้น มีผู้เห็นด้วยน้อย

9. ความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพิจารณาความคิดความชอบ ประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง ด้านการกำหนด นโยบายการพิจารณาความคิดความชอบ มีผู้บริหารที่ให้ความคิดเห็นตรงกันจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้คือ



- (1) ควรมีความสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ
- (2) ควรยึดผลงานเป็นเกณฑ์
- (3) ควรใช้เกณฑ์หลาย ๆ เกณฑ์
- (4) มีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
- (5) ปฏิบัติได้ในลักษณะยืดหยุ่น

นับว่าเป็นข้อที่น่าสนใจโดยเฉพาะในเรื่องมีความสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งมีเสนอแนะไว้ร้อยละ 81.45 เพราะด้านนโยบายสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติย่อมจะเกิดผลดีต่อทุกฝ่าย เป้าหมายที่ตั้งไว้จะประสบผลสำเร็จ ดังที่ สิริระ กำเนิด และพิทยา มุสิก (2529) กล่าวไว้ว่า นโยบายจะช่วยให้ทราบทิศทางของหน่วยงานนั้น สามารถกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของหน่วยงานได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างแท้จริงและทำให้การวางแผนบริหารของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น สำหรับการใช้อนุเกณฑ์หลาย ๆ เกณฑ์ และการปฏิบัติได้ในลักษณะยืดหยุ่น ก็เป็นข้อเสนอแนะที่ดี จะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องความแตกต่างตามสภาพของผู้บริหารในท้องถิ่นต่างไกลและบุคคลพิเศษได้ ส่วนเรื่อง การยึดผลงานเป็นเกณฑ์และมีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ได้อภิปรายไว้ในตอนต้น

10. ความคิดเห็น เกี่ยวข้องข้อ เสนอแนะด้านหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ มีผู้บริหารโรงเรียนที่ให้ความคิดเห็นตรงกันจากมากไปหาน้อย ตามลำดับคือ

- (1) ควรใช้เกณฑ์ภายในหลาย ๆ เกณฑ์
- (2) ควรยึดผลการประเมินเป็นหลัก
- (3) ไม่ขัดกับกฎ ก.พ.ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519)
- (4) ใช้ระบบหมุนเวียน
- (5) ถือความอาวุโส
- (6) อยู่ด้วยความพอใจของผู้บังคับบัญชา
- (7) ยึดคุณภาพงานทั้ง 6 งานเป็นเกณฑ์
- (8) ใช้ระบบหมุนเวียนผสมให้ผู้ไม่ได้ 5-6 ปี



นับว่าเป็นข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ โดยเฉพาะเรื่องการใช้เกณฑ์ภายในหลาย ๆ เกณฑ์ ที่มีผู้เห็นด้วยร้อยละ 75.64 แต่ควรเป็นเกณฑ์ภายในที่ผู้บริหารยอมรับ จึงไม่เกิดปัญหาสำหรับการยึดผลการประเมินเป็นหลักก็เป็นสิ่งที่เหมาะสมอยู่แล้ว เพราะการยึดผลประเมินเป็นหลักในการพิจารณาความดีความชอบ ย่อมเป็นวิธปฏิบัติที่เหมาะสม ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้ข้อคิดว่า การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บังคับบัญชาที่จะช่วยเสริมสร้างการบริหารให้มีประสิทธิภาพ ลดข้อขัดแย้ง เสริมสร้างความสามัคคีธรรม และสร้างอุดมการณ์สร้างพลังร่วมของกลุ่ม

11. ความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านหลักเกณฑ์ตามกฎ ก.พ.ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) ที่ควรแก้ไข มีผู้บริหารให้ความคิดเห็นตรงกัน จำนวนมากคือ เกณฑ์การศึกษาต่อและดูงาน ซึ่งมีผู้บริหารให้ความคิดเห็นร้อยละ 48.00 นับว่าเป็นข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ เพราะการศึกษาต่อและดูงานเป็นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรซึ่งปกติ หน่วยงานที่ดำเนินการจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรอยู่แล้ว ความรู้ที่ได้จากการศึกษาต่อและดูงานย่อมเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน จึงน่าจะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนตามปกติ แต่ควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้รัดกุมยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ของราชการ ส่วนหลักเกณฑ์การให้เลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น ซึ่งมีผู้บริหารเห็นว่าควรแก้ไขร้อยละ 42.01 ก็เป็นข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ เพราะหลักเกณฑ์ การให้ 2 ชั้น จะมีคนที่พอใจเพียง 15 คนในร้อยคน คนที่ไม่พอใจจะมีถึง 85 คน ซึ่งเป็นสิ่งไม่ดีเลยที่ผู้คนพอใจการบริหารงานน้อยกว่าคนที่ไม่พอใจ

12. ความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผู้บริหารโรงเรียนให้ข้อเสนอแนะที่ตรงกันตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยว่าควรมีลักษณะดังนี้

- (1) มีเนื้อหาครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ
- (2) พัฒนางานในหน้าที่ของผู้รับการประเมินได้
- (3) สะดวกต่อการนำไปใช้
- (4) วัดค่าคะแนนได้ตามหลักวิทยาศาสตร์
- (5) ประหยัดเงินและเวลา

นับว่าเป็นข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ และนำไปเป็นแนวปฏิบัติได้ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่จะทำให้สามารถนำไปใช้วัดค่าหรือตีราคาผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนได้ถูกต้องเหมาะสม เป็นหลักฐานที่น่าไปใช้ได้อย่างไรก็ตาม การมีคู่มือหลักเกณฑ์ประกอบแบบที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ก็เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกต้องตรงกัน ประการสำคัญต้องดำเนินการตามคู่มือ หลักเกณฑ์อย่างเคร่งครัด จึงจะเป็นที่เชื่อถือได้

13. ความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่ควรแก้ไขในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ สปช. ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นตรงกันจำนวนมากคือ เรื่องการกำหนดคะแนนเต็มให้สัมพันธ์กับรายการตอนที่ 2 ซึ่งมีผู้ให้ความคิดเห็นร้อยละ 60.73 นับว่าเป็นข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ เพราะคะแนนเต็มกับรายการประเมินไม่สัมพันธ์กัน ทำให้เป็นปัญหาในการปฏิบัติ ควรปรับให้สัมพันธ์กัน การเพิ่มรายการเลื่อนเงินเดือนครั้งล่าสุดในตอนที่ 1 ซึ่งมีผู้ให้ความคิดเห็นร้อยละ 57.82 ก็เป็นข้อเสนอที่น่าสนใจ เพราะจะทำให้สามารถทราบได้ว่าเคยได้รับเงินเดือนครั้งล่าสุดเมื่อใด ซึ่งจะสอดคล้องกับนโยบายที่ต้องเว้นระยะอย่างน้อย 2 ปี ด้วยการเพิ่มรายการบันทึกของผู้ประเมินครั้งที่ 2 ตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และตอนที่ 4 ก็เป็นสิ่งที่น่าพอใจ เพราะจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนด้วย ทำให้ผู้บริหารทราบระดับผลการประเมินของตน และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานด้วยประการสำคัญจะเป็นหลักฐานให้ตรวจสอบได้ตรงกัน ซึ่งจะแก้ปัญหาที่กล่าวข้างต้นได้ ทั้งนี้จะต้องแจ้งให้ผู้บริหารทราบเป็นการส่วนตัวในเวลาอันสมควรหลังการประเมิน

14. ความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่ควรปฏิบัติในด้านกระบวนการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นตรงกันจำนวนมาก คือ เรื่องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งมีผู้ให้ความคิดเห็นร้อยละ 74.18 นับว่าเป็นข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ เพราะการให้ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการพิจารณาความดีความชอบ ย่อมสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและสามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งได้หลาย ๆ ประการ ดังที่ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530) ได้กล่าวไว้ว่า การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปเกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนจะเพิ่มพูนความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าสามารถหลอ่หลอมเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา เป้าหมายของผู้บังคับบัญชาและเป้าหมายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ก็จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ

การกำหนดกฎปฏิบัติงานให้ชัดเจน ซึ่งมีผู้ให้ความคิดเห็นร้อยละ 58.18 นับว่าเป็นข้อเสนอแนะที่ดี เพราะการกำหนดกฎปฏิบัติงานที่ชัดเจนย่อมสะดวกต่อการปฏิบัติทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ที่สำคัญจะทำให้แผนการดำเนินงานได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ซึ่งมีผู้ให้ความคิดเห็นร้อยละ 73.09 นับว่าเป็นข้อเสนอแนะที่ดี ซึ่งได้อภิปรายไว้แล้วในตอนต้น การพิจารณาตัดสินใจโดยคณะกรรมการทุกชั้นตอน ซึ่งมีผู้ให้ความคิดเห็นร้อยละ 70.09 นับว่าเป็นข้อเสนอแนะที่ดี ซึ่งได้มีการถือปฏิบัติกันในระบบงานของ สปช. อยู่แล้ว แต่ต้องไม่เป็นการครอบงำทางความคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง มิเช่นนั้นจะเป็นเผด็จการโดยคณะกรรมการ ซึ่งไม่เป็นที่ต้องการ การประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการเมื่อเสร็จงาน มีผู้ให้ความคิดเห็นร้อยละ 53.09 นับเป็นข้อเสนอแนะที่ดี การได้ประเมินผลการดำเนินงานที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว เมื่อเสร็จงานจะสามารถทราบข้อดีข้อเสีย หรือจุดบกพร่องในการดำเนินงานได้ สิ่งที่ดีก็จะได้อธิปไตยต่อไป สิ่งที่ไม่ดีก็จะได้รับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น ดังที่ ถวิล เกตุหลวงศ์ (2530) กล่าวไว้ว่า ในการบริหารงานด้วยวัตถุประสงค์ ว่าเมื่อสิ้นขอบเขตระยะเวลาของการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการทบทวนวัตถุประสงค์และผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน กิริเริ่มความพยายามที่จะตัดสินใจว่าจะดำเนินการขั้นตอนต่อไปอย่างไรจึงจะเอาชนะปัญหาได้

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการวิจัยความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีต่อการพิจารณาความดีความชอบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั่วประเทศ
2. ควรมีการวิจัยที่ต่อเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการบริหารกับการได้รับเลื่อนเงินเดือน เป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้นของผู้บริหารโรงเรียน
3. ควรมีการวิจัยความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารโรงเรียน