



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียน
ประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี มีผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ
ครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน และ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี โดยแยกเป็นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน
57 คน และครูผู้สอน 114 คน

เป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างสำหรับสัมภาษณ์
ผู้บริหารโรงเรียน และแบบสอบถามสำหรับครูผู้สอน โดยผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษา
เอกสารและตำราต่าง ๆ โดยได้รับคำปรึกษา แนะนำ จากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ
ท่านต่าง ๆ

3. การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนด้วยตนเอง และส่งแบบ
สอบถามให้ครูผู้สอนกรอกข้อมูล โดยกระทำพร้อมกันไปเป็นโรงเรียน ๆ ทำให้ได้ข้อมูลจากกลุ่ม
ตัวอย่างประชากรครบถ้วน คือ ผู้บริหารโรงเรียน 57 คน และครูผู้สอน 114 คน รวม 171 คน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์โดยการหา
ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำเสนอในรูปตาราง และการบรรยายประกอบ

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน

ก. สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน

ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุราชการ 16 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์การบริหาร 16 ปีขึ้นไป วุฒิสุงคปริญญาตรี ระดับ 6 - 8

ข. สภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

1) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียน และผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานเจ้าสังกัด เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผล มีการแจ้งวัตถุประสงค์ในการประเมินผลให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบเป็นส่วนใหญ่

ขั้นที่ 2 การกำหนดแบบองค์ประกอบของงานที่จะประเมินผล สรุปได้ว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่มีแบบเฉพาะสำหรับการประเมินผล โดยแบบดังกล่าวนี้ หน่วยงานเจ้าสังกัดเป็นผู้กำหนด และมีผู้บริหารโรงเรียนบางส่วนได้กำหนดแบบประเมินเพิ่มเติมตามความเหมาะสมด้วย องค์ประกอบสำคัญที่จะประเมินผล ประกอบด้วย ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 การกำหนดตัวผู้ประเมินผล และฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล สรุปได้ว่า นอกจากผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโดยตรง ในฐานะผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และเป็นผู้รับรองผลการปฏิบัติงาน ปริมาณงาน และความรับผิดชอบแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ยังมีการมอบหมายให้ผู้ช่วยหรือบุคคลอื่น มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูอีกด้วย รวมทั้งการให้ผู้รับการประเมิน ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ประกอบการพิจารณา

ขั้นที่ 4 การกำหนดวิธีการประเมินผล สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ ใช้วิธีการประเมินผลตามผลการปฏิบัติงาน การให้คะแนนโดยตาราง การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การจัดอันดับ และการกำหนดมาตรฐานของงาน โดยการตรวจดูผลงาน สังเกตการปฏิบัติงาน ทรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ และสอบถามผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และจะทำการประเมินผล

การปฏิบัติงานประมาณปีละ 2 ครั้ง ในเดือนมกราคม และ กรกฎาคม

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียน ได้มีการนำผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขตนเอง ซึ่งมีแนวโน้มว่า ผู้ที่ได้รับทราบผลการประเมินส่วนใหญ่จะปรับปรุงแก้ไข นอกจากนี้ยังมีการนำผลการประเมินจากผู้ที่ได้รับมอบหมาย มาพิจารณาประกอบด้วย การประเมินของผู้บริหารโรงเรียนเอง ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกัน

2) เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีประเมินผลตามผลการปฏิบัติงาน การให้คะแนนโดยตาราง และการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเลื่อนเงินเดือนจะประเมินผลตามแบบประเมิน แล้วนำคะแนนที่ได้จากการประเมินมาเรียงลำดับ การตรวจสอบผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่จะใช้วิธีตรวจสอบผลงานตามที่ปรากฏและสังเกตการปฏิบัติงาน

3) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น

2 ประเด็นสำคัญ คือ

1. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า ปัญหาสำคัญได้แก่ การประเมิน ทำให้เกิดความลำเอียง การขาดหลักฐานแสดงผลงานประกอบการพิจารณา รายละเอียดของแบบประเมินมีค่อนข้างมาก และมีเวลาในการประเมินค่อนข้างจำกัด ข้อเสนอแนะได้แก่ การประเมินโดยใช้วิธีการสังเกตนาน ๆ แล้วจับบันทึกข้อมูลไว้ การประเมินโดยบุคคลหลาย ๆ คนแล้วนำผลมาประกอบการพิจารณา การจัดทำแฟ้มประวัติบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การจัดประชุมสัมมนาผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการกำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสม

2. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ

ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า ปัญหาสำคัญได้แก่ การประเมินในสิ่งที่เป็นนามธรรม ความแตกต่างในค่านิยมรณภาพการปฏิบัติงานของแต่ละคน ข้อจำกัดด้านโควตา 2 ชั้น การจำแนกกลุ่มระดับของข้าราชการ ความสนิทสนม คู่แค้นระหว่างผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน ทำให้เกิดความลำเอียง การเปลี่ยนแปลงแบบบ่อย ๆ และผู้รับการประเมินจะขยันขันแข็งเฉพาะช่วงที่มีการประเมิน ข้อเสนอแนะได้แก่ การแจกแจงสิ่งที่เป็นามธรรมให้อยู่ใน

รูปของพฤติกรรมที่สามารถวัดและประเมินได้ การจัดทำแฟ้มประวัติบุคคลให้มีข้อมูลรายละเอียด และเป็นปัจจุบัน การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อื่น ๆ นอกเหนือจากการเลื่อนเงินเดือน การเพิ่มโศกค่า 2 ชั้น จากปัจจุบันที่กำหนดไว้ร้อยละ 15 ไม่ควรจำแนกกลุ่มระดับของข้าราชการ การประเมินโดยบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย และการประเมินโดยยึดหลักคุณธรรมและเมตตาธรรม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามครูผู้สอน

ก. สถานภาพของครูผู้สอน

ผลจากการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุราชการระหว่าง 6 - 10 ปี ตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 4 - 5 วุฒิสุงที่สุดคือ ปริญญาตรี

ข. สภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

1) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และได้รับทราบวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

ขั้นที่ 2 การกำหนดแบบองค์ประกอบของงานที่จะประเมินผล สรุปได้ว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่ได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน องค์ประกอบสำคัญที่ต้องทำการประเมินได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน และคุณลักษณะของผู้รับการประเมิน และปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีผลต่อการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการครู ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน คุณลักษณะของผู้รับการประเมิน และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 การกำหนดตัวผู้ประเมินผล และมีกรอบรมผู้ทำการประเมินผล สรุปได้ว่า ผู้มีหน้าที่ในการประเมินผล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียน นอกจากนั้นครูผู้สอนส่วนหนึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย แต่มีจำนวนน้อยเพียงร้อยละ 13.15 การมีส่วนร่วมในการประเมินดังกล่าว ได้แก่ การประเมินเพื่อเลื่อนระดับ การประเมินเพื่อคัดเลือกครูดีเด่น การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ส่วนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินนอกโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการกลุ่ม และคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งเกี่ยวข้องในการประเมินผล เพื่อเลื่อนเงินเดือนเป็นสำคัญ คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผล

ขั้นที่ 4 การกำหนดวิธีการประเมินผล สรุปได้ว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่ต้องประเมินตนเอง ประกอบการประเมินของผู้บริหารโรงเรียน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ปีงบประมาณละ 2 ครั้ง ครูผู้สอนส่วนใหญ่ได้รับทราบกระบวนการและวิธีการประเมินผลจากการประชุมชี้แจงของผู้บริหารโรงเรียน และหนังสือราชการ

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ สรุปได้ว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลต่อการเลื่อนเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งเป็นสำคัญ ส่วนการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาการให้ออกจากราชการหรือการลดตำแหน่ง ครูผู้สอนเห็นว่า มีน้อยมาก นอกจากนั้นยังพบว่า โรงเรียนได้จัดให้มีการประชุมสัมมนา เพื่ออภิปรายหรือวิเคราะห์ผลผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนโดยส่วนรวม นาน ๆ ครั้ง

2) เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินใช้ ได้แก่ วิธีการสังเกต การตรวจสอบผลงาน และการสอบถาม ในการประเมิน ผู้ประเมินแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบล่วงหน้าเป็นครั้งคราว โดยวิธีการประชุมชี้แจง และทำหนังสือเวียน และมีการมอบหมายให้ผู้ช่วยหรือบุคคลอื่นร่วมประเมินด้วย แล้วนำผลมาพิจารณาประกอบกัน

3) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 2 ประเด็นสำคัญ คือ

1. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า ปัญหาสำคัญได้แก่ การประเมินกระทำได้ไม่ครอบคลุมทุกด้าน การขาดข้อมูลประกอบการพิจารณาประเมินผล ผู้รับการประเมินไม่ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินโดยละเอียด ยังไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างอื่นเท่าที่ควร และความมีอคติของผู้ประเมิน ข้อเสนอแนะได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินแก่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน การจัดระบบข้อมูลบุคลากรให้มี

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนให้ความเห็นว่า มีวัตถุประสงค์สำคัญคือ การใช้ผลการประเมินประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาความดีความชอบ (การเลื่อนเงินเดือนประจำปี) ส่วนการใช้ผลการประเมินเพื่อประโยชน์อย่างอื่นยังมีน้อย ซึ่งนับว่าผู้บริหารโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่สามารถดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูครอบคลุมวัตถุประสงค์ได้ เพราะโดยหลักการแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์หลายประการ ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 153) กล่าวว่า มีขึ้นเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การจัดสวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบประจำปี การพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นให้พ้นจากหน้าที่การงานไป โดยเฉพาะในส่วนของการนำผลไปพิจารณาบุคคลให้พ้นจากหน้าที่การงานนั้น เกือบจะไม่มีเลยในการปฏิบัติจริง ทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนส่วนหนึ่งเห็นว่าควรนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ เพื่อการพิจารณาบุคคลให้พ้นจากหน้าที่การงานด้วย เกี่ยวกับประเด็นการพิจารณาให้บุคคลพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานหรือออกจากราชการ ไปนั้น จะต้องมีการดำเนินการตามระเบียบปฏิบัติของทางราชการมากมาย เช่นจะต้องมีการสืบสวน สอบสวน ซึ่งมีกระบวนการที่สลับซับซ้อน จนทำให้ไม่มีการใช้ผลการประเมินเพื่อประโยชน์ในค่านี

ข้อเสนอแนะในการกำหนดวัตถุประสงค์คือ โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความครอบคลุมมากขึ้นแทนที่จะใช้ประโยชน์เพียงการเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือนประจำปีตามที่เป็นอย่างอยู่ โดยเฉพาะการนำข้อมูลจากการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร

3. การกำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล

ในการปฏิบัติงานจริงของโรงเรียนเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนจะใช้แบบประเมินซึ่งกรมเจ้าสังกัดกำหนดไว้เป็นเครื่องมือหลักในการประเมิน ซึ่งแบบดังกล่าวได้แก่ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับเลื่อนตำแหน่ง และแบบประเมินผลสำหรับเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยที่แบบดังกล่าวนี้จะใช้ในทุกโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงเป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนซึ่งจะต้องเป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงในการใช้แบบประเมิน มีส่วนร่วมในการกำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินน้อยมาก

ซึ่งไม่สอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนบางส่วน ที่ว่ามีส่วนร่วมในการกำหนดแบบประเมิน แบบประเมินที่ใหม่มีส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ 1) ปริมาณงาน 2) คุณภาพของงาน 3) คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะที่ควรดำเนินการ ได้แก่ การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแบบประเมินอย่างอื่นนอกเหนือจากแบบประเมินที่ใช้อยู่ และนำผลการประเมินจากแบบที่ร่วมกันกำหนดไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์

4. การกำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล

ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนได้มอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารหรือครูผู้สอนอื่น ๆ รวมทั้งตัวผู้รับการประเมิน มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ - กำหนดตัวผู้ประเมิน ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 155) กล่าวว่า ผู้ที่จะทำการประเมินผลโดยปกติจะได้อายุบังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้รับการประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบของงานที่ได้สั่งให้ผู้รับการประเมินปฏิบัติ และให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปอีก 1 - 2 ระดับลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในทางปฏิบัติจริง ผู้บริหารโรงเรียนก็จะเสนอผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป ได้แก่ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ได้ทำการตรวจสอบและลงความเห็นในขั้นสุดท้าย นอกจากนั้นยังมีคณะกรรมการตั้งแต่ระดับกลุ่มโรงเรียน คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ (กปอ.) คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด (กปจ.) และคณะอนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำจังหวัดร่วมพิจารณาตรวจสอบหรืออนุมัติด้วย แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ยังไม่มีการประชุมอบรมเพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจระหว่างผู้มีหน้าที่ประเมินได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน เพื่อดำเนินการประเมินให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกิดประโยชน์สูงสุด

5. การกำหนดวิธีการประเมินผล

ผลจากการวิจัยพบว่า โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ได้กำหนดวิธีการประเมินผลที่แน่นอนไว้ โดยให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้ประเมินเองว่าจะประเมินโดยวิธีการใด ซึ่งไม่สอดคล้องกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 155) กล่าวว่า หน่วยงานที่ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องกำหนดว่า จะให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) เสนอแนะกับ

ผู้ไต่บังคัมภีร์ (ผู้รับการประเมิน) และผู้สมัครภาพหรือข้อบกพร่องตลอดจนแนวทางที่ควรปรับปรุงให้แก้ไขตัวเอง รวมทั้งวิธีการออกแบบประเมินซึ่งมีหลายแบบโดยผู้ไต่บังคัมภีร์ขาลง ในแบบแล้ว มอบให้เจ้าหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลพิจารณาว่า เป็นการตามหลักการประเมินที่หน่วยงานใด กำหนดไว้ แต่มีข้อค้นพบเกี่ยวกับการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลว่า กำหนดไว้ 2 ครั้ง เป็นอย่างต่ำ และกระทำในเดือนมกราคมและกรกฎาคม ซึ่งเป็นผลดีในด้านการประเมินที่สามารถพิจารณาได้กว้างขวาง และพิจารณาบุคคลเป็นเวลานาน อันจะนำมาซึ่งข้อมูลที่สอดคล้องกับความเป็นจริง

ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ ใช้วิธีการประเมินผลตามผลการปฏิบัติงาน การให้คะแนนโดยตาราง การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และการจัดอันดับ ทั้งนี้โดยอาศัยการสังเกต การสอบถาม ตลอดจนการตรวจสอบผลงานจริง นับว่าเป็นวิธีการที่สอดคล้องต่อสภาพการบริหารงานของโรงเรียนแต่โรงเรียนยังขาดข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร

ข้อเสนอแนะที่ควรดำเนินการ ควรจัดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียด และมีความเป็นปัจจุบันมากยิ่งขึ้น และนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรให้มากที่สุด

6. การวิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้

ผลจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อนำผลไปใช้พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี นอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนบางส่วนก็นำไปเป็นข้อมูลในการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ การพัฒนาบุคลากรโดยการแจ้งผลการประเมินให้ได้รับทราบ และมีการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์ผลการประเมินโดยส่วนรวมของโรงเรียนเป็นครั้งคราว พิจารณาคำแนะนำแห่งผลการวิจัยนี้แสดงว่า มีโรงเรียนบางส่วนที่ได้นำผลการตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบครบวงจร ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรส่งเสริมให้โรงเรียนทุกแห่ง ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบครบวงจร และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ให้ครอบคลุมทุกด้าน ดังที่ ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ 1) เพื่อที่จะหามาตรฐานหรือหลักเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานของคน งานซึ่งเป็นมาตรฐานที่แน่นอนและมีระบบสำหรับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การ

โอนย้าย ลดชั้น ออกจากงาน การเพิ่มเงินเดือน 2) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ผิดชอบและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน 3) เพื่อที่จะปรับปรุง ความคุม บังคับบัญชา ทำให้ผู้บังคับบัญชา สำนึกในหน้าที่มากยิ่งขึ้น 4) พัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง 5) เพื่อปรับปรุง แก้ไขระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ในการทำงาน 6) เพื่อปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้า ทำงาน 7) เพื่อกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานมากขึ้น และ 8) เพื่อเป็นการประเมินให้ เห็นประสิทธิภาพโดยส่วนรวมขององค์การ

ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรดำเนินการดังนี้

1. การจัดทำให้มีการประชุมอบรมหรือสัมมนาให้ความรู้ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากรซึ่งมีหน้าที่ประเมิน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารระดับอำเภอ คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดและคณะอนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำจังหวัด

2. การนิเทศและติดตามผลการนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากกว่า ปัจจุบัน ที่เป็นประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร และการจัดสวัสดิการแก่ข้าราชการ

3. การจัดทำแฟ้มประวัติบุคคลที่มีข้อมูลรายละเอียดมากยิ่งขึ้นและเป็นปัจจุบัน

นอกจากนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้แก่ สำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.ค. ควรจะได้ศึกษาถึงผลดีและผลเสียของระบบการให้เงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ (2 ชั้น) โดยมี โศภิต์ร้อยละ 15 ของข้าราชการแต่ละกลุ่มระดับ 1 - 3 , 4 - 5 , 6 - 8 และ 9 ขึ้นไป ด้วยว่า มีความเหมาะสมเพียงใด รวมทั้งการพิจารณารูปแบบการพิจารณาความดีความชอบที่จะนำมาแทนระบบปัจจุบันด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยหาเหตุผลความจำเป็นเกี่ยวกับการจำแนกข้าราชการ ออกเป็นกลุ่มระดับในการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี
2. การวิจัยหารูปแบบการปฐมนำเห็นใจความดีความชอบ เพื่อทดแทนการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ (2 ชั้น)
3. การวิจัยเกี่ยวกับแบบประเมินผลที่ใช้อยู่ในปัจจุบันว่า มีความครอบคลุม มีความเหมาะสมหรือไม่