



สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามการรับรู้ของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากร

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำนวน 56 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างประชากร

กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการโรงเรียน ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ซึ่งได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าหมวดและหัวหน้างาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) ที่ขนาดประชากร 1,232 คน ได้กลุ่มตัวอย่างประชากร 297 คน จำแนกเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ 73 คน หัวหน้าหมวด 112 คน หัวหน้างาน 112 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling Technique)

รวมประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 353 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ โดยผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและตำราต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยได้รับคำปรึกษา แนะนำ จากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงวุฒิ

3. การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัย เป็นผู้จัดส่งและรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเองส่วนหนึ่ง และทางไปรษณีย์ส่วนหนึ่ง โดยส่งแบบสอบถามไป 353 ชุด ได้รับคืนและเป็นฉบับสมบูรณ์จำนวน 312 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.39

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิงมีอายุ ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้างาน รองลงมาคือ หัวหน้าหมวด และน้อยที่สุดคือ ผู้อำนวยการ ส่วนมากมีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป วุฒิสถสุดคือปริญญาตรี มีอายุราชการตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการทุกคนเคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยได้รับการฝึกอบรมระยะสั้นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร สำหรับหัวหน้าหมวด และหัวหน้างาน ส่วนมากไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า โรงเรียนส่วนมากมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน วัตถุประสงค์ของการประเมินที่กำหนดไว้เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี เกณฑ์ในการกำหนดวัตถุประสงค์พิจารณาจากคุณภาพงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารมอบหมายให้หัวหน้าหมวด และหัวหน้างานประชุมชี้แจงให้ครูในหมวด และในหน่วยงานรับทราบ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนด ปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน ได้แก่ ขาดการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2 การกำหนดรูปแบบและลักษณะงานที่จะประเมิน สรุปได้ว่า รูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ส่วนมากดำเนินการโดยผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายให้ ผู้ช่วยผู้อำนวยการหัวหน้าหมวดและหัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในความรับผิดชอบ โดยทำการประเมินผลการปฏิบัติงานปีการศึกษาละ 1 ครั้ง โรงเรียนส่วนมากมีแบบฟอร์มเฉพาะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบให้คะแนนตามรายการ (Graphic rating scale) การสร้างแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณาจากงานในหน้าที่ ที่ปฏิบัติ โรงเรียนส่วนมากมีการกำหนดสิ่งที่จะประเมินไว้ สิ่งที่โรงเรียนจะประเมินคือผลงานที่ปฏิบัติไปแล้วทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของครู รายการที่จะประเมินเกี่ยวกับผลงานของครูได้แก่ ผลงานที่ปฏิบัติได้ตรงตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนดทั้งปริมาณและคุณภาพ ส่วนรายการที่จะประเมินเกี่ยวกับพฤติกรรมของครู ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการสอนและการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ พฤติกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมตามจรรยาบรรณครู

2.3 การกำหนดตัวผู้ประเมิน และการฝึกอบรมผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า โรงเรียนส่วนมากมีการกำหนดตัวผู้ประเมินไว้ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียนคือ หัวหน้าหมวดและหัวหน้างาน รองลงมาคือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้อำนวยการโรงเรียน ตามลำดับ โรงเรียนแจ้งให้ครูทราบเกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้อำนวยการแจ้งให้ครูทราบในที่ประชุม ผู้พิจารณาผลการประเมิน คือ ผู้อำนวยการ ปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน ได้แก่ ผู้ประเมินไม่มีเวลาในการดำเนินการประเมินอย่างเพียงพอ

ในส่วนของการฝึกอบรมผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าโรงเรียนส่วนมากไม่มีการจัดฝึกอบรมผู้ประเมิน เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนส่วนน้อยจัดให้มีการฝึกอบรมโดย จัดให้มีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า เรื่องที่โรงเรียนควรจัดอบรมได้แก่ การนำผลการประเมินไปใช้ให้เป็นประโยชน์

2.4 การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า โรงเรียนมีการดำเนินการก่อนจะประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยแจ้งให้ครูทราบก่อนจะมีการประเมินผล โรงเรียนส่วนมากมี

การดำเนินการเพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการประเมิน โดยให้คณะบุคคลหลายฝ่าย ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โรงเรียนส่วนมากปฏิบัติ ได้แก่ การให้คะแนนระดับการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามรายการในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนด การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากคุณภาพของงาน ครู อาจารย์ รับผิดชอบต่อวิธีการประเมินผลโดยผู้อำนวยกาฯชี้แจงให้ทราบในที่ประชุม เกี่ยวกับปัญหาในการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ประเมินบางคนไม่เข้าใจวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนดอย่างชัดเจน โรงเรียนจัดให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคลากร เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบ นำเครื่องมือที่โรงเรียนกำหนด ไปเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคลากร คือ หัวหน้าหมวดและหัวหน้างาน พบว่าปัญหาในการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนมาก ได้แก่ โรงเรียนไม่มีวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ชัดเจน และครูไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่แท้จริงในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนส่วนมากมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน องค์ประกอบในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ จำนวนคาบการสอนต่อสัปดาห์ที่ครูต้องรับผิดชอบ ฝ่ายบริหารของโรงเรียนเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โรงเรียนส่วนใหญ่ยึดนโยบายการปฏิบัติงานของกรมสามัญศึกษา เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ครูอาจารย์รับผิดชอบต่อมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยผู้อำนวยกาฯชี้แจงให้ทราบในที่ประชุม และพบว่าปัญหาในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้แก่ ครูไม่สนใจมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.5 การวิเคราะห์ผลการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ สรุปได้ว่าโรงเรียนส่วนมากจัดให้มีการวิเคราะห์ผลการประเมินผลโดยฝ่ายบริหารของโรงเรียน และนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีเป็นส่วนมาก และพบว่าปัญหาในการวิเคราะห์ผลการประเมิน คือ ผู้วิเคราะห์ขาดความรู้ความเข้าใจ และความชำนาญในการวิเคราะห์ผลการประเมิน

โรงเรียนแจ้งผลการประเมินให้ครูอาจารย์ทราบโดย ผู้บริหารแจ้งภาพรวมของผลการ

ประเมินในที่ประชุมครู วัตถุประสงค์ในการแจ้งผลการประเมินเพื่อให้ครูทุกคนทราบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง ในการแจ้งผลการประเมิน โรงเรียนมีการวางแผนดำเนินการ โดยเตรียมข้อมูลการปฏิบัติงานของครู ข้อดีในการแจ้งผลการประเมินคือ ครูได้รับรู้สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และพบว่าปัญหาที่สำคัญในการแจ้งผลการประเมิน คือ ครูคิดว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมจากการประเมิน

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนส่วนมาก กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี (ร้อยละ 54.81) แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนมากตอบว่า โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานไว้ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานของครู (ร้อยละ 68.75 และร้อยละ 50.00 ตามลำดับ) ส่วนกลุ่มหัวหน้าหมวดและหัวหน้างานส่วนมากตอบว่า โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี (ร้อยละ 57.07) แสดงว่าผู้ประเมินมีความเข้าใจไม่ตรงกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน ซึ่งพบว่าขาดการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 50.00) เกี่ยวกับเรื่องนี้ ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วหน้ากัน พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจ เพื่อให้เกิดการยอมรับและร่วมมือ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก โดยเฉพาะ ความเข้าใจ การยอมรับ และความร่วมมือของฝ่ายบริหาร ตลอดจนหัวหน้างานระดับรองๆ ลงมา ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการประเมิน ผลการวิจัย พบว่าผู้กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่คณะกรรมการบริหารโรงเรียน (ร้อยละ 34.44) รองลงมาได้แก่ คณะกรรมการประเมินผล

การปฏิบัติงาน (ร้อยละ 30.29) เป็นที่น่าสังเกตว่า หัวหน้าหมวดและหัวหน้างานส่วนมากตอบว่า ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน ได้แก่ผู้อำนวยการ (ร้อยละ 33.11) แต่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนมากได้แก่ หัวหน้าหมวด และหัวหน้างาน (ร้อยละ 76.42) แสดงว่าผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่ง ที่เป็นหัวหน้าหมวดและหัวหน้างาน ไม่มีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งน่าจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ในการประเมินที่ฝ่ายบริหารกำหนดอย่างชัดเจน ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า โรงเรียนควรรให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานปฏิบัติงานทุกคน มีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน และเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมิน ควรจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้ประเมินก่อนที่จะประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยชี้แจงให้ทราบว่า จะประเมินใคร ในเรื่องอะไร เรื่องใดเป็นเรื่องหลัก เรื่องใดเป็นเรื่องรอง จะเลือกใช้วิธีการประเมินแบบใด และจะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในด้านใด พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายร่วมกัน แล้วสรุปผลการอภิปรายเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันอย่างชัดเจน

2. การกำหนดรูปแบบ และลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน

ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนส่วนมากจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง (ร้อยละ 53.85) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟลิปโป (1984) ที่กล่าวว่า โดยทั่วไปองค์การจะดำเนินการประเมินปีละ 1-2 ครั้ง แต่ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับการวิจัยของ นิวัฒน์ โรจนพงษ์ (2522) ที่ได้เสนอให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ภาคเรียนละ 1 ครั้ง หรือปีละ 2 ครั้ง เกี่ยวกับเรื่องนี้ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าโรงเรียน จะทำการประเมินผลปีละกี่ครั้ง ย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากจะประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ควรจะประเมินปีละ 1-2 ครั้ง และหากจะประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ก็ควรจะประเมิน 3-4 ครั้งในรอบปี

ผลการวิจัยเกี่ยวกับแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนมากเป็นแบบให้คะแนนตามรายการ (Graphic rating scale) (ร้อยละ 52.96) รองลงมา

ได้แก่ แบบการจัดอันดับ (Ranking) (ร้อยละ 29.94) แบบการเขียนรายงาน (ร้อยละ 28.06) และแบบตรวจสอบตามรายการ (ร้อยละ 24.90) แสดงว่า โรงเรียนมีแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลหลายแบบ แบบให้คะแนนตามรายการ (Graphic rating scale) นี้เป็นแบบประเมินเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบประเมินที่ทำได้ง่ายและรวดเร็ว เหมาะสำหรับองค์กรที่มีจำนวนบุคลากรมาก

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดสิ่งที่จะประเมิน พบว่า โรงเรียนส่วนมากกำหนดสิ่งที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรไว้ ได้แก่ ผลงานที่ปฏิบัติไปแล้วทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ (ร้อยละ 90.25) รองลงมาได้แก่ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของครู (ร้อยละ 54.66) ส่วนการประเมินเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของครูมีเพียงร้อยละ 41.10 เกี่ยวกับเรื่องนี้ ภิญญา สาร (2517) ได้ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรจะต้องประเมิน 2 ด้าน คือ ลักษณะและอุปนิสัยส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน) และผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว และได้ให้ความเห็นต่อไปว่า ผลงานของครูเป็นสิ่งที่พิจารณายาก เพราะงานครูเป็นงานบริการและงานพัฒนาคน อย่างไรก็ตามได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การพิจารณาผลงานครู อาจพิจารณาโดยการสังเกตวิธีการ หรือกระบวนการทำงานของครูเป็นแนวทางได้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า การกำหนดสิ่งที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียน ควรจะกำหนดคำให้ครอบคลุมการประเมินทั้งพฤติกรรมส่วนตัวในการปฏิบัติงาน และผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว โดยจัดทำแบบประเมินให้มีคำนิยามอธิบายลักษณะต่างๆ ที่จะประเมินให้ชัดเจนและรัดกุมเพื่อให้ผู้ประเมินเข้าใจตรงกันเสียก่อน จึงนำแบบประเมินไปใช้ต่อไป นอกจากนี้ โรงเรียนควรใช้แบบประเมินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีลักษณะงานเหมือนกัน และอยู่ในระดับเดียวกัน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการประเมิน

3. การกำหนดตัวผู้ประเมิน และการฝึกอบรม ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียนส่วนมาก คือ หัวหน้าหมวดและหัวหน้างาน (ร้อยละ 76.42) ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของครู รองลงมาคือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (ร้อยละ 68.29) ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง และผู้อำนวยการ (ร้อยละ 57.32) ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียน ผลการวิจัยนี้สอดคล้อง

กับแนวคิดของ Heyel (1982) ที่ว่าผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ควรเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด (Immediate supervisor) ของผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานที่ได้สั่งให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติ และให้ผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไปอีก 1-2 ระดับ ลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ผลการวิจัย เกี่ยวกับผู้พิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า ได้แก่ ผู้อำนวยการ (ร้อยละ 76.60) แสดงว่า โรงเรียนให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียวในการพิจารณาผลการประเมิน ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม ที่ไม่สอดคล้องกับการบริหารงานในปัจจุบัน ผลการวิจัยของ R.Likert ใน New Pattern of Management (อ้างถึงใน ชุติศักดิ์เที่ยงตรง, 2530) พบว่า การประเมินโดยการให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว เป็นการประเมินโดยเน้นคุณลักษณะของบุคคล ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานที่ต้องการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ดีขึ้น และไม่เป็นการพัฒนาบุคคลด้วย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน ควรจะเป็นผู้พิจารณาผลการประเมินด้วย ซึ่งได้แก่ ฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน จึงจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากขึ้น

ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียน พบว่า ผู้ประเมินไม่มีเวลาในการดำเนินการประเมินอย่างเพียงพอ (ร้อยละ 44.23) รองลงมาได้แก่ ผู้ประเมินยึดมั่นในความคิดเห็นของตนเองมากกว่าหลักเกณฑ์ในการประเมิน (ร้อยละ 41.03) และ ผู้ประเมินขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 34.29) ตามลำดับ แสดงว่าโรงเรียนมีปัญหาลายประการเกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาในภาพรวมจะเห็นว่าปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ น่าจะเกิดจากผู้ประเมินยังขาดความรู้ความเข้าใจ ในการประเมินผลการปฏิบัติทั้งในด้านนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการและวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน(2526) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีความรู้ความเข้าใจและได้รับการอบรมหรือชี้แจงให้ทราบเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และเทคนิคในการประเมินผลตามแบบฟอร์ม และลักษณะงานที่ได้กำหนดเป็นมาตรฐานไว้ เป็นที่น่าสังเกตว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการฝึกอบรมผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 53.53) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่องประสบการณ์การฝึกอบรมเกี่ยว

กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า มีหัวหน้าหมวด และหัวหน้างานที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม ถึงร้อยละ 52.24 เกี่ยวกับเรื่องนี้ เสนาะ ติเยาว์ (2535) ได้ให้ความเห็นว่า ข้อควรพิจารณาเบื้องต้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญประการหนึ่งคือ คุณสมบัติที่ดีของผู้ประเมิน โดยกล่าวว่า ผลการประเมินจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับผู้ทำหน้าที่พิจารณา และพบว่า ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความสนใจ และการศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนต้องเป็นผู้มีอารมณ์แน่นอนด้วย และยังมีข้อค้นพบว่า ความสามารถในการใช้ดุลพินิจไม่มีความสัมพันธ์กับ อายุ และเพศ ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า โรงเรียนควรจะจัดให้มีการฝึกอบรมผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกปี เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ทั้งนี้ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นงานที่ต้องทำอย่างเป็นระบบ และมีหลักการ มีผลกระทบต่อความรู้สึกและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินจึงควร ต้องเป็นผู้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินอย่างชัดเจน โดยเฉพาะหัวหน้าหมวดและหัวหน้างาน ในโรงเรียนซึ่งส่วนมากมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2-4 ปี เท่านั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าหมวดและหัวหน้างานใหม่ ซึ่งจะต้องทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจจะขาดความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนไม่ทราบถึงนโยบาย และวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ดังนั้นการจัดให้มีการอบรม หรือจัดให้มีการนิเทศเกี่ยวกับ หลักการ วิธีการ ตลอดจนกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรที่โรงเรียนส่วนมากดำเนินการ คือ การให้คะแนนระดับการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามรายการในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนด (ร้อยละ 60.26) รองลงมาคือให้ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นเขียนรายงานการปฏิบัติงานบุคลากร (ร้อยละ 43.53) และให้บุคลากรเขียนรายงานการปฏิบัติงานของตนเอง (ร้อยละ 36.22) วิธีการประเมินผลเหล่านี้ นับว่าเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับสภาพการบริหารงานของโรงเรียน ง่าย และสะดวกต่อการประเมิน โดยเฉพาะวิธีให้คะแนน

ตามรายการที่โรงเรียนกำหนดเป็นการประเมินการปฏิบัติงาน ตามคุณลักษณะรวม ๆ อันได้แก่ความ
 รับผิดชอบในหน้าที่ ความรอบรู้และทักษะในงาน คุณภาพของงาน ปริมาณงาน และความสัมพันธ์
 กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา นับว่าครอบคลุมทั้งผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน แต่มี
 จุดอ่อนคือ มีความเชื่อถือในระดับต่ำ เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินมีอคติ และในแต่ละรายการของ
 แต่ละข้อ มิได้มีการอธิบายรายละเอียดให้ชัดเจน เป็นการกำหนดมาตรฐานแบบข้อความ ซึ่งสิ่ง
 เหล่านี้จะแปรผันตามความรู้สึกของผู้ประเมิน ก่อให้เกิดปัญหาโต้แย้งและตีความไม่ตรงกัน ผู้วิจัย
 ขอเสนอแนะว่า โรงเรียนสามารถใช้วิธีการประเมินได้หลายวิธีในการประเมินผล โดยพิจารณา
 ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530) กล่าวว่า วิธีการประเมิน
 ผลการปฏิบัติงานแต่ละอย่างมีข้อจำกัดของตนเอง เพราะไม่มีแบบการประเมินใดที่เหมาะสมกับทุก
 วัตถุประสงค์และทุกสถานการณ์ การที่จะใช้วิธีการใดอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องดูความเหมาะสม
 ของแต่ละวิธีการที่จะใช้กับสถานการณ์นั้น หรือในบางกรณีอาจใช้เทคนิคในการประเมินหลาย ๆ
 อย่างประกอบกัน เพื่อให้ได้ผลที่ถูกต้องยิ่งขึ้น และให้มีผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานหลายคนร่วมกัน
 ประเมิน ซึ่งโรงเรียนส่วนมากมีการดำเนินการอยู่แล้ว ดังผลการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อ
 ให้เกิดความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ที่ให้คณะบุคคลหลายฝ่าย
 ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 71.54)

ผลการวิจัย เกี่ยวกับปัญหาในการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าผู้ประ
 เมินบางคนไม่เข้าใจเกี่ยวกับวิธีการที่โรงเรียนกำหนดอย่างชัดเจน ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า ในการ
 กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนควรให้ผู้มีหน้าที่ประเมิน มีส่วนร่วมในการกำ
 หนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควรมีการประชุมชี้แจง ให้ครูอาจารย์ทราบเกี่ยวกับ
 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลที่โรงเรียนกำหนด เพื่อให้เกิดความ
 เข้าใจตรงกันและยอมรับวิธีการประเมิน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือด้วยดีในการประเมินผล
 การปฏิบัติงาน

เกี่ยวกับหลักฐานที่ใช้พิจารณาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เสนาะ ตีเขาว์
 (2535) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า โดยทั่วไปการประเมินจะต้องกระทำทั้งทางตรงและทางอ้อม งานบาง
 งานวัดผลโดยตรงไม่ได้ และบางงานต้องใช้วิธีทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะประเมินแบบใด

ก็ตามจะต้องมีหลักฐานประกอบการพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน หลักฐานสำคัญที่ใช้พิจารณาประกอบการประเมินคือข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้บริหารมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบนำเครื่องมือที่โรงเรียนกำหนดไปเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 53.14) วิธีการนี้อาจจะไม่เพียงพอในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคลากร ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าโรงเรียนควรใช้วิธีการหลายๆวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารในการปฏิบัติงานของบุคลากร และให้ผู้ปฏิบัติงาน บันทึกการปฏิบัติงานของตนเองเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาในการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่าโรงเรียนไม่มีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลที่ชัดเจน (ร้อยละ 45.51) รองลงมาได้แก่ครูไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่แท้จริง (ร้อยละ 41.67) เป็นที่น่าสังเกตว่าทั้งผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัญหาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงาน โดยตอบว่า ครูไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่แท้จริงมากที่สุด (ร้อยละ 47.92 และร้อยละ 51.52 ตามลำดับ) ในขณะที่หัวหน้าหมวดและหัวหน้างานส่วนใหญ่ตอบว่า โรงเรียนไม่มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ชัดเจน (ร้อยละ 52.02) แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาในการสร้างความเข้าใจ ระหว่างผู้ประเมินเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยขอเสนอแนะทางแก้ไขคือ โรงเรียนควรมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งในเรื่องวิธีการเก็บรวบรวม เครื่องมือที่ใช้ และการนำข้อมูลการปฏิบัติงาน ไปประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลอาจจะมีหลายแบบ เช่นแบบสอบถาม แบบทดสอบ และแบบสัมภาษณ์ ฯลฯ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง นอกจากนี้โรงเรียนควรมีการชี้แจงให้ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย เพื่อให้ครูเกิดการยอมรับในวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่โรงเรียนกำหนด

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องกำหนดก่อนดำเนินการประเมิน คือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิจัย พบว่าโรงเรียนส่วนมากมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 76.60) และ

พบว่าผู้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในโรงเรียน คือฝ่ายบริหารของโรงเรียน (ร้อยละ 58.33) แสดงว่า โรงเรียนยังไม่เปิดโอกาสให้ครูที่ปฏิบัติการสอน มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับเรื่องนี้ ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานต้องเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทำได้ เพราะฉะนั้นหัวหน้าควรให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดด้วย เพราะความคิดและเหตุผลของผู้บังคับบัญชาจะเป็นข้อมูลในการจัดทำมาตรฐานที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า ผู้กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ควรจะเป็นคณะกรรมการบริหาร (คณะกรรมการที่ปรึกษา) ซึ่งมีหัวหน้าหมวดและหัวหน้างานเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ จะทำหน้าที่เป็นตัวแทนครูในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานด้วย

ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน พบว่า ครูไม่สนใจเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 52.24) รองลงมาได้แก่ ขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 34.29) แสดงว่าโรงเรียนยังขาดแนวทาง และหลักการในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบกับยังมีโรงเรียนส่วนหนึ่งไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 26.92) และผู้อำนวยการไม่ให้ความสำคัญในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 22.12) เกี่ยวกับเรื่องนี้ ชูศักดิ์ เทียงตรง กล่าวว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน เพราะเป็นเงื่อนไขการทำงานที่กำหนดขึ้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องร่วมรับทราบ และเข้าใจให้ตรงกัน อันจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้องว่า ต้องการให้ทำงานอะไร ปริมาณมากน้อยเท่าใด ใ้ทำงานสำเร็จเมื่อใด และมีคุณภาพได้อย่างไร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทบทวนให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน และตรงกัน จะได้ปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ไม่อยู่ในระดับที่สูงเกินไปจนไม่มีใครปฏิบัติได้ และควรเป็นสิ่งท้าทายความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานที่โรงเรียนส่วนมากกำหนด ยังไม่มีลักษณะท้าทาย ซึ่งทราบได้จากผลการวิจัย เกี่ยวกับองค์ประกอบในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ จำนวนคาบการสอนต่อสัปดาห์ที่ครูต้องรับผิดชอบ (ร้อยละ 71.79) ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานทั่วไปที่ครูจะต้องปฏิบัติโดยหน้าที่อยู่แล้ว ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า โรงเรียนควรเพิ่มองค์ประกอบของมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในส่วนที่จะทำให้ครูเกิดความรู้สึกท้าทายความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น ความยากง่ายของงาน และระดับความสำคัญของงานที่ต้องรับผิดชอบ ตลอด

จนคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ นอกจากนี้ควรมีการสร้างความร่วมมือกัน เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการประเมินด้วย เกี่ยวกับเรื่องนี้ฝ่ายการพนักงานธนาคารกรุงเทพ (มปป.) ให้ความเห็นว่าหัวหน้าที่ไม่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ลูกน้อง เปรียบเสมือนผูกตาให้ลูกน้องทำงานท่ามกลางความมืด เพราะขาดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน

5. การวิเคราะห์ผลการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้

ผลการการวิจัย พบว่า โรงเรียนส่วนมากจัดให้มีการวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร (ร้อยละ 60.26) แสดงว่ายังมีโรงเรียนอีกจำนวนหนึ่ง ไม่มีการวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ให้ความเห็นว่าการวิเคราะห์ผลจากแบบประเมินเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรม ผู้วิเคราะห์จะต้องมีความชำนาญ ในการแปลความหมายจากแบบที่ผู้ประเมินได้ประเมินแล้วในแต่ละสายงานเป็นรายบุคคล และมีการเก็บข้อมูลไว้เป็นหลักฐาน เพื่อนำไปพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนต่อไป จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์ผลการประเมินต้องใช้เวลามาก ผู้ประเมินต้องมีความละเอียดรอบคอบ ตลอดจนต้องมีความชำนาญในการแปลผลการประเมิน เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้วิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงานในโรงเรียน ได้แก่ ฝ่ายบริหารของโรงเรียน (ร้อยละ 24.68) ที่ประกอบด้วยผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ ทั้ง 4 ฝ่าย ซึ่งปกติมีงานบริหารที่ต้องปฏิบัติมากอยู่แล้วในแต่ละวัน การจะต้องทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมินจากแบบประเมินของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียน จึงไม่สมควรจะให้ทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารโรงเรียน ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า ผู้วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ควรจะเป็นกรรมการเฉพาะกิจที่โรงเรียนแต่งตั้ง และควรจัดให้มีการฝึกอบรมผู้วิเคราะห์ผล เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับแบบประเมิน และการวิเคราะห์ผลการประเมิน ตลอดจนการเก็บรวบรวมผลการวิเคราะห์อย่างชัดเจนด้วย เพราะจากผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาในการวิเคราะห์ผลการประเมิน พบว่า ผู้วิเคราะห์ผลการประเมินขาดความรู้ และความเข้าใจในการวิเคราะห์ผลการประเมิน (ร้อยละ 33.65) ผลการวิเคราะห์การประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ ในการบริหารงานบุคลากรต่อไป

สำหรับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์นั้น ผลการวิจัย พบว่าโรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีมากที่สุด (ร้อยละ 41.99) นอก

จากนี้โรงเรียนส่วนหนึ่งมีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 34.62) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ สุบิน ภูมรินทร์ (2532) ที่ว่าโรงเรียนส่วนหนึ่งนำผลการประเมินไปใช้ เพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี และมีผู้บริหารโรงเรียนบางส่วน นำข้อมูลไปมอบหมายงานให้รับผิดชอบและพัฒนาบุคลากร โดยการแจ้งผลการประเมินให้รับทราบ ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้โรงเรียนทุกโรงเรียน นำผลการประเมินไปใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละครั้ง

ในส่วนของการแจ้งผลการประเมิน ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการนำผลการประเมินไปใช้ให้เป็นประโยชน์ ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการแจ้งผลการประเมินให้ครูรับทราบ (ร้อยละ 64.74) โดยมีวัตถุประสงค์ในการแจ้ง เพื่อให้ครูรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง (ร้อยละ 46.47) แสดงว่า โรงเรียนส่วนหนึ่งมีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างครบวงจร จำเนียร จวงตระกูล (2531) กล่าวว่า การแจ้งผลการประเมินกับพนักงานเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สำหรับปัญหาในการแจ้งผลการประเมิน พบว่า ครูคิดว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมจากการประเมิน (ร้อยละ 40.06) แสดงว่าวิธีการดำเนินการในการแจ้งผลการประเมินของโรงเรียนยังไม่มีที่รัดกุม เพราะจากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนแจ้งผลการประเมินโดย ผู้บริหารแจ้งภาพรวมของผลการประเมินในที่ประชุมครู (ร้อยละ 71.18) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การแจ้งภาพรวมของผลการประเมินทำให้ผู้ถูกประเมินไม่ทราบข้อบกพร่องของตนเองในรายละเอียด เกี่ยวกับเรื่องนี้ จำเนียร จวงตระกูล ได้ให้ความเห็นต่อไปว่า หลักสำคัญของการแจ้งผลการประเมินคือ ผู้ประเมินต้องเป็นผู้แจ้ง ทั้งต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีใจดีและเต็มใจที่จะยอมรับการประเมินตามที่รับแจ้ง ผู้แจ้งต้องมีความจริงใจ และมีความมั่นคงในความคิดในการชี้แนะแก่ผู้รับแจ้ง เพื่อเป็นการปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานหรือพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป ในการวางแผนดำเนินการเพื่อแจ้งผลการประเมิน พบว่าโรงเรียนส่วนหนึ่งมีการวางแผนในการดำเนินการ โดยเตรียมข้อมูลในการปฏิบัติงานของครู (ร้อยละ 25.64) รองลงมาได้แก่การเตรียมประเด็นที่จะพูดกับครู (ร้อยละ 25.00) เตรียมข้อเสนอนแนะ (ร้อยละ 22.44) และติดตามผลว่ามีการจัดกิจกรรมเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะ ดีเยาว์ (2535) ที่ว่า ก่อนแจ้งผลการประเมินจะต้องรวบรวม

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มากที่สุด เพื่อจะได้พิจารณาคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินได้อย่างถูกต้อง และได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการ เพื่อแจ้งผลการประเมินตามขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. วางแผนการแจ้ง โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการแจ้ง
2. การเตรียมข้อมูลในการแจ้ง
3. ดำเนินการแจ้ง
4. สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในการพบ
5. ติดตามและประเมินผล

ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า โรงเรียนทุกแห่งควรมีการวางแผนในการแจ้งผลการประเมินให้ครูอาจารย์ทราบอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและจะเป็นการสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาก็ด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัย เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ไปใช้ในโรงเรียนผู้วิจัยขอเสนอ เพื่อให้โรงเรียนพิจารณาดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณา ภาพรวมของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดรูปแบบ และสิ่งที่จะประเมิน การกำหนดตัวผู้ประเมิน และการฝึกอบรมผู้ประเมิน การกำหนดวิธีการประเมิน และการวิเคราะห์ผลการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ ครบทุกขั้นตอน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และเป็นส่วนประกอบในการบริหารบุคลากรในโรงเรียน การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาบุคคลอย่างมีเหตุผล การดำเนินการประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์ และมี

ลักษณะสร้างสรรค์ จะทำให้การประเมินผลบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด อีกทั้งจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นและศรัทธาของครูต่อผู้บริหารโรงเรียนด้วย ผลการวิจัยพบว่าในแต่ละขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังมีการดำเนินการที่ไม่ชัดเจนหลายประการ สิ่งที่โรงเรียนควรพิจารณาดำเนินการ คือ

1.1 ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนควรให้ผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลทุกคน มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินด้วย และเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน ผู้อำนวยการควรจัดให้มีการประชุมชี้แจงให้ครูทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนด และเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งมีการสรุปผลการอภิปราย เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน

1.2 ในขั้นตอนของการกำหนดรูปแบบ และลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน โรงเรียนควรมีการกำหนดแบบของการประเมินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน และแบบฟอร์มที่ใช้ควรกำหนดให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบในแต่ละระดับของบุคลากรในโรงเรียน เช่น ระดับผู้ปฏิบัติการสอน ระดับหัวหน้าหมวดและหัวหน้างาน นอกจากนี้ควรที่จะกำหนดสิ่งที่จะประเมินให้ครอบคลุมทั้งผลงานที่ปฏิบัติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร โดยมีการชี้แจงให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีความเข้าใจตรงกัน เกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน

1.3 ในขั้นตอนของการกำหนดตัวผู้ประเมิน และการฝึกอบรมผู้ประเมิน โรงเรียนควรจัดให้มีการอบรมผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับหัวหน้าหมวดและหัวหน้างาน ที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ตลอดจนควรจัดให้มีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โรงเรียนดำเนินการ ตลอดจนมาตรฐานการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนด ให้มีความเข้าใจชัดเจนและตรงกัน

1.4 ในขั้นตอนของการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนควรกำหนดให้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจัง โดยกำหนดให้ผู้รับ

ผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ควรจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานในแต่ละระดับของทางหน่วยงานให้ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ โดยให้ครูผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานด้วย และควรระบุเป็นลายลักษณ์อักษร ควรให้มีการนำข้อมูลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานอย่างจริงจัง เพื่อความสะดวกในการประเมินและป้องกันปัญหาการโต้เถียงระหว่างผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน ในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนควรกำหนดวิธีการให้ชัดเจน และปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน และควรมีการชี้แจงให้ผู้ถูกประเมินได้เข้าใจเกี่ยวกับวิธีการที่โรงเรียนกำหนดด้วย

1.5 ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ผลการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ โรงเรียนควรมีการตั้งกรรมการเฉพาะกิจขึ้น เพื่อวิเคราะห์ผลการประเมินในแต่ละครั้ง โดยพิจารณาจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการวิเคราะห์ผล และควรให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการวิเคราะห์ไว้เป็นหลักฐาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารงานบุคลากรต่อไป นอกจากนี้โรงเรียนควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินรับทราบ โดยมีการวางแผนในการแจ้งอย่างรัดกุมและเป็นขั้นตอน พร้อมทั้งหาช่องทางแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ถูกประเมิน เพื่อให้ผู้ถูกประเมิน ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

2.1 ควรมีการวิจัยแนวลึกเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการศึกษาเฉพาะกรณี

2.2 ควรมีการวิจัย เกี่ยวกับการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร ไปใช้ประโยชน์ ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

2.3 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา